

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

Vliv firemní kultury na řízení organizace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracovala:
Soňa Jordánková

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv firemní kultury na řízení organizace zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Zastávce dne

.....

Soňa Jordánková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti AWD Česká republika, s.r.o. a celé mé rodině.

Soňa Jordánková

OBSAH

Úvod	3
<u>Teoretická část</u>	
1. Firemní kultura	4
1.1 Vymezení pojmu firemní kultura	4
1.2 Vznik a vývoj pojmu firemní kultura	5
1.3 Prvky firemní kultury	5
1.3.1 Artefakty	6
1.3.2 Základní předpoklady	6
1.3.3 Postoje	6
1.3.4 Hodnoty	7
1.3.5 Normy	7
1.4 Struktura firemní kultury	8
1.4.1 Scheinův model	8
1.4.2 Hofstedeho model	9
1.4.3 Model W. Hall	9
1.5 Typologie firemních kultur	10
1.6 Funkce firemní kultury	11
2. Organizace	12
2.1 Původ termínu organizace	12
2.2 Struktura organizace	12
2.2.1 Skupiny a týmy	12
2.2.2 Formální a neformální skupiny	13
2.2.3 Druhy organizačních struktur	14
2.3 Klasifikace organizací	14
3. Řízení organizace	16
3.1 Definice pojmu management a manažer	16
3.2 Fáze řízení	17
3.3 Moc	17
3.4 Podněty a motivy	18
3.5 Potřeby	19
4. Řízení lidských zdrojů	20
4.1 Úloha personálního řízení v systému řízení organizace	20
4.2 Modely personálního řízení	22
4.3 Nástroje pro řízení lidských zdrojů	23
4.3.1 Personální politika	23
4.3.2 Motivace a odměňování zaměstnanců	25
4.4 Cíl personálního managementu	27
4.5 Význam firemní kultury pro řízení organizace	27
<u>Praktická část</u>	
5. Firemní kultura a řízení organizace v praxi	30
5.1 Cíle průzkumu a stanovení hypotéz	30
5.2 Metodologie průzkumu	31
6. Profil zkoumaného subjektu	33
6.1 Schéma řízení společnosti	33

6.2	Hodnoty AWD	34
6.3	Strategie a vize společnosti do roku 2015	35
7.	Dotazníkové šetření	36
7.1	Charakteristika použitého dotazníku	36
7.2	Zpracování a interpretace získaných dat – hypotéza č. 1	37
7.2.1	Vyhodnocení bloků č 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky	38
7.2.2	Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky	41
7.2.3	Vyhodnocení bloků č 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let	44
7.2.4	Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let	48
7.2.5	Srovnání výsledků	51
7.3	Zpracování a interpretace získaných dat – hypotéza č. 2	53
	Závěr	54
	Resumé	57
	Anotace	58
	Klíčová slova	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam příloh	61

Úvod

Firemní kultura tvoří nedílnou součást každého podniku. Svou povahou, obsahem a kvalitou od sebe jednotlivé společnosti odlišuje, stává se jejich specifickým znakem a mnohdy i konkurenční výhodou. Jedná se o velmi složitý jev, který významným způsobem ovlivňuje míru úspěšnosti dané firmy. Je tvořena souborem hodnot, postojů, ustálených vzorců chování, mírou ztotožnění se zaměstnanců s cíli firmy aj., čímž ovlivňuje jednak interní fungování organizace, ale také její vystupování vůči vnějšímu okolí a konkurenčním společnostem.

V dnešní době má úloha firemní kultury stále vzrůstající tendenci, a to především ve vztahu k výkonnosti organizace. Důležitým prvkem, který výkonnost podniku ovlivňuje, je taktéž zvolená strategie řízení. Proměnlivé podmínky trhu a vzrůstající požadavky spotřebitelů na kvalitu poskytovaných služeb vyžadují od firem stále flexibilnější a pružnější reakce. Stabilní a silná firemní kultura vytváří vhodné prostředí pro požadované reakce na tržní změny, dává možnost pro zvyšování výkonnosti personálu a tím vede i k větší konkurenceschopnosti organizace. Klíčovým vztahem pro vymezení výkonnosti organizace se tak stává vzájemné působení kultury, strategie a prostředí.

Cílem mé bakalářské práce je podat ucelený pohled na firemní kulturu a na její důležitou roli ve spojitosti s řízením organizace. V teoretické části se zabývám jasným vymezením pojmů a zákonitostí. Blíže popisuji jednotlivé prvky firemní kultury, její strukturu a funkce. Analyzuji postupy řízení organizací a lidských zdrojů a snažím se mezi nimi a firemní kulturou nalézt vzájemný vztah.

Praktická část je věnována vlastnímu empirickému průzkumu firemní kultury a povahy řízení vybraného subjektu. Pro realizaci tohoto průzkumu jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Cílem praktické části bakalářské práce je aplikovat skutečnosti popsané v části teoretické do praxe a provést zmíněné šetření v rámci společnosti AWD Česká republika, s.r.o., která se zabývá poskytováním komplexního finančního poradenství se zaměřením na retailovou klientelu (fyzické osoby). V této části blíže specifikuji zvolenou metodu, vyhodnocuji a interpretuji výsledky provedeného šetření.

1. FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (mnohdy také označovaná jako podniková či organizační kultura) je nedílnou součástí každé společnosti. Firemní kultura není jen projevem společnosti navenek vůči širší veřejnosti, ale je také především účinným nástrojem vnitřního firemního řízení. Význam firemní kultury zaznamenává v posledních letech stále sílící tendenci.

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Termín firemní kultura u nás v poslední době již téměř zdomácněl. Jeho pojetí je ovšem většinou spojeno jen s vnějšími projevy chování organizace. Především se způsobem, jak se podnik chová navenek ke svým zákazníkům. Význam firemní kultury však nespočívá jen v její marketingové funkci a nevyčerpává se jen vnějšími projevy firemního chování. Podniková kultura je totiž především velmi účinným nástrojem vnitřního firemního řízení (OZ Celostátní noviny, 1995-99).

„Firemní kulturu lze definovat jako prezentaci firmy nejen pro okolí, ale i to, jak je firma sama vnímána uvnitř. Firemní kultura je souhrn hodnot a priorit, které podnik uznává. Je to způsob chování podniku ke svým konkurentům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale také k vlastním zaměstnancům“ (www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultura-je-cesta-k-zamestnancum/20022011).

Firemní kulturu je možné také chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v materiálních a nemateriálních výtvořech (Lukášová, Nový, 2004).

Firemní kultura se odvíjí z několika základních faktorů. Důležitou roli hraje velikost organizace a to, v jak stabilním prostředí se organizace pohybuje. Dále ji pak ovlivňuje prostředí, ve kterém zaměstnanci žijí. Ať už jde o prostředí politické, ekonomické nebo kulturní, každé z nich ovlivňuje jedince natolik, že pak své zkušenosti přenáší i do

pracovní části života. Dalším aspektem je sdílení hodnot a představ. Společné vize jsou jádrem firemní kultury (OZ Regionální noviny, 2008).

Do firemní kultury se vyplatí investovat. Normy a hodnoty organizace se nevytvářejí pouze prostřednictvím slov a řečí, nýbrž prostřednictvím akcí, činností a týmového učení (OZ Celostátní noviny, 2009).

1.2 Vznik a vývoj pojmu firemní kultura

Současné okouzlení firemní kulturou začalo v 70. a začátkem 80. let prací Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982), jejímž hlavním poselstvím bylo, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. Dále byly velkým přínosem knihy Deala a Kennedyho „Corporate Cultures“ (1982) a Kanterové „The Change Masters“ (1983). Nicméně pozornost akademiků byla zaměřena k pojmu kultury fungující na organizační nebo úvarové úrovni mnohem dříve. V 60. letech Blake a Mouton (1969) naznačili spojení mezi typickými organizačními znaky, o kterých se v současné době zmiňujeme. V roce 1952 se Jaques zmínil o kultuře továrny jako o „jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a o provádění věcí, které jsou společné ... a které se noví členové musí učit“ (Jaques 1952: 251). Tvrdí, že kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, zvyky, hodnotami, přesvědčením a „méně vědomými obyčejí a tabu“. I přes důraz kladený na tento pojem, přetrvává u veřejnosti více jak 50 let velká debata a spor, který obklopuje povahu firemní kultury a důležitost jejího studia (Brooks, 2003).

1.3 Prvky firemní kultury

Jako základní prvky firemní kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební součásti kulturního systému. Všechny prvky firemní kultury mají původ v myšlení lidí (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Nejčastěji jsou za prvky firemní kultury označovány:

- základní předpoklady,
- hodnoty,
- normy,

- postoje,
- materiální a nemateriální artefakty (výtvořy).

Prostřednictvím prvků firemní kultury lze popsat a vysvětlit konkrétní jev ve společnosti. Prvky firemní kultury jsou považovány za nástroje předávání a utváření firemní kultury, které fungují jako indikátory obsahu firemní kultury a kterých lze využít při její diagnostice.

1.3.1 Artefakty

Mezi materiální artefakty jsou nejčastěji řazeny například architektura budov, materiální vybavení organizace, produkty vytvořené organizací, výroční zprávy firem, propagační materiály apod.

Za artefakty nemateriální povahy jsou považovány jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi nemateriální artefakty také symboly, za které považují např. logo společnosti.

1.3.2 Základní předpoklady

Za základní předpoklady jsou považovány zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Jedná se např. o tvrzení, že „lidem ve firmě se dá důvěřovat“, nebo naopak, že „lidem ve firmě se nedá důvěřovat“. Tyto základní předpoklady fungují u člověka zcela automaticky, proto je velmi obtížné je definovat (Lukášová, Nový, 2004).

1.3.3 Postoje

Postoje jednotlivce, především pak jeho osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak tento jednatel působí uvnitř organizace a jakou vytváří firemní kulturu. Důležitou roli hrají především z toho důvodu, že se odrážejí v jeho kladném i záporném chování. Někdy mohou být postoje ovlivněny organizací samotnou a jedním z náročných úkolů pro moderního manažera může být to, jak dosáhnout změny postojů v organizaci v rámci širšího kontextu kulturních a strategických změn.

1.3.4 Hodnoty

Dalším faktorem ovlivňujícím firemní kulturu jsou hodnoty jednotlivce. Hodnoty mají dlouhodobější charakter než postoje a dodávají nám smysl pro to, co je správné a nesprávné, co dobré a co špatné. Hodnoty se v čase vyvíjejí a mění a často jsou silně spojeny se společenskými faktory jako je rodina, společenská skupina, silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry. Organizace se čím dál více zajímají o hodnoty, které prostupují a ovlivňují ráz firemní kultury (Brooks, 2003).

„Individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku: co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo organizaci mělo dělat, protože to považují za správné a důležité“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

Většina autorů považuje hodnoty za jádro firemní kultury, za indikátor obsahu firemní kultury a za nástroj jejího utváření. Klíčové firemní hodnoty bývají zpravidla začleněny v tzv. etickém kodexu organizace a bývají vyjádřeny i navenek, směrem k veřejnosti, za účelem vytváření image a profilu společnosti. V praxi je možné často se setkat s problémem nesouladu mezi deklarovanými hodnotami a hodnotami, které jsou uskutečňovány (např. společnost zdůrazňuje spokojenost zákazníka, ovšem na konci roku jsou vyhodnocovány pouze finanční výsledky) (Lukášová, Nový, 2004).

1.3.5 Normy

Normy jsou chápány jako nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích, které jsou společností nejen akceptovány, ale také přímo vyžadovány. Dodržování stanovených norem je odměňováno, nedodržování naopak trestáno. Odměny či sankce mají především citový charakter – akceptování jednotlivce, přátelské a vstřícné chování, nebo naopak odmítání, omezení v komunikaci. Normy se mohou týkat pracovních činností (např. rychlost a kvalita práce, způsobu jednání se zákazníky), komunikace mezi zaměstnanci, ale i oděvu, apod. Důležitost norem spočívá především v jejich

významu pro každodenní fungování organizace a regulování chování pracovníků (Brooks, 2003).

1.4 Struktura firemní kultury

„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Kultura může vést k tomu, že se jedna skupina lidí chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe. Může také existovat kultura, která se skládá ze dvou nebo více subkultur“ (Brooks, 2003, s. 216-217).

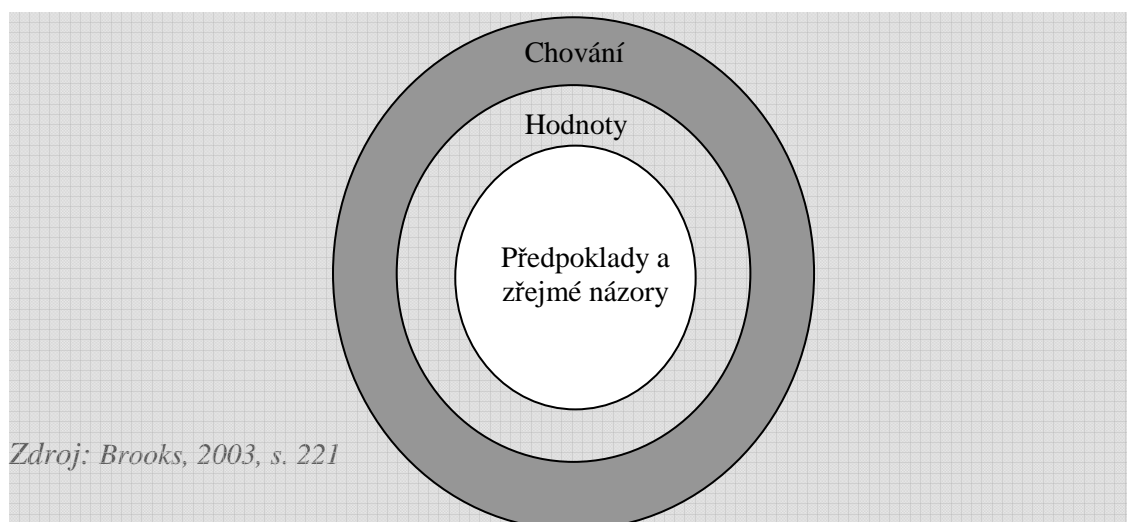
1.4.1 Scheinův model

Dle Scheina (1985) existují tři roviny firemní kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle toho, nakolik jsou její jednotlivé projevy viditelné navenek pro vnějšího pozorovatele.

Schein tvrdí, že se firemní kultura skládá z:

- z předpokladů a názorů lidí se stěžejním postavením, které ovlivňují náš „zdravý“ pohled na organizační svět. Jedná se o předpoklady o charakteru pracovního prostředí, všeobecně o lidské povaze a o vztazích na pracovišti. Jsou považovány za jádro, či „esenci“ firemní kultury a formují
- kulturní hodnoty, které mají spolu s hodnotami a normami regulující funkci,
- a z chování a kulturních lidských výtvorů – artefaktů, které jsou pro vnějšího pozorovatele nejvíce viditelné (Brooks, 2003).

Obr. č. 1. Scheinův model firemní kultury

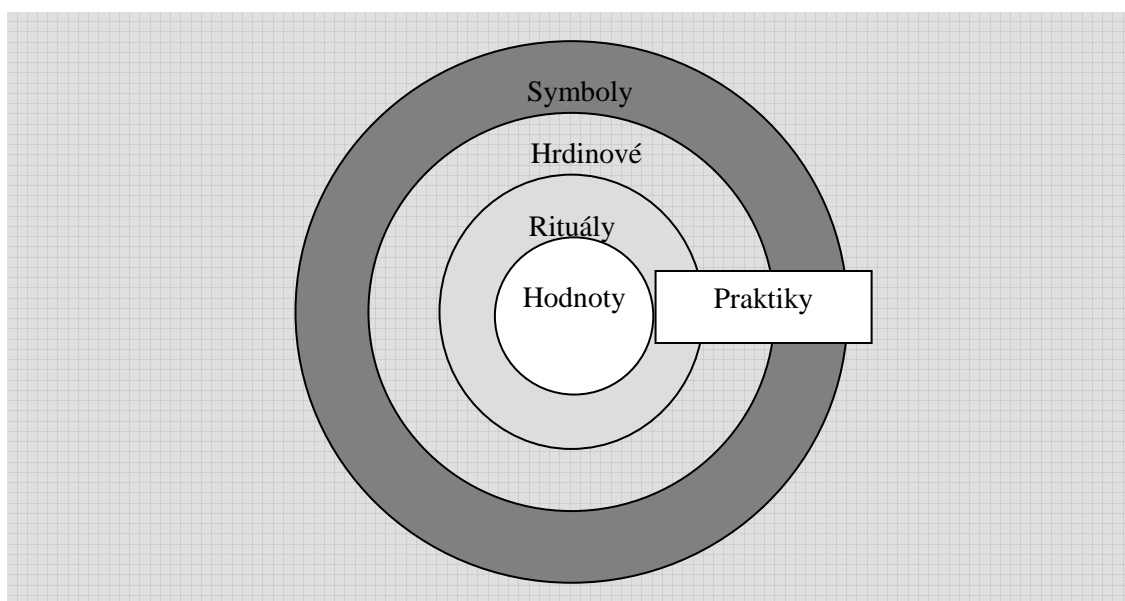


Zdroj: Brooks, 2003, s. 221

1.4.2 Hofstedeho model

G. Hofstede přirovnává strukturu firemní kultury ke „slupkám cibule“ a skládá její jednotlivé vrstvy podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Tyto vrstvy označuje jako praktiky, které všechny podle něj představují viditelnější část kultury. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze pouze dovodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty (Lukášová, Nový, 2004).

Obr. č. 2 „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s.31

1.4.3 Model W. Hall

W. Hall rozlišuje tři úrovně firemní kultury:

- 1. úroveň A:** artefakty a etiketa (Artifacts and etiquette) – jazyk, způsoby oslovování, stolování, oblékání, pozdravy. Je nejviditelnější a snadno pozorovatelná,
- 2. úroveň B:** chování a jednání (Behaviors and actions) – způsoby jakými jednotlivci v organizaci dělají věci, které dělají, tzv. kulturní styly (styl rozhodování, vyjednávání, řešení konfliktů). Projevy na této úrovni jsou méně viditelné a pozorovatelné, než u úrovně A,
- 3. úroveň C:** základní morální normy, názory a hodnoty (Core morals, beliefs, values) – tzv. hodnotící jádro kultury. Úroveň C determinuje, co je

správné a co chybné, co dobré a co špatné. Je málo viditelná a pozorovatelná, zároveň také nejvíce odolná změně (Lukášová, Nový, 2004).

1.5 Typologie firemních kultur

Silná firemní kultura se vyznačuje vysokou mírou sdílení stanovených hodnot, norem chování a základních předpokladů a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Napomáhá zaměstnancům organizace k posílení pocitu jistoty a pracovní spokojenosti (Lukášová, Nový, 2004).

Organizace s přesně vymezenou a silnou firemní kulturou se těší vysoké míře loajality zaměstnanců i zákazníků (OZ Celostátní noviny, 2009).

Slabá firemní kultura naopak znamená, že zaměstnanci organizace sdílejí její hodnoty, normy a základní předpoklady jen v malé míře. Jejich chování je v rámci organizace více ovlivněno jejich vlastními osobními předpoklady, hodnotami a normami chování (Lukášová, Nový, 2004).

Firemní kultura se může časem i zhoršit. Mezi důvody, které k tomu vedou, je i samotná úspěšnost organizace, ztráta zájmu o pozitivní změny, neschopnost vedoucích pracovníků posilovat žádoucí formy chování, selhání permanentního dialogu se zaměstnanci a v neposlední řadě to mohou být i vedoucí pracovníci opojení pocitem úspěšnosti a důležitosti. Pokud organizace soustavně buduje a rozvíjí silnou a adaptivní firemní kulturu, získává konkurenční výhodu, kterou lze těžko kopírovat (OZ Celostátní noviny, 2009).

Často se setkáváme v podnicích s tzv. **stínovou firemní kulturou**. Zaměstnanci se pouze navenek tváří, že jsou spokojeni, že je vše v pořádku, avšak ve skutečnosti jsou z povahou firemní kultury nespokojeni (www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultury-je-cesta-k-zamestnancum/20022011)

1.6 Funkce firemní kultury

- 1) Firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. Kultura podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu a je tedy tím, co organizaci stmeluje.
- 2) Firemní kultura zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje koordinaci a kontrolu. Silná kultura znamená sdílení stejných cílů, hodnot a norem chování jednotlivců v organizaci. Prostřednictvím tohoto sdílení se organizace harmonizuje jako celek.
- 3) Firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Sdílení společných hodnot, postojů a norem napomáhá pracovníkům organizace k jednoduššímu vnímání pracovní reality a tím také k posílení jejich pocitu jistoty a pracovní spokojenosti.
- 4) Firemní kultura je zdrojem motivace pracovníků organizace. Pracovníci jsou motivováni nejen vnějšími pobídkami, ale také pocitem smysluplnosti jejich práce a tím, že se cítí být důležitou součástí organizace.
- 5) Silná firemní kultura je výhodou v „boji“ s konkurencí. Je zdrojem efektivnosti organizace, tedy i větší konkurenceschopnosti (Lukášová, Nový, 2004).

Další možné funkce firemní kultury:

1) **Vnější**

- způsob adaptace společnosti na vnější podmínky – sdílené představy, postoje, normy a hodnoty výrazně ovlivňují to, jakým způsobem a jak rychle se dokáže organizace přizpůsobit změně vnějších podmínek a situaci na trhu.
- image společnosti – způsob, jakým se firma prezentuje vůči širší veřejnosti.

2) **Vnitřní**

- způsob integrace uvnitř společnosti – způsob, jakým jsou subjekty firemní kultury a řízení organizace zařazeny do běžného fungování společnosti.
- průbojnost strategie společnosti – určuje konkurenceschopnost společnosti, především pokud je firemní kultura v souladu se zvolenou strategií řízení (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2. ORGANIZACE

2.1 Původ termínu organizace

„Termín organizace byl již znám ve středověké latině („organisatio“). Etymologicky a významově se nepochybně váže s latinským slovem organum (řecky organon), které původně označovalo „nástroj“. Druhý jeho význam, přijatý současnými jazyky, je označení z hlediska funkce specializované části, přizpůsobené potřebám celku (např. orgán jako část organismu)“ (Zieleniewski, 1967, s. 24).

2.2 Struktura organizace

„Organizační struktura skládá prostě z těch aspektů vzorů jednání v organizaci, které jsou relativně stálé a pouze pomalu se mění“ (March, Simon in Zieleniewski, 1967, s. 31).

Struktura organizace vymezuje vzájemné vztahy lidí a prostředků při plnění určitých cílů. Je založena na vytváření formálních organizačních struktur - mechanismu, který koordinuje a řídí aktivity členů v podniku. Ty umožňují co nejefektivnější fungování podniku. Určují vztahy nadřízený - podřízený, odpovědnost, postup při plnění jednotlivých úkolů atd.

„Organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou organizováni tak, aby dosáhli určitých cílů. Jednotlivci jsou proto základním stavebním materiálem umožňujícím fungování organizace“ (Brooks, Ian. 2003, s. 12).

2.2.1 Skupiny a týmy

Skupinu je možné definovat jako „jakékoli seskupení lidí, kteří sebe sama vnímají jako skupinu“ (Handy, 1993 in Brooks, 2003).

Skupinu je také možné charakterizovat jako jakýkoli počet lidí, kteří:

- na sebe navzájem působí,

- jsou si psychologicky vědomi jeden druhého,
- vnímají sebe sama jako skupinu (Shein, 1988 in Brooks, 2003).

„Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“ (Katzenbach, Smith, 1993 in Brooks, 2003).

Za efektivní tým je považován takový tým, kde:

- převládá jasné chápání stanovených cílů týmu,
- členové týmu ovládají řadu dovedností a znalostí, které jsou potřebné pro efektivní plnění týmových úkolů,
- v rámci týmu existuje řada týmových typů,
- členové týmu si navzájem důvěřují a respektují se jako jednotlivci i za svůj individuální příspěvek k celkovému výkonu týmu,
- existuje určitý systém odměňování a prémie pro celou skupinu (Stýblo, 2008).

Většina činností, které se odehrávají ve skupinách a týmech, vyžaduje určitý stupeň koordinace prostřednictvím řízení skupinové a týmové práce. Mnoho organizačních cílů nelze dosáhnout samostatnou prací jednotlivých členů kolektivu; většina jednotlivců tudíž tráví stále větší množství času prací ve skupině s jinými lidmi. Klasický přístup k organizaci ignoroval důležitost skupin a společenských faktorů v práci, až Elton Mayo vytvořil dílo, jež vedlo ke vzniku kultu skupiny, který v podstatě beze změny přetrvává dodnes, i když v novém hávu týmů a týmové práce.

2.2.2 Formální a neformální skupiny

V rámci organizace existují formální a neformální skupiny. **Formální skupiny**, většinou manažeři na středním nebo vyšším stupni řízení, formálně konstruují za účelem naplnění kolektivního poslání organizace a dosažení stanovených cílů organizace.

Neformální skupiny jsou chápány jako seskupení jednotlivců, ve kterých se mezi jejich jednotlivými členy vytvořily vzájemné závislosti. Díky těmto závislostem

ovlivňují členové své chování navzájem a přispívají tak k naplňování svých potřeb. Neformální skupiny jsou založeny spíše na osobních vztazích a dohodě členů skupiny než na definovaných rolích (Brooks, 2003).

2.2.3 Druhy organizačních struktur

- 1) **Funkcionální struktura** – pracovníci jsou na základě podobných dovedností a aktivit rozdělováni do skupin. Ve funkcionální organizační struktuře hraje klíčovou úlohu specializace a dělba práce. Odborné znalosti pracovníků jsou orientovány do hloubky. Kariéra je dána odborným zaměřením. V rámci jedné organizace je postup jednodušší než při přestupu ke konkurenci.
- 2) **Divizní struktura** - je založena na rozdělení pracovních činností do relativně samostatných divizí (provozoven), a to z důvodu zcela odlišného zaměření jednotlivé divize organizace. Dovednosti a zkušenosti zaměstnanců v této struktuře jsou obecné. V jednotlivých divizích není možné specializovat se do hloubky, je pro ně tedy nutné mít široký okruh vědomostí.
- 3) **Maticová struktura** – spojuje prvky obou předchozích struktur. Zatímco u předchozích dvou struktur má zaměstnanec vždy jen jednoho nadřízeného, u této struktury má dva (vyjma středních managerů, kteří jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli). Jeden nadřízený je obvykle zaměřen odborně a druhý řídí zaměstnance prostřednictvím jeho pravomocí vyplývajících z jeho postu vedoucího divize organizace. Zdvojená autorita má své výhody, např. vysoká motivace pracovníků a jejich rozvoj, i nevýhody - možný mocenský boj a konflikty mezi vedoucími (www.wikipedia.org/wiki/Hierarchie/16012011).

2.3 Klasifikace organizací

Klasifikace organizací podle převažujícího typu činnosti:

- 1) **tradiční** (určené získanými návyky),
- 2) **emocionální** (určené emocemi),

- 3) **racionální z hlediska systému hodnot** (jsou založeny na vědomém uznávání určitého typu hodnot),
- 4) **racionální z hlediska cílů** (určené racionálním výběrem cílů, prostředků i vedlejších výsledků) (Weber in Zieleniewski, 1967).

Klasifikace organizací dle T. Parsonse:

- 1) **orientované na ekonomickou výrobu,**
- 2) **orientované na politické cíle,**
- 3) **spojující** (tj. zabývající se regulováním konfliktů – např. americké politické strany a soudy),
- 4) **směřující k udržení existujících vzorů** (např. školy, kostely – církve (Parsons in Zieleniewski, 1967).

3. ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Řízením organizace rozumíme činnost směřující k vyvolání činností jiných lidí, jež jsou shodné s cílem toho, kdo je řídí. „Dle W.V. Owena znamená řízení umění pracovat prostřednictvím jiných lidí.“ Management organizace se zabývá řízením lidí a provádí patřičné kontroly jejich činností za účelem dosažení stanovených cílů organizace. Řízení organizace znamená především plnění úkolů prostřednictvím úsilí jiných lidí. Úkolem vedení organizace je zabezpečit, aby tato úsilí správně fungovala (Zieleniewski, 1967).

3.1 Definice pojmu management a manažer

„Anglickému pojmu management nejlépe terminologicky odpovídá české slovo řízení. Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientované zvládnutí celku i jednotlivých funkcionální činností firmy“ (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 15).

Obvykle užívané definice managementu je možné rozdělit do tří skupin:

- 1) **vedení lidí** - management nejenže znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných lidí, ale je to také umění dosahovat cílů organizace rukama a hlavami jiných. Je to proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a tím tak efektivně uskutečňují stanovené cíle,
- 2) **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** - management je určitý proces, který zahrnuje typické činnosti, které manažer vykonává za účelem dosažení stanovených cílů. Je to např. rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, motivování, koordinování atd.,
- 3) **předmět studia a jeho účel** - management je oblast studia, která se zabývá stanovením efektivních postupů, pomocí kterých lze nejlépe dosáhnout cílů organizace. Jedná se o proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

Vykonavateli managementu jsou vedoucí pracovníci (manažeři). Management lze aplikovat na různých úrovních organizace, tj. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání.

Manažer je taková profese, kdy je její nositel zodpovědný za dosažení cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektivu spolupracovníků. Manažeři mají, vzhledem ke své kvalifikaci či funkci určitá rozhodovací práva a zodpovědnost za dosažení dílčích výsledků organizace. Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti organizační jednotky nebo procesu (Vodáček, Vodáčková, 1999).

3.2 Fáze řízení

- I. etapa - uvědomění si cíle dané činnosti, zorientování se v dané problematice a zvážení dosažitelnosti daného cíle.
- II. etapa - samotné plánování (organizování) činností potřebných k dosažení stanoveného cíle.
- III. etapa - získávání a rozmisťování lidských zdrojů, výběr pracovníků, kteří se budou na plnění cíle podílet, přidělování jim úkolů a běžné koordinování jejich práce – činnosti v této etapě jsou charakteristické pro úkony řízení.
- IV. etapa - kontrola provedených činností, kontrola je uplatňována také ve III. etapě. Hlavní povinností vedoucího je zajistit to, aby byly vykonávané činnosti jednotlivých pracovníků v souladu s jeho záměrem. Informace o výsledcích jeho řízení mu poskytuje především kontrola neboli „zpětná vazba“. Zpětnou vazbou je informace, zda podřízený úkol pochopil. Zpětná vazba je důležitá především u složitějších a nejednoznačných úkolů.

3.3 Moc

Aby bylo možné organizaci řídit, musí mít management nad jejími pracovníky „moc“. K tomu, aby moc plnila v řízení svůj význam, je ovšem zapotřebí souhlasu a poslušnosti podřízených.

Pojem moci je vyjádřením vztahu mezi lidmi v organizaci, kdy podřízený, přijímá rozhodnutí jiného jedince – nadřízeného, a souhlasí s tím, aby rozhodnutí nadřízeného přímo ovlivnilo jeho jednání.

Nejčastějšími a nejdůležitějšími zdroji akceptace moci jsou:

- důvěra podřízeného vůči nadřízenému (znamená skutečnou autoritu nadřízeného),
- návyk podřízeného uznávat moc nadřízeného jako legální,
- obava podřízeného, že za jeho „neposlušnost“ budou následovat nepříjemné následky.

3.4 Podněty a motivy

Za nutnou součást řízení je považováno podněcování podřízených k činnosti. Toto podněcování je založeno na působení nadřízených na podřízené tak, aby byly u podřízených vyvolány motivy činnosti, které jsou shodné se záměrem nadřízeného.

Dělení podnětů:

- pozitivní – podněty, které vzbuzují zájem,
- negativní – podněty, které vyvolávají sankce,
- materiální – podněty, které jsou vyjádřeny v peněžních hodnotách,
- podněty solidárnosti – jsou nezávislé na cílech institucí a mají nezachytitelný charakter,
- podněty vyplývající z cílů organizace – založeny na tom, že člen považuje cíle, které organizace realizuje, za své vlastní,
- ekonomické – podněty spojené s uspokojováním materiálních potřeb jedince,
- sociologické – podněty vyplývající s pocitu příslušnosti jedince ke společenským skupinám,
- psychologické – podněty založené na snaze uspokojit duševní potřeby.

3.5 Potřeby

Působení podnětů na motivy činnosti je spojeno s přirozenou snahou organismu uspokojit pociťované potřeby.

Hierarchie potřeb

Základní dělení potřeb:

1) Základní potřeby

- potřeby fyziologické (hlad, touha aj.),
- potřeby bezpečnosti (stabilizace situace),
- potřeba pocitu příslušnosti ke společenské skupině a potřeba lásky,
- potřeba úcty,
- potřeby „autoprojevu“ (např. ve tvorbě).

2) Jiné (nezákladní) potřeby

- touha po vědění a porozumění významu skutečnosti,
- estetické potřeby (Maslow in Zieleniewski 1967).

Hierarchie potřeb se také vytváří na základě podnětů, které jsou uspokojovány prací:

- 1) snaha zaujmout určité postavení v životě společnosti,
- 2) snaha o ekonomické zabezpečení (mzdy, důchodové pojištění),
- 3) dobré pracovní podmínky (regulérnost, hygiena, příjemné poměry atd.),
- 4) rozhodování o vlastních otázkách,
- 5) pochopení celkové problematiky organizace (Szczeпаński in Zieleniewski, 1967).

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace vlastní – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

4.1 Úloha personálního řízení v systému řízení organizace

Personální řízení lze vyjádřit jako systém vzájemně spjatých činností zaměřených na prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, posuzování výkonu pracovníků, utváření pracovních pozic, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek, dobrých pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, formování a rozvoj firemní kultury. Personální řízení je rozhodující oblastí strategického řízení organizace, protože má přímý vliv na její konkurenceschopnost. Nedílnou součástí strategického řízení organizace je stanovení personální strategie.

Personální strategie rozpracovává cíle a cesty k tomu:

- aby měla organizace k dispozici vhodné lidské zdroje (schopné, kvalifikované a motivované zaměstnance),
- aby organizace tyto lidské zdroje řídila k dosahování stanovených cílů a poslání.

Personální řízení se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících funkčních oblastí:

- vytváření podmínek pro řízení pracovníků (věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů),
- vlastní vedení lidí (bezprostřední ovlivňování vědomí, chování a jednání pracovníků).

Na řízení se podílí:

- personalisté,
- řídicí pracovníci na všech stupních řízení (manažeři).

Řídící pracovník/manažer se na jednotlivých oblastech personálního řízení podílí takto:

- získává pracovníky – analyzuje pracovní místa a spolupracuje při volbě zdrojů a metod pro získání pracovníků,
- vybírá pracovníky – účastní se na pohovoru a podílí se na konečném rozhodnutí o přijetí uchazeče,
- přijímá a orientuje pracovníky – zabezpečuje průběh adaptace nového pracovníka,
- hodnotí pracovníky – provádí hodnocení výkonu pracovníků, stanovuje opatření ke zlepšení výkonu, kontroluje plnění závěrů pracovního hodnocení,
- rozmisťuje a propouští – rozhoduje o povyšování pracovníků, jejich převádění na jinou práci, o jejich propuštění,
- vzdělává pracovníky – podílí se na identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků,
- odměňuje pracovníky – podílí se na tvorbě systému odměňování a odpovídá za jeho realizaci a dodržování (Gregar, 2007).

Vlastnosti úspěšného vedoucího:

- strategické myšlení,
- operativní myšlení,
- pružnost myšlení,
- odborné znalosti a znalost managementu,
- organizace práce a času,
- vedení lidí a jejich motivování,
- rozvinuté komunikační dovednosti a vyjednávání,
- asertivní chování,
- empatie,
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost,
- orientace na tým a lidi,
- orientace na výkon,
- oddanost vůči firmě (Bělohlávek, 2000).

Úspěšný vedoucí se také spoléhá na své podřízené, kteří svou vlastní prací přispívají k jeho lepšímu výkonu (Davis, Werther, 1992).

Organizace může fungovat pouze tehdy, pokud má k dispozici tři druhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- informační zdroje (tzv. know-how),
- lidské zdroje.

Efektivní rozmnožování a využívání těchto zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace (Koubek, 2006).

4.2. Modely personálního řízení

- 1) Administrativní pojetí** - člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby. Personální řízení je chápáno jako odborná činnost specializovaného štábního útvaru s přesně vymezenými kompetencemi a funkcemi ve vztahu k lidskému faktoru v procesu výroby. Tento typ personálního pojetí se orientuje na zabezpečení pracovních podmínek stanovených zákonnými předpisy a normami. Organizace přijímá a rozvíjí technokratickou koncepci řízení.
- 2) Sociálně-liberální pojetí** - člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby, který je, na rozdíl od administrativního pojetí, determinován i sociálně. Personální řízení neplní pouze funkci administrativní, ale nese také zodpovědnost za ochranu a rozvoj člověka v procesu práce, za řešení rozporů mezi individuálními a sociálními zájmy, potřebami člověka a požadavky, které na něj klade technokratická koncepce řízení.
- 3) Manažerské pojetí** - organizace přijímá antropocentrickou koncepci řízení. Personální řízení je vnímáno jako řízení lidských zdrojů a je součástí strategického řízení organizace. Manažerské pojetí jasně stanovuje odpovědnosti manažera (co má řídit) a nástroje řízení (jak má řídit). Manažerské pojetí předpokládá odpovědnost manažera za úroveň výkonnosti personálu, neboť růst produktivity personálu je jedním ze základních existenčních požadavků pro řízení každé organizace. Lidský potenciál organizace, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro jeho konkurenceschopnost strategický význam.

Manažerská koncepce personálního řízení vychází z předpokladu transformace personálního managementu směrem k managementu výkonnosti a řízení lidských zdrojů jako jednoho ze základních faktorů konkurenceschopnosti podniku.

4.3 Nástroje pro řízení lidských zdrojů

- 1) Optimální organizace práce, rozmístění personálu, stanovení pracovních podmínek a výkonových norem – Lidé musí vědět co mají dělat a mít možnost to dělat.
- 2) Rozvoj kvalifikace personálu, stanovení kvalifikačních požadavků pro jednotlivá pracovní místa a dohlížet na to, aby skutečná kvalifikace personálu odpovídala kvalifikaci požadované pro určité pracovní místo – Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.
- 3) Řízení motivace personálu, stanovení systému motivování, hodnocení a odměňování za odvedenou práci – Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (Gregar, 2007).

4.3.1 Personální politika

Pojem personální politika můžeme chápat dvojím způsobem:

- jako systém stabilních zásad, jimiž se organizace řídí při činění rozhodnutí, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a jejích zaměstnanců,
- jako soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (Koubek, 2006).

„Organizace se silnou a adaptivní kulturou podporují efektivní přístupy k nástupnictví na úrovni top managementu. Kultura organizace umožňuje připravovat nástupce a také usnadňuje proces hladkého předání vyšší pozice“ (OZ Celostátní noviny, 2009).

Přijímání nových zaměstnanců je taktéž velice důležitou činností ve firmě. Na „dobrých“ zaměstnancích je, dalo by se říci, postavena celá organizace. Lze hledat uvnitř společnosti, pomocí personálních agentur, úřadů práce, na doporučení některého ze zaměstnanců, pomocí inzerátů, prezentací ve školách, na pracovních veletrzích apod. Z možných variant se zdá být nejoptimálnější doporučení potenciálního pracovníka vlastním zaměstnancem. Zřídka zaměstnanec doporučí někoho nevhodného. Proto spousta firem nabízí i desetitisícové odměny pro své zaměstnance, jestliže doporučí na konkrétní pracovní místo vhodného uchazeče, který pak bude i přijat a setrvá ve firmě déle než přes zkušební dobu.

Před zahájením výběrového řízení, je nutné nejprve provést tzv. analýzu pracovního místa, která se skládá ze dvou částí:

- **specifikace požadavků pracovního místa** – upřesnit, jaké jsou fyzické a duševní požadavky na pracovníka, jaké dovednosti, vzdělání a kvalifikaci by měl mít, jaké pracovní zkušenosti jsou potřeba na tomto pracovním místě a jaké osobnostní charakteristiky a postoje jsou nezbytné, aby pracovník měl.
- **popis pracovního místa a pracovních podmínek** – určit, kdo bude práci vykonávat, co práce vyžaduje, stanovit pracovní postupy, jakým způsobem jsou pracovní úkoly a povinnosti vykonávány, komu je pracovník zodpovědný, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky atd.

Po této analýze by mělo být jasné, koho organizace potřebuje a kam. Z výsledků analýzy může ostatně vyjít najevo, že přesně takového pracovníka už organizace zaměstnává, a tak postačí pouze reorganizace stávajících zaměstnanců.

Pokud bude společnost hledat náhradu za odcházejícího pracovníka, který se rozhodl odejít např. z důvodu nespokojenosti s finančním ohodnocením, bude ji vyhledání nového pracovníka stát více úsilí a finančních prostředků, než kdyby se pokusila stávajícího zaměstnance ve společnosti udržet. Pokud společnost spočítá celkové náklady spojené s náborem nového pracovníka (odměna pro personální agenturu, náklady na inzerát, čas strávený při pohovorech s uchazeči, administrativní náklady, náklady na jeho zaškolení, dobu nutnou na seznámení se s firemní kulturou a novým pracovním místem atd.), vyplatí se motivovat stávající zaměstnance finančně

nebo různými bonusy (www.podnikatel.cz/clanky/klicovym-clankem-je-zamestnanec/20022011).

4.3.2 Motivace a odměňování zaměstnanců

V oblasti organizačního chování je za klíčovou otázku považována motivace zaměstnanců. Ať už jde o manažery nebo o podřízené, motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. U většiny případů platí pravidlo, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, naproti tomu motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. V širším smyslu zahrnuje motivace individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednoduše řečeno motivace znamená mít vůli k výkonu (Brooks, 2003).

Všechny organizace se zajímají o to, co by měly udělat, by dosáhly trvalého zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Znamená to věnovat pozornost způsobu motivování lidí prostřednictvím takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou tito lidé ve společnosti vykonávají za určitých pracovních podmínek. Cílem je vytvářet takovou motivaci personálu a takové pracovní prostředí, které napomohou k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které by odpovídali požadavkům managementu (Armstrong, 2007).

„Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a změření jeho chování na určitý cíl.“ (Gregar, 2007, s. 38).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze finanční ohodnocování. Moderní pojetí řízení nabízí mnohem širší škálu možné kompenzace za vykonanou práci, např. povýšení, pochvaly, zaměstnanecké benefity nezávislé na podaném pracovním výkonu, nýbrž pouze vyplývající z pracovního zařazení. Odměny mohou mít tedy peněžní či nepeněžní formu a mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře nebo přidělení určitého stroje a zařízení (firemní automobil, notebook, mobilní telefon aj.).

Systém odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků a plní následující úkoly:

- přivést do organizace nové pracovníky, tj. vyvolat u potencionálních uchazečů dojem atraktivního systému odměňování a motivace pracovníků,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- spravedlivě odměňovat pracovníky za odvedené úsilí a dosažené výsledky,
- tím tak napomoci k dosažení konkurenceschopnosti organizace na trhu,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků (Gregar, 2007).

Odpovídající odměňování zaměstnanců je považováno za efektivní nástroj pro získání a udržení produktivní pracovní síly. Odměna signalizuje, které pracovní aktivity jsou v organizaci nejvíce ceněny. Systém odměňování je tedy do značné míry schopen ovlivňovat produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy. V případě, že je odměňování řízeno špatným způsobem, může vést k nárůstu fluktuace, absentérství, nespokojenosti s prací, s nízkou produktivitou práce a nesplnění stanovených strategických cílů organizace (Davis, Werther, 1992).

Motivace je moderní teorií řízení považována za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků.

Pokud se člověk snaží uspokojit prostřednictvím vykonávané práce své potřeby, které se mohou u různých zaměstnanců lišit, a postaví se mu do cesty určitá překážka, díky které nemůže své potřeby uspokojit (např. nemůže odjet na dovolenou, není mu přidělena finanční odměna), dochází u tohoto zaměstnance k frustraci a tím pádem i k jeho demotivaci. Na demotivaci reagují zaměstnanci různě:

- zesilují úsilí, aby překážku překonali,
- vzdávají se svého záměru,
- vybíjejí potlačenou energii násilím,
- hledají náhradní cíle,
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali vlastně nestojí za námahu a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli,
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (Bělohlávek, 2000).

4.4 Cíl personálního managementu

„Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.“ (Davis, Werther, 1992, s. 21).

Tabulka č. 1 Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu

Cíl managementu	Činnosti přispívající ke splnění cílů
Společenský	Dodržování zákonů Povinné služby Vztahy mezi vedením a odbory
Organizační	Plánování v personální oblasti Povinné služby Výběr zaměstnanců Výcvik a zaškolování Hodnocení pracovního výkonu Umisťování zaměstnanců Kontrolní činnosti
Funkční	Hodnocení výkonnosti Umisťování zaměstnanců Kontrolní činnosti
Osobní	Výcvik a zaškolování Hodnocení výkonnosti Umisťování zaměstnanců Odměňování Kontrolní činnosti

Zdroj: Davis, Werther, 1992, s. 25

4.5 Význam firemní kultury pro řízení organizace

Firemní kultura hraje klíčovou roli v realizaci poslání a strategie organizace, ve zvyšování efektivnosti organizace a při řízení změny. Význam firemní kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly dříve akceptovány, protože zaznamenaly úspěch. Firemní kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří vhodné prostředí, které přispívá ke zvyšování výkonnosti personálu a tím

i k větší konkurenceschopnosti organizace. Na druhou stranu může firemní kultura samozřejmě působit i v neprospěch organizace, a to tím, že vytváří překážky bránící dosažení stanovených cílů.

Firemní kultura a její vliv na řízení organizace významně ovlivňuje jednání pracovníků. Podle toho, v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomu dochází, rozlišujeme silnou a slabou firemní kulturu.

Silná firemní kultura je charakterizována přehledností, srozumitelností a jasným vyjádřením žádoucích a nežádoucích jevů. Jednotlivé prvky firemní kultury jsou rozšířeny v celé organizaci u všech zaměstnanců. Míra osvojení hodnot, vzorů a norem jednání je vysoká. Typická je silná identifikace jednotlivce s firmou a jejími ideály.

Silná podniková kultura a její vlivy na řízení organizace:

- usnadňuje jasný pohled na organizaci,
- vytváří podmínky pro jednoduchou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé řídicí rozhodování,
- urychluje plynulé zvládání změn,
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců, existuje vysoký stupeň identifikace, loajality, je možné spolehout se na neformální sociální kontrolu,
- zvyšuje pracovní ochotu a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu kolektivu,
- nízká fluktuace.

Silná podniková kultura s sebou může přinášet i některé nepříznivé jevy:

- nadměrná uzavřenost podniku,
- přehlížení či podceňování vnějších vlivů a signálů z vnějšího prostředí,
- rigidita a nedostatek flexibility, tendence setrvávat na tradičních normách a hodnotách,
- tendence vyhýbat se kritice a konfliktům, vynucování konformity v chování pracovníků (Gregar, 2007).

„Ukazuje se, že je žádoucí, aby organizace měla silnou podnikovou kulturu, ta ovšem nevzniká sama o sobě, její utváření a upevňování je úkolem vrcholového vedení a dalších složek podnikového managementu. Management musí být schopen formulovat vizi, základní hodnoty, normy a cíle a vytvářet takové normy a postupy, které podporují přijetí těchto základních idejí a hodnot.“ (Gregar, 2007, s. 98).

5. FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ ORGANIZACE V PRAXI

5.1 Cíle průzkumu a stanovení hypotéz

Cílem průzkumu je aplikovat skutečnosti popsané v části teoretické do praxe a provést šetření v rámci společnosti AWD Česká republika, s.r.o., která se zabývá poskytováním komplexního finančního poradenství se zaměřením na retailovou klientelu (fyzické osoby). Za účelem prozkoumání firemní kultury a stylu řízení vybraného subjektu bylo sestaveno dotazníkové šetření.

Cílem průzkumu je blíže popsat:

- míru ztotožnění respondentů s firemními cíli,
- názor respondentů na image společnosti,
- výkonnost zaměstnanců,
- personální politiku,
- pracovní atmosféru,
- míru spokojenosti respondentů s jejich ohodnocením,
- informační systém společnosti,
- řešení pracovních problémů,
- styl řízení společnosti,
- povahu vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci.

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

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci s délkou praxe v AWD do 3 let, jsou s povahou firemní kultury spokojeni více než zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 3 a více let.

Hypotéza č. 2: Více než 75 % zaměstnanců AWD je motivováno systémem ohodnocení k podávání vyšších pracovních výkonů.

5.2 Metodologie průzkumu

V této kapitole se blíže zabývám podstatou a charakteristikou zvolené metody průzkumu dotazníkového šetření.

Dotazník je pokládán za základní pomůcku sociologického průzkumu. Metoda dotazníkového šetření se opírá o písemné zaznamenávání odpovědí dotazovaného na písemné otázky v dotazníku. Specifičnost této metody spočívá v tom, že všichni dotazovaní odpovídají na předem stanované otázky, které jsou pro všechny stejně formulovány. Na otázkách a odpovědích nelze obvykle dodatečně nic upřesňovat. Dotazovaný odpovídá a odpovědi zapisuje sám bez jakéhokoli prostředníka. Výhody této metody spočívají v jednoznačné formulaci otázek bez emocí dotazovaného a v možnosti hromadného zpracování. Mezi nevýhody patří skutečnost, že v případě nepochopení otázky, nelze dodatečně již nic upřesňovat a doplňovat.

Na schopnosti efektivně formulovat otázky v průzkumu závisí největší část jeho úspěchu či neúspěchu. Otázky jsou v dotazníku formulovány až po promyšlení účelu průzkumu. Otázky musí být obsahově i jazykově srozumitelné, jasné, jednoznačné, krátké. U některých otázek musíme počítat se zábrany dotazovaných při odpovědích na ně, např. otázky o vztazích k nadřízeným. Otázky v dotazníku bývají umístěny tak, že psychologické pořadí otázek má přednost před logickým uspořádáním. Nejdůležitější otázky pro průzkum se kladou doprostřed dotazníku, méně důležité na začátek a konec.

Členění otázek:

- 1) **uzavřené** – otázky, kde má dotazovaný možnost vybrat jednu či více z nabízených odpovědí,
- 2) **otevřené** – otázky, u kterých má dotazovaný možnost vyjádřit se vlastními slovy k problému, na nějž je dotazován,
- 3) **filtrující** – tento druh otázek je v průzkumu používán tehdy, předpokládá-li se, že ne všichni dotazovaní budou moci na položené otázky odpovědět. Filtrující otázky mají za úkol vyřadit tyto osoby z příslušné části průzkumu,

- 4) **baterie otázek** – soubor několika otázek týkajících se jednoho tématu průzkumu. Užívá se tam, kde výzkumník nezná šíři a intenzitu názoru na zkoumaný předmět,
- 5) **kontrolní otázky** – jsou kladeny tam, kde lze z různých důvodů předpokládat nepřesnost. Ověřují věrohodnost odpovědí dotazovaného.

Pro snadnější analýzu dotazníkového šetření se snažíme odpovědi kvantifikovat. Za tímto účelem volíme stupnice nebo číselné škály.

Druhy průzkumu:

- 1) **přímý průzkum dotazníkem** – metoda spočívající v předložení dotazníku, instrukcí, vyplnění a sběru dotazníků za osobní přítomnosti výzkumníka. Užívá se zpravidla ve větších kolektivech,
- 2) **hromadný přímý průzkum dotazníkem** – průzkumná akce většího kolektivu za přítomnosti výzkumníka. Zásadou je, že dotazovaní zaznamenávají své odpovědi sami. Výhodou je obvykle 100% návratnost,
- 3) **průzkum poštou** – metoda, kdy dotazovaný odpovídá na dotazník, který je zaslán poštou, a sám jej vrací výzkumníkovi (Prachovník, 1991).

6. PROFIL ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

Obchodní firma: AWD Česká republika, s.r.o.

Sídlo společnosti: Holandská 3, 63900 Brno

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Společníci: AWD CEE Holding GmbH (100%)

Orgány společnosti: Valná hromada, jednatelé

Počet řadových zaměstnanců centrály: 34

Počet poradenských center: 19

6.1 Schéma řízení společnosti

Tabulka č. 2 Schéma řízení AWD

Valná hromada		
Generální ředitel a jednatel	Obchodní ředitel	Výkonný ředitel a jednatel pro back office
Obchodní síť Rentia	Obchodní síť AWD	Oddělení právo a compliance
Oddělení produktů		Oddělení péče o zákazníky
		Oddělení marketingu
		Oddělení PR
		Oddělení administrativy
		Oddělení IT
		Oddělení finanční
		Sekretariát

Zdroj: Výroční zpráva AWD 2009

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je reprezentována jediným společníkem, tj. společností AWD CEE Holding GmbH se sídlem ve Vídni.

V České republice funguje AWD od roku 2005 a za tuto dobu byla vybudována síť 19 poradenských center v čele s centrálou společnosti a jejími dvěma jednatelem, jejichž sídlo se nachází v Brně. Centrála AWD zajišťuje pro poradenská centra a stovky finančních poradců veškerou administrativní, IT, marketingovou, účetní, produktovou

a právní podporu, a také zajišťuje servis pro klienty společnosti, kterých čítá na statisíce.

V prvním pololetí 2009 byla založena a spuštěna nová divize AWD (**Rentia**), specializující se na zabezpečení klientů na stáří.

6.2 Hodnoty AWD

- 1) **Orientace na zákazníka** - Orientace na zákazníka pro AWD znamená, že veškeré činnosti jsou nastaveny dle požadavků a přání klientů. Cílem AWD je poskytovat transparentní a odpovědné služby klientům společnosti. AWD staví na dlouhodobě spokojených zákaznících, kteří využívají celoživotně její služby.
- 2) **Kvalita** - Kvalita pro AWD znamená, že veškeré služby jsou dodávány v těch nejvyšších možných standardech. Vysokou úroveň kvality poradenských postupů zajišťuje AWD prostřednictvím vysoce kvalifikovaných pracovníků a víceúrovňové kontroly. AWD se opírá především o komplexní znalost klienta a o schopnost plně využít jeho potenciál.
- 3) **Profesionalita** - Profesionalita pro AWD znamená dosahovat prostřednictvím standardizovaných postupů v poradenství úspěchu, ze kterého profitují jak klienti, tak i pracovníci.
- 4) **Důvěra** - Pro AWD je klíčové přislíbit vždy pouze ty věci, které může rovněž i dodržet. Považuje každého zákazníka i pracovníka za partnera, vyjadřuje se jasně a otevřeně a jedná vůči sobě s respektem. Soukromí svých klientů považuje za nedotknutelné a proto jej bedlivě střeží
- 5) **Týmový duch** - AWD je tým silných osobností uvědomujících si nezbytnost týmové spolupráce pro dosažení společných cílů. Podporuje jeden druhého a sdílí jejich úspěchy. Každý dostává podporu a osobní prostor, který potřebuje k tomu, aby byl produktivní a úspěšný, bez ohledu na pozici (www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/va_e_vyhody_v_awd/na_e_hodnoty.html/01032011).

6.3 Strategie a vize společnosti do roku 2015

- 1) Udržet pozici leadera v oblasti privátního finančního poradenství. Nejlépe pochopit a naplňovat potřeby klientů s nadstandardními příjmy.
- 2) I nadále dosahovat nejvyšší úrovně kvality poskytovaného poradenství.
- 3) Být pro klienty zodpovědnými a dlouhodobými partnery.
- 4) Prostřednictvím tzv. Privátní finanční strategie AWD a celoživotního servisu pomáhat plnit životní cíle a přání klientů.
- 5) Posilovat pozici AWD ČR jako jedné z nejvýznamnějších poradenských společností na českém trhu. Využívat zkušeností a zázemí AWD Holdingu, předního poskytovatele finančních služeb v Evropě.
- 6) Mít v týmu pouze nejlepší poradce a manažery na trhu a zajistit jim nadstandardní podmínky, maximální podporu, vzdělávání, a profesní rozvoj.

Výkonové cíle VIZE 2015

- 1) Získat 20% podíl v segmentu klientů s nadstandardními příjmy a do roku 2015 obsluhovat 200 000 kmenových klientů.
- 2) Do roku 2015 dosáhnout cílového počtu 750 privátních finančních poradců, kteří budou špičkou na trhu a mít nejvyšší dostupné vzdělání v oboru.
- 3) Dosáhnout obrátu 1 mld. Kč a to při udržení nejvyšší kvality a zodpovědnosti poskytnutých služeb, min. 50 % obrátu chce AWD realizovat u kmenových klientů (www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/vize_2015.html/01032011).

7. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

7.1 Charakteristika použitého dotazníku

Za účelem prozkoumání firemní kultury a povahy řízení v rámci společnosti AWD ČR byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník se skládá celkem z 50 uzavřených otázek (tvrzení), které jsou rozděleny do 10 bloků. Každý blok je zaměřen na určitou zkoumanou oblast společnosti.

Blok č. 1: Image společnosti: Otázky v bloku jsou zaměřeny na to, jakým způsobem vnímají zaměstnanci společnosti postavení AWD na finančním trhu a jak AWD působí vůči širší veřejnosti, tedy potencionálním zákazníkům.

Blok č. 2: Firemní cíle: Otázky v bloku jsou zaměřeny na míru informovanosti zaměstnanců o cílech a vizích společnosti a míru ztotožnění se zaměstnance s těmito cíli.

Blok č. 3: Styl řízení společnosti: Blok obsahuje otázky, které se zabývají řízením společnosti a rozhodnutími managementu.

Blok č. 4: Personální politika: Otázky v tomto bloku jsou zaměřeny na to, jakým způsobem vnímají zaměstnanci AWD obsazování volných pracovních míst novými pracovníky a na způsob, jakým si AWD cení svých zaměstnanců.

Blok č. 5: Informační systém společnosti: Blok obsahuje otázky, které se týkají způsobu předávání informací ve společnosti.

Blok č. 6: Řešení pracovních problémů: Otázky v bloku se zabývají způsoby řešení pracovních problémů ve společnosti a postavením managementu vůči těmto problémům.

Blok č. 7: Výkonnost zaměstnanců: Blok obsahuje otázky, které se týkají produktivity práce zaměstnanců společnosti.

Blok č. 8: Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením: Respondenti odpovídali na otázky týkající se jejich spokojenosti s ohodnocením za vykonanou práci.

Blok č. 9: Pracovní atmosféra: Otázky byly v bloku sestaveny tak, aby pomohly odhalit povahu pracovní atmosféry ve společnosti.

Blok č. 10: Povaha vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci: Otázky jsou v tomto bloku zaměřeny na příležitosti, při kterých se mají zaměstnanci blíže poznat, a na názor respondentů na povahu vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti.

Sběr dat probíhal ve vybrané společnosti v měsících prosinec 2010 – únor 2011. Vzorkem respondentů byli všichni zaměstnanci AWD ČR, vyjma generálního a výkonného ředitele, a to bez ohledu na postavení a funkci. V dotazníku bylo použito bližšího dělení pouze týkající se délky praxe jednotlivých zaměstnanců, a to především v návaznosti na hypotézu č. 1.

K ohodnocení jednotlivých otázek (tvrzení) byla použita metoda číselného škálování, kde:

- 1 = zcela souhlasím,
- 2 = spíše souhlasím,
- 3 = z části odpovídá,
- 4 = spíše nesouhlasím,
- 5 = zcela nesouhlasím.

K prozkoumání firemní kultury a povahy řízení vybraného subjektu byly výsledky šetření u všech bloků dotazníku v rámci hypotézy č. 1, s ohledem na délku praxe respondentů, zpracovány metodou aritmetického průměru. K ověření či vyvrácení hypotézy č. 2 byly procentuálně vyčísleny pouze výsledky otázky č. 40.

7.2 Zpracování a interpretace dat - hypotéza č. 1

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci s délkou praxe v AWD do 3 let, jsou s povahou firemní kultury spokojeni více než zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 3 a více let.

Vzorek respondentů pro písemné dotazování tvořilo 34 zaměstnanců centrály AWD. Ze 34 oslovených zaměstnanců jich 34 dotazníkové šetření vrátilo, tj. 100% úspěšnost. Vysokou míru návratnosti dotazníků významně ovlivnila skutečnost, že centrála AWD zaměstnává relativně nízký počet pracovníků, mezi kterými panují velice dobré vztahy. Před samotným vyhodnocením jednotlivých bloků je nutno uvést, že výsledky mohly být při vyplňování dotazníkového šetření ovlivněny momentálním rozpoložením respondentů. Na jejich základě je tedy možné usuzovat pouze o momentální povaze firemní kultury a řízení zkoumaného subjektu. Ke komplexnímu vyhodnocení firemní kultury a řízení by bylo dle mého názoru zapotřebí pravidelného a rozsáhlejšího sledování a zkoumání názorů respondentů. Veškeré tabulky a grafy v následujících kapitolách jsou zpracovány autorkou.

Tabulka č. 3 Rozdělení respondentů podle délky praxe v AWD

délka praxe v AWD	počet respondentů
0-3 roky	10
3 a více let	24

7.2.1 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

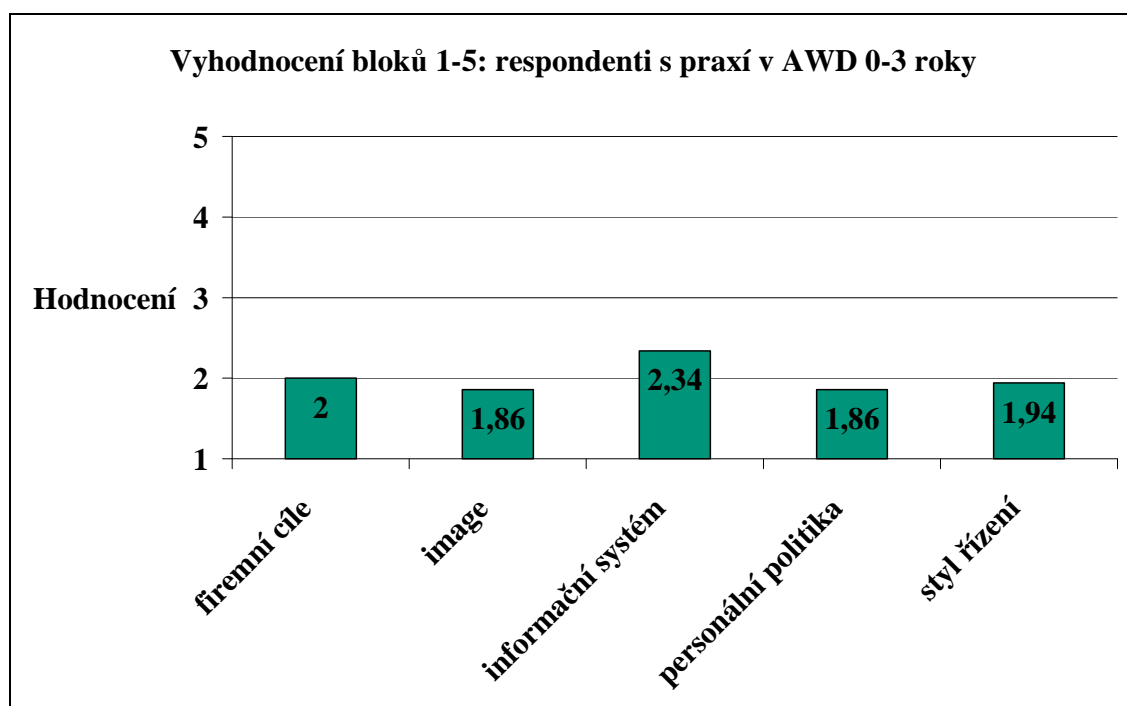
Pro vyhodnocení výsledků dotazníku v této podkapitole byly použity odpovědi respondentů, kteří v dotazníku zakroužkovali délku praxe v AWD 0-3 roky.

Tabulka č. 4 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Blok	celkové dosažené skóre v bloku	Průměr na jednu otázku v bloku
Blok č. 1 Image společnosti	93 b.	1,86 b.
Blok č. 2 Firemní cíle	100 b.	2 b.
Blok č. 3 Styl řízení	97 b.	1,94 b.
Blok č. 4 Personální politika	93 b.	1,86 b.
Blok č. 5 Informační systém	103 b.	2,34 b.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že respondenti s délkou praxe u AWD v délce 0-3 roky hodnotili nejlépe bloky týkající se image společnosti, stylu řízení a personální politiky. Nejhůře byly hodnoceny otázky k firemním cílům společnosti a informačnímu systému.

Graf č. 1 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky



Blok č. 2 Firemní cíle

Tabulka č. 5 Vyhodnocení otázek z bloku č. 2 Firemní cíle, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Ot.č.	Blok č. 2 Firemní cíle	Průměr
6.	Při nástupu do AWD jsem byl/a seznámen/a s vizemi a cíli společnosti.	2,4 b.
7.	Možnost splnění těchto vizí a cílů hodnotím jako reálnou.	2,2 b.
8.	S vizemi a cíli AWD se ztotožňuji.	1,6 b.
9.	Je mi jasná moje role vzhledem k těmto vizím a cílům.	1,8 b.
10.	Průběžně dochází ke kontrole plnění stanovených cílů.	2 b.

V bloku č. 2, který se týkal firemních cílů společnosti, byly nejhůře hodnoceny otázky č. 6 a 7. Zaměstnanci s délkou praxe v AWD 0-3 roky jsou toho názoru, že byli při svém nástupu do zaměstnání s firemními cíli seznámeni pouze částečně. Možnost splnění těchto cílů ale hodnotí spíše jako reálnou. S vizemi a cíli se zaměstnanci ztotožňují a jejich role je jim vůči těmto cílům víceméně jasná. Tuto skutečnost hodnotím velice pozitivně, pro zkoumanou společnost může sloužit jako dobrý základ pro loajální a schopné zaměstnance. K interním kontrolám plnění stanovených cílů dochází, i když z průměru u této otázky ve výši 2 b. by se dalo soudit, že v této oblasti má zkoumaná společnost menší rezervy.

Blok č. 5 Informační systém

Tabulka č.6 Vyhodnocení otázek z bloku č. 5 Informační systém, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Ot.č.	Blok č. 5 Informační systém	Průměr
21.	V AWD je jako prostředek komunikace mezi běžnými zaměstnanci upřednostňován kontakt „z očí do očí“ před emailem a telefonickým kontaktem.	2,5 b.
22.	Management ve směru k podřízeným upřednostňuje jako prostředek komunikace kontakt z „očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	2,6 b.
23.	Podřízení ve směru k nadřízeným upřednostňují jako prostředek komunikace kontakt „z očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	2,4 b.
24.	Komunikaci v AWD bych označil/a jako neformální.	1,8 b.
25.	Informace, které potřebuji ke své práci, mám vždy k dispozici.	2,4 b.

V tomto bloku je nejzajímavější vyhodnocení především u otázky č. 25. Průměr 2,4 b. u této otázky, která se týkala dostupnosti potřebných informací, může poukazovat na skutečnost, že v předávání informací kompetentním osobám má zkoumaná společnost mírné nedostatky. Povahu komunikace zaměstnanci s délkou praxe u AWD 0-3 roky vnímají spíše jako neformální a jako prostředek komunikace je dle jejich názoru využíván spíše přímý kontakt.

Blok č. 1 Image společnosti

Tento blok byl respondenty ohodnocen jedním z nejlepších průměrů. Pro zkoumanou společnost může mít tato skutečnost velice pozitivní závěr, a to takový, že zaměstnanci ji vnímají jako silnou a konkurenceschopnou společnost s významným postavením na finančním trhu, což hodnotím jako velké pozitivum. Velice dobrým průměrem 1,6 b. byla ohodnocena otázka č. 5. Z uvedeného výsledku lze usuzovat, že dle respondentů budí prezentovaná image zkoumané společnosti u veřejnosti důvěru. Dle mého názoru by měla být důvěra jedním ze základních pilířů jakékoliv spolupráce, tedy i obchodní. Důvěryhodně působící společnosti se tedy logicky daří oslovit více potenciálních klientů.

Blok č. 3 Styl řízení

Styl řízení společnosti byl obecně ohodnocen velice uspokojivým průměrem 1,94 b. Nejhuře v tomto bloku byla hodnocena otázka č. 11. Průměr 2,6 b. může poukazovat na

mírné nedostatky ve způsobu řízení společnosti. Respondenti jej ohodnotili pouze jako částečně předvídatelný a jednotný. V rozhodnutí managementu mají respondenti převážně důvěru, což deklaruje i průměr u této otázky, který činil 2,2 b. Ve zkoumaném subjektu jsou v procesu řízení podle respondentů kontrolována i důležitá rozhodnutí, otázka byla vyhodnocena průměrem 1,6 b. Průměrem 1,8 b. vyhodnocená otázka č. 12 dokazuje, že na dodržování termínů pracovních úkolů je ve společnosti kladen veliký důraz. Shodným průměrem byla vyhodnocena i poslední otázka tohoto bloku, která se týkala souladu tvrzení a jednání zástupců managementu. Z uvedeného lze vyvodit, že převážná většina respondentů nachází mezi prezentovanými skutečnostmi a jednáním managementu shodu.

Blok č. 4 Personální politika

Blok týkající se personální politiky byl vyhodnocen jedním z nejlepších průměrů. Z názorů respondentů lze vyvodit, že zkoumaná společnost si zakládá na správném výběru vhodných kandidátů pro volné pracovní pozice a stávajících zaměstnanců si dokáže náležitě cenit, obě otázky (č. 17 a 19) byly vyhodnoceny shodným průměrem 1,6 b. Průměrem 2,2 b. ohodnocená otázka č. 18 vypovídá o tom, že ne všichni zaměstnanci s délkou praxe v AWD 0-3 roky mají možnost se ve své pracovní pozici dále vzdělávat a rozvíjet. Otázka č. 20, týkající se sankcí za neodborně a nekvalitně odvedené pracovní úkoly, poukazuje s průměrem 1,4 b. na skutečnost, že dle názoru a zkušeností respondentů je společnost jednoznačně schopná z neuspokojivě odvedené pracovní činnosti vyvozovat negativní důsledky. V tomto bloku byla pouze v uvozovkách nejhůře hodnocena otázka č. 16, kdy z průměru 2,4 b. vyplývá, že zkoumaná společnost využívá při výběru zaměstnanců převážně externích, ale z části také interních zdrojů.

7.2.2 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Pro vyhodnocení výsledků dotazníku v této podkapitole byly použity odpovědi respondentů, kteří v dotazníku zakroužkovali délku praxe v AWD 0-3 roky.

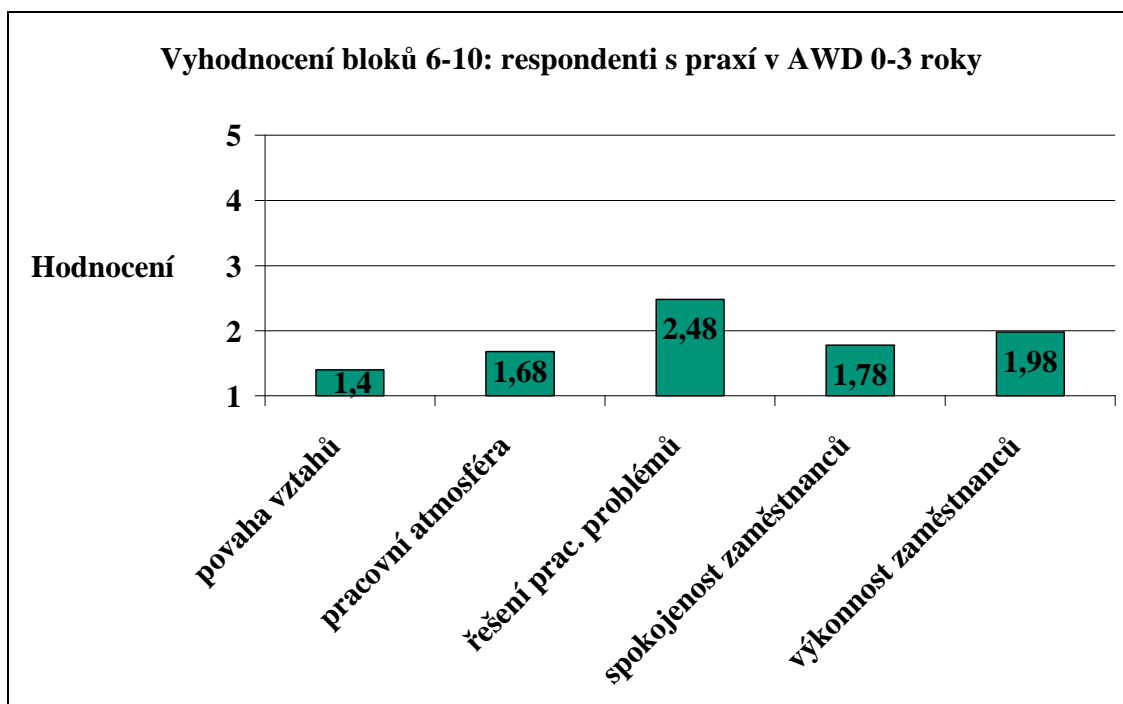
Tabulka č. 7 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Blok	celkové dosažené skóre v bloku	Průměr na jednu otázku v bloku
Blok č. 6 Řešení prac. problémů	124 b.	2,48 b.

Blok č. 7 Výkonnost zaměstnanců	99 b.	1,98 b.
Blok č. 8 Spokojenost zaměstnanců	89 b.	1,78 b.
Blok č. 9 Pracovní atmosféra	84 b.	1,68 b.
Blok č. 10 Povaha vztahů	70 b.	1,4 b.

Otázky ve výše uvedených blocích byly respondenty s délkou praxe v AWD 0-3 roky hodnoceny obecně velice dobrými průměry. Nejhorší byl hodnocen blok č. 6 týkající se řešení pracovních problémů.

Graf č. 2 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky



Blok č. 6 Řešení pracovních problémů

Tabulka č.8 Vyhodnocení otázek z bloku č. 6 Řešení pracovních problémů, respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky

Ot.č.	Blok č. 6 Řešení pracovních problémů	Průměr
26.	Nové nápady, myšlenky a podněty jsou v AWD oceňovány.	2,6 b.
27.	Své názory na pracovní problémy v AWD mohou otevřeně sdělovat.	3,2 b.
28.	Můj nadřízený se zajímá nejen o výsledky mé práce, ale také o moje pracovní problémy.	2,2 b.
29.	Pracovní problémy jsou častěji řešeny na základě rozhodnutí nadřízeného než na základě konsensu (dohody).	2 b.
30.	AWD se dokáže poučit z chyb. Chyby, které se již dříve staly, se neopakují.	2,4 b.

Z hodnocení otázek v tomto bloku usuzují následující. Respondenti s délkou praxe v AWD 0-3 roky jsou toho názoru, že ne ve všech pracovních oblastech mohou otevřeně sdělovat své názory na vzniklé pracovní problémy. Z toho důvodu zřejmě byla také otázka č. 28 hodnocena průměrem 2 b., což napovídá, že většina pracovních problémů je řešena na základě rozhodnutí nadřízeného. Průměr otázky č. 28 poukazuje na to, že nadřízený se o pracovní problémy podřízených zajímá. Nové nápady a myšlenky jsou v AWD spíše oceňovány. Společnost se dokáže poučit z dříve učiněných chyb, i když průměr 2,4 b. může napovídat, že některé chyby se opakovaly.

Blok č. 7 Výkonnost zaměstnanců

Na základě celkového hodnocení tohoto bloku průměrem 1,98 b. lze předpokládat, že respondenti s délkou praxe v AWD v rozmezí 0-3 roky hodnotí výkonnost zaměstnanců společnosti jako relativně vysokou. Valná většina respondentů se cítí být společností dostatečně zmocňována, a je toho názoru, že jejich potenciál je využíván ve vysoké míře. Tato otázka byla hodnocena průměrem 1,8 b. Zaměstnanci jsou zároveň toho názoru, že většina jejich kolegů ráda přijímá zodpovědnost za svěřené úkoly (průměr 2,2 b.) a společnost si je schopna tohoto aktivního přístupu náležitě cenit (průměr 2 b.).

Blok č. 8 Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením

V tomto bloku byla respondenty s délkou praxe v AWD 0-3roky nejlépe hodnocena otázka č. 36 týkající se pocitu jistoty a materiálního uspokojení z vykonané práce. Na základě průměru 1,4 b. by se dalo předpokládat, že tyto pocity práce pro zkoumanou společnost zaměstnancům přináší, stejně tak jako pocit seberealizace a uspokojení z vykonané práce. Pokud je pracovní činnost spojena s takto pozitivními pocity, logicky bude v zaměstnancích vyvolávat zájem. Podkladem pro toto tvrzení může být hodnocení otázky č. 38 ve výši 1,6 b. Bohužel hodnocení otázky č. 39 průměrem 2,2 b. a č. 40 průměrem 1,8 b. může směřovat k názoru, že ne všichni respondenti jsou s ohodnocením za vykonanou práci spokojeni a toto ohodnocení je nemusí vždy dostatečně motivovat k podávání vyšších pracovních výkonů.

Blok č. 9 Pracovní atmosféra

Z hodnocení bloku č. 9, který se týkal pracovní atmosféry, celkovým průměrem ve výši 1,68 b. usuzují, že zaměstnanci s délkou praxe v AWD v délce 0-3 roky hodnotí toto pracovní klima jako velmi dobré. Obecně lze říci, že atmosféru zaměstnanci hodnotí jako pozitivní s týmovým duchem, spolupráci s ostatními kolegy hodnotí taktéž pozitivně. Nejhorším průměrem (1,8 b.) byla v tomto bloku hodnocena otázka č. 43, z čehož je možné vyvodit, že ne všichni zaměstnanci vnímají existenci jasně daných pravidel chování. Obecně lze ale tento průměr hodnotit jako velmi dobrý. Průměr 1,6 b. u otázky č. 45 poukazuje na časté tendence respondentů řešit své soukromé problémy s ostatními kolegy.

Blok č. 10 Povaha vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci

Blok č. 10 byl hodnocen vůbec nejlepším průměrem ze všech deseti bloků dotazníku. Zaměstnanci s délkou praxe v AWD v délce 0-3 roky ohodnotili povahu vztahů celkovým průměrem 1,4 b., z čehož je možné vyvodit závěr, že sami respondenti hodnotí vztahy s kolegy jako velmi dobré. Řada z nich považuje mnohé z kolegů za své přátele a ráda se s nimi setkává i mimopracovně. Sama společnost tato mimopracovní setkání podporuje a organizuje tzv. teambuldingy za účelem bližšího seznámení se se zaměstnanci.

7.2.3 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

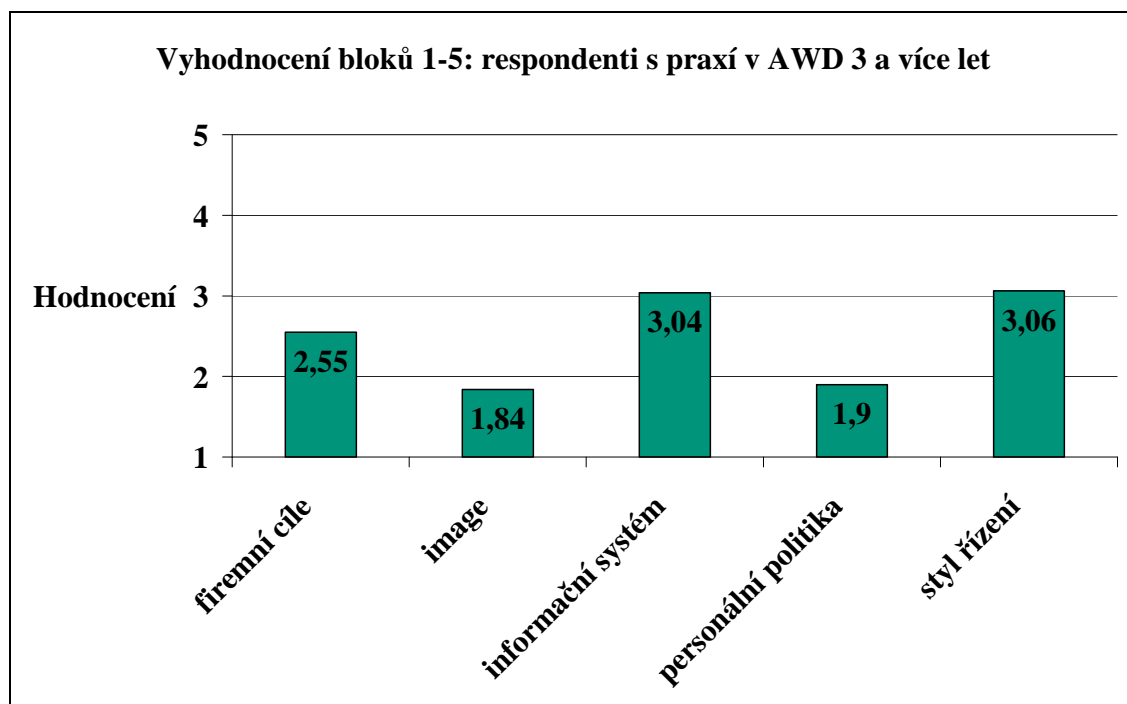
Pro vyhodnocení výsledků dotazníku v této podkapitole byly použity odpovědi respondentů, kteří v dotazníku zakroužkovali délku praxe v AWD 3 a více let.

Tabulka č. 9 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Blok	celkové dosažené skóre v bloku	Průměr na jednu otázku v bloku
Blok č. 1 Image společnosti	221 b.	1,84 b.
Blok č. 2 Firemní cíle	306 b.	2,55 b.
Blok č. 3 Styl řízení	367 b.	3,06 b.
Blok č. 4 Personální politika	228 b.	1,90 b.
Blok č. 5 Informační systém	365 b.	3,04 b.

Z uvedených číselných údajů vyplývá, že respondenti s délkou praxe u AWD 3 a více let obecně hodnotili lépe otázky týkající se image společnosti a personální politiky. Nejhůře byl hodnocen informační systém společnosti spolu se stylem řízení.

Graf č. 3 Vyhodnocení bloků č. 1-5, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let



Blok č. 3 Styl řízení

Tabulka č. 10 Vyhodnocení otázek z bloku č. 3 Styl řízení, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Ot.č.	Blok č. 3 Styl řízení	Průměr
11.	Způsob řízení je jasný, jednotný a předvídatelný.	3,8 b.
12.	Termíny pracovních úkolů jsou v AWD dodržovány za všech okolností.	2,5 b.
13.	Můj nadřízený kontroluje nejen výsledky mé práce, ale také důležitá rozhodnutí.	2,6 b.
14.	V rozhodnutí managementu mám důvěru.	3,6 b.
15.	Vedoucí jednají v souladu s tím, co říkají.	2,8 b.

V bloku týkající se stylu řízení byly nejhůře hodnoceny otázky č. 11 a 14. Z uvedeného lze vyvodit, že ve firmě neexistuje jasný způsob řízení. Rozhodnutí managementu v různých oblastech týkajících se společnosti nejsou jednotná a zaměstnanci k nim logicky mají menší důvěru. Z odpovědí je patrné, že management provádí kontrolu pracovních činností i po procesní stránce a snaží se klást důraz na

dodržování pracovních úkolů. Otázka č. 15 byla hodnocena průměrem 2,8 b., což napovídá tomu, že ne vždy byla rozhodnutí učiněná managementem dodržena.

Blok č. 5 Informační systém společnosti

Tabulka č. 11 Vyhodnocení otázek z bloku č. 5 Informační systém společnosti, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Ot.č.	Blok č. 5 Informační systém společnosti	Průměr
21.	V AWD je jako prostředek komunikace mezi běžnými zaměstnanci upřednostňován kontakt „z očí do očí“ před emailem a telefonickým kontaktem.	2,8 b.
22.	Management ve směru k podřízeným upřednostňuje jako prostředek komunikace kontakt z „očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	3,2 b.
23.	Podřízení ve směru k nadřízeným upřednostňují jako prostředek komunikace kontakt „z očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	3 b.
24.	Komunikaci v AWD bych označil/a jako neformální.	2,4 b.
25.	Informace, které potřebuji ke své práci, mám vždy k dispozici.	3,8 b.

V bloku, který se týkal informačního systému, byla nejhůře hodnocena otázka č. 25 s průměrem 3,8 b. Lze tedy usuzovat, že důležité informace, které zaměstnanci s praxí v AWD 3 a více let potřebují ke své práci, nejsou managementem, ani mezi zaměstnanci navzájem, efektivně předávány. Z výsledků nelze objektivně určit, který způsob předávání informací je ve společnosti nejvíce upřednostňován. Bude záležet na situaci a na povaze sdělení. Komunikaci lze hodnotit spíše jako neformální.

Blok č. 1 Image společnosti

Celkové dosažené skóre v tomto bloku ve výši 221 bodů a s průměrem 1,84 b. hodnotím jako velmi dobré. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci s délkou praxe 3 a více let považují AWD jako vysoce konkurenceschopnou společnost se silnou pozicí na finančním trhu, ale pro veřejnost ne až tak známou. Z výsledku se dá usuzovat, že by se společnost mohla více zaměřit na marketingovou propagaci. Otázka č. 5, týkající se důvěry veřejnosti v AWD, byla respondenty hodnocena uspokojivým průměrem 2,2 b. Výsledek této otázky je ovlivněn nejen subjektivním pohledem respondenta, ale také možnými negativními názory osob z jeho okolí.

Blok č. 2 Firemní cíle

Blok č. 2 byl respondenty s délkou praxe u AWD 3 a více let ohodnocen průměrem 2,55 b. V tomto bloku byly nejhůře hodnoceny otázky č. 6, průměr 3,2 b., a č. 7, průměr 2,8 b. Při nástupu do AWD nebyli respondenti, dle jejich názoru, uspokojivě informováni o vizích a cílech společnosti. Tato skutečnost velice úzce souvisí s neefektivním předáváním důležitých informací, viz vyhodnocení bloku č. 5. Z hodnocení otázky č. 7 tedy vyplývá, že dosažení vizí a cílů, se kterými byli respondenti při nástupu či v průběhu své praxe u AWD seznámeni, hodnotí pouze jako částečně reálné. Je tedy možné, že naplánované cíle a vize jsou až příliš optimistické. Vysvětlením může být záměrná motivace finančních poradců společnosti za účelem dosažení vyššího zisku. Většině respondentů je ale jejich úloha vzhledem k těmto cílům jasná a ztotožňuje se s nimi. Vzhledem ke skutečnosti, že zkoumaná společnost je zaměřena především prodejním a obchodním směrem, dochází ke kontrole stanovených plánů pravidelně. S tímto tvrzením, tedy otázkou č. 10, většina respondentů taktéž souhlasila, což také dokazuje průměr této otázky ve výši 1,5 b.

Blok č. 4 Personální politika

Z názorů respondentů s délkou praxe v AWD 3 a více let při hodnocení bloku týkajícího se personální politiky vyplývá, že společnost využívá při nábore nových zaměstnanců převážně externích zdrojů (např. personálních agentur). Otázka č. 17 byla hodnocena velice kladně. Průměr 1,6 b. dokazuje, že AWD vybírá na své pozice osoby s odpovídající odbornou způsobilostí. Tato skutečnost přidává společnosti na její konkurenceschopnosti, jelikož zaměstnanci centrály AWD poskytují podporu nejen jejím klientům, ale především finančním poradcům. Otázky č. 18 a 19 byly hodnoceny totožným průměrem 2,2 b. Z těchto výsledků lze usuzovat, že ne všichni respondenti mají možnost si v rámci své profese zvyšovat svou odbornou způsobilost. Tato skutečnost úzce souvisí s pracovním zařazením respondenta. Z hodnocení otázky č. 19 vyplývá, že ne všichni respondenti se shodují na tom, že si společnost náležitě cení svých stávajících zaměstnanců. Může se jednat jak o otázku motivace finančním, tak i verbálním ohodnocením. Naproti tomu tvrzení č. 20 s průměrem 1,6 b. naopak dokazuje, že společnost klade vysoké nároky na kvalitu odvedené práce a za nekvalitně odvedenou práci je schopna vyvozovat důsledky.

7.2.4 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

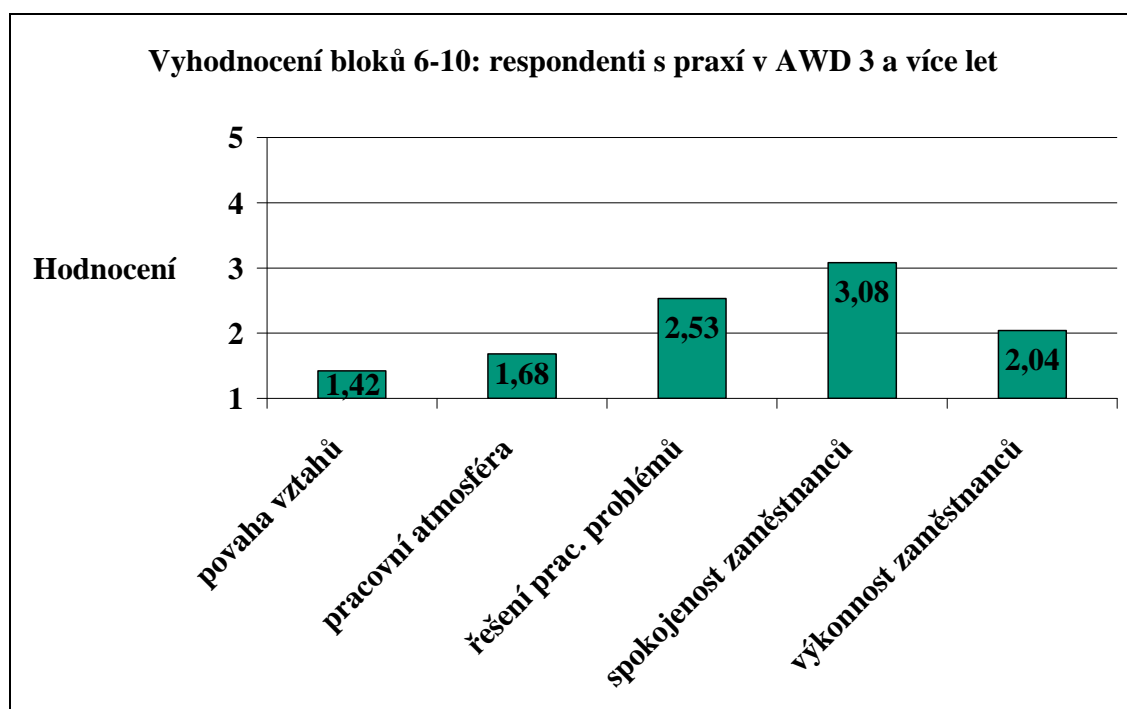
Pro vyhodnocení výsledků dotazníku v této podkapitole byly použity odpovědi respondentů, kteří v dotazníku zakroužkovali délku praxe v AWD 3 a více let.

Tabulka č. 12 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Blok	celkové dosažené skóre v bloku	Průměr na jednu otázku v bloku
Blok č. 6 Řešení prac. problémů	304 b.	2,53 b.
Blok č. 7 Výkonnost zaměstnanců	245 b.	2,04 b.
Blok č. 8 Spokojenost zaměstnanců	369 b.	3,08 b.
Blok č. 9 Pracovní atmosféra	201 b.	1,68 b.
Blok č. 10 Povaha vztahů	170 b.	1,42 b.

Respondenti s délkou praxe u AWD 3 a více let v této části dotazníku hodnotili lepším průměrem bloky č. 7, 9, a 10. Nejhůře byl hodnocen blok č. 8 týkající se spokojenosti zaměstnanců. Druhým nejhůře hodnoceným blokem byl blok č. 6 Řešení pracovních problémů.

Graf č. 4 Vyhodnocení bloků č. 6-10, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let



Blok č. 8 Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením

Tabulka č. 13 Vyhodnocení otázek z bloku č. 8 Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Ot.č.	Blok č. 8 Spokojenost zaměstnanců	Průměr
36.	Práce pro AWD mi přináší pocit jistoty a materiálního uspokojení.	2,6 b.
37.	Ze své pracovní činnosti mám pocit seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce.	3 b.
38.	Zajímám se o svoji práci.	2,4 b.
39.	Mnou odvedená práce je ohodnocena dle mých představ.	3,6 b.
40.	System ohodnocení v AWD mě motivuje k podávání vyšších pracovních výkonů.	3,8 b.

Blok týkající se spokojenosti zaměstnanců s délkou praxe v AWD 3 a více let byl hodnocen poměrně vysokým průměrem 3,08 b. Jednoznačně nejhůře byly hodnoceny otázky č. 39 a 40, které byly zaměřeny na motivaci zaměstnanců systémem ohodnocení. Z výše uvedených výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou se systémem ohodnocení zcela spokojeni a dle jejich názoru by jimi odvedená práce mohla být zaměstnavatelem hodnocena lépe. Od míry motivace zaměstnanců se také odvíjí jejich zájem o vykonávanou pracovní činnost, viz otázka č. 38, která byla hodnocena průměrem 2,4 b. Z hodnocení zaměstnanců lze dále usuzovat, že práce pro společnost jim přináší více pocit jistoty a materiálního uspokojení, než pocit seberealizace.

Blok č. 6 Řešení pracovních problémů

Tabulka č. 14 Vyhodnocení otázek z bloku č. 6 Řešení pracovních problémů, respondenti s délkou praxe v AWD 3 a více let

Ot.č.	Blok č. 6 Řešení pracovních problémů	Průměr
26.	Nové nápady, myšlenky a podněty jsou v AWD oceňovány.	2,2 b.
27.	Své názory na pracovní problémy v AWD mohu otevřeně sdělovat.	3,4 b.
28.	Můj nadřízený se zajímá nejen o výsledky mé práce, ale také o mé pracovní problémy.	2,4 b.
29.	Pracovní problémy jsou častěji řešeny na základě rozhodnutí nadřízeného než na základě konsensu (dohody).	2,2 b.
30.	AWD se dokáže poučit z chyb. Chyby, které se již dříve staly, se neopakují.	2,6 b.

Z výsledků bloku č. 6 jsem vyvodila následující. Zaměstnanci s délkou praxe v AWD 3 a více let vnímají řešení pracovních problémů spíše jako rozhodnutí nadřízených, než jako výsledek diskuse zúčastněných stran. Z hodnocení otázky č. 28 je

možné usuzovat, že nadřízení se spolu s výsledky práce také částečně zaměřují na pracovní problémy zaměstnanců. AWD nové nápady a myšlenky vítá, ale zaměstnanci mají pocit, že nemohou své názory na pracovní problémy otevřeně sdělovat. Z hodnocení otázky č. 30 usuzují, že z některých pracovních problémů a chyb si společnost vzala poučení.

Blok č. 7 Výkonnost zaměstnanců

Blok č. 7 týkající se výkonnosti zaměstnanců byl hodnocen uspokojivým průměrem 2,04 b. Zaměstnanci s praxí v AWD 3 a více let jsou toho názoru, že celková produktivita práce ve společnosti je spíše průměrná. Otázka č. 33 týkající se ocenění aktivního přístupu k práci byla respondenty hodnocena průměrem 1,6 b., z čehož lze usuzovat, že AWD si aktivního přístupu dokáže cenit. Zaměstnanci jsou toho názoru, že dokáží řešit úkoly aktivně a samostatně. Průměrem 1,8 b. byla hodnocena otázka č. 35, čímž respondenti víceméně souhlasili s tvrzením, že jsou v rámci svého pracovního zařazení dostatečně zmocňováni a jejich potenciálu je tak dostatečně využíváno.

Blok č. 9 Pracovní atmosféra

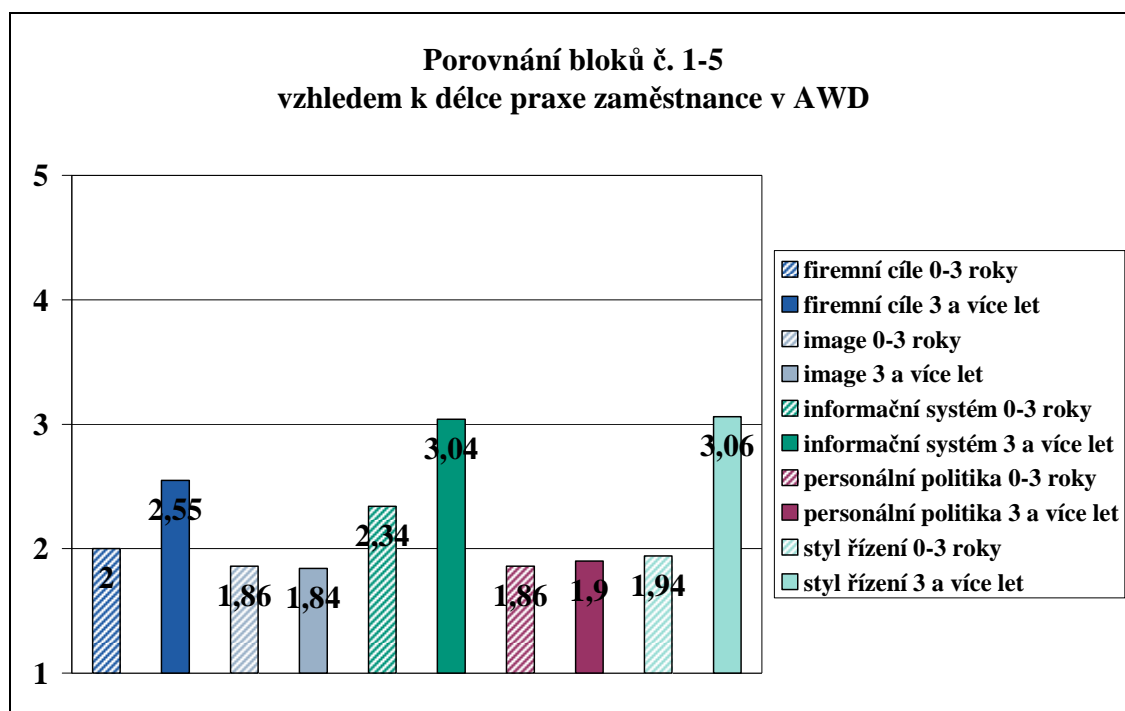
Hodnocení otázek v tomto bloku průměrem 1,68 b. poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci vnímají pracovní atmosféru ve společnosti jako velice pozitivní a týmovou, a spolupráci s kolegy považují za velmi dobrou. Průměr 1,8 b. u otázky č. 43 může naznačovat, že ne vždy jsou ve společnosti nastavena jasná pravidla, která by stanovila správný či naopak nevhodný typ chování. Otázky č. 44 a 45 byly hodnoceny shodným průměrem 1,2 b., z toho vyplývá, že konflikty se téměř vždy daří vyřešit a respondenti své soukromé problémy často řeší se svými kolegy na pracovišti.

Blok č. 10 Povaha vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci

Blok č. 10 byl hodnocen vůbec nejlepším průměrem ze všech deseti bloků dotazníku. Zaměstnanci ohodnotili povahu vztahů průměrem 1,42 b., z čehož lze usuzovat, že sami respondenti hodnotí vztahy s kolegy za velmi dobré. Řada z nich považuje mnohé z kolegů za své přátele a ráda se s nimi setkává i mimopracovně. Sama společnost tato mimopracovní setkání podporuje a organizuje tzv. teambuildingy za účelem bližšího seznámení se se zaměstnanci.

7.2.5 Srovnání výsledků

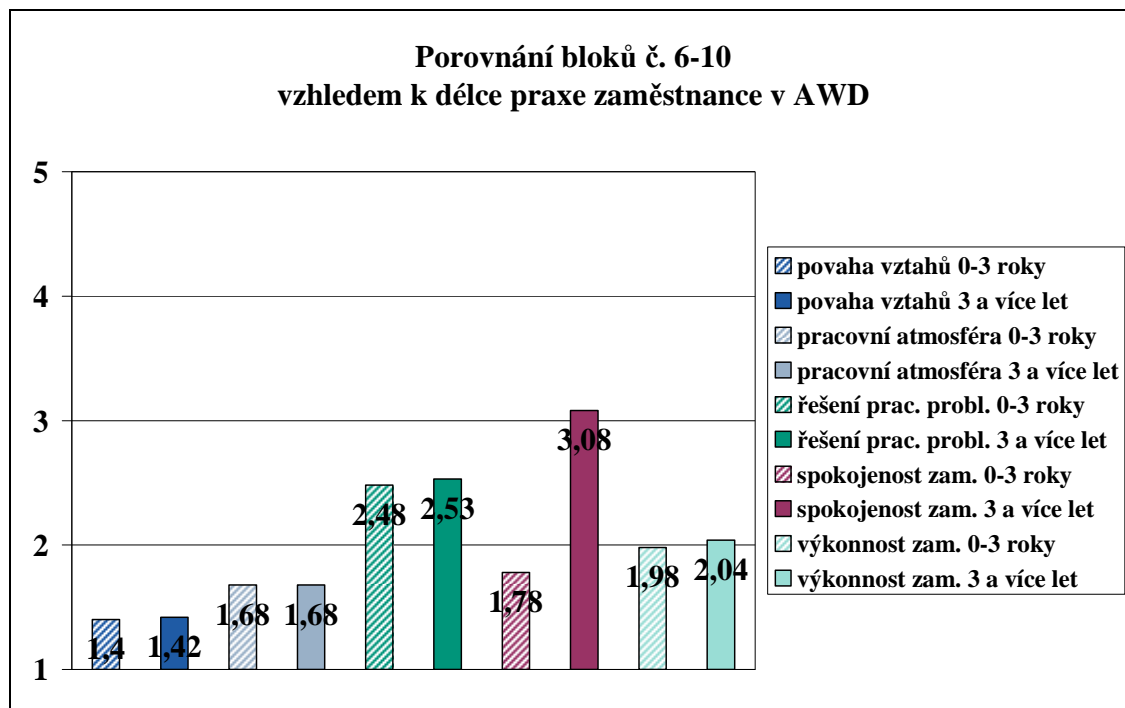
Graf č. 5 Porovnání bloků č. 1-5 vzhledem k délce praxe zaměstnance v AWD



Z uvedeného grafu je možné usuzovat, že zaměstnanci s délkou praxe v AWD v délce 0-3 roky hodnotili bloky č. 1-5 relativně stejnými, nebo lepšími průměry oproti zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnáni déle než 3 roky. Většina bloků byla hodnocena pod hranicí průměru 2 b. Tuto skutečnost hodnotím velmi pozitivně. Nejhuře byl z prvních pěti bloků dotazníku hodnocen, shodně oběma skupinami respondentů, blok týkající se informačního systému ve společnosti. Pokud bychom se detailně zaměřili na jednotlivé otázky v blocích, zjistíme, že jednoznačně nejhuře byla hodnocena otázka č. 25 s celkovým průměrem 3,1 b. (spočítáno za všechny respondenty bez ohledu na délku praxe), což může naznačovat, že ne všechny informace potřebné k výkonu pracovní činnosti jsou efektivně a účelně předávány kompetentním osobám. Blok týkající se stylu řízení byl zhodnocen nejhuře skupinou respondentů s délkou praxe v AWD 3 a více let, a to průměrem 3,06 b. V tomto bloku byla celkově nejvyšším průměrem zhodnocena otázka č. 11. Respondenti (bez ohledu na délku praxe) se domnívají, že způsob řízení není dostatečně jasný a předvídatelný. Skupina respondentů s délkou praxe v AWD 3 a více let také hodnotila huře, oproti respondentům s délkou praxe v AWD kratší než 3 roky, blok který se týkal firemních cílů společnosti. Celkově nejvyšším průměrem byla v tomto bloku zhodnocena otázka

č. 6, z čehož lze vyvodit, že respondenti (bez ohledu na délku jejich praxe) nebyli při svém nástupu do společnosti dostatečně seznámeni s jejími cíli.

Graf č. 6 Porovnání bloků č. 6-10 vzhledem k délce praxe zaměstnance v AWD



Z uvedeného grafu lze stejně jako u grafu č. 5 usuzovat, že respondenti s délkou praxe kratší než 3 roky hodnotili otázky v blocích stejnými nebo lepšími průměry než respondenti, kteří jsou u společnosti zaměstnání 3 a více let. Nejhorší byl hodnocen blok č. 8, který se týkal spokojenosti zaměstnanců s jejich ohodnocením. Zajímavé na srovnání výsledků tohoto bloku je, že zaměstnanci s kratší délkou praxe u společnosti hodnotili otázky podstatně nižším průměrem. Celkový rozdíl 1,3 b. mezi těmito dvěma průměry může naznačovat, že respondenti pracující u společnosti méně než 3 roky jsou s ohodnocením relativně nebo dokonce velmi spokojeni. Bohužel postupem času míra jejich spokojenosti klesá. S touto problematikou úzce souvisí také finanční politika společnosti a motivace zaměstnanců. V tomto bloku byla nejhorší zhodnocena otázka č. 40, z čehož je možné soudit, že zaměstnanci (bez ohledu na délku praxe) nejsou systémem ohodnocení ve společnosti dostatečně motivováni k podávání vyšších pracovních výkonů. Zbylé 4 bloky byly hodnoceny oběma skupinami respondentů téměř shodnými průměry. Blok týkající se řešení pracovních problémů byl ovšem ohodnocen mírně horším průměrem u obou skupin respondentů. Nejhorší byla v tomto bloku vyhodnocena otázka č. 27, a to průměrem 3,3 b. Tímto průměrem se obě skupiny

respondentů shodly na tom, že při všech řešení pracovních problémů mohou zcela otevřeně sdělovat svůj názor.

Z výše uvedených závěrů lze usuzovat, že pokud skupina respondentů s délkou praxe v AWD v délce 0-3 roky hodnotila jednotlivé bloky dotazníku lepšími průměry než respondenti s délkou praxe v AWD 3 roky a více, jsou zaměstnanci s praxí v AWD 0-3 roky obecně více spokojeni s povahou firemní kultury. Hypotéza č. 1 byla tedy potvrzena.

7.3 Zpracování a interpretace dat - hypotéza č. 2

Hypotéza č. 2: Více než 75 % zaměstnanců AWD je motivováno systémem ohodnocení k podávání vyšších pracovních výkonů.

K ověření či vyvrácení hypotézy č. 2 byla vyhodnocena pouze otázka č. 40 z bloku č. 8 Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením. Do výsledků byly zahrnuty odpovědi všech 34 zaměstnanců společnosti.

Pro vyhodnocení hypotézy č. 2 byla stanovena následující kritéria:

- respondenty, kteří při vyplňování dotazníku použili u otázky č. 40 hodnocení známkou 1 nebo 2, systém ohodnocení AWD motivuje k podávání vyšších pracovních výkonů,
- respondenty, kteří při hodnocení otázky č. 40 použili známky 3, 4 nebo 5, systém ohodnocení AWD nemotivuje k podávání vyšších pracovních výkonů.

Tabulka č. 15 Vyhodnocení otázky č. 40 z bloku č. 8 Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením (bez rozdílu na délku praxe ve společnosti)

hodnocení ot. č. 40 známkou	počet respondentů
1, 2	16
3, 4, 5	18

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že nastavený systém ohodnocení AWD motivuje 47 % zaměstnanců k podávání vyšších pracovních výkonů. Zbýlých 53 % zaměstnanců není k podávání vyšších pracovních výkonů systémem ohodnocení AWD motivováno. Stanovená hypotéza č. 2 byla tedy vyvrácena.

Závěr

Stěžejním tématem této bakalářské práce je firemní kultura a její návaznost na řízení společnosti. Ve všech kulturách, i těch firemních, můžeme spatřovat určité podobné rysy, nicméně dříve nebo později s určitostí dojdeme k názoru, že každá organizace si vytváří svou vlastní, pro ni specifickou firemní kulturu, která ji od ostatních společností výrazně odlišuje. Povaha firemní kultury, ať už se jedná o silnou či slabou, pak dává příležitost pro vznik a rozvoj, pro společnost taktéž charakteristické strategie řízení. Silná firemní kultura se vyznačuje především loajálními zaměstnanci, kteří sdílí se společností stanovené hodnoty, cíle a normy. Řízení v této společnosti bude mít logicky hladší průběh, než ve společnosti, kde zaměstnanci nesdílí normy a hodnoty a s firemními cíli nesouhlasí. Takoví zaměstnanci nejsou ke společnosti loajální a dalo by se říci, že mohou klást vůči strategickým rozhodnutím managementu odpor. Obzvláště oddanost a loajálnost zaměstnanců jsou v otázce řízení organizace klíčovými pojmy. Bez souhlasu zaměstnance s rozhodnutím a s projevenou vůlí nadřízených osob není možné efektivního řízení společnosti. Přitom jedním z hlavních posláním managementu, a tedy i jeho vykonavatelů (organizací, nejužšího vedení společnosti a managerů), je probudit takovou míru oddanosti u podřízených osob, aby bylo možné dosáhnout s jejich pomocí stanovených cílů. Za další takové poslání osobně považuji zvyšování výkonnosti zaměstnanců. V této oblasti může firemní kultura vnitřní procesy společnosti významným způsobem ovlivnit a přispět tak k vyšší konkurenceschopnosti organizace.

Řízení organizace a lidských zdrojů je natolik široká oblast, že není možné veškeré jejich aspekty v rámci bakalářské práce (obzvláště vzhledem k jejímu předepsanému rozsahu) postihnout. Snažila jsem se tedy vystihnout a vyzdvihnout alespoň nejdůležitější témata, prostřednictvím kterých by bylo možné vzájemný vztah firemní kultury a řízení organizace pochopit.

Empirická část práce byla věnována průzkumu firemní kultury a řízení ve vybraném subjektu, kterým byla finančně-poradenská společnost AWD Česká republika, s.r.o.

V rámci provedeného průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci s délkou praxe v AWD do 3 let, jsou s povahou firemní kultury spokojeni více než zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 3 a více let.

Hypotéza č. 2: Více než 75 % zaměstnanců AWD je motivováno systémem ohodnocení k podávání vyšších pracovních výkonů.

Za účelem prozkoumání postojů a názorů zaměstnanců na jednotlivé složky firemní kultury a povahy řízení ve zvolené společnosti, byla vybrána metoda dotazníkového šetření s baterií 50 uzavřených otázek, které byly rozčleněny do 10 tématických bloků. K vyhodnocení průzkumu je nutné předeslat, že výsledky mohly být při vyplňování dotazníkového šetření ovlivněny momentálním rozpoložením respondentů. Na jejich základě je tedy možné usuzovat pouze o momentální povaze firemní kultury a řízení zkoumaného subjektu. Ke komplexnímu vyhodnocení firemní kultury a řízení by bylo dle mého názoru zapotřebí pravidelného a rozsáhlejšího sledování a zkoumání názorů respondentů.

Po vyhodnocení odpovědí respondentů byla hypotéza č. 1 potvrzena a hypotéza č. 2 byla vyvrácena. Z těchto výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci s kratší délkou praxe jsou s povahou firemní kultury a řízení společnosti více spokojeni než zaměstnanci, kteří se společností spolupracují delší dobu. To může znamenat, že zaměstnanci s kratší délkou praxe nejsou s firemní kulturou a povahou řízení natolik obeznámeni, aby je mohli vnímat i se všemi zápory. Je logické, že člověka nejdříve upoutají spíše klady, než-li zápory. Je nutné dodat, že cílem průzkumu nebylo rozhodnout, zda povaha firemní kultury a řízení je ve zvoleném subjektu dobrá či nikoliv.

Výsledky provedeného průzkumu poukazují na důležitou roli firemní kultury a na potřebu jejího neustálého rozvoje. Důležitým aspektem při sledování a případném zlepšování firemní kultury je zpětná vazba od zaměstnanců společnosti. Klíčovou roli při řízení organizace hraje motivace zaměstnanců, jejich spokojenost, informovanost a od těchto témat se také dále odvíjející již dříve zmíněná loajalita a oddanost. Pro řízení společnosti se dle mého názoru stává právě proces motivace zaměstnanců velice důležitým bodem. Důkazem toho může být vyvrácená hypotéza č. 2, čili skutečnost, že pouhá necelá polovina zaměstnanců zvolené společnosti se cítí být systémem

ohodnocení motivována k podávání vyšších pracovních výkonů. Přitom zvyšování výkonnosti zaměstnanců by měla být pro společnost prioritou číslo jedna. Důležité je ovšem zmínit, že společnost je zaměřena především obchodním směrem a do organizace nepřináší finanční prostředky zaměstnanci centrály, ale síť finančních poradců.

Resumé

Bakalářská práce je složena celkem ze sedmi kapitol. První čtyři kapitoly jsou věnovány vymezení pojmu firemní kultury a řízení organizace. Zbylé tři kapitoly jsou zaměřeny na provedený průzkum ve vybrané společnosti.

V teoretické části se zabývám samotnou firemní kulturou, jejími prvky, strukturou, typy a funkcemi. Snažím se popsat nejzákladnější zákonitosti a vlastnosti firemní kultury. Tato část je taktéž věnována organizaci a bližšímu vymezení její struktury. Zabývám se zde skupinami a týmy, které jsou základními stavebními kameny organizace. Blíže specifikuji typy organizačních struktur a dělím organizace na jednotlivé druhy. Definuji zde pojem management, který hraje v celé práci ústřední roli. Zabývám se jednotlivými fázemi řízení a potřebami a motivy člověka, které jej vedou k provádění pracovní činnosti. Součástí této části práce jsou také teoretické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů. Zde se snažím přiblížit důležitost postavení personálního řízení v systému řízení organizace, blíže se zabývám základními modely a nástroji personálního řízení a snažím se nalézt přínos firemní kultury pro řízení organizace.

Praktická část je zaměřena na samotný průzkum, jeho cíle a v teoretické rovině také na použitou průzkumnou metodu. Je věnována popisu zkoumané společnosti a je v ní nastíněno schéma řízení zkoumané společnosti, stanovené hodnoty, vize a cíle, ale především obsahuje samotné vyhodnocení provedeného průzkumu. Cílem empirické části práce bylo zjistit postoje a názory zaměstnanců vybrané společnosti na povahu firemní kultury a zvolené strategie řízení.

Anotace a klíčová slova

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na firemní kulturu, její jednotlivé prvky, typy a funkce, ale také především na její provázanost se způsobem řízení organizace. Pozornost je také věnována úloze personálního řízení v systému řízení organizace. Empirická část se zabývá postoji a názory zaměstnanců vybraného subjektu na povahou firemní kultury a způsobu řízení zkoumané společnosti.

Klíčová slova

Firemní kultura, firemní cíle, image společnosti, pracovní atmosféra, organizace, týmy, řízení organizace, řízení lidských zdrojů, manažer, organizace práce, kvalifikace personálu, motivace zaměstnanců, personální politika, řešení pracovních problémů, spokojenost zaměstnanců, výkonnost zaměstnanců, loajálnost, oddanost.

Annotation

Bachelor work is focused on corporate culture and its individual elements, types and functions, but also on its consistency with the way the organization's management. Attention is also paid to the role of personnel management of the organization. The empirical part deals with attitudes and opinions of employees subject to the selected nature of corporate culture and the management of the companies examined.

Keywords

Corporate culture, corporate goals, corporate image, business climate, organization, teams, corporate governance, human resources management, work organization, staff skills, employee motivation, personnel politics, resolving work problems, employee satisfaction, employee performance, faithfulness, devotion.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 928-80-247-1407.
2. BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0.
3. BROOKS, IAN. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9.
4. DAVIS, KEITH. WERTHER, WILLIAM. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1992, ISBN 80-85605-04-X.
5. JACKSON, TONY. TYSON, SHAUN. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, ISBN 80-7169-296-4.
6. KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-033-3.
7. LUKÁŠOVÁ, RŮŽENA. NOVÝ, IVAN. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0648-2.
8. PFEIFER, LUDĚK. UMLAUFOVÁ, MILOSLAVA. *Firemní kultura*. Praha: Grada, a.s., 1993, ISBN 80-7169-018-X.
9. PRACHOVNÍK, ŠTĚPÁN. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: Ediční středisko VŠB Ostrava, 1991, ISBN 80-7078-094-0.
10. STÝBLO, JIŘÍ. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, ISBN 978-80-86754-98-7.
11. VODÁČEK, LEO. VODÁČKOVÁ, OLGA. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, ISBN 80-85943-94-8.
12. ZIELENIEWSKI, JAN. *Teorie organizace a řízení*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1967, ISBN 25-147-67.

Ostatní zdroje

1. GREGAR, ALEŠ. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, BonnyPress, 2007.
2. *Proč budovat lepší firemní kulturu*. Moderní řízení, OZ. Celostátní noviny. 2009.

3. Urban, Jan. *Firemní kultura jako faktor podnikové výkonnosti*, Lidové Noviny, OZ.Celostátní_noviny.1995-99.
4. *Výroční zpráva AWD za rok 2009*.
5. *Význam podnikových kultur*. 24 hodin, OZ. Regionální noviny.2008.

Internetové zdroje

1. www.podnikatel.cz
2. www.wikipedia.org
3. www.awdcr.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1

Dotazník - firemní kultura a řízení organizace

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

za téma své bakalářské práce jsem si zvolila význam vlivu firemní kultury na řízení organizace. Účelem mé bakalářské práce je blíže prozkoumat firemní kulturu a nastavené procesy v rámci centrály společnosti AWD ČR. Z tohoto důvodu si vás dovoluji tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku na toto téma.

Instrukce:

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění potrvá max. 10 minut. Na jednotlivé otázky prosím odpovídejte podle skutečnosti, ne podle toho, jaké si myslíte, že by to mělo ve firmě být.

U prvního dotazu týkající se délky vaší praxe u AWD, prosím, zakroužkujte správnou odpověď.

Při vyplňování dalších otázek v dotazníku použijte prosím škálu 1-5, kde:

- 1 = zcela souhlasím,
- 2 = spíše souhlasím,
- 3 = z části odpovídá,
- 4 = spíše nesouhlasím,
- 5 = zcela nesouhlasím.

Za vyplnění dotazníku vám předem děkuji.

Soňa Jordánková

Dotazník – firemní kultura a řízení organizace

U AWD jsem zaměstnán/a: 0-3 roky 3- a více let

Blok č. 1.: Image společnosti

1.	Dle mého názoru zaujímá AWD silnou pozici na trhu.	
2.	Největší přednosti AWD spočívají v unikátnosti poskytovaných služeb.	
3.	Konkurenční společnosti nejsou pro AWD rizikem.	
4.	Společnost je mezi širší veřejností všeobecně známa.	
5.	Dle mého názoru budí AWD u veřejnosti důvěru.	

Blok č. 2.: Firemní cíle

6.	Při nástupu do AWD jsem byl/a seznámen/a s vizemi a cíli společnosti.	
7.	Možnost splnění těchto vizí a cílů hodnotím jako reálnou.	
8.	S vizemi a cíli AWD se ztotožňuji.	
9.	Je mi jasná moje role vzhledem k těmto vizím a cílům.	
10.	Průběžně dochází ke kontrole plnění stanovených cílů.	

Blok č. 3.: Styl řízení společnosti

11.	Způsob řízení je jasný, jednotný a předvídatelný.	
12.	Termíny pracovních úkolů jsou v AWD dodržovány za všech okolností.	
13.	Můj nadřízený kontroluje nejen výsledky mé práce, ale také důležitá rozhodnutí.	
14.	V rozhodnutí managementu mám důvěru.	
15.	Vedoucí jednají v souladu s tím, co říkají.	

Blok č. 4.: Personální politika

16.	Při hledání nových zaměstnanců upřednostňuje AWD převážně externí zdroje (např. personální agentury, úřady práce) před interními (např. doporučení stávajících zaměstnanců).	
17.	AWD obsazuje volná pracovní místa lidmi s odpovídající odbornou způsobilostí.	
18.	V rámci své pracovní pozice mám možnost dále se vzdělávat a rozvíjet.	
19.	AWD si náležitě cení schopných zaměstnanců.	
20.	Z nekvalitně odvedenou prací je AWD schopna vyvozovat důsledky.	

Blok č. 5.: Informační systém společnosti

21.	V AWD je jako prostředek komunikace mezi běžnými zaměstnanci upřednostňován kontakt „z očí do očí“ před emailem a telefonickým kontaktem.	
22.	Management ve směru k podřízeným upřednostňuje jako prostředek komunikace kontakt z „očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	
23.	Podřízení ve směru k nadřízeným upřednostňují jako prostředek komunikace kontakt „z očí do očí“ před emailem či telefonickým kontaktem.	
24.	Komunikaci v AWD bych označil/a jako neformální.	
25.	Informace, které potřebuji ke své práci, mám vždy k dispozici.	

Blok č. 6.: Řešení pracovních problémů

26.	Nové nápady, myšlenky a podněty jsou v AWD oceňovány.	
27.	Své názory na pracovní problémy v AWD mohu otevřeně sdělovat.	
28.	Můj nadřízený se zajímá nejen o výsledky mé práce, ale také o mé pracovní problémy.	
29.	Pracovní problémy jsou častěji řešeny na základě rozhodnutí nadřízeného než na základě konsensu (dohody).	
30.	AWD se dokáže poučit z chyb. Chyby, které se již dříve staly, se neopakují.	

Blok č. 7.: Výkonnost zaměstnanců

31.	Úroveň produktivity práce v celé společnosti hodnotím jako vysokou.	
32.	Úroveň produktivity svojí práce hodnotím jako vysokou.	
33.	AWD si dokáže cenit aktivního přístupu k práci.	
34.	Zaměstnanci přijímají rádi odpovědnost a řeší úkoly samostatně a operativně.	
35.	Mám pocit, že můj potenciál je v pracovní činnosti dostatečně využíván, jsem dostatečně zmocňován.	

Blok č. 8.: Spokojenost zaměstnanců s jejich ohodnocením

36.	Práce pro AWD mi přináší pocit jistoty a materiálního uspokojení.	
37.	Ze své pracovní činnosti mám pocit seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce.	
38.	Zajímám se o svoji práci.	
39.	Mnou odvedená práce je ohodnocena dle mých představ.	
40.	Systém ohodnocení v AWD mě motivuje k podávání vyšších pracovních výkonů.	

Blok č. 9.: Pracovní atmosféra

41.	Pracovní atmosféru ve společnosti vnímám jako pozitivní a týmovou.	
42.	Spolupráci s ostatními kolegy hodnotím jako velmi dobrou.	
43.	Existují jasná pravidla, jaký způsob jednání je správný a jaký nikoliv.	
44.	Konflikty se daří vždy vyřešit.	
45.	Své soukromé problémy často řeším na pracovišti.	

Blok č. 10.: Povaha vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci

46.	Mimopracovní setkávání zaměstnanců (např. firemní večírky, teambuildingy) jsou v AWD podporovány.	
47.	Mimopracovní setkávání zaměstnanců hodnotím pozitivně a vnímám je jako dobrý prostředek pro stmelení pracovního kolektivu.	
48.	S kolegy se rád/a setkávám i mimo pracovní dobu.	
49.	Mnohé své kolegy považuji za své přátele.	
50.	Vztahy na pracovišti hodnotím jako velmi dobré.	