

# Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů

Bc. Tereza Mikolášová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Mikolášová**  
Osobní číslo: **H138232**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů**

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. 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 teoretické vymezení pojmů firemní kultura a řízení lidských zdrojů;
- na význam a úlohu firemní kultury při zkvalitnění řízení lidských zdrojů;
- na využití poznatků sociální pedagogiky při pozitivním ovlivňování firemní kultury.

Součástí práce bude drobný sociologický výzkum zaměřený na zjištění hodnot, postojů a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.**

**Bělohávek, F. Management. Olomouc: Rubico, 2001.**

**Brooks, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press 2003.**

**Nakonečný, M. Sociální psychologie, Praha: Academia, 2009.**

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

**Vojtovič, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2011.**

**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.**

Institut mezioborových studií


Datum zadání diplomové práce:

**4. listopadu 2014**

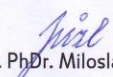
Termín odevzdání diplomové práce:

**31. března 2015**

V Brně dne 4. listopadu 2014

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
ředitel ústavu



#### Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 4.1.2015

TEREŠKA NIKOLÁŠOVÁ  
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje firemní kultuře a jejímu vlivu na řízení lidských zdrojů v organizaci. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola charakterizuje firemní kulturu, její prvky a determinanty. Druhá kapitola vymezuje oblast řízení lidských zdrojů a postavení v systému organizace. Třetí a čtvrtá kapitola popisuje úlohu firemní kultury v organizaci a možnosti její změny. Praktická část se věnuje analýze firemní kultury u konkrétní organizace se zaměřením na společné hodnoty, normy chování a míru spokojenosti.

Klíčová slova: firemní kultura, prvky firemní kultury, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, změna firemní kultury, organizace, personální management, zaměstnanci.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on corporate culture and its impact on human resources management in the organization. The work is divided into theoretical and practical. The theoretical part consists of four chapters. The first chapter describes the corporate culture, its components and determinants. The second chapter defines the area of human resource management and position in the organization. The third chapter describes the role of corporate culture in the organization and the possibility of its changes. The practical part is devoted to the analysis of corporate culture in a particular organization, focusing on common values, norms of behavior and level of satisfaction.

Keywords: corporate culture, elements of corporate culture, human resources, human resources management, change of corporate culture, organization, personnel management, employees.

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D., MPH za odborné připomínky, rady a podněty, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

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

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| ÚVOD.....  | 8         |
| <b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                  | <b>10</b> |
| <b>1</b> <b>FIREMNÍ KULTURA</b> .....                                  | <b>11</b> |
| 1.1    POJEM FIREMNÍ KULTURA .....                                     | 11        |
| 1.2    CHARAKTERISTIKA A DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY .....            | 13        |
| 1.3    PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....                                     | 14        |
| 1.4    TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY .....                                 | 18        |
| <b>2</b> <b>OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....                    | <b>23</b> |
| 2.1    POSTAVENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SYSTÉMU ORGANIZACE.....      | 23        |
| 2.2    ÚKOLY, CÍLE A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....             | 25        |
| 2.3    SUBJEKTY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....                         | 27        |
| <b>3</b> <b>ÚLOHA FIREMNÍ KULTURY PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> ..... | <b>30</b> |
| 3.1    SILNÁ A SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA .....                         | 30        |
| 3.2    SUBKULTURY .....  | 33        |
| 3.3    VLIV OBSAHU FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST .....                  | 34        |
| 3.4    FIREMNÍ KULTURA A ŘÍDÍCÍ PROCESY .....                          | 37        |
| <b>4</b> <b>UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY</b> .....                 | <b>42</b> |
| 4.1    FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY .....                                 | 42        |
| 4.2    ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY .....                                     | 44        |
| 4.3    PROCES ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY .....                              | 46        |
| 4.4    PERSONALISTÉ JAKO AKTÉŘI ZMĚN .....                             | 49        |
| <b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                  | <b>52</b> |
| <b>5</b> <b>SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY</b> .....              | <b>53</b> |
| 5.1    STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE A HYPOTÉZ.....                        | 53        |
| 5.2    METODY VÝZKUMU.....   | 54        |
| 5.3    CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....                        | 54        |
| 5.4    CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....                        | 56        |
| 5.5    VLASTNÍ ŠETŘENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....                   | 57        |
| 5.6    ZÁVĚR VÝZKUMU .....   | 77        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....   | <b>80</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....                                 | <b>82</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....                        | <b>85</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....  | <b>86</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b> .....  | <b>87</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....   | <b>88</b> |

## ÚVOD

Dnešní společnost žije v turbulentních podmínkách, které jsou důsledkem působení globalizace, nových technologií i přístupu k informacím. Tyto podmínky se odráží také v podnikatelském prostředí, především v rychlosti a množství změn, kterým musí firmy čelit. Pro přežití a konkurence schopnost se v oblasti podnikového řízení stává klíčová oblast řízení lidských zdrojů.

V moderní koncepci řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli firemní kultura, jejímž prostřednictvím se management snaží zajistit konkurence schopnost a výkonnost organizace. Optimálně nastavená organizační kultura pomáhá posilovat soudružnost lidí v organizaci, posiluje jejich spokojenost a adaptaci zaměstnanců na pracovišti, pomáhá dosahovat skupinových i individuálních cílů a udržuje organizační strukturu a její fungování.

Firemní kultura tedy výrazně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost organizace a patří v současnosti mezi nejvýznamnější témata současného podnikového řízení.

V teoretické části vymezím pojem firemní kultura, jeho základní charakteristiku, determinanty a prvky. Jelikož pojem firemní kultura není v odborné literatuře jednotný, zaměřím se na klíčové znaky tohoto fenoménu. K porozumění problematiku popíšu také nejznámější typologie firemní kultury. Poté charakterizuji oblast řízení lidských zdrojů a její postavení v systému organizace. Dalším úkolem bude vysvětlení úlohy firemní kultury při řízení lidských zdrojů, popsání jejího vlivu na chování zaměstnanců, výkonnost a schopnost adaptace na nové změny. Firemní kultura působí na řízení zaměstnanců určitou intenzitou, dle toho, zda je firemní kultura silná či slabá. Pro kvalitní řízení lidských zdrojů, je ale důležité mít nastavenou kulturu optimální. A právě změnu firemní kultury na kulturu optimální popíši v závěru teoretické části, která se bude zabývat procesem změny firemní kultury.

V praktické části budu analyzovat firemní kulturu u vybrané organizace. Objektivní informace o organizaci získám prostřednictvím obsahové analýzy z firemních dokumentů. Dále pomocí dotazníkového šetření zjistím normy chování zaměstnanců, jejich celkovou spokojenost v organizaci a zda se jejich hodnoty shodují s hodnotami deklarovanými organizací. Výsledky z dotazníkového šetření budu srovnávat také z hlediska délky



zaměstnaneckého poměru u dané organizace nebo dle věku zaměstnanců. V závěru praktické části vymezím klíčové body firemní kultury, které může personální management využít pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FIREMNÍ KULTURA

Základním úkolem této kapitoly je vymezení pojmu firemní kultura. K pochopení tohoto pojmu nestačí pouhá „poučka“ pojmu, kterých můžeme v odborné literatuře najít mnoho. K proniknutí do problematiky firemní kultury a jejího vlivu na řízení v organizaci je třeba náhled z širšího úhlu. Tato kapitola se tedy bude věnovat také základní charakteristice firemní kultury, vlivům působícím na firemní kulturu, jejími prvky a v neposlední řadě také typologií.

### 1.1 Pojem firemní kultura

Abychom porozuměli organizační kultuře a pochopili její vztah k řízení organizace a jejímu chování, je zapotřebí především vysvětlení samotného pojmu kultura. Jednotná a obecná definice pojmu kultura neexistuje. Kultura je totiž pojem široký a mezioborový, nicméně je předmětem zájmu převážně kulturní antropologie.

Pojem především označuje **naučený a sdílený způsob chování, myšlení a cítění**. Zahrnuje pravidla, jako jsou normy chování, hodnoty, postoje a názory, které skupina sdílí. Kultura pomáhá skupině k jejímu „přežití“, stává se tak nástrojem adaptace, je ale také výsledkem adaptace. V širším pojmu kulturu vymezuje sociologický slovník jako *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“*.<sup>1</sup>

Kultura obecně zahrnuje:

- výtvořiny lidské práce,
- sociokulturní regulativy (hodnoty, normy, kulturní vzorce),
- ideje (kognitivní systémy).

---

<sup>1</sup> Linhart, J., Vodáková A. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. s. 547  
ISBN 80-7184-164-1

V české literatuře, která se věnuje problematice kultury v organizacích, se setkáváme s několika pojmy: firemní kultura – (Tureckiová), podniková kultura (Bedrnová, Nový), organizační kultura – (Bělohlávek). Někdy je kultura v organizacích označována jako duch firmy či sociální tmel organizace.

Stejně jako pojem kultura, nemá firemní kultura dosud žádnou jednotnou definici. Tureckiová výstižně popisuje firemní kulturu jako „**soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury (volně podle Schein, 1985).**“<sup>2</sup>

Armstrong popisuje firemní kulturu jako „... **soustavu sdíleného přesvědčení postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.**“<sup>3</sup>

Definice firemní kultury existuje mnoho, lze však konstatovat, že všechny chápou pojem jako soubor hodnot, postojů, přesvědčení a norem chování, které sdílí lidé v rámci organizace a projevují se v jejich chování a myšlení.

Firemní kultura nám umožňuje pochopit fungování organizace. Existují dva základní přístupy, jakými je firemní kultura vymežována. Jde o **přístup interpretativní a objektivistický**. První přístup má kořeny v kulturní antropologii. Kulturu chápe jako „něco, čím organizace je“. Na organizaci nahlíží jako na sdílený systém významů (hodnot, postojů, vizí, názorů, norem chování), které umožňují pochopit lidskou stránku podniku. Druhý přístup nahlíží na kulturu jako na něco, co „organizace má“. Jedná se tedy o jednu z proměnných, kterou firma disponuje při ovlivňování výkonu a fungování organizace.

---

<sup>2</sup> Tureckiová, M. *Řízení v rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 134 s. ISBN 80-247-0405-6

<sup>3</sup> Armstrong, M. *Personální management* Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 357 s. ISBN 80-7169-614-5

Firemní kultura má normativní význam, jelikož určuje očekávané chování v organizaci a chování, které bude sankcionováno. V případě, že lidé mají pravidla chování přesně vymezené a respektují je, můžeme tuto kulturu nazvat silnou. Naopak slabá organizační kultura nemá pravidla jednotná.

Organizační kultura má několik úrovní, které se navzájem prolínají:

- a) nadnárodní organizační kultura - vzniká v nadnárodních společnostech, prolíná se zde kultura mateřské organizace s kulturou lokální organizace;
- b) národní kultura – vyjadřují specifika národních kultur;
- c) kultura vlastní organizace – vytvořená rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné země;
- d) subkultury v divizích nebo útvarech dané organizace.

## 1.2 Charakteristika a determinanty firemní kultury

I přesto, že existují různé přístupy k pochopení firemní kultury, můžeme vymezit její charakteristické znaky, které nám umožní lepší proniknutí do problematiky a pochopení podstaty pojmu. Bedrnová v této souvislosti vidí základní rovinu firemní kultury „*v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků.*“<sup>4</sup>

Firemní kultura:

- je **skupinový fenomén**, do jisté míry je společná všem pracovníkům;
- **odráží dispozice, chování a myšlení zaměstnanců**, proto je zapotřebí při změně firemní kultury zohlednit schopnosti, motivy, charakter i temperament pracovníků;
- působí nejen **na lidské vědomí**, ale také **podvědomí**;
- **pracovníky sdílená**, nelze nařídit ani vyjednat;
- **propojuje minulost se současností a budoucností**, ale pro budoucnost může být bariérou rozvoje firmy;

---

<sup>4</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 432  
ISBN 978-80-7261-169-0



- je **považována za danou** a samozřejmou, má tak vysokou míru setrvačnosti;
- **lze poznat** a do určité míry **měřit**;
- má charakteristické rysy, dle kterých lze třídit do různých **typologií** (viz. kapitola 1.4);
- je **dynamická**, vzniká, rozvíjí se a proměňuje v určitém čase a místě;
- vše se děje **v závislosti na vnitřních a vnějších vlivech** různého typu (viz. dále).

Za determinanty firemní kultury považujeme všechny faktory, které předurčují firemní kulturu, působí na ni a zásadně ji ovlivňují. Za základní členění můžeme považovat rozdělení determinantů dle Pfeifera a Umlaufové na:

- **vlivy vnější** (mají kořeny mimo organizaci): ekologie, legislativa, politické preference, sociální systém, ekonomický systém, geografická dislokace, regionální vlivy, charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy), tržní pozice (ověřená postoji zákazníků), rychlost zpětné vazby trhu, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání;
- **vlivy vnitřní** (vychází z organizace samotné): právní forma firmy, majetek, velikost a historie firmy, míra setrvačnosti vžité kultury, zaměstnanci (mentalita vzdělání, postoje k růstu), řídicí síly (způsobilost, zájmy, kvalita řídicích procesů), strategie firmy, používané struktury a procesy dominantní technologie.

Šigut determinanty firemní kultury dále rozděluje dle možnosti jejich ovlivnění na „v zásadě ovlivnitelné faktory“ (základní faktory a faktory managementu) a „obtížně ovlivnitelné“ (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).<sup>5</sup>

### 1.3 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury nejsou autory uváděny jednotně, ale jak již napovídají výše uvedené definice, za nejčastější prvky jsou považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální i nemateriální. Ve spojení s organizační kulturou

---

<sup>5</sup> Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. s. 15 ISBN 80-7357-046-7

jsou dále uváděny také symboly, zájmy, vzájemné očekávání, nepsaná pravidla, rituály, tradice, způsob chování a sdělování apod. Následující text pojednává podrobněji o klíčových prvcích firemní kultury:

### **Základní přesvědčení**

Základní přesvědčení (nebo také předpoklady), jsou „zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.“<sup>6</sup> U lidí fungují automaticky, jsou velmi stabilní a těžko změnitelné. Dle Scheina přesvědčení vzniká na základě opakované zkušenosti, jejíž fungování se osvědčilo. Například „spokojenost zákazníka je dosažitelná“, „lidem v organizaci nelze věřit.“

Lukášová dále uvádí tři oblasti, ke kterým se základní přesvědčení vztahuje:

- 1) **přežití a adaptace na vnější prostředí** - strategie organizace, důležité k dosažení cílů;
- 2) **integrace vnitřních procesů** – adaptace uvnitř organizace, členství v organizaci (outsider, insider);
- 3) **podstata pravdy, času, člověka a lidských vztahů.**<sup>7</sup>

### **Normy**

Skupinové normy chování jsou nepsaná pravidla chování nebo způsoby jednání v určitých situacích, které skupina očekává. Jedná se o **neformální pravidla jednání**, které členové skupiny akceptují. Normy chování v organizaci se nevztahují pouze k pracovním činnostem, ale také například ke komunikaci (uvnitř organizace i vně), nebo způsobu oblékání či životního stylu.

---

<sup>6</sup> Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 23 s. ISBN 80-247-0648-2

<sup>7</sup> Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 21 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Organizace může tyto normy podpořit různými prostředky nebo systémem odměn a sankcí. Protože norma reguluje chování (předepisuje, co je a co není ve skupině žádoucí), má zásadní význam při regulaci každodenního chodu organizace.

## **Hodnoty**

Za hodnotu považujeme to, co je pro člověka či skupinu důležité a čemu připisuje nějaký význam – hodnotu. Organizační hodnoty se projevují v postojích zaměstnanců, v tom, co považují za správné a důležité, co je žádoucí. Při analýze hodnot v organizaci je důležité oddělit hodnoty deklarované managementem a hodnoty skutečně uznávané.

Hodnoty můžeme rozdělit na:

- **instrumentální:** jde o uspokojení nižších potřeb, v souvislosti s organizací jde o zajištění obživy – mzda, plat či potřeba jistoty a bezpečí – sociální program firmy; jsou „přijímány hlavou“;
- **morální:** loajalita, pocit hrdosti; jsou „přijímány srdcem“.

Hodnoty tvoří jádro firemní kultury a klíčový nástroj jejího utváření, protože působí na chování lidí. Toto působení nabývá tří podob:

- a) **omezení** – člověk formálně hodnoty uzná, protože je to „výhodné“, ale hodnoty nepřijme za vlastní;
- b) **poznámenání** – ovlivnění hodnotou, která vyvolá akci, až ji člověk uzná a jedná v souladu s ní;
- c) **rozvíjení** – ztotožnění se s hodnotou tak, že se stává pro firmu konkurenční výhodou.<sup>8</sup>

Organizace se snaží hodnoty formulovat ve svém poslání či etickém kodexu. Nicméně podstatné je, aby **deklarované hodnoty byly v souladu s hodnotami, které zaměstnanci opravdu sdílejí**. V případě nesouladu se z oficiálně deklarovaných hodnot stávají pouhé aspirace.

---

<sup>8</sup> Tureckiová, M. *Řízení v rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 134 - 135

## Postoje

Postoj vyjadřuje vztah k objektu, způsob hodnocení. Mám-li nějaký postoj k jakémukoliv objektu, zaujímám hodnotící stanovisko. Postoje zahrnují tři složky:

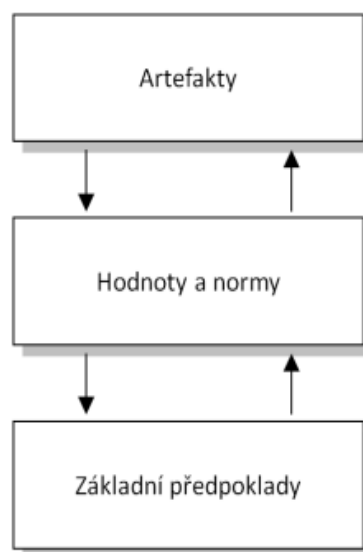
- **kognitivní:** zahrnuje, co si subjekt o objektu postoje myslí, jeho poznatky;
- **emotivní (afektivní):** zahrnuje emoce, které objekt postoje v subjektu vyvolává;
- **konativní:** vyjadřuje sklony chovat se k objektu postoje nějakým způsobem.

## Artefakty

K artefaktům materiální povahy obvykle řadíme architekturu budov, vybavení firem, letáky, produkty vytvářené firmou apod. Za artefakty nemateriální povahy můžeme zařadit firemní mluvu, historky, mýty, firemní hrdiny, ceremoniály, zvyky, rituály.

## Scheinův model firemní kultury

Jednotlivé prvky firemní kultury tvoří vztahy, které se navzájem ovlivňují a prolínají se. Objasnění těchto vztahů vede nejen k poznání, ale také k možnosti ovlivnění firemní kultury. Nejčastěji uváděný model těchto vztahů je „**Scheinův model firemní kultury**“. Edgar Schein patří v současné době mezi významné organizační psychology, jehož klíčovým dílem je studium organizační kultury.



Obr. 1. *Scheinův model firemní kultury*. Zdroj: Business encyklopedie, ManagementMania [online]

Artefakty, nebo-li výtvoř, jsou nejviditelnější a uvědomované. Jdou snadno popsat a ovlivnit. Jejich význam pochopí člověk, který v organizaci dostatečně dlouho pracuje. Hodnoty a normy jsou uvědomované částečně a management je může také jen částečně ovlivnit. Základní předpoklady jsou nevědomé a zcela samozřejmé názory, o kterých se nediskutuje.

Šipky modelů ukazují vzájemnou souvislost jednotlivých prvků. Základní předpoklady (přesvědčení) určují, co zaměstnanci přijmou jako hodnoty a normy chování, které poté determinují artefakty. A naopak při změně artefaktů se mohou začít v organizaci tvořit nové hodnoty a normy, které při jejich upevnění mají v konečném důsledku vliv na základní předpoklady. Změna firemní kultury se tedy často zaměřuje na artefakty.

## **1.4 Typologie firemní kultury**

I přesto, že každá firemní kultura je jedinečná, existují typologie, které umožňují identifikaci organizace dle typických charakteristik či obsahů organizační kultury. Zkonstruované typologie mají **význam teoretický a praktický**. V rovině teoretické můžeme mluvit o výzkumu charakteristik organizací a identifikaci typických obsahů organizační kultury, které prohlubují vědecké poznání. Praktický význam přináší manažerům při porovnávání kultury jejich firmy s typickými případy, které směřuje k jejímu hlubšímu poznání. Dále poskytuje teoretický základ pro vývoj diagnostickým nástrojům v poradenské činnosti.

Následující text pojednává o nejznámějších a nejčastěji publikovaných typologiích firemní kultury.

### **Typologie Harrison a Handy**

Autorem první publikované typologie organizační kultury je Roger Harrison, který vymezil čtyři typy kultury. Jeho typologie je formulovaná ve vztahu k organizační



strukturu. Na tento model později navazuje Charles Handy, který k jednotlivým typům přiřadil piktogramy.<sup>9</sup>

**Kultura moci:** důležité jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Manažerský styl je autoritativní. Existuje zde dominantní postavení nejčastěji jednoho člověka v centru. Autorita je postavena na strachu, podřízení musí poslouchat. Nebezpečí této kultury je především v selhání vrcholového managementu a následné destabilizaci, jelikož je organizace postavena na „jednom“ vůdci.

**Kultura rolí:** propracovaná organizační struktura, která má tvar pyramidy. Vrcholové vedení se nachází na vrcholu, pod ním střední management a dále nižší vedoucí. Tato kultura je založena na normách, pravidlech a plánech. U každé pozice se očekává určité chování – role. Tato kultura je typická pro byrokratické organizace nebo velké firmy, kde je stabilní prostředí a předvídatelný trh.

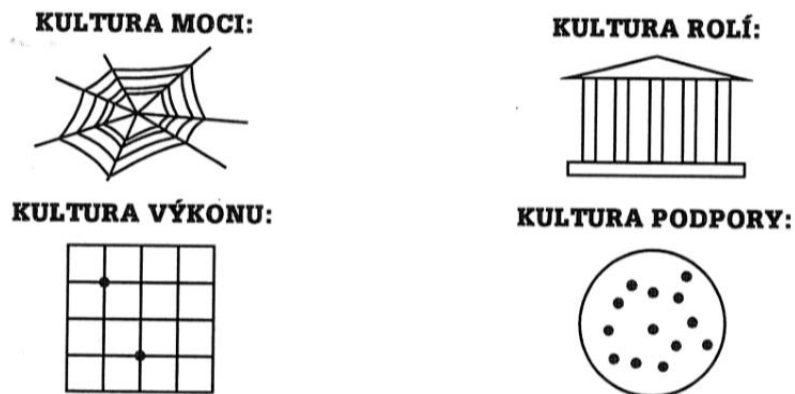
**Kultura výkonu:** typická kultura pro menší firmy. Je vhodná tam, kde musí firma reagovat pružně a musí odolávat silné konkurenci. Hlavním znakem je orientace na plnění úkolu a projektů. Motivací pro zaměstnance bývá radost z vykonané práce. Management se orientuje na výběr vhodných pracovníků pro tým, který bude na projektu pracovat. Převažuje zde participativní styl řízení.

**Kultura podpory:** od zaměstnanců požaduje management kvalifikovaný výkon a samostatnost. Členům se dostává uspokojení skrze vzájemné vztahy a kooperaci. Mají pocit sounáležitosti a sami chtějí přispět k úspěchu. Typická pro organizace sdružující více kvalifikovaných odborníků.

---

<sup>9</sup> Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico 1996. s. 112-113  
ISBN 80-85839-09-1

### Typy kultur a organizační struktury



Obr. 2. Typologie dle Harrisona a Handyho. Zdroj: Organizační chování, Bělohlávek 1996, s.113

### Typologie Deal a Kennedy

Deal a Kennedy vytvořili typologii rozlišující firemní kulturu podle míry rizikového prostředí, ve kterém firma provozuje svoji činnost a podle dynamiky zpětné vazby ze strany trhu. Autoři vycházeli z přesvědčení, že na kulturu v organizaci nejsilněji působí širší sociální a podnikatelské prostředí.<sup>10</sup>

#### Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho

|                       |       |                              |                                      |
|-----------------------|-------|------------------------------|--------------------------------------|
| rychlost zpětné vazby | velká | <b>kultura „chléb a hry“</b> | <b>kultura „všechno nebo nic“</b>    |
|                       | malá  | <b>kultura procesní</b>      | <b>kultura analytického projektu</b> |
|                       |       | malá                         | velká                                |
| míra rizika           |       |                              |                                      |

Obr. 3. Typologie dle Deala a Kennedyho. Vlastní zdroj, 2014

<sup>10</sup> Tureckiová, M. Řízení v rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 138 ISBN 80-247-0405-6

**Kultura procesu:** zpětná vazba je zde minimální a riziko také. Lidé jsou zaměřeni na proces a výsledek není tak důležitý. Jedná o kulturu „byrokracie“ (školství, veřejná správa, banky, pojišťovny apod.). Zaměstnanci v této kultuře uznávají hodnoty jako zaměřenost na detaily, přesnost, technická dokonalost. Velký důraz se klade na formality a funkce. Prostředí je předvídatelné a stabilní.

**Kultura analytického projektu:** tato kultura oceňuje komplexní analýzu a prognózu budoucího vývoje. Rizika při rozhodování jsou zde velmi velká a přitom zpětná vazba je pomalá a může trvat i roky. Správné rozhodování je důležité pro celý chod firmy. Chyby si nemohou dovolit. Je typická pro odborné činnosti ve výrobních firmách a pro projektové firmy. Převládá zde neosobní, ale korektní jednání.

**Kultura „chléb a hry“:** kultura vyznačující se nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Uznávaná hodnota je zde přátelství. Převládá týmová práce založená na dobré komunikaci, která dává prostor experimentu a inovativním řešením. Typická pro firmy s rychloobrátkovým zbožím.

**Kultura všechno nebo nic:** upřednostňuje individuální výkon a vysoké nasazení. Existují zde firemní hrdinové a hvězdy. Stát se hrdinou jde stejně snadno jako o tento status přijít. Hlavním kritériem hodnocení je úspěch. Zpětná vazba je rychlá a riziko také. Tato kultura je typická pro reklamní společnosti, média, cestovní ruch apod.

### **Typologie R.E. Miles a C.C Snow**

Typologie podle dominantní orientace ke změně. Typologie přihlíží na způsob adaptace na vnější prostředí a zohledňuje vliv interních faktorů.

**Obranná kultura:** typická pro firmy mající stabilní postavení na trhu. Mají nízké ceny a inovace pouze dílčí. Zaměřují se na zachování obsahu a způsobu činnosti. Pracují s dokonalými plány, důslednou kontrolou a dokonalou organizací. Vůči okolnímu světu jsou spíše uzavřené.

**Akční kultura:** obvykle jde o firmy, které usilují o změnu obsahu i způsobu činnosti nebo o firmy, které si teprve hledají své místo na trhu. Jsou dravé, dynamické a vůči okolnímu prostředí otevřené.

**Analytická kultura:** změny ve firmě jsou zaváděny postupně a zvolna. Přizpůsobení probíhá nenásilně. Firma se snaží najít kompromis mezi potřebou udělat změny a chutí moc toho neměnit.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. s. 38-39 ISBN 80-7169-018-X

## 2 OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje **nejnovější pojetí personální práce**, o které se hovoří od počátku 80. let minulého století. Práce s lidskými zdroji se stává středem pozornosti a to nejen z nutnosti přežití v konkurenčním prostředí, ale také zvýšení výkonu organizace. Hlavními cíly a úkoly, ze kterých by koncepce práce s lidmi měla vycházet, se zabývá tato kapitola.

### 2.1 Postavení řízení lidských zdrojů v systému organizace

Posun v personální práci a pohledu na lidský kapitál byl dán především hospodářskou krizí, kdy podniky bojovaly o přežití. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem „*řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“<sup>12</sup>

Nejnovější pojetí v sobě zahrnuje strategické aspekty nejen vnitřních faktorů, ale také vnějších. **Každá efektivně fungující organizace, musí umět propojit a dobře využít čtyři zdroje: materiální, finanční, informační a lidské zdroje.**

Práce s těmito čtyřmi zdroji je hlavní úkol řízení organizace. Lidské zdroje hrají v této skupině stěžejní roli, jelikož uvádějí do pohybu materiální a finanční zdroje. Informační zdroj zde působí jako hnací síla lidských zdrojů v podobě schopností, znalostí a dovedností. Již z tohoto rozčlenění je zřejmé, že práce s lidskými zdroji má v systému řízení organizace rozhodující význam. Do popředí se tak dostává personální práce, která by měla mít v organizaci klíčovou roli v hospodaření a řízení lidských zdrojů (nebo také lidského kapitálu).

---

<sup>12</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2010. s. 15 ISBN 978-80-7261-168-3



Personální činnosti by se měli stát součástí každodenní práce všech řídicích a vedoucích pracovníků. Tento přístup zdůrazňuje **Harvardský model řízení lidských zdrojů**, který definuje management lidských zdrojů jako „*všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem. Obsah řízení lidských zdrojů je popsán ve vztahu ke čtyřem oblastem, kterými jsou toky lidských zdrojů, systému odměňování, vliv zaměstnanců a pracovní systémy.*“<sup>13</sup> Model sice uznává význam dohody mezi vlastníky a skupinami zaměstnanců pro harmonizaci zájmů zaměstnanců a organizace, ale na druhou stranu považuje za hlavní aktéry manažery.

Personální práce by měla „*naplňovat kontingenční teorii, která říká, že definice cílů, politiky a strategie, soubor činností a analýza úlohy útvaru lidských zdrojů jsou reálné jen tehdy, jestliže berou v úvahu okolnosti, v nichž organizace existuje a funguje.*“<sup>14</sup> V podstatě se jedná o harmonii mezi tím, co organizace je a čím chce být a co dělá ve vztahu k vnějšmu prostředí.

Odborná literatura většinou **charakterizuje oblast řízení lidských zdrojů** těmito znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (dlouhodobé hledisko);
- orientace také na vnější faktory působící na pracovní sílu organizace (trh práce, hodnotová orientace, sociální rozvoj, životní způsob, legislativa);
- personální práce je záležitostí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, nejen personalistů;
- důležitost se příkládá silné firemní kultuře;
- propojení řízení lidských zdrojů se propojuje se strategickým řízením organizace;
- vedoucí personálního útvaru jako člen nejužšího vedení v organizaci;
- motivování pracovníků (orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost k organizaci, připravenost na změny);

---

<sup>13</sup> Dvořáková, Z., et al. Management lidských zdrojů, Vyd. 1 Praha: C.H.Beck, 2007. s.7

ISBN 978-80-7179-893-4

<sup>14</sup> Tomšík, P., Duda, J. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 16

ISBN 978-80-7375-556-0

- zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele (orientace na kvalitu života zaměstnanců, dobrá zaměstnavatelská pověst).

I přes prokazatelnost důležitosti lidského kapitálu, existuje tendence tento zdroj podceňovat a opomíjet. Jedním z důvodů je fakt, že lidské zdroje jsou nákladné, protože vyžadují vysoké investice do vzdělání a výcviku a vysoké náklady na mzdy, sociální zabezpečení a ostatní osobní výdaje. Dalo by se říci, že **jedna z důležitých podmínek úspěchu organizace je uvědomění si významu a hodnoty lidského kapitálu.** Zkušenosti úspěšných firem potvrzují, že jsou úspěšnější, protože:

- „považují lidi za nejdůležitější;
- přijímají a dávají dohromady správné lidi;
- přicházejí stále s novými projekty, jak si lidi udržet;
- používají pozitivní posilování;
- uplatňují politiku otevřených dveří, kterou svým lidským zdrojům naznačují jejich význam v organizaci.“<sup>15</sup>

## 2.2 Úkoly, cíle a činnosti řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit efektivní výkonnost organizace a její výkonnost zvyšovat. Zajištění výkonnosti se děje pomocí zlepšování využití lidských zdrojů s cílem zvýšení produktivity práce.

*„Vysoká výkonnost organizace závisí hlavně na lidech v organizaci. Správné řídicí principy hrají velmi důležitou roli, ale schopnosti, vytvářející konkurenční výhodu, jsou v lidech. Rozvoj lidského potenciálu je podstatou vysoce výkonné výroby. Kromě toho kvalita lidských zdrojů umožňuje organizaci, aby se odlišila od jiných takovým způsobem, který mohou konkurenti jen velmi nesnadně napodobit.“<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> Tomšík, P., Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 14  
ISBN 978-80-7375-556-0

<sup>16</sup> Tomšík, P., Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 12  
ISBN 978-80-7375-556-0

Brodský rozděluje cíle řízení lidských zdrojů do čtyř skupin:

- **cíle společenské:** činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy a vztahy mezi organizací a vnějšími subjekty;
- **cíle organizační:** plánování zaměstnanosti, hodnocení výkonu, zaškolení, kontrola atd.;
- **cíle funkční:** personální útvar by měl vytvářet takové pracovní prostředí, aby byly všechny zdroje efektivně využity;
- **cíle osobní:** soulad mezi cíly organizace a kariérou zaměstnance.

Dle nového přístupu, který vytvořila American Society for Training and Development, by měl personální útvar, který se zodpovědný za řízení lidských zdrojů, zaměřit pozornost na priority jako je: zlepšení kvality pracovního života; zvýšení produktivity; zvýšení spokojenosti pracovníků; zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů; zvýšení připravenosti na změny.

#### **Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou:**

- vytvářet soulad mezi pracovními úkoly a počtem pracovních míst;
- zajistit, aby byli „správní lidé“ na „správném místě“ a aby byli schopni adaptace na nové podmínky, které plynou z požadavků na pracovní místo;
- optimální využití pracovních sil;
- rozvoj pracovních schopností a dovedností zaměstnanců, rozvoj pracovní kariéry, ale také sociálních vlastností;
- dodržování legislativy týkající se práce, bezpečnosti práce a lidských práv.

Tomšík a Duda rozdělují úkoly v řízení lidských zdrojů do tří kategorií, které jsou zaměřeny na plnění cílů osobních, organizačních a společenských.

1. **Zaměstnanecké úkoly:** vytvářet příznivé pracovní podmínky; rozvíjet pracovní schopnosti; pomáhat vytyčit a splnit osobní pracovní cíle, rozvíjet pracovní kariéru.
2. **Organizační úkoly:** zajistit efektivní využití lidských zdrojů; produktivní využití fondu pracovní doby; vést pracovníky k aktivní účasti na produktivitě práce a úspěšnosti organizace.

3. **Společenské úkoly:** rozvoj organizace, která udržuje a zřizuje nová pracovní místa, zaměstnáváním přispívat k celkovému rozvoji společnosti a to v oblasti ekonomické, sociální a ekologické.<sup>17</sup>

V návaznosti na výše uvedené úkoly se personální útvar věnuje těmto činnostem:

- analýza pracovních míst a vytváření pracovního úkolu;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody;
- rozmísťování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky a podnikový sociální rozvoj;
- personální informační systém;
- některé odborné publikace nově uvádějí: průzkum trhu práce; zdravotní péče o pracovníky; činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací; dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

### 2.3 Subjekty v řízení lidských zdrojů

Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů nejsou pouze záležitostí personálního útvaru. Systém personálního řízení je totiž velmi členitý a různorodý. Na jeho realizaci se podílí zejména tyto subjekty:

- vrcholové vedení organizace,
- personální manažer,
- vedoucí pracovníci na všech řídicích úrovních,

---

<sup>17</sup> Tomšík, P., Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 22-23  
ISBN 978-80-7375-556-0

- odborové organizace,
- externí personální poradenské organizace.

### Personální oddělení

Uspořádání personálního oddělení je závislé od velikosti organizace. V malých organizacích někteří účastníci pro personální činnosti chybí nebo činnosti zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí. U středních organizací tuto činnost zajišťuje většinou jeden personální specialista. Velké organizace zřizují personální útvary. V zahraničních firmách se můžeme setkat s velkým počtem pracovníků personálního útvaru. Tato skutečnost plyne z uvědomění si významu a důležitosti lidského zdroje pro úspěšnost organizace.

Podle Tomšíka a Dudy by měli personální manažeři mít tyto znalosti a schopnosti:

- znát organizaci a podílet se na utváření firemní kultury;
- strategické;
- přispívat k efektivnímu chodu organizace;
- konzultovat a komunikovat v prostředí organizace;
- poskytovat služby organizaci i pracovníkům;
- soustavně se odborně vzdělávat a rozvíjet.<sup>18</sup>

### Vedoucí pracovníci

Podstata řídicí činnosti vedoucího pracovníka je vedení lidí. Koubek ve své knize upozorňuje na skutečnost, že **praktickou část personálních činností vykonávají převážně linioví a provozní manažeři**. Dále zdůrazňuje *„aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků*

---

<sup>18</sup> Tomšík, P., Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 24  
ISBN 978-80-7375-556-0

*v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.<sup>19</sup>*

Ve spolupráci s personálním oddělením se vedoucí podílí na výběru pracovníků, rozmísťování a jejich adaptaci; hodnocení pracovníků; motivaci a stimulaci pracovníků; poradenské činnosti při řešení úkolů (pracovních i osobních). Pro tyto činnosti vedoucích vytváří personální útvar **koncepti práce s lidmi**, která určuje principy zacházení s lidmi.

---

<sup>19</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2010. s. 29 - 32 ISBN 978-80-7261-168-3

### 3 ÚLOHA FIREMNÍ KULTURY PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola pojednává o nejdůležitějších stránkách firemní kultury, které se významným způsobem podílejí na chování lidí v organizaci. O důležitosti firemní kultury při řízení pracovníků se ve své knize zmiňuje také Bedrnová, která nahlíží na firemní kulturu v širším pojetí: „*Celková koncepce organizační kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání pracovníků.*“<sup>20</sup>

#### 3.1 Silná a slabá organizační kultura

Podíváme-li se na firemní kulturu z hlediska rozsahu a intenzity působení na jednání členů v organizaci, mluvíme o silné, či slabé firemní kultuře. **Čím je firemní kultura silnější, tím větší vliv má na řízení lidských zdrojů.** Na rozdíl od slabé firemní kultury prokazuje silná firemní kultura „*mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Usnadňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení všech manažerů na pracovníky a pracovní skupiny.*“<sup>21</sup>

Silná organizační kultura musí splňovat tři znaky:

##### 1. Jasnost a zřetelnost

Důležitá je srozumitelnost nepsaných pravidel a vymezení jednání. Jednotlivé oblasti firemní kultury dávají zaměstnancům jasně a srozumitelně najevo, které jednání je v organizaci přijatelné a které je vyloučené. Taková firemní kultura se musí opírat o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které vytvářejí vnitřní uspořádaný a bezesporný celek.

---

<sup>20</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 434  
ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>21</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 434  
ISBN 978-80-7261-169-0

## 2. Rozšířenost

Pracovníci se musí s prvky firemní kultury setkávat na každém kroku a musí být s nimi dostatečně seznámeni.

## 3. Zakotvenost

Zaměstnanci přijmou firemní hodnoty a normy za své. Tato identifikace a internalizace se projevuje v jejich každodenním chování a činnostech.<sup>22</sup>

### Výhody silné firemní kultury

- **Usnadňuje pohled na organizaci**, která se pak stává pro zaměstnance přehlednější. Novým zaměstnancům pomáhá k rychlejší **adaptaci a integraci**.
- Díky stejné hodnotové (a) orientaci zaměstnanců je **komunikace přímá a jednoznačná**. V silné firemní kultuře existuje „jasná neformální komunikační síť“, ve které jsou informace méně zkreslovány a lépe interpretovány, než ve formální komunikaci.
- Jednotná komunikace, stejné preference a představy o cílech organizace umožňují **rychlejší rozhodování**. Zaměstnanci dokáží rychleji dospět ke stejnému názoru na řešení situace i na odlišných hierarchických úrovních.
- Rozhodnutí a projekty postavené na většinovém souhlasu a jednotném přesvědčení mají podporu zaměstnanců a urychlují tak **plynulou implementaci**.
- **Snižuje nároky na kontrolu** zaměstnanců, jelikož zaměstnanci se ztotožňují s cíly organizace a jejich základními cestami dosahování těchto cílů.
- Posiluje „**týmového ducha**“ i **motivaci** zaměstnanců. Ztotožnění se z cíly organizace způsobuje připravenost a ochotu zaměstnance angažovat se a podílet se na těchto cílech. Navenek úspěšnou organizaci sám rád reprezentuje a představuje pro něj zvýšení společenského statusu.
- Společně sdílené cíle a hodnoty **stabilizují sociální systém**. Zaměstnanec se tak cítí v organizaci bezpečněji, dochází k redukci strachu a zvýšení pocitu jistoty a bezpečí. Lidé se cítí být součástí organizace a jsou k ní loajální. V silné firemní kultuře je nízká fluktuace zaměstnanců.

---

<sup>22</sup> Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. s. 16 ISBN 80-7357-046-7



### Nevýhody silné firemní kultury

- Velké riziko pro budoucí vývoj představuje **setrvačnost** kultury, protože zaměstnanci se brání jakékoliv velké změně. Může se jednat až o odpor k inovacím a zpochybňování jakýchkoliv signálů vedoucím ke změně. Fixují se na tradiční vzory a jsou tak málo flexibilní.
- V případě, že je hodnotový systém silně internalizován, dochází k **uzavřenosti** vůči vnějším i vnitřním varováním a kritice, které jsou záměrně přehlíženy a odmítány. Zaměstnanci se natolik shlíží v úspěších organizace, které plynou z jejich hodnot a cílů, že podceňují informace z vnějšího prostředí.
- **Snaha vyhnout se kritice** už jen z toho důvodu, že v minulosti se firemní kultura osvědčila, tak bude vhodná i pro současnost a budoucnost. Vyhýbání se kritice způsobuje vynucení si konformity zaměstnanců. Nové myšlenky jsou tak ihned zamítnuty, prokáže-li se, že překračují normy a hodnoty firemní kultury.

Z výčtu kladných stránek silné firemní kultury můžeme dojít k závěru, že organizace se pak jeví stabilnější a efektivnější. Nicméně jestliže uchopíme problém z druhé strany a zamyslíme se nad negativy silné firemní kultury, můžeme dojít k názoru, že tato kultura vede ke strnulosti a její odolnost vůči změnám může ohrozit zdárný rozvoj organizace.

Bedrnová uvádí, že J.W. Lorsch vidí v silné firemní kultuře „neviditelnou bariéru“ pro veškeré organizační změny. Tento názor ale odporuje tvrzení, že pouze silná firemní kultura umožňuje změny. Rozpor může vyřešit obsah kultury. Počítá-li hodnotový systém organizace s tvořivostí zaměstnanců a je-li tolerantní k dočasným neúspěchům v zájmu dlouhodobého hledání nové strategie, pak se některé negativní jevy v organizaci neprojevují. Síla se tak projevuje v tom, že firma uznává různé cesty a varianty vedoucí k dosažení cílů a priorit organizace.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Bedrnová, E., Nový, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 440

## 3.2 Subkultury

Odlišnost kultur vzniká nejen mezi různými úrovněmi řízení, ale také mezi jednotlivými funkčními oblastmi a mezi regionálně vzdálenými pracovišti. „*Síla i slabost organizační kultury dále úzce souvisejí s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech organizační struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.*“<sup>24</sup> Obecně platí, že čím má organizace diferencovanější strukturu, tím se častěji vytváří uvnitř organizace subkultury. Vznik subkultur ve firmě může zkomplikovat pozitivní vliv firemní kultury na systém řízení v podniku.

Brooks ve své knize *Firemní kultura* uvádí, že může „*existovat kultura skládající se ze dvou nebo více subkultur. Každá taková subkultura má své vlastní hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, které řídí její činnost, každý má své vlastní rituály a obřady, své vlastní dějiny, které vypovídají o organizačním životě, a své vlastní systémy výkladu, které ovlivňují pochopení organizačních symbolů.*“<sup>25</sup>

Vznik subkultur nejčastěji ovlivňují tyto skutečnosti:

- výrazná změna obsahu, charakteru a režimu práce;
- výrazná změna společenských, ekonomických a fyzických podmínek;
- výrazná změna životního stylu většího počtu spolupracovníků;
- demografický pohyb v pracovních skupinách;
- rychlý a trvalý import nových myšlenek, techniky, zboží a cizích kulturních prvků;
- ztráta původních sociálních vztahů;
- nárůst negativního jednání manažerů a spolupracovníků;
- ztráta významu důležitých společenských symbolů a rituálů.

Vznik subkultur je **přirozený jev**, který se vyvíjí jako důsledek odlišných zájmů a jiného způsobu uvažování lidí na daných funkcích. Každé oddělení má odlišné zážitky

---

<sup>24</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 435 ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>25</sup> Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování* Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. s. 217 ISBN 80-7226-763-9

a zkušenosti, odlišné problémy k řešení apod. Tato skutečnost nemusí ještě znamenat negativní vliv na sílu firemní kultury. **Podstatné je, aby hlavní firemní cíle a priority, tak i cesty a způsoby jejich dosahování byly pracovníky akceptovány.** Management firmy by tak měl cílevědomě posilovat společné momenty, podporovat setkávání pracovníků, sdílení zážitků a zkušeností a společné řešení problémů.

Problémy vzniklé z odlišného vnímání, myšlení a chování odlišných kultur nazýváme „**střet kultur**“. Střet kultur vzniká na různých úrovních: v rámci organizace, domácích fúzích, národních a mezinárodních kultur. Na úrovni organizace vzniká tzv. střet subkultur. Subkulturní skupiny uvnitř organizace se často dostávají do vzájemného konfliktu. Proto jsou podstatné kvality subkultury jako kolektivní chování, normy a hodnoty. Vedení firmy by nemělo tedy opomenout, že pospolitost zajišťuje moc a snažit se udržet kolektivní chápání a jednotu již v počátečních fázích adaptace jedince do skupiny a další pokračující mechanismy při začleňování do skupiny. V kultuře, která hovoří jedním hlasem, nemají neslučitelní jedinci moc.

### 3.3 Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost

Obsah firemní kultury působí na výkonnost dvojím způsobem:

- **aktivuje pracovníky** (nebo neaktivuje) v závislosti na hodnotách a normách chování;
- **směřuje pracovníky** k naplňování firemních cílů a hodnot.

#### **Oddanost organizaci**

Oddanost organizaci chápeme jako míru identifikace jedince s danou organizací a jeho zapojení se do ní. Oddanost obsahuje tři faktory:

- silná touha být členem organizace;
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptace;
- připravenost vynakládat energii ve prospěch organizace.

Výzkum, provedený Purcellem a kol., zjistil, že **hlavní faktory ovlivňující úroveň oddanosti** jsou:

- vzdělávání absolvované za poslední rok;

- spokojenost s příležitostmi v kariéře;
- spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu;
- manažeři mají důvěru a respekt svých podřízených;
- práci považují za podnětnou;
- spokojenost s komunikací nebo výkonem v organizaci;
- názor, že politika a postupy pomáhají nastolit rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem.

Oddanost nemá přímý dopad na výkon v organizaci, protože není totéž co motivace. Jedná se o pojem širší, je stabilnější v čase a méně reaguje na přechodné aspekty práce pracovníka. V souvislosti s mírou oddanosti je důležitá **angažovanost** v práci a zaujetí pro ni. Pracovník tak může být vysoce organizaci oddán, i když nemusí být spokojen se všemi stránkami práce.

### **Participace a angažovanost pracovníků**

Angažovaná a participativní kultura má, jak Lukášová uvádí, tyto znaky chování:

- **iniciativa a aktivita** ve prospěch cílů organizace;
- **autonomie**, přijetí odpovědnosti, samostatné řešení problémů;
- **loajalita** vůči organizaci.

Má-li být organizace efektivní, musí zaměstnanci cítit, že jsou důležitou součástí organizace. Mají podíl na rozhodování v organizaci a jejich práce vede k naplňování cílů. Důležitou roli zde hraje způsob vedení zaměstnanců, jejich motivace, důslednost v komunikaci, vize a seznámení s prioritami firmy. Míra angažovanosti je ovlivněna strukturou organizace, systémem práce a především kvalitou vedení.

Angažovanost vzniká, když jsou jedinci oddáni své práci a mají-li zájem o to co dělají. Angažovanost *„může existovat dokonce i tehdy, kdy lidé nejsou oddáni organizaci, s tou výjimkou, kdy jim organizace poskytuje příležitost a prostor uplatňovat a rozvíjet jejich dovednosti a potenciál.“*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. s. 241 ISBN 978-80-247-1407-3

### Kontextuální a strategická přiměřenost obsahu

Aby měl obsah firemní kultury pozitivní vliv na výkonnost organizace, musí být v souladu nejen s její strategií, ale také s vnějším prostředím. **Kontextuální přiměřenost** obsahu firemní kultury znamená sladění obsahu kultury s požadavky vnějšího prostředí. Tuto přiměřenost obsahu si může vnější prostředí vynutit tím, že „přežije“ pouze ta firma, která se umí přizpůsobit prostředí a umí pružně reagovat na jeho požadavky.

Výkonnost organizace také podporuje strategicky přiměřená kultura, což je taková kultura, která je silná a je v souladu se strategií organizace. V případě, že je silná kultura v konfliktu se strategií organizace, poškozují výkon. V takovém případě lze situaci řešit čtyřmi způsoby:

- **ignorovat kulturu** (riskantní krok);
- **obejít kulturu** (implementace strategie prostředky, které nejsou v rozporu s kulturou a vedou k cíli);
- **změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře** (díky požadavkům vnějšího prostředí často není možno, lze ale použít alternativní strategii, která umožní přežití a je slučitelná s kulturou);
- **změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii** (nejnáročnější varianta, musí být systematická, promyšlená, koordinovaná.<sup>27</sup>

### Adaptivnost kultury

Adaptabilita firemní kultury neznamena jen reaktivní charakter firemní adaptace, ale také „*schopnost anticipace a připravenost ke změně. Ta je podmíněna systémem hodnot, norem, organizačních praktik atd., který podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn, zvyšujících šanci na přežití, růst a rozvoj.*“<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Lukášová, R., *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s.78-79

ISBN 978-80-247-2951-0

<sup>28</sup> Lukášová, R., *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 80

ISBN 978-80-247-2951-0

Základní charakteristiky adaptivnosti kultury jsou:

- **schopnost organizačního učení:** umění vnímat signály z vnějšího prostředí, správně je interpretovat a reagovat na ně;
- **zaměřenost na zákazníky:** schopnost rozumět potřebám zákazníků, reagovat na ně a předvídat potřeby budoucí, stejná míra pozornosti je věnována také zaměstnancům a ostatním zainteresovaným skupinám;
- **přípravenost ke změně:** chování vedoucích k přizpůsobení se a schopnost změny procesů.

Tyto charakteristiky se vzájemně ovlivňují a podmiňují. Firmy, které mají výše uvedené rysy adaptivní kultury, se nazývají „učící se organizace“. Tyto organizace jsou schopny „vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své schování.“<sup>29</sup> Organizace se učením průběžně transformuje.

### 3.4 Firemní kultura a řídicí procesy

Na firemní kultuře záleží, jak bude fungovat firma z pohledu „lidské stránky“, jak bude umět rozvinout a využít potenciálů svých pracovníků. Nástroje firemní kultury totiž souvisí s chováním a výkonem zaměstnanců firmy. Díky této souvislosti **je firemní kultura považovaná za „nepřímý nástroj řízení“**, který působí jako významný stimul především při rozhodování, implementaci rozhodnutí, koordinaci procesů, angažovanosti na cílech organizace a motivaci k výkonu.

*„Organizační kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v organizaci. Svým vlivem na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv organizační kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky struktury organizace. V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt organizační kultury, který se projevuje*

---

<sup>29</sup> Lukášová, R., *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 81  
ISBN 978-80-247-2951-0

v některých významných procesech.<sup>30</sup> Těmito procesy jsou koordinace, motivace a integrace.

## Koordinace

Koordinaci můžeme vymezit jako sladování či harmonizaci jednotlivých činností za účelem dosažení nadřazených cílů. Nutnost koordinace v podniku je daná hierarchickým členěním v důsledku specializace a dělby práce, kdy jednotlivá oddělení mají partikulární zájmy a odlišné cíle, které jsou podřazeny hlavním zájmům a cílům.

V praxi se můžeme setkat s různými strukturálními nástroji, jejichž prostřednictvím dochází ke koordinaci. Většinou se jedná o plány, pokyny, programy, apod. Z pohledu významu firemní kultury nejde jen o objektivní obsah těchto nástrojů, ale také o subjektivní význam, **správné pochopení a interpretaci ze strany jednotlivce**. Protože interpretace probíhá na základě zkušeností a hodnotových preferencí jednotlivce, každý zaměstnanec si vytvoří svou interpretaci situace a své řešení problému. „Proto je interpretace těchto strukturálních nástrojů koordinace vzhledem k individuálnímu potenciálu pozorování, zpracování informací a jejich vyhodnocení individuálně podmíněná a svou jedinečností i do značné míry omezená. Nebezpečí odlišné interpretace je o to větší, čím abstraktnější a všeobecnější jsou pravidla koordinace.“<sup>31</sup> Na druhou stranu snaha o co nejpodrobnější postupy zabraňuje kreativité a inovaci.

Bedrnová dále uvádí dvě formy tzv. ne-strukturálních mechanismů koordinace, které bývají v odborné literatuře často uváděny:

- **prostřednictvím trhu** – prostřednictvím volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, kdy jsou postupně vytlačovány oficiální regulační nástroje,
- **s pomocí klanu** – koordinace se uskutečňuje prostřednictvím jednotné orientace zaměstnanců na hodnoty, normy a cíle.

---

<sup>30</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 453- 454 ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>31</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 455 ISBN 978-80-7261-169-0

Firemní kultura tedy za určitých podmínek funguje jako nástroj koordinace v podniku tím, že **zajišťuje základní konsensus pracovníků s cíly organizace a jejími prioritami**. Základní konsensus působí ve vztahu ke koordinaci tak, že poskytuje motivační základnu pro konformní jednání pracovníků, protože přejímají všeobecné normy a hodnoty organizace. Dále konsensus zvyšuje jednotu v interpretaci, což ovlivňuje počet rozhodovacích situací a variant jejich řešení.

## Motivace

Motivací rozumíme: „*1. soubor vnitřních pohnutek aktivujících a směřujících chování člověka. 2. Záměrné a cílevědomé ovlivňování lidí za účelem zvýšení jejich motivovanosti k určité činnosti.*“<sup>32</sup>

Téma motivace zaměstnanců patří mezi jedno z nejdiskutovanějších okruhů v oblasti chování zaměstnanců v organizaci. V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou teorií motivace a potřeb. V souvislosti s těmito teoriemi lze prokázat vliv firemní kultury na stimulaci zaměstnanců, tedy na posílení výkonu a pracovní ochotu zaměstnanců. Tato souvislost jde demonstrovat na Teorii Alderfera a na Herzbergově koncepci motivace.

**Motivační teorie Alderfera** vychází z Maslowovy teorie potřeb, kterou přizpůsobil pracovnímu prostředí. Navrhl tak tři kategorie potřeb:

- **existence** (základní potřeby: fyziologické potřeby, jistota a bezpečí);
- **sounáležitost** (sociální vztahy, uznání okolí);
- **rozvoj osobnosti** (seberealizace, úspěch, nezávislost).

Alderfer relativizuje hierarchii potřeb Maslowa a naznačuje, že osoba může být motivována paralelně všemi úrovněmi potřeb. Z této teorie můžeme vzhledem k firemní kultuře předpokládat, že fungující a dostatečně silná firemní kultura může působit na všechny úrovně potřeb. To znamená, že může být zároveň motivace touha po penězích (existenční potřeba), po dobrých vztazích v kolektivu (potřeba sounáležitosti) i touha naučit se něco nového (rozvoj osobnosti).

---

<sup>32</sup> Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 221



**Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** vychází z předpokladu, že příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací nejsou protiklady, ale nezávislé faktory. Faktory spokojenosti jsou motivátory (úspěch, uznání, práce sama, odpovědnost, pravomoc, povýšení, možnost osobního růstu). Faktory nespokojenosti se nazývají udržovací faktory (podniková politika, dozor, vztahy na pracovišti, mzda, pracovní podmínky, jistota práce, osobní život). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost neznamená, že povede k nespokojenosti. Zařadí-li se do pracovních úkolů motivátory, zvýší se také motivace. Firemní kultura tak zde působí na zvýšení motivace.

*„Kromě toho, že organizační kultura podporuje účinnost motivátorů, má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah. Formování, udržování a rozvoj organizační kultury již samy o sobě znamenají úsilí o dosažení a upevnění cílů a záměrů organizace...“<sup>33</sup>*

## **Integrace**

Integrací rozumíme formu spojení částí v celek do jednoho systému. Důležitost integrace vychází z diferenciací systému, který je typický pro velké firmy. *„Integrace je rovněž odpovědí na snahy o prosazování partikulárních zájmů jednotlivých odborů a oddělení v hierarchické struktuře řízení organizace...Právě v těchto podmínkách existuje tendence k utváření subkultur.“<sup>34</sup>*

**Firemní kultura má integrační funkci v tom smyslu, že působí jako „sociální tmel“.** Společně sdílené klíčové normy a hodnoty udržují „vědomí MY“, čímž jsou potlačovány partikulární zájmy jednotlivých subkultur. Hlavní podmínka vnitřní integrace je identifikace většiny zaměstnanců s cíly a prioritami organizace. **Identifikace** s organizací se projevuje v loajalitě k organizaci a v upřednostňování cílů organizace před cíly vlastními.

---

<sup>33</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 458 ISBN 978-80-7261-169-0

<sup>34</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. s. 456 ISBN 978-80-7261-169-0

Kromě výše popsaných hlavních řídicích procesů existují i další řídicí procesy a aktivity, u kterých lze vliv kultury prokázat. Jedná se zejména o stanovování cílů, priorit a záměrů organizace. Firemní hodnoty, normy a artefakty se postupně v čase formují a samy působí nezávisle na konkrétní řídicí akty. Nezbytným předpokladem je ale samozřejmě silná a fungující firemní kultura založená na jasných firemních cílech a prioritách.

## 4 UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Řízení kulturní změny je podle mnohých odborníků nezbytné k zajištění nepřetržité firemní dynamičnosti, která je v současnosti nezbytná pro přežití na trhu. Firemní kultura by měla být výsledkem každodenní a cílevědomé práce směřující k jejímu rozvoji a podpoře. I přesto nastávají situace, kdy je potřebná změna charakteru sdílených představ, hodnot a přístupů.

### 4.1 Formování firemní kultury

V současné době musí každá firma čelit obrovskému množství změn, které probíhají takovou rychlostí, že již není pro přežití a konkurence schopnost důležitá schopnost předvídat změnu, ale do popředí se dostává schopnost umět se adaptovat na nové změny a učit se na ně reagovat. Množství a rychlost změn, kterým musí firmy v podnikatelském prostředí čelit, jsou důsledky působení globalizace, nových technologií, přístupu k informacím a požadavků zákazníků. „*Firemní kulturu má totiž každá firma, ale ne každá ji využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako jediné udržitelné konkurenční výhody.*“<sup>35</sup>

Jelikož je kultura každé organizace jedinečná, neexistuje **univerzální návod na řízení tzv. ideální kultury**. Také samotnou ideální kulturu lze stěží definovat, protože kultura se projevuje a vytváří v různých organizacích různými způsoby. Kultura se v jednotlivých organizacích odlišuje, proto můžeme pouze odlišit **kulturu vhodnou či přiměřenou**. „*Lze alespoň směle říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon. Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně.*“<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Tureckiová, M. *Řízení v rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 144 ISBN 80-247-0405-6

<sup>36</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. s.265 ISBN 978-80-247-1407-3

Pro rozvíjení již vžitých firemních kultur, stejně jako její změny se dají využít všechny základní procesy personální práce. „Jsou to zejména procesy formování pracovní síly – především procedury získávání a výběru zaměstnanců a adaptační programy podnikového vzdělávání a další rozvojové programy, řízení pracovního výkonu včetně hodnocení a systémy odměňování.“<sup>37</sup>

Armstrong uvádí čtyři způsoby formování firemní kultury:

- 1. Kulturu formují vůdci v organizaci.** Lidé se ztotožňují s vůdci „vizionáři“ – s tím, jak se chovají a co očekávají, berou si je za vzory.
- 2. Kulturu formují kritické případy,** tzn. významné události, z kterých se učí o žádoucím a nežádoucím chování.
- 3. Potřeba utvářet efektivní pracovní vztahy** v organizaci upevňuje hodnoty a očekávání, čímž se formuje kultura.
- 4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace.**

Protože **shoda mezi firemní kulturou a strategií firmy je pro fungování klíčová,** řízení a rozvíjení firemní kultury je především úkolem managementu. Specifickou roli zde hraje vrcholový management a majitelé firmy, kteří jsou spoluvůdci a nositelé firemní kultury. Významnou roli ale hrají také personální a linioví manažeři. Linioví manažeři fungují jako praktičtí realizátoři a šířitelé firemních norem a hodnot v každodenní praxi. Personální manažeři fungují jako „správci“ firemní kultury.

Účel programů podpory kultury je podpořit a uchovat takové prvky kultury, které jsou funkční. Kultura se dá nejučinněji posílit těmito mechanismy:

- k čemu směřují vedoucí pozornost, míra kontroly;
- role vedoucích jako vzorů pro následování;
- reakce vedoucích na krize;
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení;
- kritéria pro nábor, povyšování a oddanost zaměstnanců.

---

<sup>37</sup> Tureckiová, M. *Řízení v rozvoji lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. s. 145 ISBN 80-247-0405-6

## 4.2 Změna firemní kultury

Změna firemní kultury je **dlouhý a složitý proces**, který musí být nejen **důsledně naplánován**, ale především podporován vrcholovým managementem. Jedná se o transformační změnu, která zasahuje do hluboce zakořeněných hodnot a přesvědčení, do vžitých rituálů, které si zaměstnanci ani nemusí uvědomovat a považují je za samozřejmost. Jak Ulrich uvádí: „*Změny kultury prostupují duší a myšlením organizace. Mění to, jak organizace myslí a jak sama sebe vnímá.*“<sup>38</sup> Účinná změna kultury musí přidat organizaci hodnotu, konkurenční výhodu, nestačí zvýšit oddanost pracovníků.

Ke změně firemní kultury dochází **živelně** nebo **řízeně**. V prvním případě se jedná o boj mezi starou a novou kulturou. Tato změna je nebezpečná a může vést až k zániku organizace. Krize je většinou zvládnuta zásahem managementu, tedy řízenou změnou. K zamezení negativního vlivu musí management uznat existenci kultury, poznat její typ, zjistit její shodu (či neshodu) mezi kulturou a firemní strategií, řídit firemní kulturu a pochopit potřebnost a užitečnost změny.

Program změny kultury může být **komplexní** nebo se může **zaměřit na konkrétní aspekty kultury**, např. výkon, oddanost, služby zákazníkům, kvalita, učení v organizaci. „*V každém případě by mělo být definováno zastávání hodnot. Bude pravděpodobně nutné rozhodnout, která oblast si vyžaduje naléhavé pozornosti. S výjimkou krizových situací existují hranice toho, co lze udělat okamžitě.*“<sup>39</sup>

Pfeifer a Umlaufová uvádějí **nejběžnější situace**, kdy je potřeba změnit firemní kulturu nebo v kterých je alespoň nezbytné zvážit, zda by změna nebyla prospěšná:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy;
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí;

---

<sup>38</sup> Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů [Přel. Koubek, J.] Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s.164  
ISBN 978-80-247-3058-5

<sup>39</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007.  
s. 267 ISBN 978-80-247-1407-3

- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další;
- řádová změna velikosti firmy;
- generační výměna ve vedení firmy;
- závažná změna v předmětu podnikání;
- změna v postavení firmy na trhu;
- převzetí nebo fúze firmy.

Firemní kultura se velmi obtížně mění. Důvody obtížnosti se zabýval Pettigrew, který je shrnul do sedmi bodů:

- **Úrovně** – kultura existuje v různých úrovních, od názorů, předpokladů až ke kulturním artefaktům.
- **Všudypřítomnost** – kultura je široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
- **Implicitnost** – je obtížné změnit věci, které jsou součástí myšlení a chování.
- **Socializace** – kultura má hluboké historické kořeny.
- **Političnost** – kultura má vztah k dělení moci v organizaci. Určitě skupiny mají zájem na tom, aby se kultura neměnila.
- **Pluralita** – organizace má většinou subkultury, které mají odlišné názory a chování.
- **Vzájemná závislost** – kultura je spojena s politikou organizace, s prioritami, systémy a lidmi.

Kanterová vymezuje dva typy kultury dle ochoty přijetí změny: **segmentační a integrační**. Zatímco integrační budou podporovat změnu a prosperovat v dynamickém prostředí, segmentační typ se změně bude vzpírat a jeho reakce budou pomalé.

| Znaky segmentační kultury   | Znaky integrační kultury   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohlíží na organizační problémy úzce</li> <li>• Vytyčuje problémy a tím zodpovědnosti.</li> <li>• Má rozčleněnou strukturu, rozdělenou do oddělení a funkce často pracují proti sobě navzájem</li> <li>• Vyhýbá se experimentování</li> <li>• Vyhýbá se konfrontaci s problémy a konfliktům</li> <li>• Má slabý koordinační mechanismus</li> <li>• Zdůrazňuje precedenty, politiky, postupy a systémy</li> <li>• Je zahleděna do sebe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidí problémy v souvislosti</li> <li>• Nahlíží na problémy a zodpovědnosti jako na společné a propojené</li> <li>• Má strukturu maticovou nebo týmově založenou</li> <li>• Inovuje a testuje domněnky: vítá experimentování</li> <li>• Vítá konfrontaci a nakonec přesahuje rozdíly</li> <li>• Vytváří mechanismy koordinace pro sdílení informací a myšlenek</li> <li>• Hledá nová řešení</li> <li>• Hledí kolem sebe</li> </ul> |

Obr. 4. *Znaky segmentační a integrační kultury*. Zdroj: Firemní kultura, Brooks 2003, s. 227

„Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní hodnoty.“<sup>40</sup> Dále Armstrong uvádí nejčastější příčiny neochoty přijmout změny, kterými jsou obavy z nového, ekonomické obavy, změny ztěžují život, nejistota, ohrožení interpersonálních vztahů, ohrožení postavení nebo kvalifikace, obavy související se schopností vykonávat práci.

### 4.3 Proces změny firemní kultury

Proces změny začíná uvědoměním si potřeby změny. Situace, která tuto potřebu vyvolala, se analyzuje. Vzniklá analýza vede ke stanovení diagnózy a následně směru, kterým by se měl proces změny ubírat. Nadále je nutné zvolit cesty, abychom požadované změny dosáhli. Při zavádění změny je nutné počítat s problémy vyvolané vznikající

<sup>40</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. 291s. ISBN 978-80-247-1407-3

změnou. „Ke zvládnutí změny je nutné nejdříve porozumět danému typu změny a tomu, proč se lidé změně brání. Je důležité mít na paměti, že ti, kteří chtějí změnu, musejí být pevní, pokud jde o cíle, ale pružní, pokud jde o prostředky.“<sup>41</sup>

**První krok je poznání stávající kultury.** Analýza se dělá pomocí dotazníku, průzkumů a diskusí v tematických skupinách nebo na seminářích. Do analyzování výsledků se mohou zapojit i zaměstnanci, aby vytvořili „diagnózu“ problému kultury, které organizace má.

Úspěšná změna firemní kultury vyžaduje tyto kroky:

- znalost stávající kultury;
- povědomí o žádané budoucí kultuře;
- řízení politiky přijetí;
- aktivační mechanismus změny.

Směr zamýšlené kultury může mít **tři základní orientace**: na výsledky, na klíčové zájmy (zákazníků, vlastníků firmy a jejich zaměstnanců) nebo na inovace.

V případě zjištění nutnosti změny a priorit v procesu změny, je třeba zvážit pomocí kterých činitelů dosáhnout žádoucího stavu. Příklady činitelů pro následující oblasti jsou:

- **výkon:** systém odměňování zaměstnanců dle výkonu či schopností, rozvoj dovedností, procesy řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích;
- **oddanost:** programy komunikace, patricipace, vytvořit klima spolupráce, psychologická smlouva;
- **kvalita:** programy kvality a soustavného zlepšování;
- **služba zákazníkům:** péče o zákazníky;
- **týmová práce:** týmové vzdělávání, orientace na tým při řízení pracovního výkonu, týmové odměňování;

---

<sup>41</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. 290s. ISBN 978-80-247-1407-3



- **učení v organizaci:** zlepšení intelektuálního kapitálu a schopnosti firmy založeno na učící se organizaci;
- **hodnoty:** dosahovat porozumění, oddanosti a akceptace.<sup>42</sup>

Proces změny firemní kultury bývá v odborné literatuře vyjádřen nejrůznějšími modely. K pochopení tohoto procesu změny jsem si vybrala **třístupňový model změny organizační kultury dle Browna**, který vychází z modelu E. Scheina a K. Lewina. Model charakterizuje proces změny z pohledu behaviorální i kognitivní adaptace pracovníků.

### 1. fáze rozmrazení

Hlavním úkolem v této fázi je **vytvořit „atmosféru naléhavosti změny“**. Tento apel provádí v nejlepším případě vrcholový management. Pracovníkům se sdělí, že dosavadní postupy jsou špatné a upozorní se na důležitost změny. V této fázi se vyskytují dva typy rituálů:

- *„rituály zpochybnění a destrukce zavedených pořádků a zvyků v organizaci, podložené poskytnutím důkazů o jejich nefunkčnosti (jejich prostřednictvím je členům organizace objasněno, co je třeba změnit);*
- *rituály racionalizace a legitimizace změny (pomocí nich je členům objasněno, proč je to třeba změnit, jaký je význam změny).“<sup>43</sup>*

Lidé zažívají psychický nápor – „období anticipace“, spekuluje se, co se bude dít, vytvářejí se fámy, nejistota.

### 2. fáze změna

Klíčový úkol této fáze je **provést zásadní intervence**, pomocí kterých se změna realizuje. Typické jsou rituály:

- rituály degradace a konfliktu, jejichž úkolem je odhodit staré pořádky a způsoby chování. Nové praktiky se formalizují a zajistí tak nové způsoby chování.
- rituály posunu a posílení, které zajišťují překonání odporu vůči změnám.

---

<sup>42</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. s. 267 ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>43</sup> Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 180

V případě, že byla 1. fáze úspěšná, začnou lidé kvůli nejistotě sami změnu hledat. Novou změnu nejprve interpretují dle starých pravidel, čímž se dostávají do konfliktu paradigmat. *„Jestliže se podaří vysvětlit jim nedostatky jejich starých přesvědčení a způsobů myšlení, dostávají se do fáze kulminace, ve které už rozumějí smyslu změny. Nová kultura začíná dostávat tvar.“*<sup>44</sup>

### 3. fáze znovuzmrazení

V poslední fázi se firemní kultura nachází ve stavu upevnění. **Nová přesvědčení a hodnoty se zakořeňují.** Zaměstnanci se učí pracovat s novými postupy a používají nové vzorce chování. V této fázi se vyskytují rituály integrace a redukce konfliktu. Výsledky změn jsou zviditelněny a úspěchy pochváleny.

## 4.4 Personalisté jako aktéři změn

Při změně firemní kultury hrají hlavní roli personalisté jako „projektanti změn“. Jejich role zahrnuje dle Ulricha následujících pět kroků.

### 1. Krok: Definovat a vyjasnit pojetí změny kultury

*„Porozumět kultuře nějaké organizace vyžaduje rozeznat společný, sdílený způsob myšlení jedinců v organizaci. Společný způsob myšlení představuje automatické myšlení, myšlenkové pochody společné jedincům v organizaci.“*<sup>45</sup> Sdílený způsob myšlení vychází z informací a chování. Čím více informací bude zaměstnanec mít, tím je větší pravděpodobnost, že bude demonstrovat společný způsob myšlení. Naproti tomu chování signalizuje, jaké kroky a aktivity má zaměstnanec očekávat. Důsledné a logické chování vyplývá ze společného způsobu myšlení. Společné myšlení má zajistit, aby zaměstnanci a jiné zainteresované osoby mysleli a jednali v souladu s normami a hodnotami firmy.

---

<sup>44</sup> Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. s. 182  
ISBN 978-80-247-2951-0

<sup>45</sup> Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů* [Přel. Koubek, J.] Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s. 180  
ISBN 978-80-247-3058-5

## 2. Krok: Jasně říci proč je změna kultury hlavním tématem úspěšnosti

Důvodem ke změně firemní kultury jsou dva předpoklady:

- firemní kultura ovlivňuje výkon organizace;
- staré cesty nejsou cestami novými.

Výkon ovlivňuje jednota kultury, což znamená, že pracovníci, kteří firemní kulturu sdílejí, jsou jednotní a s největší pravděpodobně se také shodnou na určitých krocích směřujících k dosažení strategických cílů. Tento konsenzus není ale tak jednoduchý. Nestačí pouze silná kultura ke zvýšení výkonu, ale musí být **nastavená „správná“ kultura**, která je dobře orientovaná. Podobně jako Bedrnová upozorňuje na zaměření kultury k novým změnám, vnímavosti a schopnosti reagovat před dodržováním a ctěním firemních tradic.

## 3. Krok: Definovat proces pro posuzování a hodnocení stávající kultury, žádoucí kultury a rozdíly mezi nimi

V tomto kroku personalisté zjišťují, nakolik je společný způsob myšlení sdílený pracovníky a zákazníky. Žádoucí kultura je tedy sladěním vnímání pracovníků s myšlením zákazníků.

## 4. Krok: Rozpoznat alternativní přístupy k utváření změny

Ulrich uvádí tři typy snah o změnu kultury. Typ **shora dolů** je řízen z úrovně vrcholového managementu směrem do celé organizace. Může se jednat o vzdělávací programy, způsoby odměňování nebo také systém firemní komunikace. Typ **horizontální** nebo-li reengineering procesů nejprve zkoumá, jak se práce vykonává a poté vylepšuje a zjednodušuje procesy, díky kterým pracuje firma efektivněji a s využitím menšího množství zdrojů. Typ **zdola nahoru** posiluje pravomoci pracovníka, čímž se žádoucí kultura přenesou rychleji do aktivit a způsobu myšlení zaměstnanců.

## 5. Krok: Sestavit plán činností integrující přístupy ke změně kultury

V zájmu zavedení nového způsobu myšlení v organizaci se musí management naučit používat všechny tři výše jmenované přístupy ke změně firemní kultury. Přístupy se navzájem prolínají a doplňují, i když fungují paralelně.<sup>46</sup> K úspěšné změně firemní kultury dosud nikdo nepopsal osvědčený postup. Existují pouze efektivní přístupy, které musí „agenti změn“ pečlivě promyslet.

V náročném procesu změny firemní kultury hrají významnou roli také následující aktéři změn:

- **iniciátoři změny** – dávají první impuls ke změně, většinou se jedná o výrazné manažery;
- **instruktoři změny** – uvádějí do života požadované změny, dbají na provedení, jedná se většinou o manažery první linie;
- **nositelé změny** – ti zaměstnanci, kteří mají sdílet a rozvíjet potřebné změny kultury;
- **katalyzátory změny** – umí do procesu změny vnést dynamiku a rychlost, zajišťují nezaujatost a nadhled, jedná o externí poradenské organizace.

*„Tím, že personalisté a liniovní manažeři pochopí teorii a budou uplatňovat nástroje změny, mohou začít vidět změnu jako přítele, nikoliv jako nepřítel; jako příležitost, a nikoliv jako riziko; jako konkurenční výhodu, a nikoliv jako bariéru; jako zdroj hodnoty, a nikoliv jako překážku.“<sup>47</sup>*

---

<sup>46</sup> Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů [Přel. Koubek, J.] Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s. 180 – 192  
ISBN 978-80-247-3058-5

<sup>47</sup> Ulrich, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů [Přel. Koubek, J.] Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. s. 196  
ISBN 978-80-247-3058-5

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na zjištění a analýzu firemní kultury u vybrané organizace. Organizace, kterou jsem pro své šetření zvolila je Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky (dále jen ZP MV ČR), u které sama pracuji. Důvodem pro výběr této organizace je relativně dlouhá, dvacetiletá, existence a její specifická, jelikož v sobě spojuje jak prvky státní instituce, tak prvky „klasické“ tržní firmy.

### 5.1 Stanovení výzkumného cíle a hypotéz

Hlavním cílem praktické části diplomové práce bude zjistit firemní kulturu u vybrané společnosti. Bude se jednat zejména o hodnoty a normy chování, které jsou společné všem zaměstnancům.

Pro svou diplomovou práci jsem si stanovila tři parciální cíle. Jejich úkolem bude zjistit:

- normy chování ve společnosti se zaměřením na komunikaci,
- míru spokojenosti zaměstnanců,
- vnímání hodnot zaměstnanci.

K dosažení svého výzkumného cíle jsem si stanovila následující hypotézy:

H1: Mladší zaměstnanci upřednostňují komunikaci otevřenější a neformálnější, než zaměstnanci starší.

H2: Zaměstnanci pracující déle u společnosti budou více loajální vůči organizaci, než zaměstnanci pracující u společnosti 5 let a méně.

H3: Existuje souvislost mezi délkou zaměstnání a mírou spokojenosti v organizaci.

H4: Nejčastějším důvodem nespokojenosti v organizaci bude finanční ohodnocení.

H5: Většina zaměstnanců sdílí alespoň 4 hodnoty působící kladně na chod organizace.

## 5.2 Metody výzkumu

Pro své šetření jsem si vybrala Zdravotní pojišťovnu ministerstva vnitra České republiky (ZP MV ČR). Praktická část se zaměřuje na objektivní informace o organizaci, ale také na názory a postoje zaměstnanců. Proto jsem jako metody výzkumu zvolila obsahovou analýzu dokumentů a dotazníkový výzkum.

Obsahovou analýzu jsem provedla z firemních dokumentů, zejména výročních zpráv ZP MV ČR a dalších dokumentů uveřejněných na webových stránkách ZP MV ČR. Tato analýza mi pomohla shromáždit základní data o společnosti a jejím fungování.

Dotazníkový výzkum byl proveden na brněnské pobočce ZP MV ČR, která je druhou největší pobočkou ZP MV ČR. Z 96 zaměstnanců bylo osloveno cca 80 lidí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 zaměstnanců. Dotazník zaměstnanci vyplňovali v elektronické podobě. Jelikož se dotazníkového šetření zúčastnilo 71% zaměstnanců brněnské pobočky, lze tento vzorek považovat jako dostatečně reprezentativní z pohledu její firemní kultury.

Dotazník je rozdělen na dvě základní části. První část zjišťuje o zaměstnancích základní identifikační údaje jako je pohlaví, věk a délka pracovního poměru. Druhá část je zaměřena na samotný výzkum. Otázky 4 – 10 zkoumají normy chování se zaměřením na komunikaci v organizaci. Otázky 11 – 13 zjišťují spokojenost zaměstnanců. Poslední dvě otázky mají za úkol zjistit shodu mezi hodnotami deklarovanými organizací a uznávanými hodnotami samotných zaměstnanců.

## 5.3 Charakteristika vybrané organizace

Výběr ZP MV ČR jsem provedla záměrně, jelikož se jedná nejen o instituci zřízenou státem, ale také instituci spravující veřejné zdravotní pojištění, které je pro občany na území ČR povinné a jehož správa probíhá v rámci platných norem a to především:

- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů;
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění;

- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád;
- zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Dalo by se tak předpokládat, že kultura v organizaci bude totožná s kulturou ve státních institucích, kde převládá byrokracie a zaměření na proces před klientem - zákazníkem. Nicméně v České republice si mohou občané svobodně zvolit zdravotní pojišťovnu a ZP MV ČR se musí tedy také orientovat v konkurenčním prostředí a usilovat o svého zákazníka. Její kultura by tedy měla obsahovat, jak prvky kultury byrokratické, tak prvky orientace na zákazníka.

ZP MV ČR byla zřízena dne 1. 10. 1992 Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Organizační strukturu ZP MV ČR tvoří orgány pojišťovny (správní rada, dozorčí rada, generální ředitel pojišťovny), ředitelství pojišťovny a její pobočky. Ředitelství pojišťovny se zpravidla člení na odbory a oddělení, pobočky na oddělení. Pobočky pojišťovny nemají vlastní právní subjektivitu, ale vykonávají činnost jménem pojišťovny. V čele ZP MV ČR stojí generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává správní rada. Vnitřní členění pojišťovny a činnost jednotlivých útvarů pojišťovny upravuje organizační řád ZP MV ČR, s kterým jsou seznámeni všichni zaměstnanci pojišťovny při nástupu do zaměstnání.

V současné době má organizace 8 poboček a zaměstnává cca 600 zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo provedeno v druhé největší pobočce ZP MV ČR v Brně, která má 97 zaměstnanců.

Personální politika ZP MV ČR je zaměřena na využití lidských zdrojů a tvůrčího potenciálu zaměstnanců. Personální řízení se snaží o splnění požadavků na kvalitní zajištění agend zdravotního pojištění a naplnění zákonných požadavků ve vztahu k pojištěncům, plátcům pojistného a zdravotních zařízení. Výroční zpráva ZP MV ČR z roku 2013 uvádí, že cílem personální politiky je zefektivnění a sjednocení procesů, standardizace činností a zvýšení kvality služeb poskytovaných klientům zdravotní pojišťovny.

ZP MV ČR je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001, který zajišťuje určitý standart v systému managementu kvality. Normy systému managementu kvality řady ISO 9000 byly zpracovány mezinárodní standardizační organizací ISO jako reakce na neustále



se zvyšující nároky na systém managementu v organizacích. Základní normou managementu kvality je ČSN EN ISO 9001:2009. Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality, který mohou firmy používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Tento systém zajišťuje v organizaci také mimo jiné jednotné vystupování a jednotné pracovní procesy. Dále se snaží zefektivnit organizační strukturu organizace a nastavit její procesy tak, aby byly služby poskytovány i těm nejnáročnějším zákazníkům a navyšoval se zisk a tržní podíl firmy. Protože tyto normy upravují chování lidí v organizaci, mají také důležitý dopad na kulturu ve společnosti.

Na sjednocení procesů a nastavení jejich správnosti se podílí Oddělení Interního auditu a kontroly. Mezi jednu z hlavních činností vnitřních auditorů patří prověřování stížností a podnětů. V případě, že vnitřní auditor zjistí oprávněné podání, přijímají se ihned příslušná opatření k nápravě. Dalším důležitým oddělením, které se významným způsobem podílí na sjednocování procesů a jejich efektivitě, je Oddělení personální. Personalisté provázejí kariéru pracovníka po celý jeho pracovní poměr od vstupního školení, tvorby adaptačního plánu až po řízení jeho kariéry a naplňování vzdělávacího plánu.

ZP MV ČR vypracovala v rámci lepší konkurenceschopnosti strategii rozvoje svého informačního systému, jejíž hlavním cílem je udržení si náskoku v informační a komunikační technologii oproti ostatním zdravotním pojišťovněm. Tato strategie byla zpracována v roce 2012 pod heslem „flexibilita a dynamika IS“. Informační systém se tak zaměřuje na prohloubení elektronické komunikace s klienty ZP a zajištění automatizace procesů, které zjednodušují provozní činnosti a operace.

#### **5.4 Charakteristika výběrového souboru**

Jako výběrový soubor pro dotazníkové šetření jsem zvolila administrativní pracovníky pobočky Brno, jejichž převážná část pracovní náplně je komunikace a kontakt s pojištěnci. Osloveni byli nejen pracovníci pracující přímo v Brně, ale také pracovníci odloučených pracovišť, kteří pod pobočku Brno spadají. U těchto zaměstnanců předpokládám podobné

vystupování a prezentaci organizace před zákazníky i ostatní veřejností. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 zaměstnanců, z toho 5 mužů a 63 žen.

## 5.5 Vlastní šetření a interpretace výsledků

Šetření jsem provedla na základně vyhodnocených dotazníků. Ke každé otázce je pro větší přehlednost přiložena tabulka, komentář a případně grafické znázornění odpovědí. Otázky číslo 1 - 11 s možností jedné volby, jsem zpracovala do tabulek, které zachycují počet odpovědí (absolutní četnost) s procentuálním zastoupením dané odpovědi (relativní četnost). U otázky číslo 12, kde respondenti hodnotili svou spokojenost k nabízeným možnostem prostřednictvím stupnice (1 znamenala velmi spokojen, 2 spokojen, 3 ani spokojen ani nespokojen, 4 nespokojen, 5 – velmi nespokojen), jsem výsledky těchto hodnocení zpracovala do tabulky. Tato tabulka uvádí index vypočítaný jako aritmetický průměr z četností, přičemž čím menší index, tím větší spokojenost zaměstnanců. Otevřené otázky 13 a 15 jsem zpracovala dle počtu výskytu odpovědí. Dle pořadí četnosti výskytu odpovědí jsem zaznamenávala také výsledky u otázky 14, kde měli respondenti vybrat 5 hodnot z nabízených možností. Dílčí výsledky šetření byly hodnoceny a posuzovány s ohledem na potvrzení či popření mnou stanovených hypotéz.

### Otázka č. 1) Jste muž nebo žena?

Tab. 1. Pohlaví respondentů

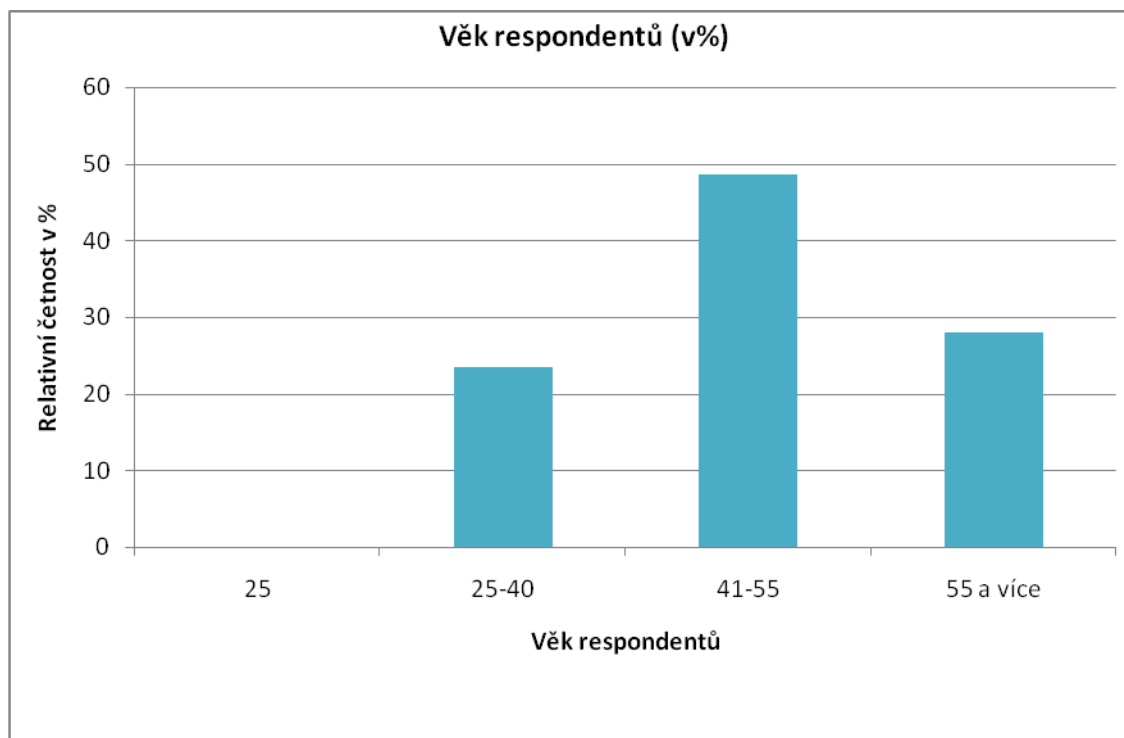
| Pohlaví respondentů | Počet odpovědí    |                       |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
|                     | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Žena                | 63                | 93                    |
| Muž                 | 5                 | 7                     |
| Celkem              | 68                | 100                   |

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 (100%) respondentů. Z tohoto počtu bylo 63 žen (93%) a 5 mužů (7%). V organizaci tedy výrazně převažují ženy nad muži.

### Otázka č. 2) Kolik je Vám let?

Tab. 2. Věk respondentů

| Věk respondentů | Počet odpovědí    |                       |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
|                 | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| 25              | 0                 | 0                     |
| 25-40           | 16                | 24                    |
| 41-55           | 33                | 49                    |
| 55 a více       | 19                | 28                    |
| <b>Celkem</b>   | <b>68</b>         | <b>100</b>            |



Obr. 5. Graf k otázce č. 2 (Vlastní zdroj, 2014)

**Komentář k otázce č. 2:**

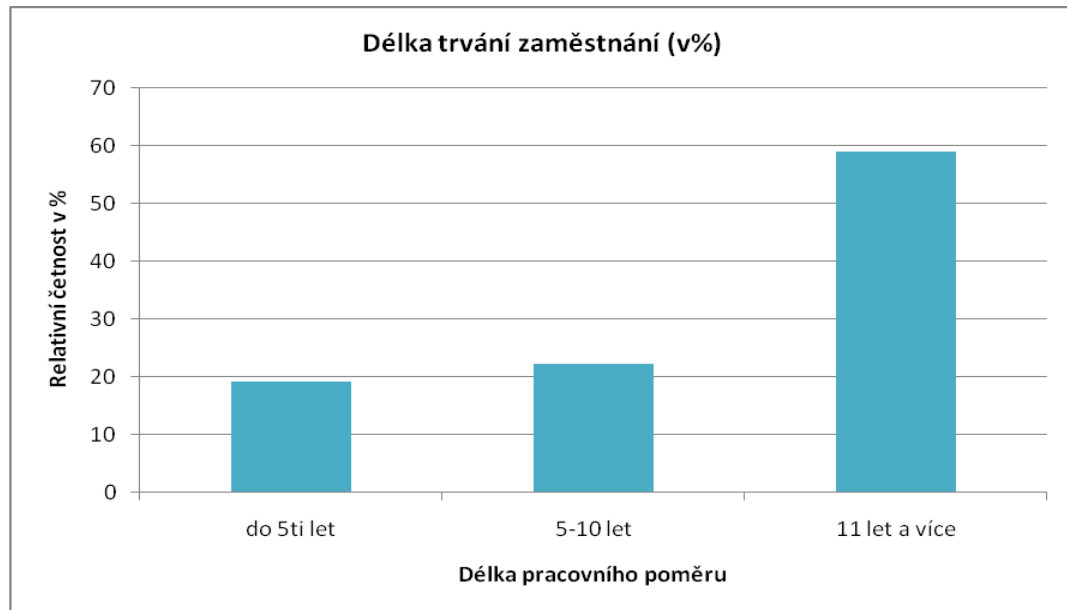
Respondenti měli možnost výběru ze čtyř věkových skupin. V první skupině – věk do 25 let nebyl žádný respondent. Skupina 25 - 40 let zastoupilo 24% respondentů. Nejpočetnější skupinou respondentů byl věk 41-55 let a to v 49%. 28% respondentů zastupuje věk 55 let a více.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že je na pobočce Brno ZP MV ČR větší zastoupení zaměstnanců středního a vyššího věku. Zatímco věk 41-55 let zastupuje skoro polovinu dotazovaných, věk do 25ti let nevedl ani jeden respondent.

**Otázka č. 3) Jak dlouho pracujete u stávající společnosti?**

Tab. 3. Délka pracovního poměru u stávající společnosti

| Délka trvání zaměstnání | Počet odpovědí    |                       |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|
|                         | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| do 5ti let              | 13                | 19                    |
| 5-10 let                | 15                | 22                    |
| 11 let a více           | 40                | 59                    |
| <b>Celkem</b>           | 68                | 100                   |



Obr. 6. Graf k otázce č. 3 (Vlastní zdroj, 2014)

### Komentář k otázce č. 3:

59% respondentů odpovědělo, že pracuje u vybrané organizace 11 let a více. Do 5-10 let pracuje v organizaci 22% respondentů. 19% respondentů pracuje u ZP MV ČR 5 let a méně.

Z výsledků odpovědí u otázky 3 lze říci, že v organizaci je nízká fluktuace pracovních sil. Výsledky této otázky odpovídají organizací deklarované personální politice (viz. Kapitola 5.3) se zaměřením na efektivní využití pracovních sil, jelikož pravděpodobně umí organizace využít svého vnitřního trhu práce. Dále lze z tabulky vyvodit, že tento trend je obvyklý u firem se zaměřením na byrokracii. Výsledky podporují i odpovědi otázky číslo 2, kde bylo zjištěno, že největší zastoupení respondentů je v období střední a pozdní dospělosti.

**Otázka č. 4) Jak vnímáte komunikaci ve Vaší společnosti?**

Tab. 4. Vnímání komunikace ve společnosti

| Nabízené možnosti | Počet odpovědí dle věku zaměstnanců |                       |                   |                       |                   |                       |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                   | 25-40 let                           |                       | 41-55 let         |                       | 55 let a více     |                       |
|                   | Absolutní četnost                   | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Velmi formální    | 0                                   | 0                     | 4                 | 12                    | 0                 | 0                     |
| Spíše formální    | 10                                  | 63                    | 18                | 55                    | 12                | 63                    |
| Spíše neformální  | 6                                   | 37                    | 11                | 33                    | 7                 | 37                    |
| Neformální        | 0                                   | 0                     | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |

**Komentář k otázce č. 4:**

Tabulka ukazuje výsledky odpovědí, které jsou seřazeny dle věku zaměstnanců. Až na 4 respondenty ve věku 41-55 let, kteří vnímají komunikaci velmi formální, se žádná skupina nepřiklání k jednoznačně formální či neformální komunikaci. Respondenti volí variantu „spíše formální“ či „spíše neformální“. Nejvíce voleb, a to nad 50%, bylo respondenty provedeno u možnosti „spíše formální“. Zaměstnanci ve věku 25-40 let tuto možnost volili v 63% stejně jako zaměstnanci 55 let a výše. Zaměstnanci ve střední věkové skupině 41-55 let tuto variantu zvolili celkem v 55%.

Z těchto odpovědí lze vyvodit, že věk zaměstnance nemá vliv na komunikaci v organizaci. Výsledky tedy poukazují na vliv firemní kultury při chování zaměstnanců.

**Otázka č. 5) Jaký komunikační prostředek používáte nejčastěji pro interní komunikaci ve společnosti?**

Tab. 5. Nejčastější komunikační prostředek interní komunikace

| Nabízené možnosti                 | Počet odpovědí dle věku zaměstnanců |                       |                   |                       |                   |                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                   | 25-40 let                           |                       | 41-55 let         |                       | 55 let a více     |                       |
|                                   | Absolutní četnost                   | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Telefon                           | 10                                  | 62                    | 5                 | 16                    | 6                 | 31                    |
| Email                             | 3                                   | 19                    | 14                | 42                    | 10                | 53                    |
| Dopis,tištěná zpráva              | 0                                   | 0                     | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |
| Přímá komunikace ("z očí do očí") | 3                                   | 19                    | 14                | 42                    | 3                 | 16                    |

**Komentář k otázce č. 5:**

Nejvíce zaměstnanců ve věku 25-40 uvedlo, že používá nejčastěji ke komunikaci telefon (62%), na druhém místě využívají email (19%) či přímou komunikaci (19%). Dopis nebo tištěnou zprávu neuvedl nikdo.

Zaměstnanci od 41 do 55 let využívají jako komunikační prostředek nejvíce email (42%) a přímou komunikaci (42%). Telefon používá pouze 16% respondentů. Možnost dopis, tištěná zpráva nezvolil žádný respondent.

Ve skupině 55 let a více zvolilo 53% zaměstnanců možnost email. Telefon používá 31% respondentů, přímou komunikaci pouze 16%. Volbu „dopis, tištěná zpráva“ nezvolil, jako v předešlých dvou případech, žádný pracovník.

Výsledky otázky číslo 5 ukazují, že nejmladší skupina zaměstnanců volí pro vnitřní komunikaci telefon, který je k získání informace nejrychlejší. Nicméně starší zaměstnanci z převážné většiny (střední skupina 42% a nejstarší skupina 53%) upřednostňují také komunikaci rychlou a moderní – tj. email. Informaci či odpověď sice nezískají rychle,

ale zpětná vazba je písemně, a na tu se mohou dovolávat. Ve volbě možnosti „přímá komunikace“ se dle mého názoru odráží to, zda pracovník pracuje na odloučených pracovištích, nebo zda je k jeho práci nutná komunikace s jinými pracovníky z jiných oddělení či pracovišť.

### **Otázka č. 6) Informace, které potřebujete pro svou práci, máte k dispozici:**

Tab. 6. Způsob získávání informací pro práci

| Nabízené možnosti                | Počet odpovědí dle věku zaměstnanců |                       |                   |                       |                   |                       |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                  | 25-40 let                           |                       | 41-55 let         |                       | 55 let a více     |                       |
|                                  | Absolutní četnost                   | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Výhradně oficiální cestou        | 0                                   | 0                     | 16                | 48                    | 0                 | 0                     |
| Část oficiálně, část neoficiálně | 13                                  | 81                    | 17                | 52                    | 19                | 100                   |
| Většinu neformální cestou        | 3                                   | 19                    | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |

### **Komentář k otázce č. 6:**

Z tabulky šest je zřejmé, že všechny věkové kategorie používají pro svou práci nejvíce informace, které získali částečně oficiální a částečně neoficiální cestou. Zástupci věkové kategorie 25-40 let volili tuto možnost v 81%. Jako druhou možnost volili získání informací neformální cestou. Respondenti v kategorii 41-55 let zvolili možnost část oficiálně a část neoficiálně celkem 52% (17x). 48% (16x) zvolilo možnost výhradně oficiální cestou. Zaměstnanci 55let a více ve 100% případů používají k získání informací cestu částečně oficiální a částečně neoficiální.



Ze získaných údajů, které jsou vyobrazeny v tabulce 6, lze vyčíst, že i zde se podílí firemní kultura na řízení lidských zdrojů, jelikož chování zaměstnanců při získávání informací je v nadpoloviční většině případů stejné.

### **Otázka č. 7) Informací potřebných pro svou práci mám:**

Tab. 7. Množství informací potřebných pro práci

| Nabízené možnosti                   | Počet odpovědí dle věku zaměstnanců |                       |                   |                       |                   |                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                     | 25-40 let                           |                       | 41-55 let         |                       | 55 let a více     |                       |
|                                     | Absolutní četnost                   | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Málo                                | 6                                   | 37                    | 0                 | 0                     | 3                 | 16                    |
| Dostatečně                          | 10                                  | 63                    | 30                | 91                    | 13                | 68                    |
| Příliš mnoho a pro mě nepodstatných | 0                                   | 0                     | 3                 | 9                     | 3                 | 16                    |

### **Komentář k otázce č. 7:**

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že podobně jako u otázky 6, tak u otázky číslo 7 se nejvíce respondentů přiklonilo k názoru, že informací pro svou práci mají dostatečně. Nejmladší věková skupina volila tuto možnost v 63%, střední skupina v 91% a nejstarší věková skupina v 68%. Jedná se tedy vždy o nadpoloviční většinu.

Zatímco nejmladší věková skupina ne zvolila volbu příliš mnoho informací, tak ostatní dvě skupiny tuto volbu volily a to v 9% a v 16%. Z toho výsledku se lze domnívat, že mladší zaměstnanci pracují ve firmě kratší dobu a potřebují tedy pro svou práci více vyčerpávajících informací na rozdíl od zaměstnanců starších, kteří budou ve firmě pravděpodobně pracovat déle. Nicméně nadpoloviční shoda o množství informací, které organizace svým zaměstnancům poskytuje, poukazuje na shodu v jednání a přesvědčení zaměstnanců.

**Otázka č. 8) Své názory na situaci a problémy ve společnosti:**

Tab. 8. Možnost vyjadřování svých názorů ve společnosti

| Nabízené možnosti                     | Počet odpovědí dle věku zaměstnanců |                       |                   |                       |                   |                       |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                       | 25-40 let                           |                       | 41-55 let         |                       | 55 let a více     |                       |
|                                       | Absolutní četnost                   | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Mohu otevřeně sdělovat                | 0                                   | 0                     | 11                | 33                    | 11                | 58                    |
| Musím sdělovat opatrně a diplomaticky | 13                                  | 81                    | 15                | 46                    | 8                 | 42                    |
| Nemohu sdělovat, vystavuji se postihu | 3                                   | 19                    | 7                 | 21                    | 0                 | 0                     |

**Komentář k otázce č. 8:**

Na otázku 8 odpovídali zaměstnanci následovně: Zaměstnanci věkové skupiny 25-40 let z 81% vyjadřují své názory opatrně a diplomaticky a 19% z nich názory nesdělují, jelikož si myslí, že se vystavují postihu. Střední věková skupina 41-55 let volila diplomatické sdělování v 46%, otevřeně sděluje své názory 33% zaměstnanců a názory nesdělují 21% zaměstnanců, jelikož se bojí, že budou vystaveni postihu. Respondenti nejstarší věkové skupiny sdělují své názory otevřeně v 58%, zbývající (42%) názory sdělují opatrně a diplomaticky.

Z tabulky lze vysledovat, že otevřené sdělování názorů se zvyšuje s věkem. Tyto výsledky mohou také poukazovat na to, že starší zaměstnanec pracuje ve firmě pravděpodobně déle a ví tedy, jak a jaké názory sdělovat. Dále může tento výsledek odrážet pevnější pozici starších zaměstnanců, kterých je ve firmě více, než zaměstnanců ve věku do 40 let (viz otázka 2). Z pohledu vývojových stádií jedince v psychologii, lze také poukázat na fakt, že mladší lidé budou mít jiné a pravděpodobně progresivnější názory, než člověk nacházející se ve fázi pozdní dospělosti. Mladší zaměstnanec se může

tedy obávat svůj názor sdělit více než zaměstnanec starší. Tyto domněnky ale toto dotazníkové šetření hlouběji nezkoumá.

**Otázka č. 9) Myslíte si, že jste loajální ke společnosti?**

Tab. 9. Loajalita zaměstnanců ke společnosti

| Nabízené možnosti   | Počet odpovědí dle délky trvání pracovního poměru |                       |                   |                       |                   |                       |
|---------------------|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                     | do 5ti let  |                       | 5-10 let          |                       | 11 let a více     |                       |
|                     | Absolutní četnost                                 | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Ano, velmi loajální | 9   | 69                    | 0                 | 0                     | 13                | 32                    |
| Průměrně loajální   | 4   | 31                    | 15                | 100                   | 27                | 68                    |
| Ne, nejsem loajální | 0   | 0                     | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |

**Komentář k otázce č. 9:**

Výsledky otázky číslo 9 ukazují, že zaměstnanci, pracující ve společnosti nejkratší dobu, a to do 5 let, si z 69% myslí, že jsou ke společnosti velmi loajální. Zbývajících 31% si myslí, že jsou průměrně loajální. Zaměstnanci pracující ve společnosti 5-10 let se ve 100% případů shodli, že jsou loajální průměrně. Poslední skupina zaměstnanců, která pracuje ve společnosti 11 let a více si myslí v 68%, že je průměrně loajální ke společnosti a 32% zvolilo variantu velmi loajální. Žádný ze zaměstnanců nezvolil variantu „nejsem loajální“.

Tabulka ukazuje, že ve firmě převažuje průměrná loajalita. Nadprůměrná loajalita se objevuje nejvíce u zaměstnanců pracujících ve společnosti do 5 let a to v 69%.

**Otázka č. 10) Nad rámec pracovní doby pracujete přesčas**

Tab. 10. Délka práce přesčas

| Nabízené možnosti           | Počet odpovědí dle délky trvání pracovního poměru |                       |                   |                       |                   |                       |
|-----------------------------|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                             | do 5ti let  |                       | 5-10 let          |                       | 11 let a více     |                       |
|                             | Absolutní četnost                                 | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Vůbec, nebo velmi výjimečně | 0   | 0                     | 0                 | 0                     | 11                | 28                    |
| Do 5 hodin měsíčně          | 8   | 62                    | 11                | 73                    | 22                | 55                    |
| Do 20 hodin měsíčně         | 5   | 38                    | 4                 | 27                    | 7                 | 17                    |
| Nad 20 hodin měsíčně        | 0   | 0                     | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |

**Komentář k otázce č. 10:**

Tabulka 10, která shrnuje výsledky dotazu na práci přesčas, nám ukazuje, že 62% zaměstnanců pracujících ve firmě do 5 let, pracují nad rámec své pracovní doby. Zbývajících 38% pracuje přesčas do 20 hodin. Druhá skupina zaměstnanců pracuje podobně: do 5 hodin 73% a do 20 hodin 27%. Zaměstnanci pracující 11let a více pracují přesčas také nejvíce do 5 hodin a to 55%, ale 28% uvádí, že přesčas pracují pouze výjimečně. Zbývajících 17% pracuje v práci nad rámec pracovní doby do 20 hodin měsíčně.

Jako ukazatele loajálnosti k organizaci jsem si vybrala práci přesčas, jelikož se domnívám, že loajální zaměstnanec bude také trávit v práci více času, nad rámec svých povinností. Jak odpovědi zaměstnanců ukazují, více času v práci jsou ochotni strávit zaměstnanci pracující u společnosti do 5 let. Je-li tedy práce přesčas ukazatel loajálnosti k organizaci, jsou tito zaměstnanci loajálnější k organizaci, než zaměstnanci pracující u společnosti 11let a více.

Tyto výsledky poukazují na vliv firemní kultury, jelikož většina zaměstnanců pracuje ve společnosti přesčas do 5 hodin. Žádný zaměstnanec neuvedl, že pracuje ve společnosti nad rámec svých pracovních povinností nad 20 hodin měsíčně. Tato kultura je typická pro byrokratickou společnost a státní instituce, kde není taková zaměřenost na výkon a vysoké nasazení či tlak na splnění zakázky.

**Otázka č. 11) V případě, že byste se znovu rozhodovali o zaměstnání, nastoupili byste ke stávající společnosti znovu?**

Tab. 11. Rozhodnutí o opakovaném nástupu do společnosti

| Nabízené možnosti | Počet odpovědí dle délky trvání pracovního poměru |                       |                   |                       |                   |                       |
|-------------------|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                   | do 5ti let  |                       | 5-10 let          |                       | 11 let a více     |                       |
|                   | Absolutní četnost                                 | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) | Absolutní četnost | Relativní četnost (%) |
| Ano               | 10  | 77                    | 14                | 93                    | 35                | 88                    |
| Ne                | 0   | 0                     | 0                 | 0                     | 0                 | 0                     |
| Nevím             | 3   | 23                    | 1                 | 7                     | 5                 | 12                    |

**Komentář k otázce č. 11:**

Otázku číslo 11 zodpověděla převážná většina zaměstnanců stejně. Žádný respondent nezvolil možnost, že by znovu při rozhodování o zaměstnání nenastoupil ke stávající společnosti. Při opětovném rozhodování o zaměstnání by zvolilo stávající společnost 77% zaměstnanců v kategorii délky zaměstnání do 5 let, 93% zaměstnanců v délce zaměstnání 5-10 let a 88% zaměstnanců, kteří pracují u společnosti 11 let a více. Nad rozhodnutím by váhalo 23% zaměstnanců pracujících u společnosti nejkratší dobu, 7% zaměstnanců z kategorie druhé a 12% zaměstnanců nejdéle pracujících u společnosti.

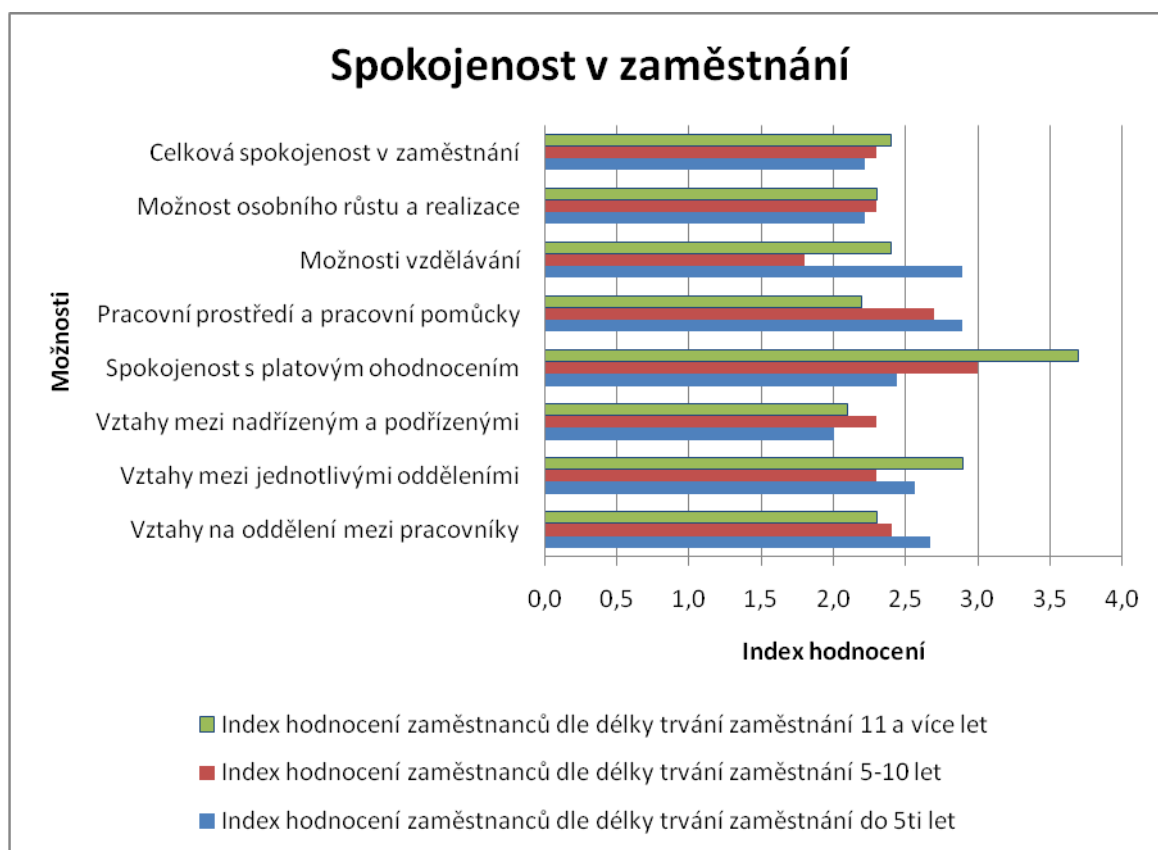
Data získané z odpovědí respondentů jednoznačně vypovídají o skutečnosti, že zaměstnanci jsou se zaměstnáním u stávající společnosti spokojeni. Až na 9 respondentů

z celkového počtu 68, by si opět zvolilo stávající společnost jako svého zaměstnavatele. Dále mohu konstatovat, že zaměstnanci pracující u společnosti nejkratší dobu, by více váhalo s opětovným nástupem ke společnosti, než zaměstnanci pracující u společnosti 5 let a více.

### **Otázka č. 12) Jak jste spokojen/a v zaměstnání?**

Tab. 12. Spokojenost v zaměstnání

| Nabízené možnosti                     | Index hodnocení zaměstnanců dle délky trvání zaměstnání |          |               | Index hodnocení celkem |
|---------------------------------------|---|----------|---------------|------------------------|
|                                       | do 5ti let  | 5-10 let | 11 a více let |                        |
| Vztahy na oddělení mezi pracovníky    | 2,7   | 2,4      | 2,3           | 2,5                    |
| Vztahy mezi jednotlivými odděleními   | 2,6   | 2,3      | 2,9           | 2,6                    |
| Vztahy mezi nadřízeným a podřízenými  | 2,0   | 2,3      | 2,1           | 2,1                    |
| Spokojenost s platovým ohodnocením    | 2,4   | 3        | 3,7           | 3,0                    |
| Pracovní prostředí a pracovní pomůcky | 2,9   | 2,7      | 2,2           | 2,6                    |
| Možnosti vzdělávání                   | 2,9   | 1,8      | 2,4           | 2,4                    |
| Možnost osobního růstu a realizace    | 2,2   | 2,3      | 2,3           | 2,3                    |
| Celková spokojenost v zaměstnání      | 2,2   | 2,3      | 2,4           | 2,3                    |
| Index spokojenosti celkem             | 2,5   | 2,4      | 2,5           | 2,5                    |



Obr. 7. Graf k otázce č. 12 (Vlastní zdroj, 2014)

#### Komentář k otázce č. 12:

Výsledky otázky číslo 12 jsou převedeny do indexů, které znázorňují aritmetické průměry hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle délky zaměstnání. Z konečných průměrů je zřejmé, že všechny tři skupiny respondentů hodnotily podobným způsobem - spokojen. Celková spokojenost první skupiny je 2,5, druhé skupiny 2,4 a třetí skupiny 2,5. Jestliže seřadíme výsledky jednotlivých skupin do celku, zjistíme, že největší spokojenost je se vztahy mezi nadřízeným a podřízenými (2,1) a nejhůřší spokojenost je s finančním ohodnocením (3,0).

První skupina, zaměstnanci pracující do 5 let ve společnosti, hodnotila nejlépe vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (2,0). O druhé a třetí místo ve spokojenosti v zaměstnání se dělí celková spokojenost a možnost osobního růstu a realizace. Nejhůře hodnocená je možnost vzdělávání (2,9), pracovní prostředí a pomůcky (2,9). Ovšem ani jednou nepřekročil index hodnotu 3.

Druhá skupina, zaměstnanci pracující v zaměstnání 5-10 let, ohodnotila nejlépe možnost, která u první skupiny byla hodnocena nejhůře. Jedná se o možnost vzdělání (1,8). Stejně průměry (2,3) pak získaly možnosti: vztahy mezi jednotlivými odděleními, vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, možnost osobního růstu a realizace a celková spokojenost v zaměstnání. Nejhorší je spokojenost s platovým ohodnocením (3).

Poslední skupinou jsou zaměstnanci pracující v organizace 11 let a více. Tito respondenti jsou nejvíce spokojeni se vztahy mezi nadřízeným a podřízenými (2,1), dále pak s pracovním prostředím a pomůckami (2,2), možností osobního růstu (2,3) a vztahy na oddělení mezi pracovníky (2,3). Největší nespokojenost a také nejhorší index hodnocení k této otázce přiřadili možnosti platové ohodnocení (3,7).

Z výsledků je zřejmé, že v jednotlivých položkách se skupiny pracovníků diametrálně odlišují. Například první skupina hodnotí možnosti vzdělávání nejhůře, zatímco skupina druhá je s touto možností nejvíce spokojena. Nicméně žádné hodnocení, mimo kritéria spokojenost s platovým ohodnocením, se výrazně neodlišuje. Všechny indexy se pohybují neustále kolem stupně hodnocení 2. Míra spokojenosti je tedy stejná.



**Otázka č. 13) Co by se podle Vás mělo ve společnosti změnit, abyste se cítili úplně spokojeně?**

Tab. 13. Nezbytné změny k úplné spokojenosti

| Nabízené možnosti           | Hodnocení zaměstnanců dle délky trvání zaměstnání |          |               |        |
|-----------------------------|---|----------|---------------|--------|
|                             | do 5ti let  | 5-10 let | 11 a více let | Celkem |
| Finanční ohodnocení         | 6   | 8        | 20            | 34     |
| Vztahy na pracovišti        | 1   | 2        | 8             | 11     |
| Pracovní prostředí          | 3   | 5        | 2             | 10     |
| Bez odpovědi                | 1   | -        | 4             | 5      |
| Vztahy s vedením            | -   | -        | 4             | 4      |
| Připravenost firmy na změny | -   | -        | 2             | 2      |
| Loajalita zaměstnanců       | 1   | -        | -             | 1      |
| Přístup zákazníků           | 1   | -        | -             | 1      |

**Komentář k otázce č. 13:**

Otázka 13 byla otázkou otevřenou. Zde zaměstnanci uvedli, jaká změna by ve společnosti přispěla k jejich úplné spokojenosti. Zaměstnanci pracující u společnosti nejkratší dobu uvedli 6x finanční ohodnocení, 3x pracovní prostředí, 1x loajalitu, 1x přístup k zákazníkům, 1x vztahy na pracovišti a 1 dotazník byl bez odpovědi. Zaměstnanci, kteří pracují 5-10 let u téže organizace, uvedli finanční ohodnocení v 8 případech, 5x uvedli pracovní prostředí a 2x vztahy na pracovišti. Zaměstnanci pracující u společnosti nejdéle volili také nejvíce finanční ohodnocení a to 20x. Dále pak uvedli 8x vztahy na pracovišti, 4x vztahy s vedením, 2x pracovní prostředí a 2x připravenost firmy na změny. 4 zaměstnanci na dotaz neodpověděli.

Celkově nejvíce zaměstnanci uváděli, a to v 34 případech, finanční ohodnocení. Další častá odpověď byla vztahy na pracovišti (11x) a pracovní prostředí (10x). 5 respondentů na otázku neodpovědělo.

**Otázka č. 14) Z následující nabídky vyberte 5 hodnot, o kterých si myslíte, že jsou důležité pro správný chod organizace**

Tab. 14. Hodnoty důležité pro správný chod organizace

| Pořadí | Nabízená hodnota          | Počet výběrů |
|--------|---------------------------|--------------|
| 1.     | Finanční stabilita        | 60           |
| 2.     | Zodpovědnost              | 54           |
| 3.     | Profesionalita            | 49           |
| 4.     | Přesnost                  | 46           |
| 5.     | Orientace na zákazníka    | 34           |
| 6.     | Týmová práce              | 32           |
| 7.     | Orientace na výsledek     | 18           |
| 8.     | Otevřená komunikace       | 18           |
| 9.     | Tradice                   | 10           |
| 10.    | Vysoké pracovní nasazení  | 8            |
| 11.    | Inovace                   | 6            |
| 12.    | Přesně stanovená pravidla | 4            |
| 13.    | Silná autorita            | 1            |
| 14.    | Rivalita na pracovišti    | 0            |



Obr. 8. Graf k otázce č. 14 (Vlastní zdroj, 2014)

#### Komentář k otázce č. 14:

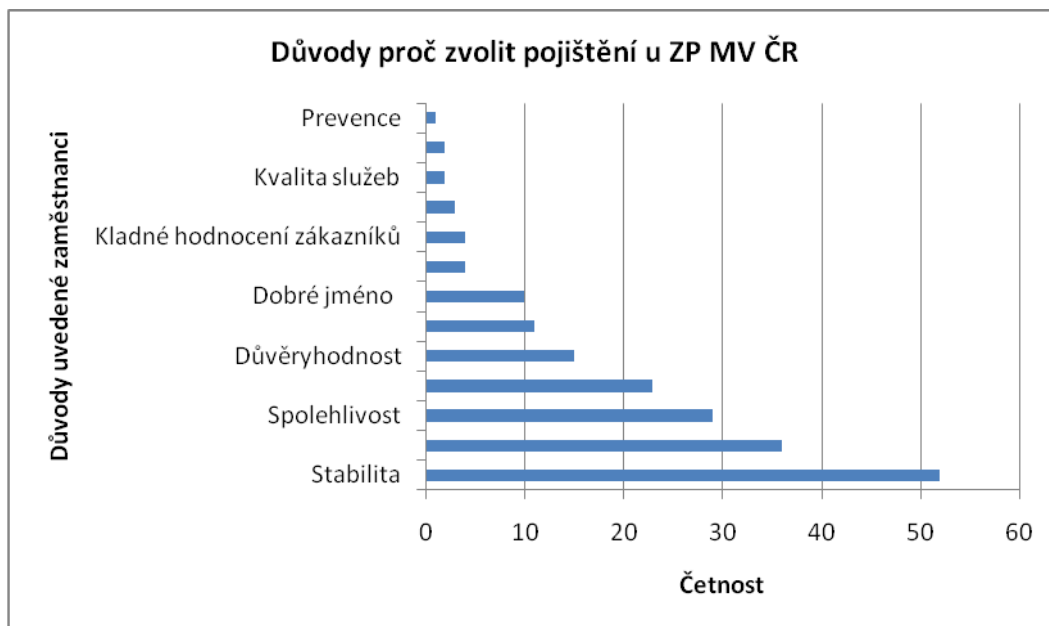
Zaměstnanci v této otázce zaškrtovali pět hodnot nezbytných pro úspěšný chod společnosti. V 5 případech ze 14 možností zvolilo hodnotu 50% a více respondentů. Můžeme tedy uvažovat o hodnotách, které jsou společně sdílené. Jedná se o hodnoty *finanční stabilita*, *zodpovědnost*, *profesionalita*, *přesnost*, *orientace na zákazníka*. Další důležitou hodnotou, která byla zvolena celkem 32x, byla hodnota *týmová práce*. Na druhé straně ani jeden zaměstnanec nezatrhl hodnotu *rivalita na pracovišti*, a pouze jeden zvolil *silná autorita*, což také dokazuje sdílení či nesdílení hodnot.

Hodnota *orientace na zákazníka* a *týmová práce* může vypovídat o specifičnosti firemní kultury, která by měla být svým charakterem byrokratická, nicméně se zde prolínají prvky kultury s orientací na zákazníka (viz. Kapitola 5.3). O kultuře byrokratické vypovídá hodnota *zodpovědnost* (54x) a hodnota *přesnost* (46x). Hodnoty volené nejméně či vůbec jsou zase typické pro kulturu zaměřenou na výkon.

**Otázka č. 15) Napište tři důvody, o kterých si myslíte, proč by měl klient zvolit právě Vaši společnost**

Tab. 15. Tři důvody, proč má klient zvolit společnost

| Pořadí | Důvody uvedené zaměstnanci | Četnost |
|--------|----------------------------|---------|
| 1.     | Stabilita                  | 52      |
| 2.     | Dostupnost                 | 36      |
| 3.     | Spolehlivost               | 29      |
| 4.     | Profesionalita             | 23      |
| 5.     | Důvěryhodnost              | 15      |
| 6.     | Zodpovědnost               | 11      |
| 7.     | Dobré jméno                | 10      |
| 8.     | Dobré vztahy s lékaři      | 4       |
| 9.     | Kladné hodnocení zákazníků | 4       |
| 10.    | Karta života               | 3       |
| 11.    | Kvalita služeb             | 2       |
| 12.    | Flexibilita                | 2       |
| 13.    | Prevence                   | 1       |



Obr. 9 Graf k otázce č. 15 (Vlastní zdroj, 2014)

**Komentář k otázce č. 15:**

V této otázce měli zaměstnanci uvést tři hodnoty, které jsou konkurenční výhodou organizace. Nejčastěji uváděné hodnoty byly: stabilita (52x), dostupnost (36x), spolehlivost (29x), profesionalita (23x), důvěryhodnost (15x). 4 respondenti na tuto otázku neodpověděli.

ZP MV ČR sice nemá Etický kodex pro zaměstnance, nicméně její hodnoty lze vyvodit zejména ve způsobu prezentování se na veřejnosti a veřejných dokumentů. **Tradici, spolehlivost a důvěryhodnost** odkazuje na své dlouholeté působení na trhu a mottem „největší zaměstnanecká zdravotní pojišťovna“. Hodnoty jako **profesionalita, zodpovědnost a stabilita** dokazuje například ve formě certifikátu ISO 9001 i ve Výročních zprávách, ze kterých lze vyvodit způsob hospodaření. Dále lze sledovat v propagačních materiálech určeným potenciálním klientům odkazování na výše uvedené hodnoty a dále hodnoty jako je **dostupnost, prevence, karta života, stabilita a otevřenost**. Převážná většina hodnot, které společnost deklaruje, je zaměstnanci uznávána.

## 5.6 Závěr výzkumu

Hlavním vytyčeným cílem praktické části bylo zjištění firemní kultury u brněnské pobočky Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky. Jednalo se především o zjištění norem chování zaměřených na komunikaci, zjištění spokojenosti zaměstnanců a vnímání hodnot. Tento cíl byl proveden a je součástí komentářů a vyhodnocení všech otázek.

Druhý úkol stanovený na začátku sociologického šetření bylo potvrzení či vyvrácení mnou stanovených hypotéz:

**Hypotéza H1:** *Mladší zaměstnanci upřednostňují komunikaci otevřenější a neformálnější než zaměstnanci starší.*

Vyhodnocení: Komunikaci ve společnosti vnímají všechny věkové kategorie ve více než 50% stejně a to spíše formálně. Informace získávají všichni zaměstnanci z větší poloviny shodně - cestou formální i neformální. Mladší zaměstnanci se tedy v obou případech od starších neodlišují. Jako interní komunikační prostředek používají zaměstnanci věkové kategorie 25-40 let nejvíce prostředek neformální - telefon. Zaměstnanci v kategorii 55let a více dávají přednost formálnější komunikaci - emailu. Dále jsem ale zjistila, že čím je zaměstnanec starší, tím je otevřenější ke sdělování svých názorů. Nedá se tedy jednoznačně říci, že by mladší zaměstnanci upřednostňovali komunikaci otevřenější a méně formální.

**Hypotéza H1 se nepotvrdila.**

**Hypotéza H2:** *Zaměstnanci pracující déle u společnosti budou více loajální vůči organizaci, než zaměstnanci pracující u společnosti 5 let a méně.*

Vyhodnocení: 69% zaměstnanců pracujících v organizaci do 5 let se považuje za velmi loajální ke společnosti. Kategorie zaměstnanců 5-10let odpověděla ve 100%, že je průměrně loajální. Zaměstnanci pracující u společnosti nejdéle zvolilo možnost velmi loajální v 32% a možnost průměrně loajální v 68%. Zaměstnanci pracující u společnosti 5 let a méně jsou tedy, více loajální ke společnosti, než zaměstnanci pracující ve společnosti déle. V případě, že budu posuzovat loajalitu také podle práce přesčas, tak kategorie

zaměstnanců 11 let a více pracuje nad rámec pracovní doby méně než zaměstnanci pracující u společnosti do 5let.

### **Hypotéza H2 se nepotvrdila**

**Hypotéza H3:** *Existuje souvislost mezi délkou zaměstnání a mírou spokojenosti v organizaci.*

Vyhodnocení: Celkový index spokojenosti u zaměstnanců v kategorii do 5 let je 2,5. Kategorie zaměstnanců pracujících u společnosti 5-10let dosáhla indexu 2,4. Kategorie zaměstnanců pracujících nejdéle má index 2,5. Spokojenost zaměstnanců je tedy stejná.

### **Hypotéza H3 se nepotvrdila**

**Hypotéza H4:** *Nejčastějším důvodem nespokojenosti v organizaci bude finanční ohodnocení.*

Vyhodnocení: Výsledky odpovědí ukazují, že nejčastěji vyskytující se odpověď z 68, byla „finanční ohodnocení“ a to celkem 34x.

### **Hypotéza H4 se potvrdila**

**Hypotéza H5:** *Většina zaměstnanců sdílí alespoň 4 hodnoty působící kladně na chod organizace.*

Vyhodnocení: Z nabízených 14 možností zvolilo 5 hodnot minimálně 50% zaměstnanců. Jedná se o hodnoty: finanční stabilita (60x), zodpovědnost (54x), profesionalita (49x), přesnost (46x), orientace na zákazníka (34x). Hodnotu rivalita na pracovišti nezvolil žádný zaměstnanec.

### **Hypotéza H5 se potvrdila**

### Návrh na použití výsledků výzkumu v dané organizaci

Na základě výsledků zjištěných dotazníkovým šetřením u zaměstnanců ZP MV ČR se domnívám, že v organizaci převažuje kultura zaměřená na byrokracii. Nicméně, pro udržení si své přední pozice na trhu, by se měla organizace nadále pokoušet o nastavení hodnot zaměřených na zákazníka. Je zřejmé, že k tomuto nestačí pouhé deklarování hodnot, které nalezneme ve firemních materiálech a tiskovinách. Jedna z možných cest, jak se pokusit hodnoty upevnit, je **vyžití potenciálu vedoucích pracovníků**, protože právě vztahy k nadřízeným byly v žebříčku spokojenosti na prvním místě.

Z výsledků dotazníkového šetření považuji za velkou výzvu pro personální management nízkou spokojenost se vzájemnými vztahy mezi pracovníky a hodnocení pracovního prostředí. Tyto nedostatky jsou relativně snadno odstranitelné za pomoci využití liniových manažerů. Je třeba nezapomínat na to, že **pracovní vztahy ovlivňují nejen výkon zaměstnanců a míru jejich loajality, ale působí také na naplňování jejich životních cílů**. Harmonické vztahy na pracovišti vytvářejí nejen produktivní atmosféru, ale také eliminují vznik stresových situací i syndromu vyhoření. Personalisté by tak měli iniciovat **ucelený vzdělávací program** pro liniové vedoucí pracovníky, aby se naučili poznatky z psychologické a sociologické teorie efektivně uplatňovat v praxi. A právě v této oblasti vidím prostor pro uplatnění sociální pedagogiky.



## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou a jejím vlivem na řízení lidských zdrojů. Firemní kultura je přítomna v každé organizaci a lze ji považovat za nepřímý nástroj řízení, protože ovlivňuje chování lidí v organizaci. Díky tomuto působení se dnes stává firemní kultura součástí „moderní koncepce personálního řízení“, která se snaží využít potenciálu firemní kultury k zajištění dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo objasnění problematiky firemní kultury a její funkce v oboru personálního řízení. Vymezila jsem pojem firemní kultura a popsala její prvky a determinanty. Dále jsem charakterizovala oblast řízení lidských zdrojů, včetně úkolů, cílů a postavení v systému moderní organizace. V další kapitole jsem se věnovala teoretické rovině vlivu firemní kultury na řídicí procesy v organizaci, která by měla sloužit jako podklad pro nastavení optimální kultury v organizaci. Závěr teoretické části popisuje proces změny firemní kultury a její úskalí, jelikož změna a nastavení firemní kultury je proces dlouhodobý.

Součástí diplomové práce je část praktická, jejíž cílem bylo analyzovat firemní kulturu vybrané organizace. Pomocí obsahové analýzy firemních dokumentů a dotazníkového šetření jsem zjišťovala normy chování, vnímání hodnot a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Obsahovou analýzu jsem provedla na základě dostupných firemních dokumentů uveřejněných na webových stránkách organizace. Dotazníkové šetření proběhlo v brněnské pobočce Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky a zúčastnilo se ho 68 zaměstnanců. Získaná data jsem u každé otázky zpracovala do tabulky, případně grafu a opatřila je svým komentářem s analýzou a vyhodnocením údajů. Následně jsem výsledky srovnala s hypotézami, které jsem si v úvodu výzkumu stanovila.

Na základě analýzy firemní kultury u vybrané organizace bylo zjištěno, že se zde prolínají prvky kultury byrokratické s prvky zaměřenosti na zákazníka. Firemní kultura zcela jistě ovlivňuje chování, vnímání i spokojenost zaměstnanců a ve většině odpovědí se zaměstnanci shodovali. Charakter vnitropodnikové komunikace je nadpoloviční většinou zaměstnanců vnímán stejně. Společně sdílené nejčastější hodnoty v organizaci jsou stabilita, zodpovědnost, profesionalita, přesnost a orientace na zákazníka. Většina hodnot, které společnost deklaruje ve firemních dokumentech a propagačních

materiálech, se shoduje s hodnotami zaměstnanců. Míra spokojenosti v organizaci je u všech zaměstnanců stejná. Dle výsledků spokojenosti zaměstnanců v organizaci, by měl personální management iniciovat zlepšení vztahů mezi pracovníky a optimalizaci pracovního prostředí. Tyto dva faktory ovlivňují spokojenost na pracovišti a následně i pracovní výkon a také minimalizují vznik stresových situací a syndromu vyhoření. A právě u dotazovaných zaměstnanců, jejichž každodenní pracovní náplní je jednání s lidmi, je potřeba riziko vzniku syndromu vyhoření aktivně snižovat.

Firmy v podnikatelském prostředí musí v současnosti čelit množství a rychlosti změn, které jsou důsledkem globalizace a informačních technologií. Pro zajištění úspěšnosti firmy je již důležitá nejen schopnost předvídat změnu, ale do popředí se dostává schopnost umět se adaptovat na nové změny a učit se reagovat. K zajištění této nepřetržité dynamičnosti nabývá na významu firemní kultura. Moderní personální management se zaměřuje na teoretické poznatky o firemní kultuře se snahou nastavit v organizaci optimální firemní kulturu, která bude prospěšná nejen v konkurenceschopnosti a zvyšování výkonnosti, ale také v oblasti práce s lidskými zdroji, jelikož lidský kapitál je nejdůležitějším a nenahraditelným kapitálem organizace.

Nastavení tzv. ideální kultury není jednoduché, poněvadž se jedná o proces dlouhodobý. Také díky jedinečnosti kultury každé organizace neexistuje univerzální návod na řízení její změny. Na druhou stranu i přes tato úskalí, by neměl vrcholový management opomíjet její vliv na řízení lidských zdrojů. Optimálně nastavená firemní kultura má pozitivní vliv na zaměstnance, protože působí na soudružnost lidí v organizaci, posiluje společné vědomí „MY“, usnadňuje adaptaci, vyrovnání se stresovými situacemi a zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Firemní kultura ovlivňuje chování zaměstnanců tím, že pracovníky aktivuje a směřuje k naplňování cílů organizace, čímž přispívá také k naplňování cílů individuálních.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy a monografie

- [1] Armstrong, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. České Praha: Grada, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] Arnold, J., et al. *Psychologie práce* [Přel. Jungmann V.] Vyd. 1. Praha: Computer Press, c2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] Barták, J. *Lidé a změny*. Praha: Votobia 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
- [5] Barták, J. *Řídit nebo vést*. Vyd. 1. Praha: Alfa nakladatelství 2010. 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.
- [6] Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [7] Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [8] Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Vyd. 1 Pardubice: Univerzita Pardubice 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [9] Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování* [Přel. Jungmann, V.] Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [10] Disman. M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka uživatele*. Vyd. 4. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [11] Dvořáková, Z., et al. *Management lidských zdrojů*, Vyd. 1. Praha: C.H.Beck , 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [12] Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [13] Holá, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [14] Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [15] Hroník, F. *Manažerská integrita*. Vyd. 1. Brno: Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

- [16] Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1 Praha: C.H. Beck, 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-X.
- [17] Kachaňáková, A. *Organizační kultura*. Vyd. 1. Bratislava: Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [18] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2010. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] Linhart, J., Vodáková A. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- [20] Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [21] Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [22] Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Vyd.2. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [23] Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [24] Provazník, V., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [25] Rolný, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [26] Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- [27] Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [28] Tomšík, P., Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [29] Tureckiová, M. *Řízení v rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [30] Ulrich, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů* [Přel. Koubek, J.] Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [31] Vysekalová, J. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 190s. ISBN 978-80-247-2790-5.

- [32] Wagnerová, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Vyd. 1 Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

#### Elektronické zdroje

- [33] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-zmeny-23865.html>  
[cit. 18. 8. 2014]
- [34] [http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9\\_zdroje](http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje) [cit. 18. 8. 2014]
- [35] <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>  
[cit. 18. 8. 2014]
- [36] <https://managementmania.com/cs/edgar-schein> [cit. 18. 8. 2014]
- [37] <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura> [cit. 18. 8. 2014]
- [38] Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru 2011 [online]. [cit. 18. 8. 2014].  
Dostupné z: [http://ukep.eu/Vzdelavani/002\\_skoleni\\_20.5.2014/rizenilidskychzdroju.pdf](http://ukep.eu/Vzdelavani/002_skoleni_20.5.2014/rizenilidskychzdroju.pdf)
- [39] Sdružení pro certifikaci systému jakosti [online]. [cit. 23. 10. 2014].  
Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
- [40] Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky [online].  
[cit. 23. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.zpmvcr.cz/>
- [41] Zikmund, M. Firemní kultura – důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? [online]. [cit. 18. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

#### Ostatní zdroje

- [42] Interní dokumenty Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ZP MV ČR Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1. <i>Scheinův model firemní kultury</i> .....         | 17 |
| Obr. 2. <i>Typologie dle Harrisona a Handyho</i> .....      | 20 |
| Obr. 3. <i>Typologie dle Deala a Kennedyho</i> .....        | 20 |
| Obr. 4. <i>Znaky segmentační a integrační kultury</i> ..... | 46 |
| Obr. 5. <i>Graf k otázce č. 2</i> .....                     | 58 |
| Obr. 6. <i>Graf k otázce č. 3</i> .....                     | 60 |
| Obr. 7. <i>Graf k otázce č. 12</i> .....                    | 70 |
| Obr. 8. <i>Graf k otázce č. 14</i> .....                    | 74 |
| Obr. 9 <i>Graf k otázce č. 15</i> .....                     | 76 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1. Pohlaví respondentů .....                                   | 57 |
| Tab. 2. Věk respondentů .....                                       | 58 |
| Tab. 3. Délka pracovního poměru u stávající společnosti .....       | 59 |
| Tab. 4. Vnímání komunikace ve společnosti .....                     | 61 |
| Tab. 5. Nejčastější komunikační prostředek interní komunikace ..... | 62 |
| Tab. 6. Způsob získávání informací pro práci .....                  | 63 |
| Tab. 7. Množství informací potřebných pro práci .....               | 64 |
| Tab. 8. Možnost vyjadřování svých názorů ve společnosti .....       | 65 |
| Tab. 9. Loajalita zaměstnanců ke společnosti .....                  | 66 |
| Tab. 10. Délka práce přesčas .....                                  | 67 |
| Tab. 11. Rozhodnutí o opakovaném nástupu do společnosti .....       | 68 |
| Tab. 12. Spokojenost v zaměstnání .....                             | 69 |
| Tab. 13. Nezbytné změny k úplné spokojenosti .....                  | 72 |
| Tab. 14. Hodnoty důležité pro správný chod organizace .....         | 73 |
| Tab. 15. Tři důvody, proč má klient zvolit společnost .....         | 75 |



## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Jste  muž  žena

2. Kolik je Vám let?

- do 25
- 25 – 40
- 41-55
- 55 a více

3. Jak dlouho pracujete u stávající společnosti?

- do 5ti let
- 5-10 let
- 11 let a více

4. Komunikaci ve Vaší společnosti vnímáte jako:

- Velmi formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Neformální

5. Jaký komunikační prostředek používáte nejčastěji pro interní komunikaci ve společnosti?

- Telefon
- Email
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace („z očí do očí“)

6. Informace, které potřebujete pro svou práci, máte k dispozici:

- Výhradně oficiální cestou (porady, věstníky)
- Část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
- Většinu informací získáváme neformální cestou

**7. Informací potřebných pro svou práci mám:**

- Málo
- Dostatečně
- Příliš mnoho a pro mě nepodstatných

**8. Své názory na situaci a problémy ve společnosti:**

- Mohu otevřeně sdělovat
- Musím sdělovat opatrně a diplomaticky
- Nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

**9. Myslíte si, že jste loajální ke společnosti?**

- Ano, velmi loajální
- Průměrně loajální, jako u většiny firem
- Ne, nejsem vůbec loajální

**10. Nad rámec pracovní doby pracujete přesčas:**

- Vůbec nebo velmi výjimečně
- Do 5 hodin měsíčně
- Do 20 měsíčně
- Nad 20 hodin měsíčně

**11. V případě, že byste se znovu rozhodovali o zaměstnání, nastoupili byste ke stávající společnosti znovu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**12. Jak jste spokojen/a v zaměstnání? U následujících možností ohodnot'te, zaškrtnutím políčka 1-5, svou spokojenost.**

*(1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - ani spokojen ani nespokojen, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen)*

| Možnosti k hodnocení                  | Hodnocení |   |   |   |   |
|---------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
|                                       | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vztahy na oddělení mezi pracovníky    |           |   |   |   |   |
| Vztahy mezi jednotlivými odděleními   |           |   |   |   |   |
| Vztahy mezi nadřízeným a podřízenými  |           |   |   |   |   |
| Spokojenost s platovým ohodnocením    |           |   |   |   |   |
| Pracovní prostředí a pracovní pomůcky |           |   |   |   |   |
| Možnosti vzdělávání                   |           |   |   |   |   |
| Možnost osobního růstu a realizace    |           |   |   |   |   |
| Celková spokojenost v zaměstnání      |           |   |   |   |   |

**13. Co by se podle Vás mělo ve společnosti změnit, abyste se cítili úplně spokojeně?**

.....

.....

.....

**14. Z následující nabídky vyberte 5 hodnot, o kterých si myslíte, že jsou důležité pro správný chod organizace.**

| <b>Hodnota</b>            | <b>Výběr</b> |
|---------------------------|--------------|
| Přesnost                  |              |
| Silná autorita            |              |
| Týmová práce              |              |
| Orientace na výsledek     |              |
| Přesně stanovená pravidla |              |
| Profesionalita            |              |
| Otevřená komunikace       |              |
| Vysoké pracovní nasazení  |              |
| Tradice                   |              |
| Zodpovědnost              |              |
| Inovace                   |              |
| Rivalita na pracovišti    |              |
| Finanční stabilita        |              |
| Orientace na zákazníka    |              |

**15. Napište tři důvody, o kterých si myslíte, proč by měl klient zvolit právě Vaši společnost:**

1. ....,
2. ....,
3. ....