

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Bc. Andrea Chromcová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea CHROMCOVÁ**
Osobní číslo: **H118435**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura a řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude vypracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na pochopení principů firemní kultury, diagnostiky aktuálního stavu firemní kultury ve Vězeňské službě České republiky a srovnání s firemní kulturami jiných organizací;
- na hledání odpovědi na otázky: "Jak se vásoučasné nepříznivé době utváří a mění firemní kultura veáštátní instituci? Co má vliv na změnu firemní kultury? Jaká je dnešní profesionalita, dynamičnost, týmový duch, pohoda ve vybraných organizacích? Jak dnešní byrokracie ovlivňuje firemní kulturu?"

Součástí práce bude sociologický výzkum, při kterém budou osloveni zaměstnanci a střední management věznic a vybraných organizací s cílem zjistit obsah jejich firemních kultur.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

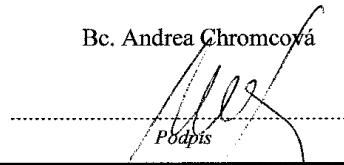
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.

Bc. Andrea Chromcová



Podpis

V Brně 1. března 2013

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vymezení pojmu firemní kultura a řízení organizace. Teoretická část popisuje nejzákladnější zákonitosti, vlastnosti a pojmy firemní kultury a také oblasti řízení lidských zdrojů. Zdůrazněna je zde důležitost úlohy postavení personálního managementu v systému řízení organizace a jeho vzájemného propojení s firemní kulturou. Praktická část je zaměřena na samotný výzkum, jeho cíle a v teoretické rovině také na použitou výzkumnou metodu a seznámení se s vlastním zkoumaným subjektem. Je věnována popisu vybrané společnosti, je v ní nastíněno schéma řízení zkoumané společnosti, stanovené hodnoty, koncepty, vize a cíle, ale především obsahuje samotné vyhodnocení provedeného výzkumu. Cílem empirické části práce bylo zjištění postojů a názorů zaměstnanců vybrané společnosti na povahu obsahu nastolené firemní kultury.

Klíčová slova: Firemní kultura, typologie firemní kultury, kulturní změna, řízení lidských zdrojů, strategie lidských zdrojů, personální management, personální výběr, rozvoj pracovníků, etika práce manažera, etický kodex, společenská odpovědnost organizace

ABSTRACT

The thesis is focused on the definition of corporate culture and management. The theoretical part describes the basic patterns, properties and concepts of corporate culture and human resource management. Emphasized here is the importance of the role of HR management position in the system of management of the organization and its interconnection with the corporate culture. The practical part is focused on the research, its objectives, and in theory also used research method and familiarity with their own researched subject. It is dedicated to the description of the selected company, is outlined in the scheme management companies surveyed, established values, concepts, visions and goals, but also contains the actual evaluation of the research. The aim of the empirical part of the study was to investigate the attitudes and opinions of employees selected companies on the nature of content raised corporate culture.

Keywords: Corporate culture, corporate culture typology, cultural change, human resource management, strategy, human resources, personnel management, personnel selection, development workers, work ethic manager, code of ethics, social responsibility of organizations.

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji PaedDr. Liboru Sehnalovi za pomoc při realizaci výzkumného šetření, za jeho podnětné připomínky z praxe. Také bych chtěla poděkovat svému manželovi, Miroslavu Chromcovi, za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracovávání mé diplomové práce.

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

Bc. Andrea Chromcová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 POJEM KULTURA	16
1.2 PRVKY KULTURY	17
1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	19
1.4 HODNOCENÍ FIREMNÍ KULTURY.....	23
1.5 ROZVOJ ORGANIZACE.....	24
2 UTVÁŘENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY	25
2.1 FIREMNÍ KULTURA A PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	26
2.2 ŘÍZENÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	28
2.3 MODELY ZMĚNY.....	30
2.4 PROCES UTVÁŘENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY.....	32
2.5 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY.....	35
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
3.1 PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	37
3.2 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
3.3 PERSONÁLNÍ VÝBĚR	41
3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	43
3.5 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	46
4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ	48
4.1 PODSTATA VEDENÍ	48
4.2 STYLY VEDENÍ.....	51
4.3 ROLE A FUNKCE MANAŽERA.....	53
4.4 ETIKA PRÁCE MANAŽERA	56
4.5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE.....	57
II PRAKTICKÁ ČÁST	58
5 PROFIL ZKOUMANÉHO SUBJEKTU	59
5.1 SCHÉMA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI AGC FLAT GLASS CZECH, A.S.....	61
5.2 ETICKÝ KODEX AGC FLAT GLASS CZECH, A.S.	62
5.3 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	64
5.4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	66
5.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	67
6 ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT	69
6.1 HYPOTÉZA Č. 1.....	69
6.2 HYPOTÉZA Č. 2.....	71
6.3 HYPOTÉZA Č. 3.....	72
6.4 HYPOTÉZA Č. 4.....	73
7 SHRNUÍ ŠETŘENÍ	76
ZÁVĚR	80

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM TABULEK.....	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Pojem firemní kultura je v posledních letech čím dále více používaný. Obsah tohoto pojmu je tu však již od doby, kdy vznikaly první firmy či organizace. Definic firemní kultury nalezneme v odborné literatuře nesčetně. Obecně firemní kulturu chápeme jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci organizace určitým způsobem nastaveny. Projevuje se v myšlení, cítění a chování členů organizace, v artefaktech materiální a nemateriální povahy. Na základě těchto názorů zaměstnanec organizace nebo skupina více zaměstnanců rozvíjejí vlastní, nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem ven, vůči jeho vnějšímu okolí.

Firemní kultura je určitým duchem organizace, vnitřními pravidly hry, jež ovlivňují myšlení, ale i jednání zaměstnanců. Má vliv i na celkovou atmosféru, která ve firmě panuje. Firemní kultura je proto velmi úzce provázána s prosperitou a úspěchem společnosti.

Původním záměrem mé diplomové práce bylo srovnání firemní kultury ve Věžeňské službě České republiky s firemní kulturou v jiné společnosti. Po návštěvě společnosti AGC Flat Glass Czech a.s., se sídlem v Teplicích v severních Čechách, jsem se rozhodla popsat firemní kulturu pouze v této velmi perspektivní, stále se rozvíjející společnosti. Věžeňská služba České republiky je bezpečnostní sbor, kde jsou striktně dána pravidla, která se musí dodržovat., nelze jinak. Společnost, která je řízena zahraničním managementem, nabízí velkou škálu možností, rozvoje a představ zaměstnanců.

Ve své diplomové práci se podrobněji věnuji jedné části firemní kultury, oblasti personální a řízení lidských zdrojů ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a. s. Volba tématu diplomové práce vyplynula také z toho, že společnost AGC Flat Glass, a.s., získala v roce 2007, 2010 a 2011 prestižní ocenění nejlepšího zaměstnavatele roku, což zjevně vypovídá o dobře nastavené politice v oblasti lidských zdrojů, zejména v nabídce pracovních příležitostí, vzdělávání, profesního růstu.

Cílem diplomové práce je zjištění názorů zaměstnanců firmy AGC na otázky co je pro ně a jejich práci nejdůležitější, co by jim v jejich práci mohlo být přínosem a naopak, co jim práci ztěžuje, s jakými problémy se musí vyrovnávat. Cílem je snaha nabídnout ucelený pohled na firemní kulturu a na její důležitou roli ve spojitosti s řízením lidských zdrojů vybrané společnosti.

První část diplomové práce je orientována na základní charakteristiku firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Zabývá se jasným vymezením pojmů a zákonitostí, popisuje firemní kulturu, její prvky, typologii, analyzuje oblast řízení lidských zdrojů.

Druhá část je věnována vlastnímu empirickému výzkumu firemní kultury firmy AGC Flat Glass Czech, a. s. Věnuje se i otázkám řízení lidských zdrojů vybraného subjektu. Pro realizaci tohoto výzkumu jsem zvolila metodu dotazníkového šetření a taktéž analýzu firemních dokumentů. Vedle dotazníků a analýzy firemních dokumentů byla využita i doplňující empirická sonda ve formě standardizovaného rozhovoru s jedním z vrcholných manažerů firmy v oblasti řízení lidských zdrojů.

.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vychází z firemní filosofie, vize a firemních hodnot. Představuje soubor dlouhodobě trvajících představ, přístupů a hodnot, které organizace sdílí.“ (Toth, 2010, s. 39)

Slouží zejména k vnější adaptaci a zároveň vnitřní integraci zaměstnanců. Vyznačuje se společnou hodnotovou orientací, vyznáváním stejných hodnot a norem, vychází z obdobných vzorců chování a jednání (Barták, 2006).

Důležitost firemní kultury představuje v tomto moderním světě jeden z klíčových prvků úspěšného postavení firem a organizací na trhu (Toth, 2010, s. 39).

„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednoduše řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme.“ (Armstrong, 2002, s. 199, podle Furnham a Gunter, 1993)

Člověk přicházející do nového, neznámého prostředí – firmy, instituce nebo cizí země – se setkává s řadou neobvyklých věcí, které mu připadají nápadné, zvláštní, nezvyklé. Po určité době svého pobytu ve firmě začínáme pociťovat zvláštní atmosféru, kterou na nás okolí působí. Lidé spolu jednájí určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně nebo naopak působí velmi klidně, nevzrušeně, chodí pomalu, uvolněně rozmlouvají či vysedávají nad kávou. Některé organizace staví na úřednické pečlivosti a opatrnosti, v jiných jsou zase velmi ceněni manažeři-hráči, kteří riskují a předvádějí se.

Jedinci, neznalému nového prostředí, trvá většinou dlouho, než pochopí, jak se má chovat, aby byl opravdu jedním z domácích. Setkává se spoustou věcí, které mu připadají zvláštní a nezvyklé. Existuje velká řada zvyklostí, které se s postupem času neustále upevňují, stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se souhrnně **firemní kulturou** (Bělohlávek, 2006, s. 71).

Edgar Schein definuje firemní kulturu jako soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Soubor společně sdílených představ se osvědčil natolik, že noví pracovníci se mu učí pro snadnější a hlavně správnější chápání organizačních skutečností, používání správného způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům (Bělohlávek, 2006, s. 72).

V kultuře každé společnosti se prolíná několik úrovní:

- **nadnárodní organizační kultura** je industriální kultura vyspělých zemí. Rozdíly v jednání lidí na pracovištích v průmyslových státech od amerického San Franciska až po ruský Vladivostok jsou poměrně malé. Tato nadnárodní kultura se formovala po staletí, a to na základech euroamerické civilizace. Šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech koutů světa;
- **národní kultura** vyjadřuje zvláštnosti, které jsou dané národní tradicí. V rámci kulturních celosvětových vzorů najdeme mnohá specifika národních kultur. Tradičně jsou studovány hlavně rysy japonské organizační kultury, jenž se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost;
- **kultura vlastní organizace** se tvoří rozdílným vývojem a vlastním příspěvkem lidí v rámci jedné země;
- **subkultury** divizí nebo útvarů v rámci jedné organizace, vykazují určité specifické charakteristiky lidí se společnou profesí v organizaci, např. kultura účetních, kultura provozních zaměstnanců nebo kultura vrcholových manažerů (Bělohlávek, 2006, s. 72).

„Podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu, a také procesy probíhající vně i uvnitř samotného podniku.“ (Šigut, 2004, s. 30)

Kultura jednotlivých organizací či různých společností vzniká v hlavách zakladatelů organizace. Udržuje se zejména těmito třemi prostředky: personálním výběrem, akcemi vedení a socializací nových členů (Toth, 2010, s. 39).

- **Personální výběr** – tímto pojmem označujeme výběrový proces, který upevňuje organizační kulturu eliminací přímo těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty.
- **Akce vrcholového vedení** – samotní zaměstnanci sledují jednání manažerů, vnímají velmi citlivě, kdo je odměňován, kdo postupuje v organizační hierarchii. Vytvářejí si tak vzory žádoucího a úspěšného chování. Rozhodování vrcholových manažerů se stává příkladem a je následováno vedoucími na nižších úrovních řízení.
- **Socializace** – v procesu socializace se noví zaměstnanci učí normám a zvykům dané organizace (Toth, 2010, s. 39).

Firemní kultura slouží zejména k vnější adaptaci a současně k vnitřní integraci zaměstnanců. Můžeme konstatovat, že se jedná o soustavu společných přístupů, cílů a hodnot, představ, norem a obecných pravidel, které zaměstnanci firmy společně sdílí. Týká se chování lidí v individuálních situacích a ve vzájemných interakcích. Rovněž znázorňuje dodržování psaných, ale i nepsaných pravidel většinou částí zaměstnanců dané firmy. Slouží také k ovlivňování motivace, fluktuace a chování. Vytváří hodnotové systémy a vzory, projevující se ve shodné či alespoň obdobné komunikaci a chování každého zaměstnance vně podniku i vůči jeho vnějšímu okolí.

Firemní kultura společně se svými vnitřními pravidly ovlivňujícími chování, myšlení a jednání zaměstnanců, vytváří atmosféru, ve které se odehrává veškerý vnitropodnikový život.

Můžeme říci, že firemní kultura je duchem podniku, který charakterizuje jeho tvář okolnímu světu (Toth, 2010, s. 39).

Silná firemní kultura je charakteristická zejména zvnitřněnými hodnotami pracovníka. Nevztahuje se však k obsahu hodnot, které ji tvoří, ale především k jejich dodržování (Zlámal, Horváth, 2009, s. 164).

Pro silnou firemní kulturu je typická:

- vnitřní motivace (musí být dodržovány firemní hodnoty);
- konzistentnost a jasnost pravidel jednání, komunikace, znalosti toho co je pro danou organizaci žádoucí, a co nikoliv;
- rozšíření v celé firmě (Zlámal, Horváth, 2009, s. 165).

Výhodami silné firemní kultury je zejména jednoznačný pohled na organizaci, na vztah k okolí. To bývá zaměstnanci pozitivně vnímáno a následně podporováno. Především pokud je vytvářena prestižní image firmy. V takových organizacích jsou zaměstnanci spokojeni, panuje v nich nízká fluktuace, odpadá zde řešení problémů spojených s dezorientací z nejasných situací.

Silná firemní kultura má však i své **nevýhody**. Jedná se zejména o uzavřenost organizace vůči novým postupům, přístupům i lidem. Snadno jsou přijímány ty inovace, které neodporují zavedené firemní kultuře, ty, které jí odporují, jsou odmítány (Zlámal, Horváth, 2009, s. 165.)

Silnou firemní kulturu charakterizuje rovněž:

- dobrá vzájemná informovanost, odstranění zbytečných informačních bariér;
- důvěryhodnost a důvěra, respekt;
- zdravé prostředí;
- spravedlivé hodnocení a odměňování;
- týmová spolupráce;
- spokojenost zaměstnance s prací, mzdou, spolupracovníky, nadřízenými, s firmou;
- hrdost na firmu, sounáležitost s vizí, podnikatelskými plány, cíli (Barták, 2007, s. 30 – 31).

1.1 Pojem kultura

Vlastní pojem kultura v nejobecnějším slova smyslu označuje „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.*“ (Lukášová, 2004, s. 12, podle Velký sociologický slovník, 1996, s. 547)

Do managementu byl pojem kultura převzat z kulturní antropologie. Antropologové se po staletí pokoušejí popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Kultura je chápána jako určitý způsob života skupiny lidí, jako konfigurace více či méně naučených vzorců chování. Takové chování je přenášeno z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování (Lukášová, 2004, s. 17).

Sociology je kultura vnímána jako autonomní adaptivní systém s určitým specifickým obsahem. Předmětem jejich studia a zájmu jsou především explicitní kulturní vzorce, které staví na systému hodnot, norem a názorů.

„*Kultura je považována za třídu meta biologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí ... existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování.*“ (Lukášová, 2004, s. 17, podle Velký sociologický slovník, 1996, s. 548)

Z pohledu psychologie (jakožto disciplíny, jež se zabývá studiem kultury, zejména v souvislosti s jednotlivcem) není na rozdíl od předchozího přístupu kultura sama o sobě pozorovatelná. Konkrétní a pozorovatelné jsou rozdílnosti v lidském chování – činnosti, rituály, tradice apod. Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury, nikoliv samotnou kulturu (Lukášová, 2004, s. 17).

Kultura je mezioborovým pojmem, který si lidé zavedli v rámci popsání a pochopení zvláštností a podobností jednotlivců v rámci skupiny, a taktéž rozdílností mezi skupinami. Obsah kultury, který zahrnuje hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, podmiňující způsoby myšlení, cítění a chování, i jejich produkty materiální a nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický. Z generace na generaci je předáván prostřednictvím učení (Lukášová, 2004, s. 18).

1.2 Prvky kultury

Schein rozděluje prvky kultury na artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady (Bělohlávek, 2006, s. 74).

Artefakty – jsou projevy, které jsme schopni vidět, slyšet, a cítit. Jsou to všechny zjevné projevy kultury, do kterých řadíme např. výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, vyvěšený seznam hodnot organizace apod. Lidské výtvoř jsou snadno viditelné, vysvětlit jejich smysl se mnohdy jeví jako nesnadný úkol. Ten, kdo žije, pracuje v organizaci dostatečně dlouho, časem význam jejich výtvořů pochopí.

Zastávané hodnoty a normy – lidé v organizaci mají nebo mohou mít jasnou představu o tom, co je špatné a co je správné, co se má dělat tak či jinak a co nikoliv. Někteří z jedinců časem prosadí své hodnoty, dokáží dokonce ovlivnit skupinu, k řešení věci určitým způsobem, stanou se z nich vůdci. Názory, které vůdci prezentují, ukazují, jak lze reagovat v určitých situacích, čímž je snižována nejistota členů. Tyto názory, myšlenky se stávají normami. Hovoříme o nich jako o zastávaných hodnotách.

Základní předpoklady – pokud se jisté řešení problémů opakuje, je bráno s určitým odstupem času za jediné možné a samozřejmé řešení. Věříme, že příroda a všude přítomná realita fungují tímto způsobem. Vznikají tak základní předpoklady. Obecně lze říci, že jsou to věci, které považujeme za dané. Firemní kultura je jakousi soustavou základních předpokladů (Bělohlávek, 2006, s. 74).

Dobře zvolené firemní symboly něco vyjadřují, vypovídají, naznačují, např. loga na autech, firemní oblečení apod. Mohou také významně podporovat základní firemní hodnoty a zároveň být pozitivně vnímány zaměstnanci dané společností. Nebo naopak, špatně vybraný symbol, může negativně ovlivnit náhled na firmu či firmy samotné. Symboly jsou ovšem i životné (není to označení jen pro firemní papíry, značky aj.), jsou to osobnosti firmy, které ji respektující navenek. Symboly vysílají poselství, které může výrazně ovlivnit postavení na trhu, například hodnotu akcií firmy (Stýblo, 2010, s. 37).

Praktiky zahrnující hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, jsou vykonávány z jistých důvodů, nesou určitá poselství. Propracované rituály obsahují určující hodnoty, které se neustálým opakováním zvyšují, účinek umocňují např. týmové porady o strategických cílech firmy. Mezi nejvýznamnější praktiky patří uznání, respektování a sdílení firemních hodnot, postupů.

Jazyk a způsob vyjadřování souvisejí se systémem komunikace a také s typem vyjadřování. Prostředky výměny informací a komunikace máme jak vnitřní, tak i vnější. Jedná se o soubor pevných i nepsaných pravidel, tvořící páteř firemní kultury. Jasně popisují pravidla a zásady předepsaného chování a jednání, formální a neformální normy, klima a ovzduší, panující ve společnosti apod. (Stýblo, 2010, s. 37).

1.3 Typologie firemní kultury

Firemní kultura je něco jedinečného, co se vzpírá klasifikaci, a to samou svou podstatou, kterou je zejména barvitý kolorit a historie života organizace.

V odborné literatuře nalezneme řadu možných typologií firemní kultury. Podstatou každé typologie je vytvoření si určitého počtu kritérií a vznik určitých skupin (Šigut, 2004, s. 27).

Dosud vyvinuté typologie identifikují typické obsahy firemní kultury z různých pohledů. Mezi nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, řadíme:

- typologie formulované ve vztahu k firemní kultuře;
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace prostředí;
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová, 2004, s. 76).

Typologie formulované ve vztahu k firemní kultuře

Typologie britských autorů Handyho a Harrisona byla zřejmě první typologií firemní kultury, která byla v roce 1972 publikována. Typologie charakterizuje čtyři typy firemní kultury (Lukášová, 2004, s. 76):

- **kultura moci** – kultura, kde určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Autorita je v této kultuře často postavena na strachu. Jedná se o kulturu, která se vyskytuje hlavně ve velkých zločineckých organizacích;
- **kultura rolí** – firma je zde složena ze spojených jednotlivých článků řetězu. Řetěz zde začíná řediteli, dalším článkem jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, následují řadoví zaměstnanci. Celá organizace má tvar pyramidy. Slovem „role“ označujeme způsob jednání, jaký se očekává od každé zastávané pozice. Kultura role je používána ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích;
- **kultura výkonu** – se soustřeďuje více na úkoly organizace, jež mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z odvedené práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy;
- **kultura podpory** – ve firmě, kde panuje tato kultura, se lidé cítí být v první řadě členy organizace pocítující potřebu individuálního příspěvku k úspěchu (Bělohávek, 2006, s. 75).

Trompenaarse prezentuje typologii, jenž má dvě dimenze:

- orientace na úkoly;
- orientaci na vztahy a hierarchii versus rovnost.

Podle těchto dimenzí posléze vznikají čtyři typy kultur, kterým přidělil Trompenaarse následující metaforické názvy – rodina, Eiffelova věž, řízená střela, inkubátor:

- **rodina** – charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. Otec má zkušenosti, ví nejlépe, co je třeba dělat. Hlavní sankcí je zde ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v této organizaci je považováno za zcela přirozené;
- **kultura Eiffelovy věže** – je rozdělení rolí a funkcí. Ty jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Je orientována na úkoly, členové dělají to, co je předem dáno;
- **kultura řízené střely** – je neosobní, není orientována na vztahy, ale na úkoly. Primární v této organizaci jsou cíle, kterých musí být dosaženo. Členové organizace dělají to, co není předem dáno. Zaměstnanci musejí sami hledat vhodnou cestu, řešení. Přitom musejí využívat rad kvalifikovaných odborníků a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli;
- **kultura inkubátoru** – ta je založena na sdílení myšlenky, která říká, že firma slouží především pro seberealizaci zaměstnanců (Lukášová, 2004, s. 78 – 79).

Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace prostředí

Pro příklad je zde uváděna typologie amerických autorů Deala a Kennedyho, kteří rozlišují čtyři typy firemních kultur, a to:

- **kultura frajerů**, lze říci, že je to svět individualistů, jež jsou zvyklí podstoupit riziko, při kterém však potřebují rychlou zpětnou vazbu úspěchu či neúspěchu svých aktivit (např. stavebnictví, reklama, televize, film, manažerské poradenství);
- **kultura tvrdé práce**, ta je postavená na práci a legraci, minimálním riziku a existencí rychlé zpětné vazby. Kdo zde chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (např. prodejní firmy, distribuce nemovitostí, počítačů atd.);

- **kultura sázky na budoucnost** s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné. Úspěch se zde projeví až po dlouhé době (řadíme zde zejména odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech apod.);
- **kultura postupu** – to je svět bez zpětné vazby, kde není jednoduché posoudit výsledky práce. Tato kultura směřuje nejvíce k byrokracii – jedná se o banky, pojišťovny, ale také o státní správu (Bělohlávek, 2006, s. 75).

Deal a Kennedy formulovali svou typologii firemní kultury ve vztahu k vlivu vybraných aspektů tržního prostředí. Dalším rozlišením typů firemní kultury podle toho jak organizace reaguje na požadavky prostředí, se zabýval Ansoff. Podle něj firemní kultura může být: stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající, tvořivá (Lukášová, 2004, s. 82).

Dalšími členěními se zabývali také Miles a Snow. Ty rozlišili tři základní typy organizací: průzkumník, obránce a analyzátor. Quinn a jeho spolupracovníci vymezili, za pomoci dimenzí flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření, typy kultury označených jako kultura klaunova, hierarchická a adhokratická (Lukášová, 2004, s. 83).

Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Pro přehlednost zde je uvedena typologie americké autorky Hall, zvaná **kompasový model**. Úkolem této teorie je poskytnutí společnostem, jež fungují nebo by rády fungovaly v partnerských vztazích s jinými společnostmi, teorii a na ní postavený nástroj, který by jim umožnil pochopit a zvládat kulturní rozdílnosti jednotlivých společností – fúzi, akvizici či strategickou alianci (Lukášová, 2004, s. 85).

Složkami kultury zde autorka rozumí všeobecně přijaté rozlišení jednotlivých strukturálních úrovní firemní kultury. Rozlišuje základní hodnoty, vzorce chování, artefakty a etiketu. Segmentem kultury je dle jejího názoru jednotlivec (tedy individuální kultura, má na mysli v podstatě osobnost člověka), kultura jednotlivých oddělení společnosti, dále kultura dceřiných společností, poboček společnosti, firemní kultura, kultura odvětví a národní kultura. Tato typologie mapuje míru prosazování firmy na trhu (ve spolupráci s jinými firmami) a míru citlivosti a zaměřenosti na vztahy (Lukášová, 2004, s. 85 - 89).

Další typologií, která je založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince je typologie W. Brigese. Tuto popisuje ve své knize „The Character of Organization“ (Lukášová, 2004, s. 90).

„Je možno se zmínit i o typologiích podnikových kultur v nadnárodních firmách. Např. některé firmy upřednostňují „nadvládu“ své původní kultury ve firmě v zemi jejího původu. U nás se tak chovají třeba japonské či korejské firmy. Určitým rizikem tohoto přístupu je dominance určité specifické národní kultury a nebezpečí problémů identifikace pracovníků s touto podnikovou kulturou.“ (Šigut, 2004, s. 29)

1.4 Hodnocení firemní kultury

Hodnocení není snadné, neboť firemní kultura se týká jak našich přesvědčení a domněnek, které jsou obtížně měřitelné, tak i pozorovatelných jevů, kterými jsou již zmiňované prvky kultury – normy, chování a artefakty (Armstrong, 2002, s. 204).

Mezi nejznámější nástroje hodnocení firemní kultury se řadí inventura kultury organizace Cooka a Leffertyho (1989). Ti hodnotí firemní kulturu dvanácti body:

- **prospěšná kultura (humanistická)** – člověk je zde středobodem, organizace je řízena participativním způsobem;
- **kultura spojenectví** – v této kultuře jsou zvýhodňovány konstruktivní vztahy;
- **kultura souladu** – charakteristická povrchními mezilidskými vztahy, organizace se vyhýbá konfliktům;
- **konvenční kultura** – konzervativní, vyznačující se byrokratickým řízením;
- **kultura závislosti** – vyznačuje se hierarchickým řízením;
- **neúčinná kultura** – kultura, kde se zapomíná odměňovat úspěch, každá chyba či omyl je potrestán;
- **kultura odporu** – vyznačuje se převahou konfrontace a trestáním negativismu;
- **kultura moci** – velmi strukturované organizace, s jasně přidělenými pravomocemi;
- **soutěživá kultura** – v této kultuře je ceněno vítězství, odměňován je zde výkon, který předčí výkony ostatních zaměstnanců;
- **kultura schopnosti** – v této kultuře se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle;
- **kultura úspěchu** – dobře fungující organizace, které odměňují snaživé zaměstnance, jenž dělají svou práci zodpovědně, dobře, kladou si a rovněž plní náročné, realistické cíle;
- **kultura seberealizace** – zde je oceňována kreativita, kvalita a úspěšné plnění úkolů, rovněž osobní růst a rozvoj (Armstrong, 2002, s. 205).

Dobrá kultura má zajisté pozitivní vliv na celkové chování v organizaci. Může dokonce napomoci k vytvoření kultury vysokého výkonu. Dalo by se říci, že má za následek vysokou úroveň podniku. Jak uvádí Furnham a Gunter (1993), „*dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sdílejí ji členové organizace; to činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací.*“ (Armstrong, 2002, s. 207)

1.5 Rozvoj organizace

Rozvoj organizace definovali French a Bell (1990) jako: „*plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace ...*“ (Armstrong, 2002, s. 246)

Rozvoj organizace byl na počátku svého chápání založen na následujících představách a hodnotách:

- lidé pracující v podnětném a podněcujícím prostředí byli poháněni potřebou osobního růstu a rozvoje;
- spokojenost a dynamika pracovního (neformálního) týmu ovlivňovala významně chování všech týmových hráčů;
- programy rozvoje byly zaměřeny na zlepšení kvality pracovní existence;
- diagnostika slabých a silných stránek organizace, a její zefektivnění;
- diagnostiku problémů zajišťují mnohdy externími poradci), s tím, že rozhodování o dění v organizacích zůstává v rukách manažerů firem (Armstrong, 2002, s. 248).

Tři hlavní rysy programů rozvoje organizace:

- podpora vrcholového managementu;
- systematická analýza a diagnóza okolností či podmínek existujících v organizacích;
- využití psychologických a sociologických poznatků sloužících jako podklad na zlepšení způsobů překonání období změn (Armstrong, 2002, s. 248).

Mezi činnosti tradičního rozvoje organizace lze zařadit: výzkum zaměřený na akce, zpětnou vazbu, šetření, intervenci, konzultaci týkající se procesů, team building, kroky zaměřené na meziskupinové konflikty, kroky zaměřené na jedince (Armstrong, 2002, s. 248 – 249).

„*Průzkum názorů nejvyšších představitelů podniků týkající se rozvoje organizace (Institute of Personnel and Development, 1999) zjistil, že značné procento z nich očekává větší příspěvek týmů, rafinovanější postupy v řízení lidí a procesy řízení znalostí.*“ (Armstrong, 2002, s. 250)

2 UTVÁŘENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY

Můžeme konstatovat, že firemní kultura je duchem podniku charakterizujícím jeho tvář navenek. Změnit nebo ovlivnit ji nelze jakýmkoliv vydáním nařízení či směrnice. Vytváří a formuje se v závislosti na intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi ní a vnějším prostředím.

Je to výsledek procesu učení, který spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Proto je velmi obtížné takto zavedenou firemní kulturu měnit.

Změna jakékoliv kultury je vždy dlouhodobou záležitostí. Změnu firemní kultury ovlivňuje především managementu firmy, zvolená strategie, koncepce, a také způsob její prezentace. Manažeři se v mnohých případech dopouštějí závažných chyb při ovlivňování samotné vnitropodnikové kultury. Hned od začátku musí být zcela jasné, jaká je zvolena strategie, a jaké je postavení firmy na trhu (Toth, 2010, s. 39).

V dnešním hyperkonkurenčním podnikatelském prostředí se uplatní zejména efektivní, inovativní organizace s globální orientací, využívající příležitosti a synergii (Dědina, Odcházal, 2007, s. 228).

Utváření žádoucího obsahu firemní kultury je dlouhodobou záležitostí. Management organizace by měl věnovat jednotlivým aspektům řízení velkou pozornost, měl by se rozvojem žádoucí firemní kultury systematicky a cíleně zabývat. Je nutné, aby také obsah kultury firmy cyklicky revidoval a transformoval (Lukášová, 2004, s. 178).

2.1 Firemní kultura a personální management

V odborné literatuře najdeme celou řadu definic pojmu personální management. Personální management zahrnuje jak personalistiku, tak i personální politiku se všemi personálními činnostmi, např. včetně vedení zaměstnanců. Velmi důležitou úlohu hraje stimulace a motivace pracovníků.

Personální management je aplikací sociologických, psychologických, pedagogických a právních aspektů zaměřených na řízení zaměstnaneckých vztahů. Do personálního managementu lze zahrnout všechny manažerské funkce a role modifikované v procesu řízení (např. motivace, kvalifikace).

Hlavními funkcemi personálního managementu jsou personální plánování, operativní personální řízení, organizace, vedení, personální kontrola a evidence (Šigut, 2004, s. 49).

Mezi odborníky z oblasti, problematiky řízení lidských zdrojů, je personální management považován za základní činnost managementu, představující analýzu lidských zdrojů spojenou s rozmístěním pracovníků a jejich adaptací, zahrnující specializované experty, evidenci a administraci v péči o zaměstnance, včetně hodnocení a odměňování.

Personální management lze také chápat jako činnost, která je na straně jedné používána se strategickým řízením lidských zdrojů a na straně druhé s personalistikou.

S personálním managementem souvisí také oblast organizačního chování, jelikož řízení týmu je vždy soustředěno do určitého úseku, kterému říkáme personální oblast anebo osobní oddělení (Toth, 2010, s. 9).

Význam personálního managementu ve firmě je velice silný, ovlivňuje místo personálního útvaru v organizační struktuře, jeho personálním obsazení a taktéž přidělování finančních prostředků (Šigut, 2004, s. 54).

Na místo personálního útvaru však působí i jiné faktory:

- **velikost a profil firmy**, zpravidla hovoříme o firmách malých, středních, velkých a mamutích. Kritéria členění jsou většinou relativní a mohou být různá. V malých firmách, obvykle rodinných, se sleduje zejména stabilizace personálu přímo majitelem firmy. U středních firem se řízení zaměstnaneckých vztahů etabloje na personálním oddělení s více specialisty. U velkých a mamutích firem je vyloučené řízení zaměstnaneckých vztahů bez týmů odborníků organizovaných v personálních útvarech. Profil firmy zahrnuje jak zařazení firmy v obchodním rejstříku, předměty její činnosti, čeho je autorizovaným výrobcem, tak i odbornou způsobilost firmy;
- **finanční podmínky**, jestliže organizace nemá k dispozici dostatek finančních prostředků, ovlivňuje to vlastní místo personálního útvaru v organizační struktuře. V personálních činnostech je tomu jinak, obzvláště v příjmu nových zaměstnanců apod.;
- **podnikatelská strategie**, je zřejmě jeden z nejdůležitějších faktorů, určujícího místo personálního útvaru v dané organizaci. Stanovuje dlouhodobé směry a rozhodující nástroje podnikatelského rozmachu firmy;
- **technologie**, ta ovlivňuje personální management velmi zřetelně, zejména v oblasti týkající se stanovování počtu zaměstnanců, jejich profesní a kvalifikační skladby apod. Hlavní pozornost je soustředěna na hledání optimálních organizačních struktur podniků, které zajišťují důslednou integraci zaměstnanců s novou technologií;
- **firemní kultura**, je hybnou silou, která ukazuje směr k dosažení cílů podniků a k rozvoji osobnosti zaměstnanců a zákazníků;
- **styl řízení**, má za následek zejména prosazování firemní kultury do praxe, především preferované hodnoty a normy, které deklaruje politika firmy (Šigut, 2004, s. 54 – 55).

2.2 Řízení změny firemní kultury

Silné firemní kultury mají vliv na chování v organizaci, samozřejmě i na její výkonnost. Pokud takto efektivní, vhodná kultura existuje, je žádoucí podpořit její celkové posílení. Pokud naopak je kultura nevhodná, nepřiměřená, je vhodné přemýšlet nad pokusy, které by měli být učiněny pro stanovení změny takovéto kultury (Armstrong, 2002, s. 207).

„Firemní změny, včetně těch nejsubtilnějších, jsou spjaté s rozvojem a kultivací sociálního subsystému ve firmách, s posilováním úlohy personálního managementu. Lze je úspěšně řídit, pokud víme jak na to. Tedy pokud si osvojíme potřebné teoretické a metodické poznatky a zároveň máme možnost ověřit si je v praxi. Každá změna bývá provázána s využíváním metod přesvědčování, s rozvíjením kreativity, týmové spolupráce, sociálních, zejména komunikačních dovedností managementu i všech zainteresovaných.“ (Barták, 2007, s. 5)

V dnešním moderním světě obstojí pouze firma, které je silná a zároveň pružná. Konkurenční podmínky jsou velmi tvrdé. Pokud firma funguje na principech neohospodárnosti a neefektivnosti, neudrží se (Barták, 2007, s. 7).

Ke změně firemní kultury dochází povětšinou samovolně, bez cíleného úsilí manažerů. Mnohdy v souvislosti s nástupem nového vlastníka nebo výměny lidí v manažerských funkcích. Dochází přitom k bezděčné socializaci a napodobování akcí vedení firmy. Management organizace si uvědomuje neúnosnost stávající kultury a zvyků a chce iniciovat jejich zásadní změnu. Tento postup se mnohdy často mívá účinkem – změna firemní kultury totiž zůstává jen na úrovni formálního prohlášení anebo další možnost – firemní kultura se po nějakém čase vrací do původních kolejí (Bělohávek, 2006, s. 76).

„Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své chování a signalizoval změnu svým podřízeným i svému okolí.“ (Šigut, 2004, s. 48)

Účinná změna firemní kultury musí být řízena systematicky a je žádoucí, aby postupovala podle následujícího schématu:

- **analýza stávající firemní kultury** určuje prvky, které jsou z hlediska vedení organizace žádoucí a nežádoucí;
- **stanovení a vyjasnění norem firemní kultury** je prvním krokem kulturní změny. Manažeři se účastní workshopu, kde se jasně určí, jaký typ kultury je pro jejich firmu žádoucí a jaké chování se od zaměstnanců očekává. Důležitá je shoda všech členů vedení;
- **deklarace firemních norem musí být stručná a působivá**, zvláštní pozornost je zapotřebí věnovat čitelnosti a také citovému náboji daných formulací, uvedených v této deklaraci. Je žádoucí, aby vedení firmy spolupracovalo s odborníky v oblasti public relations a dalo zaměstnancům maximální prostor tvořivosti. Jde zde o prezentaci již stanovených norem;
- **firemní normy by měli být podpořeny systémovými dokumenty**, zejména dokumentem systému hodnocení zaměstnanců;
- **deklarované firemní normy musejí být následovány symbolickými akcemi**. Symbolickou akcí rozumíme konkrétní projev dané firemní normy (např. pokud propustí manažer pracovníka pro hrubé porušení pracovní kázně, manažeři na nižších stupních vedení by měli brzy zasáhnout proti jiným lajdákům);
- **personální politika je nástrojem změny firemní kultury**. Do firmy jsou přijímáni noví zaměstnanci, jejichž profil je v souladu se stanovenými firemními normami. Na vyšší místa jsou zařazováni lidé, kteří jsou již nositeli nové kultury;
- **výchova a zapracování nových pracovníků se řídí novými kulturními vzory**. Noví zaměstnanci se učí od starších tomu, co je žádoucí a co ne, co se dělá a co se nedělá – osvojují si zažitou firemní kulturu organizace (Bělohlávek, 2006, s. 76).

Manažeři se zřídka dopouštějí i závažných chyb při ovlivňování vnitropodnikové kultury. Její význam je zkreslován výkladem o slušném chování lidí a kultuře prostředí. Nejde zde pouze o to, aby zaměstnanci byli oblečeni ve slušivých uniformách, důležitost je především ve firemní filozofii. Všem pracovníkům musí být jasná zvolená strategie a postavení té dané firmy na trhu (Toth, 2010, s. 39).

Schein doporučuje v případě neúspěchu kulturní transformace přistoupit k nekompromisnímu odstranění nositelů stávajících pořádků nebo dokonce výměně značné části současného osazenstva organizace.

Faktorem, který ovlivňuje taktéž firemní kulturu, je prostředí, ve kterém se organizace utvářejí, existují a rovněž podnikají. Dva důležité faktory, které mají vliv na změnu prostředí, jsou **internacionalismus** a **globalizace**.

Ke globalizaci světového trhu dochází vlivem dopravy, techniky a informačních technologií. Velké množství našich společností využívá účast na mezinárodních trzích jako prostředek k rozšíření působnosti, obchodů, ale také ke zvýšení zisků. Znamená to, že se neustále zvyšuje počet organizací, které působí současně v několika zemích, tím dochází ke zvýšení a propojení jejich kontaktů s manažery z ostatních zemí.

Díky otevření hranic, vlivem globalizace, se otázka firemní kultury posunula na vyšší pozici (Toth, 2010, s. 40).

2.3 Modely změny

Za nejznámějšími modely změny jsou označovány modely, které vytvořil Lewin a Beckhard.

Podle Lewina (1951) jsou základními mechanismy pro řízení změny:

- **rozmrazení** – chápáno jako demontáž existující stabilní rovnováhy podporující současné chování a postoje v organizaci;
- **Změna** – nové reakce jsou vytvářeny na základě nových informací;
- **Zmrazení** – stabilizace změn zavedením a fixací nových reakcí do profilu zaměstnanců, kterých se změna týká (Armstrong, 2002, s. 253).

Beckhard zmiňuje obsah následujících procesů:

- stanovení cílů a definici žádoucího stavu organizace po změně firemní kultury;
- diagnózy stávajících podmínek ve vztahu k daným cílům;
- definici činností a úkolů potřebných k dosažení budoucích cílů;
- vytvoření strategií a plánů činností pro řízení tohoto přechodu (Armstrong, 2002, s. 253).

Pokud chceme změnit chování zaměstnanců, musíme nejprve změnit prostředí, ve kterém pracují. Dále je musíme přesvědčit, že je v jejich silách změnit své chování, (a to za pomoci výcviku a vzdělávání). Na konec je nutné je přesvědčit, že to vše povede k žádoucímu výsledku jak pro ně, tak i pro celou organizaci (Armstrong, 2002, s. 255).

Je možné uvést některá z podstatných pravidel pro řízení změny firemní kultury:

- oddanost a vůdcovské schopnosti vrcholových manažerů pro dosažení udržitelné změny;
- pochopení firemní kultury a činitelů její změny;
- vytvoření pracovního prostředí podporujícího změny, jinými slovy vybudovat učící se organizaci;
- systém odměňování by měl oceňovat úspěch při probíhajících změnách v organizaci, měl by také povzbuzovat inovace;
- schopnost očekávat neúspěch a poučení z takové situace, jelikož změny jsou neúspěchy a taktéž úspěchy doprovázeny;
- změna postojů a firemní kultury není tak snadná, snadnější je změnit chování za pomoci změny procesů, struktury a systémů (Armstrong, 2002, s. 256).

V dnešní hektické době, plné technických inovací, turbulencí, zvrátů jsou změny v organizacích nevyhnutelné, lze konstatovat, že dokonce i nezbytné (Armstrong, 2002, s. 256).

2.4 Proces utváření žádoucí firemní kultury

Úvahy o tom, zda je možné firemní kulturu vytvářet, řídit a měnit plánovitě, se rozpoutali a neustále rozvíjejí od 80. let minulého století. V současnosti se řadí mezi jednu z nejrozšířenějších oblastí managementu (Zlámal, Horváth, 2009, s. 166).

Při úvahách o žádoucích změnách firemní kultury je zapotřebí si uvědomit tři základní aspekty, projevující se v každé kultuře:

- každá kultura se skládá z jistých komponent, které dělíme na:
 - sdílená přesvědčení;
 - dominující způsoby chování;
 - zamlčené předpoklady, sloužící jako návod k tomu, co je ve firmě považováno za žádoucí a co za nevhodné jednání;
- kultura je sdílená, nabízí spojení mezi lidmi ve firmě;
- kultura vyvíjející se v čase, jako produkt přesvědčení, chování a předpokladů, které byly v minulosti úspěšné (Zlámal, Horváth, 2009, s. 166).

Změna firemní kultury v organizaci je záležitostí dlouhodobou, záleží zejména na zvolené strategii a koncepci managementu a na způsobu její prezentace (Toth, 2010, s. 39).

Jak je uvedeno výše, proces utváření žádoucí firemní kultury je jednou z velmi obtížných manažerských úloh. Je tomu tak především proto, že postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna přímo dotýká. Pro svoji komplexnost je kultura nejen obtížně zachytitelná a vyjádřitelná, ale i programově změnitelná. Na tuto skutečnost upozorňuje Schein. Považuje ji za jeden z nejdůležitějších problémů transformace firemní kultury vůbec (Lukášová, 2004, s. 115).

Způsoby jakými se firemní kultura v organizaci utváří, je závislé na rozhodnutí nejvyššího vedení ve firmě. V zásadě rozlišujeme dva možné přístupy – evoluční a řízený (Zlámal, Horváth, 2009, s. 167).

Tab. 1. Evoluční a řízený přístup utváření kultury v organizaci

Evoluční přístup	Řízení kultury
Posiluje přesvědčení a chování vytvořené v minulosti.	Podporuje chování a přesvědčení potřebné pro současné a budoucí strategie.
Umožňuje četnost a nekonzistentnost v oblasti chování a přesvědčení.	Chování a přesvědčení v rámci organizace nemusí být jednotné, musí být však konzistentní.
Formuje subkultury založené na potenciálně protikladných přesvědčeních, předpokladech. Chování může vést v destruktivní konflikt.	Subkultury mohou reprezentovat rozdílné komponenty kultury, operují však synergicky a vzájemně se podporují.
Nevědomé předpoklady jsou nejvýraznějším vlivem pro přijetí či odmítnutí změny.	Vědomé předpoklady a chování jsou významnými determinantami úspěchu nebo neúspěchu
Je obtížné měnit kulturu, protože je založena zejména na předpokladech, jež jsou skryté a těžce se mění.	Kultura je říditelná, jelikož je v první řadě tvořená přesvědčením a chováním

Zdroj: Zlámal, Horváth, 2009, s. 167

„Na rozdíl od obvyklých organizačních změn, které mají své psychologické, sociálně-psychologické a sociologické souvislosti (předpoklady, bariéry, limity), jde v případě změny firemní kultury o změnu samotné sociálně-psychologické podstaty organizace.“
(Lukášová, 2004, s. 115)

Rozhodujícím článkem v úspěšnosti změn firemní kultury jsou lidé. Každá její změna je spojována s řadou rizik, problémů, obtíží (Barták, 2007, s. 33).

Je třeba dbát na to, aby každý nový zaměstnanec, který přichází do firmy, byl posilou, přinášel žádoucí potenciál, splňoval odborné, jazykové i sociálně psychologické požadavky, nebo měl k tomu alespoň vhodné předpoklady. Takové předpoklady můžeme vyjádřit triádou – umět, chtít, moci. Ke splnění této triády v organizaci slouží filosofie „učící se organizace“. Nejedná se o vzdělávání pro vzdělávání, ale jedná se o učení pro výsledky, jejichž cílem je zvýšení kompetencí jednotlivců, i týmů, a zlepšení konkurenceschopnosti firmy (Barták, 2007, s. 47 – 49).

Jestliže podniky nevěnují pozornost vývoji a změně své firemní kultury v souladu s proměnou celého podnikatelského prostředí, potom se toto stává závažnou překážkou ve vývoji firmy, a to zejména v procesu učení se, tak i samozřejmě v procesu adaptace k vnějšímu prostředí (Lukášová, 2004, s. 115, podle Schein, 1999).

Tuto skutečnost potvrzuje také velká spousta jiných autorů, především při výčtu důvodů pro změnu firemní kultury. Změna firemní kultury je žádoucí zvláště pokud se jedná o podnik, kterému se tolik nedaří, nebo je malý, ale hodně rychle roste, případně je-li v odvětví, kde panuje silná konkurence, která postupuje bleskovou rychlostí dopředu.

Postup utváření žádoucí firemní kultury dle Lukášové:

- jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy;
- formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům;
- formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí firemní kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení;
- deskripce a hodnocení současné firemní kultury organizace v rozhodujících dimenzích, blížících se ke strategii firmy;
- vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisí s firemní kulturou a mající charakter podmínek jejího dosažení;
- vzdělávání, vysvětlování, trénink;
- kontrola, sankce;
- diagnostika změn ve firemní kultuře (Lukášová, 2004, s. 115).

2.5 Význam firemní kultury

Současný svět je charakterizován neustále sílícím konkurenčním prostředím globální ekonomiky, nástupem a rychlým rozšiřováním stále nových technologií i dalšími progresivními změnami. Pro podnikání se stává stále proměnlivějším prostředím.

Tyto změny v podnikovém okolí jsou mnohdy vnímány značně rozdílně – buď jako ohrožení, nebo jako příležitost. Hlavním úkolem personálního managementu je umět vzbudit v zaměstnancích firmy kladný vztah ke změnám a využít je tak ve prospěch podniku. Pozitivním znakem formování nové firemní kultury je vysoký stupeň důvěry a otevřenost ke změnám (Šigut, 2004, s. 73).

„Důležitost lidského potenciálu pro podnik se zvyšuje úměrně s rychlostí změn, kterými podniková sféra prochází, neboť právě člověk představuje základní kvalitativní rozměr úspěšnosti jakýchkoli změn.“ (Šigut, 2004, s. 73)

Význam firemní kultury je nedocenitelný, jelikož umožňuje a podporuje zejména:

- sladování zájmů zaměstnanců firmy;
- identifikaci zaměstnance s firmou;
- akceptaci záměrů, strategie, otevřenost ke změnám;
- sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování;
- sdílení prostředků k dosažení cílů;
- zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům, orientace zaměstnanců na změny a nové přístupy;
- seberealizace a sebevzdělávání zaměstnanců;
- energetizace zaměstnanců – zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnanců s firmou, kultivace jejich postojů, přístupů (Barták, 2007, s. 122).

„Firemní kultura může sehrát svou roli také jako prostředek kontroly. Kultura umožňuje pracovníkům shodné vnímání a interpretaci důležitých či kritických momentů podnikového života. Výsledkem pak je, že chod podniku může fungovat víceméně bez přímých příkazů a neustálé administrativní kontroly ze stran vedení, protože lidé výše uvedené principy sdílejí.“ (Šigut, 2004, s. 74)

Úlohu firemní kultury spatřujeme taktéž v prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci. I když se mezi primární cíle v podnikání řadí dosažení zisku, je zřejmé, že jej nelze sledovat za každou cenu. Stále více, zejména velkých společností, vypracovává a přijímá své vlastní etické kodexy. Jsou to dokumenty, které v souladu s hodnotami dané organizace a v zájmu jejich současných i budoucích potřeb stanovují určité normy a vůdčí principy, které firma sleduje při svém podnikání (Šigut, 2004, s. 75).

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů: „*jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“ (Armstrong, 2002, s. 27)

Obecně lze říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zajištění plnění stanovených cílů prostřednictvím lidského kapitálu, a to zejména v následujících činnostech – zabezpečování a rozvoj zaměstnanců, ocenění zaměstnanců, vztahy (Armstrong, 2002, s. 29).

Řízení lidských zdrojů lze považovat za jakousi filozofii, která ukazuje to, jak zacházet se zaměstnanci v zájmu vlastní organizace. Storey (1989) rozlišuje mezi měkkou a tvrdou podobou řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 27).

Měkká podoba klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů považuje lidi za lidský kapitál, ze kterého lze dosáhnout zisku, pokud investujeme do jeho rozvoje (Armstrong, 2002, s. 29).

Řízení lidských zdrojů bylo charakterizováno jako „*nejrozvinutější pojetí personální práce.*“ (Armstrong, 1996)

3.1 Proces řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je obor managementu, jenž zahrnuje metody a zároveň techniky řízení rozvoje lidských zdrojů a analytické techniky používané v procesech plánování, získávání, vedení a rozvoje lidí (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 47).

„*Získat správné lidi na správné místo je mnohem důležitější než vypracování strategie.*“ (Welch, 2009)

Dlouhodobější úspěch organizace je dán správným propojením strategie rozvoje lidského potenciálu se strategií rozvoje celé organizace. Řízení lidských zdrojů obsáhne všechna rozhodnutí a činnosti managementu organizace, ovlivňující povahu vztahů mezi organizací a zaměstnanci (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 49).

Můžeme konstatovat, že hlavním cílem či účelem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 49).

V literatuře lze nalézt různé **pojetí personálních činností**, nejčastěji se uvádějí:

- **personální strategie** – jako obecný zámysl a rozvaha potřeby lidských sil pro splnění strategických cílů organizace;
- **personální plánování** - vytváření pracovních míst, analýza a hodnocení pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, propouštění pracovníků (outplacement), orientace a adaptace zaměstnanců systém řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivace zaměstnanců, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod, podnikové vzdělávání a rozvoj kariéry;
- **personální analýza** – jako důležitý podklad pro strategii, plánování, tvorbu různých opatření a rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů (Krajáč, 2005, s. 7-9).

Plánování je informační a rozhodovací proces, ve kterém manažer formuluje cíl a postupy k jeho dosažení (Toth, 2010, s. 129).

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase na požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy (Bělohlávek, 2006, s. 93).

Plánovací proces je chápán jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky a nástroje, jak těchto cílů dosáhnout (Toth, 2010, s. 129).

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinací, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace (Toth, 2010, s. 130).

Personální zajištění řídicích i řízených procesů, resp. výběr a rozmístění spolupracovníků, jsou velmi úzce spojovány s úkoly organizování a organizačních struktur. Důraz se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky (Toth, 2010, s. 130).

„Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníků k podniku, ve kterém pracuje.“ (Toth, 2010, s. 130)

Pod pojmem **kontrola** většinou rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací (Toth, 2010, s. 130).

Systém řízení lidských zdrojů má svůj vstup – procesní obsah – výstup.

Na vstupu je:

- strategie organizace;
- lidský potenciál;
- trh práce v regionu;
- sociální, politická, ekonomická a kulturní situace v regionu;
- profesionální připravenost zaměstnanců firmy pro výkon konkrétních prací;
- kompetentnost subjektů personální práce a rozhodování.

Procesní obsah je tvořen:

- personální analýzou;
- plánováním pracovních míst, pracovních sil;
- výběrem nových zaměstnanců;
- řízením profesionálního rozvoje zaměstnanců;
- hodnocením pracovního výkonu;
- motivováním a získáváním loajality zaměstnanců.

Na výstupu je:

- výkonnost firmy v kvantitativních a kvalitativních parametrech, plnění společenského poslání;
- stabilita, spokojenost a úroveň seberealizace zaměstnanců, loajalita, motivovanost, sounáležitost zaměstnanců;
- image, jméno, pověst firmy na základě hodnocení veřejnosti (Krajáč, 2005, s. 6).

3.2 Strategie lidských zdrojů

Lidské zdroje slouží stejně jako zdroje finanční a materiální, ideové a informační, k dosahování strategických záměrů organizací.

Vytvoření strategie lidských zdrojů znamená dle Bělohlávka stanovení několika základních kroků :

- výchozí bodem pro zpracování strategie lidských zdrojů je vize a strategie firmy – jaké jsou záměry a plány do budoucna;
- z těchto záměrů vyplývají konkrétní úkoly pro jednotlivé jednotky a útvary – co se musí udělat pro rozvoj, marketing, prodej, výrobu atd.;
- určení kompetencí – znalostí, dovedností, postojů – které jsou potřebné pro jednotlivé útvary a pracovní místa, aby lidé mohli své úkoly správně plnit;
- stanovení nástrojů, jakými bude těchto kompetencí v útvarech a u jednotlivců dosahováno – nábor a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj, motivování;
- zpracování norem, kterými je řízeno použití jednotlivých nástrojů – dokumenty.

Tlak na produktivitu a snaha pohotově reagovat na změny trhu vede firmy k flexibilitě. Strategie lidských zdrojů se musí opírat o vizi a strategii firmy, ze kterých jsou odvozeny konkrétní úkoly útvarů. Ty jsou podkladem pro stanovení kompetencí (znalostí, schopností, dovedností a postojů) na jednotlivých pracovních místech. Požadovanou úroveň těchto kompetencí určují profily pracovních míst (Bělohlávek, 2006, s. 304 – 309).

Profily pracovních míst jsou základem, na kterém lze budovat subsystémy v řízení lidských zdrojů :

- hodnocení zaměstnanců;
- hodnocení práce, stanovení tarifů;
- výběr zaměstnanců;
- osobní rozvoj, vzdělávání;
- plánování kariéry.

Pracovní místo je vymezeno organizačním řádem a popisem práce. Potřeba pracovních sil vychází ze strategie a záměrů organizace.

Východiskem pro určení potřeby lidských zdrojů se mohou stát např. tyto prediktory – počet vyrobených kusů výrobku, finanční objem výstavby, objem prodeje, počet ošetřovaných pacientů, počet žáků atd.

Srovnání aktuální nabídky s aktuálním stavem zaměstnanců je východiskem ke stanovení konkrétních akcí – přemísťování, získávání nebo uvolňování zaměstnanců (Bělohlávek, 2006, s. 304 – 309).

3.3 Personální výběr

Dlouhodobě je úspěšný personální výběr označován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu a tím i úspěšnosti organizace.

Úspěšnost výběru je do značné míry dána validitou použitých metod. Každá metoda (test, otázka) zjišťuje to, co zjišťovat má (Bělohlávek, 2006, s. 328).

Známe dva přístupy ke stanovení validity:

- **validita obsahová** – je výsledkem racionálního uvažování, spočívající ve shromažďování množství různých skutečností, které se vztahují k důležitým povinnostem nebo pracovním činnostem. Nápomocny při stanovování obsahových analýz jsou vlastní analýzy práce;
- **validita kriteriální** – je postavena na srovnání jednotlivých výsledků výběrové metody s vybraným měřítkem výkonnosti zaměstnance, např. počet nehod u řidiče, obrat u živnostníka, hodnocení nadřízených (Bělohlávek, 2006, s. 310).

Mezi nejčastější metody personálního výběru řadíme pohovor. Lze užít i celou řadu dalších metod – např. různých referencí, životopisných dotazníků, psychologických a odborných testů, pracovních vzorků nebo Assessment center (Bělohlávek, 2006, s. 310).

Personální výběr je mnohdy složitá a velmi náročná procedura, zejména v případě, že se nový zaměstnanec dříve či později ukáže jako nevyhovující. Je nutné udělat vše pro eliminaci možných chyb, především používat prověřené a vyvinuté metody a postupy při výběru (Krajáč, 2005, s. 29).

Je vhodné zaměřit svou pozornost zejména na:

- promyšlenou volbu a formulaci požadavků na nového zaměstnance;
- výběrový rozhovor;
- posouzení získaných referencí;
- psychologické testy;
- případné využití Assessment centra (Krajáč, 2005, s. 29).

Tato promyšlená volba a formulace požadavků na nového zaměstnance vychází z funkčních analýz práce a pracovního místa, je podkladem pro specifikaci práce využívanou v rámci náboru uchazečů o danou pracovní pozici (Krajáč, 2005, s. 29).

3.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení výkonu zaměstnanců by mělo být systematické, s popisem individuálních nebo skupinových předností a slabin.

Hodnocení výkonu zaměstnanců je součástí systému řízení výkonu, což je proces definování standardů a hodnocení výkonu zaměstnanců, jehož cílem je získávat objektivní informace pro další rozhodování o lidských zdrojích (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 73).

Účelem hodnocení pracovního výkonu je:

- zpětná vazba o přednostech a nedostacích zaměstnanců organizační jednotky;
- řízení odměňování za práci;
- zlepšení individuálního výkonu;
- povyšování, přeřazování zaměstnanců
- prostředek motivace zaměstnanců;
- rozvoj kompetencí zaměstnanců (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 73).

Běžně rozlišujeme hodnocení:

- **průběžné (každodenní)**, které je jedním z velmi častých druhů komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými na pracovišti. Vedoucí sděluje svým podřízeným svůj názor na práci, kterou odvádějí. Toto hodnocení je užitečné zvláště pro rozvoj profesionálních dovedností;
- **hodnocení dlouhodobých výsledků** práce je postaveno jak na kritériích objektivních (např. zisk, počet zpracovaných kusů výrobků nebo naopak počet zmetků), tak na kritériích subjektivních, které posuzuje nadřízený (např. intenzita, kvalita práce, atmosféra na svěřeném pracovišti). Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování zaměstnanců a za určitých podmínek pomáhá při stanovování finančních odměn;
- **hodnocení stanovených úkolů** se vztahuje ke konkrétním úlohám, které byly zaměstnancům určeny. Po uplynutí určité doby se hodnotí splnění daných úloh. Tento typ hodnocení je využíván v řízení podle cílů nebo při stanovení úkolů. Má velký význam z hlediska motivování zaměstnanců;

- **hodnocení kompetencí** sleduje úroveň kompetencí zaměstnance. Mezi nejčastěji měřené kompetence řadíme odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativu apod. Toto hodnocení má značný přínos pro vzdělávání, osobnostní rozvoj, řízení kariéry zaměstnanců;
- zvláštním případem je **víceúrovňové hodnocení, tzv. 360° hodnocení**, při kterém je zaměstnanec zařazován dle různých kritérií (odbornosti, organizace práce, komunikace) jak s nadřízeným, tak s kolegy, kteří se nacházejí na stejné úrovni, co se týče hierarchie podniku, z hlediska spolupráce, a rovněž s vybranými podřízenými a případně externími partnery (Bělohlávek, 2006, s. 310).

Hodnocení zaměstnanců má určité atributy:

- postup a kritéria hodnocení musí být předem připravená;
- je pravidelné (periodické);
- zhodnocuje celé období od minulého hodnocení;
- je prováděno v rámci hodnotícího pohovoru, podle předem daných zásad a pravidel;
- vyústí v závěry, kde jsou jasně dané další postupy, doporučení, úkoly;
- hodnocený musí mít možnost se k hodnocení a jeho závěrům vyjádřit;
- hodnocení je chápáno jako zpětná vazba, bez které žádný systém nemůže efektivně pracovat (Krajáč, 2005, s. 35 – 36).

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je celistvý popis, který sleduje parametry jednotlivých činností zaměstnance. Důležité je opírat se v případě takového popisu o systematické pozorování a měření reálných výkonů zaměstnance (Krajáč, 2005, s. 37).

Hodnocení manažerů má na starosti vedení příslušné organizace. Je hodnoceno zejména plnění cílů organizační jednotky, manažerské činnosti a taktéž celková manažerská výkonnost v těchto činnostech (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 74).

Hodnocení liniiových zaměstnanců provádějí převážně jejich přímí nadřízení, převažujícími kritérii jsou zde především přesnost a výkonnost. Důležité je získání zpětné vazby od hodnocených zaměstnanců. Hodnocení je zapotřebí zaměřit vždy na výkon zaměstnance, nikoli na vlastní osobu hodnoceného (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 74).

Mezi nejčastější chyby hodnocení patří:

- **přílišná shovívavost** – snaha neublížit a příliš nekritizovat;
- **neutrálnost hodnocení** – sklon k průměrnému hodnocení všech;
- **efekt zrcadla** – sklon hodnotit podle sebe a svých vlastních kritérií;
- **haló efekt** – sklon hodnotit na základě prvního dojmu (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 74).

Výsledky vlastního hodnocení pracovního výkonu musí být zaznamenáno do protokolu, který je vlastní každé firmě. Výsledky takových záznamů může posloužit jako podklad pro periodické hodnocení zaměstnance, pro jeho odměňování, pro rozvoj jeho pracovních kompetencí, může sloužit také pro případná personální opatření, jako např. povýšení, přeřazení nebo naopak uvolnění z pracovní pozice apod. (Krajáč, 2005, s. 37).

3.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je v souladu s potřebami organizace a je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělání je totiž mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí.

Svět kolem nás se neustále mění, proto je velmi nutné vzdělávat se po celou dobu své pracovní kariéry – hovoříme o celoživotním vzdělávání. Vzdělávání dospělých se z mnoha pochopitelných důvodů liší od vzdělávání dětí ve školách:

- dospělí mají na rozdíl od dětí množství povinností, méně času, roli zde hraje i únava;
- myšlení dospělých je méně pružné, zato však bohatší o mnoho zkušeností;
- dospělí si učivo spojují se svými zkušenostmi z praxe, abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím (Bělohávek, 2006, s. 317 – 328).

Věda, která se zabývá učením dospělých, se nazývá **andragogika**.

Prostředky, jež jsou vkládány do vzdělávání zaměstnanců firmy, jsou považovány v progresivních podnicích za velmi dobré investice, jedná se např. o odbornou přípravu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, manažerskou přípravu apod. Tyto investice vedoucí ke zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců a jejich zdokonalování nejsou zpravidla okamžitě návratné. Trvá nějaký čas, než se daná firma adaptuje na změny chování a jednání, které jsou způsobené především převodem nových poznatků, které zaměstnanci získávají v různých typech seminářů, kurzů a školení do praxe (Stýblo, 2008, s. 80).

Přednosti profesní přípravy a dalšího rozvoje zaměstnanců z hlediska podniku jsou:

- vyšší výkonnost, dosahování příznivějších výsledků firmy, celkový rozvoj podniku;
- zlepšení znalostí a dovedností zaměstnanců;
- příznivý image podniku;
- zlepšení komunikace mezi jednotlivci i odděleními;
- příležitost lidí k sebeuplatnění, odbornému rozvoji, zvyšování odměňování;
- zvýšení morálky a dobré atmosféry ve firmě.

Přednosti profesní přípravy a dalšího rozvoje zaměstnanců z hlediska zaměstnance jsou:

- poskytují informace o plánech, záměrech podniku;
- efektivnější řešení problémů;
- pomoc při zvládnutí stresu, napětí;
- zvýšení míry uspokojení z vykonané práce, uznání;
- uspokojení osobní potřeby, ambice, podněcují sebevědomí a sebedůvěru;
- poskytují šanci pro budoucí možné uplatnění (Stýblo, 2008, s. 81).

Učení dospělých by mělo probíhat na základě konkrétní zkušenosti, přemýšlivého pozorování, abstraktní představy a aktivního experimentování. Tento cyklus učení je označován jak tzv. Kolbův cyklus. Tento cyklus tvoří uzavřený kruh, kde na sebe jednotlivé fáze logicky navazují. Má-li být tento proces učení úspěšný, nemůžeme žádnou fázi vypustit. Proces učení může být přitom zahájen v kterékoliv fázi cyklu.

Systematický přístup ke vzdělávání je postaven na posloupnosti čtyř fází:

- **analýza vzdělávacích potřeb** – stanoví rozdíly v požadovaných kompetencích a aktuální úrovni kompetencí;
- **plánování** – určení způsobu, rozsahu a organizace vzdělávání;
- **realizace** – výběr nejvhodnější nabídky;
- **vyhodnocení** – prostá reakce na akci, změny kompetencí, změny v chování, zlepšení výsledků organizace.

Metody vzdělávání volíme podle kompetence, kterou toužíme zlepšit, a také podle povahy účastníků. Těmito metodami jsou výklad (prezentace), diskuse, koučování, mentorování, aktivní učení, učení akcí, sebevzdělávání, e-learning (Management, 2006, s. 317 – 328).

4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Otázka způsobu vedení zaměstnanců ve firmě je nejstarším, nejvíce propracovaným a snad i nejvíce atraktivním tématem chování v organizacích. V samých začátcích vývoje názorů na úspěšný způsob vedení se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na předpokladu, že dobrý vedoucí se takovým rodí.

Koncem 40. let se objevil nový přístup – úspěšný vedoucí pracovník se vyznačuje správným stylem řízení, kterému se lze naučit. Koncem 60. let začínal převládat kontingenční nebo situationalistický přístup, tzn. neexistenci jednoho univerzálně platného stylu řízení lze bez problému nahradit, jelikož existence nového úspěšného stylu řízení záleží na správném pochopení situace. Podle toho je potom zapotřebí volit vhodné styly řízení. Počátkem 80. let se objevili nové teorie řízení lidí, ve kterém je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stalo charisma vedoucího či manažera, které dokáže strhnout ostatní pro svou vizi (Bělohlávek, 2006, s. 141).

„V pracovním prostředí jsou lidé v každodenním přímém kontaktu se svými kolegy, ať už jsou to podřízení nebo nadřízení. Různé způsoby komunikace a práce mezi nimi mají přímý vliv na jejich pracovní nasazení a následně pak i na výsledky. Proto je velmi důležité, jakým způsobem vedoucí přistupuje ke svým kolegům.“ (Toth, 2010, s. 114)

4.1 Podstata vedení

Mezi pojmy **řízení** a **vedení** existují nemalé rozdíly, i přesto spolu velmi úzce souvisí.

„Řeknu Vám, co je vedení. Je to přesvědčování a usmiřování a výchova a trpělivost.“

Armádní generál Dwight D. Eisenhower

Management je umění vedení, řízení, můžeme říci, že je to působení na určitou společnost či organizaci k dosažení konkrétního cíle. Pojem řídit zde znamená v obecné rovině „dosahování cílů organizace, prostřednictvím ostatních lidí.“ Je všeobecně známé, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici. Jsou to nejcennější, co organizace má (Bartošová, Bartoš, s. 11 – 12).

Vedení lidí spočívá v cíleném působení na jednotlivé zaměstnance, ale i na skupiny zaměstnanců, s cílem zkvalitnění a zefektivnění plnění stanovených úkolů, k podněcování jejich aktivity a iniciativy. Úspěšné vedení lidí je ve značné míře podmíněno interpersonálními dovednostmi manažera, tzv. soft skills (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 11).

Mezi manažerské dovednosti při vedení lidí lze zařadit např.:

- stanovování cílů;
- efektivní komunikaci;
- koučování;
- vedení porad;
- naslouchání;
- poskytování a přijímání zpětné vazby;
- techniky zvládnání konfliktů;
- techniky jednání, vyjednávání;
- znalost týmové práce apod. (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 11 – 12).

Vedení, i když je považováno za součást řízení, je spíše orientováno na vztah sounáležitosti mezi vedoucím a vedenými lidmi. Odhaluje a rozšiřuje jistý potenciál lidí a rovněž je inspiruje, motivuje, apod. Vedení je jakýmsi psychologickým ovlivňováním zaměstnanců s cílem jejich optimálního využití pro zájmy dané organizace (Toth, 2010, s. 114).

„Řízení znamená efektivnost postupu po žebříčku úspěšnosti, vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed’.“

Stephen Coevy

Řízení je obecně chápáno jako nástroj, kterým společnost prostřednictvím manažerů a lidí dosahuje takových výsledků, jež vedou k naplnění stanovených cílů. Mezi způsoby řízení lze uvést například plánování, organizování, vedení, koordinování, kontrolu a vyhodnocení (Toth, 2010, s. 114).

Řízení se týká zejména zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Nestačí být jen dobrým manažerem zdrojů, je zapotřebí být také dobrým lídrem lidí. Činnost manažerů je zaměřena na každodenní úkoly a řízení ostatních.

„Vedení a řízení jsou dvě vzájemně se doplňující činnosti, které by správný manažer měl umět ovládat a používat. Cílem efektivní práce manažera je užití takové kombinace stylu řízení a vedení lidí, která bude přispívat nejen ke zvyšování zisku podniku, ale také ke zvyšování efektivity práce v pracovní skupině včetně spokojenosti pracovníků v pracovním kolektivu.

K úspěšnému vedení lidí zároveň patří správné porozumění a vnímání zaměstnanců nejen jako jednotlivců, ale také skupin (formálních či neformálních). K tomu je zapotřebí chápat jejich individuální lidské faktory, na základě kterých se utvářejí, vyvíjejí a fungují pracovní skupiny neboli týmy.“ (Toth, 2010, s. 114 – 116)

Takovými faktory jsou např.:

- inteligence a chápavost;
- vstřícnost a schopnost komunikace;
- výkonnost a schopnost soustředění se na úkol;
- vytrvalost a preciznost;
- samostatnost a schopnost improvizace (Toth, 2010, s. 114 – 116).

Management je jednota řízení a vedení. Manažeři by měli zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení i různé metody vedení, můžeme je označit také jako ovlivňování pracovního chování řízených pracovníků tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli a vizemi organizace (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 13).

4.2 Styly vedení

„Poznej sám sebe, svoji vnitřní sílu, své lidi, a ti Ti pak vybudují firmu.“

Tomáš Baťa

Styl vedení je charakteristický způsob výkonu manažerské práce, je to celkový přístup k této činnosti z pohledu vztahu k řízeným zaměstnancům. Styl bývá často spojován s vlastní osobou manažera. V odborné literatuře bylo zachyceno, mnoho forem nejrůznějších stylů vedení (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 17 – 19). Ve své publikaci uvádí níže uvedené autory a jejich klasifikaci stylu vedení:

Kurt Levin rozlišuje následující klasifikaci stylu vedení:

- **autoritářský** – komunikace probíhá shora dolů, manažer rozhoduje sám, využívá přitom své autority k určení postupů pracovních úkolů;
- **demokratický** – komunikace je oboustranná, existuje zde spolupráce se skupinou, členové skupiny participují na rozhodování, manažer je zde členem týmu, neurčuje postupy pracovních úkolů, ale určuje dosažení vhodného cíle;
- **volný, nezasahující** – členové skupiny mají naprostou volnost v jednání, naplňování cílů, manažer nezasahuje do rozhodování, vychází z předpokladu, že, členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer zasahuje pouze v případě potřeby .

Rensis Likert rozlišuje tyto klasifikace stylu vedení:

- **exploativně autoritativní styl** – komunikace zde probíhá shora dolů, úkoly jsou určovány direktivně, neexistuje zde zpětná vazba, důraz kladen na metodu „cukru a biče“, rozhoduje pouze manažer;
- **benevolentní autoritativní styl** – komunikace probíhá shora dolů, zpětná vazba je malá, převažuje metoda „cukru“, manažer má rozhodující slovo;
- **konzultativní styl** – komunikace je oboustranná, pracovní prostředí je založeno na důvěře, rozhodnutí dělá manažer po konzultacích se zaměstnanci;

- **participativní styl** – probíhá zde volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 17 – 19).

Jedním z nejznámějších přístupů manažerů k vedení lidí je teorie „X“ a „Y“ McGregora. Ten vymezuje dva základní přístupy k vedení lidí:

- **teorie X** – představuje tradiční pohled na řízení, autoritativní styl vedení, kde manažer nedůvěřuje svým spolupracovníkům, vede je k disciplíně, převládá zde adresné ukládání úkolů, zaměstnanci jsou důsledně kontrolováni, motivace zde probíhá pomocí odměn a trestů;
- **teorie Y** – manažer preferuje participativní (demokratický) styl vedení, netrvá na striktní formální disciplíně, vytváří tvůrčí prostředí pro zaměstnance, kteří jednají samostatně. Je zde dán prostor pro spolurozhodování, podporující iniciativu, podnikavost, sebekontrolu, osobní uspokojení a užitek (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 17 – 19).

4.3 Role a funkce manažera

Management dobře fungujících firem plní řadu úloh. Organizování je cílevědomá činnost, která se zabývá aktivitami, koordinací a kontrolou tak, aby docházelo k maximalizaci stanovených cílů v rámci celé organizace.

V každé organizační formě by mělo být jasné, kdo a jaké úkoly má vykonávat, kdo je odpovědný za výsledky (Toth, 2010, s. 124 – 129).

S řízením organizace úzce souvisí dva pojmy, a to centralizace a decentralizace moci:

- **centralizace moci** – představuje systematický proces udržení moci, autority a rozhodování ve vyšším managementu podniku;
- **decentralizace moci** – spočívá v systematickém delegování autority, moci, řízení a rozhodování pro management střední a nižší úrovně.

Manažer je řídicím subjektem ve společnosti. Ne všichni manažeři mají řídicí úlohu na stejných úrovních. Bývají obvykle rozděleni do několika řídicích úrovní, přičemž pro každou úroveň je dominantní jiná činnost (Toth, 2010, s. 124 – 129).

Jedná se o tyto úrovně řízení:

- řízení na základním stupni (nižší management)
- středně liniové řízení (střední management)
- řízení vrcholové (top management)

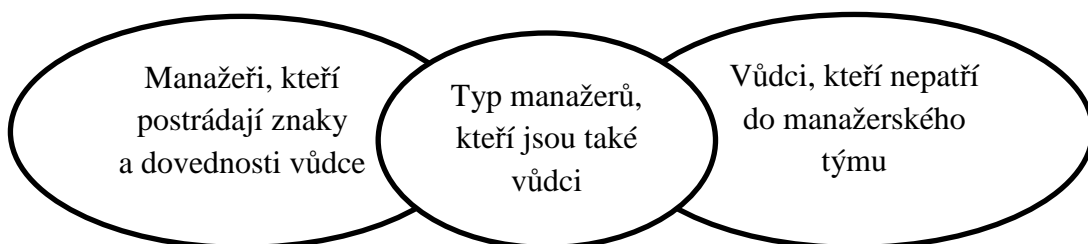
Management lidských zdrojů je považován za součást strategického managementu. Smyslem managementu lidských zdrojů je získat do týmu nejvhodnější lidi pro danou pracovní pozici, dobře je zapracovat, účinně organizovat jejich práci. Management lidských zdrojů **usiluje o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas**. Konkrétněji řečeno, usiluje o plnění cílů v oblastech zabezpečování a rozvoje zaměstnanců jejich oceňování a možná vzájemných vztahů (Toth, 2010, s. 124 – 129).

Manažerské funkce jsou typické činnosti a aktivity, které vedoucí zaměstnanec v průběhu procesu své práce řeší. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné. V literatuře existuje velké množství klasifikací.

Členění manažerských funkcí dle Koontze a Wiehricha, které je poměrně jednoduché a výstižné, třídí se na:

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmístění zaměstnanců (personální zajištění);
- vedení lidí, kontrolu (Toth, 2010, s. 124 – 129).

Vždy ne všichni manažeři jsou efektivními vůdci. Toto ukazuje obrázek č. 1, viz níže. Pojmy manažer, i vůdce, nejsou vždy totožné, ale překrývají se. Důležité je vlastnit důležité znaky a dovednosti vůdce, především mít schopnost přesvědčit jiné dosáhnout s nadšením stanovených cílů. Toto je označováno za jeden z lidských faktorů motivující určitou skupinu lidí v orientaci na cíl. Manažer je osoba, která zodpovídá za chod celé organizace, za dosažení organizačních cílů. Vůdce je osobou, která má schopnost přimět lidi sledovat jednotnou cestu manažera ke splnění organizačních cílů (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258).



Obr. 1. Nejvhodnější směs manažera a vedoucího

Zdroj: Toth, 2010, s. 115

Umění vést lidi znamená cílevědomě působit na pracovní chování řízených zaměstnanců ve smyslu:

- poznávání jejich potřeb;
- ovlivňování jejich jednání (pracovní chování) k aktivnímu a samostatnému dosahování cílů organizace;
- zdokonalování jejich výkonnosti po stránce kvalitativní i kvantitativní;
- osobního uspokojení a užitku, rozvíjení schopnosti zaměstnanců (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 15).

„Organizace je taková, jaký je ten, kdo stojí v jejím čele. Mezi základní předpoklady úspěšného manažera patří schopnost sebeřízení, metodické a procesní schopnosti, sociální a komunikační schopnosti a odborné schopnosti. Ve firemním prostředí se jedná o sebeřízení, strategie, mezilidské vztahy a řízení firmy.“ (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 15)

„Nikoliv podnik s největším kapitálem, ale podnik s nejlepšími mozky má v soutěži náskok.“

Pierre Omidyar, zakladatel firmy eBay

Nejefektivnější cesta ke kariérovému, profesionálnímu a manažerskému úspěchu vede přes lidi, které manažeři lidských zdrojů vedou. Přes podporu růstu podřízených zaměstnanců, jejich samostatnost, tvořivost a pocit smysluplné seberealizace. Největší organizační silou je však opravdové chtění. To je klíč k úspěchu celého týmu (Krajáč, 2005, s. 85).

Zásady manažerského úspěchu:

- uvědomění si svého podílu odpovědnosti;
- spolupráce s personálním oddělením či útvarem;
- kooperace se svými „nadřízenými“ i „podřízenými“ vedoucími zaměstnanci;
- nutnost neustálého studia odborné literatury o řízení lidských zdrojů;
- zpřesňovat, precizovat vlastní myšlení v oboru řízení lidských zdrojů, činit ho tak produktivnějším (Krajáč, 2005, s. 85 – 86).

4.4 Etika práce manažera

Pojem etika zahrnuje pravidla a principy určující co je správné a co nikoliv. Jde o chování, které nelze vtěsnat jen do obvyklého odborného či právního rámce, ale i o obecně uznávané normy a jednání. Zda manažeři jsou znalí etiky či ne, záleží na výsledku celkového vztahu mezi úrovní morálního vývoje manažera, jeho individuálními vlastnostmi, organizační strukturou podniku, firemní kulturou a intenzitou etických problémů (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 148).

Obecně lze říci, že etický kodex je jakýmsi formalizovaným prohlášením o základních hodnotách firmy a o etických pravidlech, se kterými musí být zaměstnanci firmy ztotožněni. Etický kodex vyzývá manažery k dodržování jistých pravidel v oblasti hodnotové orientace manažera, vztahu k spolupracovníkům, vlastníkům, zákazníkům (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 148).

Hodnotová orientace manažera (dle Bartošové, Bartoše, 2011, s. 140 – 141)

- manažer respektuje cílové hodnoty svobodné demokratické společnosti;
- poskytuje pomoc členům jím vedeného pracovního kolektivu;
- uplatňuje svůj osobní vliv;
- při získávání a hodnocení informací manažer preferuje racionální přístupy;
- zaujímá pozici prvního mezi rovnocennými spolupracovníky;
- manažer zvládá stresové situace;
- dokáže vhodně delegovat vlastní pravomoci;
- dodržuje zásady pozitivní komunikace.

Každou kulturu organizace prezentuje určitý systém etických a sociálních norem, dále také systém společných hodnot a přesvědčení zaměstnanců organizace, který určuje „jak se chovat“ a ovlivňuje způsob „jak v dané firmě pracovat“ (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 148).

Etický kodex je součástí vstupního informačního balíčku, který dostává každý zaměstnanec nastupující do vybrané firmy. Je jedním z nástrojů personálního řízení organizace, napomáhající formování vztahů na pracovišti, rovněž posiluje identifikaci zaměstnanců s podnikem. „*Vývoj v této oblasti ukazuje, že etické principy jak ve vztahu k vlastním zaměstnancům, tak ve vztahu k veřejnosti, se stávají nezbytnou součástí manažerského standardu, který je vnímám jako jedna z přístupových cest k rozvoji prosperity a úspěšnosti firmy.*“ (Gregar, 2008, s. 95)

4.5 Společenská odpovědnost organizace

V poslední době je stále více skloňován a důrazně připomínán požadavek sociální odpovědnosti organizace. Nová ekonomika, nové prostředí tržních vztahů, podnikatelská svoboda přináší rychlý rozvoj, dynamiku růstu bohatství organizace, ale taktéž silně vnímaný požadavek přijetí vlastní odpovědnosti (Gregar, 2008, s. 95).

„Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility – dále jen „CRS“) je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních interakcí s firemními stakeholders.“ (Gregar, 2008, s. 96)

Pojmem stakeholders označujeme všechny zainteresované osoby nebo skupiny osob ve firmě, ale i mimo firmu, kterých se působení firmy nějak dotýká, jsou to např. akcionáři, zákazníci, zaměstnanci, státní správa, odbory, zájmové skupiny apod. (Gregar, 2008, s. 96).

Tři základní pilíře firmy, která přijala a rozvíjí koncepci CRS:

- **CRS v ekonomické oblasti** – etický kodex, transparentnost, odmítání korupce, chování k zákazníkům, dodavatelům a investorům, v neposlední řadě i ochrana duševního vlastnictví;
- **CRS v sociální oblasti** – ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů (jako například zákaz dětské práce apod.), rovné příležitosti pro muže, ženy, případně pro jiné znevýhodněné skupiny, s tím související rozmanitost na pracovišti etnické minority, hendikepovaní, senioři apod.), jistota zaměstnání, dodržování lidských práv;
- **CRS v environmentální oblasti** – ekologická výroba, ekologická firemní politika, snižování dopadů na životní prostředí, ochrana přírodních zdrojů (Gregar, 2008, s. 96).

„Společenská odpovědnost podniku může být jedním ze strategických faktorů dlouhodobého rozvoje úspěšné a konkurenceschopné firmy.“ (Gregar, 2008, s. 96)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

Společnost AGC Flat Glass Czech, a.s., člen AGC Group, je pobočkou mezinárodní společnosti AGC Glass Europe. Ve své evropské pobočce AGC Glass Europe, která má sídlo v belgickém Bruselu, zaměstnává téměř 14.000 osob, vyrábí ploché sklo pro stavebnictví (vnější fasády a dekorativní sklo do interiérů), automobilový průmysl, solární průmysl či specializovaná průmyslová odvětví.

Nedílnou součástí globální skupiny AGC Glass je také společnost AGC Glass Czech, a.s., jejíž hlavní výrobní závody i vedení společnosti se nacházejí v Teplicích v severních Čechách.

AGC Flat Glass Czech je největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě a zároveň patří také k nejprogressivnějším tuzemským vývozcům. Firma zaměstnává v ČR téměř 3.500 zaměstnanců a řadí se tak k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v celém Ústeckém kraji.

V letošním roce společnost oslaví 22 let své existence v novodobé historii – v březnu 1991 byl podepsán první joint venture v České republice tehdy ještě mezi belgickou společností Glaverbel a společností Sklounion. Pod názvem Glavunion vznikl podnik, který začal podnikat na evropském trhu. Později, v roce 1999, se přejmenoval na Glaverbel Czech a následně v roce 2007 na AGC Flat Glass Czech.

Dnes má firma 5 vlastních výrobních závodů a 17 dceřiných společností ve střední Evropě. Mateřská společnost Asahi Glass Co., Ltd. sídlí v Tokiu.

Vize společnosti AGC je vyjádřena slovy:

„Vybudujeme budoucnost skla inovativními a dostupnými technologiemi a zlepšíme každodenní život lidí.“

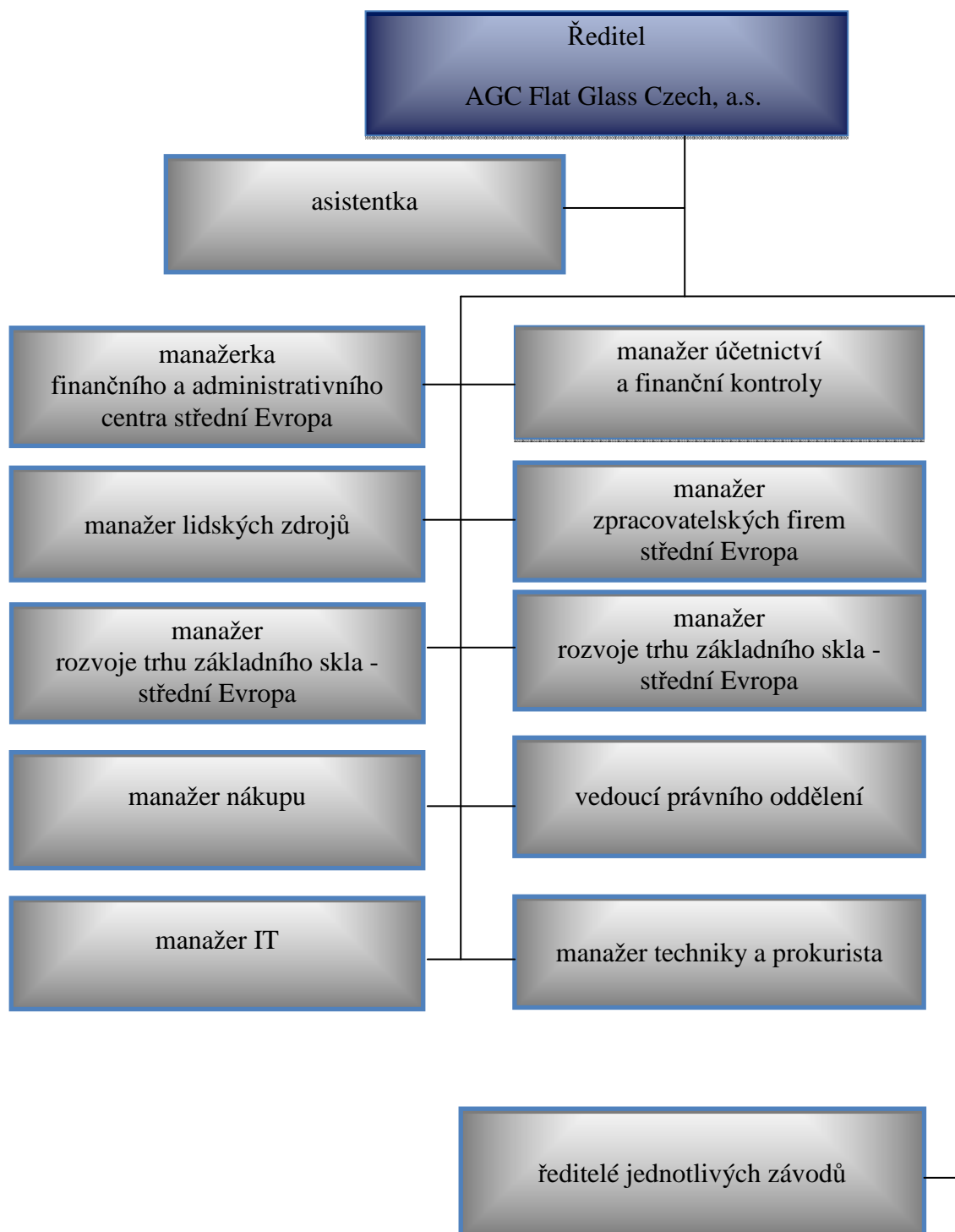
Stejně jako **motto** „Glass Unlimited“, vyjadřuje výstižným způsobem hlavní záměry a možnosti tohoto sklářského koncernu, ať již se dotýkají např.:

- udržení vysokého standardu kvality produktů a nabízených služeb;
- uplatňování nejnovějších sklářských technologií;
- využívání špičkových výrobních zařízení, kterých se používají v desítkách výrobních a přibližně ve stovce zpracovatelských závodů po celé Evropě (od Španělska až po Rusko);
- úsilí vytvářet motivující a příjemné prostředí pro své zaměstnance;
- či snahy vyhovět jakémukoliv požadavku zákazníků.

Při naplňování této vize se skupina AGC opírá o dodržování čtyř základních klíčových firemních hodnot, kterými jsou:

- **inovace & vynikající pracovní výkon** (na všech úrovních firmy, tedy nejen v oblasti výzkumu a vývoji, ale také např. v péči o zákazníka, personální politice, či kontrole);
- **rozmanitost** (nejen vzhledem ke geografickému rozmístění společnosti respektování kulturních, etnických, náboženských, či rasových rozmanitostí);
- **životní prostředí** (dlouhodobá snaha přispívat k rozvoji trvale udržitelného rozvoje, přičemž respektování ochrany životního prostředí či snaha udržovat a zlepšovat nepřetržitě bezpečné pracovní prostředí jsou samotným jádrem mise AGC. Environmentální politika AGC se opírá o dvě klíčové oblasti a to jednak vývoj nových výrobků s lepšími dopady na životní prostředí a zároveň zavedení výrobních postupů, které používáním nejčistějších technologií chrání životní prostředí);
- **integrita** (cílem skupiny AGC je vytvoření a udržení kultury osobní a firemní integrity).

5.1 Schéma řízení společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.



Obr. 2. Schéma řízení společnosti

Zdroj: autorka práce

5.2 Etický kodex AGC Flat Glass Czech, a.s.

Management skupiny AGC je přesvědčen o tom, že etika v podnikání je předpokladem úspěšného rozvoje podniku a snaží se proto při každodenní činnosti i úsilí o eliminaci jakýchkoliv neetických, nepřiměřených či nelegálních situací i za využití pestré palety nástrojů, které ji pomáhají vytvořit jakousi etickou infrastrukturu podniku.

Integraci etiky do firemních procesů skupiny AGC představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých prvků, ale i trvalou podporu managementu a všech zaměstnanců podniku.

Etické kodexy patří k jedněm z nejoblíbenějších nástrojů, které nejen skupina AGC, ale i další podniky ve světě využívají při implementaci svých etických programů, navíc se dnes vyskytují i v dalších oblastech společenského života (např. nejrůznější profesní sdružení a asociace si vytváří své vlastní profesní etické kodexy).

Mezi hlavní přínosy etických kodexů lze zařadit např.:

- vymezují, které jednání je žádoucí, čímž přispívají ke zpevnění vhodného chování ve firmě a zlepšení morálky ve firmě;
- pomáhají eliminovat nežádoucí praktiky;
- jsou vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování;
- pozitivně motivují zaměstnance, zvyšují jejich hrdost a loajalitu k zaměstnavateli;
- přispívají vylepšit pozici firmy nejen na trhu práce;
- pomáhají seznámit nové zaměstnance s hodnotami firmy;
- zvyšují otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy;
- poskytují základní rámec pro implementaci etického programu do podniku
- zvyšují vnitřní kulturu.

AGC se snaží přistupovat k tvorbě etického kodexu s patřičnou profesionalitou, se snahou uspořádat kodex do srozumitelné a zajímavé formy. Samozřejmostí ve skupině AGC je také jeho průběžná aktualizace.

Přínosy etického kodexu skupiny AGC je možné spatřovat nejen ve zvyšování povědomí o etických pravidlech mezi zaměstnanci skupiny, ale i v tom „že slouží jako vodítko k tomu, jaké chování je a není vhodné“, resp. poskytuje nástroje potřebné k uskutečňování etických rozhodnutí.

Etický kodex AGC je závazný pro všechny manažery a zaměstnance firmy. Jde o nastavení jasných pravidel, kterých může v případě jakékoliv pochybnosti zaměstnanec využít, pokud se cítí být rozhodnutím nadřízených poškozen. Je to respektování jednotné firemní kultury.

Dodržování pravidel se zde rozumí dodržování právních předpisů, dodržování společenských pravidel, včetně různých vnitropodnikových pravidel, při vykonávání povinnosti v podniku, a různých pravidel skupiny AGC, která se týkají obchodní etiky při firemních činnostech.

Etický kodex skupiny AGC se dotýká třinácti hlavních oblastí, kterými jsou:

- soulad s právními předpisy a zásadami společnosti a korektní obchodní jednání;
- dodržování pravidel hospodářské soutěže a antimonopolních jednání;
- ochrana zdraví a bezpečnosti při práci;
- ochrana životního prostředí;
- respektování lidských práv;
- bezpečnost a kvalita výrobků;
- transparentní finanční výkaznictví;
- zákaz nedovoleného obchodování;
- řádné nakládání s majetkem společnosti a respektování druhých osob;
- zásady při střetu zájmu;
- korektní postoj k pohoštění a darům;
- kontakty s politiky a veřejnými činiteli;
- regulace mezinárodního obchodu.

Etický kodex skupiny AGC je sdílen všemi členy skupiny AGC, což upevňuje kulturu dodržování etických pravidel v rámci celé skupiny. (Etický kodex firmy AGC Flat Glass Czech, a.s.)

5.3 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu je aplikovat skutečnosti popsané v části teoretické do praxe a provést šetření v rámci společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., a zároveň zjistit jak si stojí firemní kultura v tak velké zahraniční společnosti.

Společnost AGC má zájem neustále zlepšovat pracovní podmínky, komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a jednotlivými útvary.

Cílem tohoto výzkumu v rámci této diplomové práce bylo zjistit názory zaměstnanců vedení firmy AGC, abych mohla zjistit:

- co je pro ně a jejich práci nejdůležitější;
- co by jim v jejich práci mohlo pomoci a naopak;
- co jim práci ztěžuje;
- a s jakými problémy se musí vyrovnávat.

Je již zažitým rčením, že to nejcennější, co organizace má, jsou lidé. S tímto výrokem nelze než souhlasit. V praxi se však neustále přesvědčujeme, že naplnění tohoto základního principu je více či méně vzdáleno jeho obsahu. Spolupráce mnoha lidí v organizacích je krásná představa pro většinu vrcholných manažerů lidských zdrojů. Ve skutečnosti tomu však tak v mnoha případech není, vzájemná spolupráce nefunguje. V nemnoha případech je práce podřízených prodávána za práci vedoucích. Proč? Aby se řídicí zaměstnanci na různých stupních hierarchie podniku ukázali, jak jsou skvělí, nepostradatelní, aby upevnili svoji pozici, aby pobrali například větší odměny.

Důvodů pro jejich chování je spousta. Mnoho lidí přemýšlí o firemní kultuře jako o něčem, co je neuchopitelné, s čím se špatně pracuje a ještě hůře se mění. Češi vnímají firemní kulturu více s nedůvěrou než je tomu ve vyspělejších, ekonomicky silnějších státech.

Velkým problémem firemní kultury u nás je její vnímání samotnými zaměstnanci. Není vnímána jako něco přirozeného, jako něco, co je pro ně ve výsledku pozitivní. Naopak! Ve svém přístupu jsou zdrženliví. Jejich postoj potvrzují mnohdy křečovité, nepřirozeně asertivní školitelé. Chovat se podle nich totiž znamená nebýt sám sebou. To je ovšem opakem toho, co od nás západní moderní kultura očekává.

V dnešní době se lidé ve firmách na sebe usmívají, chodí spolu po práci na kávu či drink, vypadají spokojeně. Chovají se k sobě přátelsky. Skutečnost je mnohdy jiná. Navzájem se pomlouvají, osud firmy je jim úplně lhostejný. Kuráž říci svému nadřízenému, že je něco špatně, s něčím nesouhlasí, se v mnoha případech úplně vytratila. Hlavním důvodem je fakt, že se bojí o práci, pracovní pozici, kterou zastávají.

Diplomová práce se pokusí zaznamenat vliv těchto změn na celkové pracovní klima, komunikaci mezi lidmi, interpersonální vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

Tento výzkum se týkal manažerů a vybraných specialistů společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

V rámci šetření jsou stanoveny následující hypotézy, které budou následně potvrzeny, či vyvráceny:

- **H1: Mezilidské vztahy se řadí mezi největší pozitivní motivátory na vašem pracovišti.**
- **H2: Mzda ve firmě neodpovídá představám zaměstnanců.**
- **H3: Na přístupu vedoucího k zaměstnancům je pozitivně vnímána jeho důslednost, upřímnost jednání, osobní kvality, odbornost a vedení týmu.**
- **H4: Vedoucí pracovníci jsou spíše více spokojeni s prací u firmy a svými podmínkami, než se svou prací samotnou.**

Úkolem výše uvedených hypotéz je zjištění úrovně spokojenosti řadových zaměstnanců s nastavenou firemní kulturou společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. Taktéž nebyla opomenuta otázka spokojenosti manažerů a vybraných specialistů s prací ve společnosti.

5.4 Metodologie diplomové práce

Z hlediska metodologického je práce koncipována do dvou rovin. Teoretická část diplomové práce je zpracována monografickou procedurou. Jde o metodu kvalitativního analyticko-syntetického postupu, v jehož rámci jsou užity techniky obsahové analýzy, analýzy dokumentů (psané záznamy, které jsou uchovávány v organizaci – výroční zprávy, interní předpisy, etický kodex firmy apod.).

V rámci empirického šetření se jedná o statistickou proceduru, která má charakter kvantitativní metody s použitím dominantní techniky dotazníků. Výběr respondentů byl náhodný. Osloveni byli zaměstnanci společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., se sídlem v Teplících, v rámci zjištění obsahu firemní kultury (pracovní prostředí, vhodné vybavení, odměňování a povyšování, komunikace s vedením apod.).

Diplomová práce staví na smíšené výzkumné strategii, a to kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu v rámci jedné výzkumné akce. V úvodu celého výzkumného problému bylo použito kvalitativního odběru dat. Po shromáždění a následné analýze, následovala druhá část výzkumu za pomoci strukturovaného dotazování v rámci statistického šetření. Osloveno bylo zhruba 100 zaměstnanců společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., se sídlem v Teplících.

Pro získání odpovědí respondentů byly využity striktně jednotné podněty a také odpovědi byly omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

Vedle dotazníků byla využita i doplňující empirická sonda založená na dotazování formou standardizovaného rozhovoru s vrcholným manažerem oblasti lidských zdrojů výše uvedené firmy.

Výsledky získané výzkumy se vzájemně doplňovaly.

5.5 Dotazníkové šetření

Úkolem uvedených hypotéz bylo zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců s nastavenou firemní kulturou a otázka spokojenosti manažerů a vybraných specialistů s prací ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

Celkem byly respondentům předloženy 5 dotazníků. Dotazník 5 byl vypracován navíc, jeho cílem bylo získat výpovědi respondentů týkající se celkového stavu klimatu ve firmě (např. vztahů lidí na pracovišti, osobnost vedoucího, výše mezd atd.). Tyto výpovědi obsahovaly celkem 6 otevřených otázek.

V použitých dotaznících byly zastoupeny nejvíce otázky uzavřené, které nabízely respondentům výběr z již hotových alternativních odpovědí. Voleny byly také otázky otevřené. Ty nabízely volnost psaného projevu. V jednom z dotazníků byla volena i otázka škálová, pomocí které mohli respondenti ohodnotit odstupňovaně celkovou spokojenost na pracovišti v současné zastávané pracovní funkci.

Ve firmě AGC Flat Glass Czech, a.s., se sídlem v Teplicích, bylo osloveno celkem 100 zaměstnanců, manažerů a vedoucích zaměstnanců. Dotazníky samozřejmě zajišťovaly respondentům anonymitu.

Úroveň spokojenosti byla zjišťována pomocí dvou dotazníků, a to dotazníku 1 a 2. Dotazník 3 dával přehled o základní orientaci v preferenci některých faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců firmy. Důležitý byl i dotazník „Motivátorů“, který zjišťoval pracovní motivaci zaměstnanců. Důležitý byl taktéž dotazník 5, jak je již uvedeno výše, zjišťoval celkové klima a vztahy na pracovišti.

Dotazník 1 je založen především na hodnocení jednotlivých aspektů práce samotné (vnímání její zajímavosti, důležitosti atd.). Byl strukturovaný, vyžadoval vyjádření k 18 aspektům práce. Obsahoval 18 uzavřených otázek, které respondentům nabízely výběr z již hotových alternativních odpovědí.

Dotazník 2 vycházel spíše z pocitů respondentů. Tento dotazník obsahoval otázku škálovou. Respondenti měli vyjádřit míru spokojenosti na škále od 1 do 9. Zároveň měli respondenti uvést jednou větou důvod své spokojenosti či nespokojenosti.

Dotazník 3 obsahoval celkem 18 uzavřených otázek. Respondenti si volili ze dvou nabízených variant u každé z otázek. Cílem tohoto dotazníku bylo zjištění základní orientace v preferenci některých faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců (např. kvalita pracovního kolektivu, zajímavost práce, prestiž, vztahy s vedoucím, mzda apod.)

Své odpovědi zaznamenávali respondenti z řad zaměstnanců ve firmě, kteří se nacházejí na různých stupních řízení do jednotlivých dotazníků.

Dotazník „Motivátorů“ nabízel možnost psaného projevu, zde byli voleny pouze otázky otevřené. Byl důležitý, protože zjišťoval pracovní motivaci zaměstnanců.

Dotazník 5 nabízel také možnost psaného projevu. Voleny byly taktéž otázky otevřené. Sloužil ke zjištění celkového klimatu a vztahů mezi zaměstnanci společnosti.

Respondenti byli osloveni elektronicky. Vedle dotazníků byla užita i doplňující empirická sonda založená na dotazování formou standardizovaného rozhovoru s manažerem lidských zdrojů firmy AGC Flat Glass Czech, a.s., PaedDr. Liborem Sehnalem. Ta dokreslila empirické šetření v kvalitativní dimenzi. Komparací výsledků obou šetření jsem dospěla k vyústění závěrů.

6 ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT

Ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., se sídlem v Teplicích v severních Čechách bylo rozdáno celkem 100 dotazníků, vyplněno a odevzdáno bylo 58, tj. návratnost činí téměř 58 %. Část dotazníků byla vyplněna jen částečně, což dále snižuje výpovědní hodnotu získaných informací. Nižší návratnost dotazníků může být způsobena buď nezájmem respondentů, nebo (spíše) nedůvěrou v anonymitu a v to, že vedení společnosti bude s názory a návrhy respondentů dále pracovat (tomu odpovídají i názory těch několika nespokojených zaměstnanců, kteří dotazníky odevzdali).

6.1 Hypotéza č. 1

„Mezilidské vztahy se řadí mezi největší pozitivní motivátory na vašem pracovišti.“

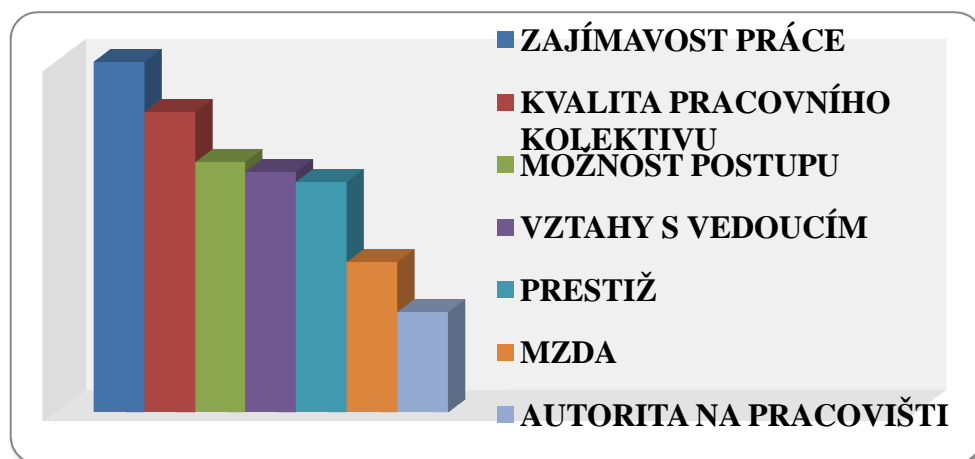
Volné výpovědi v dotazníku „Motivátorů“ byly zaměřeny na celkové vnímání klimatu ve společnosti a konkretizaci vztahu a jednání s vedoucím. Některé byly formulovány dost stručně a obecně. Výpovědi se výrazně liší zřejmě podle jednotlivých oddělení. Souhrnně platí, že spokojenější respondenti se vyjadřují obšírněji a konkrétněji.

Značná část respondentů vnímá pozitivně změny v řízení společnosti, které nastaly v posledním období, stabilitu firmy i v dobách krize (a s tím související vyplácení bonusů a 13. a 14. platu). Velice pozitivně je vnímám i způsob, jakým se společnost rozešla s propouštěnými pracovníky.

Tab. 2. Z dotazníků „Motivátorů“ vyplývá:

NEJDŮLEŽITĚJŠÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	DEMOTIVAČNÍ FAKTORY V SOUČASNÉ DOBĚ
samostatnost a pravomoci	mezilidské vztahy na pracovišti
mezilidské vztahy na pracovišti	dostatečná informovanost
pracovní podmínky	způsob jednání vedoucího
tvořivost vykonané činnosti	možnost pracovního postupu
přesvědčení o užitečnosti vykonané práce a úkolů	pracovní podmínky

Zdroj: autorka práce



Obr. 3. Důležitost satisfakčních faktorů pro pracovníky společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

Zdroj: autorka práce

6.2 Hypotéza č. 2

„Mzda ve firmě neodpovídá představám zaměstnanců.“

Uváděné důvody nespokojenosti nebo částečné spokojenosti se svým platem:

- Posledních několik let minimální růst.
- Již několik let (5 – 7) bez jakékoliv změny, i v případě nové pracovní pozice (vyšší odpovědnost). V porovnání s regionem však výše platu relativně dobrá.
- Čas strávený v práci má větší hodnotu.
- Pokles v porovnání s předchozím obdobím.
- Vždycky to může být lepší.
- Vykonávám pracovní pozici v rámci mezinárodní firmy, kde by neměly být dramatické platové rozdíly, jak v Čechách, tak mezi námi a Belgií.
- Platové hodnocení neodpovídá množství a kvalitě mnou vykonávané práce.
- Můj plat je nízký a nestačí mně a mé rodině.
- Firemní hodnota mé profese je vyšší, než skutečné ohodnocení.
- Někteří mají za méně práce více peněz.
- Pokrývá náklady na chod rodiny a nenutí mě k neuváženému čerpání úvěrů, ale nic dalšího k motivaci.
- Málo.
- Praxe a zkušenosti neodpovídají mzdě.

Se svým platem je 32 respondentů spokojeno, 20 spokojeno částečně, 5 spokojeno (výsledek je v porovnání s českými firmami výrazně nadprůměrný). To jsou velice příznivé výsledky ve spokojenosti se mzdou.

Zdá se, že podmínky odměňování ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., jsou nastaveny celkem dobře a přestože lidé verbálně uvádějí k odměňování řadu připomínek, jsou poměrně výrazně spokojeni.

Hypotéza se **nepotvrdila**.

6.3 Hypotéza č. 3

„Na přístupu vedoucího k zaměstnancům je pozitivně vnímána jeho důslednost, upřímnost jednání, osobní kvality, odbornost a vedení týmu.“

Vyjádření respondentů ke svým vedoucím jsou rozporuplná. Je to pravděpodobně dáno rozdílným vnímáním vedoucích různých oddělení.

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci společnosti oceňují ve větší míře odbornost svých vedoucích a jeho profesní zdatnost, částečně i lidský přístup. Často oceňují i to, že se jim do práce neplete. Kritizují spíše řídicí dovednosti a poměrně často i způsob jednání (tento způsob jednání je vnímán poměrně výrazně jako největší demotivátory).

Uvádím nejpodstatnější společné pozitivní jmenovatele jednotlivých odpovědí:

- klid, rozvaha, technická zdatnost, profesionalita,
- férovost,
- důvěřuje mi,
- organizační schopnosti,
- snaha řešit problémy,
- přímé jednání.

Slabá místa v přístupu a jednání vedoucích:

- neprofesionalita a nekompetentnost jednotlivých vedoucích
- špatná spolupráce a malá vzájemná informovanost mezi odděleními a mezi vedoucími a podřízenými
- pořád se ještě dost lidí „veze“
- hodně byrokracie

Hypotéza tedy **nebyla jednoznačně potvrzena.**

Harmonické pracovní vztahy mezi nadřízenými a podřízenými vytvářejí rámec, který významně ovlivňuje dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Korektní, uspokojivé pracovní i mezilidské vztahy vytvářejí produktivní pracovní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, skupinový a celopodnikový výkon.

Nezdravé, neuspořádané mezilidské vztahy na pracovišti vytvářejí napětí, konflikty, nedůvěru. Jsou obecně považovány za kontraproduktivní (Gregar, 2008, s. 78).

6.4 Hypotéza č. 4

„Vedoucí pracovníci jsou spíše více spokojeni s prací u firmy a svými podmínkami, než se svou prací samotnou.“

Celková spokojenost vedoucích zaměstnanců s firemním klimatem se pohybuje v rámci vyššího průměru. U dotazníku 1, který je strukturovaný a zaměřený spíše na zajímavost a vnímání důležitosti práce, je celková spokojenost na úrovni 63 % u dotazníku 2, který je zaměřený na pocit spokojenosti, je výsledek vyšší (77 %, tj. výraznější nadprůměr).

U obou dotazníků je poměrně vysoký rozptyl výsledků, tj. jednotlivci se poměrně výrazně liší. Devět z nich je výrazně nespokojených (ale jen 4 z nich to tak cítí – zbylých 5 má pocit spíše průměrné spokojenosti).

Co se týče vztahu k práci, 9 respondentů uvádí, že se do ní vysloveně těší, 39 ji má „celkem rádo“, 6 ji má rádo, ale je pro ně zdrojem stresů, 1 ji má poměrně nerad a 3 se v poslední době do práce vůbec netěší.

Uváděné důvody spokojenosti:

- Zajímaví a tvůrčí práce za dobrých podmínek.
- Moje současná pozice odpovídá mým ambicím.
- Zajímavá práce.
- Dobře placené, možnost poznávat nové lidi, věci, místy, informace.
- Myslím, že má práce je pro firmu velmi užitečná, je mnohotvárná.
- Práce je rozmanitá.
- Dobré vztahy na oddělení, zajímavá práce.
- Stabilní firma.
- Vykonávám práci, která mě baví, v dobrém prostředí a mám za to slušné peníze.
- V současné době mám optimální pracovní podmínky.
- Dělán práci, která mě baví.
- Jsou horší kolektivy i práce, než ta moje.
- Vztahy, prestiž i platové ohodnocení jsou dobré.

Uváděné důvody nespokojenosti:

- Minimální komunikace s vedoucím.
- Příliš byrokracie.
- Chybí motivace.
- Nespokojenost s typem a množstvím práce, která se v důsledku globální krize v současnosti vykonává.
- Nedůvěra nadřízeného, soustavné vysvětlování proč toto, proč tamto. Bez odezvy žádost o 2 nové lidi do týmu, který rychle ztrácí prestiž. Nulové pravomoci!!!
- No comment.
- Již jsem vykonával v této firmě zajímavější práci.
- Práce mě baví, ale už by to chtělo změnu.
- Lepší průměr znamená „může být hůř“, ale na velmi spokojený to nestačí.
- Mzda 4, náplň práce 8 = průměr 6.
- Spokojenost příjmem, nespokojenost vztahy a řízení firmy.

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., jsou spíše nadprůměrně spokojeni – více s prací u firmy a svými podmínkami, než se svou prací samotnou.

Nejdůležitější je pro ně fungující pracovní kolektiv, prakticky nejméně důležitá autorita na pracovišti nebo možnost pracovního postupu. Pro poměrně značnou část zaměstnanců (téměř pro každého šestého) je však práce zdrojem stresů.

Několik pracovníků (4) uvažuje o jiném místě ve firmě, převažuje však spíš přání dál pracovat v dané pozici. Poměrně často se objevuje potřeba odborného růstu, přání zúčastnit se práce na větších projektech v rámci skupiny AGC.

V 5 případech byl poptáván i rozvoj manažerských dovedností (vedení týmů, zvládání konfliktů). O případný postup na vyšší pozici má zájem 5 respondentů, rekvalifikaci by byli ochotni absolvovat 3 respondenti.

Spokojenost s platem je buď úplná, nebo částečná, což nasvědčuje tomu, že systém odměňování je víceméně v pořádku. Převažuje poměrně konzervativní postoj bez větších ambicí, s preferencí stability a jistoty.

Z vyplněných odpovědí v dotazníku 3 dále vyplynulo, že by vedoucí ve svém přístupu měli změnit následující (uvádím nejčastější odpovědi):

- komunikaci s podřízenými, více jim naslouchat, využívat zpětné vazby;
- oživit týmovou práci;
- víc delegovat a víc důvěřovat podřízeným;
- lépe se chovat k podřízeným;
- chovat se tak, jak to vyžadují od svých lidí (opakovalo se několikrát);
- víc hájit zájmy svých lidí.

Hypotéza se **potvrdila**.

7 SHRNU TÍ ŠETŘENÍ

Na základě provedeného šetření ve firmě AGC Flat Group Czech, a.s., lze konstatovat, že tato společnost se dlouhodobě snaží udržet si důvěru a náklonnost svých zaměstnanců. Společnost se ve svém podnikání hlásí ke konceptu společenské odpovědnosti a usiluje o to, aby pozitivně ovlivnila sociální aspekty života svých zaměstnanců.

Podnikatelské prostředí kolem nás nezůstává stejné, ze dne na den se mění. Ve snaze splnit společenská očekávání v tomto měnícím se prostředí a zároveň pro dosahování podnikatelských cílů přijali ve firmě AGC za vzor chování čtyři základní hodnoty, a to:

- inovaci & vynikající pracovní výkon
- rozmanitost
- životní prostředí
- integritu

Důraz na dodržování etických principů, transparentnost a otevřenou komunikaci či poměrně široký koncept sociální politiky přispívají k tomu, že AGC Flat Glass Czech, a.s., patří k nejvyhledávanějším zaměstnavatelům v České republice, o čemž svědčí i skutečnost, že se pravidelně umísťuje v první desítce nejlépe hodnocených zaměstnavatelů v České republice.

Principy personální politiky společnosti (koncept partnerství, komunikace, koncept sociální politiky, koncept zdraví) vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, napomáhá tím inovacím a změnám (SEHNAL, L. Jak být společensky odpovědní, PowerPoint prezentace pro zaměstnance společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.):

- **Koncept partnerství, komunikace**
 - společné řešení problémů, tento přístup vede k motivaci zaměstnanců, management společnosti a zaměstnanci pracují dohromady a společně řeší problémy;

- manažeři firmy si uvědomují, že ochota zaměstnanců přispívat firmě je ovlivněna způsobem, jakým je s nimi každý den zacházeno, jaký mají vztah ke svým kolegům, nadřízeným, manažerům;
 - důraz je kladen na komunikaci, bezpečnost práce, osobní rozvoj, etické řízení lidí a budování vztahů na pracovišti;
 - velmi důležitá je participace zaměstnanců a jejich celková angažovanost na rozhodování a cílech společnosti.
- **Koncept sociální politiky**
 - sociální výpomoc v případě nezaviněné tísně, odměna při odchodu do penze, odstupné nad rámec zákoníku práce, péče o důchodce, bezúročné půjčky zaměstnancům, bydlení;
 - sociální program – v případě, že organizační změna zasáhne 10 a více zaměstnanců společnost tyto zaměstnance zařadí do sociálního programu (outsourcing).
 - **Koncept zdraví**
 - nezávislá analýza všech pracovních pozic;
 - zdravotní program – preventivní prohlídky, lázeňská a rehabilitační péče, léčebné výkony a operativní zákroky hrazené zaměstnavatelem, školicí preventivní a rehabilitační programy;
 - minimalizace možných následků.

Základním principem personální politiky společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s, jsou lidé. Ať už od výběru vhodných zaměstnanců, jejich adaptaci ve společnosti, rozvoji až po celkovou spokojenost se zaměstnáním.

Pracovní pozice ve středním a vyšším managementu firmy jsou obsazovány výhradně vlastními zaměstnanci. Do pracovního poměru jsou každoročně přijímáni čerství absolventi středních a vysokých škol.

Určitě by bylo vhodné časem zjistit i názory těch, kteří se výzkumu nezúčastnili, protože představují relativně vysoké procento zaměstnanců – 35 %. Může se jednat o skupinu výrazně nespokojenou, s vyhraněnými názory atd.

To, že jsou lidé spokojeni se svou prací, ještě neznamená, že budou dobře pracovat – myslím tím pracovat víc, než musí, proaktivně přemýšlet, brát zodpovědnost do vlastních rukou a přicházet s vlastními nápady. Dalším krokem by, dle mého názoru, měl být přechod od spokojenosti k vyšší proaktivitě.

Samotná spokojenost výkon nezvýší a zákazník za spokojené zaměstnance nebude chtít platit. Proto bych doporučila zvážit přenesení výsledků do konkrétních kroků – změny, zlepšení, posunu, vývoje, nezústat u konstatování relativní spokojenosti a řešení výše zmíněných nedostatků vyplývajících z výzkumu.

Také vytvořený **koncept sociální politiky AGC Flat Glass Czech, a.s.**, je poměrně velmi široký a zahrnuje např.

- sociální výpomoc v případě nezaviněné finanční tísně (např. invalidita, ZPS apod.);
- odměnu při odchodu do penze;
- odstupné nad rámec zákoníku práce;
- odměny za dlouhodobý pracovní výkon;
- péči o bývalé zaměstnance (poznávací zájezdy, setkání s vedením společnosti);
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- bezúročné půjčky zaměstnancům – např. na pořízení bydlení či rekonstrukci bytu (Podniková kolektivní smlouva 2012 AGC Flat Glass Czech, a.s.).

O velmi silné firemní kultuře ve společnosti svědčí i řada ocenění, které společnost AGC Flat Glass Czech, a.s., získala:

- zaměstnavatel roku v ČR 2007, 2010, 2011);
- zaměstnavatel desetiletí – 2. místo;
- inovativní firma roku 2011;
- zaměstnavatel roku – region UL (1. místo – 9x nejlepší zaměstnavatel ústeckého regionu 2004 – 2012);
- podnik podporující zdraví 2005, 2009;
- TOP 100 ČR;
- 100 nejobdivovanějších firem ČR (1. místo v ústeckém kraji 2006 – 2008).

Tyto ceny uděluje profesionální porota na základě několika kritérií. Jedná se zejména o nabízené možnosti pracovních příležitostí, vzdělávání, další růst zaměstnanců, kvalitu managementu, systém hodnocení, jakož i stupeň důvěry zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu.

ZÁVĚR

V personální politice firmy AGC Flat Glass Czech, a.s., je kladen důraz na budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, na jejich celkovou angažovanost na rozhodování a cílech společnosti, stejně jako jejich osobní rozvoj.

Podporována je i vysoká úroveň komunikace či společné řešení problémů za využití řady komunikačních nástrojů, jako např. čtvrtletník Glass Focus, intranet, memoranda, informační nástěnky, panely, pravidelné pracovní porady a meetingy.

V AGC jsou pravidelně prováděny průzkumy, které se dotýkají celé řady oblastí, jako např. pracovních podmínek, systému odměňování, systému sociálních výhod a zaměstnaneckých benefitů, zdravotní péče či komunikace. Výsledky těchto průzkumů jsou firmou používány jako podklad pro aktualizaci, úpravu či změnu jednotlivých zaměstnaneckých programů.

K budování mezilidských vztahů přispívá již řadu let i pořádání tradičních akcí, které jsou určeny často nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Patří mezi ně např. Vánoční koncert, Mikulášská besídka, fotbalový turnaj AGC Cup, spojený s dětským dnem či Dny otevřených dveří.

I když nebyla hypotéza č. 1 „Mezilidské vztahy se řadí mezi největší motivátory na vašem pracovišti“ jednoznačně nepotvrzena, celková spokojenost zaměstnanců s firemním klimatem se pohybuje v rámci vyššího průměru. Značná část respondentů vnímá pozitivně změny v řízení společnosti, které nastaly v posledním období, stabilitu firmy i v dobách krize.

Se svým platem je většina respondentů spokojena nebo spokojena částečně. To jsou velice příznivé výsledky ve spokojenosti se mzdou. Hypotéza č. 2 „Mzda ve firmě neodpovídá představám zaměstnanců“ se nepotvrdila.

Hypotéza č. 3 „Na přístupu vedoucího k zaměstnancům je pozitivně vnímána jeho důslednost, upřímnost jednání, osobní kvality, odbornost a vedení týmu.“ Vyjádření respondentů ke svým vedoucím jsou rozdílná. Zřejmě je to dáno rozdílným vnímáním vedoucích různých oddělení. Zaměstnanci společnosti oceňují odbornost svých vedoucích, jeho profesní zdatnost, lidský přístup. Kritizují však řídicí dovednosti a někdy také způsob jednání některých vedoucích. Kvůli přísnému dodržování kritéria anonymity výzkumu, však nelze specifikovat, o kterého vedoucího se jedná. Hypotéza tedy byla potvrzena jen částečně.

Z výzkumu vyplývá, že hypotéza č. 4 „Vedoucí pracovníci jsou spíše více spokojeni s prací u firmy a svými podmínkami, než se svou prací samotnou“ se zcela potvrdila. Vedoucí pracovníci a specialisté společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., jsou spíše nadprůměrně spokojeni – více s prací u firmy a svými podmínkami, než se svou prací samotnou.

Závěrem lze konstatovat, že vrcholoví manažeři společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., pomáhají svým podřízeným objevit jejich sílu, vyvíjet se a pracovat na sobě, dodávají jim sebevědomí. Jejich firemní kultura se projevuje stabilitou a jednotou celého systému, vysokou důvěrou a motivací zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan, 2006. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, Jan, 2007. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského. ISBN 978-80-86723-28-0.

BARTOŠOVÁ, Hana a Jiří BARTOŠ, 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-08-1.

BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGTH, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Desatero manažera*. 3. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří a Zdenek DYTRT, 2003. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-084-8.

BRODSKÝ, Zdeněk, 2010. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. 2. vyd. Univerzita Pardubice: Tiskařské středisko Univerzity Pardubice. ISBN 978-80-7395-309-6.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2008. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, ISBN 978-80-7263-441-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2001. *Personalistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

KAMP, Di, 2000. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0005-0.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KRAJÁČ, Petr, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

McGREGOR, Douglas, 2000. *Managing the Human Side of Enterprise*. Kindle Book. ISBN 978-0471314622.

MINTZBERG, Henry, 2009. *Managing*. San Francisco: Berrett – Koehler – Publisher. ISBN 978-1-57675-340-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

MONTAG, Petr, 2002. *Assessment Centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.

NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÝ, Ivan a kol., 1992. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1. vyd. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-470-4.

PORVAZNÍK, Jan, 2003. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-05-9.

ROBINNS, P., Stephen a Mary COULTER, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-032-6.

STÝBLO, Jiří, 2008. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 1999. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-94-8.

ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc. ISBN 978-80-244-2287-9

Ostatní:

SEHNAL, Libor, 2012. *Jak být společensky odpovědní*. AGC: Teplice. PowerPoint prezentace pro zaměstnance společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

AGC Group, 2012. *Etický kodex AGC Flat Glass Czech, a.s.* AGC: Teplice

AGC Group, 2012. *Podniková Kolektivní smlouva*. AGC: Teplice

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
CO.	company – obchodní společnost
CRS	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
Ltd.	Limited company – akciová společnost
UL	Ústí nad Labem

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Nejvhodnější směs manažera a vedoucího	54
Obr. 2. Schéma řízení společnosti	61
Obr. 3. Důležitost satisfakčních faktorů pro pracovníky společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.	70

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Evoluční a řízený přístup utváření kultury v organizaci.....	33
Tab. 2. Z dotazníků „Motivátorů“ vyplývá:	70

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výzkum klimatu ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.

P II Dotazník 1

P III Dotazník 2

P IV Dotazník 3

P V Dotazník „Motivátorů“

P VI Dotazník 5

PŘÍLOHA P I: VÝZKUM KLIMATU VE SPOLEČNOSTI AGC FLAT GLASS CZECH, A.S.

Dotazníky jsou součástí výzkumu, jehož výsledky budou sloužit výhradně jako podklad pro vysokoškolskou diplomovou práci.

Cílem výzkumu je zjistit obsah firemní kultury ve vaší společnosti, zjistit Vaše názory na pracovní podmínky, komunikaci, vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci na různém stupni řízení. Ráda bych zjistila, co je pro Vás a Vaši práci nejdůležitější, co by vám ve vaší práci mohlo pomoci a naopak, co vám práci ztěžuje a s jakými problémy se musíte vyrovnávat.

Předem děkuji za ochotu a čas věnovaný jejich vyplnění.

Jak se dotazníky vyplňují?

Dotazníky vyplňujte, prosím, pravdivě. Popište věci tak, jak je sami cítíte a vnímáte.

Z formálního hlediska jsou v dotaznících tři typy otázek:

- **Dotazníky 1, 2, 3, 5** mají otázky na stránkách takto označených. Postupujte dle instrukcí uvedených na jednotlivých stránkách dotazníků.
- Dalším dotazníkem je **Dotazník motivátorů**. Při jeho vyplňování postupujte podle instrukcí uvedených přímo v dotazníku.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Andrea Chromcová

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK 1

Některé druhy práce a povolání jsou zajímavější a víc uspokojují ty, kteří je vykonávají, než jiné. Předložený soubor tvrzení je zaměřený právě na to, aby zjistil, co lidé cítí ke své práci a jak ji hodnotí. Následuje 18 výroků o práci. Vaším úkolem je zakroužkovat v záznamovém archu z možných alternativ od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“ pro každý výrok, který přiměřeně vyjadřuje váš vztah k současnému pracovnímu místu.

Alternativy jsou uvedené ve zkratkách (rs – rozhodně souhlasím; s – souhlasím;

? - nerozhodně; n – nesouhlasím; rn – rozhodně nesouhlasím).

- 1. Práce je mi jakoby koníčkem.**
- 2. Moje práce je natolik zajímavá, nenudím se.**
- 3. Považuji svou práci za dost nepříjemnou.**
- 4. Myslím, že mé přátelé baví jejich práce víc, než mě.**
- 5. Mám práci raději, než volný čas.**
- 6. Často se v práci nudím.**
- 7. Cítím se dost spokojený(á) se současným povoláním.**
- 8. Většinou se musím nutit do práce.**
- 9. V současnosti jsem spokojený(á) se svou prací.**
- 10. Myslím, že moje práce není o nic zajímavější, než jiné, které bych mohl(a) dělat.**
- 11. Moje práce se mi úplně znechutila.**
- 12. V práci se cítím šťastnější, než většina lidí.**
- 13. Svou prací jsem většinou nadšený(á).**
- 14. Každý den v práci mi připadá nekonečný.**
- 15. Mám práci raději, než ji má průměrný pracovník.**
- 16. Má práce je dost zajímavá.**
- 17. Cítím v práci skutečné potěšení.**
- 18. Lituji, že jsem si vůbec vybral(a) povolání, které teď vykonávám.**

Záznamový arch

1.	rs	s	?	n	rn
2.	rs	s	?	n	rn
3.	rs	s	?	n	rn
4.	rs	s	?	n	rn
5.	rs	s	?	n	rn
6.	rs	s	?	n	rn
7.	rs	s	?	n	rn
8.	rs	s	?	n	rn
9.	rs	s	?	n	rn
10.	rs	s	?	n	rn
11.	rs	s	?	n	rn
12.	rs	s	?	n	rn
13.	rs	s	?	n	rn
14.	rs	s	?	n	rn
15.	rs	s	?	n	rn
16.	rs	s	?	n	rn
17.	rs	s	?	n	rn
18.	rs	s	?	n	rn

POMŮCKA: Alternativy jsou uvedené ve zkratkách (rs – rozhodně souhlasím; s – souhlasím; ? - nerozhodně; n – nesouhlasím; rn – rozhodně nesouhlasím)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK 2

Vyjádřete svou celkovou spokojenost na současném pracovním místě. Odpověď vyznačte zakroužkováním příslušného čísla na stupnici, kde číslo **1 znamená minimální spokojenost** (tj. nespokojenost) a číslo **9 znamená maximální spokojenost**. Čísla 2 – 8 jsou mezistupně, které vyjadřují vaše větší či menší příklonění se k některému z krajních bodů.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Vyjádřete, prosím, stručně hlavní důvod své spokojenosti nebo nespokojenosti:

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK 3

Cílem tohoto dotazníku je základní orientace v preferenci některých faktorů, ovlivňujících spokojenost pracovníků. Na otázku „**ČEMU DÁVÁTE PŘEDNOST**“ odpovězte ve všech 18 případech volbou té varianty, které dáváte přednost tak, že zakroužkujete písmeno „a“ nebo „b“.

ČEMU DÁVÁTE PŘEDNOST?

1. a – mít vyšší mzdu, ale pracovat ve špatném kolektivu
b – pracovat v kolektivu, kde jsou dobré vztahy, ale mít nižší mzdu
2. a – mít vyšší mzdu, ale nemít možnost postupu
b – mít možnost postupu, ale mít nižší mzdu
3. a – mít vyšší mzdu, ale dělat nezajímavou práci
b – dělat zajímavou práci, ale mít nižší mzdu
4. a – mít vysokou prestiž ve skupině, ale mít špatné vztahy s vedoucím
b – mít dobré vztahy s vedoucím, ale mít nízkou prestiž ve skupině
5. a – mít vysokou prestiž ve skupině, ale nemít možnost postupu
b – mít možnost postupu, ale mít nízkou prestiž ve skupině
6. a - mít vysokou prestiž ve skupině, ale mít nižší mzdu
b - mít vyšší mzdu, ale mít nízkou prestiž ve skupině
7. a – dělat zajímavou práci, ale mít nízkou autoritu
b – mít velkou autoritu, ale dělat nezajímavou práci
8. a – dělat zajímavou práci, ale mít špatné vztahy s vedoucím
b - mít dobré vztahy s vedoucím, ale dělat nezajímavou práci
9. a – dělat zajímavou práci, ale mít nízkou prestiž ve skupině
b – mít vysokou prestiž ve skupině, ale dělat nezajímavou práci
10. a – pracovat v kolektivu, kde jsou velmi dobré vztahy, ale mít nízkou autoritu
b – mít velkou autoritu, ale pracovat ve špatném kolektivu

11. a – pracovat v kolektivu, kde jsou velmi dobré vztahy, ale dělat nezajímavou práci
b – dělat zajímavou práci, ale pracovat ve špatném kolektivu
12. a – pracovat v kolektivu, kde jsou velmi dobré vztahy, ale nemít možnost postupu
b – mít možnost postupu, ale pracovat ve špatném kolektivu
13. a – pracovat v kolektivu, kde jsou velmi dobré vztahy, ale mít nízkou prestiž
ve skupině
b – mít vysokou prestiž ve skupině, ale dělat nezajímavou práci
14. a – mít dobré vztahy s vedoucím, ale mít nižší mzdu
b – mít vyšší mzdu, ale mít špatné vztahy s vedoucím
15. a – mít dobré vztahy s vedoucím, ale pracovat ve špatném kolektivu
b – pracovat v kolektivu, kde jsou velmi dobré vztahy, ale mít špatné vztahy
s vedoucím
16. a – mít možnost postupu, ale dělat nezajímavou práci
b – dělat zajímavou práci, ale nemít možnost postupu
17. a – mít možnost postupu, ale mít nízkou autoritu
b – mít velkou autoritu, ale nemít možnost postupu
18. a – mít možnost postupu, ale mít špatné vztahy s vedoucím
b – mít dobré vztahy s vedoucím, ale nemít možnost postupu

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK „MOTIVÁTORŮ“

- 1 Vyberte a označte křížkem maximálně 10 následujících položek, o kterých víte, že nejvíce působí na vaši pracovní pozici – bez ohledu na to, co dnes děláte a na jaké jste pozici

mezilidské vztahy na pracovišti	prostor pro sdělení názorů, připomínek
samostatnost a pravomoci	možnost využívání firemních benefitů
možnost týmové spolupráce	příležitost k osobnímu rozvoji
znalost dosahovaných pracovních výsledků	možnost účasti na řízení
stabilita pracovního zařazení	společenské hodnocení profese
pochvala a uznání	dostatečná informovanost
zázemí firmy	podmínky v osobním životě
podpora vedoucího	znalost významu profese ve firmě
způsob jednání vedoucího	pracovní podmínky
celkový zájem firmy o zaměstnance	znalost cílů firmy
odborná a organizační autorita vedoucího	tvořivost vykonávané činnosti
možnost odborného růstu	přesvědčení o užitečnosti vykonané práce
stabilita a důvěryhodnost firmy	jistota stálého zaměstnání
pracovní hodnocení výkonu a osobnosti	
možnost kontaktu s manažerem společnosti	
další práce s informacemi přenášenými shora dolů i zdola nahoru	

2 Jak posuzujete svou současnou pracovní motivaci?

- Které 3 z výše uvedených položek nyní nejvíce ovlivňuje váš pracovní výkon a spokojenost

.....

.....

.....

- Uveďte 3 položky, které nyní znepříjemňují vaši pracovní činnost a při trvalém působení mohou být důvodem pro eventuální odchod z firmy (mohou být i jiné důvody, než ty, které jsou uvedené v bodě 1):

.....

.....

.....

3 Jaký je váš vztah k práci, kterou nyní vykonáváte?

- mám ji velmi rád/a, těším se do práce
- mám ji vcelku rád/a, většinou mě baví
- mám ji celkem rád/a, ale je pro mě velkým zdrojem stresů
- mám ji poměrně nerad/a, baví mě jen občas
- v poslední době se do práce vůbec netěším

4 Považujete stávající platové ohodnocení za uspokojivé?

- ano, finanční ohodnocení se zlepšilo, odpovídá mému výkonu a představám
- částečně, protože (uved'te důvod):

.....

- jsem zcela nespokojen, protože (uved'te důvod):

.....

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK 5

To, co ovlivňuje výkon lidí v práci a pak i konečný výsledek firmy, jsou mimo jiné vztahy a klima ve firmě. V předcházejících dotaznících jsem se vás ptala na motivaci, překážky atd. Na zjištění toho, jak vnímáte celkové klima ve vaší společnosti, je zaměřen tento dotazník.

Odpovězte, prosím, na následující otázky podle toho, co si myslíte, jak situaci vidíte Vy sami:

Kde vaši firmu „tlačí bota“ – v čem jsou podle Vás její slabá místa?

.....

.....

.....

Co Vás osobně během poslední doby ve firmě naštvalo, mrzelo? Co vás demotivovalo?

.....

.....

.....

A naopak. Co Vám ve firmě během poslední doby udělalo radost, posílilo chuť do práce?

.....

.....

.....

Co nejvíce oceňujete na Vašem vedoucím?

.....

.....

.....

Co podle Vašeho názoru by měl vedoucí ve své práci změnit?

.....

.....

.....

Napište, prosím, svoji představu o tom, jak byste se chtěl/a ve firmě rozvíjet?

.....

.....

.....

Děkuji Vám za vyplnění všech dotazníků.