

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií Brno

Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šinut, PhD.

Vypracoval:
Milan Kramář

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci**“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně 18. 4. 2011

Milan Kramář

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., za jeho metodickou pomoc a užitečné rady, které mi v průběhu této práce poskytoval.

Mé poděkování patří také vedení nejmenovaného podniku, které mi poskytlo důležité informace a umožnilo mi provést průzkum v tomto podniku.

.....
Milan Kramář

OBSAH

ÚVOD.....	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Lidské zdroje v organizaci	
1. 1 Osobnost člověka v organizaci.....	4
1. 2 Role člověka v organizaci.....	8
1. 3 Zaměstnanecké vztahy v organizaci.....	11
2. Management lidských zdrojů	
2. 1 Vývoj managementu.....	15
2. 2 Management a manažeri.....	19
2. 3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení.....	21
3. Firemní kultura	
3. 1 Vymezení firemní kultury.....	25
3. 2 Prvky a síla firemní kultury.....	28
3. 3 Typologie firemní kultury.....	34
3. 4 Utváření a změna firemní kultury.....	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Průzkum v oblasti firemní kultury	
4. 1 Popis konkrétního podniku.....	45
4. 2 Průzkum spokojenosti v konkrétním podniku.....	47
4. 3 Vyhodnocení výsledků.....	49
Závěr.....	54
Resumé.....	55
Anotace.....	56
Klíčová slova.....	56
Annotation.....	56
Keywords.....	56
Seznam použité literatury.....	57
Seznam příloh.....	58

ÚVOD

Firemní kultura se v současné době stále častěji dostává do popředí zájmu širší veřejnosti. Na rozdíl od minulých let, kdy tento pojem v naší zemi téměř nikdo neznal, se dnes, v podmínkách tržního hospodářství, firemní kultura stává jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti a prosperity každého podniku. Svým působením výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku v náročném podnikatelském prostředí a významně přispívá k jeho dobrému jménu.

Firemní kultura je těsně spjata a propojena s lidskými zdroji v organizaci a vzájemně se doplňují. Na jedné straně je každý zaměstnanec nositelem firemní kultury, protože ji svou prací, chováním a jednáním ovlivňuje a na druhé straně firemní kultura odráží postoje, myšlení a prožívání lidí. Lidé mají pro firmu velký význam, jsou vlastně tím nejdůležitějším, co firma má. Jejich schopnosti, dovednosti, nasazení a pracovní morálka přispívají k úspěšnosti firmy a proto je nutné, aby se lidem věnovala odpovídající péče.

Prostředí, ve kterém lidé pracují, je nejen prostředím výrobním, ale i sociálním. Lidé zde mezi sebou komunikují, utvářejí pracovní vztahy, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To vše je také předmětem sociální pedagogiky. Sociální pedagogika umožňuje vedoucím pracovníkům získat celou řadu informací a sociálních dovedností, které využijí zejména při řízení a vedení svých podřízených.

Cílem mé bakalářské práce je seznámit se s firemní kulturou, pochopit její důležitost při budování firmy a dále zjistit, jak je firemní kultura propojena s lidskými zdroji a jak se vzájemně ovlivňují. V praktické části se pokusím popsat firemní kulturu v konkrétním podniku a ověřit si její vliv na spokojenost zaměstnanců.

Práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol. V první kapitole se budu zabývat lidskými zdroji v organizaci. Začnu osobností člověka, charakteristikou jeho vlastností a schopností, dále vymezením jeho rolí a zaměstnaneckými vztahy uvnitř organizace.

Ve druhé kapitole se zaměřím na management a manažery, především na jejich úlohu při řízení lidských zdrojů. V úvodu popíši historický vývoj teorie řízení, následně funkce manažerů a managementu a nakonec uvedu spojitost řízení lidských zdrojů s personálními činnostmi.

Ve třetí, nejobsáhlejší kapitole se budu zabývat firemní kulturou, jejím základním vymezením, seznámením se s jednotlivými prvky a typologiemi firemní kultury. Dále popíši, jakým způsobem dochází k utváření a změně firemní kultury a jakým způsobem se na ní podílejí jednotliví lidé v organizaci.

V praktické části budu zjišťovat míru spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku. Nejdříve podnik popíši a následně pomocí anonymního dotazníku provedu průzkum. Cílem bude na základě zjištěné spokojenosti poukázat na silné a slabé stránky firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1. LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI

1.1 OSOBNOST ČLOVĚKA V ORGANIZACI

Každá organizace je tvořena jednotlivými lidmi, kteří zásadním způsobem ovlivňují veškeré činnosti a dění v organizaci. Přestože mají lidé určité společné charakteristiky, jsou mezi nimi velké rozdíly. Každý člověk je totiž jedinečnou bytostí, která má své specifické osobnostní vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti. Ty ovlivňují jeho chování a prožívání, stejně jako utvářejí jeho postoje a zájmy. To všechno může být zdrojem vysoké výkonnosti člověka v organizaci, ale stejně tak i zdrojem konfliktů a problémů. Pro dosahování organizačních cílů je tedy nutné umět porozumět osobnosti člověka a individuálním rozdílům mezi lidmi.

Osobnost člověka se dá definovat různými způsoby, obecně však lze říci, že pojem osobnost vyjadřuje jedinečnost a určitou stálost povahy a jednání každého jednotlivce. Z psychologického pohledu se na osobnost můžeme dívat jako na „organizovaný celek duševního života, v němž je integrována biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, která je vlastní pouze jednomu člověku a kterou se odlišuje od ostatních lidí“ (Vízdal, 2003).

Osobnost člověka se utváří podle tří skupin faktorů:

- faktory biologické (vrozené, genetické zvláštnosti a dispozice, důsledky úrazů),
- faktory sociální (vliv rodičů, spolužáků, přátel a spolupracovníků),
- faktory kulturní (kultura národa a společenské skupiny).

Výkonnost a druh vykonávané práce člověka je ovlivňována celou řadou činitelů, které můžeme definovat jako rysy osobnosti. Patří k nim:

- schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti,
- temperamentové, charakterové a volní vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty.

Schopnost je způsobilost osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu člověka geneticky zakódována a rozvíjí se v průběhu života vlivem působení prostředí. Jsou zdrojem individuálních rozdílů v úrovni dovedností.

Schopnosti můžeme členit na:

- rozumové - (tzv. kognitivní, intelektuální, které jsou důležité pro řešení problémů),
- mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi),
- psychomotorické (jedná se o zručnost, koordinaci očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti).

Za nejdůležitější se považují rozumové schopnosti, které se někdy označují jako inteligence. Inteligence je chápána jako celková rozumová vyspělost, schopnost řešit problémy a přizpůsobovat se měnícím se životním podmínkám. Inteligence ovlivňuje zejména manažerské a odborné činnosti.

Dovednosti jsou dispozice k vykonávání určité praktické činnosti, které člověk získává na základě praxe a speciálně zaměřeného výcviku. Příkladem jsou různé manažerské dovednosti, jako je dovednost vést porady, řídit čas, vyjednávat či efektivně naslouchat. Předpokladem pro získání těchto dovedností jsou znalosti, které nabýváme hlavně studiem, z přednášek, vyprávění apod. Ty však samy o sobě nestačí, důležité jsou také zkušenosti, které člověk získává až v praxi.

Dalším rysem, který charakterizuje osobnost člověka, jsou jeho vlastnosti.

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. V podstatě se dá říct, že od člověka s určitou vlastností můžeme očekávat standardní způsob jednání v podobných situacích. Vlastnosti určují úspěch člověka v různých profesích. Můžeme je rozdělit na temperamentové, charakterové a volní vlastnosti.

Temperamentové vlastnosti se týkají především převládajícího citového naladění, způsobů prožívání a síly citových prožitků člověka. Souvisí také s množstvím životní energie a s jejím způsobem nakládání. Jsou převážně vrozené a v průběhu života se jen obtížně mění. Existuje několik teorií temperamentu, které vedly k vytvoření různých typologií. K nejznámějším patří typologie Hippokratova (sangvinik, flegmatik,

melancholik, cholerik), dále Jungova (extroverze – introverze), Eysenckova (extroverze – introverze, labilita – stabilita).

Obecně se dá říct, že je ideální mít přiměřenou, průměrnou úroveň jednotlivých temperamentových vlastností, s extrémními typy bývají spíše potíže. Například pro vedoucího pracovníka je důležitá dominance, pomocí které dokáže prosazovat svou vůli a překonávat nejrůznější překážky. Ale pokud vedoucí řídí své podřízené příliš tvrdou rukou, vyvolává to u nich nežádoucí účinky, které se můžou projevit snížením motivace nebo pocitem nedocení.

V obchodních profesích jsou úspěšnější extroverti, kteří jsou družní, mají rádi zábavu a společnost, jsou veselí, přizpůsobiví a otevření, potřebují být obklopeni lidmi. Pro introverty je zase vhodnější samostatná práce při řešení různých technických či odborných problémů.

Pro lidi emociálně nestálé není vhodné zaměstnání, které je spojeno se stresem a zvýšenou mírou rizika (např. v letectví, záchranné práci, manažerské pozice, práce s vyššími peněžitými obnosy apod.). Takoví lidé mají nedostatek sebejistoty, jsou příliš opatrní, nedůvěřiví a úzkostní, málo odolní vůči stresu a vyčerpání (Bělohlávek, 1996).

Charakterové a volní vlastnosti jsou z větší části získané výchovou. Jedná se o kladné i záporné vlastnosti člověka, které se vztahují k sobě samému, k druhým lidem, k práci, k hodnotám a morálním požadavkům. Pracovní charakterové vlastnosti se projevují jak v postoji k práci (např. odpovědnost, svědomitost, lenost), tak i ve způsobu práce (např. dochvilnost, pořádkumilovnost, spolehlivost, lajdáctví, nespolehlivost). Proto mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí.

Volní vlastnosti (vlastnosti vůle) se projevují při rozhodování (např. rozhodnost, iniciativnost), při zvládnutí potíží, překonávání překážek a dosahování cílů (např. vytrvalost a sebeovládání).

Někteří autoři se pokoušeli definovat vlastnosti osobnosti vědecky, statistickým postupem – faktorovou analýzou. Tak např. Cattell (In Bělohlávek, 1996) určil u člověka 16 bipolárních vlastností (např. rezervovaný – vřelý, sebejistý – úzkostný, důvěřivý – podezřívavý), z kterých matematicky vyvozuje dva základní rysy – extroverzi a úzkostnost. Na tomto základě sestavil dotazník vlastností osobnosti, který se dodnes využívá pro výběr pracovníků.

Motivy jsou vnitřní pohnutky, které vedou lidi k určitému jednání. Mají dvě základní funkce:

- aktivují jednání člověka, dodávají mu sílu a energii k činnosti,
- usměrňují jeho jednání při rozhodování o určitých věcech.

Motivačními dispozicemi, které podněcují člověka k nějakému jednání, jsou především jeho potřeby, postoje a hodnoty.

Potřeby jsou z psychologického hlediska chápány jako prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život. Pro člověka jsou silným zdrojem aktivity.

McClelland (In Lukášová, Rais, 1997) ve svých výzkumech sledoval rozdíly v uplatnění různých potřeb mezi lidmi a na jejich základě rozlišuje lidi s:

- vysokou potřebou výkonu (touha po osobní odpovědnosti, samostatnosti, překonávání překážek, soutěživosti s ostatními),
- vysokou potřebou moci - snaha řídit lidi a ovlivňovat jejich jednání,
- vysokou potřebou přátelství - usilují o vytvoření a udržení přátelských vztahů, upřednostňují práci v kolektivu.

Postoje vyjadřují v podstatě vztah člověka k nějakému objektu, kterým může být nějaký předmět, jev nebo sám člověk a obsahují tři složky:

- kognitivní (názor na objekt), je postavena na všech informacích a rozumových úvahách, které člověk o věci získal (špatná hospodářská situace firmy);
- emoční (citový vztah k objektu), citové projevy radosti, přátelství nebo nechuti či nenávisti (je zde mnoho sympatických lidí, mám je rád);
- konativní (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch nebo proti objektu (podniku se nedaří, tak odejdu).

Důležité jsou zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, své práci a sobě samému, protože se významně podílejí na vytváření spokojenosti nebo naopak vyvolávají negativní jevy (Bělohávek, 1996).

Hodnotou je pro člověka to, čemu přisuzuje ve svém životě subjektivní význam, co je pro něj důležité. Obecně hodnoty rozlišujeme na cílové – to o co člověk usiluje (rodina, zdraví,...) a instrumentální – čím dosahujeme pro sebe něčeho významného (vzdělání, postavení v práci,...). Pro organizaci jsou důležité pracovní hodnoty (peníze, práce,

postavení, odborný růst atd.), které vyvolávají aktivitu u lidí a stávají se potřebami. Výrazně také ovlivňují psychologickou atmosféru v pracovních skupinách a celkovou firemní kulturu (Lukášová, Rais, 1997).

1. 2 ROLE ČLOVĚKA V ORGANIZACI

Každá organizace má své představy o tom, jak by měla efektivně plnit své poslání. Ne vždy se však podaří tyto záměry převést do praxe. Důvodem může být, že:

- lidé si představují plnění svých úkolů jinak, než se od nich očekává a pak je vykonávají jiným způsobem,
- vedle formální organizační struktury existuje také neformální,
- členové organizace mají své představy o zájmech organizace a prosazují své vlastní zájmy na úkor zájmů organizace a ostatních lidí,
- lidé využívají k dosažení svých zájmů osobní moci, která nemusí být v souladu s jejich pravomocí.

Očekávané chování pracovníka vyjadřuje jeho role. Role je způsob chování, který se od člověka očekává v souvislosti s jeho zastávanou pozicí v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že si tyto povinnosti bude řádně plnit, současně ale předpokládají, že se při tom bude chovat způsobem, který není v rozporu s hodnotami a normami organizace.

Každá role se utváří na základě vzájemného vztahu dvou lidí. Na jedné straně je to definovatel role, který si na základě svých představ a zkušeností vytváří určitá očekávání v jednání a chování druhého člověka, na druhé straně je to pak nositel role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a pak splňuje nebo nesplňuje požadavky definovatele.

Velmi často se stává, že lidé svou roli nechápou správně a dělají něco jiného, než co se od nich očekává. Důvodem bývá nedostatečné vysvětlení očekávání od vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným. V okamžiku, kdy míra trpělivosti přeteče, svou nahromaděnou nespokojenost ventilují hněvem. Výsledkem pak bývá negativní reakce pracovníka, který se ve špatném pochopení role ještě více utvrdí. Proto by měl vedoucí

své podřízené učit jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává (Bělohlávek, 1996).

Vedle pracovní smlouvy, která vymezuje pracovní podmínky a dále povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, vzniká na straně organizace i zaměstnance soustava dalších očekávání, která nejsou ve smlouvě uvedena. Jde o psychologickou smlouvu, ve které jde v podstatě o vzájemné definování a nesení rolí:

- pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, jistotu zaměstnání, slušné a spravedlivé zacházení a podmínky pro osobní růst,
- organizace očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, bude vystupovat v souladu s image organizace, bude usilovně pracovat ve prospěch organizace.

Nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele má za následek nespokojenost pracovníka, snížení výkonu, podvody a odbývání práce nebo odchod ze zaměstnání. Naopak neplnění psychologických požadavků organizace vede k různým formám postihu pracovníka. V obou případech jde o negativní jevy, které jsou důsledkem přehlížení individuálních potřeb nebo nesprávnou reakcí vedoucích na výkon a chování pracovníků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Pokud definovatel role požaduje na nositeli role takové očekávání, které vysoce převyšuje možnosti nositele, pak dochází k přetížení role. Přetížení může vzniknout přeceněním vlastních schopností pracovníka, nereálným odhadem náročnosti úkolů ze strany vedoucího nebo díky změnám v požadavcích na výkon funkce.

Na druhé straně existuje také předstírané a fiktivní přetížení role. V případě předstíraného přetížení se jedná o záměrnou činnost pracovníka, který předstírá, že má moc práce. Účelem takového jednání může být lenost, potřeba ušetřit si čas pro své soukromé záležitosti nebo snaha dosáhnout ocenění za vysoké pracovní nasazení.

Naproti tomu fiktivní přetížení není úmyslné jednání, v takovém případě pracovník není schopen si dobře zorganizovat práci, hospodařit s časem, předávat úkoly na podřízené nebo z přemíry ochoty přijímá nové a nové úkoly. Pro odstranění tohoto problému přispěje výcvik v organizaci práce, řízení času, delegování či asertivním jednáním.

Konflikt role vzniká z osobní nekompetence, z nejasného vymezení role, z nekonzistentnosti různých definic role, z přetížení nebo nevytížení role (Mullins. In Bělohlávek, 1996). Konflikt role může být zdrojem stresu a často snižuje efektivnost práce manažerů.

Osobní nekompetence vznikají při zařazení člověka na pracovní pozici, jejíž nároky převyšují potenciál pracovníka nebo vyžadují takové postoje, které jsou v rozporu s osobními hodnotami dotyčného pracovníka. Nejčastěji k tomu dochází v případech, kdy je pracovník povýšen. Vyšší úroveň řízení však klade kvalitativně odlišné požadavky – snižují se nároky na operační řízení a vedení lidí, naopak narůstají úkoly v oblasti strategického řízení. Tak se může stát, že člověk s velmi dobrou úrovní operativního myšlení a dovedností ve vedení selhává na vyšším postu. Jinou formou nekompetence je odlišnost v postojích. Jedná se o případy, kdy na odpovědném místě je pracovník, jehož osobní postoje jsou v protikladu s postoji zastávanými vedením. Ti potom těžce snášejí rozpor mezi svými názory a tím, co musí dělat.

Nejasné vymezení role jsou problematické pro pracovníky, kteří potřebují ke splnění svého úkolu jednoznačné pokyny a přesné zadání. Nevymezená práva a odpovědnosti pracovníků vyvolávají těžko řešitelné situace hlavně ve sporech mezi jednotlivými útvary organizace.

Nekonzistence různých definic role ze strany různých definovatelů rolí staví nositele rolí do nepříjemného postavení ve středu mocenských zájmů. Typickým takovým příkladem je konfliktní funkce mistra. Od mistra se očekává, že bude prosazovat politiku vedení, současně však jeho podřízení předpokládají, že bude především hájit zájmy své pracovní skupiny.

Přetížení a nevytížení role jsou hlavním zdrojem stresu. Zatímco přetížení spočívá v příliš vysokých nárocích na roli, nevytížení vzniká z nedostatku nebo příliš nízké náročnosti úkolů, které nedovolují seberealizaci nositele role.

Z konfliktu rolí velmi často vzniká stres. Stres je odpověď organismu na nadměrné nároky prostředí. Je spojen s celou řadou fyziologických reakcí a často vede k nebezpečnému poškození organismu, jako je ischemická choroba srdeční či snížená

schopnost boje s rakovinou. Opakovaný a dlouhodobý stres může vést až k celkovému vyčerpání. Také snižuje efektivnost a je příčinou chybování v práci.

Na druhou stranu řada manažerů nedokáže bez určité úrovně stresu pracovat. Je dokázáno, že mírná úroveň stresu má stimulační účinek a podílí se na vyšší výkonnosti (Bělohávek, 1996).

1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY V ORGANIZACI

Zaměstnanecké vztahy můžeme definovat jako vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. V současnosti představují významnou oblast v konceptu řízení lidských zdrojů, kde jde o proces, při kterém dochází k odklonu od péče o pracovníky a příklonu k sociální zodpovědnosti – závazku k zaměstnancům. Dříve se na pracovníky pohlíželo jako na sociálně nezralé osoby, o které je nutno pečovat. Dnes se od tohoto přístupu upouští a pohlíží se na zaměstnance jako na spolupracovníky, partnery, myslící a tvořivé bytosti. To znamená, že jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec mají svá očekávání a jsou připraveni ke kompromisu. V náročném podnikatelském prostředí jsou pro každou organizaci zdravé a produktivní zaměstnanecké vztahy nezbytnou nutností. Proto je žádoucí, aby se ve firmách budovala určitá úroveň zaměstnanecké věrnosti, loajality a čestnosti k firmě (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Zaměstnanecké vztahy jsou součástí sociálních vztahů, do kterých se promítají splněná a nesplněná očekávání. Vyznačují se různou silou vlivu formálních a neformálních struktur. Formální struktury podniku jednoznačně určují pracovněprávní rámec vztahu.

Pozornost je zaměřena hlavně na:

- pracovní podmínky (pracovní dobu, smlouvu, dobu na odpočinek aj.),
- zabezpečení rovných pracovních příležitostí a sociálního dialogu v organizaci (zákon o kolektivním vyjednávání, legislativa proti diskriminaci),
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Neformální vztahy naproti tomu vznikly zcela nahodile a spontánně. Vycházejí z osobních sympatií a nesympatií ke konkrétním lidem. Příkladem může být například sjednocení zaměstnanců proti vedoucímu, ke kterému mají kritické výhrady.

Neformální struktury mají velký vliv na morálku, motivaci, pracovní uspokojení, celkovou výkonnost zaměstnanců ve firmě. Z tohoto důvodu je důležité sledovat také sociální klima organizace.

Sociální klima v organizaci představuje soubor různých vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují chování jedinců i skupin ve firmě. K vnějším faktorům patří například společensko-ekonomický systém dané společnosti, umístění organizace, dopravní podmínky, rodina a přátelské vztahy mimo firmu aj. Z vnitropodnikových faktorů je důležitá celková úroveň personální práce, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání, pracovních podmínek a prostředí apod. Při sledování organizačního klimatu je třeba zaměřit pozornost hlavně na úroveň:

- psaných a nepsaných norem ve firmě,
- na hodnoty firmy, jež souvisí s organizační kulturou,
- řízení firmy (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

Kvalitu zaměstnaneckých vztahů silně ovlivňuje úroveň firemní kultury. Kultura ve firmě pomáhá svým pracovníkům lépe chápat a plnit zaměstnaneckou roli. Nadefinované firemní hodnoty sdělují požadavek organizace na pracovní chování a jednání zaměstnanců. Při začleňování nového zaměstnance do pracovního procesu je velká pozornost věnována sociální i pracovní adaptaci.

Se vznikem nadnárodních společností roste význam multikulturního prostředí. Proto se stále častěji klade důraz na akceptování hodnoty individuální i kulturní rozmanitosti. Rozmanitost může být vnímána např. podle věku, pohlaví, etnické či rasové příslušnosti. Ukazuje se, že v organizacích, kde je respektována hodnota rozmanitosti, není místo pro diskriminaci zaměstnanců (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

V rámci zaměstnaneckých vztahů uvnitř organizace často vznikají konflikty. Můžeme je chápat jako neshodu a přímý střet rozporných sil, vlivů a tendencí, které jsou doprovázeny zvyšujícím se napětím mezi nimi (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005). S konflikty se nejčastěji setkáváme v situacích, kdy se jednotlivci snaží své osobní zájmy upřednostňovat před zájmy společnými.

Konflikt nemusí organizaci vždy způsobovat jen potíže, ale může být pro organizaci také žádoucí. Konflikt má podle Browna (In Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) několik pozitivních funkcí:

- dodává energii,
- povzbuzuje sebehodnocení,
- podněcuje přizpůsobivost,
- podněcuje inovace,
- zlepšuje kvalitu rozhodování a
- uvolňuje napětí.

Podle síly působení konfliktu můžeme určit, jestli konflikt organizaci ovlivňuje pozitivně nebo negativně:

1. Nízká konfliktnost – má negativní vliv na organizaci, organizace funguje podle zaběhnutého řádu, pravidla ani normy nejsou zpochybňovány, nedochází k potřebným změnám, organizace stagnuje.
2. Střední konfliktnost – má pozitivní vliv, diskutuje se o sporných otázkách, prosazují se častěji pozitivní řešení, pročistí se vzduch v organizaci.
3. Vysoká konfliktnost – má negativní vliv, v organizaci jsou neustálé spory, pracovníci vyčerpávají svou energii na vzájemné soupeření a nezbývá čas pro vlastní tvořivou práci (Bělohlávek, 1996).

V odborné literatuře se často uvádí pět stylů řízení konfliktu:

1. Styl vyhýbání se je nejvhodnější, když:
 - řešený problém není příliš důležitý, není potřeba se okamžitě rozhodnout,
 - je hodně emocí, lidé potřebují vychladnout a začít znovu myslet,
 - je potřeba více času k získání dalších informací o problému.
2. Styl přizpůsobení se je nejlepší, když:
 - zjistíte, že jste se mylili,
 - chcete si vytvořit prostor pro pozdější pozici,
 - chcete minimalizovat ztráty v případě, že jste ve slabší pozici,
 - záležitosti jsou pro druhou stranu zvláště důležité a významné,
 - harmonie a stabilita je důležitější než nesoulad.

3. Styl soutěžení je vhodný, když:

- je málo času na řešení,
- jde o důležité věci, kde je nepopulární jednání,
- víte, že máte pravdu,
- druhá strana by mohla získat výhodu, což by se vám nehodilo.

4. Styl kompromisu je nejlepší, když:

- obě strany jsou zhruba stejně silné,
- potřebujete dosáhnout dohody, abyste si mohli uspořádat řešené věci,
- řešené záležitosti jsou důležité a není vhodné rozhodnout direktivně,
- jste pod časovým tlakem a usilujete najít vhodné řešení,
- je jen dočasným řešením (lepší je dohoda, než nevyřešení).

5. Styl spolupráce je nejvhodnější, když:

- řešené věci jsou velmi důležité a dohoda je nutná,
- cílem je spojit rozdílné pohledy na problém,
- potřebujete problém lépe poznat, než učiníte rozhodnutí,
- přejete si vytvořit nebo udržet pro vás důležitý vztah (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

K úspěšnému zvládnutí jakýchkoliv problémů v organizaci významně přispívá osvojování si sociálních dovedností v oblasti mezilidských vztahů. Je důležité, aby se všechny konflikty řešili demokratickými způsoby a aby následně nedocházelo k pomstyktivému jednání.

2. MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 VÝVOJ TEORIE ŘÍZENÍ

Řízení patří od pradávna k nejdůležitějším lidským činnostem. V rámci organizace je nezbytnou podmínkou pro naplňování společných cílů. Teorie řízení se zabývá metodami, technikami a především myšlenkovými postupy, které manažeři používají v řídicích činnostech. V průběhu let se tyto metody a přístupy měnily podle toho, na co se teoretici a praktici manažerské práce zaměřovali. Ve stručnosti lze vývoj teoretického výzkumu organizací rozdělit do tří etap (Tureckiová, 2004):

1. Mechanistické pojetí – převládají klasické koncepce organizací, rozvíjené od počátku 20. století zhruba do 20. let.
2. Organistické pojetí – převažují behaviorální či sociálně- psychologické přístupy, s počátky na sklonku 20. let a mohutně se rozvíjející od 50. let 20. století.
3. Systémové pojetí – s přístupy strukturálního funkcionalismu, kulturologickým pojetím organizace a zejména vlastními systémovými a kontingenčními přístupy, které dominovaly od 60. let a na které navazovaly v 80. a 90. letech přístupy empirické a pragmatické, jakož i celá řada dalších koncepcí, vyplývajících z nového pohledu na organizaci.

Toto rozdělení je jen přibližné, protože starší myšlenkové proudy se objevují také v následných obdobích a prvky jednotlivých přístupů se vzájemně prolínají.

Mechanistické pojetí

Klasikové managementu při utváření organizačních systémů vycházeli z přesného fungování stroje. Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně jako součást velkého stroje. Očekávalo se, že pokud budou lidé důsledně dodržovat přesně vymezená pravidla, pak bude organizace pracovat bez problémů.

V literatuře jsou uváděny tři nejproslulejší teorie efektivního řízení:

- a) vědecké řízení,
- b) teorie správy,
- c) teorie moci a byrokracie.

Za zakladatele vědeckého řízení je považován Frederick Taylor, který se z řadového dělníka vypracoval na hlavního inženýra ocelářské společnosti. Velkou část svého života věnoval Taylor problému zvyšování efektivnosti výroby. Nízkou produktivitu a efektivitu práce spatřoval nejen v lenosti dělníků, ale také v systému, v nízké účinnosti používaných metod řízení a v chybné organizaci práce. Nápravu viděl ve funkční specializaci dělníků i manažerů a v řízení založeném na vědeckých metodách (známé jsou jeho časové a pohybové studie, pomocí kterých se snažil najít optimální způsob práce). Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl poměrně vysoký nárůst produktivity práce, ale na druhé straně jednotvárná a mechanizovaná práce dělala z lidí pouhé stroje (Bělohlávek, 1996).

Dnes se prvky vědeckého řízení využívají hlavně při tréninku vrcholových sportovců nebo při automatizaci výrobního procesu.

Otcové teorie správního řízení vycházeli při formulování zásad organizace ze svých bohatých praktických zkušeností. Na základě vlastních poznatků dospěli k formulaci pravidel, která se stala normami pro úspěšné organizace. Nejznámější osobností správní teorie byl francouzský inženýr Fayol, který položil základy k dnešnímu systému plánování, projektování a účetnictví. Rovněž formuloval 14 principů řízení, které sloužily jako doporučení pro jednání řídicích pracovníků (Bělohlávek, 1996).

Cílem správních teorií je vytvořit organizaci jako síť útvarů, oddělení a funkcí, jejichž aktivita se řídí přesnými pravidly.

Autorem klasické teorie byrokracie je německý teoretik a sociolog Weber, který se ve své teorii zaměřil na fungování a uspořádání organizace, pro kterou je typická hierarchie autority a systém formálních pravidel. Organizaci má řídit byrokratický aparát, jehož úkolem je vynucovat na lidech takové jednání, které odpovídá dohodnutým a schváleným pravidlům (Bělohlávek, 1996).

Všechny tyto tři uvedené klasické organizační koncepce obsahují několik společných znaků. Především řešily věcné uspořádání a formální strukturu organizací, funkční nadřízenost a podřízenost útvarů, koordinaci činnosti útvarů a nevhodnější způsoby řízení. Naproti tomu se tyto koncepce příliš nezabývaly lidskou stránkou. Zdůrazňovaly odosobněný, autoritativní způsob řízení, ve kterém podřízený člověk zaujímal pouze pasivní roli, byl pouhou prodlouženou rukou stroje (Tureckiová, 2004).

Organistické pojetí

Teoretikové tohoto pojetí se zaměřují na zkoumání vlivu sociálních a psychologických faktorů při hledání efektivnějších způsobů řízení v organizacích a na rozvoj lidí ve firmách.

Tyto nové přístupy jsou spojeny se jménem Eltona Maya a jeho školy lidských vztahů. Spolu se svými spolupracovníky prováděl výzkumy v Hawthornském závodě Western Electric Copany, které byly zaměřeny na sledování změn výkonu zaměstnanců v závislosti na fyzikálních změnách pracovního prostředí, dále na studium sociální a psychologické podmíněnosti chování a na zkoumání vztahů mezi zaměstnanci a managementem organizace. Zjistil, že na zvýšení produktivity práce se podílí morálka, hrdost na svou skupinu, pocit sounáležitosti k pracovní skupině a efektivní management (Tureckiová, 2004).

Po druhé světové válce dochází k dalšímu rozvoji přístupů k efektivnímu řízení, kdy se pozornost přesouvá na člověka a jeho rozvoj. Nejvyšší pozornosti se dostalo sociálně-psychologickým, neboli humanistickým přístupům. Za hlavní pracovní stimul se považuje uspokojení osobního rozvoje pracovníka.

Mezi nejvýznamnější představitele tohoto směru patřil například McGregor, který ve své teorii X a Y studoval názory manažerů na postatu člověka, jeho pracovní motivaci a způsob řízení lidí (Bělohlávek, 1996).

Podle amerického psychologa Maslowa nejdůležitější lidskou potřebou je potřeba sebeaktualizace. Je potřebou realizovat veškeré své schopnosti, svůj psychický i fyzický potenciál, uskutečnit svá přání a dělat práci, kterou umí a dělá rád. Organizace by měly prostřednictvím různých způsobů obohacování práce a řízením kariéry umožňovat lidem dosáhnout sebeaktualizace (Bělohlávek, 1996).

Humanistické teorie řízení zdůrazňují individuální rozvoj jako základní potřebu člověka. Kladou důraz hlavně na studium lidské motivace, zkoumání skupinových norem a vztahů mezi lidmi v organizaci a s tím spojené účinné způsoby řízení lidí ve firmách.

Systémové pojetí

Podnětem pro vznik systémového pojetí se stalo dílo Chestera Barnarda, který ve své knize *Funkce vedoucího* prezentuje sociálně systémový přístup vedoucích pracovníků. Podle Barnarda (In Řehoř, Šigut, 2009) je úkolem každého manažera zabezpečit systémovou spolupráci prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci. Pro manažery je důležité, aby při své práci vycházeli z mimořádně hlubokého porozumění pro rozhodování a vedení a opírali se o autority s výjimečnými řídicími zkušenostmi.

V 50. letech minulého století se v manažerské praxi objevuje Bertalaffyho obecná teorie systémů a strukturální funkcionalismus reprezentovaný Parsonsem. Tyto systémy mají zásadní vliv na formulování nového pojetí organizace jako otevřeného systému. Organizace je chápána jako soubor vzájemně propojených komplexních subsystémů, které jsou otevřené vlivům okolí. Organizace se okolnímu prostředí přizpůsobují a zároveň ho svojí činností přetvářejí (Tureckiová, 2004).

Od druhé poloviny 60. let přicházejí teoretikové s kontingenčními přístupy, které do teorie i praxe řízení vnesly nový prvek – situaci. Základním předpokladem kontingenční teorie je neexistence jednoho univerzálního, optimálního způsobu řízení podniku. Pro určitou konkrétní situaci je efektivní vždy určitý způsob řízení, který za jiných okolností může být nepoužitelný. Způsob řízení ovlivňují podmínky vnějšího prostředí (např. konkurence, dodavatelé), technologické prostředky a technické možnosti firmy a dále způsobilosti jednotlivých členů firmy (Tureckiová, 2004).

Ani v posledních dvaceti letech 20. století se neopouštělo od systémového pojetí, nicméně jednotlivé přístupy ke studiu organizačních systémů se začaly různit. V rámci zvyšování konkurenceschopnosti podniků se přechází od procesů dělby práce a specializace k integrativním procesům. To je spojeno se změnou v utváření formálních organizačních struktur a ve způsobech vedení lidí.

Příkladem takového nového přístupu je např. Sengeho „učící se organizace“, která zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Nonaka a Takeuchi (In Truneček, 2004) spatřovali jako konkurenční výhodu rozvoj a využití znalostí zaměstnanců. Jejich management znalostí můžeme chápat jako proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav je dán odbornými znalostmi lidí a pohyb představuje způsoby, jakými se znalosti sdílejí.

Všechny nové trendy a teorie řízení kladou velké nároky na manažery, kteří se musí neustále přizpůsobovat probíhajícím změnám. Už se nemohou spoléhat jen na své dosavadní znalosti, zkušenosti a sociální dovednosti, ale musí nalézat nové obsahy manažerské profese, techniky práce s lidmi a vhodně rozdělovat kompetence při vedení lidí a jejich rozvoji.

2. 2 MANAGEMENT A MANAŽEŘI

O managementu (řízení) můžeme říct, že je uměním i vědou. Je to umění „vědět, jak na to“, jakým způsobem dosáhnout požadovaného cíle. Manažeři se snaží o stálé zlepšování své práce, k čemuž jim pomáhají systematické znalosti z managementu, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Organizované znalosti, o něž se řízení opírá, pak můžeme označit jako vědu a schopnost uplatnit tyto znalosti v praxi, jako umění (Řehoř, Šigut, 2009).

Management je proces systematického plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosahování vybraných cílů organizace. Jde o soustavu na sebe navazujících aktivit a úkolů, jež jsou vzájemně provázané. Manažeři při dosahování stanovených cílů mají vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznávaný ostatními členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Většina autorů management rozděluje do pěti funkcí řízení, okolo nichž se seskupují znalosti, které jsou těmito funkcím podřízeny. Jde o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Plánování znamená volbu úkolů a činností, určování jejich priorit a postup jejich realizace tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům v organizaci a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů nezbytně potřebných k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo všem členům organizace vyjasnit jejich místo v procesu řízení a osobní přínos pro úspěšné splnění úkolů.

Personalistika znamená zaplňování a udržování jednotlivých pozic v organizaci. Tyto činnosti jsou prováděny pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu použitelnosti lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, hodnocením a oceňováním stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosaženy účinně a efektivně.

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků za účelem dosahování stanovených skupinových cílů. Vedení se kromě motivace vztahuje především k interpersonálnímu chování a komunikaci s pracovními skupinami.

Kontrolování je sbírání, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů. Cílem je určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Každá z těchto manažerských funkcí určitým způsobem přispívá ke koordinaci. Někteří autoři ji považují za samostatnou funkci, ale přesnější je pohlížet na koordinaci jako na podstatu manažerství, která je potřebná k vytvoření harmonie mezi úsilím jednotlivců při dosahování společných cílů (Řehoř, Šigut, 2009).

Rozhodující úlohu při řízení zastávají manažeři. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří odpovídají za plnění úkolů vyžadujících řízení dalších členů organizace. Cílem je ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podnícení k žádoucím výkonům, jakož i dlouhodobé formování jejich kvalifikace a profesní kompetence. Obecně můžeme manažery podle jejich postavení v organizaci rozdělit na liniové (nižší), střední a vrcholové (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Linioví manažeři představují nejnižší stupeň řízení v manažerské hierarchii. Jsou to např. mistři ve výrobních jednotkách, dispečeri v dopravě či vrchní sestry v nemocnicích. Převládá u nich operativní řízení. Jejich hlavní činností je vedení

zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu a vykonávají kontrolu.

Střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů, případně i řadových pracovníků. V praxi jde např. o dílovedoucí, vedoucí provozu, střediska, různých odborů apod. Pro střední úroveň řízení je typická převaha taktické orientace. Řízení spočívá v uskutečňování plánů a strategických cílů organizace a v koordinaci vykonávaných úkolů.

Vrcholový manažeři stojí na vrcholu pomyslné řídicí pyramidy a jsou tudíž nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jedná se o generální ředitele, odborné ředitele, náměstky ředitelů apod. Jejich hlavním úkolem je stanovení organizační strategie a současně musí zastávat také ostatní manažerské činnosti jako organizování a vedení lidí či kontrolování plnění cílů.

Jednotlivé úrovně řízení jsou také charakteristické dovednostmi manažerů. Technické dovednosti představují znalosti a zručnost v pracovních činnostech. Tyto dovednosti jsou důležité pro nižší manažery.

Lidské dovednosti jsou předpokladem pro úspěšnou práci středních manažerů. Představují schopnost pracovat s lidmi, uskutečňovat týmovou práci a vytvářet v organizaci bezpečné prostředí.

Pro vrcholový management jsou důležité koncepční a projekční dovednosti. Aby byla jejich činnost efektivní, musí nejen problém umět objevit, ale musí mít i schopnosti nalézt jeho praktické řešení (Řehoř, Šigut, 2009).

Manažerům při práci s lidmi nestačí jen jejich ekonomické či technické vzdělání. Manažeři totiž nejen ovlivňují pracovní jednání svých podřízených, ale zároveň je i vychovávají. Zde se nabízí vztah managementu a sociální pedagogiky. Například může pomoci řešit rozpory mezi nároky zaměstnanců a požadavky managementu organizace. Sociální pedagogika umožňuje vedoucím pracovníkům získat celou řadu informací a sociálních dovedností, které mohou využít pro lepší vedení a řízení svých podřízených.

2. 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí setkáváme s pojmy řízení lidských zdrojů či personální řízení. Tyto termíny se často považují za synonyma, ale v teoretické rovině tak tomu není.

Personální řízení má obecnější význam, orientuje se téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Řízení lidských zdrojů představuje novější pojetí personální práce a může být chápáno jako personální řízení na vysoké úrovni.

Storey (In Armstrong, 1999, s. 149) vypracoval pro řízení lidských zdrojů tuto definici: „Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmíst'ování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá při tom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů“.

Personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, a tudíž se také samo orientuje na zaměstnance, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace. Řízení lidských zdrojů lze chápat jako přístup k personálnímu řízení, na kterém se podílejí jak linioví manažeři, tak personalisté a který mimo jiné zdůrazňuje význam lidských zdrojů spíše jako jmění, než jako náklady (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů má pro organizaci především strategický význam. Zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, které vyplývají z cílů organizace. Odhadováním, plánováním a realizací personálních činností dokáže předcházet celé řadě kritických stavů. Počítá dopředu s náhradami za pracovníky, kteří mohou organizaci potenciálně opustit, včas odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech, pracovníkům dává poměrně jasnou perspektivu pro jejich postup a rozvoj (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je zabezpečovat a neustále zlepšovat výkonnost organizace. Splnit tento úkol jde jen za předpokladu využívání všech zdrojů,

kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Tím, že lidské zdroje rozhodují o ostatních zdrojích, můžeme říci, že efektivní řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití ostatních zdrojů organizace.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se zaměřují na:

- zlepšování kvality pracovního života,
- zvyšování produktivity,
- zvyšování spokojenosti pracovníků,
- zlepšování rozvoje pracovníků jako jednotlivců i kolektivů,
- zvyšování připravenosti na změny (Koubek, 2007).

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí své uplatnění v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, většinou se ale uvádějí v přibližně následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností a jejich přiřazení k pracovním místům, dále pořizování popisu pracovních míst, specifikaci pracovních míst a průběžnou aktualizaci těchto materiálů.
2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a vyhodnocování materiálů o uchazečích, organizování výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání, uvedení pracovníka na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání hodnotících dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci či nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit, tj. určování potřeb vzdělávání a jeho plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

8. Pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, dále zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb apod.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Dále poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým pracovníkům uvnitř organizace, popřípadě i mimo ni (úřadům práce, orgánům státní správy apod.).
11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalování potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních míst na trhu práce, konkurenčních nabídek pracovních příležitostí aj. Tato činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace při hledání těch nejlepších pracovníků.
12. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace, který zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, či uplatňování počítačových systémů v personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Jedná se především o striktní dodržování zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Jde o zákaz jakýchkoliv projevů diskriminace na základě pohlaví, věku, národnosti, náboženství či politické příslušnosti zaměstnanců. Tato personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení pracovně právních předpisů (Koubek, 2007).

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytně nutné, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně propojeny, sladěny a podporovaly se.

3. FIREMNÍ KULTURA

3.1 VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY

Pojem „firemní kultura“ se začal v souvislosti s managementem objevovat v literatuře zhruba v polovině minulého století. Ve větší míře se s ním setkáváme v 70. a především v 80. letech 20. století. Firemní kultura se stala populárním předmětem manažerského zájmu v souvislosti s japonským ekonomickým růstem, což podnítilo zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Dalším důvodem zvýšeného zájmu o firemní kulturu bylo hledání nových cest k dokonalosti a účinnosti řízení firem.

Vedle pojmu „firemní kultura“ se u nás v odborné literatuře můžeme setkat ještě s pojmy „organizační“ nebo také „podniková“ kultura, které mají obsahově shodný význam. Dále budu ve své práci používat všechny tyto pojmy, podle toho, jak s nimi pracovali jednotliví autoři, z kterých jsem čerpal.

Organizační kultura je tradičně vymezována dvěma základními způsoby a to interpretativním a objektivistickým přístupem.

Interpretativní přístup chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Na organizaci nenahlíží ani jako na „stroj“, v němž mají zaměstnanci přesně vymezené role, povinnosti a pravidla fungování, ani jako na „biologický systém“, jehož chování je orientováno na přežití, ale jako na „kulturu“. Organizace je vnímána jako souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.

Objektivistický přístup naproti tomu chápe organizační kulturu jako něco „co organizace má“. Považuje se za určitý subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Kromě těchto základních přístupů, rozlišujeme další, např. racionalistický, funkcionalistický a symbolický (Lukášová, 2010).

V odborné literatuře se na firemní kulturu nahlíží podle různých pohledů. Může jít např. o sociálně psychologický pohled, kdy firemní kulturu můžeme definovat jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě nebo

o pohled z hlediska teorie řízení, kde firemní kulturu vnímáme jako důležitou součást řídicího procesu. Dále se můžeme dívat na firemní kulturu z hlediska její funkce ve společnosti, kde je podnik chápán jako samostatný kulturní systém a předmětem zájmu je tedy kulturní antropologie. Jiní teoretici zase zavádějí pojem marketingová kultura, která se orientuje především na zákazníka, na efektivní řešení a uspokojování jeho potřeb (Šigut, 2004).

Firemní kultura je jednotlivými autory chápána obdobnými způsoby, přesto konkrétní vymezení tohoto pojmu není zdaleka jednotné. Pro ukázkou uvádím několik definic.

Např. Schein (In Bělohlávek, 1996, s. 108) definoval firemní kulturu jako: „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“

Armstrong (1999, s. 357) píše, že „firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“

Marques, Jirásek (2000, s. 248) uvádějí, že „podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života...podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“.

Denilson (Lukášová, 2010, s. 17) vymezuje firemní kulturu jako „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“

Šigut (2004, s. 9) zase píše, že „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“.

Přes vzájemně odlišné pojetí podnikové kultury vyplývají pro většinu autorů následující společné charakteristiky:

1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu mezilidských vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si utvářejí, definují a interpretují členové sociálního systému sami.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy, které nejsou prostým souhrnem individuálních hodnotových zájmů, postojů či norem jednání, ale jsou skupinovým jevem, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu. Tyto postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace a tudíž místem pro vznik podnikové kultury je samotný podnik.
3. Podniková kultura vzniká a rozvíjí se v určitém, konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě vzájemných vztahů uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Podnikové cíle a priority ovlivňují způsoby řešení, postupy, pravidla a normy uvnitř organizace.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Pomocí různých adaptačních programů, podnikových kurzů a školení se snaží organizace objasňovat nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
6. Podniková kultura je reprezentována svými vzory a ideami, které umožňují členům organizace snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění. Na základě společného a jednotného chápání sjednocují a zprostředkovávají význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Podniková kultura tak vytváří určitý rámec pro veškeré rozhodovací procesy řídicích i řadových zaměstnanců, kterým zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm (Bedrnová, Nový, 1994).

3. 2 PRVKY A SÍLA FIREMNÍ KULTURY

Kulturními prvky představují základní, nejjednodušší skladební komponenty kulturního systému. Také prvky organizační kultury nejsou všemi autory vymezovány zcela jednotně, nicméně, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy.

Základní přesvědčení jsou silně zafixované představy o fungování konkrétní reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou velmi odolné a stabilní vůči každé změně a fungují zcela automaticky (Lukášová, 2010).

Schein, který je považován za jednoho z předních autorů zabývajících se problematikou organizační kultury, považuje základní přesvědčení za jádro kultury, které ovlivňuje poznávací procesy příslušníků dané kultury (Lukášová, 2010).

Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost s určitým způsobem řešení problému. Jestliže tento určitý způsob vedl k úspěšnému výsledku, pak lidé v organizaci začnou věřit, že věci takto fungují a začnou to brát jako skutečnost, na kterou se můžou spolehnout.

Schein (In Lukášová, 2010) rozlišuje tři základní oblasti, čeho se základní přesvědčení týkají:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí (vztahují se především ke strategii organizace a metodám, kterými by se měly dosahovat stanovené cíle);
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (týkají se vnitřního prostředí organizace a žádoucí vzájemné blízkosti a přátelství lidí uvnitř organizace);
3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů, odrážejících se v širším prostředí, ve kterém organizace existuje.

Hodnota je to, co je obecně považováno za důležité, čemu jednotlivci nebo skupiny přiřkládají zásadní význam, co je pro jednotlivce či skupinu přímo či nepřímo žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.

Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné přednosti, které se do značné míry promítají do rozhodování jednotlivce i organizace. Individuální

hodnotový systém člověka určuje to, co je pro něho osobně důležité a významné, skupinové hodnoty jsou zase výrazem toho, co si členové organizace myslí, že je pro organizaci správné, žádoucí a potřebné.

Stejně jako základní přesvědčení, také hodnoty jsou klíčovým nástrojem pro utváření a formování organizační kultury. Organizace mají většinou své hodnoty zformulované a obvykle je deklarují ve své filosofii. V řadě podniků je však nesoulad mezi deklarovanými a skutečně zastávanými hodnotami. Příčinou tohoto nesouladu může být nejen nesdílení těchto hodnot mezi spolupracovníky, ale také to, že mohou být hodnoty pouze výsledkem racionálního uvažování či vyslovenými aspiracemi pracovníků (Lukášová, Nový, 2004).

Postoj je zjednodušeně řečeno vztah k nějakému určitému objektu, kterým může být člověk, věc, událost či problém. Postoje jsou produkty hodnocení a obsahují tři složky. Složku kognitivní (obsahuje názory k objektu postoje), afektivní (emoce vztahující se k objektu) a konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).

Normy chování jsou neformální, nepsaná pravidla chování v určitých situacích, které členové skupiny akceptují. Dodržování norem je ve skupině odměňováno a nedodržování naopak trestáno. Odměny a tresty mají většinou citový charakter. Odměňování se projevuje vstřícným a přátelským chováním ostatních členů vůči lidem, kteří normy dodržují a odmítavým až nepřátelským chováním k těm, kteří je nedodržují. Normy chování se týkají celé řady aspektů organizačního života, jako jsou např. různé pracovní činnosti, komunikace ve skupině, způsoby jednotnosti odívání apod. Ve vztahu k výkonnosti mohou mít pozitivní nebo negativní charakter.

Pro organizaci mají skupinové normy chování velký význam. Stanoví, které chování je v organizaci žádané a přijatelné a které není. Tím usměřňují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní prostředí.

Organizační mluva je způsob mluvy, který se běžně používá mezi zaměstnanci v organizaci. Odráží sdílené hodnoty, míru formálních či neformálních vztahů, obor podnikání a další specifika konkrétní organizace.

Každý pojem může mít více významů, proto je důležité, aby lidé v organizaci shodně chápali obsah užívaných pojmů, což jim usnadní lepší dorozumění a zvýší jejich pohodu. V opačném případě dochází k nedorozuměním a častým konfliktům.

Historiky spolu s organizační mluvou, historkami, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdiny patří k artefaktům nemateriální povahy. Historiky jsou příběhy vyprávěné v rámci organizace, které se odehrály v minulosti. Vycházejí ze skutečných událostí, ale vlivem času a různého podání jejich obsahu bývají často „přibarvené“. Přesto jsou důležité, protože odkazují na hodnoty a normy, které jsou v organizaci žádané a na důsledky, které přináší jejich nedodržování. Přinášejí také informace o rozdělení moci v organizaci.

Mýty se od historek odlišují tím, že nemají racionální základ. Prostřednictvím vyprávěných příběhů nebo určitých způsobů uvažování a výkladů, objasňují žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Mohou to být příběhy, které legitimují minulé, současné i budoucí jednání.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou zažitě, ustálené vzorce chování, které se v organizaci udržují a předávají. Napomáhají k hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí stabilní prostředí.

Příkladem zvyků mohou být např. oslavy narozenin, vánoční večírky, zvyky spojené s odchodem do důchodu, s povýšením, s řešením určitých problémů apod.

Rituály mají oproti zvykům navíc symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě a v určitém čase. Můžeme se setkat s rituály zdravení (při příchodu do zaměstnání), s komunikačními rituály (dává se jimi lidem najevo, jaké je jejich místo v organizaci), rituálem může být také hlasování na poradě či přijímání nového pracovníka.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Významně posilují hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují organizační hrdiny.

Hrdinové

Funkce hrdinů byla zdůrazňována zejména v 80. letech minulého století, ale i dnes mají své místo v rámci organizace. Pro pracovníky totiž zosobňují základní hodnoty a plní tyto důležité funkce (Deal a Kennedy. In Lukášová, 2010):

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšimu světu,

- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- motivují zaměstnance.

Zatímco někteří hrdinové se rodí (např. Baťa, Ford), přičemž jejich jedinečnost může ovlivnit i několik generací, jiní jsou pouze krátkodobými, tj. jsou hrdiny roku nebo třeba i jen dne. Oba typy hrdinů jsou podle Deala a Kennedyho (Lukášová, 2010) pro organizaci důležití a pokud je nemají, měly by si je samy vytvářet (např. vyhodnocováním pracovníka roku apod.).

Firemní architektura a vybavení představují artefakty materiální povahy. Jedná se hlavně o architekturu budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Firemní architektura spoluvytváří image firmy, kterým se snaží zapůsobit na zákazníka a získat si ho. Vnější vzhled a vybavení budov mohou odrážet tradici firmy a můžou ji činit jedinečnou a odlišnou od jiných firem (Lukášová, 2010).

Podle Lukášové a Nového (2010) se prvky organizační kultury vzájemně doplňují a lze na ně třeba nahlížet z více hledisek, jako na:

- základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,
- indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,
- nástroj předávání a utváření organizační kultury.

Teoretická znalost prvků kultury umožňuje pochopit, co to organizační kultura je, jak funguje a jak se projevuje. Prostřednictvím prvků kultury se utváří obsah kultury. Žádoucího obsahu organizační kultury se dosahuje formulováním klíčových hodnot, vytvořením a upevněním takových norem chování, které podporují výkonnost a strategické cíle organizace, a v neposlední řadě také ovlivňováním postojů k zákazníkům či spolupracovníkům. Prvky kultury jsou ovšem i nástrojem předávání kultury. Současní pracovníci nově přichozím sdělují, „jak se věci v organizaci dělají“, co je považováno za důležité, co se cení a co se odsuzuje, jaké zvyky mají dodržovat a jak se mají chovat, aby v organizaci uspěli (Lukášová, 2010).

Síla firemní kultury

Sílou firemní kultury rozumíme, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy chování a ostatní prvky v podniku sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, pak mluvíme o silné firemní kultuře.

Na rozdíl od slabé firemní kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná firemní kultura se projevuje mimořádně vysokou schopností ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Teprve tehdy, když se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, můžeme říct, že je silná.

Podle Bedrnové a Nového (1994) musí silná podniková kultura splňovat následující kritéria:

1. Pregnantnost

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné či vyloučené a nepřijatelné.

2. Rozšířenost

Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Je nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci nejen se všemi jejími prvky seznámeni, ale aby se s jejich existencí a vlivem setkávali v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

3. Zakotvenost

Vyjadřuje míru ztotožnění a osvojení jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Síla a slabost podnikové kultury souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury.

Subkultura je „kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a „oficiální“ kultury“ (Jandourek, 2001, s. 243).

Subkultury vznikají ve větších podnicích, které jsou strukturovány do dílčích jednotek, ve kterých vznikají jejich relativně samostatné kultury. Specifickou kulturu mají např. pracovníci obchodního oddělení, výzkumu a vývoje, výroby apod. a z jiného hlediska zase mají specifickou kulturu třeba řídicí pracovníci či dělníci.

Silná podniková kultura bývá většinou vnímána jako pozitivní a přínosná. V praxi se však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody silné podnikové kultury, se zároveň umocňují i její negativní jevy.

V pozitivním smyslu silná podniková kultura:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledným a poměrně snadno pochopitelným (zjednodušený pohled na události, rychlé pochopení formálních předpisů a způsobů chování),
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci (jednání a schvalování mohou probíhat podstatně jednodušeji a příměji),
- umožňuje rychlé nalezení řešení a rozhodování (rychlé a snadné nalezení shody v názorech na řešení),
- urychluje plynulé zavádění inovací (rychlé a efektivní prosazení a realizování plánů, projektů a programů),
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků (málo formálních předpisů),
- zvyšuje motivaci a týmový duch (vysoká jistota a důvěra spolupracovníků),
- zajišťuje stabilitu sociálního systému (nízká fluktuace, značná identifikace s podnikem a loajalita), (Bedrnová, Nový, 1994).

Všechny uvedené pozitivní průvodní jevy dávají předpoklad, že podniky za těchto okolností pracují efektivněji. V konkrétních situacích podnikové reality je však možné prokázat, že nelze vše hodnotit takto jednoznačně a měly by se uvést také negativní průvodní jevy silné podnikové kultury.

Bedrnová s Novým (1994) uvádějí tyto negativní jevy:

- tendence k uzavřenosti podnikového systému (podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího okolí),
- fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace (vyhýbání se změnám, nové myšlenky se jen těžko prosazují),
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

Aby byla silná podniková kultura pro podnik výhodou, musí mít takový hodnotový systém, který počítá s tvořivostí spolupracovníků a který toleruje dočasné neúspěchy a dílčí pracovní konflikty při hledání nové podnikové strategie.

3. 3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

I když se každý podnik vyznačuje svou zcela specifickou a originální kulturou, tak vědečtí badatelé vytvořili na základě dlouhodobých empirických výzkumů některé zdařilé typologie.

Dá se říct, že každá typologie je zjednodušující a obsahuje mnoho dalších omezení. Přesto má svůj praktický význam, který spočívá v tom, že umožňuje konkrétnímu podniku lépe poznávat a rozumět vlastní kultuře a zároveň typologie představuje jakýsi model, ke kterému je možné se přibližovat nebo se mu vyhýbat.

Většina typologií vychází z předpokladu existence určitého omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje. Jedná se především o tyto skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy (Bedrnová, Nový, 1994).

Lukášová (2010) zase rozčleňuje nejznámější typologie do čtyř základních skupin:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci podniku na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
4. typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace.

Jako jednu z nejdůležitějších typologií uvádí odborná literatura tu, kterou zpracovali Deal a Kennedy.

Deal a Kennedy (In Bedrnová, Nový, 1994) s přihlédnutím k vlivu prostředí rozlišují čtyři typy organizačních kultur, které jsou určeny mírou ochoty nést riziko a rychlostí (dynamikou) zpětné vazby o výsledcích činnosti (viz tabulka 3.1 a text dále).

Tab. 3.1 Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

velké riziko	„analyticko-projektová“ kultura	kultura „všechno nebo nic“
malé riziko	„procesní“ kultura	kultura „chléb a hry“
	pomalá dynamika	rychlá dynamika

Zdroj: Bedrnová, Nový, 1994

Kultura „všechno nebo nic“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, jestli jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Pozitivně je hodnoceno temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté vypadávání z role. Pracovník je tak dobrý, jak je dobrý jeho poslední výkon. Vše je podřízeno úspěchu, neboť ten určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost.

Kultura „chléb a hry“

Je založena hlavně na přátelství, sympatickém chování a vzájemné spolupráci. Vysokou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby, dále se klade důraz na iniciativu, aktivitu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Hrdiny této kultury bývají nejlepší prodejci či dělníci, jejich úspěch se poměřuje prodaným nebo vyrobeným množstvím. Typické jsou oslavy, vyznamenání a ceny, soutěže a podnikový žargon.

Kultura „analytický projekt“

Existuje ve firmách, kde jsou velká rizika při rozhodování a velmi pomalá zpětná vazba. Každé rozhodnutí je výsledkem komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy. Intuice, zkušenosti, tradice, štěstí a nálady jsou nespolehlivé a nebezpečné. Kariéra je zde dlouhodobějším procesem, uskutečňuje se po krocích, do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

„Procesní kultura“

Všechny aktivity pracovníků se více soustředí na samotný pracovní proces, než na to, co je konkrétním cílem jejich práce. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu a hodnotami jsou technická dokonalost, zaměřenost na přesnost a detaily. Úspěch zde není jasně definovaný, proto hrdiny vytváří spíše pozice, než lidé sami. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb a třeba i proti osudu pracují v podniku desítky let.

K další, velmi často uváděné typologii patří typologie podle Handyho, který charakterizoval tyto čtyři typy organizačních kultur:

1. Kultura moci – určité osoby mají dominantní postavení a ostatní jsou jim podřízeni. Vedoucí vědí a mohou všechno, zatímco podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Taková kultura je tradiční pro velké zločinecké organizace, vyskytuje se také v malých a rodinných podnicích.
2. Kultura rolí – je založena na klasické hierarchické struktuře, tvořené řediteli, středním managementem, nižšími vedoucími a řadovými pracovníky. Celá organizace má tvar pyramidy – čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, které se od pracovníků na různých pozicích očekává. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Můžeme ji zaznamenat ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.
3. Kultura výkonu – je charakterizovaná decentralizovanou maticovou nebo síťovou strukturou. Organizace se soustřeďuje víc na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.
4. Kultura podpory – jedná se o podnikatelské sdružení, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení. Svým členům poskytuje uspokojení skrze vzájemné vztahy, spolupráci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu (Bělohlávek, 1996).

Z novějších typologií mě zaujala zejména typologie vytvořená Quinnem a týmem jeho spolupracovníků, jak ji uvádí Lukášová (2010). Tato typologie, která byla vyvinuta během posledních patnácti let, je založena na modelu soupeřících hodnot. Obsahuje dvě základní dimenze: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření (viz tab.

3.2). Výsledkem jsou pak čtyři typy kultur: klanová, hierarchická, adhokratická a tržní.

Tab. 3.2 Model soupeřících hodnot podle Cameron a Quinn



Zdroj: Lukášová, 2010

Každý typ kultury obsahuje ještě třetí dimenzi, která je charakterizována určitými cíli, k nimž organizace směřuje, a nástroji, jejichž prostřednictvím jich chce dosáhnout.

Klanová kultura je organizací rodinného typu, která je charakteristická přátelským pracovním prostředím a společným sdílením hodnot a cílů. Vedoucí jsou v roli „rodičů“ a organizaci stmeluje loajalita a tradice. Velký význam se připisuje oddanosti firmě, soudržnosti, morálce, pracovnímu prostředí a týmové práci.

Adhokratické kultuře je vlastní dynamické, podnikatelské a tvůrčí prostředí. Organizaci stmeluje experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na to, být špičkou v oblasti znalostí při vytváření nových produktů a poskytování služeb. Rysem tohoto typu je přechodnost organizačních struktur, využívání specialistů a přechodných týmů, nutnost rychlého a pružného reagování na nové příležitosti.

Tržní kultura se zaměřuje na výsledky a cíle organizace. Vedoucí požadují po zaměstnancích vysoké výkony. Organizaci stmeluje orientace na vítězství, pozornost je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Pomocí tvrdé

soutěživosti a vytvářením konkurenčních cen se snaží o získání tržního podílu a uplatnění se na trhu.

Typologie podle Quinna se v posledních letech stala předmětem zájmu mnoha výzkumných pracovníků „patrně zejména pro to, že je formulována ve vztahu k hledání podmínek efektivnosti organizace a že identifikace míry zastoupení uvedených typů v kultuře organizace umožňuje posoudit implicitní strategickou orientaci firmy“ (Lukášová, 2010).

Odlíšnou typologii podnikových kultur, odvozenou z psychologické terminologie, zpracovali Vries a Miller (In Bedrnová, Nový, 1994). Tato typologie patologických obsahů kultury organizace vymezuje nezdravé sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnutí řídicích procesů a řídicích situací. Vries a Miller ji vytvořili s využitím paralely mezi neurotickými styly osobnosti a chováním organizací. Podniky s takovou kulturou jsou neefektivní a poměrně brzy se rozpadají. Jedná se zejména o:

1. Paranoidní kulturu – manažeři jsou ovládnuti strachem a nedůvěrou v ostatní, trvale sledují všechny aktivity a projevy spolupracovníků, jsou přehnaně ostražití.
2. Nátlakovou kulturu – manažeři jsou perfekcionisté, vše má svůj řád, největší ohrožení pramení z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, všechno je detailně řízeno, emoce jsou nepřipustné.
3. Dramatickou kulturu – manažeři se snaží na sebe přehnaně upoutávat pozornost, silně vyjadřují své emoce, činí veškeré rozhodování, ostatní jsou na nich závislí. V rozhodování se spoléhají na spontánnost a intuici.
4. Depresivní kulturu – manažeři mají pesimistickou, mimořádně pasivní, konzervativní, byrokratickou, apatickou osobnost. Mají pocit, že se nedá nic stihnout, věří, že vše má svůj běh a rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit.
5. Schizoidní kulturu – manažer je orientovaný na svůj svět představ. Nemá zájem o lidi, je uzavřený, plachý, izolovaný, lhostejný ke kritice i ke chvále, je pro něj lepší držet se zpátky, firmě nedává žádný směr. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

3. 4 UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Od firemní kultury se očekává, že bude přispívat k efektivnímu fungování firmy, k vlastní prosperitě a dlouhodobému rozvoji. Ne vždy to však bývá silná, podpůrná, proinovační a proaktivní kultura, která posiluje konkurenceschopnost firmy a zásadně působí ve prospěch dosažení firemních cílů a firemního poslání.

Teprve cílevědomě promyšlená a systematicky utvářená firemní kultura se stává účinným nástrojem řízení a nabývá na strategickém významu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Hlavním tvůrcem a iniciátorem firemní kultury by měli být její zakladatelé, případně také členové správního orgánu a vrcholoví manažeři. Ti do ní vnášejí své postoje a realizují své hodnoty. Mají jasnou představu o tom, jak by firma měla vypadat. Vedle toho se na utváření kultury podílejí také ostatní členové managementu a posléze i řadoví výkonní zaměstnanci, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. Vedení a členové firmy se snaží, aby svou kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní. Podporují ji a upevňují prostřednictvím personálního výběru zaměstnanců, akcemi vrcholového vedení a socializací (Bělohlávek, 1996).

Wágner (2006) uvádí, že se organizační kultura může utvářet na základě spontánního učení a prostřednictvím získávání zkušeností členů organizace.

Základními mechanismy učení, které se při tom uplatňují, jsou redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Prožitky úzkosti vznikají při řešení problémů v podniku, kdy se lidé pod tlakem okolností učí vyrovnávat s dosud neznámým ohrožením. Přírozenou reakcí na tyto prožitky je hledání přijatelných řešení, která budou fungovat a lidem umožní vyhnout se problémovým situacím. Úspěšné způsoby řešení a vzorce chování se pak lidé naučí používat i v budoucnu a používají je i v případech, kdy tyto způsoby řešení nevyhovují.

Posilování je pozitivnějším mechanismem učení, kde je tendence reprodukovat u členů organizace takové chování a řešení problémů, které funguje za určitých podmínek, a opouští od způsobů chování, jež za jiné situace nefungují.

Management firmy nesmí dopustit, aby se organizační kultura formovala a vyvíjela spontánně. Proto management vytváří předpoklady pro společné učení a zároveň pomocí strategie, struktury podniku, komunikace a hodnotové orientace systematicky působí na organizační kulturu.

Z hlediska teorie managementu je firemní kultura především účinným prostředkem řízení. Manažeři odpovědní za promyšlení a formování silné, stejnorodé, soudržné a proaktivní firemní kultury si musí uvědomit:

- jakou kulturou se daná firma vyznačuje,
- nakolik tato kultura přispívá k dosahování cílů,
- jaký typ firemní kultury by byl pro firmu prospěšný a
- jakým způsobem by měl management postupovat, aby příznivě ovlivnil dosavadní firemní kulturu nebo „nastartoval“ příznivý rozvoj nové firemní kultury (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Má-li být formování organizační kultury úspěšné, je nezbytné, aby členové vrcholového managementu jasně stanovili a opakovaně zdůrazňovali žádoucí hodnoty. Přitom nestačí jen o nich hovořit, ale musí být též ztělesněním jejich každodenního chování. Současně musí věnovat trvalou pozornost pravidelné a otevřené komunikaci s ostatními členy organizace. Dále musí dbát na to, aby byli dostatečně odměňováni ti zaměstnanci, kteří ztělesňují požadované hodnoty a vzory chování a také mají povinnost důsledně dohlížet na přijímání nových členů, kteří musí splňovat podmínky pro posilování žádoucí organizační kultury. Ve vážných situacích musí prosazovat taková řešení, která jsou v souladu s proklamovanými hodnotami organizace (Wágner, 2006).

Hofstede (In Šigut, 2004) uvádí pro utváření a řízení organizační kultury tyto hlavní kroky:

1. Řízení a změna organizační kultury je především úkolem vrcholového managementu organizace.
2. Tento proces se opírá, jak o moc a autoritu, tak o odbornou expertizu.
3. Východiskem je kulturní mapa a diagnóza organizace.
4. Úvahy o změně organizační kultury předpokládají tato strategická rozhodnutí:
 - Odpovídá současná kultura strategii organizace?
 - Pokud ne, lze přizpůsobit strategii stávající kultuře?

- Je tato změna proveditelná?
 - Jaké budou náklady na realizaci této změny a mohou je očekávané zisky přiblížit?
 - V jakém časovém horizontu je změna reálně proveditelná?
 - Není lepší pokusit se o změnu strategie?
5. Je třeba vytvořit síť klíčových lidí v organizaci.
6. Možnost vzniku nové organizační kultury je vázána na určité strukturální změny:
- Bude třeba zavřít či otevřít nové oddělení?
 - Je žádoucí přistoupit ke sloučení nebo k rozdělení různých oddělení a úkolů?
 - Je vhodnější přemístit celé skupiny nebo jen vybrané jednotlivce?
 - Odpovídá výkonová kapacita pracovníků nárokům nových úkolů?
7. Je nutné projektovat také nezbytné procesuélní změny týkající se kontroly, komunikačních kanálů a vazeb, způsobů produkce atd.
8. Nezbytným předpokladem změny organizační kultury je také revize a změna personální politiky v těchto oblastech:
- Přijímání, rozmístování a adaptace pracovníků.
 - Hodnocení a odměňování pracovníků.
 - Řízení profesní kariéry.
 - Obohacování práce.
 - Trénink a rozvoj pracovníků.
9. Další monitorování a diagnostika organizační kultury.

Podstatou změny podnikové kultury je podle Pfeifera a Umlaufové (1993) přejítí od výchozího stavu kultury k jeho žádanému cílovému stavu. Výchozím stavem je situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje podnik v zájmu jeho budoucí prosperity.

Cílovým stavem se rozumí situace, kdy existuje soulad mezi požadovanými a skutečně sdílenými představami, přístupy a hodnotami zaměstnanců.

Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, ale jedná se spíše o vybudování startovní pozice pro nikdy nekončící proces péče o rozvoj a pěstování kultury, případně k provádění dalších změn.

Změny mohou být zaváděny buď postupně, tzv. evoluční změnou nebo skokem, tzv. revoluční změnou. Postupné, evoluční zavádění změn představuje pozvolný vývoj kultury, postupné obměňování kulturních vzorců, kdy se kultura utváří jakoby svévolně, přirozenou cestou bez nátlaku a mnohdy neřízeně. Obvykle se k ní nepřistupuje z důvodu krize podniku, ale když je potřeba v rámci podniku něco zlepšit.

V druhém případě se kultura mění radikálně, kdy jde o rychlé, zásadní opouštění dosavadních kulturních vzorců a následné přijetí nových vzorců. Takový postup vyžaduje pečlivé vypracování projektu kulturních změn od manažerů podniku.

Za optimální se považuje sloučení obou způsobů, jehož podstatou je názor, že podnikovou kulturu lze měnit řízeně, ale ne rychle a naráz. Jde o postupnou změnu prováděnou posilování pozitivních a vytěsňování negativních prvků.

Před zahájením procesu změny organizační kultury většina autorů doporučuje následující postup (Lukášová, 2010):

1. Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:
 - identifikovat rozdíly,
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury,
 - stanovit cíle změny.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.

Žádoucí obsah organizační kultury firmy musí především podporovat její výkonnost.

Z tohoto hlediska žádoucí kultura:

- podporuje angažovanost, aktivitu a loajalitu svých členů,
- je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje, a odpovídá strategii, kterou firma má,
- podporuje schopnost organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn,
- je přiměřeně silná.

Při formulování žádoucí organizační kultury se často vychází ze Scheinova modelu (In Lukášová, 2010), který rozlišuje tři roviny organizační kultury: 1. základní přesvědčení, 2. hodnoty a normy chování, 3. artefakty. Na jejich základě management podniku především zvažuje:

- jaká základní přesvědčení by měla být v organizaci sdílena při naplňování strategie,
- jaké hodnoty by měly být považovány za důležité a za naprosto klíčové;
- jaké normy chování by měly v organizaci panovat, aby byla strategie naplňována,
- jaké artefakty jsou pro naplnění firemní strategie žádoucí – jak by mělo vypadat prostředí v organizaci, jaké zvyky a rituály odpovídají žádoucí strategii, jaký oděv a materiální artefakty jsou vnějšími znaky strategicky vhodné kultury.

Vlastní proces změny podnikové kultury může být vyjádřen různými schématickými modely. Jako příklad uvádím model změny organizační kultury podle Browna (In Lukášová, 2010).

Jedná se o kombinovaný model, který charakterizuje proces změny kultury z pohledu kognitivní a behaviorální adaptace pracovníků na měnící se podmínky v organizaci. Autor jej vytvořil na základě syntézy několika modelů různých autorů. Proces změny je rozdělen do tří fází: fáze rozmrazení, změny a znovuzmrazení. Každá z těchto fází je spojena s typickými rituály, ke kterým dochází v dané fázi, a s určitým kognitivním stavem účastníků změny (viz tab. 3.3).

Tab. 3.3 Klíčové oblasti v procesu změny organizační kultury podle Browna

Fáze změny	Rituály	Kognitivní stav
Rozmrazení	- zpochybnění a destrukce - racionalizace a legitimizace	- anticipace
Experimentování (změna)	- degradace a konflikt - „posun“ a posílení	- potvrzení - kulminace
Znovuzmrazení	- integrace , redukce konfliktů	- výsledky

Zdroj: Lukášová, 2010

Hlavním účelem fáze rozmrazení je vytvoření atmosféry naléhavosti změny. Lidem v organizaci se musí dát jasně najevo, že dosavadní postupy a způsoby děláních věcí jsou neudržitelné. Vrcholový management k tomu využívá dva základní typy rituálů:

1. Rituály zpochybnění a destrukce zavedených pořádků a zvyků, podložené poskytnutím důkazů o jejich nefunkčnosti (jejich prostřednictvím se intenzivní komunikací lidem objasňuje, co je potřeba změnit).
2. Rituály racionalizace a legitimizace změny (pomocí vzdělávacích kurzů je lidem vysvětleno, proč je změna potřebná a jaký má význam).

Účelem fáze změny je provést zásadní zásahy, jejichž prostřednictvím má být změna realizována. Typické jsou pro ni tyto typy rituálů:

1. Rituály degradace a konfliktu, kterými se rozumí odsouzení starých způsobů chování a podkopání starých pořádků. Může jí např. o výměnu pracovníků, kteří neuznávají potřebu změny, či o formulování nových hodnot, postojů a cílů.
2. Rituály „posunu“ a posílení se využívají za účelem překonání odporu vůči změně a dosažení posunu k novému způsobu myšlení a chování. Nová kultura pro lidi začíná dostávat tvar a začínají chápat, co se po nich požaduje.

Fáze znovuzmrazení je fází ustálení a upevnění, kdy se organizace dostává do nového a stabilního stavu. Nová přesvědčení a nové hodnoty se zakořeňují a vzniká nový status quo. Lidé ví, co se od nich očekává a učí se užívat nové postupy a nové vzorce chování, pocity nejistoty vůči novým způsobům jednání jsou odstraněny. Postupně zanikají konflikty mezi lidmi a útvary, sladí se zájmy, management vyjadřuje lidem ocenění za jejich sílu a vytrvalost.

Po zavedení změny je nutné provést novou diagnostiku obsahu organizační kultury. Její výsledek má ukázat na to, ve kterých oblastech byla více a ve kterých méně úspěšná. Na základě vyhodnocení změny se potom určuje další postup.

Změna firemní kultury je dlouhodobou záležitostí, která trvá zpravidla několik let. V jejím průběhu může být komplikována různými faktory. K těm nejběžnějším patří projevy neslučitelnosti jednotlivých subkultur uvnitř podniku a především negativní postoje pracovníků, kteří změnu často vnímají jako ohrožení a přijímají ji s velkou nechtí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. PRŮZKUM V OBLASTI FIREMNÍ KULTURY

4.1 POPIS KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

Jméno společnosti, ve které jsem se rozhodl provést průzkum, neuvádím, vzhledem k tomu, že si přála zůstat v anonymitě.

Jedná se o strojírenskou firmu, která se zabývá výrobou čerpadlových systémů pro dopravu vody a plnicích systémů pro čerpání pohonných hmot. Jde o společnost s celosvětovou působností, kde ve výrobních a distribučních střediscích pracuje více jak 3500 zaměstnanců.

Brněnský výrobní závod, ve kterém pracuji více jak 10 let, vznikl na počátku 90 let minulého století. Specializuje na výrobu ponorných elektromotorů pro vodní čerpadla a jejich součásti. V současnosti zde pracuje 180 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do dvou středisek, a to střediska obrábění komponentů a střediska montáže motorů. Ve středisku komponentů se jednak obrábí různé díly motorů a dále se zde připravují všechny typy kabelů pro tyto motory. Ve středisku montáže motorů se kompletují motory dle aktuálních požadavků zákazníků.

Chod firmy zajišťují jednotlivá oddělení. Jedná se o nákup materiálu, technickou přípravu výroby, řízení jakosti, údržbu strojů a finanční oddělení. Samostatné personální oddělení zde není, řízením lidských zdrojů se zabývají vedoucí pracovníci jednotlivých úseků. Agendu s tímto spojenou, vede personální asistentka.

Řízení brněnského podniku zajišťují pracovníci vyššího a nižšího managementu. Vyšší management podniku tvoří prokurista společnosti a vedoucí jednotlivých středisek a oddělení, jejichž hlavní náplní je vytyčování cílů, řešení reklamací, zajištění interních auditů a řízení liniových manažerů.

Nižší management je tvořen mistry a technickými pracovníky všech oddělení. Ti se věnují především plnění konkrétních cílů středisek a oddělení a přímému vedení řadových pracovníků. Při plnění cílů preferují vedoucí pracovníci ve svých střediscích odlišné způsoby vedení. Zatímco v montáži dominuje autoritativní styl vedení, ve středisku obrábění převažuje demokratický styl.

Firemní kultura v této společnosti je spojena hlavně s firemními cíly a výkonností.

Při uskutečňování cílů jsou pro firmu důležité tyto faktory:

- kvalita (dodávek, výrobků, vnitřních procesů),
- peníze (zaměření na zisk, náklady na výrobu),
- zákazníci (spokojenost, servis),
- inovace (modernizace výroby, vědeckotechnický rozvoj),
- pracovní prostředí, firemní kultura.

V oblasti firemní kultury klade firma důraz na své vnější image, které je tvořeno logem firmy, jednotnou architekturou výrobních hal, moderním materiálním vybavením, jednotným pracovním oděvem. K hlavním uznávaným hodnotám patří týmový duch, otevřená komunikace, snaha o včasné řešení problémů, zodpovědnost a loajalita.

Firma také nabízí v rámci sociálního programu svým zaměstnancům různé výhody jako je např. příspěvek na stravování, 13. plat, valorizační navýšení mezd, týden dovolené navíc.

Firmě také záleží na dobrých zaměstnaneckých vztazích. Každoročně pořádá firemní večírek, čímž posiluje zdravé sociální klima uvnitř společnosti.

V rámci zefektivnění výroby firma v současné době zavádí projekt „5 S“. Vychází z McKinseyova přístupu „7 S“ (In Řehoř, Šigut, 2009). Z uvedeného přístupu si firma vybrala těchto pět činitelů:

- strategie (strategy) - plánování, získávání zdrojů pro dosažení cílů,
- struktura (structure) - uspořádání pracovních míst a určení pravomocí,
- systémy (systems) – informační systémy a kontrolní procesy,
- styl (style) – způsob chování managementu,
- zaměstnanci (stals) – přizpůsobení se prostředí firmy.

Důležitou oblastí je pro firmu také vzdělávání svých zaměstnanců. V rámci operačního projektu EU „Lidské zdroje a zaměstnanost“ firma získala dotace na tuto činnost. Jedná se především o vzdělávání vyššího a nižšího managementu a THP (technickohospodářských pracovníků). Vzdělávání probíhá prostřednictvím kurzů a školení s konkrétním zaměřením. Jde např. o manažerské dovednosti a rozvoj THP, vzdělávání mistrů zaměřené na komunikaci a jednání s lidmi, kursy pro účetní, jazykové kursy, kursy pro pracovníky nákupu apod.

4. 2 ŠETŘENÍ MÍRY SPOKOJENOSTI

Práce manažerů při řízení lidských zdrojů, psané i nepsané normy a hodnoty, jakožto prvky firemní kultury vytvářejí sociální klima, jehož úroveň se projevuje ve spokojenosti zaměstnanců. Proto jsem se rozhodl provést průzkum, jehož cílem bude zjištění míry spokojenosti zaměstnanců jako celku a rovněž zjištění rozdílů ve spokojenosti mezi jednotlivými skupinami uvnitř firmy (středisko obrábění, montáž a THP). Ze získaných odpovědí se pokusím určit silné a slabé stránky firmy a navrhnout případné možnosti zlepšení.

Stanovení hypotéz:

Hypotéza č. 1:

Na základě uvedených informací o společnosti, předpokládám, že nejvíce spokojenou skupinou uvnitř firmy budou THP.

Hypotéza č. 2:

Firma klade velký důraz na kvalitní pracovní prostředí a materiální vybavení pracoviště, proto se domnívám, že se to pozitivně projeví v hodnocení všech zaměstnanců.

K získání dat jsem zvolil dotazníkovou metodu, která je vysoce efektivní metodou kvantitativního průzkumu. Jeho výhodou je rychlé a poměrně snadné získání informací od velkého počtu respondentů při minimálních nákladech. Pro tento účel jsem zvolil anonymní dotazník (viz. Příloha č. 1), abych zajistil co nejvyšší pravdivost odpovědí.

Dotazník obsahuje 15 otázek, které jsou zaměřeny na pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, práci vedoucích pracovníků, vzdělávání a celkovou spokojenost. Při výběru jednotlivých otázek jsem spolupracoval s vedením firmy, aby výsledky šetření mohly posloužit také potřebám firmy.

Dotazníky byly rozdány celkem 180 pracovníkům. Vyplněných se vrátilo 124, návratnost tedy byla 69%, což svědčí o poměrně velké účasti.

Pracovníci byli rozděleni podle pracovní pozice do tří skupin:

1. Obrábění vráceno 36 dotazníků.
2. Montáž vráceno 51 dotazníků.
3. THP vráceno 37 dotazníků.

Získané údaje jsou pouze orientační a slouží pouze jako vodítko k odhalení silných a slabých stránek firmy.

Zaměstnanci odpovídali na tyto otázky:

1. Jak jste spokojeni s možnostmi stravování ve firmě?
2. Jak jste spokojeni s pracovním prostředím?
3. Jaká je celková atmosféra na pracovišti?
4. Pracujete ve stresu?
5. Co Vás nejvíce stresuje?
6. Vyslechne nadřízený Váš názor?
7. Je podpora od ostatních oddělení pro Vaši práci dobrá?
8. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?
9. Máte ke své práci všechny potřebné pomůcky, nástroje a měřidla?
10. Jaký je pro Vás přínos projektu vzdělávání, podporovaného EU?
11. Doporučil byste zaměstnání v naší firmě svému známému?
12. Jste spokojen s pravidly pro odměňování u firmy?
13. Jak dlouho pracujete u firmy?
14. Jak dlouho si myslíte, že budete u společnosti ještě pracovat?
15. Odvádí firma jako celek dobrou práci?

Odpovědi na otázky č. 1, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 15 jsou založené na školním hodnocení 1 -5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Odpovědi na otázky č. 4, 6, 8, 11 jsou založené na zaškrtačím systému „ ANO – NE“.

U odpovědí na otázky č. 13 a 14 volí respondent ze tří možností.

Odpověď na otázku č. 5 je volná.

Každá odpověď je zpracována a vyhodnocena v tabulce a graficky znázorněna (viz. Příloha č. 2: tabulkové a grafické vyhodnocení otázek 1-15).

4. 3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Při vyhodnocování a interpretaci výsledků využijí svého dlouhodobého vhledu do organizace, ve které pracují více jak deset let.

U odpovědí založených na školním systému hodnocení (1 až 5) považují:

- hodnocení v průměru do 1,9 za žádoucí stav,
- do průměru 2,5 za ještě vyhovující stav,
- více jak průměr 2,6 za nevyhovující stav.

Celkové hodnocení - podle jednotlivých oddělení

otázka číslo, text	prům. hodnocení podle odd.			Všichni
	THP	O	M	
1. Možnosti stravování ve firmě	1,3	2	2	1,8
2. Pracovní prostředí	1,5	2,1	2,5	2
3. Celková atmosféra na pracovišti	1,8	2,4	2,7	2,3
4. Pracujete ve stresu? Odpovědi NE v %	19	23	11	18
6. Vyslechne nadřízený Váš názor? Odpovědi ANO v %	81	89	73	81
7. Je podpora od ostatních oddělení pro Vaši práci dobrá?	2,1	2,6	2,9	2,5
8. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízený očekávají? Odpovědi ANO v %	86	89	73	83
9. Máte ke své práci všechny potřebné pomůcky, nástroje a měřidla?	1,4	1,9	1,7	1,7
10. Jaký je pro Vás přínos projektu vzdělávání, podporovaného EU?	2,1	3,7	3,8	3,2
11. Doporučil byste zaměstnání v naší firmě svému známému? Odpovědi ANO v %	76	59	56	64
12. Jak jste spokojen s pravidly pro odměňování u firmy?	1,9	3	2,6	2,5
13. Jak dlouho pracujete u firmy? Více jak 3 roky v %	86	97	86	89
14. Jak dlouho si myslíte, že budete u společnosti ještě pracovat? Více jak 3 roky v %	97	77	86	81
15. Odvádí firma jako celek dobrou práci?	1,6	1,9	1,8	1,8
Celkové průměrné hodnocení otázek	1,71	2,45	2,5	2,22

legenda

pořadí 1 pořadí 2 pořadí 3

O – obrábění

M - montáž

Otázka č. 1

V rámci svého sociálního programu umožňuje firma zaměstnancům stravovat se ve vlastní jídelně, jsou zde také automaty na rychlé občerstvení. Celkově je otázka hodnocena uspokojivě, lépe hodnotí možnosti stravování THP (průměr 1,3), střediska obrábění i montáž (shodně 2,0). Důvodem je s největší pravděpodobností rozdílný příspěvek na obědy, kdy THP dostávají příspěvek na všechny obědy, zatímco pracovníci ve výrobě jen na deset obědů v měsíci. To se mi jeví jako poněkud nešťastné, protože rozdílný přístup k sociálním výhodám může vést ke konfliktům.

Otázka č. 2

Firma si zakládá na čistotě a pořádku na pracovištích a také na jejich solidním vybavení. S pracovním prostředím jsou nejvíce spokojeni THP (1,5), následuje úsek montáže (2,1) a obrábění (2,5). Předpokládám, že vyšší známka u montáže a obrábění je dána zvýšenou hlučností a prašností a dále teplotními výkyvy na těchto pracovištích.

Otázka č. 3

Atmosféru na pracovišti nejlépe hodnotí THP (1,8), pak pracovníci obrábění (2,4) a nejhůře úsek montáže (2,7). Atmosféra na pracovišti je dána především vztahy mezi pracovníky. Nevyhovující výsledek montáže se odráží také v otázce č. 4, kde 76% pracovníků uvedlo, že pracuje ve stresu.

Otázka č. 4

Stres při práci nejvíce zažívají pracovníci montáže (76%), dále THP (47%) a nejméně obrábění (36%). Je nutné rozlišit negativní stres, který působí na pracovníky nepříznivě (vede k chybám a snižování výkonnosti) a pozitivní stres, který naopak zvyšuje výkonnost. Důvody stresu jsou uvedeny v následující otázce.

Otázka č. 5

Zde měli pracovníci uvést důvody stresu. Ve středisku montáže stres představují nejvíce vedoucí pracovníci a jejich způsob řízení (29 odpovědí), dále to jsou různá organizační nařízení (např. práce 6 hodin bez přestávky, nadělávání návštěvy u lékaře, nařízená dovolená, neproplacené přesčasy). U úseku obrábění stresuje nejvíce projekt 5S (zvyšování efektivity práce - 4 odpovědi) a vedoucí pracovníci a jejich způsob řízení

(4 odpovědi). U THP nejvíc stresuje kvalita práce. Z výše uvedených důvodů stresu usuzují, že se jedná o negativní stres.

Otázka č. 6 a 8

Vztahují se k řízení práce vedoucích pracovníků, především k jejich komunikaci s nadřízenými. V tomto ohledu nejlépe hodnotí své nadřízené úsek obrábění (u obou otázek 89% kladných odpovědí), dále THP (81% a 86% kladných odpovědí) a montáž (u obou otázek 73% kladných odpovědí). Zde je vidět spojitost nižší spokojenosti s nadřízenými a důvody stresu u pracovníků montáže.

Otázka č. 7 a 9

Zjišťuje spokojenost se zajištěním optimálních podmínek potřebných k práci. Zatímco podpora od ostatních oddělení je hodnocena spíše hůře (THP 2,1; obrábění 2,6 a montáž 2,9), tak materiální zabezpečení je hodnoceno velmi příznivě (THP 1,4; montáž 1,7 a obrábění 1,9). Negativní hodnocení je důsledkem špatné spolupráce mezi jednotlivými odděleními, může jít o nevyjasněné pravomoci a kompetence.

Otázka č. 10

Vzdělávání ve firmě je celkově hodnoceno velmi negativně. Nejhůře přínos vzdělávání hodnotili pracovníci úseku montáže (3,8) a obrábění (3,7). Částečnou spokojenost projeví THP (2,1). Negativní hodnocení ze strany úseku montáže a obrábění se dalo očekávat, protože nabídka vzdělávání pro dělnické profese není ve firmě v podstatě žádná. U THP bych očekával vyšší spokojenost, neboť mají možnost navštěvovat celou řadu kurzů a školení.

Otázka č. 11 a 15

V těchto otázkách se odráží celková spokojenost zaměstnanců s prací firmy a současně poukazuje na jistou míru hrdosti a loajality k firmě. Nejlépe firmu hodnotí THP (známka 1,6 a 76% kladných odpovědí na doporučení). Také pracovníci montáže a obrábění hodnotí práci firmy velmi dobře (známky 1,8 a 1,9). Větší rozdíl byl zaznamenán při doporučení práce známým (jen 56% a 59% kladných odpovědí).

Otázka č. 12

U této otázky se výrazně projevil rozdílný názor na pravidla pro odměňování, kde nejspokojenější jsou THP (známka 1,9), oproti úseku montáže (známka 2,6) a obrábění (známka 3,0). Nevyhovující hodnocení pracovníků montáže a obrábění pravděpodobně poukazuje na špatně fungující systém odměňování v těchto odděleních.

Otázka č. 13 a 14

V odpovědích na tyto otázky se ukazuje, že zaměstnanecká základna firmy je stabilní. Převážná většina zaměstnanců u firmy pracuje víc jak 3 roky (THP – 86%, obrábění – 97%, montáž – 86%) a také u firmy hodlá dále pracovat (THP - 97%, obrábění – 77%, montáž – 86%).

CELKOVÉ SHRNU TÍ

Cílem mého šetření bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců v celé firmě a rovněž porovnat spokojenost pracovníků mezi jednotlivými skupinami. Ze získaných poznatků pak poukázat na silnější a slabší stránky firmy a možnosti zlepšení.

Na základě obdrž ených odpovědí a stanoveného systému hodnocení lze konstatovat, že míra spokojenosti všech zaměstnanců ve firmě je na průměrné úrovni. Jako nejlépe hodnocené se jeví materiální vybavení pracoviště, dále vyjádření, že firma jako celek odvádí dobrou práci a možnosti stravování. Nejhůře je hodnocena otázka vzdělávání, dále odměňování a podpora od ostatních oddělení. Poněkud rozporně působí vysoká míra zažívaného stresu zaměstnanců s pozitivním hodnocením řídicí práce svých nadřízených.

Ze srovnání spokojenosti mezi jednotlivými skupinami vyplývá, že jednoznačně nejspokojenější skupinou jsou THP. S velkým odstupem následují střediska obrábění a montáže.

THP nejlépe hodnotí možnosti stravování a materiální vybavení pracoviště, nejhůře podporu od ostatních oddělení a projekt vzdělávání.

Oddělení obrábění nejlépe hodnotí materiální vybavení pracoviště a práci celé firmy, nejhůře pak vzdělávání a pravidla odměňování.

Oddělení montáže nejlépe hodnotí materiální vybavení pracoviště a práci celé firmy, nejhůře možnost vzdělávání a podporu od ostatních oddělení.

Silnou stránku firmy spatřuji především v tom, že dokáže dát svým zaměstnancům poměrně vysokou jistotu práce. Zaměstnanci nemají tendenci k fluktuaci, je zde široká základna stabilních zaměstnanců, kteří nemají zájem odcházet z firmy.

Dalším kladem je to, že se firmě daří vytvářet kvalitní pracovní prostředí. Potvrzuje to spokojenost lidí s pracovním prostředím a celkovým vybavením všech pracovišť potřebnými pomůckami, nástroji a měřidly.

Za slabší stránku firmy považuji nedostatky v systémech vzdělávání a odměňování a také v organizaci práce vedoucích pracovníků. Vzdělávání je všemi zaměstnanci hodnoceno jako vůbec nejhorší položka. Problémy v organizaci práce jsou naznačeny v uvedených důvodech stresu.

Odstranění těchto nedostatků se dosáhne především zlepšením manažerské práce vedoucích pracovníků, a to především v lepší komunikaci (např. podrobné a opakované vysvětlování potřebných změn – viz. projekt 5S), stanovením a vymezením pravomocí a kompetencí mezi jednotlivými středisky a lepším plánováním výroby.

Z jednotlivých odpovědí a výše uvedeného shrnutí vyplývá, že:

Hypotéza č. 1 se jednoznačně potvrdila. Skupina THP je výrazně spokojenější než ostatní dvě skupiny pracovníků.

Hypotéza č. 2 se potvrdila. S pracovním prostředím a materiálním vybavením pracovišť jsou spokojeny všechny tři skupiny pracovníků.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval firemní kulturou a lidskými zdroji v organizaci. Firemní kultura je pro každou organizaci důležitým prvkem, který výrazně ovlivňuje chod firmy a napomáhá k dosahování vytyčovaných cílů. Současně také významným způsobem přispívá k dobrému jménu firmy.

Firemní kultura je vzájemně spjata a propojena s lidskými zdroji v organizaci. Proto jsem se v úvodu teoretické části práce zaměřil na osobnost člověka, na jeho roli v organizaci a na zaměstnanecké vztahy uvnitř organizace.

Dále jsem se zaměřil na management, co by zásadní prvek při řízení lidských zdrojů a utváření firemní kultury v organizaci. Veškeré řízení mezi jednotlivými lidmi nebo skupinami v organizaci probíhá prostřednictvím sociální komunikace. Proto považuji vztah mezi firemní kulturou a sociální pedagogikou za zřejmý.

V závěru teoretické práce vymezuji firemní kulturu, její hodnoty, základní přesvědčení, normy chování a jednání, které vytváří obraz organizace a napomáhá ke splnění cílů.

V praktické části jsem se rozhodl provést průzkum v konkrétní společnosti, kde jsem zjišťoval míru spokojenosti zaměstnanců jako celku a rovněž jsem zjišťoval rozdíly ve spokojenosti mezi jednotlivými skupinami uvnitř firmy.

Z dotazníku vyplynulo, že celkově jsou zaměstnanci spokojeni průměrně, v rámci jednotlivých skupin, byli nejspokojenější THP.

Hypotéza č. 1 se jednoznačně potvrdila. Skupina THP je výrazně spokojenější než ostatní dvě skupiny pracovníků.

Hypotéza č. 2 se také potvrdila. S pracovním prostředím jsou spokojeny všechny tři skupiny pracovníků.

Cílem bylo poukázat ze zjištěných odpovědí na silné a slabé stránky firmy. Za silnou stránku lze považovat to, že firmě se daří vytvářet kvalitní pracovní prostředí a že poskytuje svým zaměstnancům jistotu práce.

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou jako jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti a prosperity každého podniku a lidskými zdroji, které jsou tím nejdůležitějším, co firma má. Práce také poukazuje na úlohu sociální pedagogiky v oblasti řízení firmy, zejména při práci manažerů a ostatních vedoucích pracovníků s lidmi.

Práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol. První kapitola se zabývá lidskými zdroji v organizaci. Nejdříve je zde popsána osobnost člověka, jeho charakterové a temperamentové vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Dále je zde vymezena role člověka a zaměstnanecké vztahy uvnitř organizace.

Druhá kapitola se zaměřuje na management lidských zdrojů. V úvodu je popsán historický vývoj teorie řízení, následně hlavní funkce manažerů a managementu a nakonec je uveden význam řízení lidských zdrojů pro organizaci a jeho propojení s personálním řízením.

Třetí kapitola se zabývá firemní kulturou. Seznamuje nás s jejím základním vymezením, s jednotlivými prvky a silou firemní kultury, uvádí několik základních typologií firemní kultury. Dále se zde dozvíme, jakým způsobem dochází k utváření a změně firemní kultury a jakým způsobem se na tom podílejí jednotliví lidé v organizaci.

V praktické části je popsána firemní kultura v konkrétním podniku, ve kterém byla pomocí anonymního dotazníku zjišťována spokojenost zaměstnanců. Na základě zjištěné spokojenosti bylo poukázáno na silné a slabé stránky firmy.

Závěr přináší stručné shrnutí celé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje firemní kultuře a lidským zdrojům v organizaci. Vymezuje základní pojmy spojené s firemní kulturou a lidskými zdroji. Poukazuje na to, že firemní kultura ovlivňuje úspěšnost každé firmy a proto je dobré se o ni zajímat. Nabízí různé možnosti pro utváření a změnu žádoucí firemní kultury. V oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na práci manažerů. Zdůrazňuje potřebu komunikačních a řídicích dovedností manažerů při vedení lidí.

V praktické části je pak popsána firemní kultura konkrétního podniku. Následně je v tomto podniku pomocí anonymního dotazníku proveden průzkum na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Firemní kultura, lidské zdroje, osobnost člověka, zaměstnanecké vztahy, konflikt role, sociální klima firmy, manažer, personální činnosti, řídicí činnosti, komunikace.

Annotation

The bachelor's thesis deals with corporate culture and human resources in the organization. It defines the basic concepts associated with corporate culture. It notes that corporate culture affects the success of any company and therefore it is good for its interest. It offers various options for forming a desired change in corporate culture. In the area of human resource management focuses on the work of managers. It emphasizes the need for communication and management skills of managers in leadership.

The practical part is described corporate culture of a particular company. Subsequently, this through an anonymous questionnaire survey carried out to determine the level of employee satisfaction.

Keywords

Corporate culture, human resources, personality, employee relations, role conflict, social climate of the company, manager, personal activities, business management, communication.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- Bedrnová, E. Nový, I. a kol., Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha: Prospectum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- Bělohlávek, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- Bělohlávek, F., Košťat, P., Šuleř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. Personalistika v malých a středních firmách. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
- Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- Lukášová, R., Rais, K. Organizace a lidé. Brno: VUT, 1997. ISBN 80-7355-050-4
- Jandourek, J. Sociologický slovník. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- Marques, C. Jirásek, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-038-6
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X
- Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- Truneček, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- Vágner, I. Systém managementu. Brno: Masarikova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3972-8
- Řehoř, A., Šigut, Z. Základy teorie a praxe řízení. IMS Brno: BonnyPress, 2009.
- Vízdal, F. Základy psychologie I. IMS Brno: BonnyPress, 2003.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulkové a grafické zpracování otázek 1 – 15

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Milí zaměstnanci,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který mi pomůže získat informace o spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti. Výsledky dotazníku poslouží k vypracování mé bakalářské práce a současně mají pomoci ke zlepšení spokojenosti v naší firmě.

Děkuji Vám za Váš čas i upřímné odpovědi.

Milan Kramář

Zakroužkujte jednu z možností

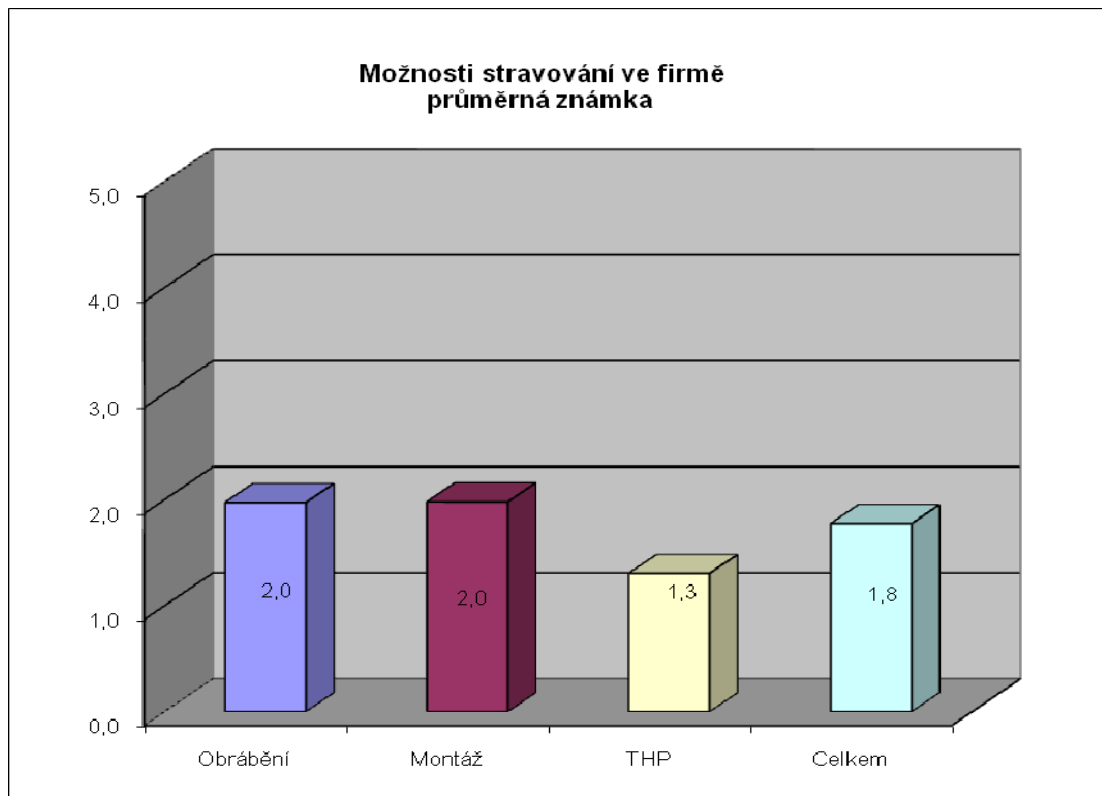
Hodnocení dle školního známkování od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší)

- Moje pracovní zařazení: Obrábění Montáž THP
1. Jak jste spokojeni s možnostmi stravování ve firmě? 1 2 3 4 5
 2. Jak jste spokojeni s pracovním prostředím? 1 2 3 4 5
 3. Jaká je celková atmosféra na pracovišti? 1 2 3 4 5
 4. Pracujete ve stresu? ano ne
 5. Co Vás nejvíce stresuje?
 6. Vyslechne nadřízený Váš názor? ano ne
 7. Je podpora od ostatních oddělení pro Vaši práci dobrá? 1 2 3 4 5
 8. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízený očekávají? ano ne
 9. Máte ke své práci všechny potřebné pomůcky, nástroje a měřidla? 1 2 3 4 5
 10. Jaký je pro Vás přínos projektu vzdělávání, podporovaného EU? 1 2 3 4 5
 11. Doporučil byste zaměstnání v naší firmě svému známému? ano ne
 12. Jste spokojen s pravidly pro odměňování u firmy? 1 2 3 4 5
 13. Jak dlouho pracujete u firmy? do 1 roku 1 – 3 roky více než 3 roky
 14. Jak dlouho si myslíte, že budete u firmy ještě pracovat? do 1 roku 1 – 3 roky více než 3 roky
 15. Odvádí firma jako celek dobrou práci? 1 2 3 4 5

1. Možnosti stravování ve firmě

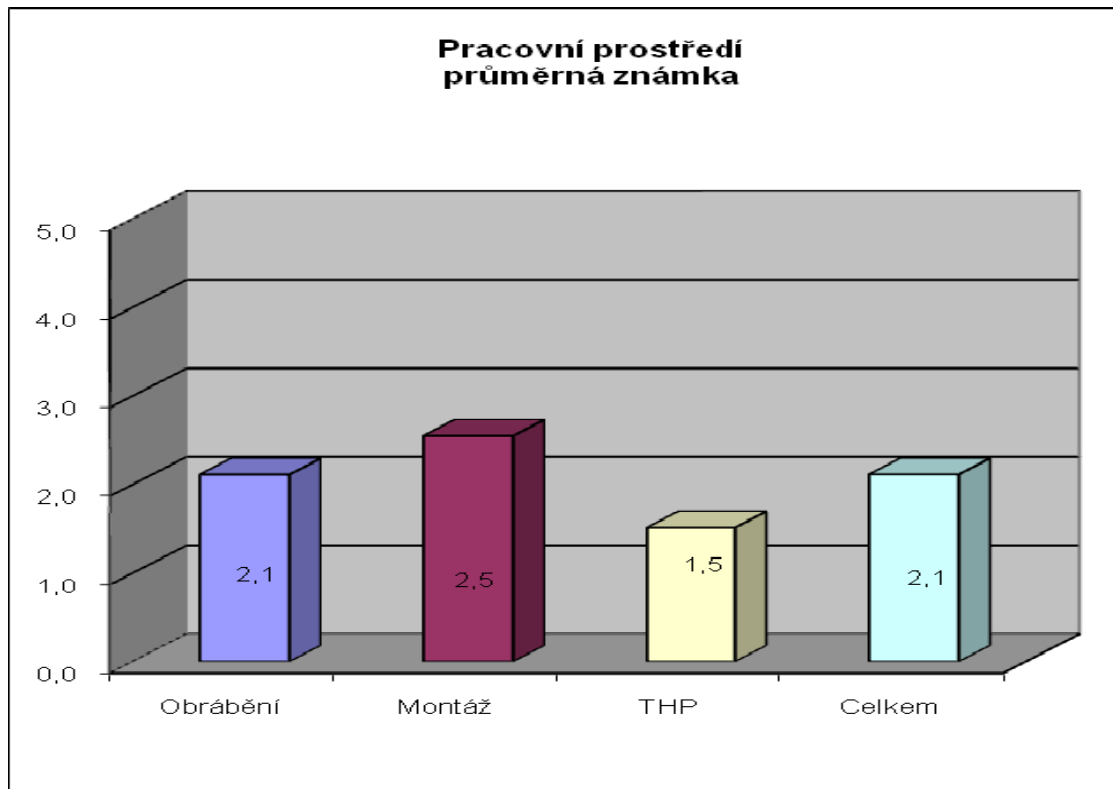
	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	14	10	11	1	0	2,0
Montáž	24	9	8	3	3	2,0
THP	27	7	2	0	0	1,3
Celkem	65	26	21	4	3	1,8

počet odpovědí
36
47
36
119



2. Pracovní prostředí

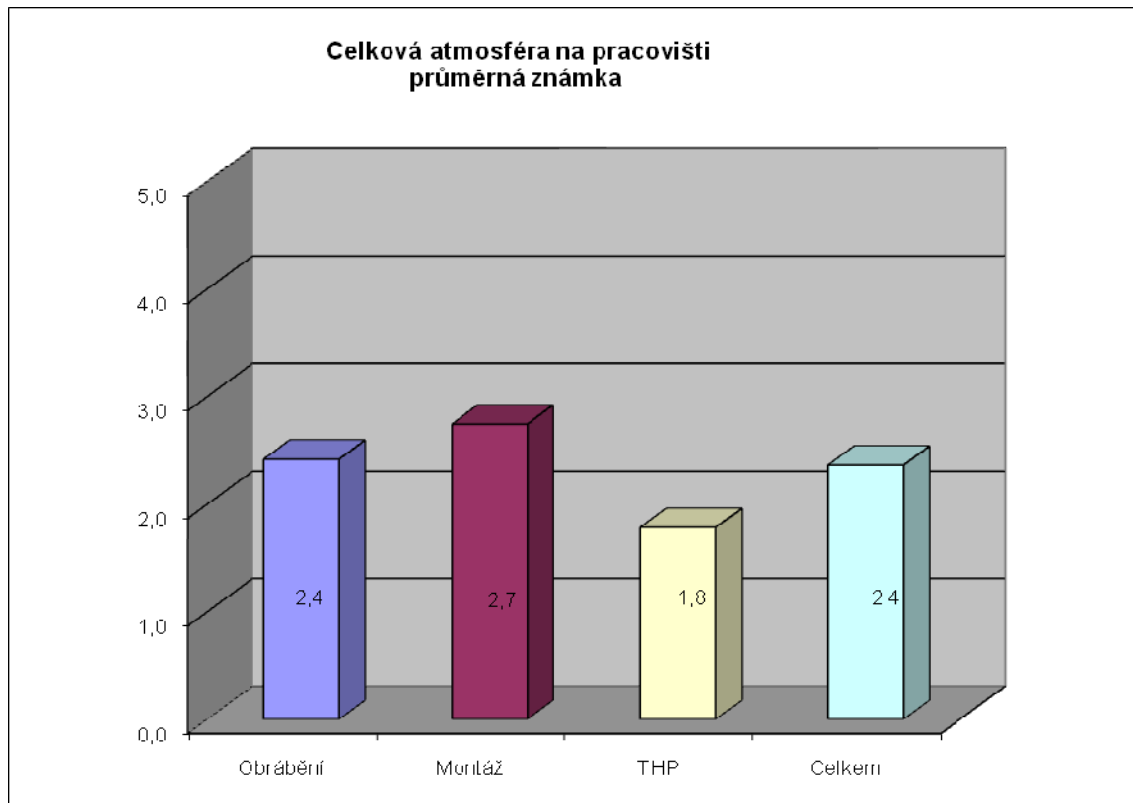
	1	2	3	4	5	průměrná známka	počet odpovědí
Obrábění	6	22	7	0	1	2,1	36
Montáž	4	22	20	3	2	2,5	51
THP	22	12	2	1	0	1,5	37
Celkem	32	56	29	4	3	2,1	124



3. Celková atmosféra na pracovišti

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	2	22	9	1	2	2,4
Montáž	3	18	23	3	4	2,7
THP	16	14	6	1	0	1,8
Celkem	21	54	38	5	6	2,4

počet odpovědí
36
51
37
124

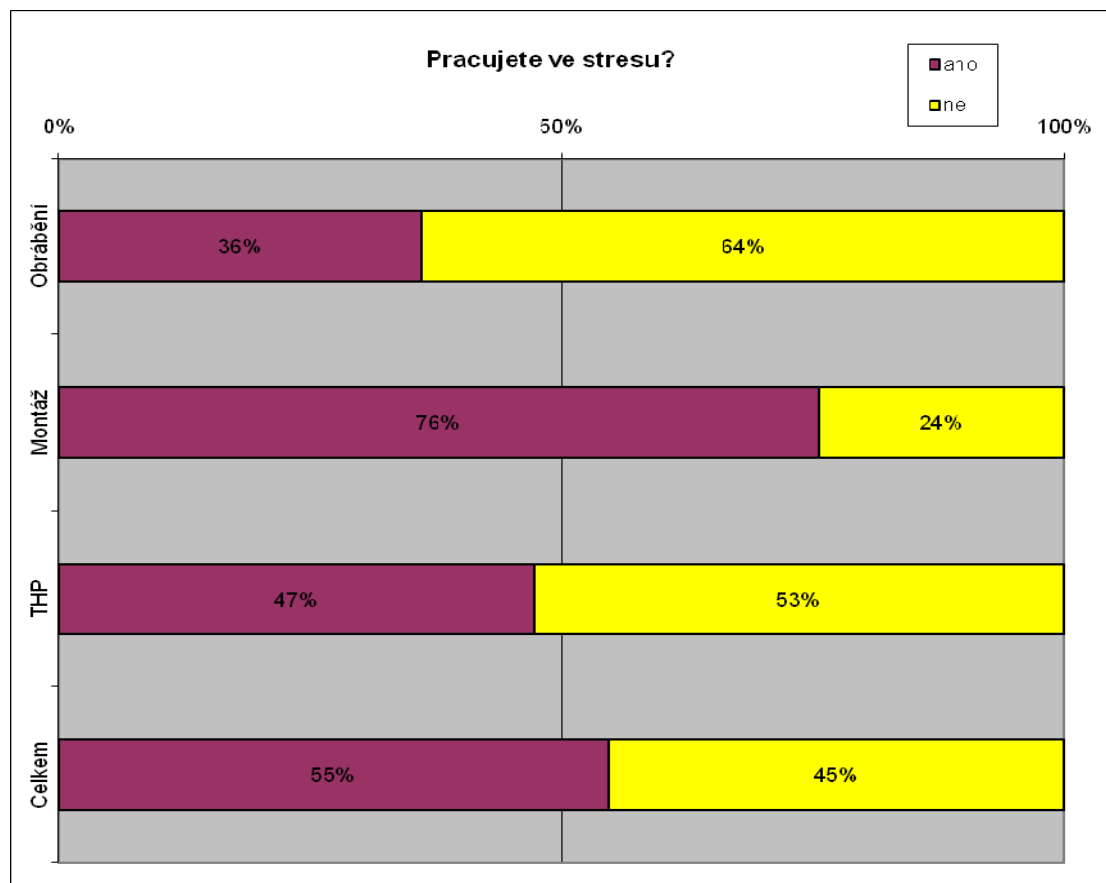


4. Pracujete ve stresu?

	ano	ne
Obrábění	13	23
Montáž	34	11
THP	17	19
Celkem	64	53

	počet odpovědí
	36
	45
	36
	117

	ano	ne
Obrábění	36%	64%
Montáž	76%	24%
THP	47%	53%
Celkem	55%	45%



5. Nejvíce mě stresuje:

THP

kvalita výroby	2
hodně operativy	1
termíny	1
řešení více úkolů najednou	1
dodavatelské lhůty	1
pomalý PC	1
automat na kávu	1

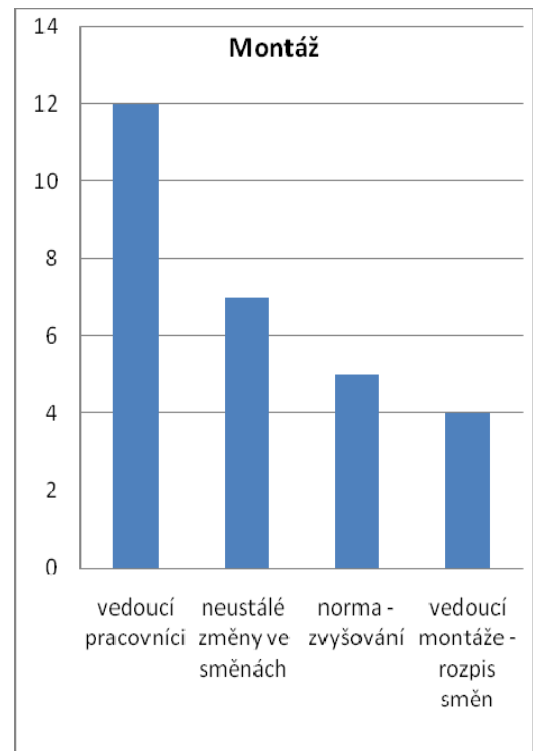
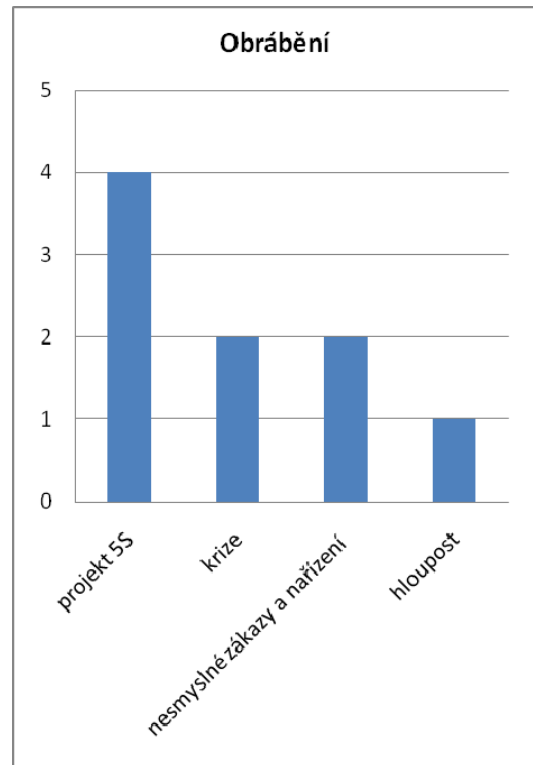
Obrábění

projekt 5S	4
krize	2
nesmyslné zakazy a nařizení	2
hloupost	1
chybějící materiál	1
nejistota páce	1
špatný výběr nových dělníků	1
špatná organizace práce	1
komunikace s nadřízenými	1
vedoucí výroby	1
pondělí	1
nevím dopředu, kde budu dělat	1

nedodržování zakazu kouření ve stanovené podobě (THP)	1
---	---

Montáž

vedoucí pracovníci	12
neustálé změny ve směnách	7
norma - zvyšování	5
vedoucí montáže - rozpis směn	4
chybí přestávka (6h v kuse)	2
5S (skříňky) - je to ponižující	2
naddělávání návštěvy u lékaře (dárci krve)	2
nařízená dovolená v srpnu	2
neproplácené přesčasy	2
přístup vedoucí směny	1
hluk	1
špatné odvětrávání	1
spolupracovníci (lenost, pomlouvání, vychytralost, podlézání)	1
přetěžování na některých pracovištích	1
stop kuřákům	1
noční směna	1

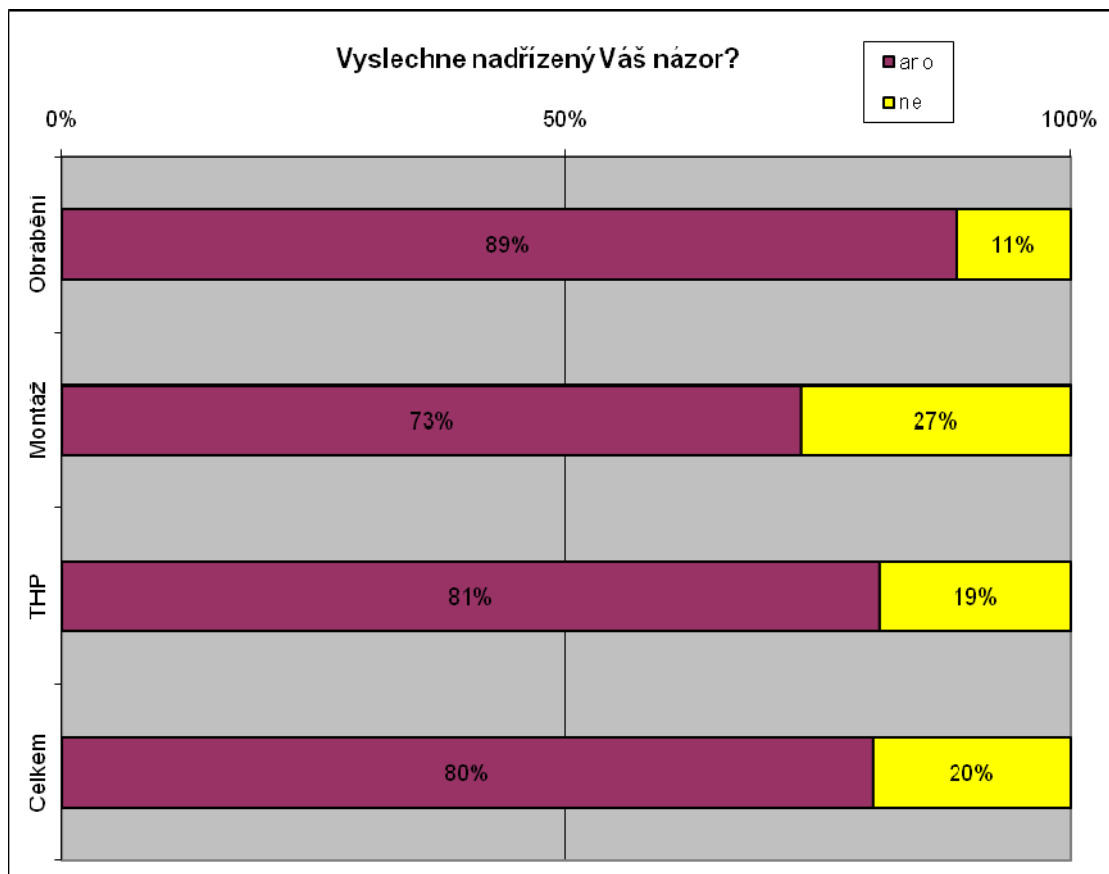


6. Vyslechné nadřizeny Váš názor?

	ano	ne
Obrábění	31	4
Montáž	33	12
THP	30	7
Celkem	94	23

počet odpovědí
35
45
37
117

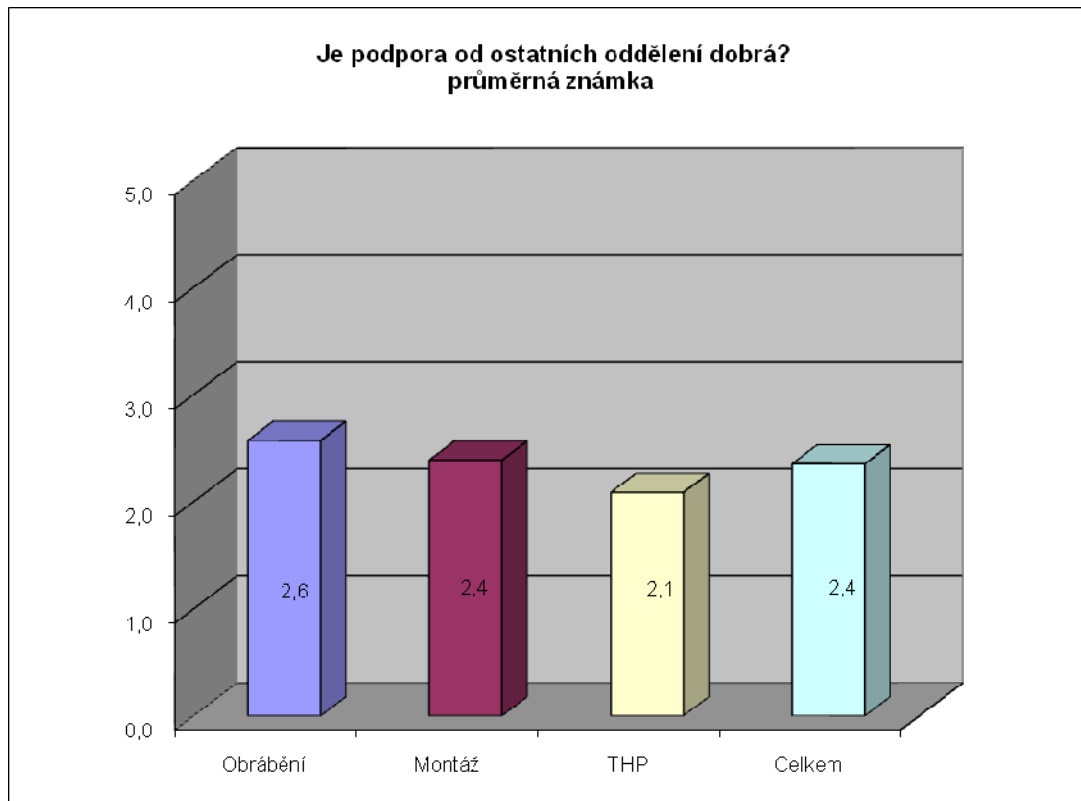
	ano	ne
Obrábění	89%	11%
Montáž	73%	27%
THP	81%	19%
Celkem	80%	20%



7. Je podpora od ostatních oddělení pro Vaši práci dobrá?

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	1	19	10	4	1	2,6
Montáž	7	22	16	2	2	2,4
THP	10	15	7	3	0	2,1
Celkem	18	56	33	9	3	2,4

počet odpovědí
35
49
35
119

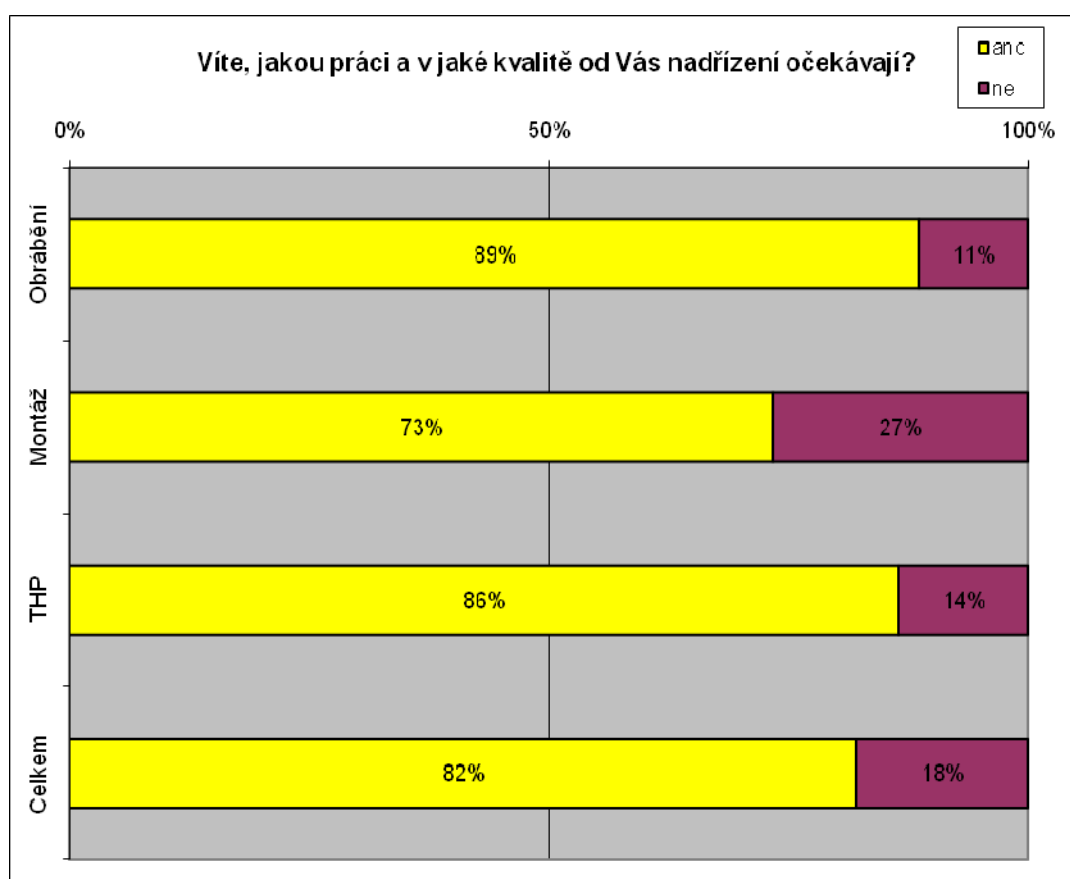


8. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?

	ano	ne
Obrábění	31	4
Montáž	33	12
THP	32	5
Celkem	96	21

počet odpovědí
35
45
37
117

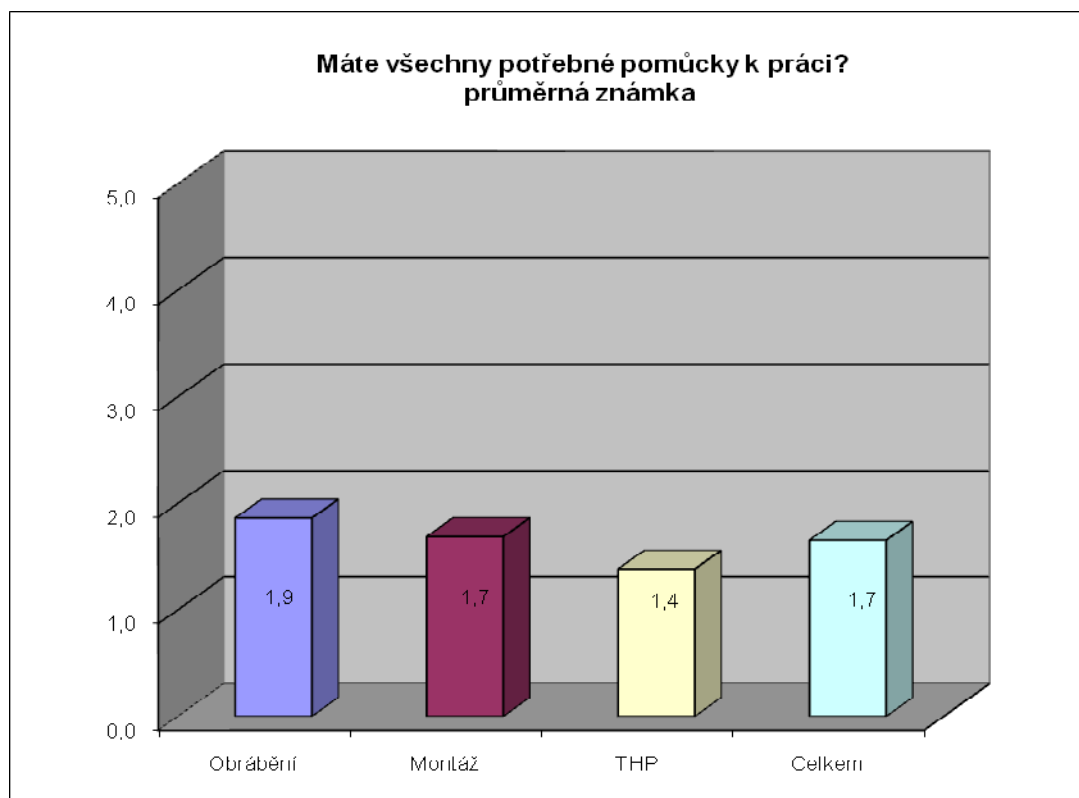
	ano	ne
Obrábění	89%	11%
Montáž	73%	27%
THP	86%	14%
Celkem	82%	18%



9. Máte ke své práci všechny potřebné pomůcky, nástroje a měřidla?

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	12	18	5	1		1,9
Montáž	25	19	5	2	0	1,7
THP	23	9	2	0	0	1,4
Celkem	60	46	12	3	0	1,7

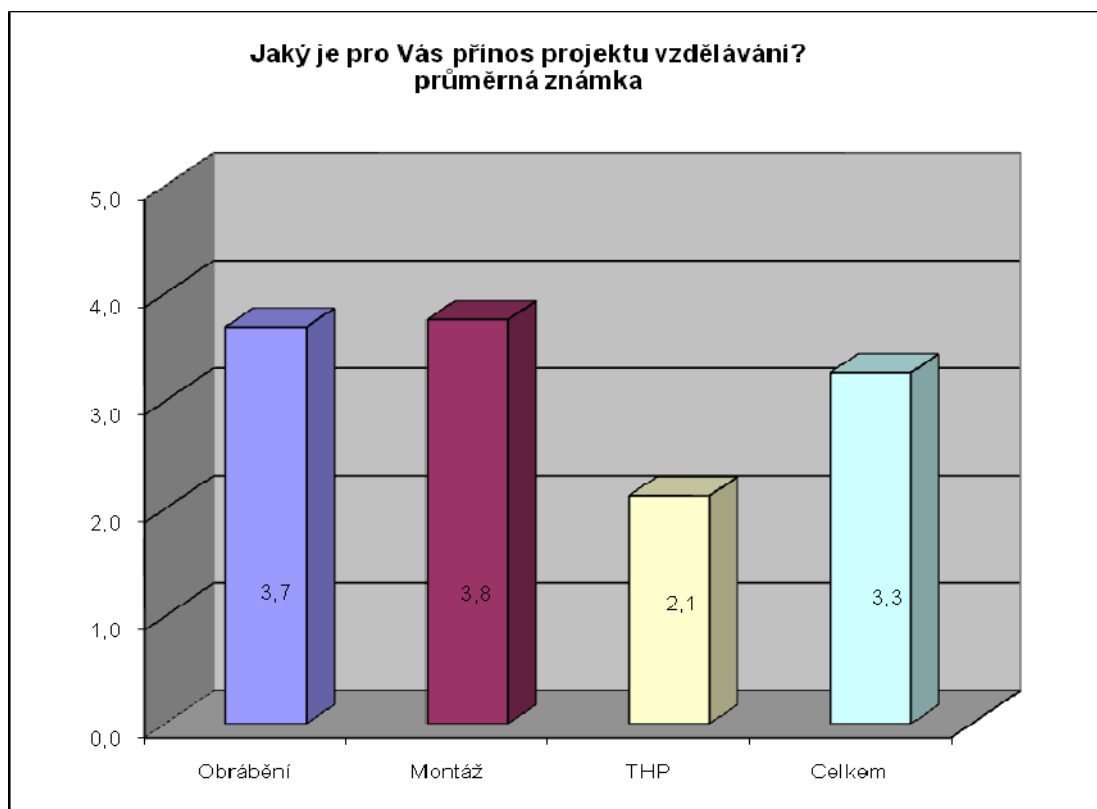
počet odpovědí
36
51
34
121



10. Jaký je pro Vás přínos projektu vzdělávání, podporovaného EU?

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	3	5	5	9	13	3,7
Montáž	3	5	11	12	18	3,8
THP	9	16	6	2	1	2,1
Celkem	15	26	22	23	32	3,3

počet odpovědí
35
49
34
118

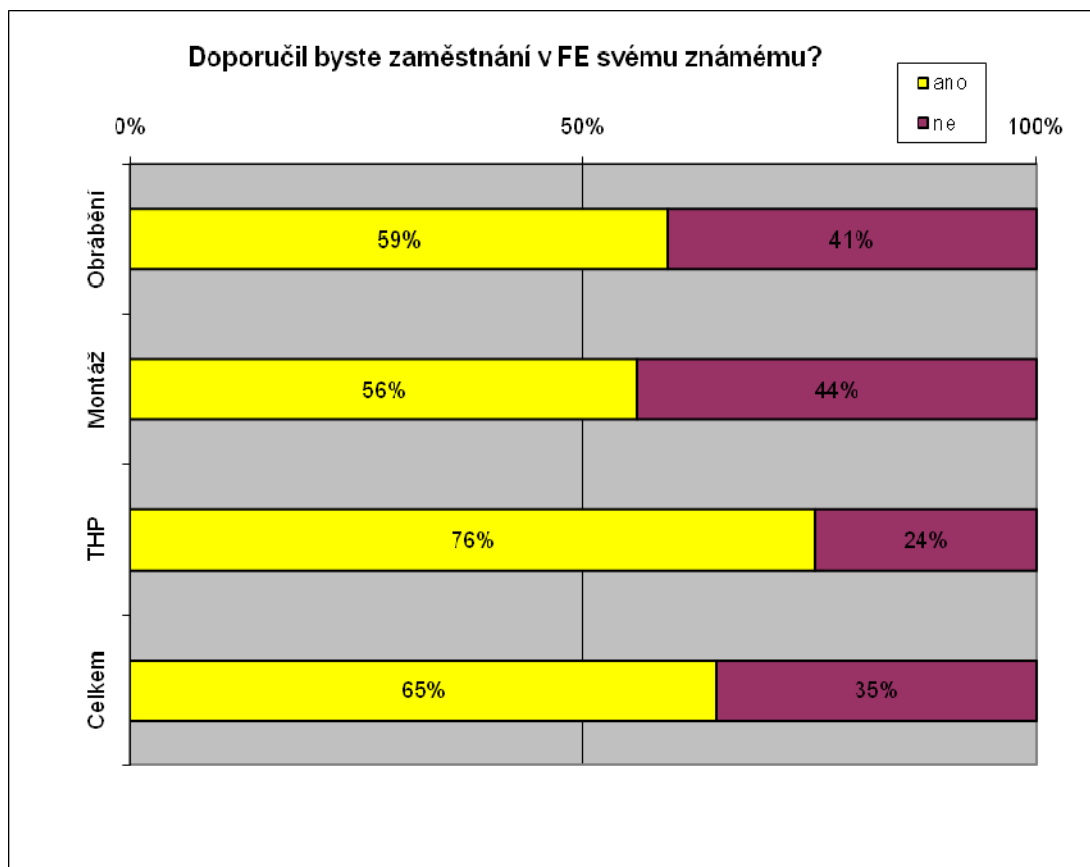


11. Doporučil byste zaměstnání v naší firmě svému známému?

	ano	ne
Obrábění	19	13
Montáž	28	22
THP	28	9
Celkem	75	44

počet odpovědí
32
50
37
119

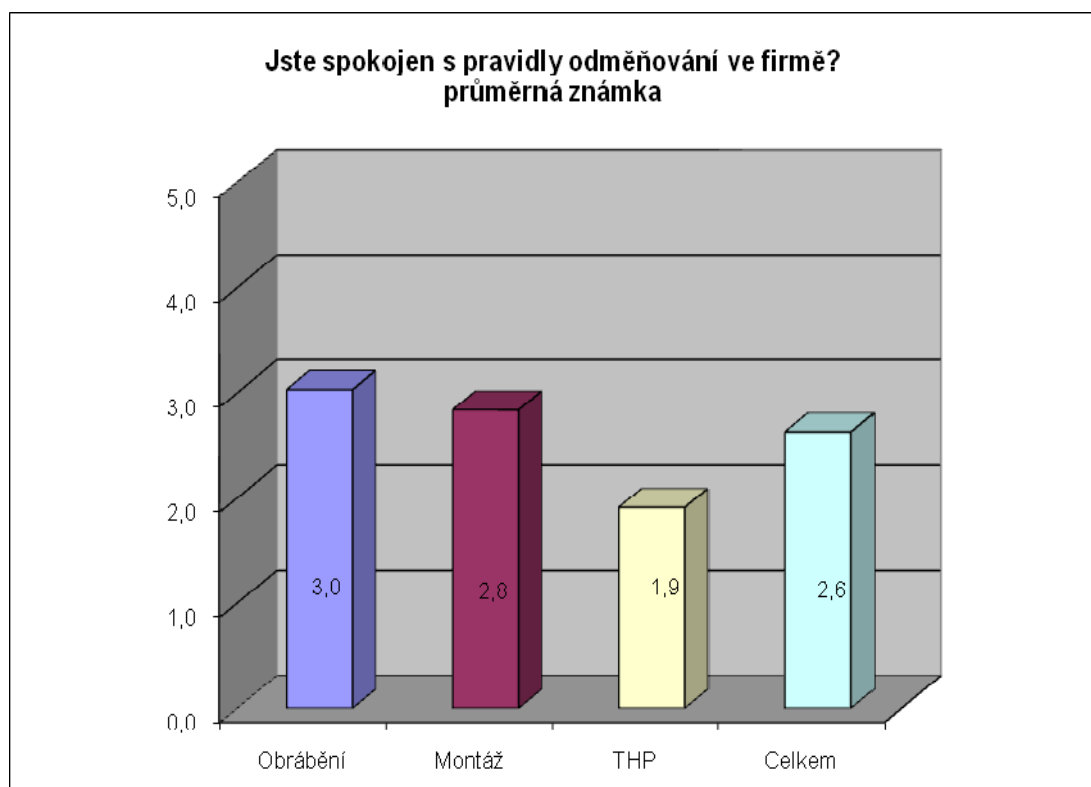
	ano	ne
Obrábění	59%	41%
Montáž	56%	44%
THP	76%	24%
Celkem	63%	37%



12. Jste spokojen s pravidly pro odměňování u firmy?

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	1	11	12	4	5	3,0
Montáž	4	18	13	10	4	2,8
THP	14	9	9	1	0	1,9
Celkem	19	38	34	15	9	2,6

počet odpovědí
33
49
33
115

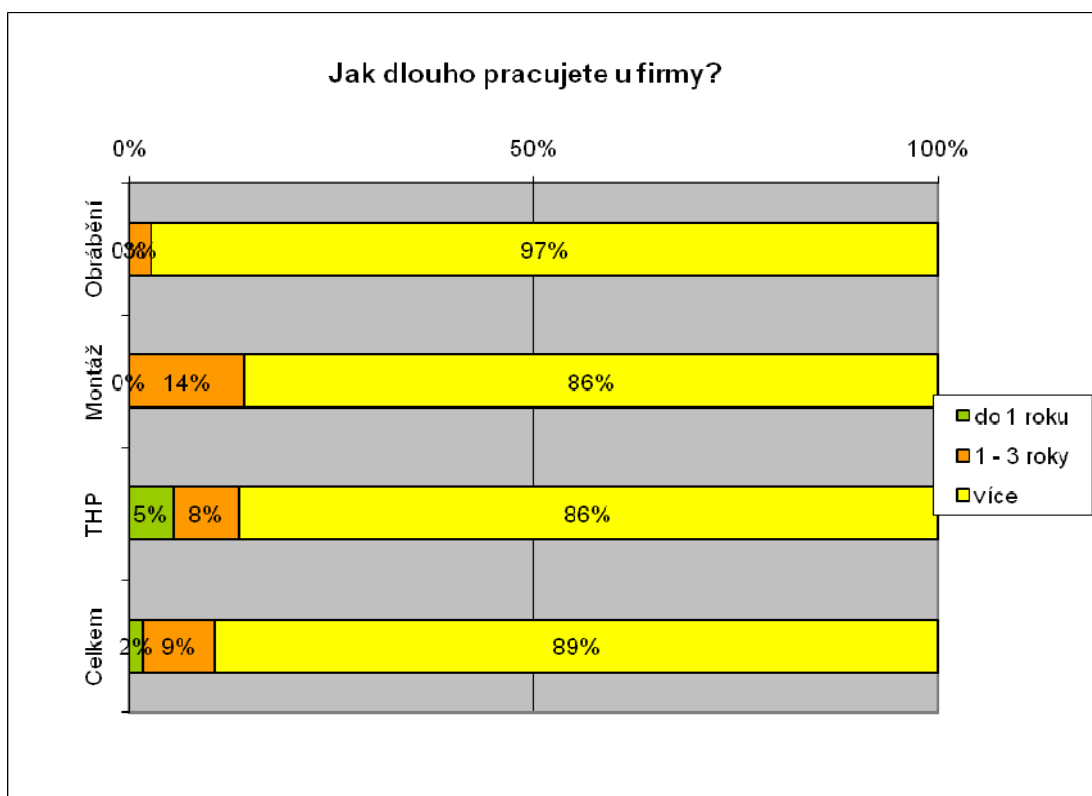


13. Jak dlouho pracujete u firmy?

	do 1 roku	1 - 3 roky	více
Obrábění	0	1	35
Montáž	0	7	42
THP	2	3	32
Celkem	2	11	109

počet odpovědí
36
49
37
122

	do 1 roku	1 - 3 roky	více
Obrábění	0%	3%	97%
Montáž	0%	14%	86%
THP	5%	8%	86%
Celkem	2%	9%	89%



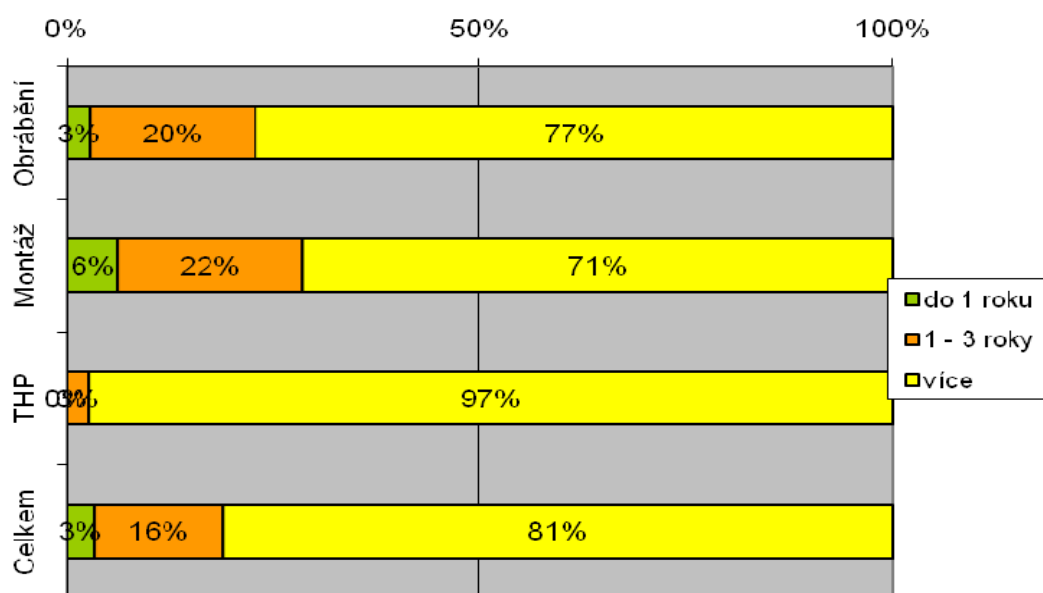
14. Jak dlouho si myslíte, že budete u společnosti ještě pracovat?

	do 1 roku	1 - 3 roky	více
Obrábění	1	7	27
Montáž	3	11	35
THP	0	1	36
Celkem	4	19	98

počet odpovědí
35
49
37
121

	do 1 roku	1 - 3 roky	více
Obrábění	3%	20%	77%
Montáž	6%	22%	71%
THP	0%	3%	97%
Celkem	3%	16%	81%

Jak dlouho si myslíte, že budete u společnosti ještě pracovat?



15. Odvádí firma jako celek dobrou práci?

	1	2	3	4	5	průměrná známka
Obrábění	8	24	2	2	0	1,9
Montáž	16	26	5	0	0	1,8
THP	21	10	4	1	0	1,6
Celkem	45	60	11	3	0	1,8

počet odpovědí
36
47
36
119

