

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2012**

**Marcela Suchá, DiS.**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura a řízení lidských zdrojů**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

**Vypracovala:**

Marcela Suchá, DiS.

**Brno 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura a řízení lidských zdrojů“ 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.

Brno 16. 4. 2012

.....

Marcela Suchá, DiS.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce za kritické připomínky a odbornou pomoc, kterými přispěl k jejímu zpracování.

Dále bych také chtěla poděkovat všem zaměstnancům Krajského úřadu Jihomoravského kraje, kteří mi podali pomocnou ruku při psaní bakalářské práce a věnovali svůj cenný čas vyplnění dotazníku. V neposlední řadě také své rodině za toleranci a pomoc, kterou mi poskytovala během celého studia.

Marcela Suchá, DiS.

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Firemní kultura</b>	<b>4</b>
1.1 Pojem firemní kultury	5
1.2 Prvky a složky firemní kultury	7
1.3 Determinanty firemní kultury	11
1.4 Vznik firemní kultury	13
1.5 Typologie firemní kultury	14
<b>2. Řízení lidských zdrojů</b>	<b>25</b>
2.1 Cíle řízení lidských zdrojů	28
2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	28
2.3 Motivace	30
2.4 Komunikace	34
<b>3. Empirická část</b>	<b>38</b>
3.1 Cíl, hypotézy a metoda výzkumu	38
3.2 Popis zkoumané organizace	39
3.3 Výstupy dotazníkového šetření	42
3.4 Ověření hypotéz	55
<b>Závěr</b>	<b>57</b>
<b>Resumé</b>	<b>59</b>
<b>Anotace</b>	<b>60</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>61</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>64</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>65</b>

# ÚVOD

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů – dva pojmy, které dnes slyšíme na každém kroku. Do popředí zájmu manažerů a ředitelů společností se tyto pojmy snad ještě více dostaly v souvislosti se současnou ekonomickou situací. Mnoho firem a organizací si dnes nechává zpracovávat audity firemní kultury od specializovaných společností, protože věří, že firemní kultura a řízení lidských zdrojů mají velký vliv nejen na práci zaměstnanců, ale také na úspěšnost společnosti samotné, což je v dnešní době konkurenčního boje a „boje o přežití“ velmi důležité.

Existuje spousta společností, kde je téma firemní kultury součástí každodenního fungování. Zaměstnanci jsou o ní poučeni a její existenci si uvědomují. Na druhé straně bude také spousta společností či organizací, kde si firemní kulturu vůbec neuvědomují a neřeší ji. To však neznamená, že tam neexistuje.

Pro firmu je stejně tak důležité řízení lidských zdrojů, protože spokojený, loajální a pracovitý zaměstnanec je jedním ze základních kamenů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy. Proto je velmi důležité, aby firma o své zaměstnance dobře a soustavně pečovala např. doplňováním vzdělání apod. I v dnešní době, kdy je nezaměstnanost celkem vysoká, je velmi složité najít kvalitního a oddaného pracovníka, a proto když ho jako ředitel úspěšné firmy najdu, je v mém nejlepším zájmu dále se o něj dobře starat a motivovat ho, aby poté co se zapracuje a získá dobrou orientaci nejen ve své pracovní náplni, ale také ve fungování společnosti nebo firemní kultuře, neodešel o „dům dál“ ke konkurenci. Vhodně nastavená firemní kultura je pak tedy důležitým prvkem, který řízení lidských zdrojů ovlivňuje. Vždyť dobré pracovní prostředí, správná motivace, komunikace, dobré vztahy mezi pracovníky jsou důležitými oblastmi, které mají velmi pozitivní vliv na pracovní výkon a ochotu pracovníků. Pak mají vliv i na fungování firmy samotné.

**Cílem** mé bakalářské práce je nalézt odpovědi na otázky, zda zaměstnanci ví, co je to firemní kultura, zda je ovlivňuje, jak hodnotí její existenci. Z oblasti věnované řízení lidských zdrojů se chci dopátrat spokojenosti s komunikací.

Svoji bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. **Teoretická část** je rozdělena na dvě kapitoly, z nichž každá je zaměřena na jedno téma. První kapitola se věnuje firemní kultuře. Nahlédla jsem v ní krátce do historie firemní kultury, věnovala se

pojmu, prvkům a determinantům firemní kultury, jejímu vzniku a typologii. V druhé kapitole jsem se snažila o vymezení pojmu řízení lidských zdrojů a také o krátkou rekapitulaci jeho historického vývoje. Dále jsem se zaměřila na téma úkolů a cílů řízení lidských zdrojů, motivaci a komunikaci. **Praktickou část** jsem pak uvedla stanovením cíle bakalářské práce, hypotéz a metodiky. Následně jsem se soustředila na konkrétní dotazníkové šetření, které jsem provedla na Krajském úřadě Jihomoravského kraje, protože tato organizace byla pět let mým pracovním působištěm (nyní jsem na mateřské dovolené). Závěr této kapitoly je věnován ověření stanovených hypotéz, které zní následovně:

**Hypotéza č. 1:**

Zaměstnanci organizace vědí, co je firemní kultura a uvědomují si její existenci.

**Hypotéza č. 2:**

Firemní kultura ovlivňuje pracovníky organizace a jejich pracovní výkon.

**Hypotéza č. 3:**

Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s komunikací na pracovišti a s předáváním informací.

Hlavní metodou, která byla použita ke zpracování teoretické části bakalářské práce, byla obsahová analýza dostupných materiálů věnujících se dané problematice. V praktické části jsem pak k ověření platnosti stanovených hypotéz použila již zmiňovanou kvantitativní metodu **dotazníkového šetření**.

Vzhledem k tomu, že problematika firemní kultury a především řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlá, a při důkladném popsání a vysvětlení by vystačila na několik bakalářských prací, vybrala jsem do své práce pouze taková témata, která se mi na základě vlastních pracovních zkušeností zdála důležitá a zajímavá. V části týkající se řízení lidských zdrojů jsem nezmínila problematiku personálního útvaru, strategie a politiky řízení lidských zdrojů, odměňování, vzdělávání a další, ale vzhledem k rozsahu práce, nelze popsat vše. Snad budu mít příležitost vyjádřit se k těmto ostatním oblastem v diplomové práci.

## 1. Firemní kultura

Pokud by člověk začal bádát nad historií firemní kultura, nemusel by se v čase moc vracet. Firemní kultura je totiž pojem, který se vyskytuje ve vědeckých publikacích poměrně krátkou dobu (vzhledem k naší historii). Jak uvádí Brooks „*současné okouzlení firemní kulturou začalo v 70. a začátkem 80. let pracemi Peterse a Watermana (1982), Deala a Kennedyho (1982) a Kanterové (1983)*”.<sup>1</sup> Jednou z příčin toho, že se manažeři zaměřili na tuto oblast, byl ekonomický růst Japonska, který bývá označován za „*japonský ekonomický zázrak*“.<sup>2</sup>

Rok 1979 je považován za rok, kdy do americké akademické literatury vstoupil Pettigrewovým článkem pojem „*organizační kultura*”. Pojem „*podniková kultura*” se pak stal velmi populární po vydání knihy Silverzweiga a Allena se stejným názvem v roce 1982.<sup>3</sup>

Lze se však vrátit v čase ještě více zpět a i bez výskytu tohoto pojmu, můžeme narazit na studie, které se k problematice firemní kultura vztahují. To se dá říci o tzv. *Hawthornských experimentech*, které provedl v letech 1927 – 1932 G. E. Mayo. Experimenty ukázaly, že neformální vtahy na pracovišti ovlivňují nejen celkovou spokojenost pracovníků, ale také především pracovní výkon. Vízdal uvádí, že „*tak vznikl fenomén soudržné neformální sociální skupiny a identifikace sociální, resp. pracovní, skupiny s cíli podniku.*”<sup>4</sup>

Z výše uvedeného krátkého exkurzu do historie firemní kultura je patrné, že firemní kultura má mnoho synonym. Jeden autor používá pojem firemní kultura, druhý používá pojem podniková kultura a další zase využívá pojmu organizační kultura. Dalo by se tedy říci, že záleží na každém autorovi, se kterým z těchto názvů bude pracovat. Já se s ohledem na zadání bakalářské práce budu snažit, co nejvíce používat pojem firemní kultura.

---

<sup>1</sup> Brooks, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, s. 216.

<sup>2</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 15.

<sup>3</sup> [http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83](http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83), citováno dne 19. 11. 2011.

<sup>4</sup> Vízdal, F. Sociální psychologie I. Brno: BonnyPress, 2010, s. 62.



## 1.1 Pojem firemní kultury

Stejně jako nemá firemní kultura jednotné označení, dá se říci, že také neexistuje jednotná definice. To je důsledkem toho, že se tímto pojmem zabývá mnoho různých disciplín. Brooks uvádí, že „*existuje velká debata týkající se charakteru firemní kultury, která má dalekosáhlejší důsledky pro řízení a všelijaké organizační činnosti, včetně změny, společné strategie a finančních nebo jiných měřítek výkonu. Je proto životně důležité prozkoumat rozdílné definice a dopady pojmu kultury, abychom zlepšili naše chápání organizací samých.*”<sup>5</sup>

V literatuře lze nalézt velké množství definic firemní kultury, proto si na tomto místě dovoluji některé z nich citovat.

Dle Šiguta „*firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“<sup>6</sup>

Mazák uvádí, že „*firemní kultura jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou.*“<sup>7</sup> Dále Mazák píše, že „*firemní kultura je souhrn hodnot a z nich vyplývajících představ, co je důležité a správné a z nich vyplývajících norem chování.*“<sup>8</sup>

„*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“<sup>9</sup> Takto definuje firemní kulturu Armstrong.

---

<sup>5</sup> Brooks, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, s. 219.

<sup>6</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 9 – 10.

<sup>7</sup> Mazák, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Powerprint, s.r.o., 2010, s. 10.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>9</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 257.

Lukášová organizační kulturu chápe jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“<sup>10</sup>

Halík uvádí, že „firemní kultura je souhrn psaných a řečených pravidel, jak bude firma postupovat v obdobných případech a situacích, jaká bude komunikace uvnitř firmy, atmosféra, styl práce a subordinační postup.“<sup>11</sup>

„Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek.“<sup>12</sup> Tuto definici firemní kultury vytvořil Purcell a kol.

Specializovaný portál pro začínající podnikatele [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz) uvádí, že „firemní kultura zahrnuje:

- *Jak firma a její pracovníci působí navenek.*
- *Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.*
- *Jaké panuje ve firmě klima.*
- *Co se považuje za klady a co za záporny.*
- *Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.*“<sup>13</sup>

Jak již bylo zmíněno, existuje mnoho různých definic pro pojem firemní kultury. A přesto, že každá z nich je jiná, lze nalézt několik oblastí, pro které jsou různé definice společné. Dle Furnhama a Guntera jsou to následující oblasti:

- *„Kulturu je obtížné definovat (často je to marné a zbytečné).*
- *Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.*

---

<sup>10</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 18.

<sup>11</sup> Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 115.

<sup>12</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 257.

<sup>13</sup> <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html> , citováno dne 2. 2. 2012.

- *Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období).*
- *Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas.*<sup>14</sup>

Já osobně se po prostudování literatury nepřikláním k žádné z definic. Můj dojem je, že i když každý z autorů popsal definici jinými slovy, všichni mají na mysli totéž. A vzhledem k tomu, že existuje nepočítatelně společností, firem a organizací, je jasné, že existuje stejně tak mnoho pohledů na to, co je a co již není její součástí.

## 1.2 Prvky a složky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou základními kameny, ze kterých je firemní kultura utvořena. Někteří autoři tyto základní kameny nazývají složkami. A stejně jako není jednotné jejich označení, nejsou jednotliví autoři jednotní ani v jejich klasifikaci.

Základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální a nemateriální povahy - to jsou **prvky organizační kultury dle Lukášové**.<sup>15</sup>

### Základní přesvědčení

*„...jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.“*<sup>16</sup> Dle Lukášové jsou tato základní přesvědčení automatická, jsou pro nás samozřejmostí a jsou velmi stabilní vůči změně. Vznikají na základě našich pozitivních zkušeností a ovlivňují vnímání, myšlení a pocity jednotlivých členů organizace. Jádrem kultury je pak základní přesvědčení označované Scheinem. Toto jádro ovlivňuje kognitivní procesy jejích členů ve svém pracovním jednání. Schein rozlišuje tři oblasti základních přesvědčení dle toho, čeho se týkají:

- přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí – týkají se především strategie organizace, metod dosažení cílů apod.

<sup>14</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 258.

<sup>15</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 18.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 19.

- přesvědčení vztahující se k integraci vnějších procesů – jde o přátelské vztahy na pracovišti, členství ve skupině
- přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů<sup>17</sup>

### **Hodnoty**

„*Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam...*“<sup>18</sup> Týká se toho, co organizace považuje za důležité a správné. Hodnoty od sebe odlišují dobré či špatné postoje a to, co je přijatelné či nepřijatelné. Tento prvek firemní kultury bývá označován jako základní, na němž je pak celá firemní kultura dále stavěna. Velmi často bývají hodnoty vyjádřeny v etickém kodexu organizace. Příkladem organizační hodnoty může být např. spokojenost klientů. Pro organizaci je důležité, aby hodnoty, které nastaví management, byly sdíleny jednotlivými zaměstnanci, aby se zaměstnanci s nimi ztotožnili.<sup>19</sup>

### **Postoje**

„Termínem postoj se (...) rozumí vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém.“<sup>20</sup>

### **Normy chování**

„...jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.“<sup>21</sup> Jde o nepsaná pravidla, jejich nedodržení je sankcionováno např. projevem nepřátelství, vyčleněním z kolektivu apod. Tento prvek firemní kultury má pro organizaci velký význam, protože normy chování stanovují, jaké chování je správné a jaké nikoli.<sup>22</sup>

### **Organizační mluva**

Organizační mluva je artefaktem nemateriální povahy. To, jak se v organizaci hovoří, ukazuje na hodnoty, které daná organizace vyznává, na povahu vztahů mezi jednotlivými pracovníky a na celkové zaměření organizace.<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 19.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 21 – 22.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 22.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 22 – 23.

## **Historiky a mýty**

Jsou to příběhy, které se v organizaci vypráví. Jsou také nástrojem pro předávání kultury. Rozdíl mezi historikou a mýtem je ten, že historika má reálný základ, mýtus však nikoli. Patří také do kategorie artefaktů nemateriální povahy.<sup>24</sup>

## **Zvyky, rituály, ceremonie**

*„...jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány.“<sup>25</sup>*

Dle Lukášové napomáhají celkovému chodu organizace a vytvářejí stabilní prostředí. Jsou také artefaktem nemateriální povahy.

## **Hrdinové**

Posledním artefaktem nemateriální povahy jsou hrdinové, kteří jsou obrazem základních hodnot organizace. Dael a Kennedy (1982) klasifikovali důležité funkce, které hrdinové plní:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- symbolizují organizaci vnějšímu světu
- udržují a posilují jedinečnost organizace
- motivují zaměstnance<sup>26</sup>

## **Firemní architektura a vybavení**

Firemní architektura a vybavení jsou artefakty materiální povahy. V dnešní době, kdy je velmi důležitá image organizací, je těmto prvků firemní kultury věnována velká pozornost. Podle stavu budovy a vybavení kanceláří může klient neznalý situace mnohé odvodit.

**Armstrong** ve své knize nehovoří o prvcích ale o **složkách kultury**, kterými jsou hodnoty, normy, artefakty a styl vedení:

- 1) **Hodnoty** *„... se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být.“<sup>27</sup>* Pokud jsou hodnoty pevně

---

<sup>24</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 23.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 24 – 25.

zakotveny, pak by měly mít velký vliv na chování pracovníků dané organizace. Ovšem i takové hodnoty, které pevně zakotveny nejsou, ale jsou samotným chováním managementu vyznávány, mohou firemní kulturu ovlivňovat.<sup>28</sup> Zde je dle mého názoru důležité, jakým způsobem se ostatní zaměstnanci organizace s hodnotami ztotožní a také způsob, jakým způsobem vedení hodnoty prosazuje. Jako nejtypičtější oblasti, kde jsou hodnoty vyjádřeny, Armstrong uvádí – výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovaci, kvalitu, týmovou práci a další.<sup>29</sup>

- 2) **Normy** Armstrong označuje jako „pravidla hry“, která stanovují, jak se chovat v určitých situacích a jak je zvládat. Jde o nepsané postupy řešení, které jsou od jednotlivých pracovníků v daných situacích požadovány. Jedná se např. o to, jak se manažeři chovají ke svým podřízeným a naopak také o chování podřízených k manažerům. Také o postavení, především o to, jaký význam je mu přikládán, dále o výkon, ambice, loajalitu a další.<sup>30</sup>
- 3) **Artefakty** „... jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí.“<sup>31</sup> Do této kategorie patří především to, jak organizace působí navenek. Zda je uklizeno, jaké vybavení má organizace k dispozici, jak se zachází s návštěvami, jaká je komunikace organizace směrem ven.
- 4) **Styl vedení** případně také lze říci **styl řízení** je „...přístup, kteří manažeři používají při jednání s lidmi za svých týmů.“<sup>32</sup> Lze říci, že každý manažer má svůj vlastní styl vedení, který je však vždy ovlivněn danou firemní kulturou. Armstrong klasifikuje 4 základní styly vedení, které označuje za extrémní, přičemž uvádí, že většina manažerů má svůj styl vedení někde mezi nimi a v závislosti na situaci. Klasifikace stylů vedení:
  - **charismatictí** (spoléhají na svou osobnost) / **necharismatictí** (spoléhají na know-how)

---

<sup>27</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 260.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 260.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 260.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 260 – 261.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 261.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 261.

- **autokratičtí** (vnucují, využívají) / **demokratičtí** (povzbuzují, zapojují do rozhodování)
- **umožňovatelé** (inspirují, povzbuzují) / **kontroloři** (manipulují)
- **transakční** (poskytují práci za ochotu vyhovět) / **transformační** (motivují k vyšším cílům) <sup>33</sup>

Webový zdroj [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz) uvádí jako prvky firemní kultury **symboly** (např. způsob oblékání, zkratky, slang), **rituály** (např. formální jednání, neformální akce), **hrdiny** (jedná se o jakýsi vzor ideálního manažera, zaměstnance) a **hodnoty**. <sup>34</sup>

Osobně se domnívám, že jednou z nejdůležitějších částí firemní kultury jsou artefakty. Tento pohled na firemní kulturu dané organizace je pro mě důležitý z pozice zákazníka či klienta. To, jaký dojem na nás udělají pracovníci, s nimiž jednáme – jejich oblečení, vyjadřování, zájem o mě jako o zákazníka/klienta. Stejně tak místo, na kterém jednání probíhá, rozhoduje o celkovém dojmu z dané organizace a dále pak určuje náš způsob jednání a konání vůči organizaci. Objednám si zde službu? Koupím si zde tuto věc nebo půjdu jinde, kde se ke mně budou chovat lépe? Za sebe mohu s jistotou říci, že bych si neobjednala službu v organizaci, kde by se ke mně při osobním jednání chovali špatně, byl by tam nepořádek apod.

### 1.3 Determinanty firemní kultury

Determinanty neboli určující, rozhodující faktory nebo také lze říci činitelé firemní kultury, jsou nejčastěji děleny na **vnitřní a vnější vlivy podle zdrojů působení**.

Vnitřními vlivy jsou zejména:

- firemní strategie a koncepce
- zaměstnanci – především jejich ochota, schopnosti a odolnost
- vnitřní a vnější komunikace podniku
- obchodní, marketingová či výrobní strategie

<sup>33</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 261.

<sup>34</sup> <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>, citováno dne 15. 1. 2012.

- organizační struktura a procesy
- řídicí systémy

Vnějšími vlivy jsou zejména:

- hospodářská činnost podniku
- technická činnost podniku
- technologická činnost podniku
- ekologie
- velikost společnosti
- společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku<sup>35</sup>

Šigut dále uvádí rozdělení determinantů dle možnosti jejich ovlivnění na **ovlivnitelné faktory a na obtížně ovlivnitelné faktory**. Lze říci, že se ovlivnitelné faktory jsou shodné s vnitřními vlivy a obtížně ovlivnitelné faktory se shodují s vnějšími vlivy.

**Obr. č. 1 – Determinanty vzniku podnikové kultury**



**Zdroj:** Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 13.

<sup>35</sup>Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 14 – 15.



## 1.4 Vznik firemní kultury

Dle Scheina je formování a utváření firemní kultury založeno na učení, které se uskutečňuje při řešení problémů na základě dvou principů:

- redukce úzkosti
- pozitivního posilování<sup>36</sup>

V případě prvního principu jde o to, že se při řešení nových problémů v organizaci objevují pocity nejistoty, stresu a úzkosti. Tyto pocity je třeba odstranit nalezením vhodného řešení, které se pak stane jakýmsi návodem na řešení dané situaci v budoucnu. „Vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je pro členy organizace zcela samozřejmé...“.<sup>37</sup>

V případě pozitivního posilování jde o používání stále stejného řešení problému, situace nebo chování, protože víme, že na jeho základě dosáhneme pozitivního výsledku. U tohoto principu „... se pozitivní zkušenosti a úspěšné přístupy pozvolna zakotví, až se posléze stávají součástí podnikové kultury.“<sup>38</sup>

Vznik firemní kultury je tedy ovlivněn jak vnějšími tak také vnitřními podmínkami a potřebami organizace. Jde o interakci jednotlivých vlivů (vliv prostředí, vliv zakladatele, vlastníků, manažerů, vliv velikosti a délky existence společnosti a vliv používaných technologií), které určují obsah firemní kultury.<sup>39</sup> Kvalitní firemní kultura pak také potřebuje pro svoje utvoření čas.

Firemní kulturu lze však i vytvořit cílevědomými manažerskými zásahy. Ovšem bude tato kultura kvalitní? Bude plnit v organizaci svoji úlohu? Osobně se domnívám, že kultura, která je do organizace „násilně“ zavedena ze dne na den, nemá pro organizaci pozitivní přínos. Dnes se také velmi často setkáváme s tím, že naši společnost koupí zahraniční organizace, která pak ve společnosti zavede svoji osvědčenou firemní kulturu. I toto dle mého názoru není ideálním řešením, protože kulturní podmínky každého státu jsou jiné a právě tyto podmínky, pak dále ovlivňují firemní kulturu.

---

<sup>36</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 37.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 37.

<sup>38</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 43.

<sup>39</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 33 a 37.

Z výše uvedeného textu je patrné, že firemní kultura je jedinečná a neopakovatelná v každé dané organizaci a dalo by se také říci, že kolik existuje organizací, tolik existuje firemních kultur.

## 1.5 Typologie firemní kultury

V literatuře zbývající se firemní kulturou, lze nalézt mnoho různých typologií, které mají sloužit jak pro teorii a její další rozvoj, tak také pro praktické využití jednotlivými manažery. Mě osobně nejvíc zaujal pohled Lukášové na tuto problematiku, která rozčleňuje nejznámější typologie firemní kultury do čtyř základních skupin:

- 1) *„typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,*
- 2) *typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,*
- 3) *typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,*
- 4) *typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.“*<sup>40</sup>

V dalším textu vyberu k dané skupině vždy jen některou z typologií, tak je uvádí Lukášová.

### **ad 1) Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře**

#### **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

Tato typologie je považována za první typologii, která se dostala do širšího povědomí veřejnosti, protože byla v roce 1972 jako první publikována. Harrison definoval čtyři základní typy kultury, které pak o několik let později podrobněji rozpracoval Handy. Jedná se o:

- kulturu moci
- kulturu rolí

---

<sup>40</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 99.

- kulturu úkolů
- kulturu osob <sup>41</sup>

Pro **kulturu moci** je typické dominantní postavení osob v centru organizace, které vše řídí. Na těchto osobách také závisí celková úspěšnost organizace. V organizacích tohoto typu firemní kultury je málo pravidel a byrokracie. Chod organizace je založen na důvěře a komunikaci. „*Kultura moci je kulturou silnou a poměrně pružnou... Spokojenost přináší lidem orientovaným na moc, riziko a osobám málo závislým na jistotě a bezpečí.*“ <sup>42</sup> Ostatním může připadat jako tvrdá a drsná. Je typickou kulturou zločineckých organizací, rodinných podniků a finančních společností.

Podstatou **kultury rolí** jsou pravidla, normy, přesně stanovené a dodržované postupy, racionalita a plány. Je typická pro stabilní prostředí, jako je státní správa, armáda a velké organizace. Negativní stránkou kultury rolí je to, že velmi pomalu reaguje na potřebné změny.

**Kultura úkolů** je zaměřena na splnění úkolů, plánů a projektů. „*Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem, založeným spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení.*“ <sup>43</sup> Jedná se o kulturu rychlou a pružnou, která je vhodná tam, kde je nutná kreativita. Podle autora je tento typ kultury jedním z nejpreferovanějších mezi manažery na střední a nižší úrovni. Typickým příkladem kultury úkolů je reklamní agentura.

Jednotlivec je základem **kultury osob**. Členové této kultury jsou samostatní a pravomoci sdílí. Důležitá je zde odbornost jednotlivých členů, která hraje roli v případě, že je třeba uplatnit moc. Tato kultura je typická pro architektky, právníky apod., kteří se spojí v jednu organizaci za účelem sdílení nákladů na provoz nebo administrativu.

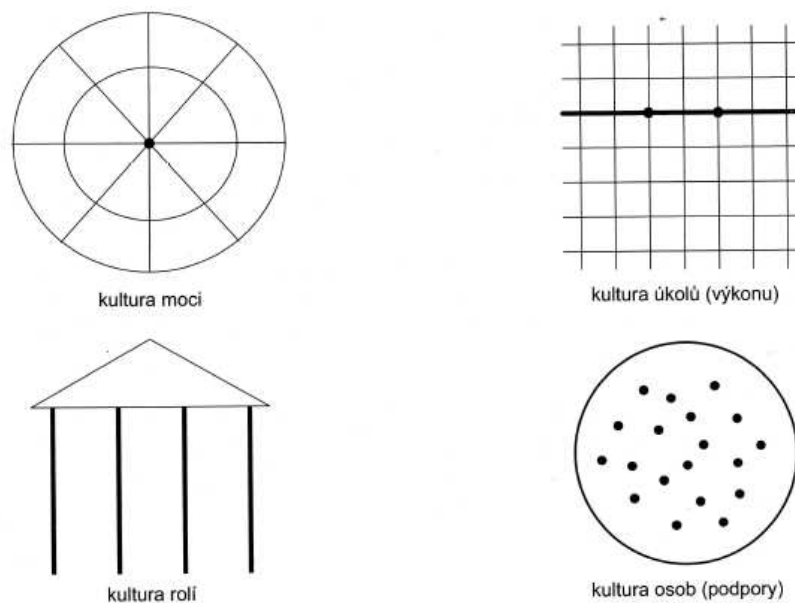
---

<sup>41</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 99 – 102.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 101.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 101.

**Obr. č. 2 – Schematické znázornění organizačních struktur dle Handyho typologie**



**Zdroj:** Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 100.

### **Typologie F. Trompenaarse**

Tato typologie rozděluje firemní kulturu také na čtyři typy a dá se říci, že je velmi podobná výše uvedené typologii Harrisona a Handyho. Trompenaarsovy typy kultury jsou:

- kultura rodiny
- kultura Eiffelovy věže
- kultura řízené střely
- kultura inkubátoru <sup>44</sup>

**Kultura rodiny** je typická blízkými vztahy jednotlivých členů s vedením. V čele organizace „rodiny“ stojí autorita se zkušenostmi. Postavení členů je přirozené stejně, jako je přirozená morálka, na níž je založen chod organizace.

Pro **kulturu Eiffelovy věže** je charakteristická hierarchie a pevně dané pozice a role jednotlivých členů.

Orientace na úkoly, hodnota člověka dle jeho výkonů a neosobnost organizace jsou typickými znaky **kultury řízené střely**. Hlavní je cíl společnosti, kterého je třeba dosáhnout.

<sup>44</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 102 – 104.

Základem **kultury inkubátoru** je sdílení myšlenek a organizace tohoto typu jsou založeny především z důvodu seberealizace jejich jednotlivých členů. Často v těchto organizacích není stanovena struktura a minimální je také hierarchie.

## **ad 2) Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**

### **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Autoři této typologie provedli výzkumy ve velkém množství společností a na základě jejich výsledků došli k názoru, že firemní kultura je ovlivněna především podnikatelským a sociálním prostředím. Stanovili čtyři základní typy firemní kultury, které jsou ovlivněny především mírou rizika aktivit společnosti a rychlostí zpětné vazby trhu, a to:

- kulturu drsných hochů
- kulturu tvrdé práce
- kulturu sázky na budoucnost
- procesní kulturu <sup>45</sup>

Svět individualistů, vysoké riziko a nutnost zpětné vazby trhu jsou základními znaky **kultury drsných hochů**. Tento typ kultury je rychlý a zaměřený na výkon, kde není prostor ani tolerance pro chyby. V organizacích s touto kulturou není prostor pro spolupráci, vztahy na pracovišti a soudržnost je špatná. Pracovníci jsou pod velkým tlakem a jejich problémem je také velká fluktuace.

**Kultura tvrdé práce** je typická pro společnosti, kde je nízká míra rizika, ale zpětná vazba trhu je velmi rychlá. Jejich úspěch je založen na aktivitě, iniciativě, týmové práci, na objemu a množství. Dalším důležitým znakem kultury tvrdé práce je zaměření na zákazníka, jeho potřeby a spokojenost. Typickými společnostmi, které tuto kulturu vyznávají, jsou např. McDonald a Mary Kay.

Pro společnosti, kde je zpětná vazba trhu pomalá a rizika rozhodování velká, je charakteristická **kultura sázky na budoucnost**. Tento typ kultury respektuje hierarchii. Je zaměřen na fungující spolupráci, autoritu a centralizované rozhodování. Zaměstnanci jsou

---

<sup>45</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 104 – 106.

pod tlakem stejně jako v kultuře drsných hochů, ovšem s tím rozdílem, že zde trvá dlouhou dobu, než se ukáže, že investice byla správná, protože zpětná vazba trhu je pomalá.

**Procesní kultura** je „*vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou trhu, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají.*“<sup>46</sup> Klasickým příkladem této kultury je státní správa. Důležité je zde přesné dodržování stanovených postupů, přesnost, stanovení jednotlivých funkcí a jejich kompetencí. Naopak chybí zpětná vazba.

### **Ansoffova typologie**

Tato typologie rozlišuje pět typů firemní kultury dle reakce společnosti na požadavky prostředí. Ansoff klasifikoval kulturu na:

- **stabilní** – kdy je organizace introvertní s orientací do minulosti a nechce riskovat
- **reaktivní** – opět jde o introvertní organizaci, která však na rozdíl od stabilní kultury není zpátečnická a je ochotna podstoupit malé riziko
- **anticipující** – je taková organizace, která je schopna změn, orientuje se na současnost a podstupuje riziko ve větší míře
- **prozkoumávající** – vyskytuje se v organizaci, kde se hledí i do budoucna a riziko pro ni není problémem, organizace je extravertovaná
- **tvořivou** – jedná se o ni v případě, kdy je společnost ve velké míře extravertovaná, orientovaná na budoucnost a riziko je pro ni každodenním chlebem<sup>47</sup>

### **ad 3) Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace**

#### **Fáze životního cyklu podle L. M. Millera**

Tato typologie je založena na přesvědčení autora, že každá společnost prochází během svého „života“ určitými fázemi, ať už růstu či úpadku. Na základě znalosti pravidel evolučního vývoje organizace a jejich dodržování pak manažeři mohou ovlivnit další

---

<sup>46</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 106.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 107

rozvoj organizace. Miller stanovil šest fází „života společnosti“, přičemž v každé z nich se manažer setká s úkoly a výzvami a dle toho, jak tyto problémy zvládne vyřešit, organizace vzkvétá nebo naopak upadá. První tři fáze autor označil za růstové (Prorok, Barbar, Budovatel a objevitel), po nich následuje vrchol vývoje (Synergista) a další tři fáze (Administrátor, Byrokrat, Aristokrat) jsou označovány jako fáze úpadku.<sup>48</sup>

**Fáze Proroka: inspirace a inovace** označuje začínající společnost, která má určité vize a ideály, jenž tvoří základ této kultury. Trpí ovšem nedostatkem finančních prostředků, zaměstnanců a zákazníků. V čele stojí zakladatel společnosti, který rozhoduje sám. V této fázi také ve společnosti nejsou stanovené žádné postupy, pravidla či normy a základem úspěchu je flexibilita.

Pro **fázi Barbara: krize a dobývání** je typické, že se společnost orientuje na dvě základní věci, kterými jsou zákazník a služby. V této fázi jde především o naplňování původní vize. Ve společnosti je zaváděna hierarchie, specializace, základní systémy a pro úspěšné překonání této fáze je důležitá disciplína a flexibilita.

**Fáze Budovatele a Objevitele: specializace a expanze** je pro společnost obdobím, kdy se vydělaný kapitál investuje do růstu. Dochází k nárůstu specializace a vzniku složitější hierarchie. S tím ale na druhou stranu souvisí také ztráta sociální jednoty. Objevují se konflikty a je nutné více komunikovat a spolupracovat. V životě společnosti je toto období jedním z nejlepších.

**Fáze Administrátora: systémy, struktura a bezpečnost** „je fází bezpečného podnikání. Firma ovládla svůj primární trh, vytvořila si dostatečná aktiva, má značné zisky a pozitivní cash flow. Je známá a respektovaná v oblasti svého primárního podnikání a hledá uznání na širším trhu.“<sup>49</sup> Jde především o to, aby společnost stále šla vpřed, byla kreativní a spravovala trhy. Pokud se toto vedení nepodaří, společnost se blíží k úpadku.

**Fáze Byrokrata:pevná kontrola** je charakterizována centralizací moci, příkazováním, velkým množstvím specializace, vnikem podstruktur a automatickým jednáním, dále také konflikty na pracovišti, nadměrnou administrativní zátěží a neschopností reagovat na potřeby trhu. Cestou k odvrácení úpadku je stanovení jasné vize a navození pocitu krize.

---

<sup>48</sup>Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 110 – 116.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 113.

**Fáze Aristokrata: odcizení a revoluce** je obdobím, kdy není vytvářeno nic nového. Chybí nápady pro dobré investice a kreativita. Vedení je pracovníkům odcizeno a není schopno žádné empatie. Společnost začnou opouštět kvalitní pracovníci. Jedinou možností, jak zabránit v této fázi úpadku, je revoluce (zaměstnanců, akcionářů, zákazníků).

#### **ad 4) Typologie formulované ve vztahu k chování organizace**

Tuto skupinu typologií lze ještě dále rozdělit na dvě podskupiny, a to dle chování organizace na trhu a vůči ostatním organizacím (např. typologie organizačního charakteru dle W. Bridgese) a dle chování zaměstnanců organizace (teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese).

#### **Typologie organizačního charakteru W. Bridgese**

Tato typologie je založena na analogii chování organizace a jedince. Bridges rozdělil firemní kulturu na základě čtyř dvojic protikladných tendencí, jejichž původním autorem je C. Jung. Jedná se o:

- extroverzi versus introverzi – týká se orientace společnosti vně nebo dovnitř a zdrojů energie
- smyslové versus intuitivní vnímání – představuje způsob získávání informací a jejich preferování
- analytické versus citové zpracování – jedná se o způsob zpracování informací, situací a hodnocení
- usuzování versus vnímání – ukazuje, zda organizace využívá spíše hodnocení nebo vnímání<sup>50</sup>

**Extravertní organizace** je otevřená, orientovaná směrem ven a jedná rychle s častými experimenty. Je založena na spolupráci a diskusi. Základem je ústní komunikace a problémy jsou řešeny v týmech. V případě potíží hledá takto orientovaná společnost pomoc vně s očekáváním nového a nezaujatého pohledu na danou problematiku.

**Introvertní organizace** jsou naopak orientované dovnitř. Rozhodování je čistě v rukou vedení, přičemž každé rozhodnutí je pečlivě zváženo a není dovoleno

---

<sup>50</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 123 – 128.



experimentování. Základem je písemná komunikace a pracovníci pracují samostatně. Týmová práce není běžná. V případě problému platí motto: „*Řešení se nachází uvnitř společnosti – jen na ně musíme přijít*“.<sup>51</sup>

**Organizace se smyslovým vnímáním** se zaměřují na přesné a detailní informace. Mají dokonale vypracované postupy a pravidla. Plánují na základě předešlých výsledků a zkušeností. Zkušenosti jsou také základem pro postavení a moc jednotlivců.

**Organizace s intuitivním vnímáním** jsou zaměřeny na celkový obraz. Tyto organizace se zaměřují na své možnosti, na nové technologie a trendy. Přijmout nové věci a změny pro ně není problém. Více než zkušenosti jsou oceňovány schopnosti.

**Organizace**, pro které je charakteristická **převaha myšlení**, kladou důraz na cíle, dosažení efektivity a rozhodují na základě principů a generelně. Neberou ohled na lidský faktor a nemají rády individuální řešení. Jedním z jejich nástrojů je kritika, protože podle nich je kritika cestou ke zlepšení práce.

**Organizace založené na cítění** se soustředí na hodnoty. Lidský faktor je pro ně důležitý. Upřednostňují individuální řešení a snaží se o vytváření harmonického pracovního prostředí.

**Organizace s převahou usuzování** vždy usilují o dosažení rozhodnutí. V případě, že není možné rozhodnutí učinit, atmosféra v organizaci začne být nepříjemná. V procesu rozhodování bývají často problémem povrchní informace. Tento typ organizace usiluje o vytvoření přesných definic.

**Organizace**, kde je typická **převaha vnímání**, jsou nakloněny spíše otevřeným rozhodnutím. Není jim příjemné, když je někdo do rozhodnutí nutí. Chtějí vše sami zvážit a nechat dozrát, což jim na druhou stranu způsobuje problémy. Nechtějí si definicemi omezovat kreativitu a individualitu. Je pro ně typická volnost a tolerance.

Na základě výše uvedených charakteristik vytvořil Bridges jejich vzájemným kombinováním šestnáct typů organizačního charakteru.

### **Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese**

Goffee a Jones vytvořili typologii, která se zaměřuje na vztahy v organizaci a jejich vliv na efektivnost. Základem této typologie jsou dvě dimenze, a to *solidarita* (soudržnost

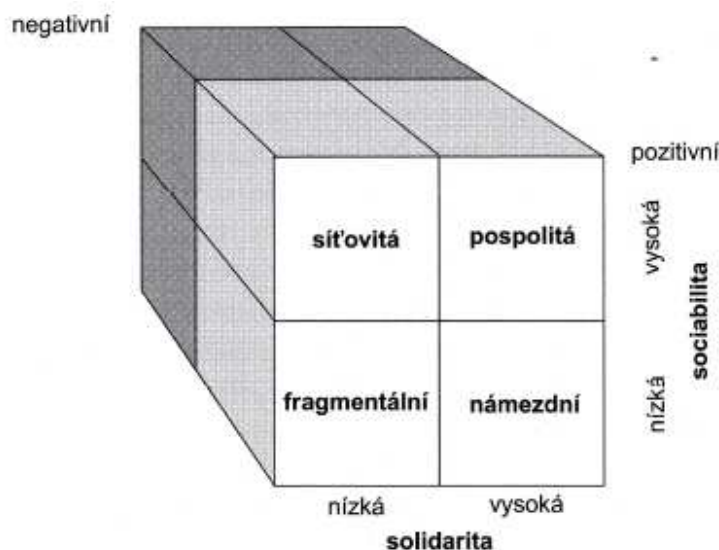
---

<sup>51</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 125.

na základě rozumu) a *sociabilita* (míra přátelství mezi členy organizace), jejichž kombinací vznikají čtyři typy firemní kultury, které ještě mohou být pozitivní či negativní:

- síťová kultura – je pro ni typická vysoká míra sociability a nízká solidarity, je založena na přátelství a vstřícnosti
- námezdní kultura – je opakem síťové kultury
- fragmentální kultura – tato kultura poskytuje nejvíce volnosti, prostoru a svobody
- pospolitá kultura – je charakteristická vysokou mírou solidarity i sociability, které jsou v rovnováze, je založena na přátelství, loajalitě, angažovanosti<sup>52</sup>

**Obr. č. 3 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese**



**Zdroj:** Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 129.

Jak jsem již na začátku kapitoly uvedla, klasifikace dosud popsaných typologií firemní kultury je dle Lukášové. Myslím si však, že je vhodné uvést ještě další klasifikaci typologií tak, jak ji vidí jiný autor. Šigut ve své knize *Firemní kultura a lidské zdroje* uvádí níže uvedenou tabulku typologií firemní kultury.

<sup>52</sup> Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010, s. 128 – 132.

**Obr. č. 4 – Přehled typologie firemní kultury**

<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Typologie firemní kultury</b>
<b>Deal Kennedy</b>	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
<b>Handy</b>	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
<b>Pfeifer Ulmlaufová</b>	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
<b>Quin Cameron Bass</b> (Mužik 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
<b>Senge</b> (Mužik 2002)		Učící se organizace

**Zdroj:** Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 28.

V této kapitole jsem se snažila ukázat pohled na typologii firemní kultury dvou autorů, odborníků na tuto problematiku. První obsáhlejší část je věnována klasifikaci typologií dle Lukášové a závěr kapitoly ukazuje krátký přehled typologií dle Šiguta. Armstrong, další významný autor zabývající se firemní kulturou, ve své knize Firemní kultura a lidské zdroje uvádí typologie od Harrisona, Handyho, Scheina a Williamse,

Dobsona a Walterse.<sup>53</sup> Z výše uvedeného textu vyplívá, že každý z autorů má svůj vlastní pohled na klasifikaci a význam jednotlivých typologií. Mně osobně přišla velmi zajímavá typologie fází životního cyklu dle Millera, i když můj celkový dojem je, že se některé z typologií překrývají. Tvůrci daných typologií poukazují na to, že v organizaci nefunguje vždy jen jeden z klasifikovaných typů, ale většinou dochází k jejich „mixování“. Stejně tak nelze říci, že pohled jednoho nebo druhého autora je vyčerpávající, protože každá firemní kultura je svým způsobem originální.

---

<sup>53</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 262 – 263.

## 2. Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů dnes slyšíme, dá se říci, na každém kroku. Co si tedy pod tímto pojmem představit? A jaká je jeho historie? To jsou otázky, na které se pokusím nalézt odpovědi v následující kapitole.

Někteří autoři používají pro pojem řízení lidských zdrojů synonyma personální řízení případně personální management. Jiní vidí mezi oběma pojmy rozdíly. V dnešní době se však pozornost stále více věnuje právě pojmu řízení lidských zdrojů. Jak ve své knize uvádí Šigut, pojem řízení lidských zdrojů již v sobě pojem personálního řízení (managementu) zahrnuje.<sup>54</sup> Armstrong se vyslovil následovně: „*Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení.*“<sup>55</sup> Koubek uvádí, že jednotlivé termíny označují rozdílné koncepce personální práce, přičemž pojem řízení lidských zdrojů je tou nejnovější.<sup>56</sup>

Armstrong říká, že „*řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“<sup>57</sup>

Dle Armstronga jsou řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu dvě příbuzná pojetí, která v sobě zahrnuje termín „řízení lidí“. Tímto termín byl de facto nahrazen pojmem personální řízení či personální management. Definice těchto pojmů a jejich vzájemný vztah Armstrong vyjádřil, dle mého názoru velmi srozumitelně, níže uvedeným schématem.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 51.

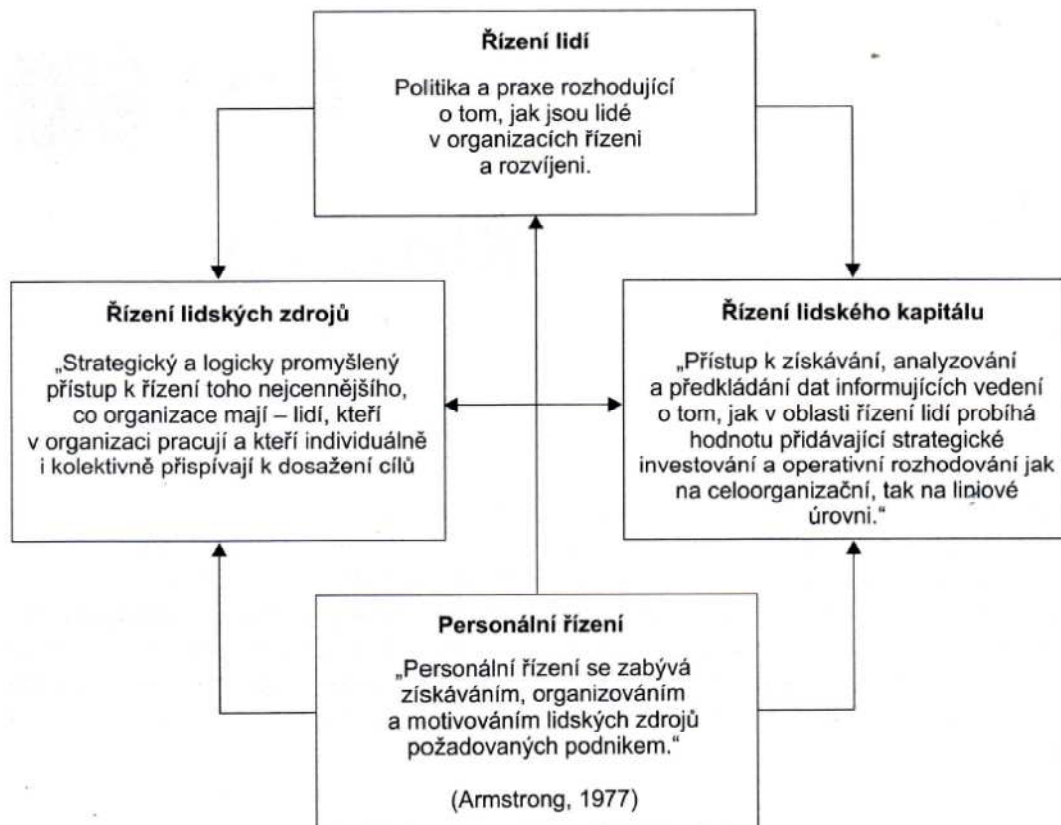
<sup>55</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 39.

<sup>56</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 14.

<sup>57</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 27.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 25.

Obr. č. 5 – Vztah mezi pojetím řízení lidí



**Zdroj:** Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 26.

Vojtovič ve své knize píše, že „řízení lidských zdrojů není organizováním, plánováním, získáváním, výběrem, zaměstnáváním apod. pracovníků. Řízení lidských zdrojů je především koncepcí, filosofií, souhrnem hlavních principů a přístupů k řízení lidí jakožto hlavního výrobního kapitálu v podmínkách nové ekonomiky.“<sup>59</sup>

Koubek říká, že řízení lidských zdrojů „vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace.“<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Vojtovič, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 174.

<sup>60</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 14.

Personální řízení se v organizacích objevuje na přelomu 19. a 20. století a jeho vznik iniciovala především průmyslová revoluce. V této době vznikla potřeba zvláštního řízení lidí, kdy bylo třeba zohlednit vlastnosti lidí, aby bylo dosaženo nárůstu produktivity práce. Pod pojmem personální řízení se však v této době skrývaly pouze základní prvky sociální péče o zaměstnance, které měly snížit vznikající sociální napětí a zvýšit pracovní výkon.

Ve třicátých letech 20. století se mimo sociální péči zavádí pravidelná školení pracovníků a ve společnostech začínají vznikat personální oddělení či útvary. „*Sféra vztahů mezi zaměstnanci, odbory a zaměstnavateli, principy, pravidla a podmínky zaměstnávání lidí včetně norem pracovního práva nabyly klasické podoby v prvních dvou poválečných desetiletích.*“<sup>61</sup> Týmová práce, motivace a vlastnosti zaměstnanců se staly předmětem pozornosti personální práce. V sedmdesátých letech se do koncepce personálního řízení začlenil kariérní přístup, se kterým souvisel systém vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Od konce 80. let 20. století se již personální práce formuje do nejnovější koncepce řízení lidských zdrojů, kdy se stává základem řízení a jednou z nejdůležitějších složek organizací.<sup>62</sup>

Stejně jako jsem v úvodu první kapitoly, která byla věnována historickému exkurzu firemní kultury, zařadila zmínku o Hawthornských experimentech G. E. Maya, dovolím si je zmínit i na tomto místě, protože do historie personálního řízení lze stejně jako do historie firemní kultury Hawthornské experimenty zařadit. „*Hawthornské pokusy byly sociálně-ekonomickým zdůvodněním zavedení metod personálního řízení, založených na teorii lidských vztahů.*“<sup>63</sup> Již toto ukazuje na velkou blízkost a provázanost firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

---

<sup>61</sup> Vojtovič, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 95.

<sup>62</sup> Thomson, R. Řízení lidí. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 25 – 27.

<sup>63</sup> Vojtovič, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 60.

## 2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů „je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“<sup>64</sup> Cíle stanovil Armstrong pro následující oblasti:

- *efektivnost organizace* – tu zvyšuje řízení lidských zdrojů tím, že je činné v oblasti řízení znalostí, talentů a vytvářením dobrých pracovních podmínek
- *řízení lidského kapitálu* – v této oblasti je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů to, aby organizace nejen získala, ale také udržela kvalitní a oddané zaměstnance
- *řízení znalostí* – cílem řízení lidských zdrojů je zde podpora znalostí, které jsou pro danou společnost klíčové
- *řízení odměňování* – je spojeno s dostatečnou motivací pracovníků a cílem řízení lidských zdrojů je, aby za dobře vykonanou práci následovala plnohodnotná odměna
- *zaměstnanecké vztahy* – v této oblasti je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů, aby byly udržovány harmonické pracovní vztahy a tím vznikla příjemné a harmonické pracovní klima
- *uspokojování rozdílných potřeb* – je oblastí, kde řízení lidských zdrojů má za cíl vytvořit takovou politiku, která bude respektovat jednotlivé rozdíly mezi zaměstnanci (osobní, pracovní, apod.)
- *překlenování propasti mezi rétorikou a realitou* – zde je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů to, aby bylo nejen řečeno, ale také konáno<sup>65</sup>

## 2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Na problematiku úkolů řízení lidských zdrojů lze nalézt v literatuře více pohledů. Koubek za tradiční úkoly považuje následující:

---

<sup>64</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 30.

<sup>65</sup> Tamtéž, s. 30 – 32.



- nalézt na danou pozici správného člověka, který bude neustále připravován na změny požadavků na toto místo, tento úkol se však v dnešní době mění spíše ve snahu, aby danému člověku byla vytvořena pracovní náplň „na míru“
- optimální využívání pracovních sil, což se týká především pracovní doby a schopností pracovníků
- nalezení efektivního stylu vedení, rozvoj týmové práce a dobrých mezilidských vztahů
- personální a sociální rozvoj pracovníků, který se týká jejich schopností, sociálních vlastností, pracovní kariéry, uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb, což souvisí s kvalitou pracovního života
- dodržování všech právních předpisů týkajících se této oblasti <sup>66</sup>

V současné době se ale také objevuje nový přístup k řízení lidských zdrojů, který stanovil hlavní úkoly následovně:

- *„Zlepšení kvality pracovního života.*
- *Zvýšení produktivity.*
- *Zvýšení spokojenosti pracovníků.*
- *Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.*
- *Zvýšení připravenosti na změny.“* <sup>67</sup>

Na základě výše uvedených **tradičních úkolů** se pak řízení lidských zdrojů soustřeďuje především na tyto činnosti: vytváření pracovních míst a úkolů, na provádění analýzy pracovních míst, prognózy pracovních sil, hledání nových pracovníků a jejich vhodné umístění na dané pozice, na vzdělávání a motivaci pracovníků, na vytváření a prosazování programů řízení a rozvoje organizace práce, pracovního výkonu, odměňování, realizaci rozvoje kariéry pracovníků, na vytváření zdravého pracovního prostředí s efektivním vedením a kvalitním systémem komunikace, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci a zajištění funkčního personálního informačního systému.

Předmětem činnosti řízení lidských zdrojů na základě **nového přístupu** jsou následující aktivity: vzdělávání a rozvoj pracovníků, zabezpečení dobrých pracovních

---

<sup>66</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 17 – 18.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 19.

vztahů a pomoc při řízení a zvládnání změn, vytváření pracovních míst, úkolů a organizačních struktur, formování zaměstnanců, zajištění funkčního personálního informačního systému, plánování, odměňování, pracovní vztahy a pomoc pracovníkům.<sup>68</sup>

Nelze si nevšimnout, že většina úkolů nového a tradičního přístupu se shoduje. Tradiční přístup je však více zaměřen na zájmy organizace. Naproti tomu nový přístup klade důraz především na zaměstnance a zdravé pracovní prostředí. Co je tedy jednoduše a obecně řečeno hlavním úkolem řízení lidských zdrojů? Na tuto otázku lze odpovědět tak, že hlavním úkolem je, aby se organizace celkově zlepšovala ve své činnosti.

## 2.3 Motivace

Kapitolu týkající se motivace bych si dovolila uvést citátem Jacka Welche, který je považován za jednoho z nejrespektovanějších manažerů druhé poloviny 20. století:

*„Čím lépe pracujete, tím více dostáváte.“<sup>69</sup>*

Nebylo by hezké, kdyby toto heslo platilo ve všech společnostech a organizacích? Já osobně bych proti tomu nic nenamítala.

Co se vlastně skrývá pod slovem motivace? Proč je pro fungování organizace důležitá? V této kapitole čtenář nalezne odpovědi nejen na tyto otázky.

Slovo motivace pochází z latinského slova *moveo*, což znamená pohybovat, hýbat. Motivace je psychickým procesem, který určuje směr, intenzitu a délku našeho jednání. Dá se říci, že je naším hybným motorem. Žene nás k uspokojení našich potřeb a dosažení osobních či pracovních cílů. Velmi úzce souvisí s výkonností člověka, a proto je motivování jednou z nejdůležitějších oblastí, kterým je věnována v organizacích pozornost, protože správně namotivovaní zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu celé organizace.

Z tohoto důvodu je vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí, které povedou k tomu, že budou zaměstnance povzbuzovat ke kvalitním výkonům, hlavním úkolem organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Armstrong říká, že cílem je vytvoření takové motivační teorie, kde lze pomocí zaměstnanců získat přidanou hodnotu, tzn., že

<sup>68</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 18 – 20.

<sup>69</sup> <http://citaty.pelmei.info/citaty/c4-motivace>, citováno dne 14. 2. 2012.

hodnota výstupů zaměstnance by měla přesáhnout náklady organizace na vstupy. Prostředkem pro dosažení přidané hodnoty je dle Armstronga svobodné jednání a rozhodování a řízení se vlastním úsudkem.<sup>70</sup> Co se stane, pokud nebude organizace dostatečně motivovat své zaměstnance? Bude následovat pokles produktivity a kvality práce, následně dojde ke zvýšení fluktuace a organizace nebude tak výkonná, jak by chtěla být, což je v dnešní ekonomické situaci nežádoucí.

### Typy motivace

Nejčastěji jsou uváděny dva základní typy motivace: vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** vychází z toho, že člověk motivuje sám sebe k lepšímu výkonu, ke kvalitnější práci, případně k určitému druhu chování. S vnitřní motivací je spojena především odpovědnost, autonomie, využívání šancí apod. Tento druh motivace je stálejší a hlubší než vnější motivace, protože je součástí nás samotných.

**Vnější motivace**, jak už sám název napovídá, je to co nás motivuje v okolním světě. Z pozice vedení organizace můžeme říct, že vnější motivací je to, co děláme, abychom své zaměstnance dostatečně motivovali. Takovýmto motivováním může být pochvala, peněžitá odměna nebo naopak trest. Vnější motivace působí bezprostředně, ale pouze krátkodobě.<sup>71</sup>

Další literatura uvádí dělení motivace na obecnou a specifickou. **Obecná motivace** se týká každé lidské bytosti a jedná se především o naši snahu něco dělat, ovlivňovat nebo něčeho dosahovat. **Specifická motivace** se pak týká určitých osobních cílů a záměrů. „*Tato forma motivace pramení ze subjektivního významu cíle dané osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, kterou vynakládá na jeho sledování.*“<sup>72</sup>

Halík ve své knize uvádí jako prostředky plošné motivace například příspěvky na stravu, dovolenou, nabídky vstupenek na kulturní či sportovní akce, bezúročné půjčky, penzijní či životní pojištění a další. Za specifické prostředky motivace považuje finanční odměny, zlepšení pracovních podmínek, pochvalu, vzdělávání, povýšení apod. Co mě v této souvislosti zaujalo je, že Halík jako jeden z motivačních prostředků uvádí důvěru

---

<sup>70</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 219.

<sup>71</sup> Tamtéž, s. 220 – 221.

<sup>72</sup> Niermeyer, R., Seyffert, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 22 – 23.

v souvislosti s delegováním pravomocí.<sup>73</sup> „Pokud budete delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídíte, vzbudíte v lidech větší odpovědnost a hrdost.“<sup>74</sup> Autor neopomněl dodat upozornění, že je třeba kontrolovat.

### **Teorie motivace**

Existuje několik teorií motivace, přičemž za nejvlivnější považuje Armstrong teorii instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

**Teorie instrumentalisty** vychází z přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu věc, tak ta pak vede k věci další. Tato teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení, které jsou založeny právě na provázanosti motivace k práci a odměn či trestů. Vychází také ze Skinnerovy koncepce ovlivňování, protože člověk se nechá lákavou odměnou ovlivnit ke kvalitnějšímu výkonu. Nejjednodušší závěr, který z této teorie vyplývá, je, že člověk pracuje pouze za účelem finančního zisku.<sup>75</sup>

**Teorie zaměřené na obsah** lze také nazvat teoriemi potřeb. Jsou založeny na předpokladu, že základem motivace jsou potřeby. Z teorií, které do této skupiny obsahově patří, je za nejvlivnější považována Maslowova hierarchie potřeb. Maslow stanovil kategorie potřeb, které jsou vlastní všem lidem. Nejlépe tyto kategorie a jejich uspořádání vystihuje níže uvedený obrázek č. 6.

Potřeby Maslow potřeby rozdělil do dvou hlavních skupin, a to na potřeby odstraňování nedostatků a na potřeby dosažení určitých cílů, přičemž uspokojování potřeb jde od těch nejnižších až po nejvyšší. Pokud nedojde k uspokojení potřeb patřících do skupiny odstraňování nedostatků, objevuje se napětí a úzkost, které se člověk snaží odstranit. K odstranění těchto nepříjemných pocitů dojde až uspokojením potřeby, ale žádný jiný pocit pak člověk nemá. Naproti tomu při uspokojení potřeb patřících do skupiny dosažení určitých cílů, se po uspokojení potřeby objeví dobrý pocit a tím je člověk vlastně ještě více motivován k další činnosti. Platí také to, že pokud člověk pociťuje nedostatek

---

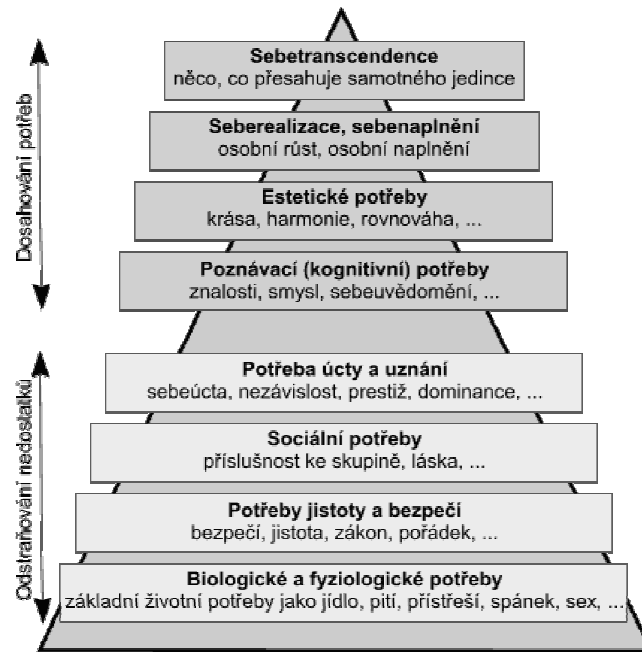
<sup>73</sup> Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 82 – 83.

<sup>74</sup> Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 83.

<sup>75</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 223.

v nižších kategoriích potřeb, nezajímá se o vyšší potřeby, protože v této chvíli je hlavním cílem uspokojit nižší potřebu.<sup>76</sup>

**Obr. č. 6 – Maslowova hierarchie potřeb**



**Zdroj:** [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69) , citováno dne 14. 2. 2012.

**Teorie zaměřené na proces** jsou také nazývány teoriemi kognitivními tedy poznávacími. Tyto teorie jsou zaměřeny na to, jak lidé vnímají, chápou a interpretují své pracovní prostředí a způsoby. Dle Armstronga jsou tyto teorie pro praxi vhodnější a praktičtější než např. Maslowova teorie hierarchického uspořádání potřeb. Do této skupiny patří expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

**Expektační teorie** vychází z Vroomovy teorie valence a později byla dopracována Porterem a Lawrencem. Její podstatou je, že motivace a výkon jsou ovlivněny jasným spojením vynaloženého úsilí a výkonem, dále spojením mezi výkonem a výsledky, a to vše je ještě dále ovlivněno významem výsledku činnosti pro daného člověka. V tomto případě

<sup>76</sup> [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69) , citováno dne 14. 2. 2012.

k motivaci dochází, jestliže po vynaloženém úsilí následuje odměna, která danému úsilí odpovídá.

Tvůrci **teorie cíle** jsou Latham a Locke. Tato teorie říká, že pokud jsou lidem nastaveny náročné, ale dosažitelné cíle a je zajištěna zpětná vazba jejich výkonu, dojde u nich ke zlepšení motivace a výkonu.

Poslední teorií patřící do skupiny kognitivních je **teorie spravedlnosti**. Obsahem této teorie je, že člověk je lépe motivován, pokud se s ním zachází spravedlivě. Pokud tomu tak není, je spíše demotivován.<sup>77</sup>

Osobně se domnívám, že motivace je jednou z nejsložitějších, nejkomplicovanějších, ale zároveň jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Vždyť každý z nás je jiný, a proto každého z nás žene k lepšímu výkonu něco jiného. Pro někoho může být hlavním motivem finanční odměna, pro jiného pochvala od nadřízeného, povýšení a pro dalšího třeba dobře řečená výtka. Vzhledem k tomu je velmi obtížné nastavit motivační proces v organizaci tak, aby vyhověl všem. Dle mého názoru je tedy velmi pozitivní, že se této problematice v rámci řízení lidských zdrojů věnuje stále více prostoru.

## 2.4 Komunikace

Komunikace nás provází na každém kroku po celý náš život. Je tak běžnou záležitostí, že ji většina z nás bere jako samozřejmost a tudíž se někdy ani nezamýšlí nad tím, jak komunikuje. Jak se říká, prostě mluví tak, „jak mu huba narostla“. Abychom se však stali lepším pracovníkem, týmovým kolegou či manažerem, je důležité osvojit si základní komunikační dovednosti.

Dle mého názoru tuto oblast řízení lidských zdrojů nelze podceňovat. Je důležité, aby spolu lidé v organizaci kvalitně komunikovali. Stejně tak je důležitý i styl komunikace, který organizace uplatňuje navenek. Komunikace by měla mít nastavená určitá pravidla. Tato pravidla by měla být respektována všemi zaměstnanci a tím se pak styl komunikace stává součástí firemní kultury. Výsledkem takové komunikace je vzájemné pochopení,

---

<sup>77</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 224 – 227.

porozumění si a dobrá spolupráce. Na to jsou dále navázány pracovní výkony a tím pádem také úspěch celé organizace.

Důležité je také to, aby komunikace nebyla pouze jednosměrná od vedení k podřízeným. Thomson ve své knize uvádí, že komunikace je dvousměrný proces.<sup>78</sup> Je třeba, aby podřízení měli možnost vyjádřit se ke krokům, které vedení plánuje, protože oni jsou ti, kterých se to nejvíce týká.<sup>79</sup> Halík, který se své knize radí manažerům jak správně komunikovat, k tomu říká, že „komunikace není náš monolog.“<sup>80</sup> Radí manažerům, aby se naučili naslouchat, protože pokud neumí naslouchat, nebudou jim naslouchat ani ostatní. K tomuto tématu uvádí následující rady:

- „Když budete poslouchat, můžete umět naslouchat.
- Když budete mluvit, můžete umět naslouchat sami sobě.
- Když budete naslouchat, můžete správně vyhodnotit.
- Když správně vyhodnotíte, můžete akceptovat.
- Když budete akceptovat, můžete realizovat.
- Když budete realizovat, můžete se angažovat.“<sup>81</sup>

Dle Lewthwaite má komunikace pro manažera dvě základní funkce. Tou první je, že díky komunikaci si sbírá informace ze svého okolí a druhou funkcí je možnost ovlivňovat chování ostatních.<sup>82</sup>

### **Komunikační strategie organizace**

Armstrong uvádí, že komunikační strategie by měla vycházet z analýzy tří základních oblastí, které nám utvoří obraz o tom, co je třeba pro zlepšení komunikace v organizaci učinit:

- **co chce říci management** – snahou managementu je, aby pracovníci pochopili kroky, které hodlá učinit, dále také to, aby zaměstnanci byli zainteresováni do cílů, hodnot a plánů společnosti a v neposlední řadě jde o to, aby přesvědčil zaměstnance o jejich podílu na úspěchu organizace

---

<sup>78</sup> Thomson, R. Řízení lidí. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 43.

<sup>79</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 662.

<sup>80</sup> Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 93.

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 95.

<sup>82</sup> Lewthwaite, J. Začínám řídit lidi. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 31.

- *co chtějí slyšet pracovníci* – je na managementu, aby zjistil, co chtějí pracovníci slyšet a tomu pak také přizpůsobil komunikační strategii, do této oblasti patří především to, co se zaměstnanců bezprostředně týká jako např. změny pracovních postupů, přesčasy, změny hodnocení a odměňování apod.
- *problémy, které se vyskytují při sdělování a předávání informací* – je třeba nalézt slabá místa v komunikaci a stanovit takový postup, aby již k problému nedocházelo <sup>83</sup>

### **Systémy komunikace**

Systémy komunikace slouží k tomu, aby daná zpráva byla doručena včas příslušným adresátům. Je na organizaci, aby si zvolila, jakých prostředků k tomu využije. Armstrong systémy komunikace dělí do dvou základních skupin: písemné a verbální.

**Písemným systémem** komunikace je:

- intranet
- časopis
- podnikové noviny
- věstníky nebo oběžníky
- nástěnky

**Verbálním systémem** komunikace je:

- porada
- skupinový brífink
- systém informování veřejnosti <sup>84</sup>

Na internetových stránkách, které jsou určeny pro personalisty a management mě zaujaly předpoklady správného fungování komunikace v organizaci. Těmito předpoklady jsou:

- *„vhodná organizace práce,*
- *odpovídající odborná i lidská kvalita managementu,*
- *kvalifikovaná personální strategie,*

<sup>83</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 663 – 664.

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 664 – 667.



- *obousměrná komunikace (pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech)*
- *dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky organizace,*
- *těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků,*
- *osobní příklady manažerů (příklady pravdivé a otevřené komunikace).“<sup>85</sup>*

Na závěr této kapitoly bych chtěla dodat, že důležité není jen to, co říkáme, ale také to, jakým způsobem to říkáme. Pro úspěšnou komunikaci **nejen v organizaci** je třeba umět se vžít do ostatních lidí, umět jim naslouchat a získat si jejich důvěru.

---

<sup>85</sup> <http://www.hrportal.cz/komunikace-v-organizaci-cid90973/> , citováno dne 15. 2. 2012.

### 3. Empirická část

Jak už jsem uvedla v předcházejících kapitolách, termíny firemní kultura a řízení lidských zdrojů jsou v dnešní době velmi často používané. Otázkou však je, zda si každý kdo o nich hovoří, uvědomuje, co vše se za těmito slovy skrývá. V této části bakalářské práce se budu věnovat konkrétnímu dotazníkovému šetření, které jsem provedla na Krajském úřadě Jihomoravského kraje (dále jen KrÚ JMK).

#### 3.1 Cíl, hypotézy a metoda výzkumu

Ví zaměstnanci KrÚ JMK, co je to firemní kultura? Vnímají ji? A jak hodnotí existenci firemní kultury? Jaký je její význam pro fungování organizace? **Cílem** mé bakalářské práce je odpovědět nejen na tyto otázky.

Z oblasti řízení lidských zdrojů jsem se v dotazníkovém šetření zaměřila na komunikaci, protože se domnívám, že je základem pro to, aby organizace dobře fungovala. Navíc prostředí KrÚ JMK je svou velikostí a uspořádáním specifické, proto mne zajímá, jak ho hodnotí sami zaměstnanci. Abych se dobrala výše uvedeného cíle své bakalářské práce, stanovila jsem tři následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1:**

Zaměstnanci organizace vědí, co je firemní kultura a uvědomují si její existenci.

**Hypotéza č. 2:**

Firemní kultura ovlivňuje pracovníky organizace a jejich pracovní výkon.

**Hypotéza č. 3:**

Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s komunikací na pracovišti a s předáváním informací.

**Metoda výzkumu**

K ověření platnosti stanovených hypotéz byla použita kvantitativní metoda **dotazníkového šetření**. Tuto metodu jsem zvolila především proto, že dotazník je ideální metodou pro hromadné získání údajů. Lze pomocí něj získat velké množství informací za

poměrně krátkou dobu.<sup>86</sup> Vzhledem k tomu, že KrÚ JMK měl k 1. 2. 2012 celkově 634 zaměstnanců, byla dle mého názoru tato volba na místě. Dotazník jsem vytvořila z osmnácti uzavřených otázek a před zahájením samotného dotazníkového šetření jsem provedla **předvýzkum**. Na základě doporučení, které ve své knize uvádí Gavora, jsem ho provedla pomocí interview, abych si ověřila, zda respondenti budou otázky chápat stejně jako já.<sup>87</sup> Dále jsem pak rozeslala návrh dotazníku k vyplnění cca 20 lidem na KrÚ JMK a požádala je o jeho vyplnění s informací, že se jedná o předběžné šetření. Na základě výsledku jsem dotazník upravila a poté uveřejnila pouze pro vyzvané respondenty na internetové stránce Vyplňto.cz, která slouží k těmto účelům. Celkem se na vyplnění dotazníku podílelo 176 zaměstnanců Krajského úřadu Jihomoravského kraje, což představuje 36 % ze všech zaměstnanců. Dle Gavora se „za požadovanou minimální návratnost dotazníkového výzkumu se považuje 75%“.<sup>88</sup> Dále však uvádí, že dosáhnout tohoto počtu je někdy složité, a tak se připouští i nižší procento.<sup>89</sup> Nízký počet odpovědí se však dá vysvětlit tím, že pracovníci KrÚ JMK jsou jednak velmi pracovně vytíženi a také jsou neustále oslovováni podobnými dotazníky. Dle konzultace, kterou jsem měla s vedoucí personálního oddělení, je počet odpovědí vyhovující, protože podobné počty mají i oni sami, pokud nějaké šetření provádí v rámci úřadu samotného.

### 3.2 Popis zkoumané organizace

Kraje vznikly na základě ústavního zákona č. 347/97 Sb. o vytvoření vyšších územních správních celků a o změně ústavního zákona ČNR č. 1 /1993 Sb., Ústava ČR. Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení), který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2001, vymezuje působnost a pravomoci kraje a jeho orgánů.<sup>90</sup>

Krajský úřad je dle zákona č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) jedním z orgánů kraje. Dalšími orgány jsou zastupitelstvo, rada a hejtman kraje. Krajský úřad v samostatné působnosti plní úkoly, které jsou mu uloženy zastupitelstvem a radou kraje.

<sup>86</sup> Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, s. 99.

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 101.

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 107.

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 107.

<sup>90</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/krajsky-urad/informace-dle-zakona-106/duvod-a-zpusob-zalozeni/>, citováno dne 27. 2. 2012.

Dále pomáhá činnosti výborů a komisí. V samostatné působnosti rozhoduje pouze v případech stanovených zákonem. V rámci přenesené působnosti krajský úřad např. přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce, poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím, zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti, ukládá sankce a další činnosti, které jsou mu svěřeny zákonem. Krajský úřad je tvořen zaměstnanci a ředitelem, který stojí v jeho čele, a je členěn na odbory a oddělení.<sup>91</sup> Organizační struktura KrÚ JMK je uvedena v příloze č. 1.

Na KrÚ JMK bylo k 1. 2. 2012 zaměstnáno 634 osob (fyzické počty), kteří jsou rozděleni do 18 odborů.<sup>92</sup> Věkovou a kvalifikační strukturu zaměstnanců vystihují níže uvedené tabulky.

**Obr. č. 7 – Tabulka věkové struktury zaměstnanců KrÚ JMK**

<b>Věk od - do</b>	<b>Procentuální vyjádření věkové struktury</b>
do 20 roků	0,47% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
od 21 do 30 roků	20,82% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
od 31 do 40 roků	24,61% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
od 41 do 50 roků	26,50% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
od 51 do 60 roků	26,65% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
nad 60 roků	0,95% zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců
<b>Celkem</b>	<b>100,00 %</b>

**Zdroj:** Zpráva o personální činnosti za rok 2010, Oddělení personálních věcí a vzdělávání KrÚ JMK.

<sup>91</sup> [http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-\(krajске-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-(krajске-zrizeni).html), citováno dne 27. 2. 2012.

<sup>92</sup> Informace zaslána e-mailem od vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání.

**Obr. č. 8 – Tabulka kvalifikační struktury zaměstnanců KrÚ JMK**

<b>Vzdělání</b>	<b>Procentuální vyjádření kvalifikační struktury</b>
doktorský studijní program	0,6 % zaměstnanců
magisterský studijní program	58,4 % zaměstnanců
bakalářský studijní program	4,6 % zaměstnanců
vyšší odborné vzdělání	3,2 % zaměstnanců
úplné střední vzdělání	29,6 % zaměstnanců
střední odborné vzdělání	3,3 % zaměstnanců
základní vzdělání	0,3 % zaměstnanců
<b>Celkem</b>	<b>100,00 %</b>

**Zdroj:** Zpráva o personální činnosti za rok 2010, Oddělení personálních věcí a vzdělávání KrÚ JMK (vlastní zpracování).

Zdrojem pro tyto informace a také pro informace o vzdělání pracovníků KrÚ JMK jsem čerpala ze Zprávy o personální činnosti za rok 2010, kterou mi poskytlo Oddělení personálních věcí a vzdělávání KrÚ JMK. O zprávu za rok 2010 se jedná proto, že aktuální zpráva za rok 2011 se právě nyní připravuje a bohužel nebude připravena do doby, kdy je nutné bakalářskou práci odevzdat.

Řízení lidských zdrojů na KrÚ JMK zabezpečuje Odbor kancelář ředitelky oddělení personálních věcí a vzdělávání společně s vedoucími odborů a oddělení. Svoje služby poskytuje nejen vedoucím a zaměstnancům KrÚ JMK, ale také uchazečům o zaměstnání, obcím v Jihomoravském kraji a příspěvkovým organizacím.

KrÚ JMK také definoval Kodex etiky zaměstnanců Jihomoravského kraje, který je jedním ze základních dokumentů firemní kultury. Je předpisem, který specifikuje minimální povinné standardy dané právním rámcem. Dále stanovuje hodnoty dané Vizí KrÚ JMK a také očekávané standardy chování pro zaměstnance. Kodex etiky zaměstnanců Jihomoravského kraje tvoří přílohu č. 2. Již zmiňovaná Vize KrÚ JMK, kterou lze označit za další velmi důležitý dokument firemní kultury, tvoří přílohu č. 3.

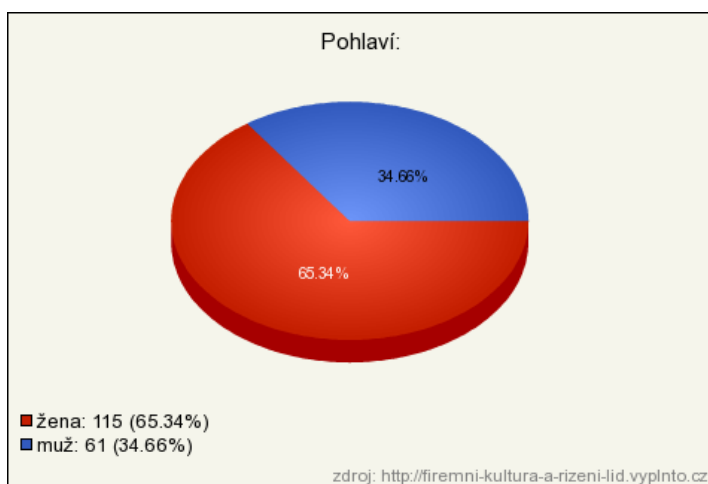
### 3.3 Výstupy dotazníkového šetření

V této kapitole se budu zabývat, jak už její název sám napovídá, výsledky dotazníkového šetření. Budu postupovat po jednotlivých otázkách, jejichž přesné znění je uvedeno vždy v rámci každého obrázku. Kompletní znění dotazníku pak tvoří přílohu č. 4 práce.

#### Otázka č. 1 - 4

Těmito otázkami jsem se snažila získat informace o respondentech. První otázka se týkala pohlaví jednotlivých respondentů. Dotazník vyplnilo 65,34 % žen a 34,66 % mužů, což odpovídá rozvržení pohlaví na KrÚ JMK (na KrÚ JMK pracuje 33,3 % mužů a 66,7 % žen <sup>93</sup>). Další dvě otázky se týkaly vzdělání a věku. Respondenti byli různého věku, přičemž největší počet odpovědí patřil do skupiny vysokoškolsky vzdělaných. Čtvrtá otázka se týkala pracovního zařazení, kdy 67,61 % respondentů pracuje na KrÚ JMK jako referent (viz obrázky níže).

Obr. č. 9 – Graf struktury pohlaví respondentů



Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

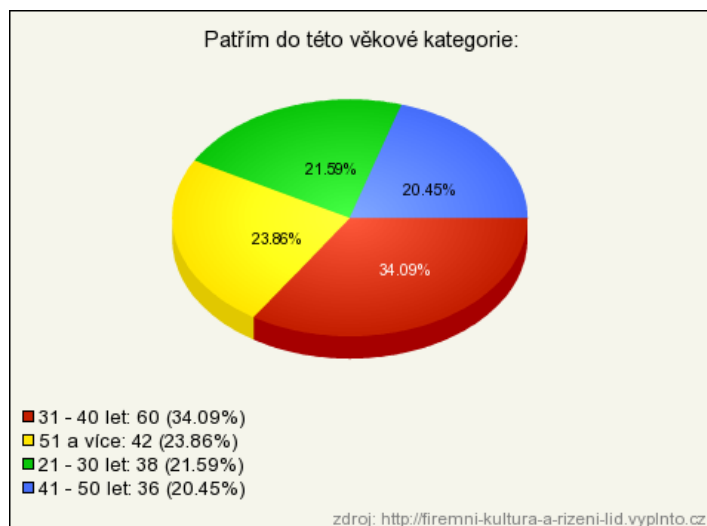
<sup>93</sup> Zpráva o personální činnosti za rok 2010, Oddělení personálních věcí a vzdělávání KrÚ JMK.

**Obr. č. 10 – Graf struktury vzdělání respondentů**



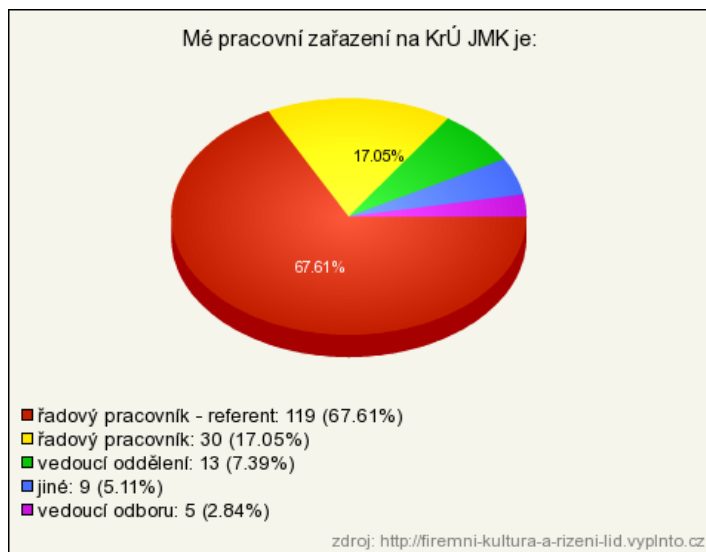
**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

**Obr. č. 11 – Graf struktury věku respondentů**



**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

**Obr. č. 12 – Graf pracovního zařazení respondentů**



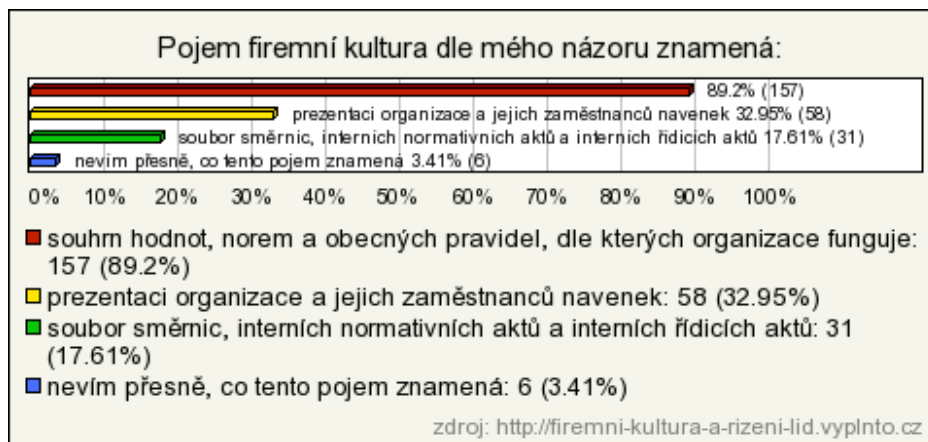
**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### **Otázka č. 5**

Tato otázka dle mého názoru patřila v dotazníku k jedné z nejdůležitějších. Jejím hlavním úkolem bylo zjistit, zda jsou si respondenti vědomi toho, co to vlastně firemní kultura je. Otázka byla nastavena jako uzavřená a byl zde výběr ze čtyř možností, přičemž respondenti mohli zatrhnout libovolné množství odpovědí (viz obrázek č. 13). Pouze 6 osob odpovědělo, že neví, co to firemní kultura je. Naopak 157 z celkového počtu 176 respondentů odpovědělo, že firemní kultura je souhrn hodnot, norem a obecných pravidel, dle kterých organizace funguje.



Obr. č. 13 – Graf k pojmu firemní kultury

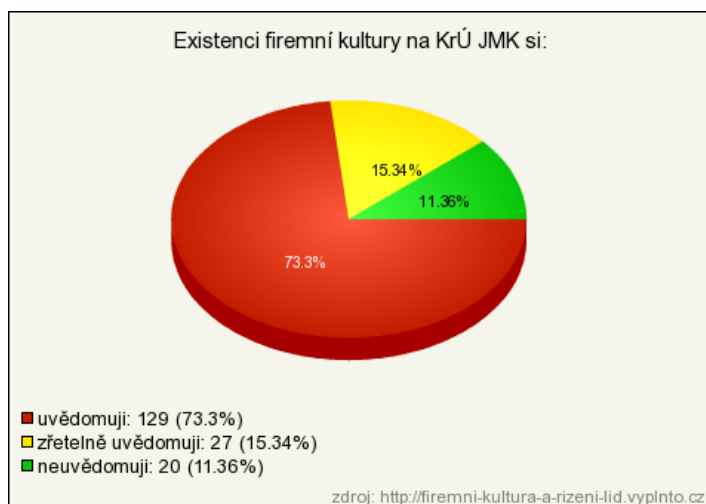


Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 6

Firemní kultura existuje v každé společnosti či organizaci. Každý z pracovníků může však její existenci vnímat jinak. To, zda si uvědomují pracovníci firemní kulturu na KrÚ JMK, je podstatou této otázky. Celkem 88,64 % respondentů odpovědělo, že si existenci firemní kultury uvědomuje nebo uvědomuje zřetelně, což je dle mého názoru pozitivní zjištění. Přesné rozvržení odpovědí viz obrázek č. 14.

Obr. č. 14 – Graf k existenci firemní kultury

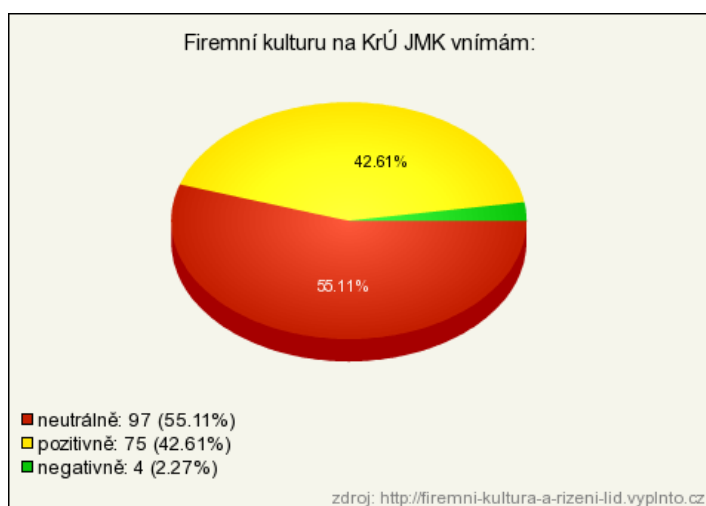


Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 7

V rámci předešlé otázky jsem od respondentů chtěla zjistit, zda si firemní kulturu na KrÚ JMK uvědomují. Jako samozřejmost mi tedy přišlo, věnovat následující otázku tomu, jak pozitivně či negativně ji vnímají. Otázka byla nastavena jako uzavřená s možností výběru ze tří odpovědí a pouze jednou možností volby. Více než 50 % respondentů odpovědělo, že firemní kulturu vnímají neutrálně. Dalších necelých 50 % odpovědělo, že ji vnímají pozitivně a pouze 2 % označili firemní kulturu na KrÚ JMK jako negativní. Velmi mě překvapilo, kolik respondentů se vyjádřilo neutrálně.

Obr. č. 15 – Graf k vnímání firemní kultury

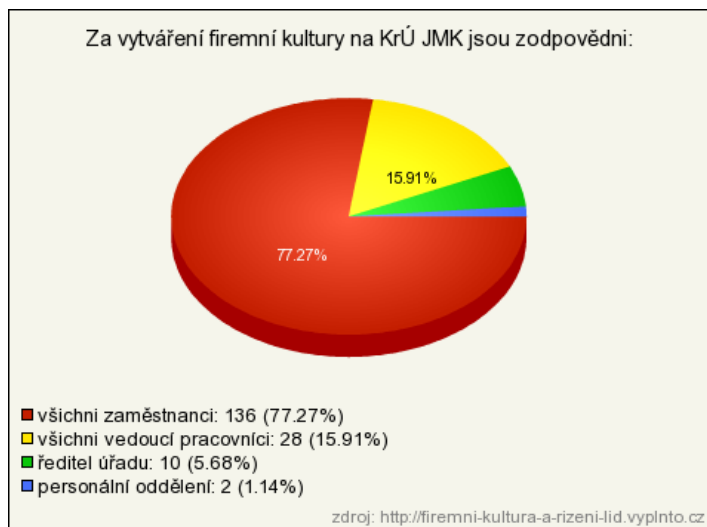


Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 8

Tuto otázku jsem považovala za jakési doplnění toho, zda pracovníci něco o firemní kultuře ví. Jsem přesvědčena o tom, že je důležité zjistit názor jednotlivých zaměstnanců na to, kdo vlastně za tím vším okolo firemní kultury „stojí“. Je pozitivní, že velké procento respondentů si uvědomilo také svůj podíl na budování firemní kultury. Přesný přehled odpovědí lze nalézt v obrázku č. 16.

**Obr. č. 16 – Graf zodpovědnosti za firemní kulturu**



**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 9

Ovlivňuje firemní kultura úřad a jeho prezentaci nebo je to jen „něco“, o čem se teď módně hovoří? Toto zamyšlení jsem se pokusila převést do otázky č. 9 a téměř 90 % respondentů má stejný názor jako já. Ano, firemní kultura ovlivňuje úřad, a to nejen v rámci jeho vnitřních procesů, ale také jeho fungování navenek. Nesouhlasně se vyjádřila pouze necelá 2 % respondentů.

**Obr. č. 17 – Graf vlivu firemní kultury na fungování KrÚ JMK**

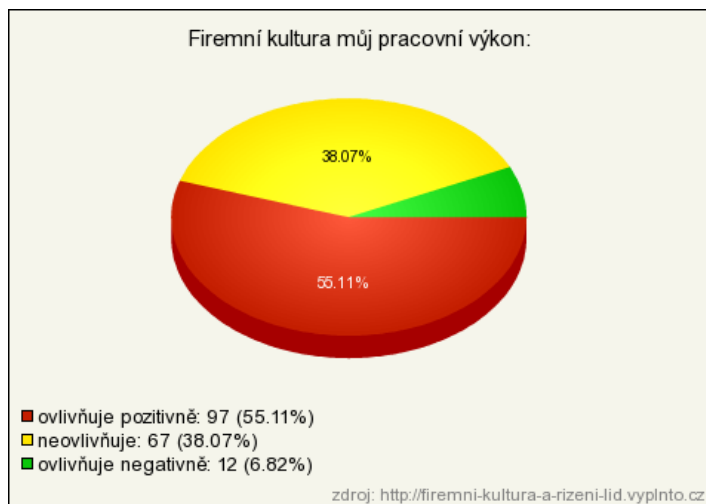


**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 10

Otázka č. 10 je dle mého názoru logickým doplněním předešlé otázky. Chtěla jsem zjistit, zda vůbec a popř. jak firemní kultura dopadá na jednotlivé pracovníky v souvislosti s jejich pracovní činností. Respondenti měli pouze jednu možnost volby z nabízeného výběru tří odpovědí. Více než 50 % respondentů uvedlo, že je firemní kultura ovlivňuje pozitivně, a téměř 40 % odpovědělo, že je neovlivňuje. Negativní vliv firemní kultury na pracovní výkon vnímá necelých 7 % respondentů. Na základě své vlastní zkušenosti práce na KrÚ JMK jsem přesvědčena, že firemní kultura ovlivňuje pracovní výkon výrazně. Prostředí úřadu je tak specifické, že je třeba se mu velmi přizpůsobit, a to samozřejmě souvisí s firemní kulturou. Domnívám se, že ti respondenti, kteří uvedli, že je firemní kultura neovlivňuje, jsou již s KrÚ JMK tak „srostlí“, že si ani neuvědomují, jak moc je kultura úřadu ovlivňuje.

**Obr. č. 18 – Graf vlivu firemní kultury na pracovní výkon**

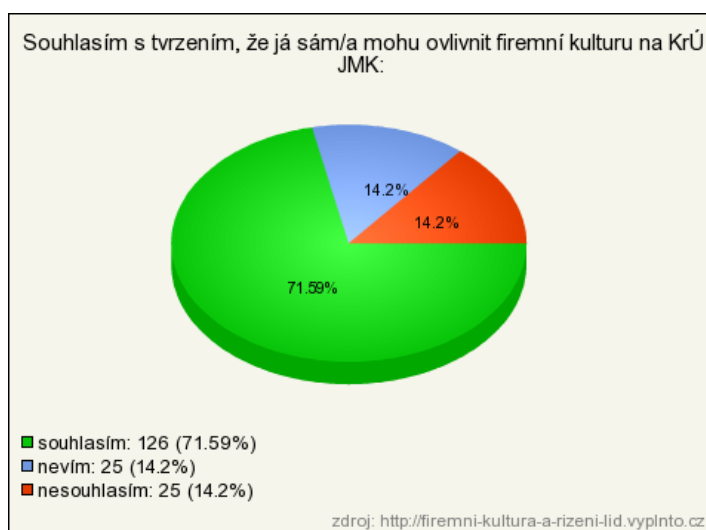


**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 11

Tuto otázku jsem do dotazníku zařadila, pro potvrzení otázky č. 8, kde jsem zjišťovala, kdo je podle respondentů zodpovědný za vytváření firemní kultury. Celkem 77 % respondentů odpovědělo, že zodpovědnost je na všech zaměstnancích. U této otázky pak téměř 72 % respondentů souhlasí s tvrzením, že oni sami mohou firemní kulturu ovlivnit. Stejný počet respondentů se pak vyjádřil, že s tímto tvrzením nesouhlasí (14,2 %) nebo neví (14,2 %).

Obr. č. 19 – Graf možnosti ovlivnění firemní kultury



Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 12

Otázka č. 12 se týká částečně problematiky firemní kultury, ale současně si myslím, že ji již mohu zařadit i do oblasti řízení lidských zdrojů. Můžeme na ni pohlížet stejně jako u předešlé otázky, jako na potvrzení toho, kdo je zodpovědný za vytváření firemní kultury, ale já ji vidím i z druhé strany. Chování a styl řízení vedoucích pracovníků jednoznačně ovlivňuje podřízené, pak by také měl ovlivňovat a určovat styl firemní kultury. Zajímalo mě, jaký pocit z toho mají zaměstnanci úřadu, a to byl důvod, proč jsem otázku do dotazíku zařadila. Celkem 162 respondentů (92,05 %) souhlasí s tím, že firemní kultura je ovlivněna chováním vedoucích pracovníků.

**Obr. č. 20 – Graf vlivu vedoucích na firemní kulturu**



**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### **Otázka č. 13**

Tato otázka je první, kterou lze jednoznačně zařadit do kapitoly řízení lidských zdrojů. Komunikaci jsem vybrala jako zástupce z oblasti řízení lidských zdrojů záměrně. Chtěla jsem zjistit, jaký je její stav na KrÚ JMK v současné době. V době mého působení na KrÚ JMK byla komunikace složitá, a to především z důvodu velkého počtu pracovníků a organizačnímu členění. Odpovědi respondentů v souvislosti se spokojeností s komunikací mě tedy moc nepřekvapily. Pouze 21 % respondentů je s komunikací zcela spokojeno, naopak 17,05 % je nespokojeno a ti ostatní jsou částečně spokojeni.

**Obr. č. 21 – Graf spokojenosti s komunikací**



**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

#### **Otázka č. 14**

Aby byl odveden kvalitní pracovní výkon a byl splněn daný úkol, je třeba, aby pracovník pochopil, o co organizaci popř. vedoucímu pracovníkovi jde. K tomu je důležité správné předávání informací. Téměř 45 % respondentů uvedlo, že jim vedoucí pracovník ne vždy informace předává jasně a srozumitelně. To je dle mého názoru docela velké procento „nejasností“ k odvedení dobré práce. Celkem 90 osob (51,15 %) pak odpovědělo, že vždy jsou informace předány jasně.

**Obr. č. 22 – Graf k předávání informací**



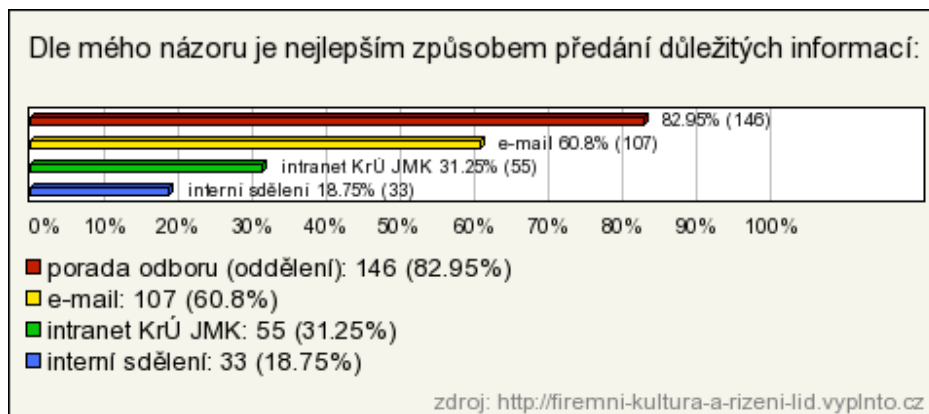
**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 15

Tuto otázku jsem zvolila pro doplnění otázky předchozí. Byla typem uzavřené otázky, kde byl výběr ze čtyř možností, které jsou pro KrÚ JMK nejtypičtější, přičemž respondenti mohli zatrhnout libovolné množství odpovědí. Jako nejlepší způsob předání informací respondenti zvolili poradu odboru nebo oddělení (82,95 %), na druhém místě byl e-mail (60,8 %) dále intranet (31,25 %) a jako poslední možnost respondenti zvolili interní sdělení (18,75 %). Interní sdělení, které se umístilo jako poslední, je bohužel nejrozšířenějším druhem předání informací mezi odbory. A to i přes to, že to znamená mnohem více času na vytvoření, více nákladů a také časové prodlevy.



Obr. č. 23 – Graf ke způsobům předávání informací

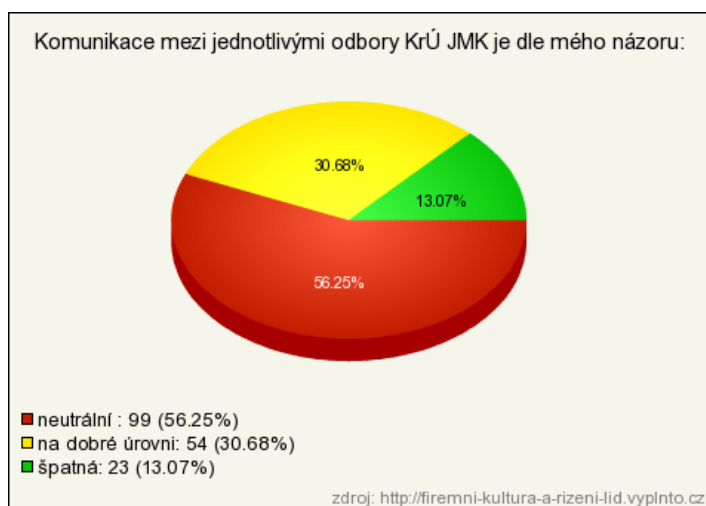


Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

#### Otázka č. 16

Komunikaci mezi odbory vyhodnotila většina respondentů (56,25 %) jako neutrální. Jako špatnou ji označilo celkem 23 respondentů (13,07 %). Zbývajících 30,68 % ji považuje za dobrou, což dle mého názoru není moc.

Obr. č. 24 – Graf komunikace mezi odbory



Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 17

Dle mého názoru mají neformální vztahy pozitivní vliv na pracovní výkon. Utváří příjemnější prostředí, náladu a lépe se s lidmi komunikuje. Je však důležité, jak je toto na jednotlivých pracovištích „nastaveno“. Touto otázkou jsem si chtěla ověřit, jak vidí neformální vztahy pracovníci KrÚ JMK. Téměř 89 % respondentů souhlasí s mým názorem, že neformální vztahy jsou důležité. Naopak pouze 7 respondentů (necelá 4 %) s tím nesouhlasí.

Obr. č. 25 – Graf neformálních vztahů



**Zdroj:** <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

### Otázka č. 18

Poslední otázka dotazníku se týkala celkového pohledu zaměstnanců na komunikaci. Jako fungující nebo fungující částečně označilo komunikaci celkem 98,3 % respondentů. Takto pozitivní výsledek byl pro mne příjemným překvapením.

Obr. č. 26 – Graf celkové komunikace



Zdroj: <http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>, citováno dne 13. 3. 2012.

## 3.4 Ověření hypotéz

### Hypotéza č. 1:

**Zaměstnanci organizace vědí, co je firemní kultura a uvědomují si její existenci.**

**Tato hypotéza byla verifikována.** Celkem 89,2 % respondentů zatrhllo v dotazníku odpověď, kterou tvořila jedna z definic firemní kultury. Většina respondentů také vnímá, že i oni sami mají podíl na firemní kultuře KrÚ JMK (77,27 %). Existenci firemní kultury si uvědomuje 73,3 % respondentů a stejně tak ji také většina z nich označila jako pozitivní či neutrální. Jako negativní vnímají firemní kulturu na KrÚ JMK pouze 4 osoby.

### **Hypotéza č. 2:**

**Firemní kultura ovlivňuje pracovníky organizace a jejich pracovní výkon.**

**Tato hypotéza byla verifikována.** Vliv firemní kultury na celkové fungování KrÚ JMK uvnitř i navenek vnímá 89,2 % respondentů. Celkem 97 osob (55,11 %) si myslí, že jejich pracovní výkon je firemní kulturou ovlivněn pozitivně. Naopak pouze 12 respondentů (6,82 %) se domnívá, že její vliv je negativní. Tuto hypotézu podporuje také výsledek otázky č. 12, kdy si 92,05 % respondentů myslí, že firemní kultura je výrazně ovlivňována vedoucími pracovníky.

### **Hypotéza č. 3:**

**Zaměstnanci organizace jsou spokojeni s komunikací na pracovišti a s předáváním informací.**

**Tato hypotéza byla částečně verifikována.** Celkem 173 ze všech 176 respondentů, což je 98,3 %, označilo celkovou komunikaci na KrÚ JMK jako fungující nebo částečně fungující. Co však stojí za povšimnutí je to, že téměř 45 % respondentů se domnívá, že informace od vedoucích pracovníků jim nejsou vždy předávány jasně a srozumitelně. Dále pak také komunikaci mezi jednotlivými odbory označilo pouze necelých 31 % respondentů jako dobrou. Vzhledem k procentu fungující celkové komunikace předpokládám, že pracovníci se více zaměřili na komunikaci mezi nejbližšími kolegy v rámci odboru, protože meziodborová komunikace nedopadla dle mého názoru příliš dobře. Spokojenost nebo alespoň částečnou spokojenost s předáváním informací a se zpětnou vazbou deklarovalo téměř 83 % respondentů. Jako nejideálnější způsob předávání informací respondenti zvolili poradu odboru či oddělení a dle nich jsou také pro komunikaci důležité neformální vztahy na pracovišti (88,64 %).

## ZÁVĚR

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů – dva pojmy, které tvořily ústřední téma mé bakalářské práce. Oba tyto pojmy jsou velmi obsáhlé, a proto jsem si vědoma toho, že jsem je ve své práci ani zdaleka nevyčerpala. Zaměřila jsem se především na taková témata, která mě osobně připadala zajímavá a důležitá.

Důvodem, proč jsem si vybrala pro svoji bakalářskou práci toto téma, bylo nejen to, že oba tyto pojmy jsou v dnešní době velmi často používané, řekla bych také „moderní“ či „in“, ale především také to, že se domnívám, že důkladnější poznání této oblasti by mi mohlo usnadnit návrat do pracovního procesu po mateřské dovolené více než kterékoli jiné téma z oblasti sociální pedagogiky. V neposlední řadě mě tato problematika také zajímá.

Dnešní doba bere firemní kulturu a řízení lidských zdrojů za samozřejmost. Slýcháme o ní téměř na každém kroku. Je však opravdu firemní kultura tak důležitá? Uvědomují si ji zaměstnanci? Jak hodnotí komunikaci v organizaci? **Cílem** mé bakalářské práce bylo odpovědět nejen na tyto otázky. Zjišťovala jsem, jaké povědomí o těchto pojmech mají pracovníci KrÚ JMK, který byl po několik let mým pracovním působištěm.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena na dvě kapitoly. První se zabývá firemní kulturou. Podrobněji se v ní zaměřuji na prvky a složky, determinanty, vznik a typologii firemní kultury. Druhá kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů. V této oblasti jsem se zaměřila na úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, komunikaci a motivaci. Empirická část je pak věnována konkrétnímu dotazníkové šetření.

Výsledek provedeného dotazníkového šetření mě příjemně překvapil. První dvě hypotézy byly **verifikovány**. Většina pracovníků ví, co je to firemní kultura a také si uvědomuje její existenci. Firemní kulturu na KrÚ JMK pak většina respondentů označila jako neutrální, což bych chápala jako znak toho, že je příliš neomezuje nebo nesvazuje. Jako pozitivní bych také označila zjištění, že pracovníci si uvědomují, že i oni sami jsou nositeli firemní kultury, a že i oni jsou těmi, kteří ji mohou svým chováním a přístupem ovlivňovat. Většina se ale také shodla na tom, že směr, kterým se firemní kultura na KrÚ JMK ubírá, určují především vedoucí pracovníci. Dle většiny respondentů má také firemní kultura vliv na celkový chod úřadu a stejně tak na jejich pracovní výkon. Hypotéza týkající se komunikace byla **verifikována pouze částečně**. Celková komunikace byla největším

počtem respondentů shledána jako částečně fungující. Částečnou spokojenost také vyjádřila většina respondentů s předáváním informací a zpětnou vazbou. Respondenti se dále domnívají, že informace, které jsou důležité pro jejich pracovní činnost, jim nejsou vždy předávány od vedoucího pracovníka jasně a srozumitelně. Komunikace mezi jednotlivými odbory je pak vnímána spíše jako neutrální než dobrá. V žádné z otázek nepřevažovalo procento negativních odpovědí, ale také ve většině z nich nebylo přesvědčivé procento pozitivní. Komunikaci na KrÚ JMK bych neoznačila jako problematickou, ale na druhou stranu je co zlepšovat. Myslím si, že hlavní „kámen úrazu“ je velký počet pracovníků, kteří se všichni nikdy vzájemně nemohou poznat.

Co má společného firemní kultura a řízení lidských zdrojů se sociální pedagogikou? V obou se prolíná mnoho společných vědních oborů jako např. sociologie, pedagogika, psychologie, právo, management a další. Tyto jednotlivé obory mohou dle mého názoru ovlivňovat firemní kultura a řízení lidských zdrojů v organizaci a současně všechny patří do zájmu sociální pedagogiky. Sociální pedagogikou se snažíme ovlivnit chování druhých, takže jí můžeme ovlivnit i např. kulturu organizace. Prostředkem k jejímu ovlivnění pak může být např. výchova, vzdělávání, školení pracovníků, působení na osobnost člověka, motivování lidí, umění správně komunikace apod., což jsou prostředky sociální pedagogiky. Lze tedy říci, že firemní kultura a řízení lidských zdrojů má mnoho společného se sociální pedagogikou.

Na závěr si také dovoluji konstatovat, že mě velice překvapilo, jak obtížné bylo sehnat v knihovnách literaturu k tomuto tématu. Čekací doba je na ni opravdu dlouhá. To je také důkazem toho, jak je tato oblast v dnešní době velmi v populární. Situace mě tedy donutila rozšířit svoji knihovnu o pár titulů věnujících se tomuto tématu. Finanční ztráty ale rozhodně nelituji, protože tato problematika je pro fungování každé organizace velmi důležitá. Domnívám se tedy, že mi v budoucnu bude jistě ještě ku prospěchu.

## RESUMÉ

Tato bakalářská práce se věnuje tématu firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly.

První kapitola je věnována tématu firemní kultury a je rozdělena na pět podkapitol.

První podkapitola vysvětluje pojem firemní kultury a nahlédne také krátce do její historie.

Ve druhé podkapitole jsou popsány prvky a složky firemní kultury.

Třetí podkapitola se zaměřuje na determinanty firemní kultury.

Ve čtvrté podkapitole se zabývá vznikem firemní kultury.

Poslední pátá podkapitola je věnována typologii firemní kultury.

Druhá kapitola je rozdělena na čtyři podkapitoly a zabývá se řízením lidských zdrojů.

V první podkapitole jsou hlavním tématem cíle řízení lidských zdrojů.

Druhá podkapitola se zabývá úkoly řízení lidských zdrojů.

Třetí podkapitola je věnována motivaci.

Čtvrtou podkapitolou pak uzavírám druhou část bakalářské práce tématem komunikace.

Praktická část bakalářské práce je věnována dotazníkovému šetření. Skládá se ze tří podkapitol.

První podkapitola se zabývá cílem bakalářské práce, hypotézami a metodikou dotazníkového šetření.

Popis zkoumané organizace, tedy Krajského úřadu Jihomoravského kraje, je uveden ve druhé podkapitole.

Třetí podkapitola bakalářské práce se věnuje zhodnocení dotazníkového šetření.

Závěrečná podkapitola se zabývá ověřením stanovených hypotéz.

## **ANOTACE**

Marcela Suchá, DiS., Název práce: Firemní kultura a řízení lidských zdrojů  
(Bakalářská práce), Brno, 2012, 65 s.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Její teoretická část je věnována výkladu obou těchto pojmů a krátkému pohledu do historie. Dále se pak věnuje jednotlivým jejich oblastem jako např. prvkům, determinantům a vzniku firemní kultury nebo také úkolům řízení lidských zdrojů, motivaci a komunikaci. V empirické části je pak pozornost zaměřena na konkrétní dotazníkové šetření na Krajském úřadu Jihomoravského kraje.

Klíčová slova: firemní kultura, řízení lidských zdrojů, motivace, komunikace

## **ANNOTATION**

Marcela Suchá, DiS., Title of the Thesis: Company culture a human resources management  
Brno, 2012, 65 pages

This thesis deals with corporate culture and human resource management. The theoretical part is devoted to the interpretation of these two terms and a brief look into history as well. Next part is focused on the elements and determinants of corporate culture and the challenges of human resources management, motivation and communication. Last part is aimed at a particular survey in the Regional Office of the South Moravian Region.

Key Word: corporate culture, human resurces management, motivation, communication



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Brooks, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 296, ISBN 80-7226-763-9.
3. Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000, s. 208, ISBN 80-85931-79-6.
4. Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 128, ISBN 978-80-247-2475-1.
5. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky. 4.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010, s. 399, ISBN 978-80-7261-168-3.
6. Lewthwaite, J. Začínám řídit lidi. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 211, ISBN 978-80-251-1727-9.
7. Lukášová, R. Organizační kultura a její změna. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 240, ISBN 978-80-247-2951-0.
8. Mazák, E. Firemní kultura a etické kodexy. 1.vyd. Praha: Powerprint, s.r.o., 2010, s. 148, ISBN 978-80-7265-075-0.
9. Niermeyer, R., Seyffert, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 112, ISBN 80-247-1223-7.

10. Radvan, E., Vavřík, M. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: BonnyPress, 2009, s. 57.
11. Řehoř, A., Šigut, Z. Základy teorie a praxe řízení. Brno: BonnyPress, 2009, s. 167.
12. Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 88, ISBN 80-7357-046-7.
13. Thomson, R. Řízení lidí. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 252, ISBN 978-80-7357-267-9.
14. Vízdal, F. Sociální psychologie I. Brno: BonnyPress, 2010, s. 140.
15. Vojtovič, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 192, ISBN 978-80-247-3948-9.

## **Internetové zdroje**

1. Citáty o práci a motivaci, citováno dne 14. 2. 2012, dostupné z:  
<http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>.
2. Co je firemní kultura, citováno dne 15. 1. 2012 a 2. 2. 2012, dostupné z:  
<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>.
3. Co je kraj, citováno dne 27. 2. 2012, dostupné z:  
<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/krajsky-urad/informace-dle-zakona-106/duvod-a-zpusob-zalozeni/>.

4. Historie pojmu organizační kultura I., citováno dne 19. 11. 2011, dostupné z:  
[http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83](http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83).
5. Komunikace v organizaci, citováno dne 15. 2. 2012, dostupné z:  
<http://www.hrportal.cz/komunikace-v-organizaci-cid90973/>.
6. Vybrané teorie motivace k vedení lidí, citováno dne 14. 2. 2012, dostupné z:  
[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)
7. Výsledky dotazníkového šetření, citováno dne 13. 3. 2012, dostupné z:  
<http://firemni-kultura-a-rizeni-lid.vyplnto.cz>.
8. Zákony ČR online, citováno dne 27. 2. 2012, dostupné z:  
[http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-\(krajske-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-(krajske-zrizeni).html).

## SEZNAM ZKRATEK

KrÚ JMK	Krajský úřad Jihomoravského kraje
apod.	a podobně
např.	například
tzn.	to znamená
popř.	popřípadě

## **SEZNAM PŘÍLOH**

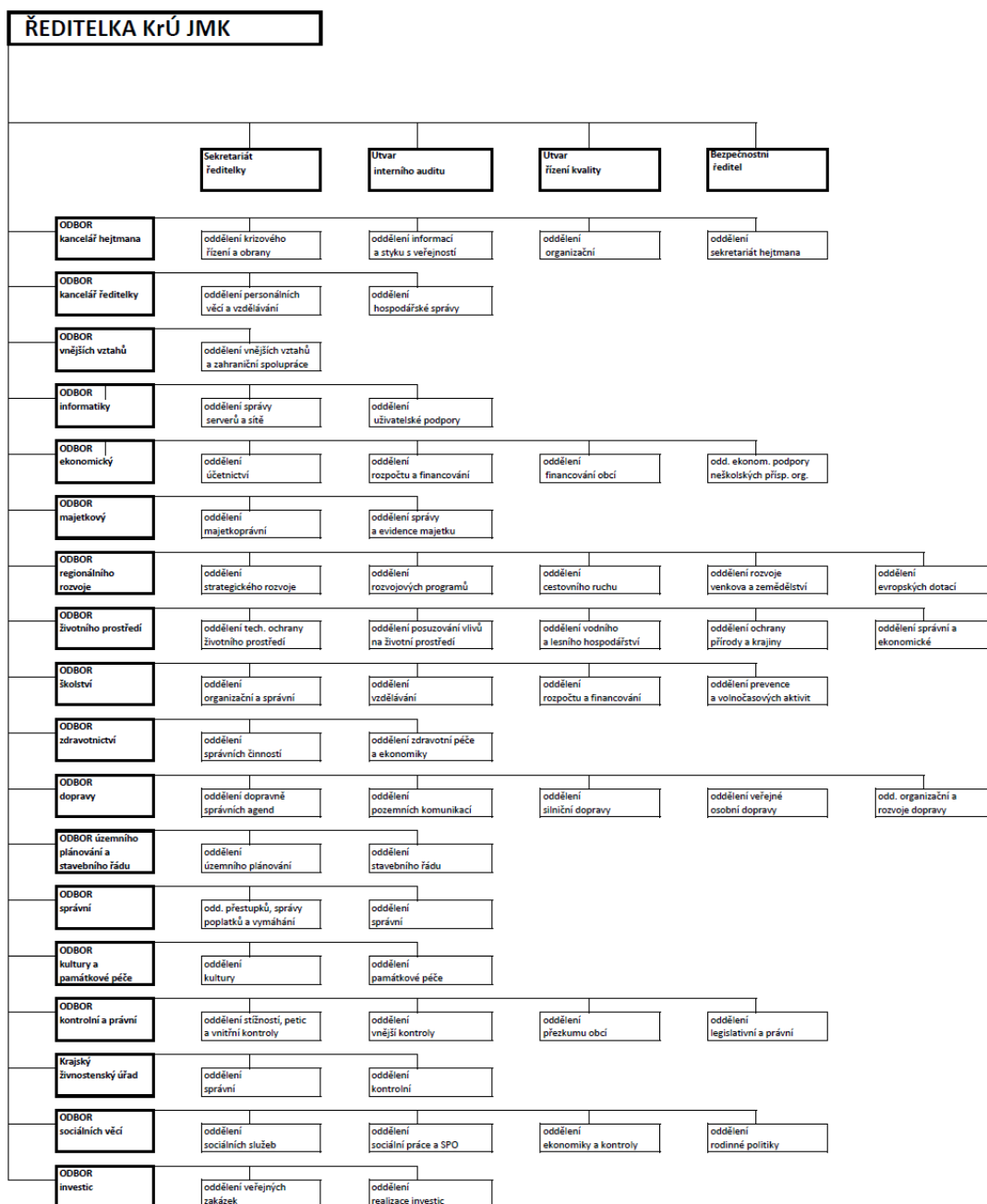
Příloha č. 1: Organizační schéma KrÚ JMK

Příloha č. 2: Kodex etiky Jihomoravského kraje

Příloha č. 3: Vize Krajského úřadu Jihomoravského kraje

Příloha č. 4: Dotazník

## ORGANIZAČNÍ SCHEMA KrÚ JMK



## **KODEX ETIKY JIHOMORAVSKÉHO KRAJE**

### **Preambule**

Výkon veřejné správy je chápán jako veřejná služba občanovi, při níž jsou dodržovány platné zákony České republiky a ve vztahu k občanům jsou uplatňovány zásady dané Ústavou České republiky a Listinou základních práv a svobod.

Účelem Kodexu etiky Jihomoravského kraje (dále jen „kodex“) je deklarace žádoucích standardů chování, které Jihomoravský kraj očekává od členů volených orgánů Jihomoravského kraje, zaměstnanců Jihomoravského kraje a ředitelů a zaměstnanců příspěvkových organizací nebo jiných právnických osob zřizovaných, zakládaných nebo spoluovládaných Jihomoravským krajem (dále jen „dotčené osoby“) při výkonu veřejné správy.

### **Článek 1**

#### **Základní ustanovení**

Dotčené osoby jednají vždy v souladu s Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod a dalšími právními předpisy České republiky. Současně činí vše nezbytné pro to, aby svým jednáním byly v souladu s ustanoveními tohoto kodexu.

### **Článek 2**

#### **Obecné zásady**

1. Dotčené osoby svou činnost vykonávají vždy ve veřejném zájmu a zdrží se jednání, které by ohrozilo důvěryhodnost Jihomoravského kraje.

2. Výkon veřejné služby klade na dotčené osoby odborné i morální nároky. Tyto nároky jsou naplňovány odpovídajícím rozšiřováním znalostí, prohlubováním hodnotových kvalit s ohledem na normy chování a jednání prospěšné veřejnosti.

3. Rozhodnutí dotčených osob nesmějí být v rozporu se základními demokratickými, lidskými a morálními hodnotami České republiky. Rozhodnutí v zájmu většiny nesmí vést k omezení základních práv a svobod menšiny. Dotčené osoby činí rozhodnutí a řeší

záležitosti objektivně, na základě jejich skutkové podstaty, přihlížeje pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejednají svévolně k újmě jakékoli fyzické či právnické osoby nebo skupiny osob, ale naopak prosazují práva a oprávněné zájmy občanů.

### **Článek 3**

#### **Střet zájmů**

1. Dotčené osoby se zdrží takového jednání, které by vedlo ke střetu veřejného zájmu s jejich zájmy soukromými. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoli výhodu pro dotčené osoby, jejich rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měly nebo mají obchodní nebo jiné vztahy.

2. Dotčené osoby nevyužívají informace získané při výkonu své činnosti pro svůj soukromý zájem.

3. Povinností dotčených osob je, vyhnout se střetu zájmů a předcházet takovým situacím, které mohou podezření ze střetu zájmů vyvolat. Dotčené osoby jdou v boji proti korupci příkladem tak, že veřejně odmítají výhody a privilegia, jež jim mohou být v souvislosti s jejich postavením nabízeny.

### **Článek 4**

#### **Dary a výhody**

1. Dotčené osoby nevyžadují ani nepřijímají dary, služby, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit jejich rozhodování, narušit nestranný přístup, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jejich povinností.

2. Dotčené osoby nedovolí, aby se v souvislosti se svým postavením dostaly do situace, ve které jsou zavázány oplatit prokázanou laskavost, nebo která je činí přístupnými nepatřičnému vlivu jiných osob.

3. Dotčené osoby nenabízí ani neposkytují žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jejich postavením, pokud to zákon neumožňuje.



## **Článek 5**

### **Veřejné zakázky**

1. Dotčené osoby rozhodující o veřejných zakázkách nezvýhodňují svým hlasováním o přidělení veřejné zakázky jakékoli fyzické nebo právnické osoby, kterými jsou nebo v nichž figurují ony nebo osoby jim blízké. Nepodpoří ani subjekty s neznámou vlastnickou strukturou a nebudou hlasovat ve výběrových řízeních, kde stanovená kritéria nebo kvalifikační podmínky výběrového řízení zvýhodňují jednoho z uchazečů, a tedy omezují volnou obchodní soutěž.

2. Dotčené osoby jako členové hodnotících komisí a osoby, které se na přípravě a realizaci výběrového řízení podílejí, budou dodržovat zákonem stanovené zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace při zajištění správnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti použití veřejných prostředků.

## **Článek 6**

### **Oznámení nepřipustné činnosti**

V případě, že dotčené osoby zjistí ztrátu nebo újmu na majetku Jihomoravského kraje způsobenou nedbalým, úmyslným, či korupčním jednáním, oznámí tuto skutečnost pracovníkům Protikorupční linky Jihomoravského kraje.

## **Článek 7**

### **Poskytování informací**

1. Dotčené osoby poskytují veřejnosti veškeré požadované informace související s výkonem veřejné správy s výjimkou těch, jejichž utajení stanoví zákon.

2. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy dotčené osoby nakládají s potřebnou důvěrností a poskytují jim náležitou ochranu. Přihlíží přitom k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

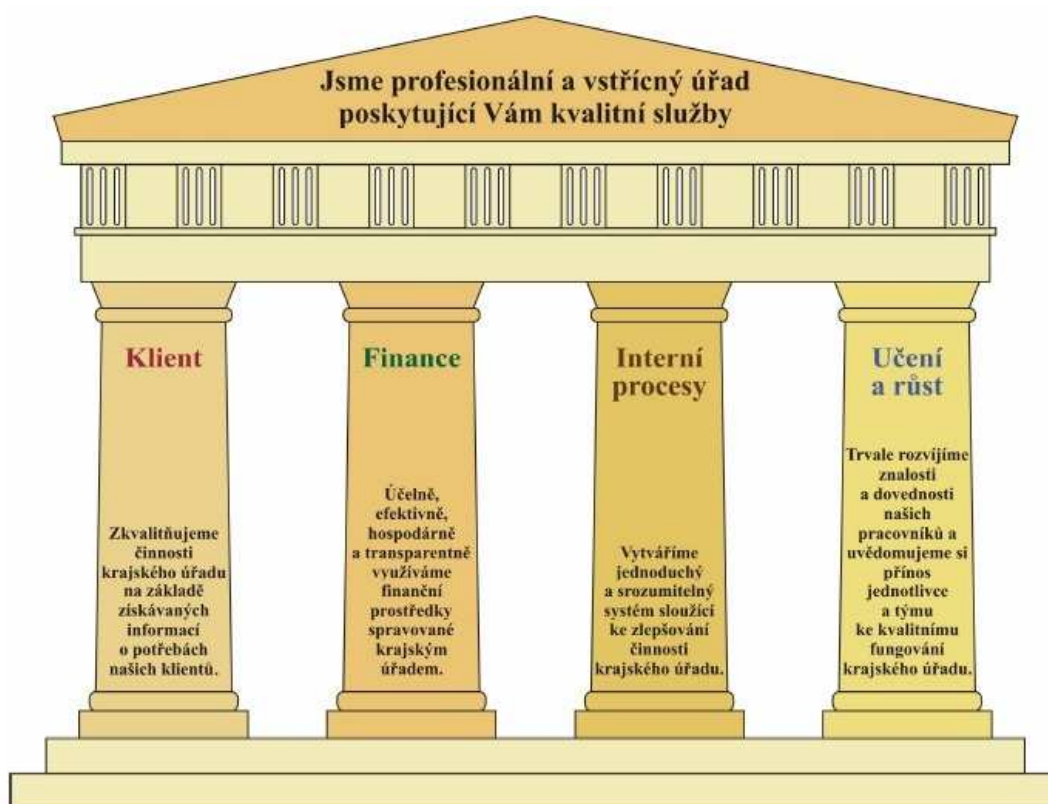
## **Článek 8**

Tento kodex byl schválen Radou Jihomoravského kraje na její 108. schůzi konané dne 10. 3. 2011, usnesením č. 7789/11/R 108.

Tento kodex nabývá účinnosti dnem 10. 3. 2011.

JUDr. Věra Vojáčková, v.r.  
ředitelka Krajského úřadu Jihomoravského kraje

## VIZE KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHMORAVSKÉHO KRAJE



## Vize

Jsme profesionální a vstřícný úřad poskytující Vám kvalitní služby.

Trvale chceme vytvářet podmínky pro zlepšování pracovního prostředí pro návštěvníky i pracovníky úřadu a dodržovat přitom principy udržitelného rozvoje, tj. ekonomické, sociální a šetrnosti k životnímu prostředí. Dodržujeme všechny zákonné požadavky kladené na Krajský úřad JMK v samostatné i přenesené působnosti.

## Klient

Zkvalitňujeme činnosti krajského úřadu na základě získávaných informací o potřebách našich klientů.

Získané informace o potřebách našich klientů využíváme pro zlepšování plnění úkolů samosprávy i při zabezpečování výkonu státní správy. Chceme zlepšovat informovanost občanů Jihomoravského kraje o poskytovaných službách a aktivitách.

### Hodnoty k této perspektivě

- Spokojenost klientů – vyhodnocujeme spokojenost našich klientů a reagujeme na jejich podněty a připomínky
- Dostupnost služeb a individuální přístup – vycházíme vstřícně našim klientům, každému klientovi věnujeme stejnou péči
- Dostupnost informací a posilování image úřadu – poskytujeme dostatek relevantních informací našim klientům

## Finance

Účelně, efektivně, hospodárně a transparentně využíváme finanční prostředky spravované krajským úřadem.

### Hodnoty k této perspektivě

- Účelnost, efektivnost, hospodárnost – služby pro naše klienty poskytujeme v požadované kvalitě
- Transparentnost – naše finanční hospodaření je transparentní
- Outsourcing – při hospodaření využíváme i vnější zdroje

## Interní procesy

Vytváříme jednoduchý a srozumitelný systém sloužící ke zlepšování činnosti krajského úřadu.

Máme zaveden a zkvalitňujeme systém kvality jako nástroj ke zvyšování efektivnosti, hospodárnosti, výkonnosti a trvalého zlepšování plnění poslání krajského úřadu. V rozhodování úřadu a v přípravě podkladů uplatňujeme rozhodování založené na faktech, procesní a systémový přístup řízení, aktivní zapojení pracovníků a ostatní zásady managementu kvality.

### Hodnoty k této perspektivě

- Stabilita procesů – kvalitu zaručujeme tím, jak jsou naše procesy nastaveny
- Rychlost a kvalita služeb – poskytujeme služby neprodleně a v požadované kvalitě
- Kontrola – vnitřní procesy úřadu a jejich efektivnost jsou pravidelně přezkoumávány
- Systém kvality – úřad je řízen dle vybraných metod kvality
- Efektivní komunikace a spolupráce uvnitř úřadu – flexibilně reagujeme na změny, které ovlivňují naši práci, pracovníci mají k dispozici všechny potřebné informace

## Učení a růst

Trvale rozvíjíme znalosti a dovednosti našich pracovníků a uvědomujeme si přínos jednotlivce a týmu ke kvalitnímu fungování úřadu.

Spokojení a motivovaní pracovníci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Proto pravidelně zjišťujeme spokojenost našich pracovníků a motivujeme je k lepším výkonům.

### Hodnoty k této perspektivě

- Vzdělávání pracovníků a aktivní sebevzdělávání – poskytujeme našim pracovníkům podmínky pro kvalifikační růst i dostatečný prostor pro aktivní sebevzdělávání
- Motivace, spokojenost, stabilita – pravidelně zjišťujeme spokojenost našich pracovníků a motivujeme je k lepším výkonům
- Způsobilst a profesionalita – kvalifikovaní pracovníci jsou zárukou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.
- Rovné příležitosti – všem našim pracovníkům vytváříme stejné podmínky pro profesionální růst

## DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma "Firemní kultura a řízení lidských zdrojů" a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou interpretovány v praktické části mé bakalářské práce.

Velmi děkuji za Váš drahocenný čas a ochotu!

Marcela Suchá

### 1. Pohlaví:

- žena
- muž

### 2. Mé nejvyšší dokončené vzdělání je:

- vyučen nebo střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

### 3. Patřím do této věkové kategorie:

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více

**4. Mé pracovní zařazení na KrÚ JMK je:**

- řadový pracovník
- řadový pracovník – referent
- vedoucí oddělení
- vedoucí odboru
- jiné

**5. Pojem firemní kultura dle mého názoru znamená:**

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 4 možnosti.

- souhrn hodnot, norem a obecných pravidel, dle kterých organizace funguje
- soubor směrnic, interních normativních aktů a interních řídicích aktů
- prezentaci organizace a jejich zaměstnanců navenek
- nevím přesně, co tento pojem znamená

**6. Existenci firemní kultury na KrÚ JMK si:**

- zřetelně uvědomuji
- uvědomuji
- neuvědomuji

**7. Firemní kulturu na KrÚ JMK vnímám:**

- pozitivně
- negativně
- neutrálně

**8. Za vytváření firemní kultury na KrÚ JMK jsou zodpovědní:**

- všichni vedoucí pracovníci
- personální oddělení
- všichni zaměstnanci
- ředitel úřadu

**9. Souhlasím s tvrzením, že firemní kultura má významný vliv na celkové fungování úřadu uvnitř i navenek:**

SOUHLASÍM  
NEVÍM  
NESOUHLASÍM

**10. Firemní kultura můj pracovní výkon:**

- ovlivňuje pozitivně
- ovlivňuje negativně
- neovlivňuje

**11. Souhlasím s tvrzením, že já sám/a mohu ovlivnit firemní kulturu na KrÚ JMK:**

SOUHLASÍM  
NEVÍM  
NESOUHLASÍM

**12. Souhlasím s tvrzením, že firemní kultura je významně ovlivněna chováním vedoucích pracovníků:**

SOUHLASÍM  
NEVÍM  
NESOUHLASÍM

**13. S komunikací na pracovišti - s předáváním informací a zpětnou vazbou - jsem:**

- zcela spokojen/a
- částečně spokojen/a
- nespokojen/a

**14. Informace důležité pro můj pracovní výkon jsou mi vždy předávány jasně a srozumitelně vedoucím pracovníkem:**

- ano
- ne
- ne vždy

**15. Dle mého názoru je nejlepším způsobem předání důležitých informací:**

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 4 možnosti.

- porada odboru (oddělení)
- intranet KrÚ JMK
- e-mail
- interní sdělení

**16. Komunikace mezi jednotlivými odbory KrÚ JMK je dle mého názoru:**

- na dobré úrovni
- neutrální
- špatná

**17. Domnívám se, že neformální vztahy na pracovišti jsou důležité pro celkovou komunikaci:**

ANO  
NEVÍM  
NE

**18. Celkově bych komunikaci na KrÚ JMK označil/a jako:**

- fungující
- částečně fungují
- nefungující