

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Činitelé ovlivňující řízení**  
**lidských zdrojů**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:**  
**Bc. Libor Kožíšek**

**Brno 2010**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Činitelé ovlivňující řízení lidských zdrojů“ vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Antonína Řehoře, CSc., s použitím literatury uvedené v seznamu. Dále prohlašuji, že elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 15. 3. 2010

.....  
Bc. Libor Kožíšek

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc., za odborné vedení, cenné připomínky a laskavý přístup při zpracování této práce.

Bc. Libor Kožíšek

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>I. Teoretická část</b>	
<b>1. Řízení lidských zdrojů</b>	<b>4</b>
1.1 Podstata řízení a vedení lidí	4
1.2 Historie řízení	6
1.3 Lidé v procesech řízení	10
1.4 Pojetí a vývoj řízení	13
1.5 Současné trendy řízení	16
<b>2. Činitelé ovlivňující řízení lidských zdrojů</b>	<b>21</b>
2.1 Personální výběr	22
2.2 Sociální klima a kultura organizace	32
2.3 Řízení pracovního výkonu	41
2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků	49
2.5 Dílčí závěr, shrnutí poznatků	56
<b>II. Praktická část</b>	
<b>3. Praktické zkoumání sociálního klimatu a podnikové kultury</b>	<b>63</b>
3.1 Obsah a cíl empirického šetření	63
3.2 Výsledky průzkumu	65
3.3 Diskuze k výsledkům šetření	84
3.4 Doporučující návrhy pro jednotlivé společnosti	91
3.5 Závěrečné zhodnocení	95
<b>Závěr</b>	<b>96</b>
<b>Resumé</b>	<b>98</b>
<b>Anotace</b>	<b>99</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>100</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>102</b>

## Úvod

Téma mé diplomové práce – **Činitelé ovlivňující řízení lidských zdrojů**, vychází z předpokladu zásadní důležitosti práce s lidským potenciálem, především v pracovním procesu. Správné a efektivní řízení lidských zdrojů v této oblasti je úkol značně obtížný, složitý a může podstatně ovlivňovat výsledky činností organizací v podnikatelské sféře i neziskových sektorech každé společnosti.

Přes vzrůstající vývoj technologií, zlepšování úrovně techniky a produktivity práce, stojí nepochybně na předním místě pracovního procesu základní prvek – složitý fenomén **člověk**. Aby tento člorodý Homo sapiens podával požadovaný pracovní výkon, je prioritně nutné uspokojit jeho základní životní potřeby. Musí znát smysl své práce a ztotožnit se s jejím cílem a souběžně také s cílem organizace, mít důvěru ke svým spolupracovníkům a nadřízeným. K efektivnímu plnění pracovních úkolů potřebuje také vhodné prostředí, materiální vybavení, profesionální vedení a sociální zázemí. V neposlední řadě musí také být za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen a odměněn.

V současné době je proto problematice práce s lidským potenciálem a činiteli ovlivňujícími jeho řízení, oprávněně věnována maximální pozornost. Chyby a povrchní přístup zodpovědných manažerů k tomuto problému mají mnohdy nezvratné důsledky pro podnik i jeho pracovníky. Proto je v moderních organizacích tento nikdy nekončící proces postaven na stejnou úroveň jako samotný podnikatelský záměr.

*Ve své práci chci vymezit a popsat některé ze základních činitelů, které proces řízení lidských zdrojů ovlivňují, rozlišit jejich negativní a pozitivní vlivy a na základě poznatků získaných studiem tématické literatury vyhodnotit jejich vliv v pracovním procesu.*

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V úvodní, teoretické části, se zaměřuji na pojem, podstatu, historické a současné trendy řízení lidských zdrojů a roli pracujícího člověka v tomto procesu. Dále uvádím některé činitele, které toto

řízení mohou ovlivňovat, a zkoumám a porovnávám pohledy různých autorů na tuto problematiku.

V teoretické části jsem použil obsahovou analýzu dostupných pramenů a materiálů.

Druhá, praktická část diplomové práce je věnována průzkumu, jednoho z ovlivňujících činitelů – sociálnímu klimatu a podnikové kultuře ve třech společnostech, ve kterých plním část svých pracovních povinností.

Hlavní metodou průzkumné části je empirický přístup k tématu pomocí dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování. V poslední části porovnávám výsledky, definuji stavy pracovního prostředí a podnikové kultury v jednotlivých organizacích a vyvozují závěry.

Záměrem zkoumání je odhalení nedostatků v organizacích a návrhy opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

# 1. Řízení lidských zdrojů

V této části diplomové práce se budu zabývat základními teoretickými pohledy na problematiku řízení lidí v pracovním procesu.

Čerpáním z tématické literatury uvedu a porovnáím výsledky výzkumů významných teoretiků v tomto oboru a jejich výklady koncepcí, definic, pojmů a metod řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k tomu, že potřeba a nutnost řídit, provází lidstvo od nepaměti, zmiňují se o historii řízení lidí a pokračují přes vývojová stádia, až k jeho současným trendům

## 1.1 Podstata řízení a vedení lidí

V mnohých vědeckých pracích, seriózních úvahách, příp. v tzv. příručkách pro praxi, lze najít značně odlišné výklady tohoto pojmu. Rozdílnost názorů vychází z přirozené evoluce civilizace, technické a kulturní úrovně společnosti a rozvoje všeobecné vzdělanosti. Důležitou roli hraje i úzká vazba mezi obsahem a formou řízení hospodářských podniků a metodami politického vládnutí. Úroveň ekonomiky je proto v každém státě zákonitě spjata a ovlivněna idejemi, na kterých byl stát založen a dále je udržován.

Kromě této politicko – společenské situace také ovlivňuje popis typických vlastností řízení jednak úhel pohledu a jednak subjektivní souvislosti i účel, kterým jsou autoři definice vedení. J. Kratochvíl uvádí pro příklad některé z nich:

- „*Řízení je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů,*
- *management je proces optimalizace lidských materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů,*
- *řízení je součástí duchovní kultury národa,*
- *řízení = věda i umění,*
- *řízení je cílevědomé působení na kolektivy lidí za účelem organizace a koordinace jejich činností.“ (Kratochvíl, 2000, s. 16)*

Armstrong vidí řízení lidských zdrojů jako ... „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, a v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů.*“ (Armstrong, 2007, s. 27) Tureckiová poukazuje na fakt že ...„*řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním.*“ (Tureckiová, 2004, s. 73)

Z uvedených výkladů je zřejmé, že přesné definování pojmu **řízení** je velmi obtížné, ne-li skoro nemožné. Teoretici chápou tento pojem jistě poněkud odlišně od pojetí praktických manažerů. Přes rozdílnost názorů na **management** zůstává jeden podstatný obecný znak – a sice, že je to ...„*účelné a cílevědomé působení řídicího subjektu na řízený objekt.*“ (Kratochvíl, 2000, s. 16)

Pojem **řízení lidí** nebo také v dnešní době používaný výraz „**managementship**“, je v zásadě nutné odlišovat od pojmu **vedení lidí – leadership** (volně přeloženo jako lídrovské či tvořivé vedení). (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 12)

Managementship – operativní průběžné řízení je vlastně způsob, který volí vedoucí pracovník (manažer) při zadávání úkolů členům jeho skupiny (podřízeným) v zájmu dosažení cílů nejefektivnějším způsobem. Současně zahrnuje také způsoby kontroly plnění těchto zadání (úkolů). Způsoby zadávání úkolů, jednání s podřízenými pracovníky, míra možnosti samostatného rozhodování o struktuře úkolů a jejich plnění, se mohou v praxi lišit, a také se samozřejmě liší. Manažer postupuje jako pracovník, který prostřednictvím vlastní aktivity a činností jiných lidí plní cíle formulované a přijaté někým jiným, někdy i jako spolutvůrce těchto cílů. Na podřízených je, aby plnili zadané úkoly. V dnešní době se tento způsob uvažování o práci s lidmi v organizacích stává přežitkem, v mnoha firmách je však i dnes realitou. Takový způsob práce bývá efektivní pouze pro centrálně řízené firmy s více hierarchickými úrovněmi, ve kterých mají všichni přesně zadané úkoly a provádějí dílčí operace nebo činnosti. Je však zřejmé, že uvedený systém řízení je v současném světě práce spojován spíše s teoriemi klasiků, které vznikly v jiném čase a odrážely odlišné hospodářské a geopolitické období.



Z pohledu Tureckiové je rozdíl pojmů v tom, že vedení (leadership) ve firemních souvislostech spočívá oproti řízení (managershipu) v „*dělání správných věcí*“, tj. v hledání a využívání nových účinných způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Důležitým základem leadershipu jsou tedy především **nové způsoby práce s lidmi**. Podřízení se v tomto případě berou jako spolupracovníci, aktivní, motivovaní a schopní (kompetentní) spolutvůrci nejvhodnějších způsobů a cest k naplnění firemní představy a strategie a následně splnění nastavených cílů. (Tureckiová, 2004, s. 74)

Podle Bedrnové souvisí pojem vedení především s osobou vedoucího pracovníka, resp. manažera, který se významně podílí na pracovním chování jím vedených lidí. Manažer v této roli... *„přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a to směrem k vysokým výkonům a spolupráci podmiňující prosperitu organizace, s ohledem na jejich spokojenost, se zaměřením na jejich další rozvoj.“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 270)

Z uvedeného vyplývá, že řízení lidí ve firemním kontextu (managementship) je orientováno na současnost a využívány jsou zde postupy z minulosti. Vedení (leadership) je pak zásadně zaměřeno k budoucnosti, tj. na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí.

V globálních souvislostech pak řízení lidských zdrojů představuje nejdůležitější složku řízení každé moderní organizace a stává se jádrem její činnosti. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí, je podpora neustálého zvyšování výkonnosti organizace, což lze zajistit jen cestou stále lepšího a efektivnějšího využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. **materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.**

## 1.2 Historie řízení

Moderní teorie operačního řízení lidí, pracujících ve skupinách za účelem vytváření hodnot pro výše postavené jedince či společenství, se datuje od počátku 12. století. Podle všech předpokladů se však lidé touto problematikou zabírali již mnohem dříve.

Podle Tureckiové, se mohlo řízení ve smyslu přikazování či udílení rad, jak mají druzí vykonávat svoji práci a také koordinování jejich činností, kontroly práce postihy za neplnění úkolů, vyskytovat u stavění pyramid, antických chrámů nebo barokních staveb; čili v dobách dávno před naším letopočtem. (Tureckiová, 2004, s. 25)

Původní styl řízení, založený na direktivních příkazech a kontrole, byl ve své době považován za efektivní a do průmyslové společnosti přišel později přímo z feudalismu. Vycházel z názorů na pracující třídu vzniklých v agrárním období, která byla považována za samostatně pracovně nevýkonnou, a proto musí být popoháněna a řízena. Jen málo se respektovaly schopnosti a talent zaměstnance a prvním manažerům v průmyslu připadalo autokratické řízení přirozené. Toto chování se stalo přirozeným i pro výkonné pracovníky, kteří do té doby nepoznali jiný způsob řízení. Jistá odlišnost, ve srovnání s agrární činností, zde ale byla. Zatímco v zemědělství vstupovala do hry příroda, která si kladla určité požadavky – sezónnost práce, přirozený cyklus a své tempo, v průmyslovém věku takovýto diktát přestal a lidé museli pracovat stejně, bez ohledu na počasí nebo roční období. (Koubek, 2000, s. 23)

Teprve období buržoazních a průmyslových revolucí vneslo do problematiky řízení člověka člověkem nový pohled. Do pracovního procesu totiž vstupuje relativně svobodný člověk, který může se svojí „pracovní silou“ nakládat v širším měřítku a dokonce ji může více či méně výhodně zpeněžit. (Tureckiová, 2004, s. 25) Tady má Tureckiová zřejmě na mysli období, kdy dochází k velkému odlivu pracovních sil ze zemědělství do nově se rodících průmyslových organizací. O této relativní svobodě je možno diskutovat, hlavně v počátcích průmyslového období koncem 18. a začátkem 19. století, kdy situace dělníka a nevolníka si byly v mnohém podobné; v jednom se však přece jen lišily, a sice právě možností relativně svobodné volby jak nakládat s vlastním osudem.

Také Koubek dále poukazuje na další uvolňování lidské pracovní síly, které umožňoval mohutný rozvoj průmyslové výroby na úkor manufakturní práce, od poloviny 19. století. Tento nový způsob práce s náročnější organizací začal vyžadovat také odlišné metody a techniky řízení. V této době však již také existovali zaměstnavatelé, kteří poznali, že špatné zacházení s pracovníky není tou správnou cestou jak od nich očekávat dobrý pracovní výkon a následně výsledky. Například

kvakeři – příslušníci netradiční náboženské společnosti, věřili, že jako zaměstnavatelé jsou povinni věnovat svým zaměstnancům určitou péči. Poskytovali jim přiměřené ubytování a nabízeli jim určité sociální výhody, pečovali o jejich zdraví, i když poněkud paternalistickým způsobem. Tato tradice pokračovala i na sklonku 20. století, kdy se organizace začaly domnívat, že zaměstnaneckou péči naplňují tím, že jim poskytují dobrou odměnu a zaměstnanecké výhody. V této době je však ještě obecně udržován styl řízení odpovídající spíše autokratickým vlastníkům půdy agrárního období. A v tom je právě rozdílnost oněch dvou způsobů řízení. (Koubek, 2000, s. 24)

Jak již bylo uvedeno, ještě ke konci 20. století byla v průmyslové společnosti základní metodou jak přinutit lidi k práci, síla, hrozba a kontrola. Postupně se však ukazovalo, že tento styl je efektivní pouze krátkodobě. Nespokojenost výkonných pracovníků vyúst'ovala v jejich vnitřní vzpouru a následně ke vzniku odborů, bojujících za právo zaměstnanců na slušné zacházení, revidování stylu řízení a pracovních postupů. Jasně se ukazovalo, že původní efektivnost pracovního výkonu se v dlouhodobém horizontu zhoršuje se zvyšující se nespokojeností zaměstnanců. V souvislosti s novým pohledem na nutnost zásadní změny v přístupech k řízení v podnikatelské sféře, muselo nutně docházet i k postupné profesionalizaci řídicích pracovníků – současných manažerů.

S rozvojem průmyslové výroby se následně rozvíjela i teoretická „věda o řízení“ Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 26) se zmiňuje o některých tvůrčích vědy o řízení – **F. W. Taylorovi** a **H. Fayolovi**, kteří jako praktici, spolu s teoretikem – sociologem **M. Weberem**, přispěli k uspořádání formální organizační struktury a k rozvoji úvah o efektivitě činností spjatých s řízením.

„ Svým dílem položili základy:

- *vědecké metodologie teorie organizace a řízení v podmínkách podniku,*
- *měření efektivity a produktivity podnikových činností,*
- *objektivních kritérií pro výběr a výcvik (trénink a posléze vzdělání) zaměstnanců,*
- *určení základních činností (funkcí) organizace a jejich řídicích složek, včetně důsledného rozčlenění činností do dílčích operací prováděných specializovanými pracovníky; operační management funkční specializace*

*produkčních zaměstnanců i řídicích pracovníků se na dlouhé období staly základními principy organizování a řízení.“ (Tureckiová, 2004, s. 26)*

Výzkumy tvůrců prvních vědeckých teorií organizace a řízení a uplatnění jejich závěrů v praxi, měly důsledek v dalších koncepcích systému:

- **uspořádání (typů) formálních organizačních struktur a systémů, resp. stylů podnikového řízení.** V této souvislosti (Tureckiová, 2004, s. 26) poukazuje na F. W. Taylora, jehož návrh na dělení funkcí v managementu organizace se ve své době neosvědčil, dále na H. Fayola a jeho princip individuální manažerské odpovědnosti (liniová organizační struktura) a také na M. Webera, a jeho úvahy o „moderní byrokracii jako funkčním štábu řízení (štabní struktura),
- **manažerské funkce (role a kompetence) jako soubor specifických činností, které vykonávají řídicí pracovníci** (odvozených z teorie správy H. Fayola),
- **odborné vzdělávání praktických výkonných pracovníků v rámci organizací** se zárodky v principech vědeckého řízení I. W. Tailora,
- **manažerské vzdělávání** – jako specifikum dalšího odborného vzdělávání, jehož význam ve své teorii zdůraznil opět H. Fayol a **rozvoj manažerských kompetencí** - vymezeno do tří skupin – (technické dovednosti, lidské způsobilosti, koncepční schopnost),
- **styly řízení a vedení lidí v organizaci** – na rozvoji úvah o způsobech práce s lidmi v organizaci se podíleli výzkumníci hnutí „human relations“, od nichž se odvozují moderní přístupy k práci s lidmi v organizacích.

Z výše uvedeného textu vyplývá pochopitelná provázanost koncepcí organizace a specifického způsobu řízení, jenž byl praktikován v průběhu 20. století, a pro který byl vytvořen pojem **management**.

## **1.3 Lidé v procesech řízení**

### **Lidský potenciál**

Lidé v pracovním procesu (dnes často používaný termín – lidské zdroje), jsou přes prudký rozvoj nových stylů v oblasti technologií, automatiky, informatiky apod. , stále nenahraditelným činitelem k plnění pracovních cílů. Klíčovým předpokladem úspěchu se stává jejich kvalita, která je výsledkem a zhodnocením prostředků, vkládaných do nich v průběhu jejich života. V různých formách se dá odpovědět na otázku, co vlastně mohou lidé v produktivním věku svému zaměstnavateli poskytnout. Jestliže v tomto případě použijeme termín lidské zdroje, kde „zdroj“ vyjadřuje určité vlastnosti postoje a schopnosti člověka, dá se podle Plamínka odpověď shrnout do těchto skupin:

### **Schopnosti**

Jsou to vlastnosti člověka, kterými se dají vyjádřit jeho znalosti a dovednosti, tedy to, co ví a umí. S tímto potenciálem se nechá dále pracovat a tak vlastně jednotlivé schopnosti rozvíjet. Důležité je však tyto schopnosti umět používat tak, aby byly optimálně využívány ve prospěch firmy. Tento fakt ovlivňuje další kategorie.

### **Postoje**

Vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality jedince a je zde úzká souvislost s jeho motivací. Postoji můžeme nazývat to, co lidé z nějakého důvodu říkají, jak se chovají. Příčinám těchto postojů, kdy dostaneme správnou odpověď na otázku, můžeme také říkat zájmy. Všechny tyto vlastnosti, třeba i příznivé, nemají „váhu“ pokud nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Podobně jako schopnosti, tak i postoje lze měnit a dále s nimi pracovat. Vliv na změnu postojů mají např. motivační programy.

### **Vlastnosti**

Jsou třetí skupinou, kterou může člověk v pracovním procesu poskytnout zaměstnavateli. Jsou to obtížně měřitelné, ne-li neměřitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Jde tedy o osobnostní

stránku, kterou např. psychologové Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament. Tento soubor zdrojů člověka, s ohledem na konkrétní podmínky, není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. (Plamínek, 2005, s. 34)

Právě lidé se svými vlastnostmi schopnostmi a postoji jsou nedílnou součástí pracovního snažení, ať již na straně řídicí nebo řízené. Jednotlivci zařazení do pracovního procesu znamenají mnohem víc než pouhý produktivní faktor pro plnění plánů firem. Jsou členy mnoha sociálních systémů, řady organizací. Jsou spotřebiteli zboží, služeb, a tak významným způsobem ovlivňují poptávku. Jsou také členy rodin, škol, církví, obchodních společností a politických stran. V těchto rolích pak ovlivňují vydávání zákonů, které musí řídicí pracovníci v podnicích respektovat. Zaměstnanci firem se dále také podílejí na vytváření etických zásad a tradic lidské důstojnosti, patřících mezi významné činitele vnějšího prostředí. Stručně řečeno, manažeři a pracovníci na všech stupních pracovního zařazení jsou vzájemně závislými členy rozsáhlého sociálního systému.

Zaměstnaní lidé působí v mnoha rozdílných rolích a navzájem se značně odlišují. Dá se říci, že neexistuje žádná průměrná osoba. Přesto se to ale obecně předpokládá. Na tomto principu jsou ještě dnes ve firmách vytvářena pravidla, postupy, pracovní plány a bezpečnostní normy. Přestože vzhledem k rozsahu organizovaného úsilí je tento předpoklad nutný, je důležité počítat s tím, že každý člověk je jedinečný. Každý má své potřeby, touhy, postoje, přání mít odpovědnost, znalosti, dovednosti a určitý potenciál.

Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou na první dojem důležitější součástí organizace: Celkově musí mít lepší schopnosti a znalosti v pracovním procesu i větší zodpovědnost pro zastávání vedoucí funkce; musí ale vynikat i v komplexní síle své osobnosti.

Přesněji a výstižněji definuje funkci manažera Pitra: „*Manažeři jsou specifickou skupinou pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů.*“ (Pitra, 2002, s. 10)

Předpokladem kvality manažera je právě kvalita samotné lidské osobnosti a dále především rozvoj jeho tvůrčích schopností. Záleží nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, nakolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi.

Autoři Dvořák, Zíka a Schuridt se shodují na čtyřech základních dimenzích lidské osobnosti vhodných také pro posuzování osobnosti manažera:

- racionální (rozumová) dimenze souvisí s kognitivní (poznávací) stránkou založenou na rozumovém poznávání, ale i na vůli, a podmiňuje sebeovládání,
- somatická dimenze, která souvisí s reflexí a uvědoměním si fyzické stránky jedince. Souvisí s bezprostřední životní, biologickou aktivitou a výdrží. Pro manažera je nezbytná potřeba fyzické kondice,
- emocionální dimenze je citová emoční a efektivní stránka související s pudy a instinkty. U manažera se projevuje ve vztahu ke spolupracovníkům, které musí mít přiměřeně rád, ke členům týmu, ve kterém je nezbytné vytvořit příznivou atmosféru, s ohledem na potřebu dosáhnout u nich maximálních výkonů; také se projevuje ve vztahu k organizaci, v níž všichni pracují,
- spirituální dimenze je rozsahem duchovním, který dělá člověka člověkem. Jsou zde zastoupeny principy lidskosti, etiky, duchovní stránky jedince. Její funkcí je tvůrčí aktivita, intuice, invenčnost a kreativita. Pro manažera to znamená tvořivost vyjádření týmu i jeho samého.

Role manažera jako tvůrčí osobnosti se nevztahuje pouze k plnění technicko – strategických cílů organizace, ale i k propagaci etických principů v ní. Musí mít schopnost vytvářet v pracovních skupinách prostor pro etickou reflexi, vnímat morálně kritické situace a citlivě je řešit. (Pitra, 2002, s. 11 - 12)

Kvalitní a efektivní manažeři pracují tzv. v širším záběru. Manažerské funkce zahrnují pečlivé plánování vytváření organizační struktury, která pomáhá „řízeným“ dosáhnout cílů, a také obsazování jednotlivých pozic nejschopnějšími pracovníky. Řídící funkce vyžaduje vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují a kde je nutné k zajištění kvalitních výsledků jejich snažení, uspokojit také jejich potřeby. Prostřednictvím vedoucí funkce pomáhají tedy manažeři lidem poznat, že svoje potřeby a využití osobního potenciálu mohou propojit s potřebami organizace

a tak přispívat ke společným podnikovým cílům. Manažeři by proto měli chápat úkoly, které lidé chtějí plnit, především poznáním jejich individuality.

Při práci s lidmi musí tedy manažeři pochopit jejich složitost a individualitu jinak tu hrozí nebezpečí chybných závěrů v oblasti motivování, schopnosti vedení lidí a komunikace. Manažeři v podnicích mají široké pole působnosti v rozhodování jak dosáhnout uspokojení pracovníků. Možnost uspořádat práci tak, aby v dané situaci pracovníkovi vyhovovala, nevylučují ani úkoly, odvozené z podnikových a organizačních plánů.

Řízení zahrnující požadavky k dosahování podnikových cílů má důležitou roli v organizační struktuře; použité prostředky se však za žádných okolností nesmějí dotknout důstojnosti lidí. Koncepce osobní důstojnosti vyjadřuje nutnost respektovat lidi jako takové, bez ohledu na jejich zařazení v organizaci. Všichni, počínaje TOP managementem, přes liniové manažery, vedoucí odd., mistry, předáky, až k dělníkům, se snaží přispět k podnikovým cílům. Každý z nich je „originálem“ svými schopnostmi a touhami, ale všichni jsou to lidé, a proto si zaslouží, aby se s nimi jako s lidmi jednalo.

V tomto bodě bych chtěl závěrem připomenout, že člověka je nutné brát jako celek. Není možné hovořit o jeho podstatě, aniž bychom ho chápali bez vnímání jeho jednotlivých vlastností, jako jsou znalosti, postoje, dovednosti nebo charakterové rysy. Každý jednatel má těchto vlastností různou dávku. Tyto vlastnosti se navzájem ovlivňují a jejich převaha se vzhledem k různým situacím rychle a nevypočítatelně mění. Člověk je komplexní osobou ovlivňovanou vnějšími faktory. Lidé v pracovním procesu, zatěžováni různými tlaky prostředí, nejsou schopni zbavit sami sebe vlivu těchto sil. Manažeři musí proto být znalostně vybaveni na takové úrovni aby byli na tuto skutečnost připraveni, dokázali ji respektovat a správně na ni reagovat.

## **1.4 Pojetí a vývoj řízení**

Pojem management a pojetí řízení lidí je starý jako lidstvo samo a jak jsem již uvedl, datuje se od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cílů (pomocí nebo



prostřednictvím) skupinové práce. Široký rozmach tohoto prostředku k efektivnějšímu způsobu práce dává 19. a 20. století. Z velkého počtu teoretiků, bych chtěl připomenout některé z těch nejvýznamnějších. Vědeckým pojetím managementu, jak jsem již uvedl, se na začátku 20. století prezentoval především Frederich Taylor. Jeho přístup k řízení vychází z předpokladu, že průměrný člověk považuje práci za přítěž a nutné zlo, potřebné pouze k zajištění obživy. Je zjevné, že Tayloristický model se vyznačuje skeptickým pohledem na člověka a jeho pracovní schopnosti. Bedrnová uvádí, že s **Taylorismem** vstoupil do řízení podniku i problém lidského faktoru. Podle tohoto pojetí byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení.

V řízení lidí bylo vycházeno již od základních pracovních úkonů a snaha o racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pominutí subjektu a přílišné technokratizaci řídicích procesů. V této politice se nepřihlíželo k zařazení člověka v sociální struktuře; práce byla motivována pouze hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegií. Poznatky z biologických, psychiatrických a fyziologických věd pasovaly člověka na přírodní bytost. O tomto modelu se dnes mluví jako o **klasickém modelu řízení**. Bedrnová se dále zmiňuje o **Paternalistickém modelu řízení**, který je od klasického modelu odvozen. Typickým příkladem tohoto stylu byl Tomáš Baťa. Tento styl byl znám svým neosobním přístupem, normování a rozdílností práce se vyvažovala charismatickou osobností stojící v čele podniku, která ovládala nejen vše, co se týkalo řízení a koncepce rozvoje podniku, ale i mimopracovní čas zaměstnanců. Všechny tyto zásady měly daleko ke svobodnému rozhodování pracovníku, ale v určitých souvislostech byly výhodné pro obě strany. Podobný styl řízení má smysl spíše v zemích kolektivisticky orientovaných. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 67)

### **Model lidských vztahů**

Tento model je spojen se jménem G. Eltona Mayo a jeho význam spočívá v tom, že poukázal na sociální faktor a zpochybnil tak dosavadní model „ekonomického“ člověka. Tím způsobil zásadní obrat v jeho pojetí. Jeho experimenty se týkaly i vlivu pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců a vedly k překvapivým výsledkům. Prokázalo se, že zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti. Důsledkem experimentů byla snaha zaměstnavatelů investovat do úsilí vytváření příznivého klimatu na pracovištích

s podněcováním dobrých mezilidských vztahů. Postupem času se však ukázalo, že nepřetržitý růst efektivního využívání pracovní síly člověka nevyřeší ani kvalitní mezilidské vztahy na pracovištích.

### **Humanistický model řízení**

Tento model řízení vychází z předpokladu, že práce není pro člověka nepřijemná povinnost, ale že má pro něho zásadní smysl a zdůrazňuje jeho nejvyšší potřebu – seberealizaci. Těžištěm zájmu humanistického modelu je tedy člověk a jeho individuální lidské potřeby. Nejdůležitější rysem člověka je tvořivost a myšlení otevřené novým zkušenostem, ale i umění vidět věci kolem sebe novým způsobem a s využitím známých informací dojít k novým závěrům.

Humanistický model řízení klade velké nároky na management v tom, že musí brát ohled na jedinečnost člověka s vlastními potřebami, hodnotami a zájmy a přizpůsobit mu formy stimulace k pracovní výkonnosti.

Podle rady kritiků neuspěla ani tato forma hledání podstaty lidské motivace nejen proto, že by její realizování neumožňovaly vnější podmínky, ale také z důvodu přecenění motivačního významu práce samé, který se netýká příliš velké části pracujících. (Nekonečný, 2005, s. 23)

Jednou z funkcionálních součástí podnikové organizace byla v rámci taylorismu personální oblast. Personální práce byla zaměřena na získávání nutně potřebného počtu pracovníků prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků. Počátkem 30. let minulého století se pod vlivem experimentů E. Maya a jeho spolupracovníků formovala shoda lidských vztahů, zaměřujících se na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů.

### **Vývojová stádia personální práce**

Nejstarším typem přístupu k řízení lidí je **personální administrativa**. Tento způsob práce s lidskými zdroji převládal v řízení podniků v 60. letech minulého století a v mnoha současných podnicích funguje doposud. Je chápán jako servisní služba pro řídicí orgány, kdy převažuje jeho evidenční a statistická funkce. Z toho vyplývá, že tento styl práce hraje v řízení podniku pouze pasivní roli. Jeho náplní je evidence vstupů

a výstupů zaměstnanců, sleduje zákonem stanovenou evidenci zaměstnanosti z hlediska počtu, profesní a kvalifikační struktury pracovní síly apod.

Na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity podniku má správně vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv, je založeno **personální řízení**. Vychází z uznání role aktivní personální práce. Personalisté se stávají specialisty a personální řízení se soustřeďuje na vnitroorganizační problémy, zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou; pracuje operativním stylem řízení a důraz je kladen na profesní školení a vzdělávání.

Ve vyspělých západních zemích se od 80. let minulého století stává personální práce nezbytnou součástí řízení firmy a koncentruje se na otázky strategického charakteru. V této době se ustálil pojem této práce jako **řízení lidských zdrojů**. Personální útvar (u větších firem s rozsáhlou organizační strukturou) plní nejen všechny činnosti uvedené v předchozích typech personální práce, ale i činnosti, které vyplývají ze spoluúčasti v řízení celé organizace.

**Řízení intelektuálního kapitálu.** Tato vývojová fáze se dá rozšířit výrazem **rozvoj**. Je realitou západního světa s nadnárodními společnostmi a jeho strategickým faktorem je intelektuální kapitál, který vlastní každá organizace, a je pro ní unikátní. Zde převažuje investice do nehmotného majetku – výzkumu, vývoje, vzdělávání – rozvoje lidského potenciálu.

## **1.5 Současné trendy řízení lidských zdrojů**

Problematika řízení lidských zdrojů je v současné době alfou a omegou strategického úsilí každé současné moderní organizace. Předávání strategie je totiž jeho významnou charakteristikou vyjádřenou integrovaným přístupem k plnění stanovených cílů. Strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o jejím budoucím směřování, které si přeje nastoupit. Z tohoto procesu se postupně formují modely, jako vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty dále definují další oblasti, v nichž je potřeba vytvořit konkrétní strategii řízení. Na

tomto základě se pak orientuje rozhodování organizace na uvedené oblasti řízení lidských zdrojů, co se týká např. změn.

Význam strategického řízení lidských zdrojů je podle Heudryho a Pettigrewa (Armstrong, 2007, s. 117) zásadní, protože znamená:

- použití plánování,
- logicky promyšlený a empiricky zdůvodněný přístup k vytváření a řízení systémů personální práce, založené na politice zaměstnávání lidí a strategii pracovní síly,
- v politice řízení lidských zdrojů a z ní vycházejících aktivitách, přizpůsobení se konkrétní podnikové strategii,
- nahlížení na pracovníky v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení výhody v soutěži s konkurencí.

Walker (Armstrong, 2007, s. 117) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako *„...prostředek propojení řízení lidských zdrojů s strategickým obsahem podnikání.“* Integrace ve vertikální podobě (systému) je nezbytná pro zajištění shody mezi strategií podniku a strategií lidských zdrojů a jejich vzájemné sounáležitosti podpory s cílem podpořit definování strategie podniku.

K základním cílům strategického řízení lidských zdrojů patří vytváření stanoviska ke stylům práce s lidmi. Toto opatření dále umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, potřebná k rozvoji a udržení úspěšnosti organizace v dlouhodobém výhledu. Při zkoumání cílů řízení lidských zdrojů by organizace měla vzít v úvahu vhodné rozdělení zájmů všech stran v ní zapojených, které se podílejí na jejím chodu, tj. zájmy výkonných pracovníků, vlastníků a managementu. Podle Storeyho (Armstrong, 2007, s. 118) bude „měkký“ styl strategického řízení lidských zdrojů klást důraz především na stránku lidských vztahů komunikace, soustavného rozvoje a zapojování pracovníků do rozhodování, jistoty zaměstnání, kvality pracovního života a vyváženosti pracovního a mimopracovního života. Naopak při „tvrdém“ strategickém řízení lidských zdrojů bude upřednostňován užitek, který organizaci přinesou investice do lidských zdrojů v jejím zájmu. Tento postup je zároveň filosofií řízení lidského kapitálu.

Smyslem dobrého fungování každé organizace je snaha plnit co nejefektivněji své cíle a pro tyto účely je nutné zabezpečit potřebné zdroje, tj. i lidský potenciál, ve svém strategickém řízení lidských zdrojů by neměly zapomínat na lidskou stránku věci, obsaženou v měkké koncepci řízení.

K docílení úspěšného fungování organizace z hlediska přístupů ke strategickému řízení lidských zdrojů chci poukázat na některé z nich:

## **1. Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích**

Tento přístup se zaměřuje k uspokojování požadavků organizace na lidský kapitál. Teorie vychází z myšlenek Penroseho, že firma je „administrativní organizace a sbírka produktivních zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s. 118) Tuto teorii rozšířili Hamel a Prahalad, kteří prohlásili; že jestliže organizace dokáže získávat a rozvíjet lidské zdroje a vytvořit jim podmínky pro rychlé a kvalitní získávání potřebných znalostí a dovedností, má velkou šanci dosáhnout konkurenční výhody.

Podobný názor zastává Purcell a kol., který uvádí, že hodnoty a personální politiku organizace tvoří významný a nenapodobitelný zdroj. Toho lze dosáhnout jednak tím, že firma má k dispozici kvalitnější lidský potenciál než konkurence, dále tím, že rozvíjí a vychovává jedinečný intelektuální kapitál podniku a konečně i dále tím, že podporuje další učení v rámci podniku a konečně vytvářením specifických hodnot podnikové kultury stmelující organizaci a dodávající jí zaměření. (Armstrong, 2007, s. 118)

Teorie zaměřená na přístupu strategického řízení lidských zdrojů je v souladu s teorií lidského kapitálu, který zvyšuje hodnotu organizace.

## **2. Přístupy opírající se o řízení zaměřené na vysoký výkon**

Tyto přístupy vycházejí především z pečlivého získávání a výběru pracovníků odpovídající rozsáhlé aktivity vzdělávání a rozvoje, z pobídkových systémů odměňování a procesů řízení pracovního výkonu. Podle Stevense (Armstrong, 2007, s. 119) jsou základní procesy „leadership (umění vést), vize a benchmarking, které

vytvářejí pohybovou energii a udávají směr“. Stevens dále uvádí, že hlavními silami jsou:

- decentralizované kompetence a rozhodování zajišťovaná pracovníky s bližšími kontakty se zákazníkem – z důvodu obnovy a zlepšování nabídek zákazníkům,
- rozvíjení schopností lidí na všech úrovních pomocí vzdělávání s důrazem na schopnost řízení vlastní osobnosti, a na týmové schopnosti, z důvodu umožnění a podpoření zlepšování výkonu a potenciálu organizace,
- procesy výkonu, výroby a řízení lidí, které jsou v souladu s cíly organizace, pro podporu důvěry, nadšení a oddanosti ke směru, kterým se organizace vydala,
- slušné zacházení s těmi, kteří např. v rámci snižování stavů pracovníků opouštějí organizaci, a angažovanost pokud jde o mimopracovní potřeby zaměstnanců, jako důležité složky vztahů založených na důvěře a loajálnosti v organizaci i mimo ni.

### **3. Model řízení zaměřený na vysokou míru oddanosti**

Podle Beera a kol. (Armstrong, 2007, s. 119) jsou přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti následující:

- sestavování žebříčků kariéry a důraz na vzdělavatelnost a oddanost jako vysoce cenné rysy zaměstnanců organizace na všech úrovních,
- zaměření se na vysokou úroveň funkční flexibility a opouštěním neefektivních a zastaralých popisů pracovních míst,
- omezování úrovně řízení a rušení rozdílného zacházení a pracovníky různých kategorií a různého postavení,
- důsledné pěstování týmové struktury pro účely šíření informací (týmové brífinky, strukturování a organizaci práce, řešení problémů).

K modelu řízení zaměřeného na oddanost organizaci se vyjadřují i Wood a Albanese (Armstrong, 2007, s. 120) a ještě doplňují:

- manažery prováděné vytváření pracovních úkolů a pracovních pozic, v nichž je obsažena závazná míra vnitřního uspokojení z vykonané práce,

- nové formy hodnocení a systémů odměňování a speciální odměny za pracovní výkon, zásluhy a podíly na zisku,
- vysoká míra zapojení pracovníků do řízení kvality.

#### **4. Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků**

V tomto přístupu se zachází s pracovníky jako s partnery v podnikání, jsou respektovány jejich zájmy a jejich hlas má důležitost v záležitostech, které se jich týkají. Toto řízení je soustředěno především na komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování a řízení. Cílem je vytvořit klima, kde má důležité místo neustálý dialog mezi manažery a členy jejich týmů. Smyslem je definovat očekávání a sdílení informací o poslání, hodnotách a cílech organizace.

McDuffe (Armstrong, 2007, s. 120) vymezil tyto pracovní postupy:

- „on – line“ (intranet - počítačem propojené pracovní týmy),
- aktivně zapojovat ostatní pracovníky a skupiny zaměřené na řešení problémů,
- rotace práce,
- programy zlepšovacích návrhů,
- decentralizace úsilí o kvalitu.

V praktické části diplomové práce se o otázce strategického řízení lidských zdrojů budu ještě zmiňovat.

## 2. Činitelé ovlivňující řízení lidských zdrojů

V předchozí části DP jsem se zmínil o historické skutečnosti, že úvahy o řízení lidí provázejí lidskou společnost od nepaměti. Vlastně od doby, kdy se oddělila činnost těch, kdo práci vykonávali, a těch kdo „pracovali hlavami a rukama jiných“ tj. kdo se věnovali řízení jejich práce. (Tureckiová, 2004, s. 25)

V posledních letech 20. století se v řízení lidských zdrojů objevily některé myšlenky a koncepty, které reflektují, jednak změny prostředí, v němž současně organizace fungují, jednak změněný pohled na pracovníky. Především se od základu změnil právě pohled na pracovníky; zatím co až doposud byli pokládáni za nákladovou položku, nově se na ně pohlíží jako na aktivum organizace, největší jmění jaké organizace má. Změnily se i charakteristiky a postoje pracovníků samých. Jsou vzdělanější, informovanější a kulturně rozmanitější. Stále více cítí potřebu samostatněji rozhodovat o svém pracovním životě a o své práci, být v tomto rozhodování rovnoprávními partnery. Začínají se také vžívat do své nové role, role podnikatelů s pracovní silou, hledajících optimální uplatnění na trhu práce. To oslabuje jejich loajalitu zaměstnanecké organizaci a mění jejich očekávání. Chtějí být vnímáni jako individuality, a nikoliv jako uniformní součásti nějakého mechanismu. V souvislosti s tím se musely změnit i přístupy k jejich řízení. Dobří manažeři vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat. Fungují prostě jako facilitátoři (usnadňovatelé) a leadři (vůdci) a musí si osvojit roli toho kdo pomáhá, podporuje a dává příklad. (Koubek, 2004, s. 15)

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlý složitý a nikdy nekončící proces, ovlivňovaný mnoha faktory se zásadním významem a přímým i nepřímým dopadem na výsledky a cíle pracovní činnosti. Pracovní proces ovlivňuje mnoho činitelů souvisejících s manažerskou činností a v další části práce se budu zabývat alespoň některými z těch základních.



## 2.1 Personální výběr

V této tomto bodu se chci věnovat prvním ze základních činitelů ovlivňujících řízení lidských zdrojů v pracovním procesu, výběrů zaměstnanců. Je všeobecně známé, že úspěšnost organizace závisí na tom, kdo pro ni pracuje, kdo ovlivňuje výsledky na úrovni celku, skupiny nebo jednotlivce. Vybrat si člověka do pracovního týmu je těžká a zároveň i zodpovědná činnost. Je důležité uvážit, že tento člověk nebude pouze výkonným mechanismem k plnění stanovených podnikových cílů, ale bude i spolupracovníkem, podřízeným či nadřízeným kolektivu dalších pracovníků, člověkem řešícím různé problémy, bude muset reagovat na změny, ale také bude nucen dodržovat firemní pravidla.

V souvislosti s přijímáním pracovníků do pracovního poměru je nutné řešit problematiku pracovního charakteru – fáze rozvoje firmy, ekonomickou situaci, komunikaci a další aspekty v daném časoprostoru.

Celý tento široký a důležitý proces zajišťuje řešení jednoho ze základních úkolů řízení lidských zdrojů, **disponibility personálu**, respektuje personální strategii a využívá produktů personálního plánování. Jak je z výše uvedeného zřejmé, tento úkol spadá do pracovní náplně personálního útvaru podniku.

V dnešní době se často přichází na to, že je pro organizaci výhodnější a třeba i levnější využít pro výběr pracovníků externí odbornou firmu, speciálně zaměřenou na tuto problematiku. Organizace s velkým počtem zaměstnanců však mívají personální útvary s vlastními odborníky a zajišťují si tento proces samy. Při výběru by se měla dodržovat určitá pravidla a postupy. Podle Leigha se musí vzít v úvahu následující kroky:

**Plánování množství pracovních sil.** Tento náročný proces se přizpůsobuje podnikovým cílům a odpovědní pracovníci si musí položit řadu otázek, např.:

Jaké jsou požadavky na pracovní síly v současnosti a jaké budou během několika let?

Čím je způsobeno, že existují volná místa?

Bylo momentálně volné místo obsazeno a zaměstnanec odešel?

Z jakého důvodu? Může být práce přerozdělena tak, že ji zvládne dosavadní personál? Je popis práce daného místa realistický, je možno tuto práci dělat úspěšně?

Otázek k řešení problematiky plánování množství pracovních sil by samozřejmě mohlo být i více.

Po důkladném zvážení předešlých otázek a odpovědném odhadu budoucnosti se přistupuje k analýze pracovního místa.

**Analýza pracovní náplně** určitého místa znamená pečlivě zkoumat práci z hlediska jejího obsahu a jiných důležitých aspektů. Analýza bývá používána nejen při náboru, ale také kvůli požadavkům na doškolování, na stanovení mezd, pojistná ujednání, zlepšování pracovních metod apod. Analýzou pracovní náplně se zjišťuje, jaké úkoly mají být prováděny a co bude zaměstnanec skutečně dělat. Analýza vyžaduje následující typy vstupních informací:

**Předpoklady**, např. vzdělání, předešlé školení pro dané místo, fyzická resp. duševní námaha;

**Zodpovědnost** za materiál a zařízení, dohled nad ostatními, bezpečnost ostatních, kontakt se zákazníky, veřejností apod.

**Pracovní podmínky**, např. vlhkost, teplota, hluk, rizika apod.

Na základě tohoto souboru informací se může začít sestavovat popis pracovní náplně. Neměl by to být dlouhý elaborát, ale musí obsáhnout účel, sféru působnosti, zodpovědnost, úkoly a vztahy příslušející danému pracovnímu místu. (Leigh, 1992, s. 21)

K popisu pracovního místa se vyjadřuje Vajner. Zdůrazňuje, že *„popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný. Neměl by být složitý, v tomto případě se nejedná o analýzu pracovního místa. Určité zvýhodnění mají organizace s popsányými postupy.*

*V tomto případě lze vypsát pouze klíčové činnosti s odkazem na daný proces, který je podrobně popsán v procesních knihách.“ (Vajner, 2007, s. 22 - 23)*

Dalším krokem při náboru a výběru zaměstnanců je podle Leigha **určení požadavků kladených na uchazeče**. Po popsání pracovní náplně je nutné provést další krok – určit jaký typ osoby se bude pro danou práci hodit. „Specifikace“ uchazeče bude obsahovat zásadní vlastnosti, které požadujeme, a dále vlastnosti, které považujeme za žádoucí. Doporučuje se všimnout si také varovných znaků, jako např. častá změna zaměstnání, nedostatek smyslu pro humor, přílišná pozornost vůči finančním otázkám apod. Požadavky kladené na uchazeče upřesní obrázek budoucího zaměstnance. Běžnou metodu utřídění a hodnocení uchazeče popisuje Leigh v tzv. sedmibodovém plánu. Pomocí této metody se může při pohovoru zhodnotit u každého uchazeče následujících sedm požadavků:

1. fyzická kondice, tj. zdraví, vzhled, projev atd.;
2. dosažené vzdělání, typy předchozích zaměstnání;
3. všeobecná inteligence, schopnost přesné a rychlé reakce;
4. speciální schopnosti, např. manuální zručnost, jazykové nebo matematické schopnosti apod.;
5. zájmy;
6. předpoklady nebo povahové rysy, které se projevují ve vztazích s okolím nebo při práci samotné. Sem patří nepostřehnutelné rysy, např. spolehlivost, přijatelnost, přesvědčivost atd.;
7. další okolnosti, jako např. finanční a rodinné zázemí. (Leigh, 1992, s. 22)

V praxi se s velkou pravděpodobností potvrdí, že takto nastíněná charakteristika poskytuje dostatečný obrázek o osobě hledané na určité pracovní zařazení.

**„Lákání uchazečů“** bývá často snadnější než výběr těch správných, obzvlášť v dobách zvýšené nabídky pracovních sil. Pokud se v tomto případě nenajde vhodná osoba uvnitř organizace, je nutné se obrátit mimo podnik. V tomto případě je možné vstoupit v jednání se školami, speciálními agenturami, úřadem práce apod. Všechny tyto instituce mohou sloužit jako cenný zdroj pro nábor. Další možností je inzerce v tisku. Psaní inzerátu je umění, ale většina zaměstnání vyžaduje pouze naprostou jasnost

požadavků kladených na uchazeče. Na formulaci inzerátu by se měl podílet i přímý nadřízený budoucího uchazeče. V inzerátu by se měla zdůraznit zajímavost práce, postup a výhledy do budoucna, výdělek a jistoty, vzdělání a doškolovací možnosti. Posledním důležitým úkolem při sestavování inzerátu je dohled, aby text byl v pořádku po právní stránce a nevloudila se do něho některá z forem diskriminace (rasové, sexuální a jiné).

**Předběžný výběr.** Jestliže víme jakou osobu potřebujeme a chceme, jakou formou ji vybereme ze skutečných uchazečů. Pro tuto fázi existuje řada obecně používaných metod:

1. písemné žádosti,
2. pohovory,
3. skupinové metody výběru,
4. testy např. psychologické, inteligence, osobnostní atd.,
5. reference.

Z těchto pěti uvedených metod jsou testy nejméně používanou a nejdiskutabilnější metodou. Podle mého názoru se metoda výběru pracovníků formou testu hodí hlavně tam, kde se jedná o větší počet pracovních míst, z důvodu úspory času, nebo pro uchazeče o pracovní místa dělnických profesí. Nehodí se u profesí, kde je důležité rozeznat povahové rysy uchazeče, důležité, mimo jiné, i pro zachování pozitivního klimatu v pracovním kolektivu. Dnes nejosvědčenější je kombinace *písemné žádosti a pohovoru*. Při větším počtu kandidátů se provádí tzv. *screening*, což je způsob jejich předběžného utřídění do skupin např. *nevhodní uchazeči* – zasílá se odmítavý dopis; uchazeči s určitými nedostatky – nechávají se v záloze pro případné další prověření; *nadějní uchazeči* – posílá se formulář pro žádost, případně se zvou i na pohovor.

**Pohovor.** Pohovory slouží k třem hlavním účelům. Zhodnotí se, zda je uchazeč vhodný pro nabízené zaměstnání a zároveň se odpovědný pracovník organizace ujistí, že má kandidát dostatek informací. Při odborném přístupu může pohovor sloužit také k propagaci podniku. Přesto z hlediska úspěšnosti výběru nemá tato metoda příliš dobrou pověst. Hlavním důvodem jsou hlavně nedostatečně fundovaní pracovníci, kteří

pohovor provádějí. Proto je velice rozumné přizvat si k pohovoru odborníka na výběr zaměstnanců; zhodnocení bude objektivnější a odpovědný zaměstnanec má navíc možnost získat odborné zkušenosti. (Leigh 1992, s. 23 - 26)

Vajner uvádí možnosti užití behaviorálního přístupu k přijímacímu pohovoru. Behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti s danou problematikou. Metodou behaviorálního přístupu je simulování dané situace.

Vajner, v porovnání s Lieghem, doplňuje další moderní metody výběru kandidátů na pracovní místa např. „sehrání“ modelových situací nebo „ stresový rozhovor“. V prvním případě jde o metodu, která většinou odhalí „blafování“ u kandidáta a ukáže i jeho volní a povahové vlastnosti, úroveň komunikace, verbální a neverbální dovednosti a pod. Stresový rozhovor se většinou používá u profesí zatížených sociálním stresem, tam, kde je třeba čelit manipulacím a složitému až agresivnímu jednání. Na konci stresového rozhovoru je nutné vysvětlit kandidátovi důvod tohoto simulovaného chování a dále vést rozhovor v „normálním duchu.“ (Vajner, 2007, s. 11 - 12)

Podle mého osobního názoru je tento typ přijímacího rozhovoru příliš „tvrdý“ a může v zájemci o práci zanechat nepříznivý dojem i po případném nástupu do zaměstnání. Myslím si, že v tomto případě je volné pole působnosti, k zaškolení ke správnému chování a jednání s partnery, pro specialistu na výběr pracovníků a zaměstnance provádějícího zaškolení.

**Rozhodnutí a jmenování.** Provede-li se pohovor pečlivě, získají se o uchazečích potřebné informace a možnost porovnání, potom by nemělo být problémem faktické rozhodnutí. Někdy se může stát, že jsou k dispozici dva stejně vhodné uchazeči. V tomto případě je dobré provést s nimi dodatečný pohovor a pak se spolehnout na instinkt. Další možností je vyžádání referencí od minulého zaměstnavatele a to jak písemných, tak ústních, např. soukromým telefonickým rozhovorem s kandidátovým nadřízeným. Myslím si však, že na reference nelze příliš spoléhat. Ze své praxe znám případ, kdy slušný člověk, odborník platný pro podnik, s poctivým přístupem k práci a velmi dobrou

pracovní morálkou, odešel ze zaměstnání z důvodu neschopnosti managementu „uřídít“ jinak prosperující firmu; samozřejmě k nelibosti jeho přímých nadřízených. V tomto případě by se asi těžko daly očekávat jejich příznivé reference k dotazům potencionálního zaměstnavatele. Jsou však i uchazeči u kterých je pro některá zaměstnání lepší vyžádat si raději výpis z trestního rejstříku. Toto rozhodnutí je právem přijímací organizace.

Po těchto krocích je vysoká procentní pravděpodobnost, že vybraný kandidát bude vhodný ke jmenování do funkce.

**Zaškolení.** Zdálo by se, že nábor pracovníka končí v okamžiku, kdy kandidát přijal nabídku. Není to však pravda. Nyní musí začít nejdůležitější fáze, a sice uvedení zaměstnance do nového místa. Zaškolení je velmi důležitý krok, který se často zanedbává. Patří časově mezi dobu, kdy byl uchazeč přijat, a mezi okamžik, kdy přebírá své nové úkoly. Pečlivé zaškolení nebývá většinou složité a přináší zjevné výhody. Napomáhá k dosažení maximální efektivity práce nového zaměstnance v nejkratší možné době a pomáhá ustavit pozitivní vztah zaměstnance k zaměstnavateli. (Liegh, 1992, s. 27 - 28)

### **Integrace a adaptace nového zaměstnance**

Z výše uvedeného nadpisu je jasné, že přijetím nového zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Následuje totiž zkouška kandidáta v pracovním procesu. Je to období, kdy nový člen organizace dostává šanci, aby ukázal své schopnosti, které byly během přijímacího řízení pouze odhadovány. V této zkušební lhůtě má zaměstnavatel, (ale i zaměstnanec) právo budoucí spolupráci buď potvrdit nebo se vzájemně rozloučit. Integrace a adaptace je vlastně proces kdy se zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí. Doba trvání tohoto procesu je v každé firmě a na každé pracovní místo odlišná, obecně bývá v průběhu třech až šesti měsíců po nástupu do zaměstnání. V této fázi by organizace měla novému zaměstnanci v maximální míře vycházet vstříc a ulehčit mu orientaci v prostředí a bezproblémový vstup do pracovní funkce. Jak uvádí Vajner, výsledkem dobře provedené integrace a adaptace jsou např.:

### **Pro zaměstnance:**

- motivační (firma má o zaměstnance zájem, má snahu mu ulehčit zapracování),
- informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím),
- sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě, zapracovává se do týmu),
- kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu),
- psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne),
- rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci a to posiluje jeho sebevědomí),
- sebereflexní (zaměstnanec rychle zjišťuje, zda na danou pozici stačí),
- rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje).

### **Pro organizaci:**

- rychlé zapracování,
- zpětná vazba k procesu náboru a výběru,
- rozvinutí výkonnosti zaměstnance,
- zlepšení image firmy,
- argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem,
- ušetření nákladů při rozloučení se,
- efektivní využití zkušební doby,
- zlepšení komunikace a týmové spolupráce,
- registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí). (Vajner, 2007, s. 93)

### **Základní prvky integrace a adaptace:**

Integrace a adaptace zahrnuje obvykle tyto oblasti:

- **celofiremní integrace a adaptace** – obecné informace společné pro všechny zaměstnance,
- **integrace a adaptace v útvarové jednotce** – specifické informace o útvaru,
- **integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo** – specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní místo odlišná, obecně se dá říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání.

Na procesu integrace a adaptace se podílí:

- personální útvar,
- přímý nadřízený,
- tutor – (mentor/kouč),
- vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců.

Časový harmonogram procesu integrace a adaptace je většinou následný (viz tabulka):

<b>Doba zaměstnání</b>	<b>Průběh adaptace</b>
Před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště</li> </ul>
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informace spojené s nástupem - podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízenými, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci – (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu)</li> </ul>
2. - 4. týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod.</li> <li>• realizace „kolečka“ po různých odděleních</li> <li>• zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace</li> </ul>



2. – 5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno</li> </ul>
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení splnění stanových cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů</li> </ul>

(Vajner, 2007, s. 93 – 94)

Jestliže bych se měl já dívat na integraci a adaptaci v pracovním procesu z pohledu přijatého zaměstnance s výraznějšími schopnostmi a zkušenostmi (třeba získanými v předešlém zaměstnání), je v této době taktické, zpočátku příliš nevyčníkat a „nevyčnívat“ nad průměr. Mohlo by to mít pro něho nakonec negativní dopad, jak ze strany spolupracovníků stejné úrovně (ti budou nést nelibě např. překračování „normy práce“), tak i ze strany přímých nadřízených, kteří se jeho schopností mohou bát. Závěr procesu integrace a adaptace pak může být takový, že dobrý pracovník, který by byl pro podnik přínosem, bude mít uměle vytvořeny takové nepříznivé pracovní podmínky, že raději z podniku ve zkušební době odejde nebo bude propuštěn.

Tato situace by neměla nastat v podniku řízeném moderními metodami a schopnými manažery (více v kapitole řízení pracovního výkonu).

### **Personální politika ve vybrané společnosti**

Společnost, ve které od ledna 2009 pracuji, a kterou jsem si jako jednu ze tří společností vybral pro výzkum v praktické části DP, je jedna z vedoucích organizací v oboru facility managementu v České republice. Vznikla v roce 2003 oddělením od mezinárodní společnosti ABB, která zužovala obor svého podnikání. Společnost má přední pozici v oblasti technické údržby a dominantní postavení v oblasti komplexní zprávy. Má zavedený tzv. integrovaný systém managementu (IMS), který je certifikován společností URS Czech. Znamená to řízený management jakosti, ochrany životního prostředí, a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hlavním oborem činnosti je tedy volně přeložený název organizace – správa budov. Jedná se o převzetí

zodpovědnosti za správnou funkci budovy nebo souboru budov tak, aby se zákazník mohl soustředit na svoji hlavní činnost. Jde o široký rozsah zodpovědných činností, které jsou prováděny přímo v budovách zákazníků z celé České republiky. Z toho vyplývá, že 350 zaměstnanců se skládá z větší části z pracovníků různého technického zaměření, a tomuto faktu je přizpůsobena personální politika organizace prováděna podle pravidel stanovených v interním předpisu.

Personální politika v této společnosti vychází z poznání, že největším kapitálem firmy jsou její zaměstnanci. Všemi nástroji personálního řízení usiluje o naplnění podnikatelské strategie cestou vytváření a podpory aktivního zájmu zaměstnanců na produktivitě, kvalitě, profesionalitě a prosperitě. Jejím cílem je zlepšování podnikové kultury, vytváření příznivého řídicího klimatu, v němž jsou zaměstnanci vysoce identifikováni se svou prací a organizací. Personální politika staví na přijatých firemních hodnotách, kterými jsou:

- **profesionalita** – kterou se rozumí dokonalé ovládnutí příslušné profese, korektní vystupování vně i uvnitř společnosti a rozhodování v souladu s jejími cíly,
- **kvalita** – znamenající bezvadné plnění všech činností pro zajištění spokojenosti zákazníků a zaměstnanců firmy,
- **spolehlivost** – chápána jako dodržování veškerých dohod a závazků vně i uvnitř organizace,
- **spolupráce a vzájemná důvěra** – znamenající společný postup k dosažení firemních cílů, jenž předpokládá uznání práce spolupracovníků, otevřenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci,
- **identifikace se společností** – vyžadující znalost cílů společnosti i jednotlivých organizačních útvarů, znalost podílu každého zaměstnance na výsledcích svého pracoviště, ale i celé společnosti. Současně i zapojení každého zaměstnance do procesu tvorby cílů podle jeho kvalifikace a zkušeností.

S personální činností v uvedené společnosti je spojeno především zajišťování kvalifikovaných zaměstnanců. Personální výběr se provádí v několika formách s ohledem na strukturu odborností. U dělnických profesí se dává přednost většinou formě inzerce v tisku, internet. stránkách, v oblastech mimo Prahu je to také regionální

tisk a rozhlas, v lokalitách poblíž pracovišť jednotlivých divizí to bývá např. i obecní rozhlas. Technicko administrativní pracovníci se nábírají také přes internetové stránky společnosti a portály nabídky práce. Získávání středního a vyššího managementu se zadává v 1. části výběrového řízení, téměř ve všech případech, odborné personální agentuře, další kolo je pak v režii personálního odboru společnosti. Zájemce o pozici TOP managementu zajišťuje v předběžné fázi personální agentura a následné výběrové řízení je již v součinnosti s představenstvem společnosti.

### **Výcvik a kvalifikace.**

Následnými úkoly spadajícími do povinností personálního útvaru, jsou metodické postupy pro stanovení odborné způsobilosti pracovních funkcí. Tento úkol dále zahrnuje udržování a zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců a s tím spojenou personální činnost. Cílem je stanovení a dokumentování systémů přípravy a zajištění odpovídající úrovně zaměstnanců společnosti z hlediska požadavků kladených na kvalifikaci, znalosti a dovednosti.

Všeobecnou přípravu zaměřuje personální manažer společnosti na základě veškerých předložených požadavků vedoucích, a záměrů firmy v podobě **ročního plánu přípravy zaměstnanců**. Plán zahrnuje všechny formy vzdělávání, včetně předpokládaných finančních nákladů. Vzdělávání zaměstnanců vychází z jejich současné úrovně vzdělanosti a reaguje na dané či připravované změny v činnostech a řízení firmy. Cílem přípravy všech zaměstnanců je postupně budovat a udržet široký potenciál kvalitních zaměstnanců – odborníků, zabezpečit jejich odborný růst a také variabilitnost pro různé funkce. (čerpáno z interních materiálů společnosti)

## **2.2 Sociální klima a kultura organizace**

Velmi důležitým činitelem ovlivňujícím řízení lidských zdrojů je tzv. firemní kultura a sociální klima v organizaci. Tyto pojmy zahrnují několik faktorů, které mohou mít zásadní pozitivní nebo negativní vliv na zaměstnance, jejich pracovní výkon, morálku, chování, duševní stav, v důsledku jejich přínosu pro podnik. Ve studijních materiálech jsem se setkal s několika výrazy vysvětlujícími tyto pojmy:

**Sociální klima** je nahrazováno synonymy klima organizace, podnikové organizační klima, pracovní klima nebo podnikové prostředí. Lidově se dá označit atmosférou či náladou na pracovišti, sociálním ovzduším, sociální pohodou/nepohodou na pracovišti.

**Firemní kultura** je pojmenována jako kultura organizace, podniková nebo organizační kultura.

M. Armstrong vysvětluje rozdíl mezi termínem **klima organizace** a **kultura organizace**. Ve své knize *Řízení lidských zdrojů* odkazuje na Denisona (1996). Ten po analýze doporučil, aby se výraz *kultura* vztahoval k hloubce struktury organizace, zakořeněné v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách, vyznávaných jejími členy. Naproti tomu se *klima*, podle něho, vztahuje k aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají. Armstrong je shodného názoru a konstatuje, že klima je otázkou vnímání a lze je popsat. „*Vnímání jsou počítky (vjemy) nebo představy (obraz skutečnosti) jedince. Popisy jsou to, co nějaká osoba o těchto počítkách (vjemech) hlásí. Nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu organizace (jak ji vidí a jak smýšlejí).*“ (Armstrong, 2002, s. 831) Podle Cejthamra je sociální klima pracovní prostředí týkající se atmosféry, pocitu sounáležitosti, partnerství, je založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci a je možné je chápat jako vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem. K tématu klima organizace dále Cejthamr říká, že ... „*příznivé pracovní klima negarantuje samo o sobě zvýšení efektivity výkonu, firma však bez něho nikdy nedosáhne optimálního výkonu.*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269) Tvrdí, že pro zlepšení sociálního klimatu je třeba zaměřit se na faktory zdravého podnikového prostředí, které vyjmenovává:

- „integrace osobních a organizačních (firemních) cílů;
- organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému;
- demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování;
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky;
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace;
- otevřená diskuse o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací;
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím;
- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací;

- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností;
- rovný systém v odměňování založený na pozitivní motivaci;
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně;
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup; identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269)

Podle Mayerové lze klima organizace chápat jako „*atmosféru uvnitř a vně organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace. Klima má též vliv na postoje, které členové organizace projevují svým pracovním výkonem a personálními vztahy. Management každé organizace je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni k práci a výkonnosti.*“ (Mayerová, Růžička, 2000, s. 154)

Mayerová tvrdí, že úroveň organizačního klimatu závisí na kvalitě **sociálních vztahů**, postojů a chování vedoucích pracovníků k řadovým zaměstnancům, citlivosti organizačních změn a také na vnímání a hodnocení systému hodnot, který je vedoucími pracovníky upřednostňován. Mayerová, podobně jako Cejthamr charakterizuje **organizační klima povahou lidí v organizaci, vztahy mezi nadřízeným a podřízenými**, které určuje vzájemná součinnost mezi cíly a úkoly, organizační strukturou, procesy řízení a vedení a chováním pracovníků.

Mayerová je dále přesvědčena o tom, že klima organizace a morálka zaměstnanců patří do oblasti etických principů, které jsou, podle ní, v některých postsocialistických státech, vč. České republiky, stále ještě podceňované. A právě etické zásady nabývají ve vyspělých společnostech na důležitosti, v souvislosti s jejich prosperitou a úspěšností. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 154)

Jak již vyplynulo z předešlého textu, **sociální klima** je součástí kultury organizace. Pojem **firemní kultura** je různě definován. Výkladový slovník „*lidské zdroje*“ označuje firemní kulturu jako ... „*obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy.*“ (Palán, 2002, s. 106)

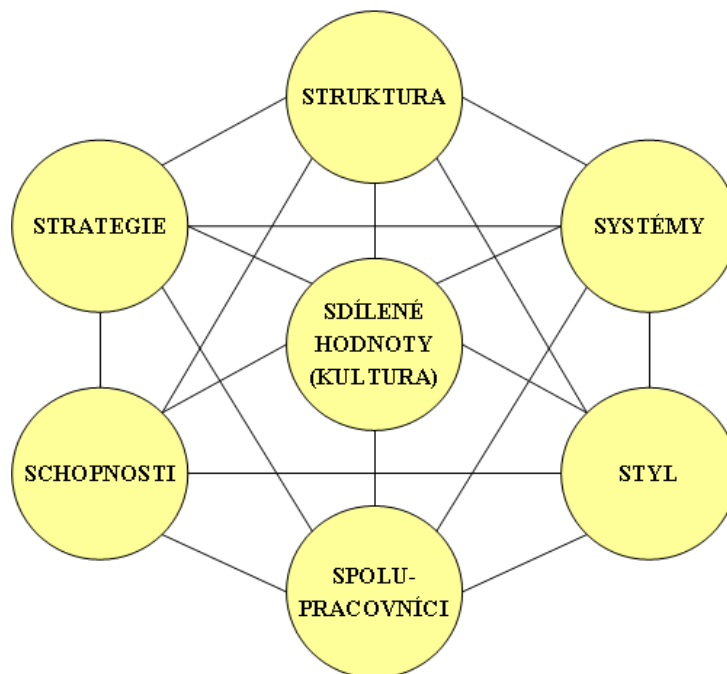
Cejthamr pojmenovává firemní kulturu jako ... „*souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky, jednání a myšlení v organizaci*“. Dále konstatuje že ... „*lidé si nemusí být vědomi žádné kultury, přesto jsou jí ve svém chování a jednání ovlivněni a prostoupeni.*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 265)

Cejthamr s Bedrnovou se shodují v tom, že podniková kultura vzniká společně se založením firmy, je určena osobností a vizí jejího zakladatele a s rozvojem firmy se postupně vyvíjí a dotváří. Cejthamr dále poukazuje na rozhodující faktory, které ovlivňují formování kultury – **historie** (důvod založení určitého podniku, způsob jeho vzniku, povaha firemní činnosti), **cíle** (strategie, metody vedoucí k dosažení cílů), **velikost podniku** (obecně čím větší podnik, tím formálnější vztahy), **zeměpisná poloha** (rozdíl mezi poklidným venkovem a rušným centrem města, nabídka – poptávka), **prostředí** (reagování na potřeby z vnějšího okolí). Důležitá je také úloha **managementu**, který významně zasahuje do povahy podnikové kultury. A kultura je v neposlední řadě dána také **výběrem zaměstnanců a** jejich schopnostmi přijmout za svou filozofii managementu a aktivně se podílet na jejím plnění. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 265 - 268)

V tomto bodě mám trochu odlišný pohled na některé z rozhodujících faktorů, například: Nemyslím si, že zeměpisná poloha firmy má zásadní vliv na kulturu organizace. V dnešní době vyspělé informační, komunikační a dopravní infrastruktury nezáleží, podle mého názoru, na tom, jestli firma funguje na venkově nebo v centru města. Jako jedny z nejdůležitějších činitelů podnikové kultury vidím především firemní **cíle a metody** vedoucí k jejich dosažení a **práci managementu**, jak nastaví formy a procesy podnikové kultury, jak je v pracovním procesu dokáže aplikovat, udržovat a měnit.

M. Armstrong označuje kulturu organizace jako **soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek**, které formují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, čemu se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsanými pravidly chování. (Armstrong, 2002, s. 205)

Typické je zařazení firemní kultury mezi tzv. *kritické nebo klíčové faktory* úspěchu. Např. Peters a Waterman ji uvádějí (respektive sdílené hodnoty) jako centrální prvek „šťastného atomu“.



Obrázek 1: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby (podle Peters, Waterman 1992). (Tureckiová, 2004, s. 133)

Bedrnová podobně jako další autoři, rozděluje firemní kulturu podle rozsahu a síly vlivu na řízení podniku a vlivu na jednání zaměstnanců na **silnou** a **slabou**. Pro silnou firemní kulturu jmenují charakteristické znaky jako:

**pregnantnost** - jasné vyjádření, co je a co není žádoucí;

**rozšířenost** - prvky firemní kultury jsou rozšířené v celém podniku;

**zakotvenost** - vysoká míra osvojených hodnot, vzorů, norem, silné ztotožnění s firmou.

Silná firemní kultura má podle ní své kladné strany, kterými jsou podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, rychlé rozhodování a realizaci všeobecně podporovaných společných cílů, nižší nároky na kontrolu pracovníků a zvýšení motivace a týmového ducha, stabilita sociálního systému. Negativní stránky silné firemní kultury vidí hlavně v tendenci k uzavřenosti a opovrhování vnějších vlivů,

nedostatku flexibility a blokování nové orientace a v kolektivní snaze vyhnout se kritice a konfliktům. (Bedrnová, 1994, s. 20 - 24)

Tureckiová cituje klasika organizační kultury E. H. Schrána, pro kterého je důležité mít silnou firemní kulturu zejména v počátcích rozvoje společnosti, kdy ji propojuje a stmeluje v oblasti hodnot a vztahů. Později převažuje důležitost jejího souladu s firemní strategií.

Sama dále pokračuje výčtem výhod silné firemní kultury: Podle ní zjednodušuje vztahy nejen uvnitř firmy ale i navenek, projevuje se v řízení rozvoji zaměstnanců na všech pozicích, pomáhá rychlejší orientaci a adaptaci nových zaměstnanců, přispívá ke stabilizaci a vyšší motivovanosti zaměstnanců stávajících což snižuje náklady na zaškolení a další rozvojové aktivity. Tureckiová poukazuje i na hlavní riziko silné firemní kultury: - nebezpečí pro rozvoj firmy při nutnosti změny strategie a tím riziko ztráty tvůrčích pracovníků.

V literatuře se uvádí i rozlišné **třídění kultur**. Podle Armstronga se kultura vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby a nemůže se posoudit jako lepší či horší. Vždy je ale určitým způsobem odlišná. (Armstrong, 2002, s. 204 - 209)

Bedrnová rozlišuje typy podnikové kultury vzhledem k odlišné funkci při strategickém řízení. Pojmenovává je jako:

- stabilní podnikovou kulturu,
- reaktivní podnikovou kulturu,
- anticipační podnikovou kulturu,
- expirační podnikovou kulturu,
- kreativní podnikovou kulturu.

První tři typy se ztotožňují se stabilní podnikatelskou strategií, vytvářejí „příznivou půdu“ pro byrokracii podniku a jsou bariérou pro možnost změny. Naopak explorační a kreativní kultura vytváří dobrý předpoklad pro to, aby se snadno zvládla budoucí změna. (Bedrnová, 1994, s. 26)



Dědina, Cejthamr dělí podnikovou kulturu z jiného pohledu:

- **mocenská** - vychází z ústředí a prostupuje podnikem. Je většinou v malých podnicích,
- **úlohová** - je založena na nosných pilířích podniku (expertech). Úloha, kterou jsou pracovníci pověřeni je prvořadá,
- **úkolová** - je zaměřena na práci a projekty. (Maticově uspořádané podniky),
- **osobní** - založena na samostatném fungování jednotlivců, kterým složí všechny podnikové struktury a fungování mechanismu řízení a kontrol je možné po vzájemné dohodě. (Sdružení lékařů, architektů apod.). (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 265)

Řízení, rozvíjení a změna firemní kultury.

Firemní kultura se dá přirovnat vlastně k „softwaru“ každé organizace. Na ní a na jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska „lidské stránky“, jak využije potenciál svých členů. To znamená, že uplatnění prostředků firemní kultury souvisí s tím, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci a manažeři. Na ní záleží, zda se zaměří na prosté plnění svých pracovních povinností (v horším případě se jim budou vyhýbat), nebo jestli je správně nastavené firemní hodnoty a normy dovedou ke stabilně vysokému výkonu, a organizaci k možnostem dalšího rozvoje produktivity; v podnikatelské sféře i konkurenceschopnosti.

Firemní kultura je považována za nepřímý nástroj řízení, ale přijmutí firemní kultury nelze nařídit. V tomto směru lze však pracovníky povzbuzovat k určitému pracovnímu chování, a tak prostředky firemní kultury dále ovlivňovat. Pokud nastavené představy, hodnoty a normy zaměstnanci přijmou za své, potom sami usilují o jejich další posilování a rozvíjení, což se dále pozitivně odráží v postojích zaměstnanců k firmě, ve zvyšování jejich pracovní spokojenosti a výkonnosti. Roste jejich oddanost firmě a loajalita. Toto však platí o takových firmách, pro které jsou výše uvedené skutečnosti významné a důležité a které své úspěšné působení v prostředí tržní ekonomiky staví na fungující strategii, vycházející z podnikové etiky a poslání firmy.

Z předešlých myšlenek jednoznačně vyplývá, že řízení a rozvíjení firemní kultury je především úkol managementu firmy. Management je ale také vzorem pracovního chování, včetně změn tohoto chování v průběhu rozvoje firmy nebo změnou její strategické orientace. V tomto procesu rozvíjení firemní kultury hrají významnou roli kromě manažerů „z praxe“ i manažeři personální. Personální manažeři jsou vlastně „správci“ hodnot firemní kultury, linioví manažeři pak v denním styku se zaměstnanci zajišťují šíření těchto hodnot a norem ve firmě. Tato praxe denního styku liniového managementu s podřízenými pracovníky je jedním z nejúčinnějších nástrojů firemní kultury. Pro rozšiřování vžitých (stávajících) firemní kultury, ale také pro její řízenou změnu, se dají využít veškeré základní procesy personální práce, především **získávání a výběr zaměstnanců, podnikové vzdělávání, řízení pracovního výkonu a systémy odměňování.**

Vlivem okolností může dojít, jak již bylo uvedeno, ke **změně podnikové kultury.** V souvislosti s vývojem organizace je tento proces téměř jistý. V tomto směru zde však číhá nebezpečí v možné živelnosti této změny, která může vést, v hojném případě, až k zániku firmy. Zamezení vzniku negativních vlivů při změně podnikové kultury je tedy nutné dodržovat určitá přísná pravidla, což je úkol především vrcholového managementu firmy.

Ten, v součinnosti s podporou vlastníků firmy a především v úzké spolupráci s liniovými manažery, trpělivě a přesvědčivě prosazuje změny hodnot a norem společnosti. Pro vyšší šanci úspěšnosti změn je dobré spojit se se specialisty v personalistice a dodat jim dostatečné pravomoci. Je třeba počítat s tím, že změna firemní kultury není snadný a rychlý proces a rozhodující pro její úspěch je důkladná příprava, trpělivost, důslednost a přesvědčivost v procesu zavádění a realizace do firmy, včetně volby vhodné metody a prostředků změny. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 143 - 147)

Jak již bylo uvedeno, kultura organizace podstatně ovlivňuje sociální klima a řízení lidských zdrojů, jejich pracovní výkon, morálku a také základní lidské potřeby.

Chtěl bych se zmínit o, podle mě, zásadně důležitém aspektu tohoto tématu: Je všeobecně známé, že v České republice se po roce 1989 objevilo mnoho firem,

převážně malých, a převážně stavebních, založených živelně, jejichž majitelé a vedoucí pracovníci neměli o pojmech a problematice sociálního klimatu a firemní kultury ani nejmenší vědomosti. V takovýchto firmách se „nosilo“ jednání a chování tzv. „řeznického psa“, vše bylo podřízeno co nejvyššímu zisku a pocity lidí a sounáležitost šly do pozadí. Naštěstí často většina těchto firem, jak rychle byla založena, tak rychle také skončila. Chci položit otázku k diskusi, zda-li by majitelé těchto firem, podnikajících ještě v dnešní době, kromě své odbornosti (pokud ji vůbec mají) neměli také povinnost prokázat vědomosti a znalosti i z této součásti řídicí práce.

Bohužel, stále ještě existuje také velké procento tzv. „seriózních“ organizací podnikatelského i neziskového charakteru, vedených manažery s vysokoškolským vzděláním, kteří pojmy moderního stylu řízení lidí velmi dobře znají, ale neuplatňují. Řídí své podřízené většinou direktivním způsobem, nepřipouštějí oboustrannou komunikaci a mnohdy úmyslně vyvolávají napětí a pěstují v organizaci atmosféru strachu. Podřízení zaměstnanci s tím mnoho nesvedou; nepoddají-li se, většinou přijdou o místo.

Chci uvést svůj názor k některým příčinám tohoto stavu:

- manažeři jsou nesprávně personálně vybráni na řídicí funkci; jejich povahové vlastnosti nejsou slučitelné s tímto zařazením. Příčinou je neodborná výběrová personální činnost nadřízeného orgánu, důsledkem velké procento permanentně nespokojených, psychicky unavených pracovníků, což musí mít vliv na výkon a kvalitu jejich práce i na jejich zdravotní stav,
- manažeři zneužívají situace na trhu práce hlavně v regionech s vyšší nabídkou pracovníků než je poptávka a řídí se heslem: „Nebudou se bránit, jsou rádi, že jsou zaměstnaní“,
- méně schopní nebo neschopní manažeři chtějí tímto chováním a jednáním zabránit kritice svých nedostatků v řídicí práci,
- nadřízené orgány takovýchto organizací nevyžadují zpětnou vazbu řadových pracovníků podřízených organizací, a když, tak pouze formálně,
- manažeři si autokratickým způsobem řízení usnadňují své pracovní povinnosti také z důvodu nutnosti zabývat se zbytečnou administrativní agendou,

zadávanou pracovníky nadřízeného orgánu, kteří jí takto zdůvodňují „důležitost“ svých funkcí.

Nezbývá než věřit, že tento negativní jev v řízení lidských zdrojů je otázkou času a vývoje společností, a že už naše děti budou pracovat jen v prostředí, kde budou vždy vytvořeny příznivé podmínky a kvalitní práce bude uznávána a spravedlivě ohodnocena.

## 2.3 Řízení pracovního výkonu

Dalším z činitelů, který může ovlivňovat řízení lidských zdrojů je i **řízení pracovního výkonu**. Vzhledem k tomu, že tato problematika je v ucelené formě a z pohledu hloubky mého zpracování obsažena v publikacích Josefa Koubka „Řízení pracovního výkonu 2004“, a „Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky 2001“, budu v tomto bodě vycházet především z těchto publikací a jeho odkazů na originální díla světových odborníků.

Co je vlastně **pracovní výkon**? Tradičně se za něj považovali výsledky jednotlivce, týmu či celé organizace. Tento pohled zdůrazňoval bezprostředně zjiřitelné a měřitelné množství odvedené práce. Stále více se však ukazovalo, že v práci lidí není vždy možné jejich činnost množstevně měřit nebo její kvantita není ve všech případech tím rozhodujícím činitelem. Jako příklad lze uvést práci učitele, kde je rozhodně méně důležitý počet odučených hodin, než kvalita výuky a její dopad na rozvoj vědomostí žáků. Typickým příkladem může být i práce manažera, který dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí, a je nesnadné specifikovat míru jeho podílu na výsledcích.

Postupem času začalo být zřejmé, že **výkon je také způsob provedení, způsob chování**. Chování pracovníka (ale i týmu pracovníků) je však podmíněno, jak jsem již dříve uvedl, jeho dovednostmi a znalostmi, rysy jeho osobnosti, jeho potřebami a hodnotovými orientacemi. A tak nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují jak výsledky, tak chování. Shrnujeme-li, pak pojem pracovní výkon znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i přístup k práci, pracovní chování, frekvenci úrazů,

absenci, fluktuaci a další charakteristiky považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. (Koubek, 2004, s. 22)

Z mého pohledu důležitým faktorem pojmu pracovní výkon, jsou také sociální vztahy se spolupracovníky a nadřízenými managery. Schopnost vzájemně si vyhovět, chovat se k sobě s určitou úctou a tolerancí, ale i dokázat si pomoci ve složitých pracovních a osobních situacích, přispívá ke zvýšení hodnoty pracovního výkonu.

Pracovní výkon je za dané situace v určitém poměru propojení

- **úsilí** – proměnlivé veličiny, která je odrazem motivace a týká se množství fyzické nebo duševní energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolů;
- **odborných schopností** – znalostí a dovedností pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Úroveň znalostí a dovedností tvoří horní hranici výkonu pracovníka;
- **vnímání role či úkolů** – vztahuje se ke smyslu pro orientaci pracovníka, směrem, o němž je přesvědčen, že má napřít své pracovní úsilí.

Při srovnávání jednotlivých bodů pracovního výkonu zjišťujeme, že jeden z uvedených třech se týká **odborných schopností** a dva zbývající pak **schopností chování**. Zde je důležité zachování vhodného vzájemného poměru všech složek. Jen tak bude pracovník schopen odvést úspěšný pracovní výkon.

*Z výše uvedeného vyplývá, že ... „za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se považují nejen výsledky ale i pracovní a sociální chování, a charakteristiky znalostí, dovedností, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací.“* (Koubek, 2004, s. 24)

Širšímu pojetí pracovního výkonu odpovídají i **kritéria** používaná k jeho posuzování, která však nelze uplatňovat mechanicky. Tato kritéria pracovního výkonu jsou podkladem pro jeho efektivní řízení a hodnocení a zároveň základními aspekty řízení lidských zdrojů.

## Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

**Výsledky:** prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)  
množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb  
(množství práce)  
kvalita výrobků/služeb (kvalita práce)  
odpadovost/zmetkovitost  
úrazovost  
množství obslužených zákazníků  
spokojenost zákazníků  
množství reklamací

### **Chování:**

- a) pracovní: ochota přijímat úkoly  
ochota delegovat úkoly a pravomoci  
ochota brát na sebe riziko  
ochota se vzdělávat a rozvíjet  
úsilí při plnění úkolů  
dodržování instrukcí  
ohlašování problémů  
hospodárnost  
zacházení se zařízením  
vedení potřebných záznamů  
dodržování pravidel  
řádná docházka  
podávání návrhů (např. zlepšovacích)  
kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti
- b) sociální: ochota ke spolupráci  
jednání s lidmi  
vztahy ke spolupracovníkům  
vztah k zákazníkům  
chování k nadřízeným/podřízeným  
styl vedení lidí

**Schopnosti a vlastnosti (dovednosti, znalosti, potřeby, rysy osobnosti):**

znalost práce  
dovednosti  
fyzická síla  
schopnost koordinace činnosti  
schopnost týmové práce  
schopnost empatie (vcítit se)  
vzdělání  
diplomy a osvědčení  
podnikavost  
iniciativa  
cílevědomost  
ctižádostivost  
soudnost/rozhádnost  
sociální potřeby  
samostatnost  
analytické schopnosti/myšlení  
strategické schopnosti/myšlení  
spolehlivost  
vytrvalost  
přizpůsobivost  
pružnost  
organizační schopnosti  
verbální komunikační schopnosti  
znalost jazyků  
loajalita  
čestnost  
tvořivost  
schopnost vést lidi  
smysl pro osobní odpovědnost  
odolnost vůči zatížení a stresu

(Koubek, 2004, s. 24 - 25)

Předpokladem ke zlepšování a vývoji pracovního výkonu je jeho kvalitní řízení. V tomto ohledu nejde v moderní společnosti ani tak o příkazový systém jako o princip dohody a rovnocenného partnerství mezi manažery a výkonnými pracovníky či týmy, které jsou managementem řízeny. Tradiční přístup k zabezpečování žádoucího pracovního výkonu, vyskytující se bohužel často i v dnešní době, se však, jak jsem se již dříve zmínil, vyznačuje většinou direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení.

V tomto přístupu se vychází z názoru, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady k pracovnímu výkonu a výkyvy směrem dolů jsou považovány za něco, za co pracovník nese vinu. Proto se také v této souvislosti mluví o **kultuře obviňování**. Nepřihlíží se příliš k takovým faktorům pracovního výkonu, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, úroveň instituce, ve které se pracovník připravoval na povolání, vliv pracovního prostředí, a k dalším, které v podstatě pracovník nemá pod kontrolou. To samozřejmě u značného množství a nezdědka u většiny pracovníků, vede k určitému přepínání a má negativní dopad na jejich fyzické a duševní zdraví. Následkem je samozřejmě jejich zvýšená nespokojenost s vykonávanou prací a následně i se zaměstnavatelskou organizací. Tento přístup ve svých důsledcích pracovníky demotivuje a jejich pracovní výkon není optimální. Na druhé straně tímto přístupem nejsou motivováni ani nadprůměrně schopní, či dokonce špičkoví pracovníci, aby vynakládali úsilí a odváděli výkon odpovídající jejich schopnostem.

Moderní řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu využívá především teorii motivace a stanovení cílů. Jednou z možností řízení pracovního výkonu je vize spojit cíle organizace a jednotlivých pracovníků a tím zvýšit jejich podíl na plnění těchto cílů. Dosáhnout toho aby zaměstnanec pracoval ne více, ale efektivněji. Řízení pracovního výkonu vychází z poznatků, že lidské chování je cílené, podmíněné a motivované. Příčinou chování člověka je snaha uspokojit potřebu. Aby se potřeba stala hybnou silou jednání, musí existovat reálná možnost jejího naplnění (stimul).

**Řízení pracovního výkonu tedy představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě dohody nebo smlouvy mezi přímým nadřízeným a výkonným pracovníkem o budoucím pracovním výkonu.**



Tento princip může být efektivní pouze za předpokladu vzájemného provázání všech zúčastněných činitelů. (Tureckiová, 2004, s. 68 - 70)

Podle Koubka, strategická orientace řízení pracovního výkonu zahrnuje vnímání, analyzování a respektování mnoha faktorů, kterým organizace čelí nebo v budoucnu bude muset čelit v prostředí, ve kterém funguje. Pokud jde o *integraci, provázanost* procesu řízení pracovního výkonu, dá se rozlišit na *provázanost a integraci horizontální*, jež zahrnuje provázání vytváření pracovních úkolů, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků či dalších oblastí personální práce, a *provázanost a integraci vertikální*, označující provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými základními schopnostmi lidí.

Koubek dále poukazuje na pohled Armstronga na tuto problematiku a dále s ní srovnává názory na řízení pracovního výkonu Hartleho, Bacala a Davise.

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako dlouhodoběji orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurence - schopné, jednak v důsledku soustavného zlepšování pracovního výkonu pracovníků organizace a jednak v důsledku soustavného rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů.

Hartle propaguje názor, že řízení pracovního výkonu je ... „*proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu v práci*“.

Bacal definuje řízení pracovního výkonu jako stálý proces oboustranné komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém s nutností kompletní přítomnosti všech těchto složek. Bacal dále dodává, že ... „*tato neustálá komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání, a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu*“.

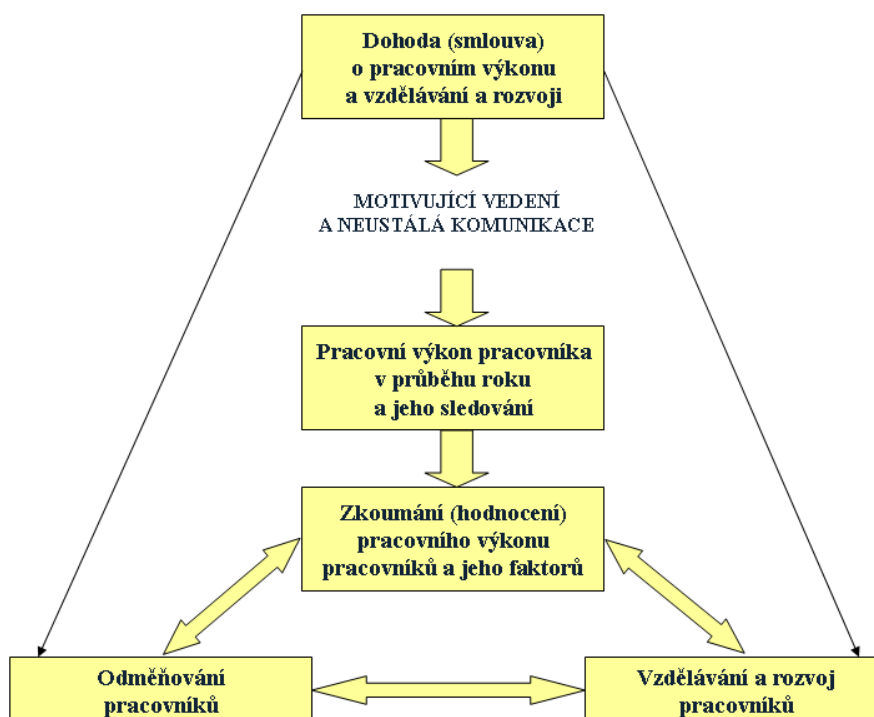
S určitou obměnou Bacalovy definice se setkáváme u Davise: „*Řízení pracovního výkonu představuje proces neustále probíhající komunikace, do níž jsou zapojeni jak manažer, tak pracovník. Tato komunikace se týká:*

- *identifikace a popisu podstatných funkcí práce či pracovního místa a jejich vztahů k poslání a cílům organizace,*
- *vytváření (stanovování) realistických a vhodných norem (standardu) pracovního výkonu,*
- *poskytování a získávání zpětné vazby týkající se pracovního výkonu,*
- *písemné vypracování konstruktivních hodnocení pracovního výkonu a diskuse o nich,*
- *plánování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji za účelem udržení či zlepšení pracovního výkonu pracovníka, či vzájemného navázání na tento výkon v jiné práci.“ (Koubek, 2004, s. 18 - 20)*

Při podrobnějším pohledu na definice a názory těchto čtyř autorů se ukazuje, že Bacal a Davis používají obratu „hodnocení pracovního výkonu“, kdežto Armstrong a Hartle upřednostňují výraz „prozkoumání nebo zkoumání pracovního výkonu“, který naznačuje, že nejde o jednostranný proces ze strany manažera, ale o těsnou spolupráci manažera a pracovníka. Je to, jak říká Koubek, trochu rozdílné pojetí mezi americkým a evropským pohledem na věc. Evropští autoři považují řízení pracovního výkonu za záležitost, která se orientuje hlavně na budoucnost, a rozhovory na téma odměny za dosavadní pracovní výkon se vedou odděleně. Americké pojetí se váže spíše k hodnocení dosavadního pracovního výkonu se zřetelnější vazbou na jeho odměňování.

Z uvedeného vyplývá, že řízení pracovního výkonu obsahuje ... „*na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace.“ (Koubek, 2004, s. 20)* Tomu se však musí přizpůsobit i řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení a celá kultura organizace.

Princip řízení pracovního výkonu je znázorněn na následujícím schématu.



Obrázek 2 : Řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2004, s. 21)

Ze schématu je zřejmé, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jeho odpovídajícímu vzdělání a rozvoji pracovníka se promítá do stanovené odměny za dohodnutý a posléze odvedený výkon a také do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde je nutné zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti. Obsahuje tedy nejen závazky pracovníka na dané období ale i závazky organizace a v návaznosti i vedoucího pracovníka, který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavřel. Řízení pracovního výkonu pak manažerovi ukládá zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu. Na závěr období (obvykle na závěr roku) dochází k formálnímu prozkoumání a k určité formě hodnocení pracovního výkonu pracovníka. To je vzájemně provázáno s odměňováním pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem. S odměňováním pracovníka samostatně souvisí i jeho vzdělávání, a rozvoj, protože se v podstatě stávají součástí pracovních povinností. (Koubek, 2004, s. 20 - 21)

## 2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků, a jejich odměňování za vykonanou práci je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a profesionálně používán, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu, při plnění podnikových cílů. Hodnocení má význam pro organizaci, pro vedoucí pracovníky i pro hodnocené pracovníky. Bělohávek se k této problematice využití hodnocení pracovníků vyjadřuje následovně:

Organizace využívá hodnocení pracovníků:

- ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- k využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- k navrhování a plánování personálních záloh,
- ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačním spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovníků pak umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnosti,
- pochopit jejich zájmy týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak její pohyblivé složky.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,

- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků. (Bělohlávek, 2000, s. 59)

Dědina popisuje **hodnocení pracovníků** jako posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybují, v souvislosti k činnosti, kterou vykonávají, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupují do kontaktu. **Cílem je** zjistit do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, co je potřeba pro to udělat. Hodnocení seznamuje pracovníka s jeho perspektivou v podniku, ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru a diferencuje odměňování. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 230)

Bedrnová shrnuje výsledek hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu jako součást celkové charakteristiky a dosahovaných podnikových cílů. Posláním pracovního hodnocení je **souhrnné posouzení pracovníka** z hlediska jeho výkonnosti, v souladu s jeho pracovní způsobilostí, profesními a právními nároky. Neopomenutelné je i posouzení jeho osobních vlastností ve vztahu k práci, pracovnímu kolektivu a míry jeho identifikace s firmou.

Význam pracovního hodnocení vidí především:

- v hlubším poznání pracovníků, které pomáhá řídicím pracovníkům lépe vést své podřízené, tzn. vhodně je umisťovat, vymezovat pro ně vhodné úkoly, zaměřit se na správný směr jejich dalšího profesního rozvoje, upravovat platové zařazení apod.,
- v možnosti řízení pracovníků konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a postoje se stanoviskem vedoucího, což přispívá k jejich sebereflexi a sebevýchově,
- ve vytvoření představy o dalších perspektivách podniku, což je důležitým aspektem výkonnosti pracovníka, jeho spokojenosti a stability. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 345)

Nedílnou součástí komplexního hodnocení pracovníků je řízení a **hodnocení jejich pracovního výkonu**. Hroník uvádí, že hodnocení pracovníků může ovlivňovat nejen jejich výkonnost, ale může sloužit jako nástroj firemní kultury a sladění zájmu vlastníků, manažerů i podřízených. Dodává však skutečnost, že hodnocení pracovníků patří v řadě firem k nejméně oblíbeným úkonům z pohledu nadřízených i podřízených. (Hroník, 2006, s. 19)

V některých publikacích je pojem hodnocení pracovníků nahrazován pojmem řízení pracovního výkonu. Řízení výkonnosti pracovníků však zahrnuje širší pohled; patří sem např. motivační soutěže s cílem podporování výkonnosti. Pro účely hodnocení je pracovní výkon chápán i ve smyslu přihlížení nejen k výsledkům práce, ale i k pracovnímu a sociálnímu chování a ke schopnostem člověka k vykonávání dané práce na daném místě. Hodnocení pracovníků, na základě vytváření pracovních míst „na míru“ jejich schopnostem a preferencím, je založeno na tom, jak pracovník jemu přikázané úkoly plní. (Koubek, 2002, s. 191) Hodnocení pracovního výkonu je poněkud obtížnou a problematickou záležitostí, protože ne vždy je možné pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky, popřípadě výsledky práce spolehlivě měřit. Proto se hodnocení pracovního výkonu stále více opírá o **klasifikace**, které však jsou dosti subjektivní záležitostmi.

V praxi můžeme rozlišit čtyři stupně hodnocení pracovního výkonu:

- 1) **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je nejčastější forma hodnocení, bohužel manažeři často zapomínají sdělovat pracovníkům názor na dobrou kvalitu práce, kterou považují za samozřejmost. Takovým přístupem se připravují o významný motivační nástroj. Na druhé straně opravování nedostatků v průběhu práce a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.
- 2) **Hodnocení při dosažení výsledků práce.** Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – předávání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.
- 3) **Finanční hodnocení**, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:
  - vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,
  - vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

- 4) **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s **hodnotícím rozhovorem** – povinností vedoucího pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu písemně.

Pro získání potřebného podrobnějšího a nezaujatého pohledu na některé hodnocené pracovníky se používá tzv. **hodnocení v 360°**, kdy nadřízený pracuje i s názory kolegů na stejné úrovni a s míněním vybraných podřízených. Hodnocení podřízených i kolegů zůstává anonymní, je zpracováno pouze odborným útvarem a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného. Jiné názory se nevyvozuji. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako hodnocení pro odvážené vedoucí pracovníky. Hodnocení 360° může mít ještě více dalších variant. (Bělohávek, 2000, s. 60)

Metod hodnocení pracovníků existuje poměrně mnoho a v ještě více variantách. V zásadě je lze rozčlenit např. na verbální a neverbální, formální a neformální, týmové, individuální zaměřené na časová období atd. Výsledky hodnocení tak poskytují odpovědi na otázky, týkající se:

- současné úrovně pracovního výkonu pracovníka,
- rozpoznání jeho silných a slabých stránek,
- vytvoření základny pro odměňování pracovníka,
- motivace apod. (Koubek, 2002, s. 196)

Další možné použití výsledků hodnocení je při odměňování, rozmisťování rozvoji a vzdělávání pracovníků, motivaci a stimulaci ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu poskytuje organizaci důležité informace, které slouží mj. k plánování individuálního i týmového vzdělávání v organizaci.

## Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení by mělo být postaveno na kritériích, které umožňují srovnání výkonů pracovníků s požadovanými výsledky.

Bělohlávek dále uvádí tři základní typy kritérií hodnocení:

- a) **ukazatele** – kritéria objektivní a ukazatel zahrnují kvantitu práce, kvalitu práce, množství nehod a havárií, počet a objem získaných zakázek, hospodářské výsledky řízené jednotky atd. Je-li to možné dává se v tomto případě přednost kritériím objektivním. Tato však bývají někdy zkreslena jinými faktory, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka (bagrista má jiný pracovní výkon pracuje-li v písčité půdě, než v půdě skalnaté; obchodník prodá zboží v regionu s více obyvateli lépe, než s méně obyvateli apod.),
- b) **plnění úkolů** – jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale mohou být i jiné (např. zavedení nové technologie apod.). Zde je nutné, aby se na začátku jasně a přesně stanovilo jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium snadno hodnotitelné a vhodné pro širokou oblast činnosti,
- c) **osobní kvality** – jsou to kritéria subjektivní, které spočívají v hodnocení určité složky výkonu prováděné nadřízeným pracovníkem:
  - odbornost, hodnocená stupni 1 až 5 nebo A, B, C,
  - vedení a motivace pracovníků,
  - komunikace a přesvědčování,
  - pracovní aktivita apod.

Kritéria subjektivní se dají použít prakticky v jakékoliv činnosti. Zůstává však zásadní nedokonalost vyplývající právě ze subjektivního pohledu: Velmi mírný nebo příliš přísný přístup hodnotitele, či sympatie nebo antipatie k určitým pracovníkům atd. Tyto subjektivní prvky by měli být alespoň částečně omezeny pomůckami pro hodnocení. (Bělohlávek, 2000, s. 61 - 62)



V systému hodnocení pracovníků hrají důležitou úlohu i zvolené metody hodnocení. Ty se v obecném pojetí mohou členit např. na verbální a neverbální. Verbální metody jsou založeny na slovním popisu a mají své místo především při komplexnějším hodnocení pracovníka. Neverbální metody vycházejí ze souboru hodnotících posuzování podle stanovených kritérií.

Krnínská uvádí neverbální metody hodnocení pracovníků:

- posuzování odstupňováním - umožňuje zatřídění pracovníka, jeho vlastností nebo charakteristik do různých stupňů jednoduchého čísla,
- posuzování porovnáváním – nutí objektivizovat subjektivní názor na posuzovaného pracovníka v porovnávání s jinými pracovníky,
- sebehodnocení – je specifickou metodou využívanou pouze ve vyspělých pracovních skupinách. Je založena na využití sebekritičnosti, otevřenosti a upřímnosti pracovníků,
- týmové hodnocení – metoda skupinové diskuse, kdy dochází k objektivním posouzení přínosů každého jednotlivce pro společný cíl a na druhé straně k posouzení chyb, kterých se lze do budoucna vyvarovat. (Krnínská, 2002a, s. 116)

Hodnocení pracovníků umožňuje vytvořit základ pro rozhodnutí o tarifním zařazení pracovníka a výši jeho mzdy či platu, o odměnách nebo o poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Hodnocení pracovníků je zřejmě nejdůležitějším pohledem pro odměňování. (Koubek, 2002, s. 266)

### **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších personálních činností. Systém odměňování reprezentuje přístup organizace k zaměstnancům, která oceňuje jejich práci a přínos pro organizaci. Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Jak uvádí Armstrong, „*Systém odměňování pracovníků se skládá s vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace pro odměňování pracovníků podle jejich přínosů, dovedností a schopností.*“ (Armstrong, 2002, s. 553)

Tento systém, jak se s Armstrongem shoduje Koubek, zahrnuje v moderním pojetí řízení lidských zdrojů kromě peněžních odměn tak zaměstnanecké výhody a odměny nepeněžní. Tyto nepeněžní odměny označuje za odměny „vnitřní“ a připomíná, že přispívají k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jedná se především o formy uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody, nezávislé na jeho pracovním výkonu a může zahrnovat také povýšení v pracovní funkci. (Koubek, 2001, s. 270) Ve své novější publikaci Koubek dodává, že systém odměňování by měl splňovat několik základních požadavků:

- 1) přilákat potřebný počet dostatečně kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- 2) stabilizovat zaměstnance,
- 3) odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- 4) být zaměstnanci akceptován. (Koubek, 2004, s. 267)

Organizace obvykle sestavují odměny zaměstnanců z těchto složek:

- 1) základní či pevná mzda,
- 2) polopevná složka mzdy – je vázána na osobní schopnosti zaměstnance,
- 3) pohyblivá motivační, resp. výkonná složka mzdy – vyplácí se na základě osobního výkonu, provize, podílu na zisku,
- 4) zaměstnanecké výhody – jsou vázány na pracovní vztah.

Poslední složka, uváděna také pod názvem benefity, jako jediná z uvedených složek odměn, není závislá na výkonu pracovníka. (Koubek, 2004, s. 267)

### **Mzdové formy**

S ohledem na rozdílnost pracovní činnosti a typů pracovních profesí stanoví organizace mzdovou formu zajišťující vyváženost ceny práce a nabídky a poptávky po určitém druhu práce. V zásadě můžeme vycházet ze třech hlavních forem mzdy:

- a) Časová mzda a plat – jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční pevnou část, tvořící největší část odměny pracovníka.

- b) Úkolová mzda – je nejčastěji užívanou formou odměňování pro dělnické profese, kdy je pracovník odměňován za jednotku odvedené práce. Při užívání této formy mzdy musí být organizací zajištěny podmínky pro optimální plnění nastavených norem práce.
- c) Podílová mzda – její výše je v přímé úměrnosti s odbytem výrobků zhotovených v organizaci. Používá se mj. v oblasti služeb a pro odměňování obchodních činností. (Zdroj: vnitřní předpisy zaměstnavatele)

V systému odměňování pracovníků je nejdůležitější postarat se, aby bylo spravedlivé. Systém odměňování je potřeba nastavit tak, aby byl v souladu s dalšími příslušnými opatřeními a činnostmi organizace. Management organizace by se měl snažit o ideální stav, kdy systém odměňování navazuje na hodnocení a odráží výsledky pracovníků.

## **2.5 Dílčí závěr, shrnutí poznatků**

V první kapitole diplomové práce jsem se věnoval pohledům na prostředek k plnění pracovních cílů v organizacích – Řízení lidských zdrojů, jako na jednu z nejdůležitějších lidských činností v pracovních procesech.

Rozvoj pojetí řízení lidí či řízení lidských zdrojů neboli managementu, má svoji historii a jeho teoriemi i převáděním do praxe se zabývalo mnoho myslitelů. Stal se nezbytným pro koordinaci individuálního úsilí především tzv. neformálních skupin, čili kolektivů v podnicích a institucích. Na vědeckém podkladě se řízení lidských zdrojů rozvíjelo hlavně v 19. a 20. století. Výsledkem rozsáhlé činnosti teoretiků a praktiků jsou návody k efektivnímu řízení a vedení lidí a vytváření rovnováhy k uspokojení všech zúčastněných, kteří se podílejí na dosažení společných cílů.

Z historického pohledu, kdy tato činnost fungovala již při stavění pyramid a rozsáhlých antických chrámů, si nemohu odpustit myšlenku obdivující organizaci práce tisíců lidí, podílejících se na budování těchto unikátních stavebních kolosů. Starověcí „manažeři“ museli být velice schopní nejen po technické stránce, ale především právě po stránce organizační. Již tehdy byli nuceni organizovat a řídit své

jednání a v tomto směru musela fungovat úzká spolupráce na všech tehdejších stupních řízení. Samozřejmě, že se v těchto dobách nehledělo na uspokojování jiných lidských potřeb než těch základních, fyziologických, a to zřejmě pouze těch nezbytných; nehledělo se jistě ani na dodržování bezpečnosti při práci, protože člověk jako pracovní prostředek a zdroj pracovního výkonu, neměl hodnotu ani používaného nástroje; přesto se však již v těchto dobách vyvíjely základy řízení a organizace pracovních sil, díky jimž můžeme obdivovat hodnoty vycházející z těchto procesů, dodnes.

V současnosti jsou lidské zdroje bezpochyby jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného rozvoje firmy a následně i společnosti. Jejich řízení lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i kolektivy přispívají k dosažení společných cílů.“ (Armstrong, 2002, s. 27) Úspěšné dosažení cílů však závisí na jejich schopnostech, vlastnostech a postojích, ve všech stupních pracovního zařazení. Prvním důležitým úkolem je proto správný výběr lidských individualit, vhodných k efektivnímu vykonávání potřebné práce. Dnes se již ví, že pokud má mít tento proces smysl a splnit očekávání, musí být prováděn odbornými pracovníky – specialisty z oboru personalistiky, kteří dokáží vytvořit pracovní kolektiv na takové úrovni, aby se stal zárukou budoucího přínosu organizaci.

Důvodem důležitosti této personální práce je nejen pokrok v technologiích, které zvyšují požadavky na způsobilost pracovníků, ale i s tím související růst nákladů na pracovní sílu. Nejedná se zde pouze o náklady na výběr pracovníků, jejich zaškolení a zařazení do pracovního procesu, ale i případná chybná rozhodnutí ve vytypování vhodných vlastností, schopností a dovedností přijímaného pracovníka na potřebné pracovní místo, která jsou překážkou k úspěšnému zvládnutí zadaného úkolu.

Bohužel, ještě dnes je praktickým příkladem, přijímání nových zaměstnanců na základě známostí a příbuzenských vztahů. S určitou nadsázkou lze říci, že v některých případech se výběrové řízení na zajímavou funkci vypisuje až tehdy, když už je známý jeho vítěz. Tato personální politika je ovšem krátkozraká a neodpovídá modernímu systému řízení lidských zdrojů.

Personální práce má však dnes daleko „širší záběr“ než je aktivní vyhledávání vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa. Do jejich kompetence náleží vytváření důležitých doporučení, směřujících ke strategickým rozhodováním v oblasti řízení lidských zdrojů. Odborníci na personální práci tak sice nepřímou, ale zároveň zásadním způsobem ovlivňují ekonomickou úspěšnost a konkurenční schopnost organizace.

V dnešním vysoce dynamickém a konkurenčním prostředí je nutné mít strategické záměry podpořeny lidmi a proto je součástí strategických činností v organizacích také vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovištích a správné nastavení a rozvoj podnikové kultury. Kultura podniku a sociální klima jsou jedním z činitelů, které o stanovisku lidí rozhodují. Souhrn kolektivně sdílených hodnot a norem výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a do značné míry tak ovlivňuje i úspěšnost podniku. Firemní kultura vlastně zobrazuje skutečný stav dosažené systémové úrovně snášenlivosti přizpůsobivosti a soudržnosti podnikové filosofie. V dalším posunu a budování podnikové kultury sehrává klíčovou úlohu management organizace. Určitou cestu k vytváření firemní kultury představuje utváření strategie. To je vyjednávání o hodnotách a cílech organizace nespočívá pouze v tom, že je určitým plánem do budoucna, ale i v tom, že má hodnotu symbolu ... *„je něčím, co pracovníkům organizace poskytuje informaci o tom, kam organizace směřuje, co jim zprostředkovává dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl své práce a nalézat svoji identitu.“* (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 49)

V pracovním procesu je proto velmi důležitá kvalitní personální a manažerská práce, kdy je nutné sklobením často rozdílných individualit vytvořit takové pracovní klima, které je základem k pozitivnímu vnímání a respektování zdravých hodnot podnikové kultury.

Při studování odborných publikací jsem měl příležitost utvořit si celkový pohled na problematiku sociálního klimatu a kultury v organizacích. Dospěl jsem k názoru, že sociální klima a kultura, jako soubor hmotných a duchovních hodnot, mají vždy svým způsobem společný základ a jsou vzájemně provázány. Z odborné literatury také vyplývá fakt, že sociální klima a kultura ovlivňují nejen pracovní prostředí a úspěšnost či neúspěšnost pracovní činnosti, ale odráží se ve všech prostředích a činnostech lidí. Kulturou je každodenní přístup a chování lidí k sobě navzájem, od rodiny počínaje,

v dětském věku přes školu a mimoškolní aktivity, později v nejdelší kolektivní životní etapě – pracovním procesu, až po poslední období života – stáří. Každý člověk vnímáním kultury vytváří klima odpovídající jeho naturelu, osobnosti, životním zkušenostem a nastaveným hodnotám v rodině. Zde si dovolím parafrázovat, bývalým režimem trochu zprofanované heslo: „*Základem schopnosti vytváření a vnímání sociálního klimatu a nastavených hodnot kultury je rodina*“ (vlastní cit.).

S podnikovou kulturou a sociálním klimatem na pracovišti úzce souvisí *řízení pracovního výkonu*, jako další činitel ovlivňující řízení lidských zdrojů. Každá organizace moderního typu se v rámci zvyšování výkonnosti a konkurence schopnosti musí zaměřit na tuto problematiku v globálních souvislostech a návaznosti na systém pracovního řízení lidí. Pracovní výkon není jen otázkou množství a kvality odvedené práce, ale i způsobem přístupu k ní, motivace, chování a jednání se spolupracovníky, z toho vyplývajícího procenta absence, fluktuace, frekvence úrazů apod. Ke zvýšení hodnoty pracovního výkonu přispívá jeho profesionální a vysoce odborné řízení erudovaným managementem. Pracovní výkon zaměstnanců firem a organizací byl a je hlavním smyslem personální práce.

Na rozdíl od tradičních metod řízení formou direktivního přístupu, s hodnocením zaměřeným spíše na minulost a prosazovaným v mnoha podnicích ještě dnes, moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních míst a pracovních úkolů v souladu se schopnostmi každého jedince. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i z důvodu spokojenosti pracovníků s kvalitou pracovního života, se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jejich pracovních schopností, které se pak stávají součástí jejich pracovních úkolů a potažmo souvisejí s úrovní pracovního výkonu. Uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nejnovějšího přístupu k pracovnímu výkonu tj. k tzv. **řízení pracovního výkonu (performance managementu)**. (Koubek, 2004, s. 17)

Jak jsem již dříve uvedl, v mnoha současných organizacích dosud přetrvává direktivní přístup řízení lidí. Ze zkušenosti některých mých známých vím, že management „staré školy“ si neuvědomuje nebo dokonce nechce připustit skutečnost, že demokratický způsob řízení musí nutně postupně zlepšovat výsledky organizace ve všech ukazatelích. Důvodem udržování direktivního stylu řízení bývá často snaha

usnadnit a zjednodušit si vlastní pracovní povinnosti a vyhnout se časově náročnějšímu chování a jednání, založenému na častějším přímém kontaktu a komunikaci s podřízenými a vyhýbat se i řešení nepříjemných situací souvisejících s uvolněnější atmosférou na pracovištích. Autokratický přístup managementu má podřízené od svobodně projevovaných názorů odrazovat. Méně odborně schopné vedení naopak někdy úmyslně vytváří atmosféru napětí a podporuje nevraživost uvnitř kolektivu podřízených, aby odpoutalo pozornost od vlastních chybných rozhodnutí. Důsledkem pak bývá nejen dosahování nižších pracovních výkonů ale i špatné sociální klima, které je většina zaměstnanců nucena snášet jen proto, že nemá jistotu jiného zaměstnání. Dvojnásobná škoda pro organizaci nastává, pokud odejde odborně i lidsky zdatný pracovník, vědom si svých kvalit, který je pro firmu přínosem, ale nehodlá pracovat v organizaci řízené neschopným managementem.

Přístup k řízení lidí je většinou otázkou individuálních povahových vlastností manažerů a proto by odpovědné orgány měli dosazovat do vrcholových funkcí nejschopnější, komplexně prověřené pracovníky, kteří aplikováním nových metod řízení zajistí ve svěřené organizaci vytvoření podmínek k neustálému zlepšování pracovního výkonu.

S řízením pracovního výkonu přímo souvisí hodnocení a odměňování pracovníků. Tento systém je důležitým nástrojem podniku, a pokud je správně nastaven a správně používán, může být vysoce účinným motivátorem v úsilí snahy o plnění společných cílů. Motivace je klíčovým faktorem při podávání vyššího a kvalitnějšího výkonu pracovníků, je zároveň podkladem, pro jejich další osobní a profesní rozvoj a v neposlední řadě je důvodem loajality a věrnosti zaměstnanců organizaci.

Pro posouzení výkonu pracovníka nebo pracovní skupiny je nutné postupovat v souladu s nastavenými kritérii a používat vhodné metody hodnocení. Při stanovení kritérií je potřeba vycházet z komplexního pohledu na pracovníka a kromě kritérií měřitelných, zařadit i kritéria posouditelná pouze subjektivním pocitem hodnotitele. Je nutné zdůraznit, že žádná z forem stanovených kritérií není stoprocentně spolehlivým faktorem pro bezchybné hodnocení pracovníků. (Koubek, 2002, s. 192)

System odměňování reprezentuje přístup organizace k zaměstnancům a přímo navazuje na systém hodnocení. V rámci systému odměňování oceňuje organizace práci svých zaměstnanců. Armstrong uvádí že „*systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.*“ (Armstrong, 2002, s. 553) V moderním schématu řízení lidských zdrojů zahrnuje tento systém vedle peněžních odměn také zaměstnanecké výhody a odměny nepeněžní (viz kap. 2.4).

Pro pracovní spokojenost zaměstnance není podle některých autorů jediným aspektem odměňování výše peněžní odměny, ale přiměřenost a spravedlnost odměňování. Někteří z nich zdůrazňují, že nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením vychází spíše z rozdílnosti výše mzdy mezi spolupracovníky než samotná její výše. Spravedlnost odměňování tedy reprezentuje pohled, že pokud vykonávají pracovníci obdobnou práci, měli by za ní získat obdobnou odměnu. V tomto případě se ale nepřihlíží k rozdílu ve schopnostech jednotlivých pracovníků.

Z vyprávění mých, o generaci starších známých, znám příklady z období socialismu, kdy se hodnocení a odměňování pracovníků provádělo podle hesla – „všichni jsou si rovni“ i v případě zásadní nerovnosti jednotlivců v odborných schopnostech, kvalitě práce a v přístupu k pracovním úkolům. Jaká pak byla reakce těch schopnějších? Pocit nespravedlnosti, frustrace, ztráta motivace a následné sklouznutí do „šedivého“ průměru.

Z hlediska stanovení odměn lze vycházet z faktu, že zaměstnanci vnímají poměr mezi tím, co vložili (pracovní vstupy) a tím, co dostávají (pracovní výstupy). Tento poměr následně srovnávají s poměry ostatních. Jestliže akceptujeme pohled Armstronga, lze uvést, že hodnocení je spravedlivé, pokud je se všemi pracovníky zacházeno podle stejných pravidel. Spravedlnost však není synonymem pro rovnost. Rovné hodnocení znamená rovný přístup k odměňování v případě stejné nebo obdobné práce. Toto rovné zacházení však není spravedlivé v situacích, kdy si člověk za celkově hodnotnější přínos pro organizaci zaslouhuje diferencovaný přístup. (Armstrong, 2002, s. 554)



Odměňování za vykonanou práci patří k nejstarším a nejvíce diskutovaným činnostem v rámci personální politiky organizace. Je utvářeno v rámci filozofie a strategie a sleduje propojení mzdy s různými formami uznání a ostatními nástroji motivačního charakteru. Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie, rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat k individuálnímu vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci. (Armstrong, 2007, s. 515 - 516)

Na závěr této kapitoly bych chtěl uvést skutečnost, že studiem tématických materiálů jsem se přesvědčil o značné rozsáhlosti a složitosti problematiky řízení lidských zdrojů a omezený prostor diplomové práce mi dovolil dotknout se pouze povrchně jednotlivých oblastí. Přesto mi studium publikací a zpracování závěrečné práce daly alespoň základní poznatky, nezbytné k uplatňování efektivních metod v procesech práce s lidmi.

### **3. Praktické zkoumání sociálního klimatu a podnikové kultury**

Empirická část diplomové práce je založena na průzkumu činitelů, prokazatelně ovlivňujících pracovní výsledky a bezprostředně souvisejících s řízením lidských zdrojů – sociálního klimatu a firemní kultury ve vybraných organizacích.

Součástí průzkumu bude i porovnání zkoumaných firem, posouzení výsledků a doporučená opatření ke zlepšení současného stavu.

#### **3.1 Obsah a cíl empirického šetření**

Vzhledem k tomu, že sociální klima organizace, společně s podnikovou kulturou může mít podstatný vliv na výsledky a následně i úspěšnost a konkurenceschopnost organizace podnikající v oblasti služeb, vybral jsem za cíl praktického výzkumu porovnání stavu a úrovně sociálního klimatu a podnikové kultury vybraných firem. Jeho prostřednictvím chci definovat stavy v jednotlivých organizacích a pomocí dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování porovnat a analyzovat výsledky.

Na základě tématické literatury vztahující se k řízení lidských zdrojů a činitelům jej ovlivňujícím, sestavil jsem dotazník týkající se této problematiky.

#### **Vymezení zkoumaného souboru**

Zkoumaný soubor tvoří zaměstnanci třech společností na všech pracovních pozicích, kromě vrcholového managementu. Každá je samostatným podnikatelským subjektem v oblasti správy a služeb, všechny však patří do skupiny, která má společného vlastníka. Z důvodu jejich přání o zachování anonymity uvedu pouze popis jejich činností.

#### **Společnost č. 1**

Podnik se zabývá servisními službami se specializací na zařízení nezbytná k udržování pracovního prostředí v budovách (vzduchotechnika, vytápění). Součástí

služeb je i technická správa budov, vč. provádění revizí a kontrol vybraných zařízení a komplexní správa budov, kde kromě technických činností zajišťuje mj. strážní službu, úklid apod.

### **Společnost č. 2**

Dalším zkoumaným subjektem je firma s pracovní náplní v oblasti úklidové a desinfekční služby, hotelového servisu, celoročního úklidu venkovních ploch a speciálních úklidových prací.

### **Společnost č. 3**

Poslední firma se zabývá projekční a poradenskou činností v oblasti zahradní architektury, vedením projektů a koordinace realizovaných zakázek sadových úprav, montáží a servisem závlahových systémů a údržbou exteriérové a interiérové zeleně.

### **Sběr dat**

Pro výzkum sociálního prostředí a poznání podnikové kultury jednotlivých podniků bylo použito informací získaných především od výkonných pracovníků a od vedoucích pracovníků střední úrovně. Vzhledem k častému přemísťování části zaměstnanců po externích pracovištích, zvolil jsem sběr dat především formou všeobecného dotazníkového šetření. K získání informací využívám částečně i znalost prostředí jednotlivých společností. Do třech organizací bylo rozdáno celkem 120 ks dotazníků v otevřených obálkách. Při poradě ředitelů všech tří společností, byli vedoucí pracovníci informováni o průzkumu a předány jim dotazníky k poměrnému počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech. V zalepených obálkách se vrátilo 46 ks vyplněných. Ze společnosti 1 - 21 dotazníků tj. 46,7 %, ze společnosti 2 – 14 dotazníků tj. 31,1 %, ze společnosti 3 – 11 dotazníků tj. 36,7 %.

### **Všeobecný dotazník**

Dotazník je jedním z nejčastěji používaných forem pro sběr dat různých typů průzkumu. Jeho prostřednictvím je možné metodou písemného kladení otázek získat informace použitelné pro výzkum tématického okruhu. Oproti jiným typům výzkumu se daří prostřednictvím dotazníků získat informace jednodušším způsobem, a pokud je zajištěna anonymita, zaměstnanec se většinou nebojí otevřeně vyslovit vlastní názor. V dotazníku jsem použil uzavřený typ otázek, který vymezuje varianty odpovědí

a z nichž respondent vybírá jednu možnost. Tento dotazník obsahuje 15 otázek vztahujících se k tématu sociálního klimatu a podnikové kultury ve výše uvedených společnostech.

### Pozorování

Další technikou, kterou jsem doplnil metody sběru dat je účastněné pozorování. Tato metoda spočívá v záměrném, systematickém a plánovitém vnímání a registraci objektivních jevů pozorovatele.

### Zpracování dat

Veškerá data získaná z dotazníkového šetření jsou zpracována v programu Microsoft Excel a Microsoft Word. Výsledky jsou uspořádány do tabulek a barevných grafů a doplněny rozbohem. Součástí vyhodnocení výsledků je i diskuse.

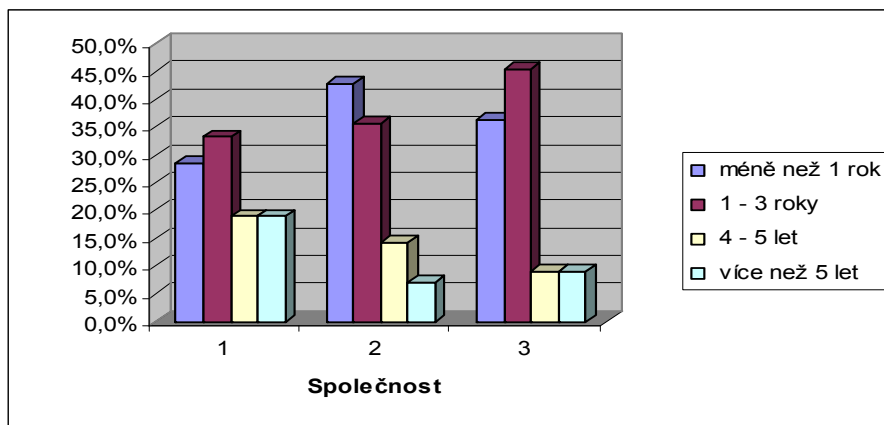
## 3.2 Výsledky průzkumu

### Otázka č. 1 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tab. 1: Délka pracovního poměru

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
méně než 1 rok	6	28,6%	6	42,9%	4	36,4%
1 - 3 roky	7	33,3%	5	35,7%	5	45,5%
4 - 5 let	4	19,0%	2	14,3%	1	9,1%
více než 5 let	4	19,0%	1	7,1%	1	9,1%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 1: Délka pracovního poměru



### Výsledky:

**Společnost 1:** V uvedené organizaci pracuje 38,0 % respondentů delší dobu než 3 roky. Zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněný dotazník, s dobou do 1 roku v pracovním poměru, je 28,6 %.

**Společnost 2:** Pracovní poměr v trvání do 1 roku má celých 42,9% zaměstnanců

**Společnost 3:** Pouze 18,2 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 3 roky.

### Diskuze:

Z šetření vyplývá, že ve společnosti 1 pracuje skoro 40 % zaměstnanců déle než 3 roky. Důvodem je mj. skutečnost, že tato společnost má vytvořeny dobré pracovní podmínky a z větší části smluvně uzavírá zakázky na delší časový horizont.

Ve společnosti 2 téměř ½ zaměstnanců nepracuje déle než 1 rok. Příčinou této skutečnosti je z velké části charakter práce. U společností zaměřených na úklidové služby je tento jev běžný.

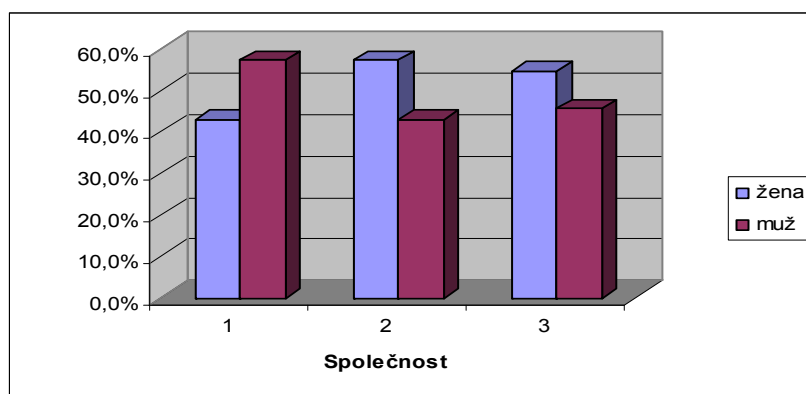
Podobný výsledek je i ve společnosti 3, kde déle než 3 roky pracuje pouze 18,2 % respondentů. Hlavní příčinu lze identifikovat ve změně vlastníka společnosti.

### **Otázka č. 2 Pohlaví**

Tab. 2: Pohlaví zaměstnanců

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
žena	9	42,9%	8	57,1%	6	54,5%
muž	12	57,1%	6	42,9%	5	45,5%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 2: Pohlaví zaměstnanců



### Výsledky:

**Společnost 1:** Necelých 60% zaměstnanců tvoří muži, zbývající část ženy.

**Společnost 2:** Ženy zde tvoří 57,1 % všech zaměstnanců společnosti, muži zbylých 42,9%.

**Společnost 3:** Podobně jako u společnosti 2 zde mírně převažují ženy s 54,5 %, muži jsou zastoupeni 45,5 %.

### Diskuze:

Z šetření vyplývá, že ve společnosti 1 pracuje více mužů. Je to způsobeno především charakterem práce. Facility management (správa budov) je práce z větší části zaměřená na technické znalosti a dovednosti.

Oproti společnosti 1 mají převahu ve společnosti 2, ženy. Tento fakt vychází z předmětu podnikání (úklidové a dezinfekční služby). V této oblasti obecně pracuje více žen.

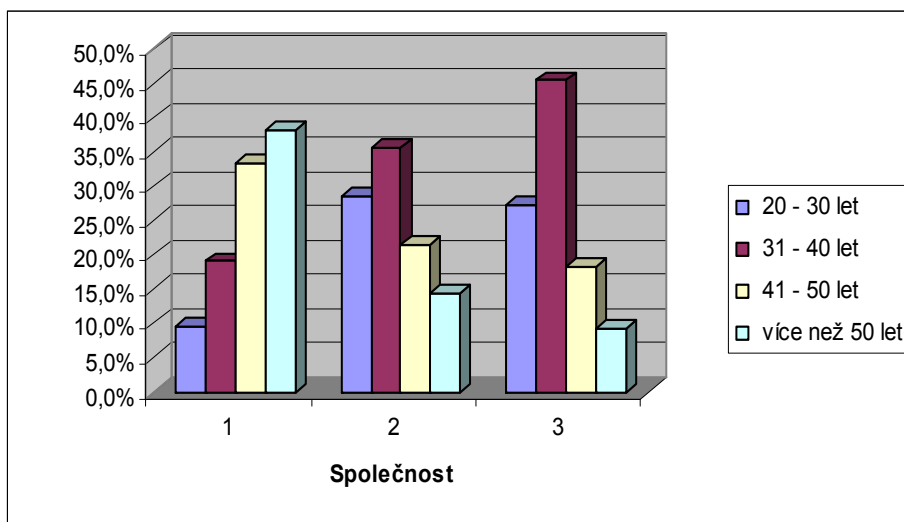
Z celkového počtu dotazovaných je obdobně jako ve společnosti 2, i ve společnosti 3, více žen. Lze konstatovat, že vzhledem k charakteru a specifikám práce v oblasti navrhování a realizace zahradních a sadových úprav, není tento výsledek překvapivý.

### **Otázka č. 3 Věk**

Tab. 3: Věkové složení zaměstnanců

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
20 - 30 let	2	9,5%	4	28,6%	3	27,3%
31 - 40 let	4	19,0%	5	35,7%	5	45,5%
41 - 50 let	7	33,3%	3	21,4%	2	18,2%
více než 50 let	8	38,1%	2	14,3%	1	9,1%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 3: Věkové složení zaměstnanců



#### Výsledky:

**Společnost 1:** Většina zaměstnanců 71,4% je starších 40 let a jen 9,5 % je mladší 31 let.

**Společnost 2:** Téměř 2/3 zaměstnanců (64,3 %) jsou mladší 41 let.

**Společnost 3:** Zde mají největší zastoupení zaměstnanci od 31 do 40 let, celých 45,5 %.

#### Diskuze:

Ve společnosti 1 je více než 2/3 zaměstnanců ve věku nad 40 let. Tento relativně vysoký podíl ukazuje na déle trvající pracovní poměr vyššího procenta zúčastněných, vyhovující pracovní podmínky v organizaci a spokojenost vedení s výsledky jejich práce.

Ve společnosti 2 je téměř 65 % zaměstnanců mladších 40 let. Oproti společnosti 1 je vzhledem k časové a fyzické náročnosti práce (práce v noci, úklid sněhu apod.) tento výsledek předvídatelný.

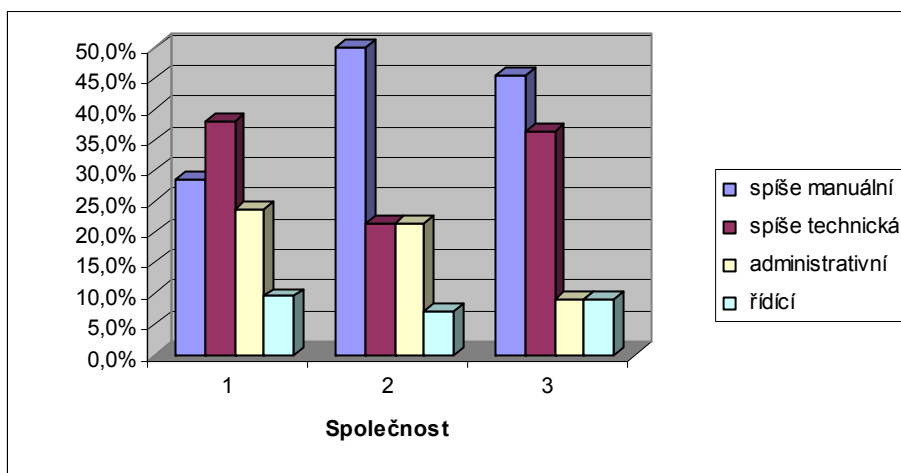
Z šetření vyplývá, že ve společnosti 3 pracuje naprostá většina zaměstnanců v mladém produktivním věku. Mladí lidé jsou pro firmu jistě přínosem. Díky nim může podnik lépe reagovat na nové podmínky v oblasti trhu, lépe se přizpůsobovat novým technologiím. Je zde, ale možné nebezpečí z hlediska nedostatku zkušeností.

#### Otázka č. 4 Profese, kterou v organizaci vykonáváte

Tab. 4: Profese, kterou v organizaci vykonáváte

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
spíše manuální	6	28,6%	7	50,0%	5	45,5%
spíše technická	8	38,1%	3	21,4%	4	36,4%
administrativní	5	23,8%	3	21,4%	1	9,1%
řídící	2	9,5%	1	7,1%	1	9,1%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 4: Profese, kterou v organizaci vykonáváte



#### Výsledky:

Ve společnosti 1 pracuje celých 38,1 % zaměstnanců v technických profesích. Ve zbylých dvou společnostech je největší část zaměstnanců zařazena na pozice „výkonné“ – manuální.

#### Diskuze:

Z celkového počtu zaměstnanců první společnosti pracuje 38,1% zaměstnanců v technických pozicích, kteří jsou následováni 28,6 % zaměstnanců se zařazením „dělník“, zbylé procento tvoří administrativní pracovníci a linioví manažeři.

U druhé a třetí společnosti převažují ve větší míře zaměstnanci na řadových pozicích. V úklidových službách stejně jako v oblasti údržby zeleně je největší využití právě na těchto pracovních místech.

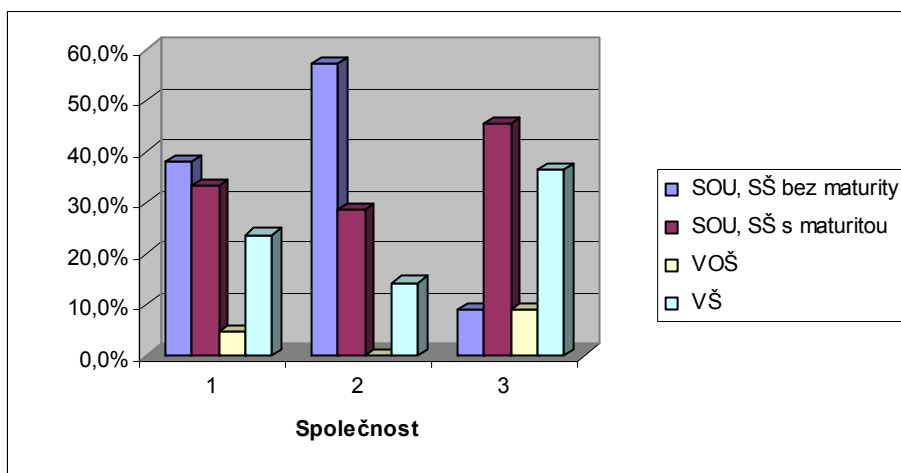


### Otázka č. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Tab. 5: Vzdělání zaměstnanců

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
SOU, SŠ bez maturity	8	38,1%	8	57,1%	1	9,1%
SOU, SŠ s maturitou	7	33,3%	4	28,6%	5	45,5%
VOŠ	1	4,8%	0	0,0%	1	9,1%
VŠ	5	23,8%	2	14,3%	4	36,4%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 5: Vzdělání zaměstnanců



#### Výsledky:

**Společnost 1:** Zde pracuje nejvíce dotazovaných zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním „SOU nebo SŠ bez maturity“ – 38,1 %. Podobné procento tvoří technici a administrativa s ukončeným středoškolským vzděláním, poměrně vysoké je i procento vysokoškoláků.

**Společnost 2:** Jednoznačně převládá vzdělání „SOU nebo SŠ bez maturity“, celých 57,1 %.

**Společnost 3:** Zde jsou nejvíce zastoupeni „středoškoláci“ – 45,5 %.

#### Diskuze:

Z šetření vyplývá, že ve společnosti 1 pracuje 38,1 % zaměstnanců se středním odborným nebo středoškolským bez maturity. Následují zaměstnanci středoškolsky vzdělaní, v počtu 33,3 %, a téměř čtvrtina je s vysokoškolským titulem.

Ve společnosti 2 je jednoznačně největší podíl zaměstnanců se středním odborným nebo středoškolským bez maturity – 57,1% Toto zjištění odpovídá náplni práce. Tento výsledek poskytuje velký prostor pro další vzdělávání pracovníků.

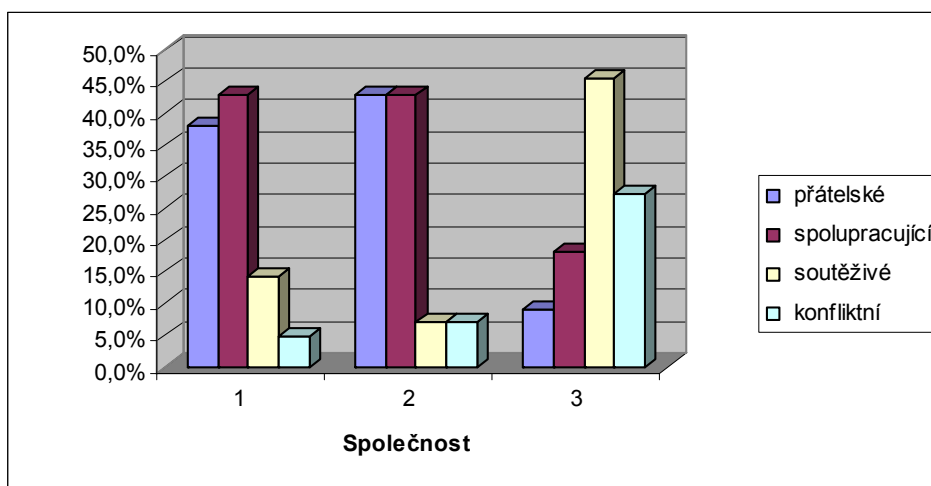
I když by se u společnosti 3 předpokládalo, vzhledem k předmětu podnikání (údržba zeleně), že zde budou nejvíce zastoupeni pracovníci vzdělaní na úrovni SOU nebo SŠ bez maturity, výsledky ukazují něco jiného. Největší podíl 45,5 % mají „SOU, SŠ s maturitou. Tento zajímavý fakt je zapříčiněn potřebnou odborností v realizaci sadových úprav resp. údržby zeleně a požadavky zákazníků na odbornost zaměstnanců dodavatele.

**Otázka č. 6 V kolektivu nejbližších spolupracovníků cítíte prostředí**

Tab. 6: Pracovní prostředí

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
přátelské	8	38,1%	6	42,9%	1	9,1%
spolupracující	9	42,9%	6	42,9%	2	18,2%
soutěživé	3	14,3%	1	7,1%	5	45,5%
konfliktní	1	4,8%	1	7,1%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 6: Pracovní prostředí



### Výsledky:

**Společnost 1:** Téměř polovina respondentů (42,9 %) považuje prostředí ve společnosti za spolupracující. Jako přátelské chápe prostředí 38,1 %. 14,3 % respondentů označilo prostředí ve společnosti jako soutěživé a zbylých 4,8% jako konfliktní.

**Společnost 2:** 42% respondentů považuje prostředí za přátelské. Stejný počet se domnívá, že ve společnosti je prostředí spolupracující. Relativně zanedbatelné množství respondentů (celkem 14,2%) označilo prostředí za soutěživé nebo konfliktní.

**Společnost 3:** Necelá polovina respondentů se domnívá, že ve společnosti je prostředí soutěživé (45,5 %), 27,3 % respondentů považuje prostředí ve společnosti za konfliktní, 18,2 % za spolupracující a 9,1 % za přátelské.

### Diskuze:

Z šetření vyplývá, že ve společnosti 1 a společnosti 2 většina zaměstnanců chápe atmosféru v podniku jako spolupracující nebo přátelskou. Zjištění, že ve výše uvedených dvou společnostech je prostředí přátelské a spolupracující je pro firmy dobrým ukazatelem.

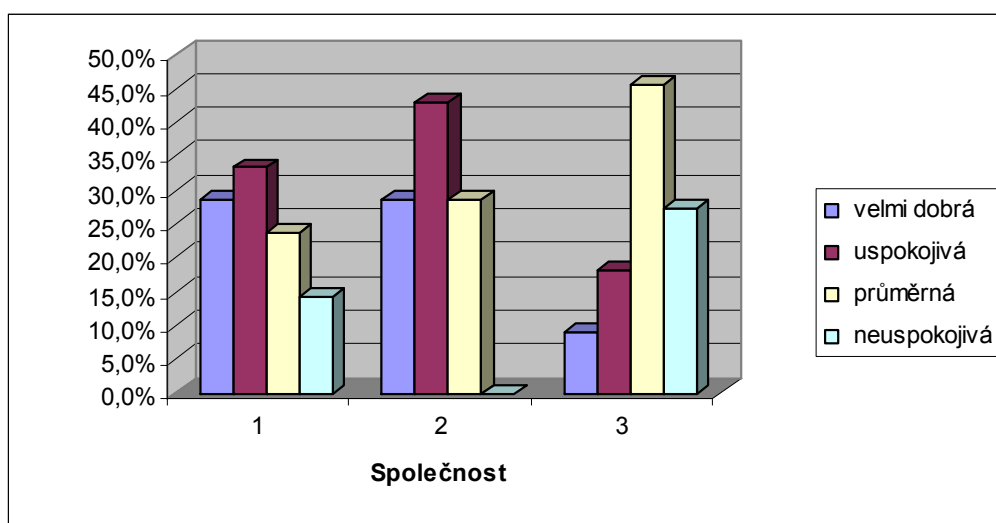
O poznání horší situace je ve třetí společnosti, kde celých 45,5 % respondentů považuje prostředí za soutěživé a zanedbatelné procento (27,3 %) za konfliktní. Příčinu lze odvodit změnou vlastníka společnosti, s vyšší náročností na pracovní výkon a kvalitu odvedené práce a relativně vysokým počtem zaměstnanců s krátkou dobou trvání pracovního poměru.

### ***Otázka č. 7 Jaká je Vaše komunikace se spolupracovníky celé organizace a skupiny?***

Tab. 7: Komunikace se spolupracovníky

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
velmi dobrá	6	28,6%	4	28,6%	1	9,1%
uspokojivá	7	33,3%	6	42,9%	2	18,2%
průměrná	5	23,8%	4	28,6%	5	45,5%
neuspokojivá	3	14,3%	0	0,0%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 7: Komunikace se spolupracovníky



Výsledky:

**Společnost 1:** Jedna třetina odpovídajících považuje komunikaci za uspokojivou. Jako neuspokojivou komunikaci se spolupracovníky považuje 14,3 % zaměstnanců.

**Společnost 2:** Téměř polovina zaměstnanců (42,9 %) považuje komunikaci za uspokojivou. Negativní odpověď v této společnosti není.

**Společnost 3:** Za průměrnou považuje komunikaci ve společnosti celých 45,5 % respondentů. Neuspokojivá komunikace je pro 27,3 % respondentů a pouze pro 9,1 % respondentů velmi dobrá.

Diskuze:

V první a druhé společnosti většina dotazovaných považuje komunikaci buď za přátelskou, nebo za spolupracující. Na základě pozorování se domnívám, že tento relativně pozitivní fakt je zapříčiněn společnými administrativními prostory obou společností, společnými zakázkami a v neposlední řadě společnými cíly na nejbližší období.

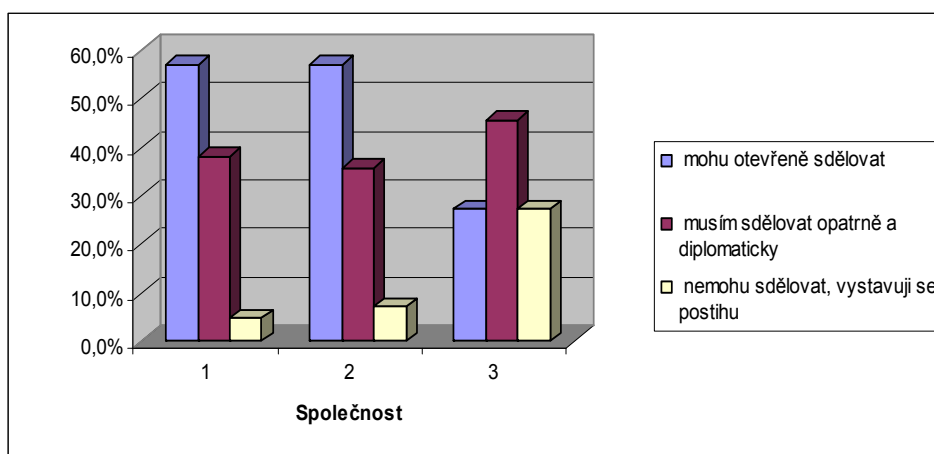
Ve třetí společnosti vidí téměř polovina dotazovaných komunikaci jako průměrnou. Je vysoce pravděpodobné, že tím, že ve společnosti převládá soutěživé až konfliktní prostředí, častěji dochází k vytváření komunikačních bariér (viz otázka č.6).

### Otázka č. 8 Své názory na pracovní problémy a situaci v organizaci

Tab. 8: Sdělování názorů v organizaci

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
mohu otevřeně sdělovat	12	57,1%	8	57,1%	3	27,3%
musím sdělovat opatrně a diplomaticky	8	38,1%	5	35,7%	5	45,5%
nemohu sdělovat, vystavuji se postihu	1	4,8%	1	7,1%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 8: Sdělování názorů v organizaci



#### Výsledky:

**Společnost 1:** Více než polovina respondentů (57,1 %) je přesvědčena o demokratickém přístupu ve společnosti. 38,1 % zaměstnanců se domnívá, že své názory musí sdělovat opatrně a diplomaticky. Zanedbatelné procento (4,8 %) je přesvědčeno, že nemůže své názory sdělovat, aniž by se nevystavovali postihu.

**Společnost 2:** Stejně jako ve společnosti 1 si nadpoloviční většina (57,1 %) dotazovaných myslí, že může otevřeně sdělovat své názory na pracovní problémy.

**Společnost 3:** Nejvíce jsou zde zastoupeni zaměstnanci, kteří se domnívají, že své názory musí sdělovat opatrně a diplomaticky (45,5 %). Skeptičtí ke svobodě slova na pracovišti jsou respondenti v 27,3 %.

### Diskuze:

Ve společnosti 1 se nadpoloviční většina domnívá, že své názory na pracovní problémy může otevřeně sdělovat (57,1 %). Otevřené pracovní vztahy zde ve větší míře fungují jak mezi spolupracovníky, tak nadřízenými a podřízenými.

Ve společnosti 2 odpověděli respondenti na otázku č. 8 obdobně jako u společnosti 1. V této společnosti obdobně jako v předchozí, je vidět snaha vedení, udržovat přátelskou atmosféru.

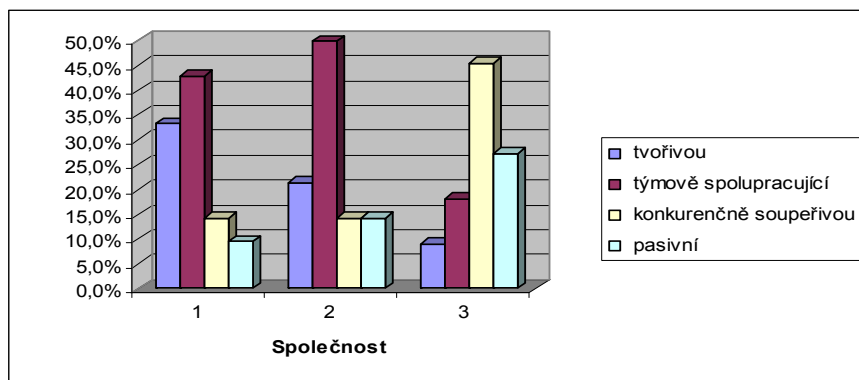
Ve společnosti 3 je situace značně odlišná. Skoro polovina respondentů (45,5 %) se domnívá, že své názory na pracovní problémy musí sdělovat velmi opatrně a diplomaticky a téměř třetina (27,3 %) zaměstnanců míní, že názory sdělovat nemohou, protože by se vystavili postihu. Pokud se pracovník bojí na pracovní problémy upozorňovat nebo je za to dokonce trestán, vede to téměř vždy ke snížení jeho motivace a následně laxnímu přístupu k práci. Schopnější pracovník pak dříve nebo později podnik opouští, ke škodě zaměstnavatele.

### ***Otázka č. 9 Pracovní atmosféru v celém podniku byste označil(a) jako***

Tab. 9: Pracovní atmosféra ve společnosti

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
tvořivou	7	33,3%	3	21,4%	1	9,1%
týmově spolupracující	9	42,9%	7	50,0%	2	18,2%
konkurenčně soupeřivou	3	14,3%	2	14,3%	5	45,5%
pasivní	2	9,5%	2	14,3%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 9: Pracovní atmosféra ve společnosti.



### Výsledky:

**Společnost 1:** 42,9 % zúčastněných zaměstnanců považuje pracovní atmosféru za týmově spolupracující. Jako tvořivou označilo pracovní atmosféru 33,3 % zaměstnanců, konkurenčně soupeřivou 14,3 % a pasivní 9,5 % zaměstnanců.

**Společnost 2:** Celých 50 % respondentů se domnívá, že atmosféra ve společnosti je týmově spolupracující a shodně 14,3 % zaměstnanců označilo pracovní atmosféru, buď za konkurenčně soupeřivou, nebo za pasivní.

**Společnost 3:** Zde je nejvíce zastoupen názor na pracovní atmosféru konkurenčně soupeřivou a to v 45,5 %; nejmenší podíl zaměstnanců se domnívá, že atmosféra ve společnosti je tvořivá (9,1 %).

### Diskuze:

Ve společnosti 1 ohodnotilo 42,9 % zaměstnanců pracovní atmosféru jako týmově spolupracující a 33,3 % jako tvořivou. Pouze necelých 10 % (9,5 %) považuje atmosféru za pasivní. Vzhledem k tomu, že si společnost vytýčila cíl, být na konci tohoto roku mezi čtyřmi největšími společnostmi v oblasti služeb (facility managementu) je strategií vedení týmová spolupráce. Tomu odpovídají i výsledky z vrácených dotazníků.

Z šetření vyplývá, že polovina zaměstnanců druhé společnosti chápe atmosféru jako týmově spolupracující. K tvořivé atmosféře se přiklonilo 21,4 % zaměstnanců. Úspěch jejich práce je závislý na práci ostatních. Pozorováním bylo zjištěno, že obdobně jako ve společnosti 1 jsou i zde nastaveny společné cíle a těch se dá nejnáze dosáhnout týmovou spoluprací.

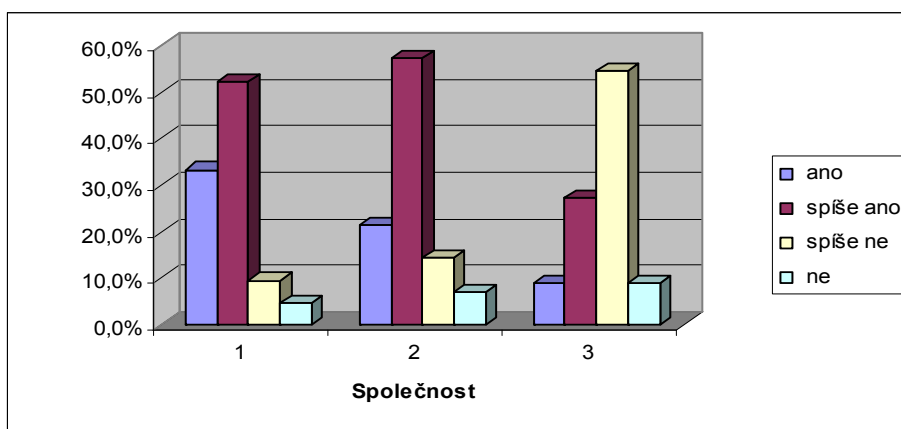
Diametrálně odlišné jsou odpovědi ve společnosti 3. 45,5 % respondentů hodnotí atmosféru jako konkurenčně soupeřivou, celých 27,3 % jako pasivní, následuje pouze 18,2 % zaměstnanců, kteří pocítují atmosféru jako týmově spolupracující a pouhých 9,1 % jako tvořivou. Tento výsledek není pro společnost příliš pozitivní.

### Otázka č. 10 Máte k dispozici potřebné informace pro dobrý výkon své práce?

Tab. 10: Potřebné informace pro výkon práce

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano	7	33,3%	3	21,4%	1	9,1%
spíše ano	11	52,4%	8	57,1%	3	27,3%
spíše ne	2	9,5%	2	14,3%	6	54,5%
ne	1	4,8%	1	7,1%	1	9,1%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 10: Potřebné informace pro výkon práce



#### Výsledky:

**Společnost 1:** Na otázku, zda-li jsou v organizaci potřebné informace pro dobrý výkon práce, odpověděla více než polovina (52,4 %) respondentů že „spíše ano“, Třetina (33,3 %) „ano“, 9,5 % že „spíše ne“ a 4,8 % „ne“.

**Společnost 2:** Zde je poměr odpovědí velice podobný společnosti 1.

**Společnost 3:** Největší zastoupení s 54,5 % odpovědělo „spíše ne“, následuje odpověď „spíše ano“ s 27,3 %. „Ano“ odpovědělo 9,1 % zaměstnanců a „ne“ také 9,1 % zaměstnanců.

#### Diskuze:

Z pozorování je patrné, že všechny tři společnosti mají pravidelné porady, informace z nich vycházející se systematicky dostávají až k řadovým zaměstnancům přes jejich nadřízené. Více negativních odpovědí ve třetí společnosti je dle mého názoru zapříčiněno určitým napětím ve vztazích mezi pracovníky a s tím souvisejícím komunikačním blokem a krátkou dobou ke konsolidaci pracovního kolektivu po změně vedení společnosti.

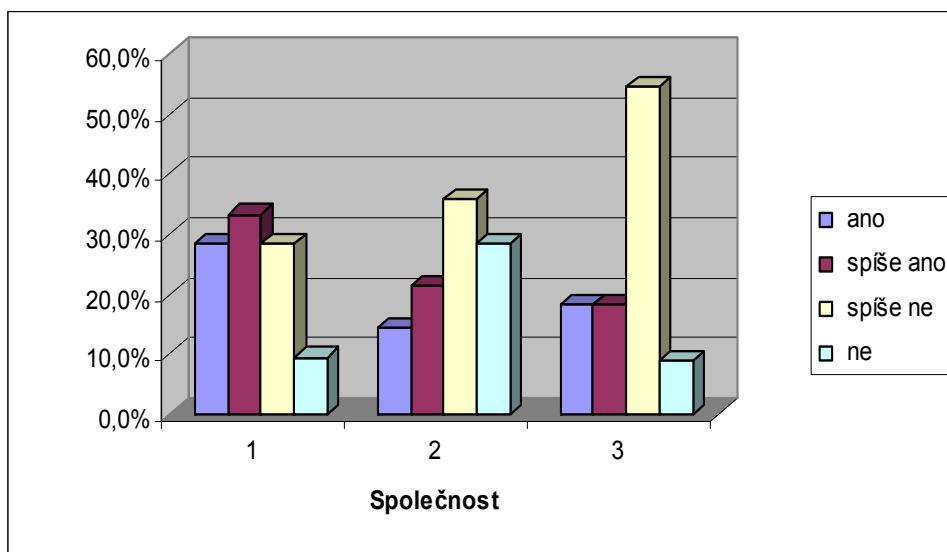


### Otázka č. 11 Máte možnost profesního a kariérního růstu?

Tab. 11: Možnost profesního a kariérního růstu

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
ano	6	28,6%	2	14,3%	2	18,2%
spíše ano	7	33,3%	3	21,4%	2	18,2%
spíše ne	6	28,6%	5	35,7%	6	54,5%
ne	2	9,5%	4	28,6%	1	9,1%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 11: Možnost profesního a kariérního růstu



#### Výsledky:

**Společnost 1:** „Spíše ano“ odpovědělo (33,3 %) dotazovaných, „ano“ odpovědělo 28,6 %, stejně jako „spíše ne“ 28,6 %. Za nemožné, ve společnosti profesně růst považuje 9,5 % respondentů.

**Společnost 2:** Odpovědi seřazeny od nejvyšší: „Spíše ne“ - 35,7 %, „ne“ – 28,6 %, „spíše ano“ - 21,4 % a konečně „ano“ – 14,3 % respondentů.

**Společnost 3:** „Spíše ne,, odpovědělo 54,5 % dozovaných, což je nejvíce ze všech tří společností.

### Diskuze:

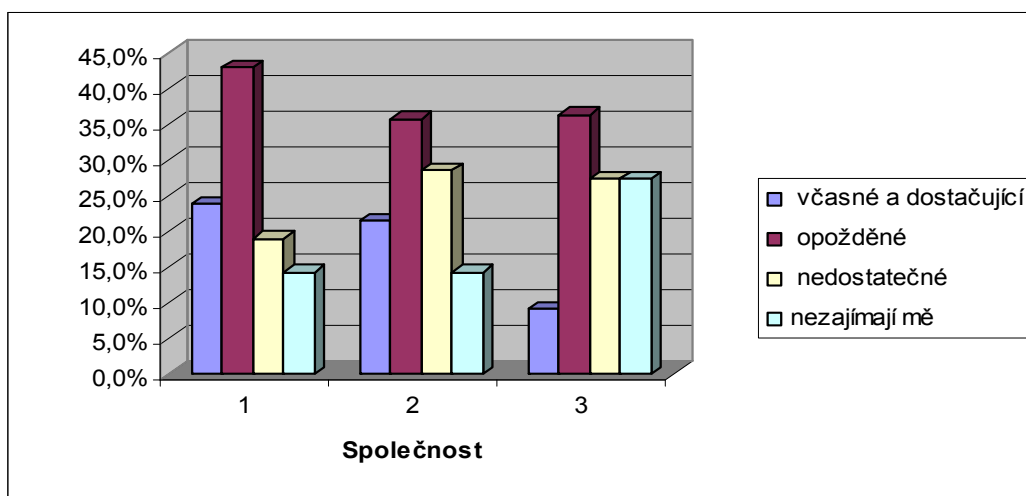
Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost profesního a kariérního růstu, odpovědělo relativně velké procento, a to ve všech společnostech, „spíše ne“. Jsou to do jisté míry překvapující odpovědi, protože všechny organizace mají nastaven systém průběžného vzdělávání, nutného pro výkon funkce a profese a k udržení a rozšíření odborných znalostí; Je však nutné uvést, že nadstandardní vzdělávání je určeno většinou pro pracovníky na středních a vyšších pracovních pozicích. Co se týká možnosti kariérního růstu, provádí se jedenkrát ročně hodnocení zaměstnanců a vedoucí pracovníci mají možnost navrhnout změnu pracovního zařazení svých podřízených.

### ***Otázka č. 12 Informace o dění a změnách v organizaci jsou***

Tab. 12: Předávání informací ve společnosti

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
včasné a dostačující	5	23,8%	3	21,4%	1	9,1%
opožděné	9	42,9%	5	35,7%	4	36,4%
nedostatečné	4	19,0%	4	28,6%	3	27,3%
nezajímají mě	3	14,3%	2	14,3%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 12: Předávání informací ve společnosti



### Výsledky:

**Společnost 1:** Zaměstnanci společnosti považují ve 42,9 %, předávání informací o dění a změnách ve společnosti jako opožděné, 23,8 % za včasné a dostačující, 19,0 % za nedostatečné a 14,3 % zaměstnanců informace nezajímají.

**Společnost 2:** Opožděné informace dostává 35,7 % zaměstnanců, nedostatečné 28,6 % zaměstnanců a téměř 15 % (14,3 %) zaměstnanců informace nezajímají.

**Společnost 3:** Pouze 9,1 % zaměstnanců má včasné a dostačující informace k 36,4 % zaměstnanců se dostávají opožděně.

### Diskuze:

Zde odkazuji na otázku č. 10, kde uvádím skutečnost, že všechny tři společnosti mají pravidelné porady, informace z nich vycházející se systematicky dostávají až k řadovým zaměstnancům prostřednictvím jejich nadřízených.

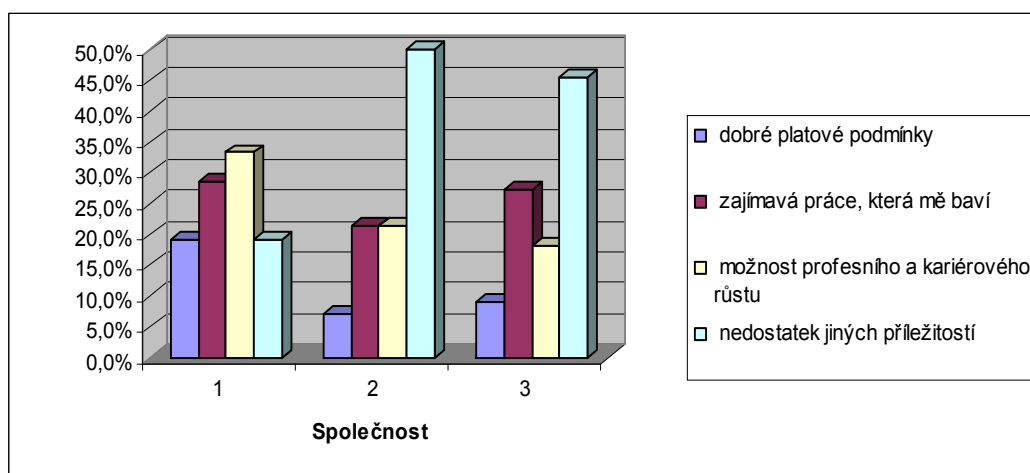
Ve společnostech tvoří kromě společnosti č. 1 nejvyšší podíl řadoví zaměstnanci, což je poslední článek v hierarchii organizace. Domnívám se, že k nim se informace právě z tohoto důvodu dostávají opožděně. Je zjevné, že zaměstnanci upřednostňují informace potřebné pro výkon své práce před informacemi, které se jich přímo netýkají.

### ***Otázka č. 13 Z jakého důvodu zůstáváte ve společnosti?***

Tab. 13: Důvod setrvání ve společnosti

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
dobré platové podmínky	4	19,0%	1	7,1%	1	9,1%
zajímavá práce, která mě baví	6	28,6%	3	21,4%	3	27,3%
možnost profesního a kariérového růstu	7	33,3%	3	21,4%	2	18,2%
nedostatek jiných pracovních příležitostí	4	19,0%	7	50,0%	5	45,5%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 13: Důvod setrvání ve společnosti



Výsledky:

**Společnost 1:** Zde třetina zaměstnanců (33,3 %) uvádí možnost profesního růstu.

**Společnost 2:** Pro většinu respondentů (50,0 %) je hlavním důvodem setrvání ve společnosti nedostatek jiných pracovních příležitostí. Pouze 7,1 % zde zůstává pro dobré platové podmínky.

**Společnost 3:** Téměř polovina (45,5 %) zůstává ve společnosti pro nedostatek pracovních příležitostí. Kvůli zajímavé práci 27,3 % zaměstnanců. V možnost profesního růstu věří 18,2 % respondentů. Soupis uzavírají zaměstnanci s dobrými platovými podmínkami v počtu 9,1 %.

Diskuze:

Ve společnostech 2 a 3 je jednoznačně největší podíl zaměstnanců, kteří u společnosti zůstávají z nedostatku jiných pracovních příležitostí. Vzhledem k předmětu podnikání, jak ve společnosti 2 (úklidové služby), tak ve společnosti 3 (údržba zeleně) a poměru řadových zaměstnanců k řídicím funkcím (viz otázka č. 4), není tento výsledek překvapivý.

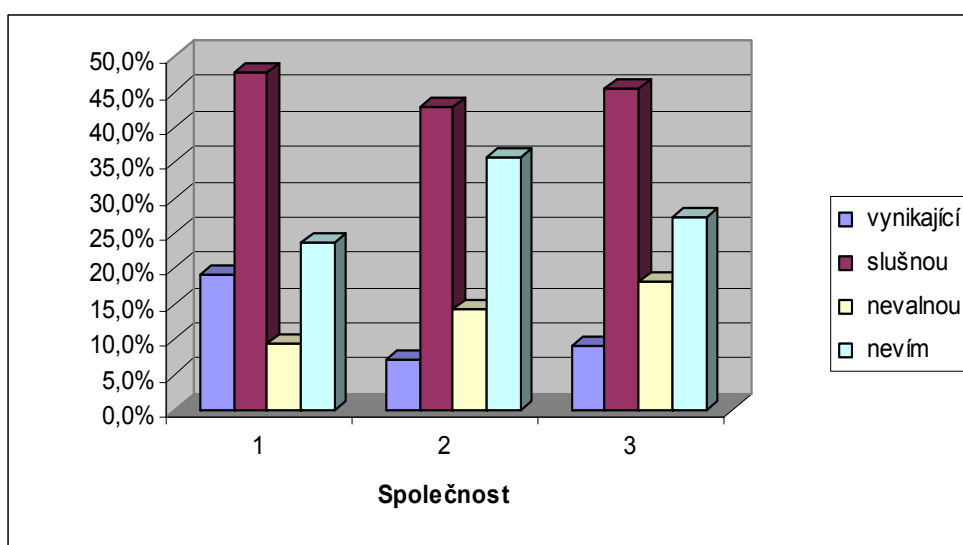
Jiný výsledek jsme zaregistrovali v první společnosti. Zde pracuje velké množství techniků, a vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na odbornost v oblasti facility managementu, vidí i reálnou šanci svého profesního růstu.

### Otázka č. 14 Jakou pověst má podle Vás společnost navenek?

Tab. 14: Pověst společnosti navenek

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
vynikající	4	19,0%	1	7,1%	1	9,1%
slušnou	10	47,6%	6	42,9%	5	45,5%
nevalnou	2	9,5%	2	14,3%	2	18,2%
nevím	5	23,8%	5	35,7%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 14: Pověst společnosti navenek



#### Výsledky:

Ve všech třech společnostech se většina respondentů domnívá, že pověst společnosti je slušná. Poměrně vysoké procento respondentů odpovědělo na tuto otázku „nevím“.

#### Diskuze:

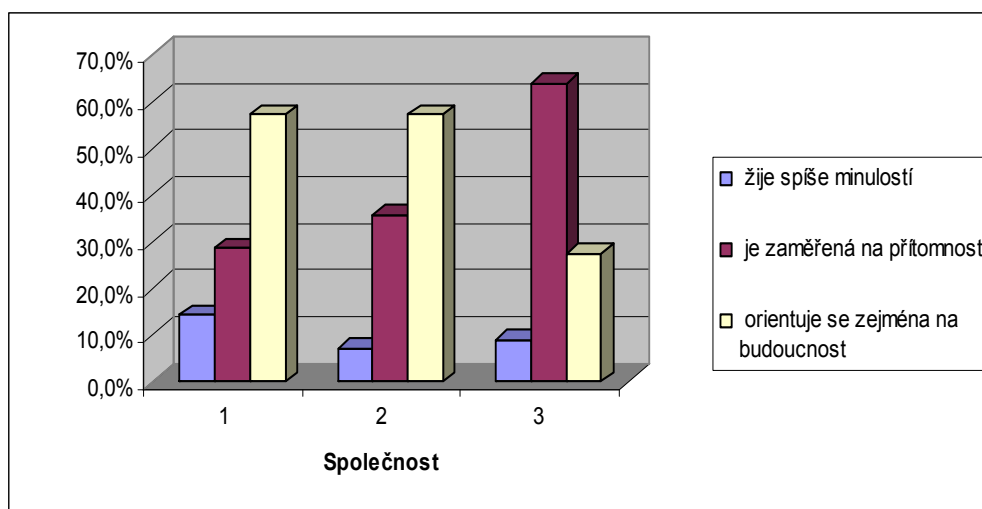
Z vlastní zkušenosti vím, že společnosti mají stabilní a profesionálně vyškolený obchodní tým, který je pro všechny tři společný. Stávajícím zákazníkům se snaží prezentovat možnost rozšíření nabízených služeb a u potenciálních zákazníků celistvost a široké spektrum služeb v oblasti kompletního facility management. Nezanedbatelnou součástí jsou písemné reference od stávajících zákazníků velkých organizací, které se přikládají do materiálů k výběrovým řízením a veřejným zakázkám, jejichž se tyto společnosti pravidelně zúčastňují.

### Otázka č. 15 Jaké je časové zaměření organizace?

Tab. 15: Časové zaměření organizace

	Společnost 1		Společnost 2		Společnost 3	
	počet	%	počet	%	počet	%
žije spíše minulostí	3	14,3%	1	7,1%	1	9,1%
je zaměřená na přítomnost	6	28,6%	5	35,7%	7	63,6%
orientuje se zejména na budoucnost	12	57,1%	8	57,1%	3	27,3%
	21	100,0%	14	100,0%	11	100,0%

Graf 15: Časové zaměření organizace



#### Výsledky:

**Společnost 1:** Více než polovina (57,1 %) respondentů se domnívá, že jejich organizace se orientuje zejména na budoucnost. 28,6 % zaměstnanců si představuje její zaměření na přítomnost a 14,3 %, že žije z výsledků minulosti.

**Společnost 2:** Stejný počet jako v první společnosti tj. 57,1 % zaměstnanců se orientuje zejména na budoucnost, 35,7 % žije přítomností a pouze 7,1 % žije spíše minulostí.

**Společnost 3:** Zde mají největší zastoupení zaměstnanci se zaměřením na přítomnost (63,6 %), jsou následováni zaměstnanci zaměřením na budoucnost (27,3 %) a nejmenší zastoupení s 9,1 % mají zaměstnanci, kteří žijí spíše minulostí.

#### Diskuze:

Z odpovědí dotazníkových vyplývá, že společnosti 1 a 2 se orientují zejména na budoucnost a společnost 3 je zaměřená výrazně na přítomnost.

Jako pracovník společnosti vím, že všechny tři organizace mají nastaveny společné obchodní cíle. (Patří do stejné obchodní skupiny). Podnikatelská strategie firem je zaměřena na postupné rozšiřování působnosti všech společností, což více než polovina respondentů společnosti 1 a 2 správně vnímá.

Ve společnosti 3 je nutné soustředit se především na vyšetření současných negativních jevů a konsolidaci pracovního týmu.

### **3.3 Diskuze k výsledkům šetření**

V předcházející kapitole byly vyhodnoceny a prodiskutovány odpovědi z dotazníků. V této části se chci soustředit na zhodnocení výsledků, z pohledu na podnikovou kulturu.

#### **Společnost č. 1**

V této společnosti je poměrně pozitivním faktem, že zde pracuje vyšší procento zaměstnanců déle než tři roky. První společnost, ze všech tří zkoumaných, má bezkonkurenčně nejdelší historii a i po dvou změnách vlastníků je podstatná část zaměstnanců původních, čemuž odpovídá i věkové složení, kdy více než dvě třetiny jsou starší 40-ti let. Druhým určujícím faktorem dlouhodobě trvajících pracovního poměru je filozofie vedení společnosti, uzavírat zakázky na delší časový horizont. V návaznosti na to jsou při náboru nových zaměstnanců, k zajištění chodu těchto zakázek, sepsány pracovní smlouvy minimálně na dobu trvání zakázky. Tato praxe se datuje již několik let.

Vzhledem k charakteru práce v oblasti technické správy budov je pochopitelná převaha mužů na technických pozicích. Konkrétně se jedná o provozní údržbáře, elektrikáře, pracovníky obsluhující kotelny, ale i o středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělané technické manažery. Nezanedbatelnou část tvoří také manažeři projektů.

Zaměříme-li se na pracovní prostředí v organizaci, lze konstatovat, že většina zaměstnanců této společnosti chápe prostředí jako spolupracující nebo přátelské. Podobně je tomu i při komunikaci mezi spolupracovníky, kdy dle názorů respondentů převažuje komunikace uspokojivá a v mnoha případech i velmi dobrá. Tento bezesporu pozitivní výsledek si lze vysvětlit z části společnými pracovními prostory společnosti a stanovením společných obchodních cílů, které jsou vázány na roční obrat. Tomu odpovídá i náhled pracovníků na pracovní atmosféru. Je zde jednoznačně týmově spolupracující resp. tvořivá.

Informovanost zaměstnanců od vedení až po řadové zaměstnance je velice důležitý aspekt pro úspěch společnosti v dnešním konkurenčním prostředí. Ať již je to ve vztahu k předávání informací potřebných pro dobrý výkon práce všech zaměstnanců nebo k informovanosti o dění a změnách v organizaci. V této oblasti má společnost propracovaný systém pravidelných porad na všech stupních řízení a informace se systematicky dostávají až k řadovým zaměstnancům přes jejich nadřízené.

Vzhledem k tomu, že společnost má v celé České republice v oblasti správy a údržby budov mezi klienty velice slušnou pověst a její cíle jsou jednoznačně zaměřeny do budoucna, je zde reálná šance dalšího progresivního růstu nejen společnosti, ale i zaměstnanců. Na základě těchto faktů je pochopitelná úvaha většiny zaměstnanců o možném profesionálním a kariéřním růstu, což potvrdilo i dotazníkové šetření v této oblasti.

## **Společnost č. 2**

Druhá společnost podniká v oblasti úklidových služeb. Tím se vysvětlují překvapivé odpovědi zúčastněných pracovníků na některé otázky výzkumu.

Příčinou délky pracovního poměru do jednoho roku téměř u poloviny zaměstnanců je z velké části charakter práce, kdy jednoznačně převažuje manuální, vykonávaná ženami. Jak potvrdilo šetření, většina respondentů (57,1 %), má vzdělání střední odborné, odpovídající dvou nebo tříletému učebnímu oboru.



Ve vykazování věku zaměstnanců ve společnostech tohoto typu, nelze jednoznačně stanovit obvyklý věkový standard; v současné době jsou však ve zkoumané společnosti, v největším počtu zastoupení zaměstnanci od 31 do 40 let.

Zjištění, že i v této společnosti cítí 86 % dotázaných prostředí přátelské a spolupracující, je dobrým ukazatelem. Na tuto skutečnost volně navazuje kladná odpověď většiny zúčastněných, na otázku svobodné možnosti sdělovat názory na pracovní problematiku. Téměř 60 % respondentů odpovědělo, že své názory mohou otevřeně vyslovit, aniž by se vystavovali postihu.

Podobně jako u předchozí otázky, byl zaznamenán kladný výsledek i v komunikaci mezi pracovníky, tato kdy byla ohodnocena 42,9 % respondentů jako uspokojivá.

Stejně jako v předchozí společnosti, jsou i zde realizovány pravidelné porady a informace potřebné k výkonu práce nebo o dění a změnách v organizaci se dostávají až k řadovým zaměstnancům. 35,7 % zaměstnanců však odpovědělo, že se k nim informace dostávají opožděně. Pozorováním bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje vysoký podíl řadových zaměstnanců, což je poslední článek v hierarchii organizace. To je dle mého názoru příčina zpoždění.

V současné době má Česká republika téměř desetiprocentní nezaměstnanost a i na řadovou dělnickou pozici je několik uchazečů. Proto není překvapivá odpověď poloviny respondentů, že důvodem setrvání ve společnosti je nedostatek pracovních příležitostí.

Druhá společnost, stejně jako předchozí má stejné majitele. Jednou z hlavních snah vlastníků je profesionální a vstřícný přístup k zákazníkovi. Tyto zásady jsou vštěpovány všem zaměstnancům a jsou zdůrazňovány jako jeden z klíčů k úspěchu. I v této společnosti je jednoznačně systém plánování nastaven na budoucnost. Mám-li zhodnotit odpovědi respondentů na poslední dvě otázky: „Jakou pověst má podle Vás společnost navenek?“ a „Jaké je časové zaměření organizace?“, musím konstatovat, že vzhledem k výše uvedenému, odpověděli respondenti dle očekávání. 42,9 % se domnívá, že společnost má navenek slušnou pověst a téměř 60 % respondentů označilo, že pracují ve společnosti, která se orientuje na budoucnost.

### Společnost č. 3

V této společnosti převažují zaměstnanci na pracovních místech manuálního charakteru. Důvodem je předmět podnikání – údržba a realizace zahradních a sadových úprav. Více než třetina pracovníků nemá dobu trvání pracovního poměru delší než jeden rok a téměř polovina delší než tři roky. Ze zkušenosti lze říci, že ve skupině pracovníků s tímto zařazením je fluktuace častějším jevem. Specializace oboru se promítá ve vyšším počtu žen na pracovních místech, i když zastoupení mužů v organizaci není nijak zásadně menší. Z důvodu požadované odbornosti specifického charakteru práce je na řadových pozicích zaměstnáno poměrně velké procento pracovníků s úplným středoškolským vzděláním. (Absolventi čtyřletých oborů zahradnických, s maturitou).

Nejvíce zaměstnanců této organizace je ve věku 31 – 40 let – téměř 50 %. Podobný počet respondentů považuje pracovní prostředí ve společnosti za soutěživé a 27,3 % se v tomto ohledu vyjadřuje negativně a cítí pracovní atmosféru jako konfliktní nebo pasivní. Ze zúčastněného pozorování zjišťují pravděpodobný důvod tohoto stavu: Pasivita a rozpory mezi vedením a podřízenými je důsledkem vyšších pracovních nároků ze strany managementu, po nedávné změně majitele společnosti. Tento přístup je v rozporu s dosavadními zvyklostmi zaměstnanců této organizace. Z této situace vyplývá i jejich reakce na otázku o možnosti sdělování vlastních názorů na pracovní problematiku.

Téměř ¾ respondentů uvádí fakt, že svůj názor na pracovní problémy nemohou sdělovat, buď vůbec, nebo velice opatrně, jinak jim vždy hrozí různá forma postihu. Proto své názory často raději nesdělují ani v kolektivu svých nejbližších spolupracovníků, čímž se vytváří nepříznivé pracovní klima s komunikačními bariérami. Důsledkem této situace je mj. i výše vzpomenutá zvýšená fluktuace zaměstnanců.

Uvedené negativní jevy ve vztazích se projevují i v odpovědích na další otázky: Informace o dění ve společnosti jsou pouze v 9 % odpovědí včasné a dostačující. Pro drtivou většinu zaměstnanců této organizace, v nejlepším případě opožděné nebo nedostatečné, případně dotazované nezajímají.

Pouze 1/3 respondentů odpovídá kladně na otázku o včasném a úplném předávání informací potřebných pro dobrý výkon své práce od nadřízených. Z účastněného pozorování jsem však nabyl dojmu úmyslně trucovitého a protestního chování a jednání řadových pracovníků. O možnosti profesního růstu v organizaci se více než polovina dotázaných vyjadřuje negativně.

Vzhledem ke specifické odbornosti většiny pracovníků této společnosti s obecně omezenou možností uplatnění, je pro 45 % zaměstnanců odpovídajících na otázku důvodu setrvávání ve společnosti, nedostatek jiných pracovních příležitostí.

Poměrně vysoké procento respondentů odpovědělo na otázku, jakou pověst má mateřská společnost navenek – „nevím“. To ukazuje buď na nezájem, nebo nedostatečnou informovanost o výsledcích organizace.

Ve společnosti č. 3 má většina dotazovaných názor, že organizace je ve své činnosti zaměřena na přítomnost.

### **Porovnání jednotlivých společností**

Společnost č. 1 má, jako jediná ze všech zkoumaných, nejvíce zaměstnanců v delším pracovním poměru. Je to způsobeno jednak úspěšnou činností organizace, také však prokazatelně příznivou pracovní atmosférou. Důvodem může být i větší spokojenost s platovými podmínkami, jejichž součástí tvoří i pravidelné odměny za nadstandardní plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci jsou tak motivováni k vyššímu výkonu ve vysoké kvalitě a příslušnému dodržování termínů. U dalších dvou společností trvá pracovní poměr zaměstnanců podstatně kratší období. Tato situace je zřejmě důsledkem charakteru práce, která je v podobě úklidu a údržby zeleně, finančně méně hodnocena, a fluktuace na těchto pracovních zařazeních bývá obecně častější. Společnost č. 1, podobně jako ostatní dvě, uzavírá zakázky na delší časový úsek (i víceletý), což dává přijatým zaměstnancům jistotu dlouhodobého zaměstnání ve všech sledovaných organizacích.

Při porovnání společností z hlediska pohlaví a věku zaměstnanců se nacházejí odlišnosti v jednotlivých organizacích podle charakteru práce. Ve společnosti č. 1

převažují muži a celkově zaměstnanci středního a vyššího věku. Ve zbývajících organizacích je v pracovním poměru naopak více žen, a věkové složení odpovídá v celkovém pohledu fyzickým nárokům při pracovním výkonu.

Nejvyšší procento zaměstnanců zařazených do manuálních pracovních pozic je ve společnosti označené č. 2. Společnost č. 3, má společně s organizací č. 1, poměrně vysoký podíl zaměstnanců v technických funkcích, které jsou nezbytné při projektování a realizaci sadových a zahradních úprav.

S pracovním zařazením úzce souvisí úroveň vzdělání pracovníků. Srovnání, až na výjimky, odpovídá funkcím, pro které je požadováno. Otázka příjemného a „spolupracujícího“ pracovního prostředí nejvíce odpovídá prvním dvěma organizacím. Ve společnosti č. 1 pracují zaměstnanci, kteří znají cíle a záměry podniku a cítí se jeho součástí. Podobné pracovní klima se podle výzkumu i pozorovací metody, projevuje i ve společnosti č. 2. Moderní manažerský přístup dokazuje i možnost otevřeného vyslovování názorů na případné nedostatky v pracovním procesu. Toto se nedá říci o prostředí ve společnosti č. 3, které je z hlediska pracovních vztahů nezdravé a komplikuje profesní život řadovým pracovníkům i managementu. Důvodem tohoto stavu je přetrvávající laxní přístup k pracovním povinnostem výkonných pracovníků a jejich přímých nadřízených, projevující se do doby změny majitele společnosti. Vyšší pracovní nároky nového vedení tak způsobují nelibost a celkové zhoršení klimatu v kolektivu. Následný odchod některých zaměstnanců, a příchod nových způsobuje rivalitu a konflikty. Z tohoto stavu vychází i pasivní přístup ke komunikaci a nezdravé vztahy mezi původními a nově příchozími pracovníky.

Na rozdíl od první a druhé společnosti se podstatně vyšší procento zaměstnanců bojí vyslovovat vlastní názory k problematice v organizaci, což jen dokresluje stav sociálního prostředí ve společnosti 3. K otázce předávání informací potřebných pro dobrý výkon práce, se ve společnosti č. 1 a 2 respondenti vyjadřují převážně kladně. V organizaci č. 3 je vidět úmysl ve hledání záminek k tomu, aby byl důvod k negativní odpovědi.

Rozdílné názory ze strany zúčastněných jsou na otázku předávání informací o dění a změnách v organizaci. Většina z nich poukazuje na skutečnost, že informace, které se k nim dostávají, jsou sice dostačující avšak opožděné. Při výjimečně položených osobních dotazech je zjištěn pravděpodobný důvod opoždění: I přes propracovaný systém porad na všech vstupních řízení, se časový úsek od porady a následných opatření, přijatých vrcholovým managementem, k poradám na nižších stupních a předáváním informací až k poslednímu článku, někdy až nepřiměřeně prodlužuje. Ve společnosti č. 3, je v odpovědích na tuto otázku, zřetelně vidět nezájem o tyto informace, u více než ¼ dotazovaných.

Možnost profesního růstu se podle odpovědí respondentů v jednotlivých společnostech mírně liší, a nejvíce pesimistická je opět společnost č. 3. V tomto případě si myslím, že u některých pracovníků nebyla otázka zcela správně pochopena. Domnívám se, že část respondentů pochopila možnost profesního růstu, jako možnost změny pracovního zařazení, nebo-li povýšení. To samozřejmě hlavně u řadových pracovníků s nižší kvalifikací není možné, aniž by si své vzdělání mimo pracovní aktivitou nechtěli sami zvýšit. Pro všechny tři společnosti je v rámci profesního růstu vypracován dlouhodobý plán vzdělávání pracovníků, který je neodmyslitelný pro dosažení jakosti a bezpečnosti prováděných činností. Další druhy školení zaměstnanců, nutné pro výkon funkce a profese, se pravidelně provádějí k udržení a rozšiřování odborných znalostí a dovedností.

Specifická odbornost respondentů ze společnosti č. 3 a nedostatek pracovních příležitostí v zahradnických profesích, je pravděpodobně důvodem setrvávání téměř poloviny dotazovaných zaměstnanců u stávajícího zaměstnavatele. Podobný výsledek šetření vykazuje společnost č. 2. V tomto případě, setrvání ve společnosti z důvodu zajímavé práce, uvedl nejvyšší počet odpovídajících zaměstnanců. Ve společnosti č. 1, jsou výsledky odlišné od obou společností, hlavně v otázce platových podmínek a možnosti kariérního růstu. Vzhledem k vyššímu počtu středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a také manažerských funkcí je v této společnosti kariérní růst nejvíce pravděpodobný.

Poslední srovnávání výsledků výzkumu všech třech společností se dotýká stavu firemní kultury ve společnostech. Odpovědi na otázku pověsti jednotlivých organizací

navenek, se vzácně shodují všechny, ve formulaci „slušná“, a to vždy u téměř poloviny respondentů. Ve společnosti č. 1 je část odpovídajících ještě optimističtější; téměř pětina jí označuje za vynikající! Poměrně velké procento respondentů zůstává u odpovědi „nevím“, což signalizuje chybějící nebo nedostatečné informace o referencích zákazníků i nezúčastněných subjektů nebo nezájem pracovníků o ně.

Odpovědi na otázku časového zaměření organizace se přesně shodují ve společnostech č. 1 a č. 2: Více než polovina zúčastněných zaměstnanců je přesvědčena, že jejich společnost je zaměřena na budoucnost. Ve společnosti č. 3 vidí téměř 2/3 dotazovaných, zaměření své organizace na přítomnost. I v tomto případě mám tušení, že dostatečně neporozuměli cílům podnikatelské strategie obchodní skupiny, do níž všechny tři společnosti patří.

### **3.4 Doporučující návrhy pro jednotlivé společnosti**

#### **Společnost 1**

Společnost č. 1 je základní mateřskou organizací zkoumané skupiny společností, s nejdelší působností v oblasti služeb. Uvedená organizace vytvořila a prosazuje hodnoty a zásady moderní společnosti orientované na budoucnost. Prvky firemní kultury se promítají do nastavení personálních činností a směrnic, a jsou zaměřeny především na strategii znalostní organizace. V této společnosti lze kladně vnímat spokojenost většiny zaměstnanců s úrovní tzv. instrumentálních hodnot firemní kultury (pocit jistoty zaměstnání, spravedlivé mzdové ohodnocení, příznivé pracovní prostředí apod.), i s úrovní morálních hodnot a norem chování firemní kultury (identifikace s firmou, hrdost na příslušnost k ní, sdílení a uznávání pravidel chování a jednání atd.). (Tureckiová, 2004, s. 145)

Cílem vlastníků skupiny společností je záměr sjednotit, jak podnikatelské strategické cíle, tak hodnoty firemní kultury v celé skupině; tento proces je však zatím na počátku realizace. Kromě již uskutečněného sjednocení znakového loga skupiny, uniformity pracovních oděvů, kombinace barev vozidel a dalších artefaktů zaměřených

na vnější propagaci, je nutné sjednotit také interní a externí normy chování a jednání. Nedostatkem je fakt, že tyto hodnoty firemní kultury doposud důsledně neimplementují do dceřiných společností. Z výsledků průzkumu je zřetelné že uvedený negativní jev se nejvíce projevuje ve společnosti č. 3.

### **Doporučení:**

- Jako organizace s rozhodovacím právem na stanovení a udržování vzorových hodnot firemní kultury, urychlit realizaci implantování především interních norem chování a jednání do všech společností skupiny.
- Personální management by měl absolvovat školení zaměřené na rozvíjení a udržování silné firemní kultury ve své mateřské společnosti i dceřiných organizacích s orientací především na zákazníka.
- Průběžně dohlížet na včasné předávání podnikových informací až k poslednímu článku podnikové struktury a výhledově počítat s vybavením všech středisek počítačovou technikou.
- Uvážit systém sjednocení mzdové politiky v celé skupině organizací.
- Podporovat pravidelná proškolení vedoucích pracovníků všech společností v manažerských dovednostech.
- V pravidelných periodách provádět pomocí dotazníků průzkum, vztahující se k aktuální problematice v organizaci, a závěry z hodnocení uplatňovat v praxi.
- Aktivizovat a podporovat společné firemní akce, přispívající k vytváření a utužování dobrých zaměstnaneckých vztahů.

### **Společnost 2**

Tato společnost se vyznáváním hodnot firemní kultury přibližuje společnosti č.1. V organizaci se obecně daří zachovávat zásady správných postojů v chování a jednání zaměstnanců na dobré úrovni. Důkazem je pocit nekonfliktního pracovního klimatu u drtivé většiny respondentů a bezproblémová vzájemná komunikace s prakticky nulovým negativním vyjádřením dotazovaných k tomuto důležitému faktoru firemní kultury. Uvedená skutečnost svědčí o nastavení moderního demokratického stylu řízení a osobní kvalitě vedoucích pracovníků.

Negativním faktorem je nedostatečný zájem o podnikové informace u zaměstnanců dělnických profesí, kteří je z hlediska jejich pracovního zařazení nepovažují za důležité.

Vysoký počet respondentů, zůstávajících, dle výsledků průzkumu, pouze z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí, je paradoxně důkazem dobré úrovně firemní kultury této společnosti; nižší finanční ohodnocení pracovníků dělnických profesí, je tedy patrně jedinou příčinou vyšší fluktuace pracovníků společnosti.

### **Doporučení:**

- Udržovat nastavenou úroveň sociálního klimatu a hodnot firemní kultury v organizaci, pravidelným proškolením liniových manažerů v moderních metodách řízení lidských zdrojů.
- Snižovat fluktuaci v organizaci motivačními metodami, především u kvalitativně vhodných zaměstnanců.
- V rámci vzdělávání umožňovat řadovým pracovníkům účast na nadstandardních kurzech a školeních.
- Pravidelně seznamovat všechny podřízené v organizaci s výsledky a úspěchy celé skupiny a pěstovat v nich sdílené hodnoty firemní kultury a loajalitu ke společnosti.

### **Společnost 3**

V této společnosti jsou hlavním problémem mezilidské vztahy. V pracovním kolektivu se často objevuje přetvářka, falešná rivalita a komunikační bariéry mezi zaměstnanci na výkonných pracovních místech i ve vztazích nadřízený - podřízený. Důsledkem toho, vážne předávání informací a jednotný přístup pracovníků k plnění úkolů. Toto chování a jednání narušuje v neposlední řadě i hodnoty firemní kultury, jednotně nastavené v celé skupině společností, nejen uvnitř této organizace ale také ve vztahu k zákazníkovi. Z výsledků průzkumu dále vyplývá přesvědčení většiny respondentů o orientaci společnosti na přítomnost. I tento chybný názor zřejmě vychází



z nedostatečných nebo zkreslených informací o strategickém záměru skupiny, nezodpovědně tolerovaných vedoucími pracovníky společnosti. Nepříznivé pracovní prostředí, které se zatím managementu organizace nedaří změnit, je pravděpodobně i příčinou zvýšené fluktuace pracovníků. Jednou z příčin tohoto stavu může být i necitlivý sociální přístup majitelů skupiny a jejího vrcholového managementu k této nedávno získané společnosti a jejím zažitým pracovním zvyklostem. Je docela dobře možné, že o těchto problémech nastalých změnou pracovního stylu ve společnosti, vrcholový management skupiny ani neví, protože vedení této společnosti tento stav bagatelizuje.

### **Doporučení:**

- S využitím všech moderních metod řízení lidských zdrojů zkonsolidovat neutěšenou situaci v pracovních a osobních vztazích ve společnosti, po vertikální linii top managementu.
- Pravidelně aktivizovat proškolení a vzdělávání vedoucích pracovníků ve zlepšování řídicích, organizačních a komunikačních dovedností.
- Na manažerské pozice přijímat zaměstnance nejen odborně zdatné, ale i osobnostně vhodné pro realizování moderních metod řízení lidských zdrojů.
- Z pozice nadřízených pravidelně, v rámci pracovní doby, uskutečňovat krátké porady s předáváním aktuálních informací o dění ve skupině společnosti, s prostorem pro možnost demokratické výměny názorů.
- Z titulu funkce nadřízených, nenásilnou formou, pověřovat nejschopnější řadové pracovníky – rebely, řídicími a organizačními činnostmi v menších kolektivech spolupracovníků.
- Používat další motivační prostředky ke zlepšování spolupráce zaměstnanců, v zájmu o kvalitní plnění pracovních úkolů.
- V řídicí práci používat spíše lídrovský styl vedení lidí.

### 3.5 Závěrečné zhodnocení

Při porovnávání jednotlivých společností bylo zjištěno, že úroveň firemní kultury nastavené ve znalostních organizacích, se nejvíce přibližuje společnost č.1. Atmosféra tohoto podniku je týmově spolupracující, vertikální i horizontální komunikace funguje na dobré úrovni. Výsledky vycházející z pravidelných pracovních porad jsou předávány na všechna oddělení a příznivě ovlivňují informovanost v celé společnosti. Pozitivně lze také hodnotit spokojenost většiny zaměstnanců s úrovní instrumentálních a morálních hodnot podnikové kultury. Management společnosti optimálně využívá potenciálu pracovníků a snaží se pro ně vytvářet odpovídající podmínky. Ve svých strategických plánech počítá s rozvíjením dalších podnikatelských aktivit, současně s posilováním a pečováním o zdravou podnikovou kulturu, zaměřenou na zákazníka. Jako společnost řídící základní personální procesy celé skupiny, by měla uspíšit aplikaci sdílených hodnot firemní kultury do dceřiných společností, v plném rozsahu.

Společnost č. 2 je z pohledu vytváření příznivého sociálního klimatu a jednotné orientace na firemní kulturu skupiny, na správné cestě v konkurenčním prostředí podobně zaměřených organizací. Sdílené hodnoty a normy v procesu vzájemného působení a komunikace umožňují pracovníkům snadnější plnění úkolů a rozhodování a orientaci v různých situacích. Jednou z hlavních snah managementu je vstřícný přístup k zákazníkovi, a dodržování vnitřních pravidel dobrých vztahů a spolupráce je pro většinu spolupracovníků přirozená i ve vnějším pracovním prostředí. Management společnosti však musí v budoucnu řešit problematiku podprůměrného mzdového ohodnocení pracovníků úklidu, která je příčinou častější fluktuace.

Ve společnosti č. 3 je znatelné napětí v sociálních vztazích, napříč celou organizační strukturou. Jako jediná ze zkoumaných společností nespĺňuje v tomto směru požadavky na moderní konkurenceschopný podnikatelský subjekt, a tento negativní jev zkresluje celkový pohled na jednotnou skupinu společností. V zájmu brzkého vyřešení problému je nutná úzká spolupráce s mateřskou společností č. 1 a jejím vrcholovým managementem.

## Závěr

Řízení lidských zdrojů je složitý, náročný, nikdy nekončící proces, ovlivňovaný mnoha faktory, a vyžadující odpovědný přístup vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. Přes vyspělou a neustále dokonalejší technickou úroveň prostředků, usnadňujících a zkracujících pracovní úkony, je lidský potenciál stále nezastupitelným článkem každé formy pracovní činnosti. K efektivnímu využití jeho schopností, znalostí a dovedností, je nutné stanovit a dodržovat pravidla, která člověka – pracovníka dokáží zaujmout a přesvědčit k dobrovolné vysoké pracovní aktivitě, ve prospěch společných cílů.

Úspěšné řešení této problematiky je hlavním úkolem manažerů ve všech pracovních pozicích. Spočívá především v neustávající snaze o získávání kvalitních pracovníků, a jejich trvalý rozvoj, ale také ve vytváření a udržování kvalitních pracovních podmínek. V neposlední řadě je nutné zaměřit se i na činitele prostupující pracovními procesy.

Cílem mé diplomové práce, bylo vymezit, charakterizovat a specifikovat některé z činitelů ovlivňujících řízení lidských zdrojů a posoudit jejich vliv na plnění stanovených úkolů v pracovním procesu.

V teoretické části diplomové práce, jsem použil obsahovou analýzu dostupných pramenů a v první kapitole se věnoval pohledům na klasické metody a současné trendy řízení lidských zdrojů. Na základě čerpání z odborných publikací, jsem dále vymezil některé činitele, přispívající k ovlivňování pracovních procesů v organizacích a poukázal na jejich pozitivní a negativní vlivy v řídicí činnosti managementu.

Druhá část diplomové práce byla zaměřena k empirickému průzkumu dvou, navzájem souvisejících činitelů – sociálního klimatu a podnikové kultury, a směřována k porovnání jejich úrovně, ve vybraných organizacích. Průzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a účastněného pozorování, z výsledků následně vyvozeny závěry a doporučující návrhy ke zlepšení současného stavu.

Při studiu odborných publikací jsem měl příležitost utvořit si celkový pohled na rozsáhlou a složitou problematiku tématu a pochopit důležitost prosazování a uplatňování moderních trendů a forem řízení lidských zdrojů.

Zastaralý direktivní styl řízení, používaný v mnoha organizacích ještě v dnešní době, se rozhodně neslučuje se strategií znalostní organizace a podstatně ovlivňuje výsledky pracovních činností. Podnikatelské subjekty, které chtějí dosahovat trvalých konkurenčních výhod, musí umět nastavit a aplikovat strategicky integrovaný přístup v řízení lidských zdrojů, jehož stmelujícím nástrojem jsou i dobré lidské vztahy, příznivé pracovní prostředí a vysoká úroveň podnikové kultury.

Tady se otevírá široké pole působnosti kvalitně připraveným manažerům, kteří by, v souladu se záměry organizace, měli erudovaně prosazovat podnikovou filozofii, zaměřenou k současným i budoucím pracovním úspěchům.

## Resumé

V diplomové práci jsem se zabýval tématem řízení lidských zdrojů a specifikací některých základních činitelů, které ho ovlivňují.

Práce je rozčleněna do dvou hlavních částí.

V teoretické části se věnuji nejprve vysvětlení základních pojmů, které se k tématu úzce vážou, a vymezuji definice některých autorů. Poté nahlížím do historie řízení lidí, porovnávám názory na původní styly řízení a jejich vliv na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Dále se věnuji pohledu na postupný rozvoj v této oblasti, současné trendy v řízení lidských zdrojů v pracovním procesu, a roli člověka v něm.

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na vymezení některých činitelů, které mohou tento proces ovlivňovat. V této kapitole vřazuji častěji do textu krátké vlastní nebo parafrázované komentáře, průběžně navazující na uvedenou problematiku.

V praktické části diplomové práce, se zaměřuji na průzkum sociálního pracovního klimatu a firemní kultury ve třech organizacích, integrovaných v jedné podnikatelské skupině. Cílem dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování bylo charakterizovat pracovní podmínky v těchto společnostech, vyvodit závěry a navrhnout doporučení k nápravě nedostatků.

## **Anotace**

V diplomové práci vymezuji a popisuji některé ze základních činitelů ovlivňujících řízení lidských zdrojů, a na základě poznatků z tématické literatury specifikuji jejich vliv v pracovním procesu.

V praktické části zkoumám stav sociálního klimatu a firemní kultury třech společností, podnikatelsky zaměřených na poskytování služeb v oblasti technické správy budov, komplexního úklidového servisu a realizaci sadových úprav.

### **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, manažer, ovlivňující činitelé, sociální klima, podniková kultura.

## **Annotation**

In my thesis, specify and describe one of the basic factors influencing human resources management. I specialize on the factor's effect on a working procedure, based on my knowledge from the subject matter literature.

In the practical part I focus on the social climate state and the corporate culture of three companies. These companies focus on providing services in the technical administration area, complete/complex cleaning services and the realization of a park arrangement.

### **Key words**

Human Resources Management, Manager, Influencing factors, Social climate, Corporate culture

## Seznam použité literatury

1. Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
4. Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
5. Bedrnová, E., Nový, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. Bělohávek, F., Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
7. Dědina, J., Cejthamr, V., Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
8. Hroník, F., Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
9. Koubek, J., Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze 2000. ISBN 80-7079-030-X.
10. Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-033-3.
11. Koubek, J., Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Prass 2004. ISBN 80-7261-116-X.
12. Kratochvíl, J., O řízení vážně i s úsměvem. Kladno: Delta, 2000. ISBN 80-86091-32-5.
13. Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002a. ISBN 80-7040-581-3.
14. Leigh, A., Praktický rádce manažera. Praha: nakl. Svoboda 1992, Překlad Hausenblasová, Z. ISBN 80-205-0264-5.
15. Lukášová, R., Nový, I. a kol. Organizační kultura. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0648-2.
16. Mayerová, M., Růžička, J., Moderní personální management. Praha: H&H 2000. ISBN 80-86022-65-X.

17. Nakonečný, H., Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-2470-577-X.
18. Palán, Z., Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.
19. Pitra, Z., Dovednosti a image manažera. 1. vyd. Praha: Bankovní institut VŠ 2002. ISBN 80-7265-041-6.
20. Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1092-7.
21. Plamínek, J., Fišer, J., Řízení podle kompetencí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-2471-074-9.
22. Radvan, E., Poznámky k vypracování odborného textu. Brno: IMS 2007.
23. Řehoř, A., Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Brno: IMS, 2008.
24. Tureckiová, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6.
25. Vajner, L., Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
26. Vodáček, L., Vodáčková, O., Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Prass 2001. ISBN 80-85943-94-8.



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 - Dotazník – Průzkum sociálního klimatu a podnikové kultury**

**PRŮZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU  
A PODNIKOVÉ KULTURY**

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o zodpovězení následujících otázek, které budou sloužit výhradně pro diplomovou práci na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Institutu mezioborových studií Brno. Dotazník je anonymní a získané údaje nemohou být nijak zneužity.

*Po vyznačení údajů vztahujících se k vaší osobě, označte prosím dále křížkem tu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.*

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Libor Kožíšek

**1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- a)  méně než 1 rok
- b)  1 – 3 roky
- c)  4 – 5 let
- d)  více než 5 let

**2. Pohlaví**

- a)  žena
- b)  muž

**3. Věk**

- a)  20 – 30 let
- b)  31 – 40 let
- c)  41 – 50 let
- d)  více než 50 let

**4. Profese, kterou v organizaci vykonáváte je**

- a)  *spíše manuální*
- b)  *spíše technická*
- c)  *administrativní*
- d)  *řídící*

**5. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?**

- a)  *SOU, SŠ bez maturity*
- b)  *SOU, SŠ s maturitou*
- c)  *VOŠ*
- d)  *VŠ*

**6. V kolektivu nejbližších spolupracovníků cítíte prostředí**

- a)  *přátelské*
- b)  *spolupracující*
- c)  *soutěživé*
- d)  *konfliktní*

**7. Jaká je vaše komunikace se spolupracovníky celé organizace a skupiny?**

- a)  *velmi dobrá*
- b)  *uspokojivá*
- c)  *průměrná*
- d)  *neuspokojivá*

**8. Své názory na pracovní problémy a situaci v organizaci**

- a)  *mohu otevřeně sdělovat*
- b)  *musím sdělovat opatrně a diplomaticky*
- c)  *nemohu sdělovat, vystavuji se postihu*

**9. Pracovní atmosféru v celém podniku byste označil(a) jako**

- a)  tvořivou
- b)  týmově spolupracující
- c)  konkurenčně soupeřivou
- d)  pasivní

**10. Máte k dispozici potřebné informace pro dobrý výkon své práce?**

- a)  ano
- b)  spíše ano
- c)  spíše ne
- d)  ne

**11. Máte možnost profesního a kariérního růstu?**

- a)  ano
- b)  spíše ano
- c)  spíše ne
- d)  ne

**12. Informace o dění a změnách v organizaci jsou**

- a)  včasné a dostačující
- b)  opožděné
- c)  nedostatečné
- d)  nezajímají mě

**13. Z jakého důvodu zůstáváte ve společnosti?**

- a)  dobré platové podmínky
- b)  zajímavá práce, která mě baví
- c)  možnost profesního kariérového růstu
- d)  nedostatek jiných pracovních příležitostí

**14. Jakou pověst má podle Vás společnost navenek?**

- a)  vynikající
- b)  slušnou
- c)  nevalnou
- d)  nevím

**15. Jaké je časové zaměření organizace?**

- a)  žije spíše minulostí
- b)  je zaměřená na přítomnost
- c)  orientuje se zejména na budoucnost