

Firemní kultura ve vybrané organizaci

Bc. Iveta Ragasová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta Ragasová**
Osobní číslo: **H138259**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na firemní kulturu, její determinanty a význam, její vliv na řízení lidských zdrojů;
- na roli personálního managementu v organizaci, jeho působení na motivaci, vzdělávání a hodnocení pracovníků;
- na problematiku řízení lidských zdrojů v dané organizaci.

Součástí práce bude kvantitativní sociologický výzkum zaměřený na motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost s firemní kulturou.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDNÁŘ, V. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MEREDITH, B. Manažerské týmy. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, 2005.

STÝBLO, J. Management podniku světové třídy. Praha: Grada, 1993. ISBN 978-80-7431-033-1.

ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Institut mezioborových studií


Datum zadání diplomové práce:

4. listopadu 2014

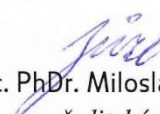
Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2015

V Brně dne 4. listopadu 2014


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




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

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Brně

.....
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na firemní kulturu, která představuje určitý charakter firmy, jež ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků i celý chod firmy. Zabývá se také utvářením firemní kultury, kdy nejvýznamněji působí management organizace. Je zde objasněn i význam etiky v organizaci. Práce dále popisuje personální management a samotnou roli personálního útvaru. Všímá si motivace, rozvoje a vzdělávání pracovníků. Objasňuje pojem učící se organizace. Věnuje se řízení lidských zdrojů a také změně firemní kultury. V praktické části byl proveden výzkum pomocí kvantitativní metody dotazníku, zaměřený na spokojenost zaměstnanců vybrané organizace. Zabýval se také informovaností zaměstnanců o firemní strategii, firemní kultuře a hodnotách a cílech firmy.

Klíčová slova: firemní kultura, management, personální management, personální útvar, firemní strategie a hodnoty, etika v organizaci, řízení lidských zdrojů, motivace, vzdělávání pracovníků, učící se organizace

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyse corporate culture that determines the character of the company, which influences the thinking and behaviour of the staff and even the whole operation of the company. The thesis further discusses the formation of corporate culture and the management of the organization as the key element in this process. It also clarifies the importance of ethics in an organization, personnel management together with the role of the personnel department, and motivation, development and training of staff. The thesis then clarifies the concept of a learning organization, deals with human resources management and corporate culture change. Research conducted using quantitative method (questionnaires) is analysed in the practical part of the thesis. This research focuses on employee satisfaction of a selected organization. It also deals with the employees' awareness of the corporate strategy, corporate culture, and the values and goals of their company.

Key words: corporate culture, management, personnel management, personnel department, corporate strategy and values, ethics in the organization, human resource management, motivation, staff training, learning organization

Poděkování

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

Také bych chtěla poděkovat svým přátelům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

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

Motto:

„Paradoxně platí, že čím jsme nezávislejší a samostatnější, tím více se musíme učit pracovat s druhými lidmi.“

Handy

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ KULTURA A ETIKA	12
1.1 FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ DEFINICE	12
1.2 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY	18
1.3 ETIKA V ORGANIZACI	21
2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	25
2.1 ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	25
2.2 PERSONÁLNÍ MARKETING	29
2.3 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	32
2.4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
3 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	39
3.1 LIDSKÉ ZDROJE, PODSTATA ŘÍZENÍ V ORGANIZACI	39
3.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	41
3.3 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	51
4 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY	52
4.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	52
4.1.1 Systém řízení kvality	53
4.1.2 Zásady systému řízení kvality	55
4.1.3 Fond kulturních a sociálních potřeb	57
4.1.4 Firemní kultura FN Brno	70
4.2 VYMEZENÍ CÍLE VÝZKUMU	72
4.3 STANOVENÍ METOD VÝZKUMU	73
4.4 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	75
4.5 ZÁVĚR VÝZKUMU	100
ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	108
SEZNAM GRAFŮ	109
SEZNAM TABULEK.....	111
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Ukončením studia se každý z nás dostává na start další etapy lidského života. V této produktivní etapě, vybaven všeobecnými poznatky a pravidly, které do nás vloží rodiče svou výchovou, i odbornými znalostmi a dovednostmi získanými během studia, nastupuje člověk do svého prvního zaměstnání.

Od prvního okamžiku, aniž si to člověk uvědomuje, na něj působí firemní kultura. Člověk vnímá tu atmosféru na pracovišti, vnímá přístup a chování personalisty, vedoucího pracovníka i dalších kolegů. Seznamuje se s normami a pravidly, se strukturou a hierarchií dané společnosti. Jsou mu objasňovány vnitřní úkoly a cíle organizace i vystupování organizace navenek, ale také jsou objasňovány úkoly jeho působení ve firmě. Všichni zaměstnanci, aby byla firma úspěšná a prosperovala, by se měli snažit naplňovat tyto úkoly a cíle.

Management firmy svými rozhodnutími již od samého založení udává vize a cíle firmy, její hodnoty a poslání, udává firemní kulturu. Vytváří tak image své společnosti. Management by měl firemní kulturu definovat odshora a také ji odshora naplňovat. Každé manažerské rozhodnutí, na kterékoliv úrovni řízení, by mělo být vždy vydáno v kontextu firemní kultury. Na managementu a řízení organizace záleží způsob práce ve firmě, jak se zaměstnancům ve firmě pracuje, zda organizace podporuje a motivuje své zaměstnance, zda se oni cítí být v organizaci spokojeni, zda jsou naplňovány jejich profesní i sociální cíle.

Dobrý management má snahu své zaměstnance neustále vzdělávat, obnovovat a zvyšovat jejich znalosti a dovednosti, aby pracovní tým byl stále „silný“ a uměl reagovat na měnící se vývoj ve společnosti. Předpokládá, že to, co funguje dnes, nemusí stačit v budoucnu.

Tato diplomová práce s názvem „Firemní kultura ve vybrané organizaci“ se zaměřuje na definování firemní kultury, její funkce, na řízení lidských zdrojů v organizaci.

Téma firemní kultury jsem si zvolila proto, že pracuji jako personalistka na Odboru organizace právních věcí a personalistiky. Jsem tedy součástí organizace a řízení lidských zdrojů. Má diplomová práce mi má pomoci rozšířit si pohled na řízení lidských zdrojů,

pochopit lépe firemní kulturu a cíle mé organizace. Praktická část ve formě sociologického výzkumu má pak dát zpětnou vazbu zaměstnavateli.

Teoretická část vysvětlí základní pojmy, jako je firemní kultura a její etika, její determinanty a základní prvky. Dále bude objasňovat funkce a typy firemní kultury. Zabývat se bude také řízením v organizaci, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Velká pozornost bude věnována personálnímu managementu, motivaci a rozvoji a vzdělávání pracovníků.

Praktická část se bude věnovat výzkumu ve vybrané organizaci, kterou je můj zaměstnavatel, Fakultní nemocnice Brno. Po představení společnosti budou popsány vize a uznávané hodnoty organizace. Podrobněji se pak bude praktická část zabývat systémem řízení a firemní kulturou uplatňovanou v organizaci. Součástí bude kvantitativní výzkum pomocí dotazníku, který probíhal v naší organizaci a který byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců dle zařazení v jednotlivých pracovních kategoriích. Výsledky výzkumu dávají zpětnou vazbu zaměstnavateli.

Cíl práce

v teoretické části:

- *definovat firemní kulturu;*
- *identifikovat determinanty firemní kultury;*
- *charakterizovat etiku v organizaci;*
- *identifikovat úkoly a cíle řízení lidských zdrojů;*
- *objasnit roli personálního managementu;*

v praktické části:

- *prostřednictvím sociologického výzkumu pomocí dotazníku zjistit spokojenost zaměstnanců dle pracovních kategorií;*
- *identifikovat, zda pracovníci mají/nemají zájem pracovat v naší organizaci a proč;*
- *zjistit, jak jsou spokojeni s firemní kulturou zaměstnavatele;*
- *porovnat výsledky spokojenosti dle pracovních kategorií.*

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA A ETIKA

Firemní kultura je součástí každé organizace, má velký vliv na průběh všech jevů v organizaci. Může působit pozitivně na úspěšnost firmy, ale také může mít kontraproduktivní vliv, pokud manažeři nemají jasně definovány cíle organizace a nevybudovali si správnou strategii k jejich dosažení. Firemní kultura působí na řídicí procesy v organizaci, ovlivňuje tak rozhodování manažerů a přijetí a ztotožnění se s cíli všemi pracovníky firmy. Má také vliv na překonávání neviditelných bariér mezi vrcholovým managementem, střední a nižším managementem a řadovými pracovníky firmy.

První zmínky o kultuře firmy v souvislosti s managementem se objevují v 60. letech 20. století. Do popředí se tento pojem dostává nejvíce v osmdesátých letech 20. století, kdy velkou pozornost sklídl ekonomický růst Japonska. Manažeři západních zemí se začali zajímat o způsoby řízení i celou filozofii japonských firem.¹

Pokud firma nefunguje a nepřináší požadovaný výkon a výsledky dle představ a vizí managementu, je potřeba ve firmě udělat změnu, a právě pomocí změny firemní kultury lze efektivněji změnit strategii a následné výsledky firmy.

Pro správné uvědomění si obsahu slov „firemní kultura“ definuje a popisuje tato kapitola základní pojem - firemní kultura, zabývá se formulováním jejího vnímání. Zaměřuje se na způsoby řízení firmy, na význam etiky ve firmě.

1.1 Firemní kultura a její definice

Každou firmu je možno vnímat jako živý organismus, který byl založen z nějakého důvodu. Tento důvod, smysl, by měl postupovat celou existencí firmy. Firma tedy musí vědět, proč existuje a co a jak má činit, aby existovat dále mohla a nepozbyla svého smyslu.²

¹ Lukášová, R., *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 15, ISBN 978-80-247-2951-0

² Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 9-10, ISBN 80-7357-046-7

Na jedince vždy firma působí svým dojmem. A tím, co vnímáme ve firmě kolem sebe, je právě ta specifická atmosféra, která na nás působí, je to jakési ovzduší panující uvnitř společnosti. Při vstupu do firmy se na nás firemní kultura „valí“ ze všech stran.

„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.“³

Armstrong píše: „... firemní kultura představuje soustavu sdílených přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“⁴

My sami si do ní přinášíme své vlastní **představy** o tom, jakou práci bychom chtěli vykonávat, při zařazení na určitou pracovní pozici získáváme svou představu o naší práci na tomto místě. Klademe si otázky: Jaké jsou vůbec záměry firmy, proč firma existuje? Co se očekává od naší práce a proč? Jaká pravidla jsou stanovena ve firmě, co nám projde a co se nikdy netoleruje? Za jakou práci dostaneme pochvalu a za co pokárání? Jak být úspěšnými? Díky čemu může být neúspěch? Jak se vhodně chovat ke kolegům, k nadřízenému? Je práce v této firmě pro mne „nutné zlo“, které mi ale zajišťuje obživu, nebo tuto práci cítím jako své poslání?⁵

Představy o firmě pramení ze získaných informací, z toho, co o firmě víme. Dále je také utvářejí naše emoce, z kterých si vytváříme podvědomě dojmy o firmě. I prodělané zkušenosti naše představy ovlivní. Je tedy dobré s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co souvisí s jeho zaměstnáním ve firmě, neboť se tak nevzdáváme možnosti ovlivnit jeho představy a tím také jeho chování ve firmě.⁶

Vše se nám propojuje s představami o celkovém úspěchu firmy a tak potažmo i o našem přispění na tomto úspěchu. Tím si vytvoříme i představu o naší důležitosti

³ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 51-52, ISBN 80-7169-018-X

⁴ Armstrong, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 357, ISBN 80-7169-614-5

⁵ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 45, ISBN 80-7169-018-X

⁶ tamtéž, s. 46

pro firmu a také o tom, jak by si nás měla firma ocenit a odměnit nás. Takové naše představy nám dávají pocit smyslu naší práce a naplnění z ní.⁷

Takto je firemní kultura vnímána jako nástroj řídicího procesu. Marques a Jirásek se vyjadřují, že „*podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života ... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...*“⁸

Management firmy je tedy určujícím tvůrcem produktu zvaného firemní kultura. Záleží tedy jen na managementu, jakou kulturu organizace vytváří, jak ji prezentuje, vyžaduje po svých zaměstnancích a tak zpětně kontroluje její dodržování. Management ovšem musí znát pro další působení na zaměstnance jejich názory a jejich celkové vnímání kultury firmy.⁹

Ptát se zaměstnanců na jejich mínění je dobrá cesta k jejich představám a k případné změně těchto představ. Každý z nás vychází ze svých znalostí, které nabyl během života, ze svého přesvědčení, co je a není správné činit, a také ze své víry, že to, co dělá, má smysl, že to, co dělá, je to nejlepší, co by udělat mohl. Zde nastává prostor na působení na představy pracovníků.¹⁰

Ale nejen my máme nějaké představy o práci ve firmě, ale i firma má určité požadavky na nás. Je pro ni důležitý například náš **přístup** k práci, zda jsme aktivní, flexibilní a máme zájem a chuť do práce. Zda se také dokážeme ztotožnit s cíly firmy, nadchnout se plněním dílčích úkolů směřujícím k dosažení těchto cílů. Firmě také záleží na naší přizpůsobivosti k inovacím a novým záměrům firmy. K dosažení takových cílů

⁷ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 18, ISBN 80-7169-018-X

⁸ Marques, C., Jirásek, F., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 2000. s. 248, ISBN 80-7265-038-6

⁹ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 11, ISBN 80-7357-046-7

¹⁰ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 47, ISBN 80-7169-018-X

není možno také opomíjet přístup spolupracovníků mezi sebou, kooperace mezi pracovníky je vždy ku prospěchu firmy.¹¹

Náš přístup k práci ovlivňuje náš temperament, naše dominantní povahové rysy, naše zájmy, zvyky. Souvislost má očekávání vlastního profitu, aspirace. Člověk očekává, jaký mu práce přinese zisk, uznání, prestiž, osobní rozvoj, seberealizaci, slávu apod. Člověk musí také mít určitou představu o okolnostech, za kterých nenastanou ještě výrazné problémy, nebude hrozit sankce či výpověď. Přístup tedy ovlivní normy ať celospolečenské, tak i skupinové – firemní. U zaměstnance se předpokládá určitá způsobilost k práci, a to nejen odpovídající vzdělání a praxe, ale také sociální schopnosti a vnímavost pro firemní klima, vnitřní vztah k zájmům firmy - loajalitu s firmou.¹²

Dle Pfeifera a Umlaufové se přístup projevuje kombinací vztahu k zájmům firmy a způsobilostí k práci na straně druhé.

Rozlišují pak tyto projevy přístupů:¹³

- **Soví projevy** – kdy typická je spolehlivost, moudrost, samostatnost, důvěryhodnost, ale také vysoké nároky, kritičnost.
- **Liščí projevy** – slibují dobrý profesionální výkon, ale s dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti.
- **Ovčí projevy** – charakteristické oddaností, důvěrou v cíle, spolehlivostí v napodobování vzorů, ale malou vlastní iniciativou, kreativitou.
- **Oslí projevy** – typické pro svéhlavý, nevypočitatelný přístup s malou spolehlivostí, často bez náležitých schopností.

Člověk se může projevovat aktivisticky, rád zkoušet nové věci, rozjíždět nové aktivity. Teoreticky zaměřeni lidé se oproti tomu zaměřují na pořádek, systém, vazby a logiku, budují řád. Jiní potřebují dostatek času na přemýšlení, uvažování, zvážení detailů. Pragmaticky se projevují lidé, kteří jsou zaměřeni velmi prakticky, respektují hmatatelné

¹¹ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 18, ISBN 80-7169-018-X

¹² tamtéž, s. 50

¹³ tamtéž, s. 51-52

věci. Záleží na managementu firmy, aby poznal projevy svých zaměstnanců a využil je tam, kde je třeba.¹⁴

Přístup nám zintenzivní nějaký impuls, tedy podnět, který v nás vzbudí nějakou akci či reakci. Aktivističtí lidé berou podnět jako šanci, možnost, příznivé okolnosti projevít se, vytvořit vlastní akci. Oproti tomu reaktivní projev je na impuls zvenčí, na akci někoho jiného, na vnější požadavky, nároky, ohrožení.¹⁵

Ve firmě lze nalézt většinový přístup, kde je obecně sdílená aspirace, obecně sdílený vlastní profit, obecně sdílený postoj k zájmům firmy, převažující sklon jednat aktivně či reaktivně. Tento většinový přístup je charakteristickým prvkem kultury firmy.¹⁶

Do firmy vnášíme své vlastní **hodnoty**, které vyznáváme. Máme také představu o hodnotách, které chceme získat. Při tom všem na nás působí zavazující hodnoty a ideje, které ovlivňují naše konání. Máme také svou morálku a hodnoty z ní vyplývající, které se v nás projeví pocitem hrdosti nebo v opačném případě pocitem ponížení. Potřebu satisfakce nám naplňují instrumentální hodnoty jako odměna, plat, možnost realizace svého nápadu, materiální podmínky atd. Firma také předkládá své hodnoty, co je pro firmu důležité a co ne, jaké tedy hodnoty představuje veřejnosti. Naše chování tyto hodnoty poznamenávají, vedou jednotlivce k tomu, aby se s nějakými z nich ztotožnil. Mohou ovšem také člověka omezovat, bránit mu, aby něco udělal. Skvělé je, pokud provokují k akci, jsou člověku výzvou. Pro firmu je pak klíčové sladit hodnoty jednotlivců a firmy. Pracovníci musí mít správnou představu o tom, jaká je vazba mezi jejich činností a úspěchem firmy. Musí dobře znát hodnoty uznávané firmou. Ale i firma musí znát hodnoty vyznávané svými pracovníky, aby mohla ovlivňovat tyto hodnoty a chování. Spolehlivá cesta k ovlivnění hodnot vede přes změnu představ.¹⁷

Firemní kultura a všechny její prvky mají původ v myšlení lidí. Postupem času se vykrystalizují představy, které jsou společné pro všechny zaměstnance a které většina

¹⁴ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 54, ISBN 80-7169-018-X

¹⁵ tamtéž, s. 55

¹⁶ tamtéž, s. 56

¹⁷ tamtéž, s. 57-58

zaměstnanců sdílí, shoduje se na nich, které určují jejich myšlení a cítění, jejich chování a jednání v organizaci.

Každá organizace má svou specifickou firemní kulturu. Kulhavý má názor, že podnikovou kulturu dříve určovaly charismatické osobnosti podnikatelů jako např. Philips, Siemens, Ford, Bosch (u nás vzpomeňme na osobnost Tomáše Bati). Dnes formují firemní kulturu spíše anonymní síly. Kulhavý vychází z podnikové politiky, která zahrnuje fixování cílů podniku, formulování strategií a stanovení principů chování podniku ve společnosti i vůči konkurentům. Definiuje podnikovou kulturu jako:

- „a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,*
- b) způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení, a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného), jakož i*
- c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných z podniku.“¹⁸*

Kulhavý zavádí pojem manifestace podnikové kultury. Nemateriální manifestace působí jednak navenek, zahrnuje vztahy s veřejností, reklamu, sponzorování atd., ale také dovnitř podniku, kde vyjadřuje klima v podniku. Materiální manifestací navenek je především produkt a jeho prezentace. S tím souvisí materiální prezentace dovnitř, tedy prostorové uspořádání a vybavení firmy.

Dle těchto úvah nad atmosférou, klimatem firmy můžeme vyjádřit, dle Pfeifera a Umlaufové, jednoduchou definici firemní kultury:

„Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“¹⁹

¹⁸ Kulhavý, E., *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 56, ISBN 80-85605-61-9

Myšlení lidí a jejich činnost je vzájemně provázána, jejich výsledkem je kultura firmy. Přístupy, představy a hodnoty vytváří určité podmínky pro činnost. Pracovníci, ovlivnění těmito představami, přístupy a hodnotami, přemýšlejí o své činnosti ve firmě a dle toho pak svou činnost provádějí. Ta vede k jistým výsledkům a tím dochází k dalšímu posílení a hlubšímu zakotvení firemní kultury, dochází tak i k ovlivnění podmínek pro budoucí činnost. Minulé úspěchy (nebo neúspěchy) mají nejsilnější vazbu na úspěchy (nebo neúspěchy) budoucí, stávají se tak nejzákladnějším předpokladem prosperity firmy.²⁰

Z pohledu andragogiky je možno firemní kulturu označit jako společné hodnoty, které ovlivňují myšlení i chování zaměstnanců a celé organizace. Pro andragogiku je firemní kultura systémem vztahů v organizaci ovlivňující způsob řešení problémů této organizace. Vzdělávání pracovníků může takový systém ovlivnit, proto má andragogika při utváření a změně firemní kultury nenahraditelné místo.²¹

1.2 Utváření firemní kultury

Při utváření firemní kultury působí různé vlivy a faktory. Závisí např. na stadiu rozvoje firmy, na její pozici a úspěchu na trhu a vůbec na oboru činnosti firmy, na prostředí, ve kterém firma působí apod.

Determinanty firemní kultury lze rozdělit na:²²

- **Vnitřní vlivy** – tyto lze ovlivnit, patří sem:
 - **Základní faktory:**
 - osobnostní profil manažerů (např. průběh zaměstnání, pracovní postup, doba setrvání ve funkci, schopnost prosazovat se, ochota učit se, inovovat, odolnost vůči stresu);
 - rituály a symboly (např. způsob chování manažerů a jejich způsob řízení, chování pracovníků uvnitř firmy i navenek,

¹⁹ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 19, ISBN 80-7169-018-X

²⁰ tamtéž, s. 20-21

²¹ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 13, ISBN 80-7357-046-7

²² tamtéž, s. 14-15

způsob pracovního postupu, způsob uvolňování zaměstnanců, využívání tradic, vzorů);

- komunikace (komunikační styl firmy, vnitřní i vnější komunikace).

- **Faktory managementu:**

- strategie firmy, její cíle, výrobní a marketingové strategie, finanční strategie, personální strategie, vzdělávací a sociální strategie atd.;
- organizační struktura a procesy, centralizace/decentralizace, neformální síť kontaktů a komunikace;
- řídicí systémy – jejich typy, technické vybavení, rozsah atd.

➤ **Vnější vlivy** – jsou obtížně ovlivnitelné:

- **Hospodářské, technické, technologické a ekologické faktory** (např. národohospodářská situace, rozvoj daného odvětví, analýza konkurence, benchmarking – napodobování úspěšného chování podniku atd.).
- **Společenské a kulturní podmínky** (např. sociální ukazatelé, sociální situace, sociální procesy, kulturní vzorce atd.).

Nový a Bedrnová píší, že firemní kultura vzniká, rozvíjí se a zaniká v určitém konkrétním čase. Má tedy přechodný charakter, který závisí na formě a intenzitě interakcí uvnitř firmy i mezi firmou a vnějším prostředím. Firemní kultura nemá žádnou objektivní, materiální formu, která by existovala mimo rovinu interpersonálních vztahů pracovníků určité organizace. Firemní kultura označuje společné hodnoty a normy. Není to jen souhrn preferovaných postojů, norem, způsobů jednání, ale označuje jakýsi „fenomén“, který má velmi sociální povahu. Je převážně výsledkem procesu učení, kdy vzájemně působí vnější okolí a vnitřní koordinace.²³

Pokud je firemní kultura silná, vytváří jakýsi koncept pro pracovníky firmy, zprostředkovává význam událostí a jednotlivých skutečností ve firmě, umožňuje tak snadnější orientaci ve vnitřní organizaci a řízení firmy. Jednotlivé oblasti jsou

²³Bedrnová, E., Nový, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 429-432, ISBN 978-80-7261-196-0

přehledně a zřetelně objasněny, je zjevné, co je po pracovnících požadováno a co je nepřijatelné. S takovými požadavky jsou seznámeni všichni pracovníci. Je nezbytná také identifikace a internalizace norem, hodnot a vzorců chování firmy.²⁴

Podle Jakubíkové se ve firemní kultuře odráží nadnárodní organizační kultura, dále kultura daného národa, která je ovlivněna národními tradicemi, také regionální kultura, kultura konkrétní organizace a subkultury uvnitř organizace (např. kultura lékařů, kultura sester, kultura účetních apod.)²⁵

Dle vlivu národní kultury na firemní kulturu lze tyto dělit takto:²⁶:

- firemní kultura, která v převážné míře odráží národní kulturu;
- firemní kultura vznikající ve shodném kontextu národní kultury, je však samostatná a nezávislá, neodráží jen kulturní prostředí;
- firemní kultura s vlastní identitou, vliv národní kultury ustupuje do pozadí.

Management firmy je ten, kdo utváří firemní kulturu. Stává se dnes stále více mezinárodní záležitostí, neboť se v naší republice zvyšuje počet mezinárodních firem, firem se zahraniční majetkovou účastí apod. Je nutno si ujasnit vztahy, vzájemné vazby kultur, neboť, jak uvádí Jakubíková: „... *podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř samotného podniku.*“²⁷

Je potřeba porozumět kultuře jednotlivých národů, abychom porozuměli jejich způsobu práce, jejich etice práce. Porozumění je důležité při vstupu na cizí trh práce nebo při spolupráci se zahraničními firmami.

V nadnárodních společnostech, kde se prolíná národní a firemní kultura, je nutno brát v úvahu národní rozdíly. Ač v těchto společnostech vládne stejná firemní kultura, jednotliví pracovníci, kterými mohou být Češi, Francouzi, Němci, Japonci atd., mají různý

²⁴ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 16, ISBN 80-7357-046-7

²⁵ Jakubíková, D., *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 16

²⁶ Nový, I., *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. s. 42, ISBN 80-7079-159-4

²⁷ Jakubíková, D., *Marketingové aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. s. 16

přístup ke komunikaci, času, hierarchii hodnot, neboť všichni z nich vycházejí z různých společenských kultur.²⁸

Firemní kultura je součástí klimatu celé společnosti. Vláčil se vyjadřuje: „*Je to subkultura těch, kteří jsou – což se nutně projevuje i kvalitativními odlišnostmi životního stylu, nejen vahou ekonomického vlivu – nositeli výrazných, krajních poloh ekonomické samostatnosti a odpovědnosti i nutné nestandardnosti chování.*“²⁹

1.3 Etika v organizaci

Etika je nauka o správném chování, je teorií morálky. Vychází z řeckého slova *ethos* tj. bydliště, zvyk, mrav, mravnost, morálka. Nejde jen o popis zvyků a obyčejů, ale jde o vědomí hodnoty morálního smýšlení a také morálního chování.³⁰

Například Haškovcová chápe etiku jako teorii mravnosti, která má za cíl zkoumat zákonitosti mravního chování jak jednotlivců, tak i celé společnosti. Z toho vyvozuje, že etika je morálce nadřazena.³¹

Etika se tedy zabývá hodnocením činnosti člověka z hlediska dobra a zla. Dobrem je považován život, mír, péče, láska, harmonie, soulad vědomí cíle a mezí. Zlem je ubližování, svévolné ničení, neomezená moc, kořistnictví. Aristotelés tvrdil, že morálně jednají dobří lidé s morálními vlastnostmi, kteří věří, že to, co má hodnotu v životě, se získává obtížně a pomalu. Jsou to lidé, kteří jsou moudří, a jejich moudrost se odráží v jejich konání.³²

Manažerská etika je souborem principů regulujících chování firmy a rozhodování manažerů. Každé rozhodnutí manažera se dotýká všech v organizaci i těch, kteří s ní nějak souvisí. Všichni očekávají, že se firma bude chovat racionálně a čestně – tedy eticky.³³

Jelikož management firmy vytváří firemní kulturu, je mravní a morální aspekt firemní kultury spojován s ním. Manažeři se musí chovat tak, aby byli pozitivním vzorem

²⁸ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 32, ISBN 80-7357-046-7

²⁹ Vláčil, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 193, ISBN 80-85963-42-6

³⁰ Bláha, J., Dytrt, Z., *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. s. 15, ISBN 80-7261-084-8

³¹ Haškovcová, H., *Lékařská etika*. Praha: Galén, Ústav lékařské etiky, 1994. s. 18

³² Bláha, J., Dytrt, Z., *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. s. 17-18, ISBN 80-7261-084-8

³³ tamtéž, s. 7

svým zaměstnancům. Musí v nich vzbuzovat důvěru. Zaměstnanci manažerům musí věřit, protože to, co deklarují, je pravda, a také proto, že jsou pevně přesvědčeni a spoléhají se na dobré úmysly a schopnosti manažerů. Neboť důvěra umožňuje zaměstnancům se soustředit na úkoly a cíle bez „rušivých vlivů“, zvyšuje sdílení, umožňuje se spolehnout, umožňuje kreative a inovace. Jedinec, který věří v sebe, věří v budoucnost, věří v druhé a svět kolem sebe si hledá prostředí pracovní organizace, které je mu blízké. Takový jedinec vykazuje vyšší prosperitu, tím ji lze očekávat i u organizace, ve které pracuje.³⁴

Na vývoj důvěry má vliv kultura, systém i samotný jedinec. Už Erikson ve svém díle *Dětství a společnost* roztřídil životní dráhu člověka do osmi vývojových stadií. Již v prvním stadiu je úkolem ve vývoji jedince vybudování bazální důvěry v sebe sama a svět kolem sebe. Pokud člověk tuto fázi nezvládne, není stavu si vybudovat vztahy důvěry kdykoliv později. Pak už záleží na další životní zkušenosti, zda člověk bude mít důvěru či nedůvěru jako svůj životní postoj.³⁵

Důvěra vzniká za dodržení určitých pravidel a principů. Manažer je zodpovědný za stav důvěry u svých lidí a ve svém okolí. Dobrý manažer musí mít neformální autoritu, kdy má dostatek síly a energie k dotažení věci do konce. Musí být také odborníkem, což vyvolá v ostatních přesvědčení, že rozumí své věci. A musí být také čitelný a předpověditelný, aby ostatní věděli, na čem jsou a mohli předpovědět reakci na své chování. Manažer musí mít, dle Hroníka, také tři ingredience vztahu zájem – respekt – řešení. Pokud chybí jedna ingredience, vždy to nějak dobře nefunguje. Například má-li manažer respekt, orientuje se na řešení úkolu, ale má méně zájmu, působí jako „chladný profesionál“. Má-li respekt a zájem, ale neorientuje se na řešení, působí jako psychologizující prvek. Jestliže má zájem, směřuje k řešení, ale schází mu respekt, působí neomaleně zvědavě, nerespektuje určité hranice.³⁶

Manažer vzbuzuje důvěru svým zralým chováním. To se projevuje autorstvím činů, zralá osobnost manažera se ke svým rozhodnutím a ke svému chování hlásí, nemá potřebu je opravovat. Přijímá za svá rozhodnutí odpovědnost. Má v souladu slova a činy,

³⁴ Hroník, F., *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 50-52, ISBN 978-80-904133-0-6

³⁵ Erikson, E., H., *Dětství a společnost*. Praha: Argo, 2000, s. 196, ISBN 80-7203-380-8

³⁶ Hroník, F., *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 56-57, ISBN 978-80-904133-0-6

to neznamena, že to co řekne, musí vždy platit a vykonat se, nebojí se přiznat změnu názoru. Umí také bez pocitu újmy přiznat svou chybu. Snaží se vyjadřovat současné pocity, neříká ale vždy všechno, je si vědom hranic, za které nechce v komunikaci jít. Umí udržet důvěrné informace. Je jasné, na co klade důraz, jaké má priority. Je tak čitelný a předvídatelný. Ví, kam směřuje a také proč. Zná své hranice a respektuje hranice druhých. Dokáže rozlišit, co patří k jeho roli manažera a co je věc pouze osobní. Dokáže podřízeným i spolupracovníkům naslouchat, ví, že každý má na věc svůj úhel pohledu. Má kritické myšlení, pochybuje o věcech, ale to neznamena, že neustále věci a principy zpochybňuje. Důvěřuje sobě i jiným lidem, má schopnost vnímat jejich kvality. Nemluví negativně o nepřítomných, pokud vyjadřuje kritiku, vždy za přítomnosti toho, koho se to týká. Pokud manažer mluví o svých pracovnících před svým nadřízeným, měl by používat „stejný metr“ pro všechny. Manažer se zralou osobností má smysl pro humor, dokáže pomocí něj navodit dobrou atmosféru, odlehčit situaci, vnést novou perspektivu do problému. Budoucnost vnímá jako příležitost. Takovýto manažer budí důvěru ve svých podřízených i u kolegů.³⁷

Důvěra podřízených tak úzce souvisí s etickým projevem manažera. Ten by měl své podřízené řídit s nejlepším svědomím. Jak píše Hroník: „*Svědomí je osoba v naší osobě, která prověřuje naše záměry a činy a mlčenlivě volá. Umožňuje podívat se na sebe sama jinýma očima, mimo hlediska vlastního zájmu. Předpokládá schopnost sebereflexe.*“³⁸

Manažerovo svědomí nesmí připustit nedodržení zásady, aby chvályhodných cílů dosáhl zlými, neetickými prostředky. Musí také respektovat každého člověka i respektovat jeho svědomí a reagovat, když ví, že se děje něco nesprávného. Manažer musí jednat tak, aby mohl požadovat od všech stejné jednání. Už Kant se snažil formulovat mravní zásady, které by byly zákonem, podle kterého by se dalo říci, co je dobré a co špatné. Vyjadřuje tak svůj kategorický imperativ: „*Jednej tak, jakoby tvá maxima měla sloužit zároveň za obecný zákon (všech rozumných bytostí).*“³⁹ Pokud manažer koná ve své roli činy, které se nekryjí s jeho osobními preferencemi, ale rozumí tomu, proč je koná, jsou v souladu z výše uvedenými zásadami, jsou pak správné. Manažer by měl naslouchat svému

³⁷ Hroník, F., *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 91-95, ISBN 978-80-904133-0-6

³⁸ tamtéž, s. 83

³⁹ Kant, I. *Základy metafyziky mravů*. Praha: Svoboda, 1976. s. 84, ISBN 80-205-0152-5

svědomí, ptát se sám sebe, zda koná v souladu se svými hodnotami, zamýšlet se nad tím, jak by reagovali lidé, kteří jsou pro něj vzorem, ač jejich reakce nemusí být vždy pro manažera rozhodující. Měl by se také sám sebe ptát, zda by stejný čin akceptoval, pokud by jej provedl jeho soupeř nebo konkurent.⁴⁰

Úroveň mravní kultury manažera závisí na kultuře osobnosti, tu ovlivňuje rodina, škola a prostředí. Znakem dobré mravní kultury by měla být poctivost v jednání jak v podniku, tak i navenek. Dobrý manažer by měl vyloučit vedlejší „aktivity“ a sebeobohacování na úkor firmy. Naopak by se měl zajímat o rozvoj firmy.

Chce-li se manažer naučit chovat správně v zaměstnání i mimo ně, musí nejdříve pochopit základní etická pravidla. Musí se také naučit přijímat jiné lidi, přijímat jejich názory a následně na to korigovat názory své. Pak teprve je schopen tvořit pravidla pro sebe i pro ostatní lidi, je schopen ostatní vést. Pokud se člověk jednou zachová eticky, neznamená to, že se bude automaticky chovat pořád eticky. Etické principy je potřeba mít na paměti neustále, přemýšlet o nich. Jen tak je možno stát se dobrým člověkem i manažerem.

⁴⁰ Hroník, F., *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 88-89, ISBN 978-80-904133-0-6

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Předpokladem fungování kterékoliv firmy je získání a propojení materiálních, finančních a informačních zdrojů. Tyto zdroje ovšem uvedou do pohybu jedině lidské zdroje. Na nich závisí úspěšnost a prosperita firmy. Personální práce zabývající se právě lidskými zdroji v souvislosti s pracovním procesem se stává jádrem řízení organizace.

Personální management vytváří strategii organizace, kde jsou definovány dlouhodobé cíle v oblasti potřeby a využívání pracovních sil a také představy o metodách a cestách, jak tyto cíle dosáhnout.

Lze tedy říci, že personální management svou strategií vytváří personální politiku, kdy stanovuje zásady, kterými se organizace a její management na všech úrovních řídí, ukazuje opatření, která ovlivňují oblast práce i jednotlivce, usměrňují jejich jednání tak, aby přispívali efektivně k plnění úkolů a záměrů organizace.

„Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty, respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy.“⁴¹

Tato kapitola se zabývá personalistikou a rolemi a úlohou personálního útvaru. Zaměřuje se na důležitou oblast motivace. Dále se také věnuje rozvoji a vzdělávání pracovníků jako součást personální politiky.

2.1 Role personálního útvaru

Nejdůležitější částí řízení organizace je personální práce.

„Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností

⁴¹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 24, ISBN 978-80-7261-168-3

a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁴²

V praxi se pojmy jako personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů považují za synonyma. Při tom personalistika a personální práce označují nejjobecněji oblast řízení organizace. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce včetně jejího postavení v hierarchii organizace.⁴³

Personální administrativou je chápána služba zajišťující administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, aktualizací a uchováváním dokumentů a informací ohledně zaměstnanců a jejich práce a poskytování takových informací managementu organizace.⁴⁴

Personální řízení je koncepce personální práce s povahou operativního řízení. Management podniku si začal uvědomovat, že téměř nevyčerpatelným zdrojem prosperity firmy je člověk, lidská pracovní síla. Začaly vznikat personální útvary, v nichž se formovala personální politika organizace. Personální práce se stala záležitostí specialistů.⁴⁵

Nejnovější koncepcí personální práce je **řízení lidských zdrojů**. Tato koncepce vyjadřuje význam člověka, význam lidské pracovní síly jako jednoho z nejdůležitějších výrobních vstupů a jako hnacího motoru činnosti organizace. Má strategický přístup, zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a dopady rozhodnutí v oblasti personální práce. Orientuje se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly, tedy na vývoj populace, vývoj ekonomických podmínek, vývoj trhu práce, na životní způsob a hodnotovou orientaci lidí, na životní prostředí, legislativu apod. Personální práce je nyní nejen záležitostí specialistů, ale také součástí každodenní práce vedoucích pracovníků. Má propojení se strategiemi a plány organizace. Klade důraz na rozvoj lidských zdrojů,

⁴² Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 13, ISBN 978-80-7261-168-3

⁴³ tamtéž, s. 14

⁴⁴ tamtéž, s. 14

⁴⁵ tamtéž, s. 15

spokojenost pracovníků a kvalitu pracovního života. Snaží se také o spoluúčast na řízení organizace. Má zájem o vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁴⁶

Nejobecnějším úkolem personálního útvaru je napomáhat tomu, aby organizace byla výkonná. Při zvažování předpokladů k plnění úkolů organizace souvisejících s lidskými zdroji vedoucí pracovníci spolupracují s personálním útvarem, neboť právě ten soustřeďuje informace o stavu, pohybu a potenciálu pracovníků, analyzuje vývojové zákonitosti v oblasti lidských zdrojů v organizaci. Analyzuje také vnější trh práce, udržuje kontakt s Úřady práce, vzdělávacími a dalšími institucemi. Může tedy dobře odpovědět na otázku, jak moc bude možné počítat s přijímáním nových pracovníků z vnějších zdrojů. Personální útvar tak slouží jako zdroj informací pro efektivní práci vedoucích pracovníků v procesu plánování a pokrytí potřebných pracovních sil.⁴⁷

Personální útvar hraje roli organizátora a koordinátora procesu personálního plánování, vyvíjí zde rozhodující iniciativu. Jde o specifikaci a vytváření pracovních míst, plánování potřeby pracovníků tak, aby byly splněny úkoly organizace. Plánování pokrytí potřeby pracovníků vychází z analýz a prognóz pracovní síly v organizaci i na trhu práce a může mít vliv na restrukturalizaci a redesign pracovních míst.⁴⁸

Personální útvar se dále zabývá získáváním a přijímáním pracovníků, propouštěním, důchodovou agendou. Provádí personální administrativu, pořizuje a uchovává osobní dokumenty, zajišťuje, aby fungoval aktuální personální informační systém, zpracovává různé statistiky a analýzy.⁴⁹

Redesign, který zahrnuje analýzu a aktuálnější popis pracovního místa, je nástrojem hledání vnitřních rezerv pracovních sil, které mohou tvořit pracovníci uspořené důsledkem technického rozvoje, použitím novější technologie, zlepšením organizace práce nebo ukončením určité činnosti a organizačními změnami. Mohou to být také pracovníci, kteří

⁴⁶ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 15-16, ISBN 978-80-7261-168-3

⁴⁷ tamtéž, s. 124

⁴⁸ tamtéž, s. 125

⁴⁹ Gladkij, I. a kol., *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, s. 225, ISBN 80-7226-996-8

dozráli k výkonu složitější práce než doposud, nebo pracovníci, kteří mají sami zájem přejít na nové pracovní místo v jiném útvaru zaměstnavatele.⁵⁰

Výhodou získání pracovníků z vnitřních zdrojů je návratnost investic, které již organizace vložila do pracovníků. Uchazeč o místo již zná organizaci a také organizace zná silné i slabé stránky tohoto uchazeče. Pracovník má naději na lepší místo nebo jiné místo po zrušení původního pracovního místa, a tak se zvyšuje motivovanost a morálka pracovníka.⁵¹

Lze samozřejmě získávat pracovníky z vnějších zdrojů, jako jsou studenti, nezaměstnaní, pracovníci jiných organizací, ženy v domácnosti, pracovníci ze zahraničí či důchodci. Zde může být výhodou vnesení nových názorů pohledů, zkušeností z venku. Adaptace těchto pracovníků je však delší. Dosavadní pracovníci organizace se mohou cítit obejití, ač se cítí oprávnění a kvalifikovaní na obsazované místo.⁵²

Předpokladem, pro správné získávání pracovníků na daná místa je znalost jednotlivých pracovních míst, jejich povahy, specifikace. Musíme rozhodnout, jaké charakteristiky místa jsou důležité, aby bylo jasné, co se na pracovním místě dělá, jaké požadavky máme my na pracovníka, aby byl způsobilý vykonávat práci na tomto místě. Uchazeči se mohou nabízet sami, je potřeba je selektovat. Doporučení na nového pracovníka může také dát současný pracovník organizace. Ten však musí být informován o povaze pracovního místa. Takto doporučení pracovníci bývají vhodní jak odborně tak i charakterově, neboť současný pracovník nedoporučí někoho, kdo by mu pokazil pověst u jeho zaměstnavatele. Lze také oslovit vyhlédnutého jedince, který nám vyhovuje odborně i svým osobnostním profilem, u jiné organizace. Využívána bývá inzerce ve sdělovacích prostředcích, letáky vkládané do schránek, vývěsky v organizaci i mimo ni. Tento způsob je finančně nákladnější, informace se dostanou ovšem rychle do rukou adresátů. Při výběru pracovníků nelze ani opomenout spolupráci se vzdělávacími institucemi, s Úřady práce a zprostředkovatelskými agenturami. V současnosti je také využíván internet, kde organizace umísťují nabídky na volná pracovní místa. Tato metoda

⁵⁰ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 129, ISBN 978-80-7261-168-3

⁵¹ tamtéž, s. 130

⁵² tamtéž, s. 131

je operativní, s nízkou cenou, ale okruh uživatelů nemusí zahrnovat všechny pracovní kategorie. Vždy je tedy vhodné kombinovat více metod k získání vhodného zaměstnance.⁵³

2.2 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“⁵⁴

Při získávání pracovníků se zatím využívá nabídky vyšší mzdy nebo platu, pracovníky přiláká také nabídka některých zaměstnaneckých výhod. Pak je ovšem potřeba si položit otázku, zda tato opatření, která se zdají být efektivní při získávání zaměstnanců, jsou stejně tak efektivním nástrojem stabilizace zaměstnanců v organizaci. Mnohé organizace přeceňují význam peněz a materiálních výhod. Ale nutno říct, že i většina jedinců se zaměřuje na finanční ocenění a výhody, ale záhy zjistí, že pokud se cítí v zaměstnání nespokojeni, tak finanční výhody jim dostatečně tuto nespokojenost nedokážou vyvážit.

Nelze tedy podceňovat faktory, které utvářejí dobrou pověst zaměstnavatele a přitahují pracovníky do zaměstnání. Je potřeba se soustředit na zvyšování spokojenosti pracovníků, zlepšování kvality pracovního života, zvyšování uspokojení pracovníků s vykonávanou prací, zlepšování pracovních i interpersonálních vztahů na pracovišti, zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a zaměstnavatelem a odbory, na vytváření perspektivy personálního i sociálního rozvoje pracovníků. Ke zvýšení atraktivity organizace tedy může přispět:⁵⁵

- **Péče o pracovní podmínky** – to znamená péče o pracovní prostředí, i o jeho estetickou stránku, péče o bezpečnost práce, možnost individuální pracovní doby a pracovního režimu (např. pružná pracovní doba, zkrácený úvazek, distanční práce, sdílení pracovního místa - tzv. job sharing).

⁵³ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 160, ISBN 978-80-7261-168-3

⁵⁴ tamtéž, s. 133-142

⁵⁵ tamtéž, s. 157-160

- **Péče o sociálně hygienické podmínky práce** – zlepšování pohodlí pracovníků, např. možnost stravování, vhodné a v pořádku udržované šatny, umývárny, toalety, odpočívárny, existence parkoviště apod.
- **Péče o sociální rozvoj** – péče o životní podmínky jako bydlení zaměstnanců, rekreace, zařízení pro aktivity ve volném čase, péče o děti zaměstnanců, půjčky, podnikové penze apod.
- **Péče o zlepšování sociálního klimatu v organizaci, zlepšování interpersonálních vztahů** – velmi závisí na stylu řízení v organizaci. Stále více se prosazuje participativní styl řízení, tj. „vedení lidí“ místo „řízení lidí“, kde je větší prostor pro aktivní účast zaměstnanců na řízení, samostatný přístup k práci, samostatnost rozhodování, vztah nadřizený – podřizený se mění ve vedoucí – spolupracovník, názorům zaměstnance je nasloucháno, zaměstnanec je informován o všem podstatném dějícím se v organizaci. Dobrý kolektiv na pracovišti, dobré mezilidské vztahy, slušné zacházení s pracovníky velmi ovlivňují rozhodování uchazečů, zda vstoupit do organizace. Je třeba zdůraznit, že sociální klima a mezilidské vztahy ovlivňuje spravedlnost odměňování pracovníků. Ta patří k slušnému zacházení s pracovníky, lidé jsou na ni velmi citliví.
- **Péče o personální rozvoj** – jaké jsou pracovní perspektivy, možnost pracovního postupu a kariéry v organizaci, možnost rozvoje pracovních schopností
- **Péče o vzdělávání pracovníků** – tím, že organizace dává možnost doškolení nových zaměstnanců a že k pokrytí změněné potřeby pracovníků využívá přeškolení současných pracovníků, povzbuzuje organizace uchazeče bez dostatečné odborné připravenosti k reakci na nabídku zaměstnání a zároveň na druhé straně dává organizace najevo, že nabídne svým pracovníkům perspektivu zaměstnání i v případě, že již nebudou vyhovovat současnou kvalifikací. Nabízí jim tak možnost přizpůsobení se novým požadavkům na náklady zaměstnavatele.
- **Úspěšnost a význam organizace, její perspektivy** – lidé nechtějí riskovat své zaměstnání v neúspěšné organizaci, špatně řízené, s nejasnými perspektivami, protože jim předem nenabízí záruku dlouhodobého zaměstnání s bezproblémovým odměňováním.

- **Etika podnikání** – slušnost a serióznost chování organizace nejen ke svým zaměstnancům ale i navenek ovlivňuje rozhodování uchazečů o zaměstnání, zda v této organizaci pracovat.

Péče o zaměstnance je jednak povinná, daná zákony a předpisy, je také smluvena v kolektivních smlouvách konkrétní organizace, ale může být i dobrovolnou péčí o pracovníky, kdy je výrazem personální politiky zaměstnavatele.⁵⁶

V oblasti péče o pracovníky jsou stanoveny cíle:⁵⁷

- individuální – cíle a zájmy člověka, které vedou k uspokojení jeho potřeb;
- celospolečenské – cíle a zájmy, které se týkají občanských práv, zdraví, prosperity a stability společnosti, sociálního smíru;
- požadavky Evropské unie na personální politiku – jejich plnění je v praxi uplatňováno pomocí směrnic. Zde jsou požadovány např. stejné mzdy pro muže a ženy za tutéž práci, stejná práva mužů a žen v sociálních záležitostech, ochrana zaměstnanců v případě insolvence zaměstnavatele, stejné zacházení se všemi zaměstnanci, zákaz diskriminace, ochrana práv žen v souvislosti s mateřstvím, opatření na podporu zlepšování ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti, ochrana práv zaměstnanců při převodu a slučování podniku, při kolektivní nadbytečnosti apod.⁵⁸

Potřeba a získávání pracovníků závisí také na jejich fluktuaci. A tak získávání pracovníků a jejich stabilizace v organizaci jsou spojitě nádoby, které ovlivňují vytváření pracovní síly organizace. Personální marketing je nástrojem personální práce. Vyhledává a získává vhodné pracovníky, snaží se o jejich stabilizaci v organizaci. Jde mu o posilování jejich sounáležitosti s touto organizací. Má však významný motivační efekt.⁵⁹

⁵⁶ Gladkij, I. a kol., *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, s. 223, ISBN 80-7226-996-8

⁵⁷ tamtéž, s. 223

⁵⁸ Armstrong, M., *Personální management*. Praha: Grada, 2000, s. 60-61, ISBN 80-7169-614-5

⁵⁹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 160, ISBN 978-80-7261-168-3

2.3 Motivační strategie

Motivační strategie vychází z toho, že pokud práce pracovníka uspokojuje, je sama o sobě nejlepším motivátorem. Pracovník, který považuje svoji práci za významnou, je s ní spokojen, má ji rád, je motivován k tomu, aby ji vykonával co nejlépe. Chce-li mít zaměstnavatel vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních míst a úkolů užitečný a vede k příznivým výsledkům.⁶⁰

Člověk je soutěživý tvor, potřebuje aspoň v něčem vyniknout. Když jednáme s člověkem podle toho, jaký je, zůstane takový. Jestliže s ním jednáme podle toho, jaký by mohl být, stane se právě takovým. Každý člověk má svá vnitřní měřítka a každý je motivovatelný.⁶¹

Metody motivace jsou v podstatě dvě. První je zpětná vazba, kdy zpětně máme náhled na to, co se již stalo, provádíme hodnocení. Druhou metodou je pohled zaměřený na budoucnost, na cíle před námi, na to, co si jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec přeje.⁶²

Motivační přístup je často založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace. Ta zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací. Říká, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale dva různé faktory. Za faktory spokojenosti pracovníků lze považovat **motivátory**. Jejich přítomnost vede ke spokojenosti, ale nepřítomnost nutně nevede k nespokojenosti. Motivátory, jako např. úspěch, uznání, práce sama, pravomoc a odpovědnost, jsou vnitřními faktory práce. Oproti tomu nepřítomností příznivějších vnějších faktorů - **hygienických faktorů (dissatisfaktorů)**, jako např. mzda/plat, pracovní podmínky, vztahy s kolegy a nadřízenými, podniková politika apod., jsou pracovníci demotivováni. Zařadíme-li do práce a pracovních úkolů motivátory, můžeme zvýšit motivaci, ale hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, ale nikdy ne zvýšit.⁶³

Komplexnější podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních míst a úkolů představuje Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce. Říká nám, že motivační

⁶⁰ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 59, ISBN 978-80-7261-168-3

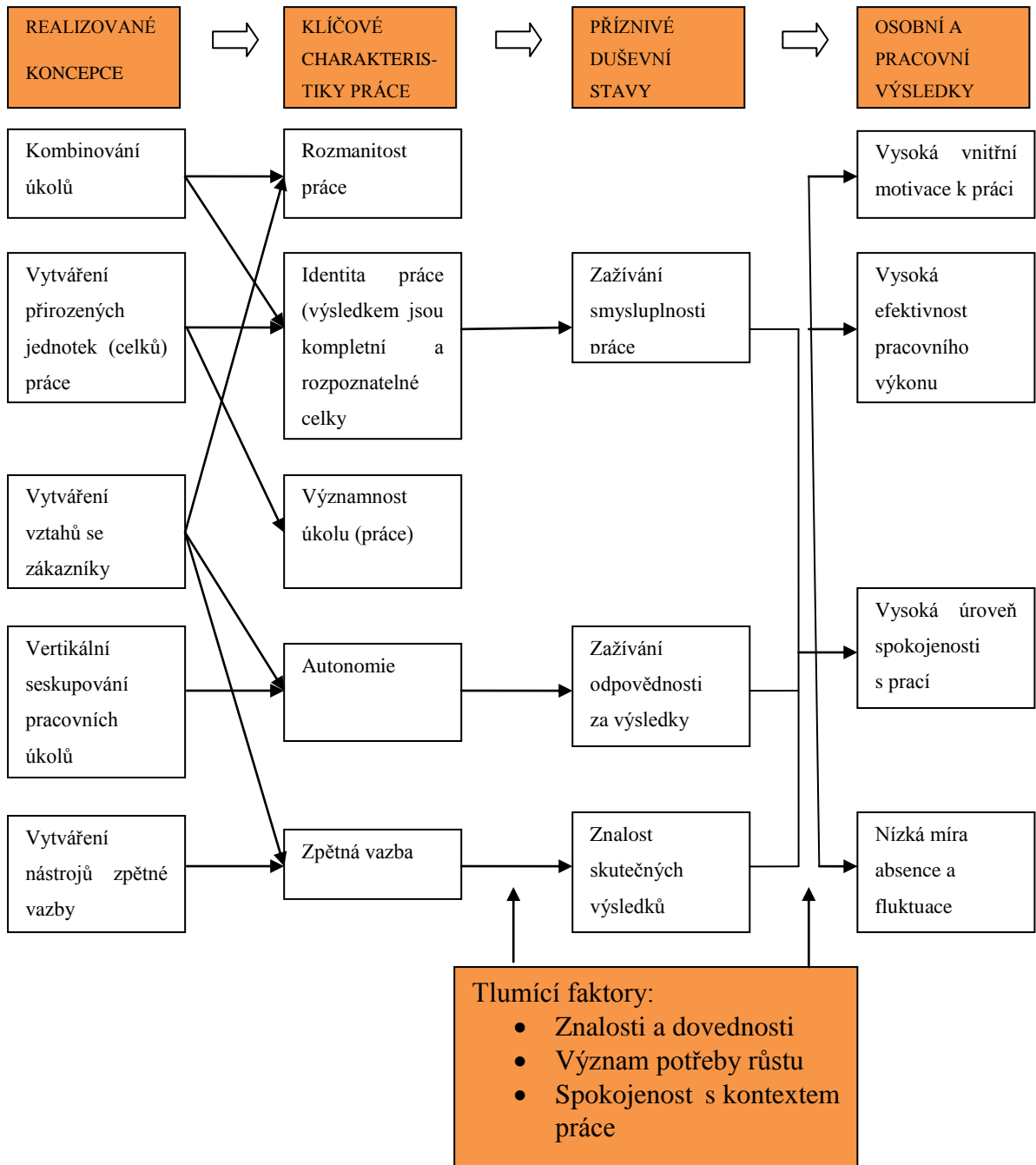
⁶¹ Hroník, F., *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 126, ISBN 978-80-904133-0-6

⁶² tamtéž, s. 127

⁶³ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 59, ISBN 978-80-7261-168-3

potenciál determinují určité významné charakteristiky práce. Tyto charakteristiky vedou k prožívání uspokojivých duševních stavů pracovníky. Tyto příznivé stavy vedou k dobrým pracovním výsledkům.⁶⁴

Graf 1. Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce (úpravy: W. F. Cascio)



⁶⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 59-60, ISBN 978-80-7261-168-3

Rozmanitost práce, identita práce a významnost úkolu vede k tomu, že pracovník prožívá pocity smysluplnosti své práce, že jeho práce má výsledky užitečné pro něj samotného, pro jeho zaměstnavatele i pro veřejnost. Dostatečně autonomní práce vede k pocitu, že je pracovník osobně odpovědný za výsledky své práce. A tam, kde je zpětná vazba na práci pracovníka, zná pracovník skutečné výsledky svého úsilí, ví, jak se na jeho práci dívají nadřízení popř. veřejnost. Tyto duševní stavy mohou vést ke zvýšení motivace, ke kvantitativnímu i kvalitativnímu zvýšení pracovního výkonu, ke zvýšení míry spokojenosti s prací a mohou pozitivně ovlivnit úroveň absence a fluktuace zaměstnanců v organizaci.⁶⁵

Na přítomnost uvedených významných charakteristik různí lidé reagují různě. Zda tyto významné charakteristiky práce povedou skutečně k prožívání příznivých duševních stavů, to ovlivňují tzv. tlumící faktory. Závisí na tom, jaké mají pracovníci:⁶⁶

- znalosti a dovednosti – čím má člověk vyšší znalosti a dovednosti, tím má větší potřebu rozmanité, autonomní a významné práce, taková práce ho uspokojuje a motivuje, pokud pracovník potřebné znalosti a dovednosti nemá, bude spíše frustrovaný než motivovaný;
- potřebu osobního růstu – čím má pracovník vyšší potřebu osobního růstu, tím bude pravděpodobně motivován zmíněnými významnými charakteristikami práce, ale pracovník s nedostatečnou potřebou osobního růstu bude vnímat práci jako obtížnou místo stimulující;
- a jsou spokojeni s kontextem práce – např. se mzdou/platem, s nadřízeným, se spolupracovníky, spokojení pracovníci budou na odpovědnější práci nahlížet příznivěji, zato nespokojení pracovníci to budou považovat za další vykořisťování zaměstnavatelem.

Organizace musí vždy vzít v úvahu úroveň znalostí a dovedností pracovníků, jejich individuální potřebu osobního růstu a jejich spokojenost s kontextem práce. Musí také zjistit, jak zaměstnanci vnímají klíčově významné charakteristiky práce a jaké zažívají uspokojení z práce.

⁶⁵ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 60, ISBN 978-80-7261-168-3

⁶⁶ tamtéž, s. 61-62

2.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků napomáhají realizaci plánů budoucího rozmístování pracovníků. Po dosažení určité úrovně pracovních schopností není pracovník na stávajícím místě dostatečně využit a pro lepší využití je dobré pro něj hledat vhodnější pozici. Je potřeba si takto zajišťovat vhodného následníka ve funkci z vnitřních zdrojů. Plány rozvoje a vzdělávání mohou být jakousi pobídkou ke vzdělávání pracovníků. Mohou nám pomoci řešit problém nedostatku či nadbytečnosti pracovníků určité kategorie a vyhnout se obtížnému procesu výběru, přijímání a adaptace pracovníka.⁶⁷

Základem úspěšnosti organizace je připravenost na změny a flexibilita, kterou ovšem vytváří přizpůsobiví lidé připravení na změnu i akceptující změnu. Znalosti a dovednosti člověka se v soudobé společnosti neustále mění. Aby byl jedinec zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat, rozvíjet, prohlubovat. Už dávno člověk nevystačí s tím, co se naučil během přípravy na své povolání. Vzdělávání se stalo v moderní společnosti celoživotním procesem.

Nestačí už tradiční způsob vzdělávání pracovníků jako je doškolování, zácvik, ale je potřeba se zaměřit na formování širších znalostí a dovedností, ale také na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotovou orientaci a přizpůsobování se kultuře firmy. Takové rozvojové aktivity tvarují flexibilitu pracovníků a připravenost pracovníků na změny, neboť se stále objevují nové poznatky, zavádějí se nové techniky a technologie, mění se povaha práce, mění se organizace a způsoby řízení, rozvíjí se informační technologie a jejich použití v organizaci, zvyšuje se orientace na kvalitu zboží a služeb, nutností je snižování nákladů, mění se podnikatelské prostředí, prostředí se globalizuje a internalizuje.⁶⁸

Vzdělávání pracovníků je tedy personální činností, která zahrnuje přizpůsobování, tj. prohlubování, schopností pracovníků měnícím se požadavkům na konkrétním pracovním místě, tedy longitudinální flexibilita. Stejně tak důležité je rozšiřování pracovních schopností příčně, transversálně, kdy jde o zvládnutí znalostí a dovedností na jiných pracovních místech. Vzdělávání zahrnuje také rekvalifikační procesy

⁶⁷ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 249, ISBN 978-80-7261-168-3

⁶⁸ tamtéž, s. 252

pro pracovníky s povoláním, které organizace nepotřebuje, na povolání pro organizaci žádoucí. Zaměřuje se také na formování osobnosti pracovníka, působí na jeho vědomí, na jeho postoje, hodnoty, potřeby a zájmy a tím na jeho motivaci. Neboť vše se odráží ve vztazích na pracovišti, na formování pracovních týmů a na pracovním výkonu. Vzdělávání tak ovlivňuje rysy pracovníků pro budoucnost organizace, budoucnost společnosti.⁶⁹

Rozlišují se tři oblasti vzdělávání:⁷⁰

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – ta formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Je převážně orientována na sociální rozvoj osobnosti jedince, na základě níž může jedinec získávat a rozvíjet odborné a specializované schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je kontrolována státem.
- **Oblast odborného vzdělávání** – neboli oblast profesní přípravy (training). Uskutečňuje se v procesu přípravy na povolání, který formuje specifické, na konkrétní zaměstnání zaměřené znalosti a dovednosti, na jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům daného pracovního místa. Patří sem:⁷¹
 - základní příprava na povolání – uskutečňuje se většinou mimo organizaci, mimo systém vzdělávání pracovníků, např. příprava na dělnické povolání v učňovském zařízení,
 - orientace – neboli adaptace nového pracovníka na organizaci, práci i kolektiv zprostředkováním informací, znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce,
 - doškolování – prohlubování kvalifikace, pokračování vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje, nebo přizpůsobování se novým požadavkům na současné pracovní místo, které vyvolaly změny techniky či technologie, rozvoj nových metod řízení apod. Je považováno za významný způsob zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, v některých zemích (např. Francie,

⁶⁹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 253-254, ISBN 978-80-7261-168-3

⁷⁰ tamtéž, s. 254-255

⁷¹ tamtéž, s. 255-256

Německo, Švédsko) dokonce za povinnost organizace zakotvenou v kolektivních smlouvách,

- přeškolení – rekvalifikace, osvojování si nového povolání odlišného od dosavadního, rekvalifikace může být plná nebo částečná,
 - profesní rehabilitace – je zvláštním druhem přeškolení, slouží k opětovnému zařazení jedinců, jejichž současný zdravotní stav jim zabraňuje vykonávat zaměstnání odpovídající jejich profesi.
- **Oblast rozvoje** – iniciována a realizována organizací, získávání větší šíře znalostí a dovedností než jsou potřebné pro výkon současného zaměstnání, jde o komplexní pochopení problémů, které mohou překračovat meze oboru, zaměřuje se více na osobní rozvoj a kariéru pracovníka než na jeho momentálně vykonávanou práci, zvyšuje šanci jedince na jeho uplatnění v organizaci i na vnějším pracovním trhu, tvaruje osobnost jedince tak, aby přispíval lépe k plnění cílů firmy a ke zlepšování interpersonálních vztahů v organizaci.

Objevuje se i nový pojem **rozvoj lidských zdrojů**, který představuje nový náhled a novou koncepci rozvoje a vzdělávání v organizaci. Zaměřuje se na rozvoj pracovních schopností celé organizace, na rozvoj schopností týmů, na vytváření dynamické struktury pracovních znalostí a dovedností, aby došlo k zvýšení výkonnosti celé organizace.⁷²

K učení probíhající v organizaci dochází převážně spontánně v kontextu interakcí a vztahů uvnitř organizace vytvářením, předáváním a přejímáním znalostí, postupů a metod, sami pracovníci organizace se chovají tak, že to vede k jejich učení. Zato **učící se organizace** vytváří klima pro povzbuzení rozvoje a vzdělávání pracovníků. Strategie rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů je hlavním bodem politiky organizace, na jejímž základě se uskutečňuje proces neustálé přeměny organizace.⁷³

Vzděláváním zaměstnanců se zabývá oddělení vzdělávání pracovníků jednotlivých personálních útvarů, ale také všichni vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení. Úzce

⁷² Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 257, ISBN 978-80-7261-168-3

⁷³ tamtéž, s. 258

se spolupracuje s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi. Systematické vzdělávání začíná zjištěním potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování vzdělávání a pak samotným procesem vzdělávání a jeho vyhodnocením. Předností je soustavná specializovaná příprava pracovníků, formování jejich pracovních schopností podle potřeb organizace, formování jejich osobnosti, přispívá ke zlepšení výkonu, kvality a produktivity práce. Umožňuje tak realizovat koncepci řízení pracovního výkonu. Zlepšuje vztahy pracovníků organizace, jejich motivaci, celkové pracovní klima. Zvyšuje na trhu práce atraktivitu organizace. Zvyšuje také sociální jistoty pracovníků, jejich kvalitu a tržní hodnotu a potencionální šanci na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.⁷⁴

Jelikož vzdělávání pracovníků formuje jejich osobnost, příznivě tak může ovlivňovat vztahy na pracovišti. Tím, že se pracovník vzdělává, zvyšuje to jeho šanci mezi ostatními spolupracovníky, a tím vzdělávání přispívá k sociálnímu smíru v organizaci, k dobrým vztahům s odbory.

Vedoucí pracovníci výrazně participují při plánování vzdělávání svých podřízených. Musí neustále sledovat chování a pracovní výkon podřízených a také to, zda vyhovují kvalifikačnímu požadavku na dané pracovní místo. Právě oni identifikují potřebu vzdělávání, rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván. Je s nimi konzultován výběr nejvhodnějších metod vzdělávání.⁷⁵

⁷⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 259-260, ISBN 978-80-7261-168-3

⁷⁵ tamtéž, s. 281

3 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V nejobecnějším pojetí má řízení lidských zdrojů za úkol vykonávat činnosti k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Tento úkol je možno zabezpečit lepším využíváním materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Kromě zlepšování využívání zdrojů je potřeba neustále rozvíjet pracovní schopnosti lidských zdrojů i umožnit osobní rozvoj jednotlivých pracovníků, neboť bez náležité péče o sociální a personální rozvoj pracovníků nelze optimálně využívat pracovní síly organizace v souladu a pro dosažení stanovených cílů firmy.

V následující kapitole se budeme zabývat lidskými zdroji a důležitou úlohou jejich řízení pro prosperitu organizace. V této souvislosti je jistě významné objasnění si pojmu učící se organizace. Zaměříme se i na změnu firemní kultury, na to, co a proč nám na změnu působí.

3.1 Lidské zdroje, podstata řízení v organizaci

Firemní kultura v organizaci je určována managementem firmy. Organizace ovšem funguje jen tehdy, jestliže se podaří propojit a využívat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale také lidské zdroje. Ty jsou motorem, který udržuje organizaci v chodu. Ovšem každý motor potřebuje pohonné hmoty, těmi jsou informační zdroje – znalosti, dovednosti a schopnosti, za pomoci nichž lidé uvedou do pohybu zdroje materiální a finanční.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.“⁷⁶

Dobré řízení lidských zdrojů manažerům umožňuje zaměřit se na strategii rozvoje firmy. „ ...cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských

⁷⁶ Donnelly, J. H., Gibson, J. H., Ivanicevich, J. M., *Management*. Praha: Grada, 1997, s. 543, ISBN 80-7169-422-3

*zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) ...*⁷⁷

Kvalitní lidské zdroje představují tedy jedinou oblast, ve které může firma získat konkurenční výhodu. Firmy si mohou finanční kapitál půjčit, mohou zakoupit techniku i technologii, ale lidské zdroje musí mít. Kvalifikovaných a k tomu dostatečně motivovaných pracovníků je nedostatek. Jejich příprava pro určité pracovní místo je náročná na čas i náklady. Je potřeba si uvědomit význam a hodnotu lidských zdrojů. Je třeba si uvědomit i to, že jejich řízení je významným faktorem, který rozhoduje, zda firma bude úspěšná či nikoliv. Člověk musí být chápán jako zdroj intelektuální, fyzické i emocionální energie. Moderní firma se musí snažit o rozvoj lidské energie, o rozvoj energie mozků, svalů i srdcí, neboť největší bohatství má firma právě v lidech, kteří u ní pracují, kteří jsou schopni myslet, tvořit a být loajální s touto firmou.

Na řízení lidských zdrojů mají vliv faktory:⁷⁸

- **Velikost a profil firmy** – u malých firem je řízení lidských zdrojů spojeno s řízením firmy, u velkých firem je řízení pomocí odborníků personálních útvarů.
- **Finanční podmínky** – nedostatek finančních prostředků ovlivňuje místo personálního útvaru ve struktuře firmy.
- **Strategie** – určuje směry a nástroje rozvoje firmy, určuje tak i místo personálního útvaru ve firmě. Strategie řízení lidských zdrojů se naopak zaměřuje na personální zajištění firemní strategie.
- **Technologie** – ovlivňuje personální management, co se týká počtu zaměstnanců, jejich profese a kvalifikace.
- **Firemní kultura** – je to síla, která vede k rozvoji osobností zaměstnanců, k dosažení cílů firmy.
- **Styl řízení** – uvádí do praxe kulturu firmy, firemní normy a hodnoty. Má vliv na oblast personálního řízení.

⁷⁷ Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B., *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. s. 56, ISBN 80-7179-389-2. 264 s.

⁷⁸ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 54-56, ISBN 80-7357-046-7

Personální management aplikuje právní, sociologické, psychologické a pedagogické aspekty na řízení lidí a pracovních vztahů mezi nimi. Zahrnuje manažerské funkce v řízení lidských zdrojů, personalistiku a personální politiku. Firemní kulturu nejdříve považuje personální management za „soubor určitých metod, procedur, dovedností, jež se rozvíjejí na podkladě praxe a jimž se morálně inteligentní člověk může naučit.“⁷⁹ V současné době firemní kultura zahrnuje „postojové, osobnostní a hodnotové schopnosti, jimž se nedá naučit knižním způsobem.“⁸⁰ Člověk tedy již není jen pracovní silou, ale členem organizace, kdy jsou na něj kladeny nároky, nese svou zodpovědnost a riziko za úspěchy či neúspěchy.

3.2 Učíci se organizace

Každá firma hledá cestu ke svému zlepšení, k zvýšení výkonu. Učíci se organizace může být řešením.

„Základní myšlenka učící se organizace je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny podmínky, jež umožňují „vhodnou kombinaci“ učení a řízení, učení posilování konkurence a učení a spolupráce v podniku“⁸¹

Základem budování učící se organizace je myšlení, které zahrnuje strategii firmy jako učící se organizace a participativní firemní politiku. Často zahrnuje také využívání informačních technologií v řízení firmy. Proces přechodu firmy ke konceptu učící se organizace je transformací, kdy se přetváří to, co organizace získává z okolí jako vstup, na to, co z organizace vychází výsledně.

Pět disciplín učící se organizace:⁸²

- **systemové myšlení** – vidět vše komplexně, ve vzájemných vazbách;
- **osobní zdokonalování** – být sám sebou, řídit sám sebe;
- **mentální modely** – uvědomění si perspektiv a předpokladů;

⁷⁹ Jirásek, J., Transformační řízení. Praha: Grada, 1993. s. 94, ISBN 80-85623-71-4

⁸⁰ tamtéž, s. 95

⁸¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. s. 57, ISBN 80-7357-046-7

⁸² Senge, P., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day Currency, 1990. s. 12, ISSN 0385472560

- **sdílená vize** – vrcholový management rozhodne o vizi a strategii organizace a tuto opatrně sděluje svým zaměstnancům;
- **týmové učení** – dialog a spolupráce mezi pracovníky.

Kubr a Prokopenko se vyjadřují, že „... učící se organizace vyžadují víc, než je programové vzdělávání..., vyžadují na vzdělavatelích znalosti a dovednosti, které by jim pomohly identifikovat překážky v učení a změny, které mohou být jak v jejich kultuře, tak v informačních systémech, jichž používají.“⁸³

Dle Evropské unie jsou učící se organizace charakterizovány takto:⁸⁴

- učící se přístup ke strategii – vědomé vytváření politiky a strategie jako učící se proces, vysvětlení, jak je strategie formulována, strategie se neustále vyvíjí;
- participativní tvorba politiky – týká se širokého okruhu pracovníků, kteří jsou oprávněni a mají tu možnost účastnit se a podílet se na utváření politiky;
- využití informací – ty se využívají na úrovni automatizace procesů a postupů (např. při zpracování výplat, přehledu zásob apod.); dále jsou informace dostupné všem zaměstnancům, nejen specializovaným odborníkům, aby je mohli využít, kdykoliv potřebují, pro vlastní iniciativu, která vede ke zlepšení postupů a procesů; a konečně mohou být informace také využívány jako integrující systém, který umožňuje spolupráci na dálku (např. video-konference);
- formativní účetnictví a kontrola – informace týkající se toku financí, na jedné úrovni jsou informace včas a snadno přístupné, na druhé úrovni rozpočty a účetnictví mají pomáhat pracovníkům naučit se zodpovědnosti za řízení vlastních peněz;

⁸³ Kubr, M., Prokopenko, J., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 416, ISBN 80-7169-250-6

⁸⁴ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 59-61, ISBN 80-7357-046-7

- vnitřní výměna – pracovní týmy v organizaci vnímají samy sebe jako součást řetězce dodavatelů a zákazníků, spolupracují spolu, aby lépe splnily vzájemné potřeby;
- pružnost odměňování – pracovní nasazení a větší účast na řízení vytvářejí potřebu pružnějšího a tvořivého odměňování jak peněžního, tak nepeněžního, které odráží výkon jednotlivce i úspěšnost celého týmu, dokonce i ohodnocení výsledků spolupráce s dalšími nositeli oprávněného zájmu;
- „umožňující“ struktury – struktura organizace se flexibilně mění, pokud to přináší zlepšení efektivnosti a účinnosti, týmy pracují samostatně, řídí se samy, k sobě navzájem se chovají jako zákazník a dodavatel;
- zaměstnanci jako „snímače“ prostředí organizace – sledování vně organizace, toho, co se děje na trhu;
- učení mezi společnostmi – pomocí společných akcí, sdílením nápadů, srovnáváním vzorů, ke kterému dochází, jestliže se z firem stávají aliance nebo dlouhodobí partneři;
- atmosféra podporující učení – učení na pracovišti i mimo pracoviště zaměřené na zlepšení postupů, tato atmosféra motivuje lidi na všech úrovních k hledání zlepšení, experimentování, práci na pilotních projektech;
- možnost osobního rozvoje pro všechny – plány osobního rozvoje zaměstnanců v různých oblastech, které nesouvisí s potřebami jejich pracovního zařazení, tak, aby si zaměstnanci zvykli se neustále v čemkoliv vzdělávat a tento návyk si donesli na pracoviště.

Učení se tak stává novou formou organizace práce. Pracovník v učící se organizaci se učí, aby mohl kvalifikovaně pracovat, a touto prací se zase zpětně učí. Stává se subjektem vzdělání, ke kterému potřebuje mít volný přístup, ale současně musí mít dohled a kontrolu nad svým osobnostním i profesním rozvojem. Zájem a snaha vzdělávat se musí vycházet od samotného pracovníka. Celý koncept lze vztáhnout nejen na pracovníka, ale i na celou firmu, společnost i celý svět.⁸⁵

⁸⁵ Palán, Z., *Sociologicko-ekonomické základy vzdělávání dospělých*. Olomouc: Andragoge, 2000. s. 39 - 40

Aby pracovník s volným přístupem ke svému vzdělávání byl v souladu s kulturou učící se organizace, musí mít nad svým vzděláváním kontrolu. Tu mu usnadňuje zpětná vazba např. ve formě hodnocení, motivačního pohovoru, supervize apod. Poznatky mají implicitní povahu, jsou výsledkem motivace, osobního zaujetí, názorů, emocí a vztahů. Takovéto učení je možné, když probíhá za atmosféry důvěry, kdy se firma zajímá o rozvoj zaměstnanců a při učení dochází k identifikaci a sdílení hodnot a kultury firmy.⁸⁶

Rozvoj pracovníků je jedním ze základních kamenů učící se organizace. Je vymezen ve strategii firmy zpracované v koncepci a systému řízení lidských zdrojů. Aby bylo dosaženo cílů učící se organizace, jeví se velmi důležitý systém práce s manažery na všech úrovních a klíčovými specialisty firmy. Vychází se ze zjišťování potřeb pro rozvoj pracovníků, ať odborných či osobnostních, v souvislosti se záměry firmy. Úkolem je odstranit vědomostní a dovednostní deficit a rozvíjet tak pracovníky různými aktivitami, které se plánují, realizují a pak vyhodnocují. Dochází k aktualizaci kvalifikace, která se uskutečňuje např. v důsledku změn v předpisech, požadavcích apod., nebo jde o vzdělávání zaměřené systémově jako např. systémové vzdělávání manažerů, tak aby se stali hlavním článkem v posilování firemní kultury.

Posilování kultury učících se organizací probíhá přes tyto činnosti:⁸⁷

- **výběr nových zaměstnanců dle jistých kritérií** – pracovníci jsou přijímáni dle kompatibility s existující firemní kulturou, což bývá dokonce důležitějším kritériem než jejich kompetence v oboru; tím dochází k dalšímu upevnování této kultury firmy;
- **stanovení kritérií pro povýšení/propouštění pracovníků** – firemní kultura je posilována povyšováním pracovníků upevňujících stávající firemní kulturu a naopak při propouštění se firma zbavuje nejprve zaměstnanců, kteří se od firemní kultury odchylují nejvíce;
- **označení jevů v centru pozornosti manažerů** – firemní kultura je posilována tím, čemu věnují pozornost manažeři, co kontrolují;

⁸⁶ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 63, ISBN 80-7357-046-7

⁸⁷ tamtéž, s. 66-68

- **chování manažerů během pracovních situací** – firemní kulturu posiluje chování vedoucích pracovníků jako vzor chování pro ostatní pracovníky;
- **chování manažerů v krizové situaci** – kvalita manažera se projeví nejvíce za mimořádné, krizové situace, kdy se jeho chování příkládá větší vážnost než v každodenních situacích;
- **stanovení kritérií pro odměňování** – odměňování je silným posilováním firemní kultury, to, co je odměňováno udává směr při volbě vzorců chování;
- **dodržování organizačních rituálů** – rituály jsou posilovači firemní kultury, pomáhají také firemní kulturu měnit;
- **prohlubování komunikace** – na komunikaci závisí úspěšnost dosahování cílů firmy, dochází při ní k přenosu informací od nadřízených k podřízeným, tyto informace jsou potřebné ke správnému výkonu práce, a zároveň proudí informace od podřízených k nadřízeným, ti jsou pak informováni o problémech při práci podřízených, bez těchto informací by se nadřízení nemohli správně rozhodovat při řízení organizace.

Vzdělávání jedince a formování jeho pracovních schopností, rozvíjení jeho znalostí a dovedností se stává v současnosti celoživotním procesem. Je třeba zajistit rozvoj pracovních schopností v předstihu před organizačním a technickým rozvojem, aby firma mohla pružně reagovat na možnosti a požadavky trhu a potřeby zdokonalování systému řízení.⁸⁸

3.3 Změna firemní kultury

Podnikatelské prostředí se neustále mění a vrcholový management musí stále přemýšlet nad tím, jak svou firmu úspěšně řídit v takto se měnících podmínkách. Musí měnit své strategie nebo dokonce vytvářet naprosto nové strategie řízení dané firmy. Musí být flexibilní a musí dokázat řídit proces změn, proces, který změní firemní kulturu.

Pro změnu firemní kultury je potřebné kulturu detailně analyzovat a pochopit ji, aby projekt změny mohl být vhodně zaměřen a ve výsledku úspěšně realizován. Projekt

⁸⁸ Gregar, A., *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. s. 67

nemůže být, pokud nevezmeme v úvahu firemní kulturu, úspěšně dokončen ani přes sebelepší naplánování a realizaci.

Jak uvádí Pfeifer a Umlaufová, o změně firemní kultury se uvažuje, když:⁸⁹

- dojde ke změnám podmínek prostředí a kultura tomu již neodpovídá;
- dojde ke změně vize, strategií a vžitá kultura je v rozporu s kulturou strategicky potřebnou;
- přechází firma z jedné etapy vývoje do druhé;
- dojde k fúzi nebo převzetí podniku;
- dojde k významné změně velikosti podniku;
- změní se postavení firmy na trhu;
- změní se předmět podnikání;
- dojde ke změně prostředí, technologie sice nezasáhnou výrazně do strategie, ale změna ve firmě se očekává.

Než se zahájí proces změny, je tedy nezbytné analyzovat a identifikovat stávající kulturu firmy. Stanovit, jaká by měla, dle nové strategie, být změněná kultura. A následně porovnat vžitou kulturu se strategicky potřebnou, změněnou kulturou. Snažit se odhadnout možná rizika změny a také stanovit rozsah změny, její podstatu a význam.⁹⁰

Změna firemní kultury je přechod od výchozího stavu, stávající firemní kultury, ke stavu cílovému, strategicky potřebné kultuře, kdy původní představy, hodnoty, přístupy zaměstnanců se mění a ztotožňují s představami, hodnotami a přístupy, o které usiluje management firmy v rámci dosažení budoucí prosperity firmy. Dosažení cílového stavu projektu změny kultury firmy není konečným cílem, nýbrž následuje neustálý rozvoj a pěstování kultury včetně případných dalších změn.⁹¹

Při změně firemní kultury je potřeba se zaměřovat na klíčové prvky, které kulturu ovlivňují, jako např. minulost firmy, zda jde o firmu s dlouholetou tradicí či firma vznikla akvizicí či fúzí. Vnímat také oblast působení firmy, zda působí v místě, regionu nebo

⁸⁹ Pfeifer, L., Umlaufová, M., *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. s. 63 - 64, ISBN 80-7169-018-X

⁹⁰ tamtéž, s. 65- 66

⁹¹ tamtéž, s. 69 - 70

je působnost národní či dokonce celosvětová. Zda jde o veřejný podnik, osobní společnost, kapitálovou společnost, družstvo či rodinný podnik. Uvědomit si, jací lidé pracují v organizaci, zda dělníci, lékaři, úředníci, obchodní zástupci, absolventi, zaměstnanci různých národností apod. Ujasnit si, zda jde firmě o zisk, růst, kvalitu, charitu či vzájemnou důvěru. Vnímat styl vedení, jestli je styl paternalistický, benevolentní, despotický, zda se zapojují zaměstnanci do vedení, jak silná je kontrola.⁹²

Pokud tedy se zaměříme na klíčové prvky, abychom si ujasnili, jaká kultura je v organizaci, získáme podporu na všech úrovních, můžeme naplánovat změnu, vytvořit strukturu, která změnu umožní uskutečnit. Je potřeba také přimět lidi, aby změnou kultury firmy žili. Podmínkou úspěchu je dobrý sponzor, který věří ve změnu, má možnost ji prosadit. Je zapotřebí dosadit správné lidi, kteří mají požadované dovednosti, na správná místa, aby se změna mohla realizovat. Je nutné zaměřit se na lidi, kteří změnu nejvíce odmítají. Snažit se, aby se změna realizovala v souladu s firemní kulturou, s tím, nač jsou lidé zvyklí, aby nepůsobila žádné další potíže.⁹³

Změna firemní kultury je velmi obtížná, čím dále se postupuje, tím je obtížnější. Změna kultury musí mít něco společného se stávající firemní kulturou, o to lépe se jí pravděpodobně podaří úspěšně realizovat. Lidé jí musí věřit a usilovat o ni. Důležitá při procesu změny je komunikace.

Změna firemní kultury může probíhat shora dolů ale také zdola nahoru. Při přístupu **shora dolů** mohou zaměstnanci mít pocit, že se s nimi manipuluje, což může být příčinou následné nedostatečné spolupráce, vystupování proti vytyčeným cílům a hodnotám. Může také dojít k zneužití podnikové kultury během její přeměny, kdy se v rámci rostoucí autonomie mnohdy usiluje o rozšíření kontroly a pole působnosti manažera. Při přístupu **zdola nahoru** probíhá proces přirozeně a dynamicky iniciativou ad hoc z okraje směrem k jádru organizace. Zaměstnanci jsou postaveni do nových rolí a k nim vztažených souvislostí, tím vznikají nové vzory chování, z nových zkušeností se utváří nové přístupy, postoje a hodnoty. Hrozí zde ale, že nová firemní kultura nebude zcela v souladu

⁹² Russel-Jones, N., *Management změny*. Praha: Portál, 2006. s. 47, ISBN 80-7367-142-5

⁹³ tamtéž, s. 30-31

se strategickými záměry organizace. Dokonce může dojít k vynucenému odchodu vedení firmy, neboť nová podniková kultura zvětší vzdálenost vedení od jádra organizace.⁹⁴

Změna firemní kultury je dlouhodobým procesem. Při změně shora dolů může být problém dostat se k nejnižší úrovni v hierarchii organizace. Je třeba vytvořit vhodné klima pro uskutečnění změny, jasně stanovit hodnoty a cílový stav, poukazovat na úspěchy i neúspěchy, soustředit se na podporu všech úrovní v organizaci tak, aby se vybuodovala vlastní odpovědnost každého v procesu změny firemní kultury. Management musí vynaložit značné úsilí, aby změnil své chování a jasně prezentoval změnu svým podřízeným i okolí. Musí změnit způsob vedení a řízení, systém odměňování, informační systémy, předávání zpráv, zkušeností a dovedností. Je zde zapotřebí vzdělávání manažerů. Vhodné bývá využití externích konzultantů. Také nově příchozí lidé do firmy mohou přinášet nové kulturní vzory, vědomosti a dovednosti.

Vážnou překážkou při prosazování změny firemní kultury bývá postoj pracovníků, jichž se změna týká. Často vnímají změnu jako ohrožení, přijímají ji s nechtí, trvají na zakotvených návycích a metodách. Změna pak může probíhat jako traumatický proces, kdy se zaměstnanci musí učit vyrovnávat s dosud neznámým způsobem řízení, nebo změna probíhá pomocí pozitivního posilování, kdy se úspěšné přístupy a pozitivní zkušenosti pomalu zakotvují a stávají se součástí firemní kultury. Řízená změna kultury organizace, která se utvářela mnoho let a je nyní v organizaci zakotvená, není snadná.⁹⁵

Aby byla změna úspěšná, tak „... musí být přestřiženo pomyslné tkanivo a musí být nastolen vzdělávací proces, který přeruší naakumulované minulé zkušenosti a nastolí novou strukturu, jež bude nejenom proklamována, ale demonstrována činy. Musí být vytvořeny nové povídky, nové rituály, nové procesy namísto starých.“⁹⁶

Změna má vždy dopad na fungování společnosti. Pokud existují nějaké překážky, které brání změně, je potřeba je potlačit, snažit se získat lidi na svou stranu a překonat tak bariéry. Což znamená pochopit kulturu firmy, být připraven na změnu a mít podporu zaměstnanců. Lidé mohou reagovat na změnu různě, závisí na okolnostech, na pochopení

⁹⁴ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 47, ISBN 80-7357-046-7

⁹⁵ tamtéž, s. 48

⁹⁶ Hendry, J., Hope, V., *Cultural Change and Competitive Performance*. European Management Journal, 4/2004. s. 15, ISSN 0263-2373

celého procesu změny, na osobnosti každého jedince. Negativní reakce může nastat, pokud zaměstnanci nevidí smysl změny, jsou příliš zaneprázdnění, mají pocit, že jsou změnou ohroženi nebo jsou reálně opravdu změnou ohroženi, také jsou-li odpůrci změny nebo existují-li kulturní problémy. Mohou však být i pozitivní reakce, a to především u manažerů, zaměstnanců, kteří byli převedeni na daný projekt, nových zaměstnanců, kteří právě získali nové zaměstnání apod. Pozitivní reakce mají různé fáze:⁹⁷

- neinformovaný optimismus – lidé jsou pozitivně naladěni na změnu, jsou plni sebedůvěry;
- informovaný pesimismus – začínají se projevovat negativní reakce na změnu, nastává ztráta sebedůvěry;
- optimistický realismus – lidé již vidí dosažitelnost změny, roste sebedůvěra;
- informovaný optimismus - navrácení sebedůvěry, lidé se věnují projektu naplno;
- dokončení - lidé vyzařují sebedůvěru, pomáhají zbytku společnosti.

Nástrojem změny firemní kultury je týmová práce. I malý tým pracovníků, kteří jsou pro změnu nadšení a snaží se ji úspěšně realizovat, může mít vliv na ostatní pracovníky organizace. Vybrat vhodné členy do týmu je zcela zásadní, neboť týmová práce je nezbytná například z důvodu:⁹⁸

- k rozdělení nástrojů změny v složitosti současného prostředí je výhodné mít silný tým ve vedení firmy, neboť samotný jedinec by byl zranitelnější;
- zapojení myšlení více lidí zvyšuje pravděpodobnost nalezení efektivního, správného řešení;
- správně organizovaný celek je více než součet všech jeho částí;
- týmová práce je krokem k demokratizaci, otevírá skrytý potenciál uplatnitelný v dnešním prostředí konkurence;
- v současném ekonomickém prostředí je nutné vše zakládat na týmu vycházejícím z dělby pravomoci i odpovědnosti;

⁹⁷ Russel-Jones, N., *Management změny*. Praha: Portál, 2006. s. 56-61, ISBN 80-7367-142-5

⁹⁸ Mohyla, I., *Týmová práce jako nástroj pro změnu podnikové kultury*. Moderní řízení, 9/1995. s. 21, ISSN 0026-8720

- zásadním omylem režimů minulosti bylo podceňování lidí a přesvědčení o tom, že lidé chtějí autoritu, která bude za ně myslet a rozhodovat.

Změnu firemní kultury není možné uskutečňovat rychle a najednou. V krátkodobé rovině se musí vycházet z kulturně inženýrského přístupu, kdy k zásadním změnám firemního výkonu jsou nutné okamžité a razantní zásahy do prostředků firemní kultury, jako jsou symboly, loga, ceremoniály, status a vize. Ve střednědobém horizontu jsou změny přenášeny do základů kultury pomocí nástrojů v oblasti mezilidských vztahů, tj. do individuálních hodnotových vzorců. V dlouhodobé perspektivě je nutné sladit nové podoby prostředků firemní kultury s novými individuálními hodnotovými vzorci a tyto souvislosti stabilizovat pomocí správného a efektivního vedení lidí proškoleným středním a nižším managementem.⁹⁹

Formování firemní kultury je dlouhodobým procesem sociálního učení. Může probíhat jako „trauma“, kdy se zaměstnanci organizace učí vyrovnávat s neznámou kulturou jako s neznámým ohrožením. Toto učení může ovšem probíhat také jako pozitivní posilování, kdy se úspěšné přístupy a kladné zkušenosti pomalu usazují, až se stanou součástí kultury firmy.

⁹⁹ Holý, F., *K pojetí podnikové kultury*. Moderní řízení, 12/1996. s. 26, ISSN 0026-8720

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY

Praktická část se zaměřuje na výzkum ve zdravotnickém zařízení, konkrétně ve Fakultní nemocnici Brno. Úvodní kapitola nám toto zařízení představí, další kapitoly se zaměří na vize, cíle, hodnoty, systém řízení kvality a firemní kulturu.

Součástí praktické části bude také výzkum, který byl proveden pomocí dotazníku distribuovaného zaměstnancům této organizace dle jednotlivých pracovních kategorií. Otázky v dotazníku byly pro jednotlivé kategorie adekvátně upraveny. Dotazník slouží k ověření předem stanovených hypotéz.

4.1 Představení organizace

Fakultní nemocnice Brno (FN Brno) je největším zdravotnickým zařízením na Moravě. Poskytuje specializovanou a superspecializovanou péči pacientům všech věkových skupin a to ve všech oborech medicíny. Využívá dostupné poznatky současné lékařské vědy. Úzce spolupracuje na vědecko-výzkumné rovině s Masarykovou univerzitou v Brně. Je jedním z největších zaměstnavatelů v kraji.

Fakultní nemocnice Brno je držitelem certifikátu ISO 9001:2008. Od roku 2011 je prvním zdravotnickým zařízením v Evropě, kterému se podařilo obhájit certifikát NIAHOSM. To spojuje požadavky normy ISO 9001 na řízení kvality s pravidly agentury spravující státní zdravotní a sociální programy, agentury CMS, pro nemocnice, které participují v USA na federální úhradě zdravotnické péče, Conditions of Participation. Akreditační standard klade především důraz na řízení rizik, což zahrnuje hlavně bezpečnost pacientů, ochranu životního prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zabezpečení informací.¹⁰⁰

FN Brno je příspěvkovou organizací, zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Zdrojem financování jsou převážně příjmy od zdravotních pojišťoven,

¹⁰⁰ FN Brno usiluje o americkou akreditaci [online] ©2015 [cit 2015-01-16] Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/fn-brno-usiluje-o-americkou-akreditaci/>

získaných za poskytovanou léčebnou péči. Dalším zdrojem příjmů jsou tržby za prodané zboží, příjmy za léčebnou péči nehrazenou zdravotními pojišťovnami, provozní dotace.¹⁰¹

4.1.1 Systém řízení kvality

Fakultní nemocnice Brno je držitelem nejen certifikátu ISO 9001:2008, ale i certifikátu ISO 14001:2004, akreditace NIAHOSM/DIAS. Všechny laboratoře splnily podmínky pro akreditaci klinických laboratoří dle ISO 15189 a mají certifikát akreditovaných laboratoří.

Dle normy ISO 9001:2008 má samostatně certifikovány jednotlivé útvary a od roku 2007 je certifikována jako celek. Na to navázala v roce 2011 získáním akreditace NIAHOSM (National integrated accreditation for healthcare organisation). Dále od roku 2013 probíhá akreditace dle DIAS (Det Norske Veritas Akreditation Standart), který přijala Evropská unie, organizace ISQua Standards, jako mezinárodní standart pro zdravotnická lůžková zařízení v Evropě. Standardy kladou důraz na řízení rizik, a to v oblasti bezpečnosti pacientů, fyzické bezpečnosti, bezpečnosti a ochrany draví při práci a bezpečnosti informací.¹⁰²

Fakultní nemocnice Brno se tedy soustřeďuje na bezpečnost pacientů, zaměstnanců i návštěvníků nemocnice, na ochranu životního prostředí, bezpečnost informací, na udržování a rozvoj stávajících systémů.

Politiku kvality FN Brno, vycházející z vizí o rozvoji a fungování FN Brno, zpracovává vedení nemocnice na základě analytického materiálu Strategie FN Brno na následující období, nyní na období 2014 – 2019. Strategické vize navazují na výsledky dosažené v předchozím období a zároveň se v nich odráží nové vstupy v oblasti zdravotní péče, nové možnosti realizace nejnovějších poznatků rozvoje medicíny, prognózy na vývoj poptávky po léčebné a preventivní péči. Politika kvality definuje globální program rozvoje FN Brno v oblasti řízení kvality produktů a poskytovaných služeb a je sepsána v dokumentu Cíle kvality FN Brno pro příslušný rok. Konkrétní způsoby naplňování Politiky kvality a Cílů kvality jsou uvedeny ve Strategii FN Brno ve formě strategických

¹⁰¹ FN Brno [online] ©2015 [cit. 2015-01-16] Dostupné z: <http://www.fnbrno.cz/nemocnice-v-datech/t3869?page=5>

¹⁰² Zákon 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování v platném znění

operací. Fakultní nemocnice Brno se zavazuje plnit všechny požadavky vyplývající z normy ČSN EN ISO 9001, Systémy managementu kvality.¹⁰³

Veškeré aktivity FN Brno se zaměřují na poskytnutí optimální preventivní, diagnostické, léčebné, ošetrovatelské, dispenzární, paliativní, rehabilitační, lékárenské a klinicko-farmaceutické péče s maximálním využitím disponibilních zdrojů a na realizaci vědecko-výzkumné a výukové činnosti v odpovídající kvalitě a rozsahu. Nedílnou součástí komplexních služeb je poskytování sociální služby, to znamená poskytování poradenství a pomoci klientům při řešení jejich konkrétní sociální situace.

Tento nepřetržitý proces analýzy, politiky a cílů kvality a strategického plánování vytváří podmínky, aby se neustále zlepšoval systém řízení kvality a docházelo k realizaci harmonického rozvoje nemocnice.

Finanční prostředky jsou zabezpečeny smluvními vztahy se zdravotními pojišťovnami, popřípadě obchodními partnery u hospodářských činností. K realizování stanovených záměrů se využívá alokace dostupných zdrojů, restrukturalizace a sjednocení procesů jak v medicínských, tak v nemedicínských útvarech dle analýzy poptávky služeb a také dle vývoje medicínských poznatků.

Zlepšování kvality produktů a služeb poskytovaných klientům FN Brno je určováno závaznými pravidly pro poskytování zdrojů na rozvoj technického zázemí a infrastruktury, zaváděním nových poznatků vědy a techniky a také stanovením podmínek uspokojování potřeb zaměstnanců.

Systém řízení kvality dává managementu všech úrovní řízení do ruky nástroj pro získání informací, analýzu a hodnocení efektivnosti řízení útvaru a následně zavádění preventivních a nápravných opatření. Zde jsou využívány především interní audity kvality.

¹⁰³ Strategie FN Brno pro období 2014 - 2016

4.1.2 Zásady systému řízení kvality

Fakultní nemocnice je integrovaným komplexem pracovišť medicíny dospělého věku, dětské medicíny a reprodukční medicíny. Při poskytování zdravotní péče dospělým i dětem se budou nadále všechna pracoviště orientovat na:¹⁰⁴

- otevřenost;
- medicínu podloženou důkazy;
- ošetrovatelství a medicínu s měřitelnou a trvale hodnocenou kvalitou zdravotní péče.

Zásadou při péči o pacienty je respektování Charty práv nemocného, Charty práv dítěte, Charty práv umírajících, zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, zákona č. 373/2011 Sb., zákona o specifických zdravotních službách, v platném znění. Pacient je vždy partnerem lékaře a také všech zdravotnických zaměstnanců. Základem komunikace je lidský přístup veškerého personálu nemocnice. Zaměstnanci FN Brno se řídí Etickým kodexem zaměstnance FN Brno a zavazují se činit veškerá protikorupční opatření k eliminaci tohoto nežádoucího jevu. Snaží se zvyšovat úroveň nabídky služeb klientům a komunikace s nimi. Průběžně se ověřuje spokojenost klientů pomocí sofistikovaného systému zpětných vazeb. Součástí péče o nemocného je poučení o jeho zdravotním stavu, formě a způsobu léčby srozumitelnou formou pro pacienta a zaznamenání tohoto poučení do zdravotnické dokumentace. Pokud nebrání hygienicko-epidemiologické a další bezpečnostní a provozní předpisy, je akceptována přítomnost rodičů či jiných rodinných příslušníků při vyšetření, zdravotních výkonech a hospitalizaci. Nemocnice se snaží vytvářet podmínky pro ochranu zdraví klientů v průběhu zdravotních služeb.¹⁰⁵

Zásadou ve snaze o vyrovnané ekonomické výsledky hospodaření je spolupráce vedení nemocnice se všemi zaměstnanci. Při spolupráci se hledají cesty řešení rozporu mezi omezenými ekonomickými zdroji a teoretickými možnostmi medicíny. Je snaha

¹⁰⁴ Politika kvality FN Brno pro období 2013 - 2016

¹⁰⁵ Politika kvality FN Brno pro období 2013 - 2016

o optimální využívání možnosti dotačních programů apod. s cílem modernizace a obnovy technického, přístrojového a provozního vybavení.

Zásadou managementu nemocnice je vytvářet podmínky pro kvalifikační růst zaměstnanců, jejich osobní rozvoj tak, aby byly dodrženy zásady rovného zacházení se zaměstnanci. Za účelem stabilizování pracovních týmů sleduje vedení nemocnice spokojenost zaměstnanců.

Zásadou je také vytváření příznivých pracovních podmínek pro práci všech zaměstnanců. Vedoucí pracovníci se zaměřují na prevenci aktivním úsilím o identifikaci možných rizik poškození zdraví a přijímají opatření nezbytná k jejich odstraňování. FN Brno se také snaží předcházet negativním dopadům na životní prostředí, zlepšovat své procesy s ohledem na prevenci znečištění a šetrné využívání zdrojů.

Řízení FN Brno vychází z požadavků zřizovatele, z platné legislativy a nejmodernějších poznatků teorie řízení. Jeho struktura je taková, že zásadní rozhodnutí provádí vrcholový management FN Brno za spoluúčasti poradních orgánů, tedy strategické komise, odborné komise a pracovního týmu pro danou problematiku. Následně jsou kompetence řízení delegovány na nižší stupně řízení a pracovní týmy.

Neustálý rozvoj Nemocničního informačního systému, informačního systému Navision Attain, vnitřního komunikačního a informačního systému Lotus Notes prohlubuje komunikaci vedení nemocnice se všemi články řízení, prohlubuje se stabilita provozu, bezpečnost a průchodnost informací.

Hospodářsko-technická správa zajišťuje provozní a technické podmínky pro činnost nemocnice, klade důraz na telekomunikační služby, plynulou dodávku médií, stravování pacientů i zaměstnanců, praní a čištění veškerého prádla, zajištění dopravy v rámci celé FN Brno, zabezpečení správy majetku, hospodárné využívání zdrojů a zajištění bezpečnosti a požární ochrany.¹⁰⁶

¹⁰⁶ FN Brno [online] ©2015 [cit. 2015-01-16] Dostupné z: <http://www.fnbrno.cz/kvalita-a-iso/t2790?page=5>

4.1.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Spokojenost zaměstnanců je pravidelně 1x ročně zjišťována pomocí dotazníků, je vyhodnocována a vedením nemocnice jsou přijímána opatření.

Vedení nemocnice po dohodě s odborovou organizací vytváří Fond kulturních a sociálních potřeb, který mohou zaměstnanci využívat ve prospěch rozvoje svých aktivit.

Pro rok 2015 vedení nemocnice společně s odborovou organizací vzhledem k úsporným opatřením odsouhlasilo omezení některých benefitů, které byly poskytovány dle níže uvedeného přehledu v roce 2014.

Benefity poskytované zaměstnancům FN Brno

Tabulka 1. Benefity pro volný čas

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Příspěvek na rekreaci	zaměstnavatel FN Brno nebo jeden ze zaměstnavatelů, min. výše smluvního úvazku 0,3, doporučení vedoucího útvaru, délka pracovního poměru min. 3 roky, - nenáleží zaměstnancům, kterým již vznikl nebo v daném kalendářním roce vznikne nárok na starobní důchod, bez ohledu na skutečnost, zda požádali o jeho přiznání a je jim vyplácen, nenáleží zaměstnancům na MD a RD	Příspěvek na všechny formy rekreace, včetně rehabilitace v tuzemsku i zahraničí. Na tuzemské a zahraniční rekreace a zájezdy lze poskytnout zaměstnanci příspěvek pouze 1x v kalendářním roce.	příspěvek max. 3 000 Kč
Rekreační zařízení - chata Bělá pod Pradědem	Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené, kteří využijí pobytu na rekreační chatě FN Brno – Bělá pod Pradědem.	Chata Bělá pod Pradědem je rekreační zařízení FN Brno s celoročním provozem.	a) dospělí - příspěvek 120 Kč/lůžko/noc a 60 Kč/přistýlka/noc
			b) příspěvek pro děti (3-26 let) 140 Kč/lůžko/noc a 70 Kč/přistýlka/noc; (u dítěte od 15 do 26 let musí být doloženo potvrzení o studiu)

			c) bývalým zaměstnancům - důchodcům (jejichž poslední zaměstnavatel je FN Brno) příspěvek 120 Kč/lůžko/noc a 60 Kč/přistýlka/noc
Sportovní vyžití ve FN Brno	pro zaměstnance FN Brno	Provozování pohybových kurzů pro zaměstnance f. Martina Konečná; pohybové kurzy (cvičení aerobiku a pilates) v pronajatých prostorách PK	zvýhodněný pronájem prostor FN Brno
Sportovní vyžití ve FN Brno	pro zaměstnance FN Brno	Akce "Do práce na kole" - každoroční akce pořádaná Nadací Partnerství - propagace zdravého životního stylu, jízdy do práce na kole, koloběžce, cyklokole	úhrada registračního poplatku za účastníky akce (zaměstnance FN Brno) dle aktuální nabídky pro daný kalendářní rok

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 2. Sociální benefity

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Jednorázová sociální výpomoc	z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení složitých, neočekávaných sociálních situací	Jednorázová sociální výpomoc v mimořádně závažných případech a při řešení složitých, neočekávaných sociálních situací. Výpomoc je nenávratná.	sociální výpomoc ve výši: a) může být v jednotlivých případech poskytnuta max. do 5 000 Kč
			b) ve zvlášť závažných případech max. do výše 15 000 Kč

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 3. Finanční benefity

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
<p style="text-align: center;">Penzijní připojištění/životní soukromé pojištění</p>	<p>a) Doba trvání pracovního poměru u FN Brno min. 5 let v roce zahájení poskytování příspěvku b) Min. výše pracovního úvazku u FN Brno 0,5 a nebo min. výše průměrného měsíčního příjmu 10.000,- Kč v uplynulém kalendářním roce. U zaměstnanců na rodičovské dovolené a nastupujících po rodičovské dovolené je rozhodující výdělek či úvazek v kalendářním roce, ve kterém nastupovali na rodičovskou, resp. mateřskou dovolenou. c) Úložka zaměstnance hrazená formou srážek z platu prováděných FN Brno d) Realizace veškeré agendy včetně změn týkajících se výše úložky na penzijní připojištění a soukromého životního pojištění provádět prostřednictvím pojišťovacího makléře vybraného FN Brno ve spolupráci s odborovými organizacemi. e) Příspěvky se týkají i zaměstnanců na mateřských a rodičovských dovolených, a dále zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr a bezprostředně uzavřeli nový pracovní poměr ve FN Brno. f) Příspěvek nenáleží zaměstnancům, kterým již vznikl nárok na starobní důchod, bez ohledu</p>	<p>Penzijní připojištění při úložce:</p> <p>200,- Kč zaměstnancem je příspěvek FN Brno 100,- Kč 300,- Kč zaměstnancem je příspěvek FN Brno 200,- Kč 400,- a více zaměstnancem je příspěvek FN Brno 300,- Kč</p> <p>Soukromé životní pojištění při úložce:</p> <p>300,- Kč zaměstnancem je příspěvek FN Brno 100,- Kč 400,- Kč zaměstnancem je příspěvek FN Brno 200,- Kč 600,- a více zaměstnancem je příspěvek FN Brno 300,- Kč</p> <p>FN Brno přispívá z FKSP svým zaměstnancům část na penzijní připojištění nebo na soukromé životní pojištění s tím, že pojišťovacího makléře pro realizaci agendy spojené s penzijním připojištěním a soukromým životním pojištěním vybírá FN Brno ve spolupráci s odborovými organizacemi.</p>	

	<p>na skutečnost, zda požádali o jeho přiznání a je jim vyplácen. Pokud nebyl ukončen pracovní poměr, bude poslední příspěvek poskytnut za měsíc, kdy vznikl nárok na důchod.</p> <p>g) V případě ukončení pracovního poměru bude poslední příspěvek poskytnut za měsíc, kdy pracovní poměr trval do posledního dne.</p>		
ZFP akademie, a. s.	pro zaměstnance FN Brno mající zájem o penzijní připojištění/životní soukromé pojištění	konzultační činnost finančního poradce ZFP akademie	konzultační činnost finančního poradce a případné uzavření penzijního připojištění/životního soukromého pojištění
Peněžní a věcné dary zaměstnancům při životních a pracovních výročích	pro zaměstnance FN Brno	<p>1) za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele; 2,3,4) - dary; Dar dle bodů 2) - 4) lze poskytnout jen v kalendářním roce, na který připadá příslušné výročí; Podmínkou daru při přiznání invalidního důchodu třetího stupně, předčasného důchodu a vzniku nároku na starobní důchod v daném kalendářním roce a při životním výročí je 5 let pracovního poměru ve FN Brno. Poskytnutá výše daru bude krácena dle výše pracovního úvazku.</p>	<p>1) Za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, a to zejména za:</p> <p>a) získání Zlaté Jánského plakety za 40 odběrů krve. V tomto případě náleží zaměstnanci příspěvek FN Brno ve výši 10.000,- Kč na rekreaci dle vlastního výběru. Faktura na rekreaci musí znít na FN Brno s tím, že zaměstnanec uhradí FN Brno rozdíl celkové ceny po odečtení příspěvku.</p> <p>b) soustavnou dobrovolnou práci s dětmi v průběhu roku a za organizování dětských táborů pro děti zaměstnanců FN Brno</p> <p>c) soustavnou dobrovolnou pečovatelskou činnost zaměřenou na starší a nemožící spoluobčany</p> <p>d) pomoc při požárech, živelných pohromách a jiných mimořádných událostech a při odstraňování následků.</p> <p>Za aktivity uvedené v bodu 1 písmenech b, c, d), bude zaměstnanci poskytnut věcný dar dle vlastního výběru až do hodnoty 5.000,- Kč.</p>
			<p>2) Peněžní dary budou poskytovány za 20 let a každých dalších 5 let odpracovaných pouze ve FN Brno (počítáno od posledního nástupu). Peněžní dar je poskytnut do výše 200,- Kč za rok odpracovaný ve FN Brno. Peněžní dary při pracovním</p>

			výročí nebudou vypláceny zaměstnancům, kterým již vznikl nebo v daném kalendářním roce vznikne nárok na starobní důchod, bez ohledu na skutečnost, zda požádali o jeho přiznání a je jim vyplácen. Výše peněžního daru bude krácena dle výše pracovního úvazku.
			<p>3) Peněžní dary při přiznání invalidního důchodu třetího stupně, předčasného důchodu a vzniku nároku na starobní důchod v daném kalendářním roce, bez ohledu na skutečnost, zda požádali o jeho přiznání a je jim vyplácen, budou poskytovány maximálně do výše stanové odpracovanou dobou ve FN Brno, a to:</p> <p>a) 5 let – max.výše daru 2.850,- Kč</p> <p>b) 6 - 10 let – max.výše daru 4.100,- Kč</p> <p>c) 11 - 15 let – max. výše daru 5.350,- Kč</p> <p>d) 16 - 20 let – max.výše daru 6.600,- Kč</p> <p>e) 21 - 25 let – max. výše daru 7.850,- Kč</p> <p>f) 26 - 30 let – max. výše daru 9.100,- Kč</p> <p>g) 31 - 35 let – max.výše daru 10.100,- Kč</p> <p>h) 36 let a více– max.výše daru 11.250,- Kč</p>
			<p>4) Peněžní dary při významných životních výročích budou poskytovány při dosažení věku 50 let, přičemž jejich maximální výše je stanovena dobou odpracovanou ve FN Brno, a to:</p> <p>a) 5 let - max.výše daru 5.000,- Kč</p> <p>b) 6 - 10 let - max.výše daru 5.350,- Kč</p> <p>c) 11 - 15 let - max.výše daru 5.500,- Kč</p> <p>d) 16 - 20 let - max.výše daru 5.750,- Kč</p> <p>e) 21 - 25 let - max.výše daru 6.100,- Kč</p> <p>f) 26 let a více - max.výše daru 6.500,- Kč</p>
Nabídka finančních produktů a služeb - Raiffeisen Bank	pro všechny zaměstnance FN Brno	Finanční produkty služby Raiffeisen pro zaměstnance FN Brno - zvýhodněné sazby atd.	zvýhodněné sazby pro zaměstnance FN Brno

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 4. Vzdělávání

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Zvyšování kvalifikace u vybraných zaměstnanců na náklady FN Brno	pro vybrané zaměstnance FN Brno, pokud je zvýšení kvalifikace v souladu s potřebami FN Brno	péče FN Brno o odborný rozvoj zaměstnanců podle potřeb, rozvoje a provozních podmínek FN Brno	poskytnutí zaměstnanci pracovních úlev a hmotného zabezpečení na základě uzavřené kvalifikační dohody
Bezplatné využití Lékařské knihovny	pro zaměstnance FN Brno	zaměstnancům FN Brno jsou veškeré služby Lékařské knihovny poskytovány zdarma. Poplatky za služby ostatním uživatelům stanovuje ceník, který je v aktuální podobě umístěn v databázi EO ve VIS v LN.	bezúplatné využití služeb Lékařské knihovny pro zaměstnance FN Brno
Poskytování informací o FN Brno pro studijní účely	pro studující zaměstnance FN Brno a jejich rodinné příslušníky	FN Brno umožňuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům využívat informace o FN Brno v souvislosti s jejich závěrečnou diplomovou (odbornou) prací	bezúplatné poskytování služby pro zaměstnance FN Brno a jejich rodinné příslušníky (např. dotazníková šetření zaměřená na zaměstnance FN Brno)

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 5. Telekomunikační benefity

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Zaměstnanecký program operátora Vodafone	pro zaměstnance FN Brno	Rámcová smlouva s operátorem Vodafone na mobilní telekomunikační služby. V rámci zaměstnaneckého programu si může každý zaměstnanec objednat pro sebe a jednu až čtyři osoby blízké SIM karty za zvýhodněných cenových podmínek, tj. 50% sleva až pro 5 telefonních čísel pro 1 zaměstnance - podmínka: všichni účastníci mají operátora Vodafone	zvýhodněné tarify: a) TARIF NABITO 119 - paušál 60 Kč/měsíc
			b) TARIF NABITO 350 - paušál 176 Kč/měsíc
			c) TARIF NABITO 700 - paušál 353 Kč/měsíc
			d) TARIF NABITO 1150 - paušál 584 Kč/měsíc
			e) TARIF NABITO 2100 - paušál 1 059 Kč/měsíc
			57 (volání a SMS s Kamarády)
			221 (volání a SMS v síti +)
			449 (volání a SMS do všech sítí)
			připojení internetu pro mobil + tablet a notebook
Soukromé telefonické hovory z pevné linky	pro zaměstnance FN Brno	Služba umožňuje zaměstnancům FN Brno využívat prostřednictvím předvolby v podobě jedinečného PIN kódu služební pevnou linku pro soukromé potřeby za zvýhodněnou sazbu ve FN Brno	zvýhodněný tarif pro volání z FN Brno pro zaměstnance FN Brno

WiFi zdarma	pro zaměstnance FN Brno	Ve výškovém traktu PMDV a na útvarech PDM je pro pacienty FN Brno bezúplatně k dispozici WiFi připojení k internetu - wlan: Pacient.FNBrno (pro LT) a wlan:ahojskola (pro PDM). Tuto síť mohou využít bezúplatně i zaměstnanci FN Brno (přístup není omezen)	bezúplatné využívání sítě WIFI
-------------	-------------------------	--	--------------------------------

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 6. Stravování

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Závodní stravování	pro zaměstnance FN Brno (ne však zaměstnancům pracujícím na DPČ nebo na DPP), jejichž přítomnost v práci trvala alespoň 3 hodiny	Příspěvek je tvořen z částky stanovené dle vyhlášky MF č. 430/2001 Sb. a z částky stanovené jako příspěvek z FKSP. Suma může dosáhnout maximálně 50% hodnoty surovin, ze kterých byla připravena strava. Částka je stanovena na 13,50 Kč.	příspěvek ve výši 13,50 Kč/příspěvek na 1 jídlo. Částka za stravné je následně sražena zaměstnanci z výplaty na základě Dohody o srážkách z platu.
Příspěvek na 1 hlavní jídlo v nepřetržitém provozu - kreditní částka	pro zaměstnance zařazené do nepřetržitého provozu tak, že začátek směny neumožňuje zaměstnanci příchod či odchod do zaměstnání v době, kdy probíhá výdej obědů na některém z pracovišť	Zaměstnanec v nepřetržitém provozu, kterému začátek směny neumožňuje příchod či odchod do zaměstnání v době, kdy probíhá výdej obědů, má příspěvek na 1 hlavní jídlo formou kreditní částky - možnost odběru potravin ve výši kreditní částky ve vybraných kantýnách FN Brno na čip. kartu	příspěvek na jídlo formou kreditní částky, jejichž výše se rovná násobku počtu směn, které vykonal zaměstnanec v daném kalendářním měsíci a částky 13,50 Kč
Nabídka Stravovacího provozu	pro zaměstnance FN Brno	Nabídka produktů a služeb studené a teplé kuchyně	zvýhodněné ceny produktů + poskytnutá služba teplé kuchyně

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 7. Zdravotní péče

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Přednostní ošetření	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel zajišťuje přednostní ošetření zaměstnanců FN Brno v době od 14.00 do 15.00 hod. na všech ambulancích FN Brno včetně případné hospitalizace, pokud se zaměstnanec nedohodne s ošetřujícím lékařem jinak.	přednostní ošetření
Přednostní výdej léků v Nemocniční lékárně		Zaměstnavatel zajistí pro zaměstnance přednostní výdej léků v lékárně FN Brno, pokud se jedná o službu v přímé souvislosti s léčebnou péčí	přednostní výdej léků
Zaměstnanecké akce Nemocniční lékárný	pro zaměstnance FN Brno	Nemocniční lékárna poskytuje slevy zaměstnancům FN Brno na vybrané výrobky, zajišťuje promoakce kosmetických výrobků atd.	slevy na produkty NL, promoakce
Preventivní péče	pro zaměstnance urgentního příjmu, KICH a KDIN, kteří jsou v kontaktu s kapénkami dýchacích cest: - u akutně přijímaných nemocných s rozpoznanou i nerozpoznanou diagnózou - při ošetřování pacientů ve stádiu infekčnosti - při zpracování a kultivaci biologického materiálu	očkování proti meningokokovým infekcím	poskytnutí příspěvku na vakcínu s ohledem na celkovou částku stanovenou v rozpočtu FKSP na příslušný kalendářní rok na tuto preventivní péči
Využití nadstandardního pokoje při hospitalizaci	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům v případě jejich hospitalizace ve FN Brno, bude-li to provozně možné, bezúplatné využití	bezúplatné využívání nadstandardního pokoje

		nadstandardního pokoje. Zaměstnanec je však povinen uhradit regulační poplatky.	
Bezúplatný doprovod dětí zaměstnanců FN Brno při hospitalizaci	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel umožňuje (pokud to umožní provozní možnosti) zaměstnancům FN Brno (v případě, kdy není pobyt průvodce dítěte hrazen pojišťovnou) bezúplatný doprovod svých dětí při jejich hospitalizaci ve FN Brno	bezúplatné využívání nemocničního pokoje jako doprovod dítěte při jeho hospitalizaci
Benefit v oblasti stomatology	pro zaměstnance FN Brno (zaměstnanec se prokazuje identifikační kartou)	Společnost Ornides, s r. o. - zajišťuje stomatologickou péči na PDM, Ambulance zubní, pavilon H, 1. n.p. MUDr. Lucie Kováčechová - poskytnutí stomatologických výkonů se slevou pro zaměstnance FN Brno	zvýhodněné tarify stomatologických výkonů
Centrum asistované reprodukce, Obilní trh 11	pro páry, z nichž min. jeden je zaměstnancem FN Brno (nemusí se jednat o manžele), benefit není časově omezen, zájemce o něj ústně sděluje informaci, že je zaměstnancem FN Brno, není rozhodující druh pracovněprávního vztahu (pracovní poměr, DPČ, DPP)	CAR nabízí benefity pro zaměstnance FN Brno na vybrané výkony a výkony za výhodnou cenu	<ul style="list-style-type: none"> a) sleva 10 % z laboratorních výkonů nehrazených pojišťovnou b) provedení embryotransferu s médiem EmbryoGlue - 50 % sleva c) provedení transferu embryí s médiem EmbryoGlue za výhodnou cenu 910 Kč d) nad 6 oocytů provedení oplození vajíček metodou ICSI zdarma

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Tabulka 8. Ostatní benefity

Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	benefit
Ubytovny pro zaměstnance FN Brno	pro zaměstnance FN Brno i cizí zájemce (např. rodinné příslušníky - ubytování za plnou cenu)	Ubytovna Netroufalky je určena k poskytování přechodného ubytování zaměstnanců FN Brno, kteří nemají bydliště v místě pracoviště.	zvýhodněná cena pokoje pro zaměstnance FN Brno (a,b,c): a) jednolůžkový pokoj - 2 610 Kč/pokoj/měsíc b) dvoulůžkový pokoj - 2 150 Kč/lůžko/měsíc c) 2x dvoulůžkový pokoj - 1 920 Kč/lůžko/měsíc
Parkování pro zaměstnance v areálu FN Brno	pro zaměstnance FN Brno, kteří mají pracovní úvazek min. ve výši 0,5 a více	FN Brno umožňuje svým zaměstnancům dle aktuální volné kapacity (PMDV _Netroufalky - 150 míst, PMDV - 446/15 (15 motocykl), PDM - 146, PRM - 39) parkovat ve svých areálech.	zvýhodněný poplatek za parkování pro zaměstnance FN Brno: a) parkování v areálech - motocykl - 100 Kč/měsíc b) parkování v areálech - automobil - 200 Kč/měsíc c) parkování na parkovišti H1 (bývalé park. č. 24) - 400 Kč/měsíc
Zvýhodněný odběr pohonných hmot	pro zaměstnance FN Brno	Bezhotovostní odběr pro zaměstnance FN Brno za zvýhodněných cen při odběru na čipové karty. Úhrada faktury 1x měsíčně zaměstnancem. F. Semerád	zvýhodněný odběr pohonných hmot
Úschova kol	pro zaměstnance FN Brno	Úschova kol zaměstnanců ve vyhrazených prostorách	bezúplatné využívání prostor FN Brno
Inzerce	pro zaměstnance FN Brno	Možnost zveřejnění soukromé inzerce nabídek prodeje, pronájmu, koupě mezi zaměstnanci FN Brno	bezúplatné zveřejnění inzerce
Přednostní nákup vyřazených předmětů určených k prodeji	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům FN Brno přednostní nákup vyřazených předmětů	přednostní nákup vyřazených předmětů
Čedok a. s.	pro zaměstnance FN Brno	Poskytuje zaměstnancům FN Brno nabídku na zvýhodněné tuzemské i zahraniční zájezdy včetně slev z nabídek	nabídka zájezdů + slevy z nabídky
Flotina s. r. o. - květinářství, LT III. np	pro zaměstnance FN Brno - po předložení zaměstnanecké identifikační karty	Poskytuje zaměstnancům FN Brno 10 % slevu na veškerý sortiment	10 % sleva na veškerý sortiment

Zdroj: Zásady pro používání FKSP, FN Brno

Jednorázové akce¹⁰⁷

Nabídky wellnes, zájezdů, solných jeskyní, výukových kurzů, hlídání dětí atd. – zveřejňované v Novinkách týdne nebo prostřednictvím Lotus Notes.

4.1.4 Firemní kultura FN Brno

Mottem Fakultní nemocnice Brno je: „Žijeme pro vaše zdraví.“

Vize a směr Fakultní nemocnice Brno vytyčuje strategie zpravidla na 3 až 5 let. Poskytuje lékařskou a ošetrovatelskou péči v celém rozsahu dnešní medicíny. Při plnění úkolů se řídí hodnotami:¹⁰⁸

- pacient je vždy na prvním místě;
- zaměstnanec FN Brno svou činnost vykonává s ohledem na dobré jméno a zájmy nemocnice i pacienta;
- zaměstnanec FN Brno koná v souladu s obecně uznávanými mravními principy.

Cílem firemní kultury je komplexní jednota Fakultní nemocnice Brno a to jak formální, tak především obsahová. Což není aktem rozhodnutí, ale je to proces vývoje, budování a nakonec jednoty.

Vnější podoba organizace se řídí pravidly stanovenými Grafickým manuálem FN Brno, který upravuje prezentační a informační plochy (např. nápisy, poutače, orientační tabule, štítky, jmenovky apod.). Také všechny tištěné a elektronické produkty FN Brno (např. hlavičkový papír, obálky, vizitky, smlouvy, reklamy, inzeráty, letáky, katalogy, ročenky, šablony emailu, PowerPoint prezentace, intranetové a internetové stránky) se řídí Grafickým manuálem a nesou odznaky FN Brno.¹⁰⁹

Odpovědnost za řízení firemní kultury nese vrcholový management FN Brno, odpovědnost za šíření firemní kultury nese tisková mluvčí FN Brno, ovšem nositelem firemní kultury je bez výjimky každý zaměstnanec organizace.

¹⁰⁷ Zásady pro používání FKSP, FN Brno

¹⁰⁸ Strategie FN Brno pro období 2014 - 2016

¹⁰⁹ Grafický manuál FN Brno

Obecnou zásadou je, že zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s Ústavou ČR, zákony a dalšími právními předpisy. Svou odbornou úroveň se snaží neustále prohlubovat. Ke svému okolí přistupuje se slušností, ochotou, bez předsudků, bez diskriminace na základě genderového nebo etnického původu. Snaží se vytvářet vztahy vzájemného respektu, důvěry, zodpovědnost a spolehlivosti.

Zaměstnanec činí rozhodnutí vždy na základě objektivních faktů, jedná bez zbytečných průtahů. Prosazuje oprávněné zájmy občanů i organizace, především oprávněné zájmy pacienta, tak aby nedocházelo k újmě jakéhokoliv subjektu. Zdravotničtí pracovníci jednají dle nejnovějších poznatků lékařské vědy a dle zdravotního stavu pacienta. Zaměstnanec také nedopustí střet zájmů soukromých se zájmy pracovními, neúčastní se činností, které se neslučují s řádným výkonem pracovních povinností. Nezneužívá výhody plynoucí z jeho pracovního postavení ani informace získané při výkonu práce pro svůj soukromý zájem. Nepřijímá za svou práci žádné dary, laskavosti či jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit jeho rozhodování a profesionální přístup. Vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil efektivní a ekonomické využívání finančních a personálních zdrojů. V případě, zjistí-li zaměstnanec ztrátu či újmu na majetku FN Brno, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému zaměstnanci.

Zaměstnanec nemocnice jedná dle Etického kodexu zaměstnance FN Brno, který stanovuje standarty chování zaměstnanců FN Brno, a tímto je o standartách informována veřejnost. Zaměstnanec spravuje své pracovní prostředí i sebe samého tak, aby dbal dobrého jména Fakultní nemocnice Brno.¹¹⁰

¹¹⁰ Etický kodex zaměstnance FN Brno

4.2 Vymezení cíle výzkumu

Cílem výzkumu je pomocí sociologického výzkumu, a to formou dotazníku, zjistit spokojenost zaměstnanců v organizaci Fakultní nemocnice Brno. Ve středu zájmu je zjistit, zda je zaměstnancům dobře objasněna firemní kultura organizace, její vize, cíle a hodnoty. Identifikovat, zda se zaměstnanci ztotožňují s těmito hodnotami, zda mají zájem pracovat nadále v této organizaci, či hodlají organizaci opustit a proč. Snahou bude i porovnání výsledků v jednotlivých pracovních kategoriích.

Hlavní myšlenkou praktické části je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o cílech, zájmech a strategii organizace, jak tuto strategii přijímají a jak se tato strategie odráží na jejich spokojenosti v zaměstnání. Předchozí část nás obeznamovala se základními informacemi o Fakultní nemocnici Brno. Představovala nám firemní kulturu, zásady a řízení jakosti.

Otázky použité v dotazníku se zaměřují na zjištění informací týkající se firemní kultury a strategie. Zabývají se také spokojeností v zaměstnání. Pokud je zaměstnanec ve svém zaměstnání spokojen, informuje i další potenciální uchazeče o zaměstnání v dané organizaci a dle své spokojenosti či nespokojenosti tuto organizaci svým známým doporučí či ne. Pokud se firma stará o své zaměstnance a jedná-li dobře i vůči svým partnerům a okolí, vytváří si tak dobré jméno nejen uvnitř firmy, ale i navenek. Stává se tak žádaným zaměstnavatelem. I o takové zjištění jde v dotazníkovém šetření.

Jelikož je stanoven **výzkum kvantitativní**, je potřeba ověřit, tedy verifikovat či falzifikovat, **hypotézy**:

- H1. Více než 60% respondentů je seznámeno se strategií a kulturou ve FN Brno.
- H2. Minimálně 75% respondentů je spokojeno v pracovním kolektivu ve FN Brno.
- H3. Více než polovina respondentů by doporučilo zaměstnání ve FN Brno.
- H4. Minimálně 60% respondentů hodlá nadále setrvat v zaměstnání ve FN Brno.

4.3 Stanovení metod výzkumu

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda dotazníku. Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších pro obsáhlý sběr dat. Výhodou dotazníku je možnost rychlého získání velkého množství dat. Vyplnění dotazníku je jednoduché a má nízké náklady oproti ostatním metodám, je i časově nenáročná. Pokud je u odpovědí stanovena stupnice odpovědí od kladných k záporným či jsou nabídnuty jisté možnosti pro odpověď, skýtá nám pak dotazník snadné a rychlé vyhodnocení. Je potřeba si také uvědomit nedostatky dotazníku, kdy respondenti nemusí správně pochopit, na co se dotaz ptá, samotní respondenti mohou uvádět nepravdivé údaje, při dotazníku nelze zachytit nonverbální komunikaci. Bývá také obtížnější získávání respondentů.

Dotazník byl položen pracovníkům dle jednotlivých pracovních kategorií ve Fakultní nemocnici Brno. Bylo položeno 15 otázek pro lékaře a jiné odborné vysokoškolské pracovníky (JOP VŠ), 13 otázek pro nelékařské zdravotní pracovníky (NLZP) a technickohospodářské pracovníky (THP). Otázky pro jednotlivé kategorie byly odsouhlaseny lékařskými náměstkyněmi a náměstkem pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Odpovědi na otázky byly uzavřené a byly zaznamenány do tabulky v programu Microsoft Excel 2007, získaná data byla podrobena analýze. Výsledky byly převedeny na procenta a zobrazeny do grafů.

Průběh výzkumu

V měsíci květnu 2014 byla provedena pilotní studie s 20 respondenty, kde byla posouzena srozumitelnost otázek a možností odpovědí a vhodnost zvoleného pořadí. Na vypracování dotazníku jsem pracovala v rámci týmu Oddělení organizace a řízení, které se zabývá, mimo jiné, vypracováváním dotazníků pro potřebu zpětné vazby zaměstnavatele.

Samotná dotazníková akce proběhla v měsíci říjnu 2014. Celkem bylo osloveno 951 respondentů s předem stanovených oddělení dle požadavků vedení nemocnice. Respondentům byly distribuovány dotazníky na jednotlivá oddělení jak v tištěné podobě, tak rozeslány na emailovou adresu, na odděleních byly umístěny schránky pro sběr vyplněných dotazníků tak, aby byla zachována anonymita. Do projektu byli zapojeni lékaři

a jiní odborní vysokoškolští pracovníci, všeobecné sestry a technickohospodářští pracovníci.

Respondenti byli instruováni, jak dotazník vyplnit a kam jej vyplněný umístit. Sebraná data byla posléze vyhodnocena a zapsána do tabulek a převedena do grafů. Výsledky dotazníkového šetření byly předloženy vrcholovému managementu nemocnice.

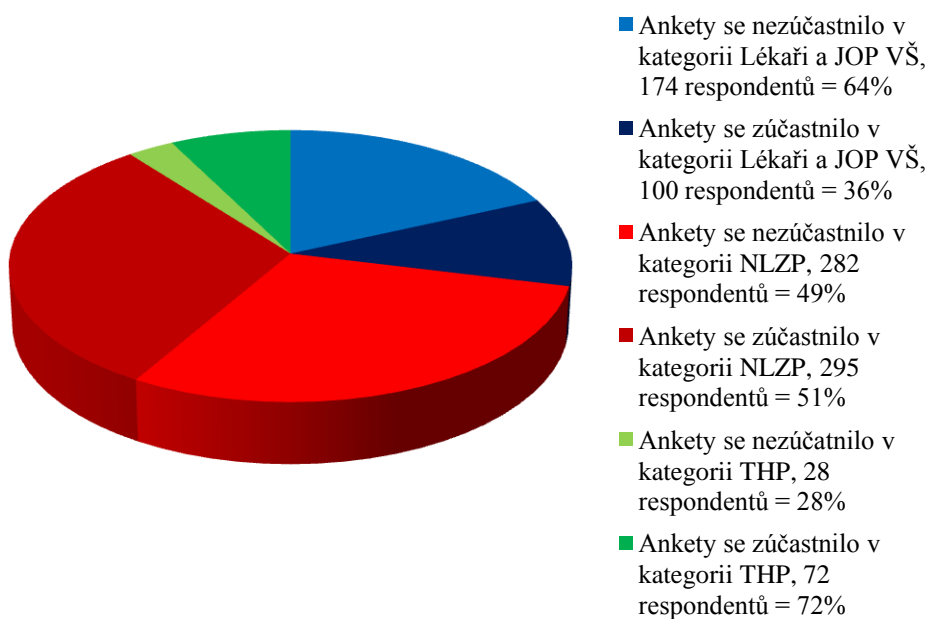
4.4 Analýza a interpretace výsledků

Obecné informace o respondentech

Pro výzkum bylo osloveno 951 respondentů z předem stanovených oddělení dle požadavků vedení nemocnice. Byly to respondenti ze 7 medicínských útvarů a 2 nemedicínských útvarů, a to z:

- Dětské interní kliniky;
- Diagnosticko-terapeutického centra;
- Gynekologicko-porodnické kliniky;
- Interní hemato-onkologické kliniky;
- Kliniky anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny;
- Kliniky úrazové chirurgie;
- Kliniky ústní, čelistní a obličejové chirurgie;
- Odboru ekonomických a technických věcí;
- Odboru organizačních, právních věcí a personalistiky.

Graf č. 2 Přístup do ankety (vlastní zpracování)



Pro vyplnění dotazníku z celkového počtu 951 respondentů bylo osloveno 274 lékařů a vysokoškolských pracovníků, z toho se ankety zúčastnilo 100 těchto respondentů, což činí 36% zúčastněných. Nelékařských zdravotnických pracovníků bylo osloveno 577, zúčastnilo se z toho 295 respondentů, a to činí 51% zúčastněných. THP pracovníků bylo osloveno 100 a z tohoto počtu se zúčastnilo 72 respondentů, tj. 72%.

Z celkově oslovených 951 respondentů dotazník vyplnilo 467 respondentů, což činí z celkového počtu respondentů 49%.

Interpretace získaných dat

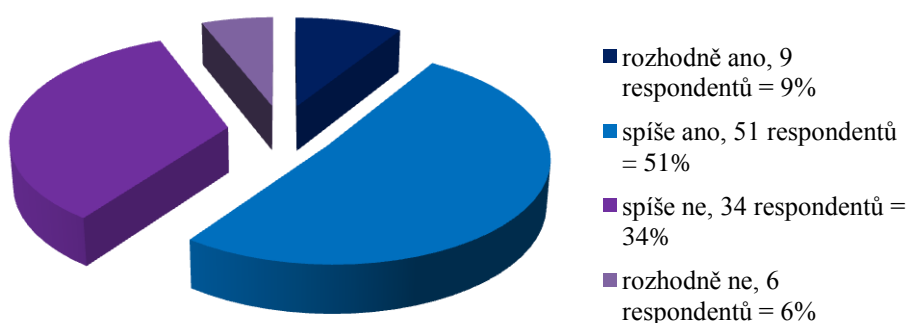
Byly vypracovány otázky pro jednotlivé kategorie zaměstnanců, tedy lékaře a JOP VŠ, sestry (NLZP) a THP pracovníky, neboť ve výkonu jejich profese jsou odlišnosti. Odpovědi byly pak zpracovány formou grafů, kdy jednotlivé odpovědi jsou znázorněny procentem odpovídajícím dle získaných hlasů. Cílem bylo potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku:

Lékaři a JOP VŠ

1. Myslím, že vedení FN Brno udává nemocnici správný směr

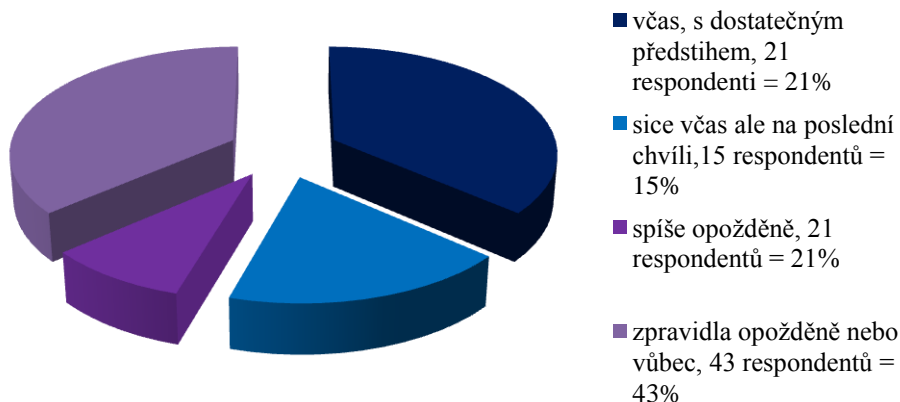
Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 1 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Pozitivní hodnocení (rozhodně ano, spíše ano) činí 60%, negativní 40%. Převažuje tedy pozitivní hodnocení, kdy lékaři mají představu o tom, kam nemocnice směřuje, jaké cíle a hodnoty vyznává a tyto hodnoty a cíle vidí pozitivně.

2. O strategii vedení nemocnice jsem informován(-a)

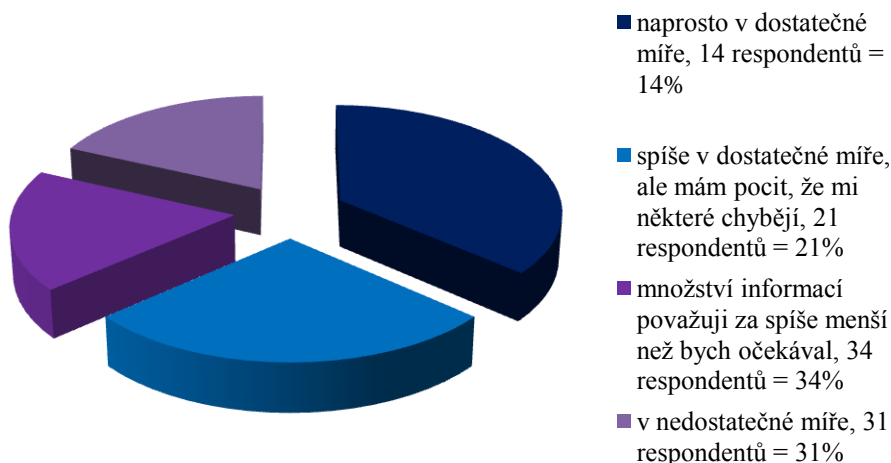
Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 2 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Zde respondenti nejsou moc spokojeni s informovaností od vedení nemocnice. Udávají až v 64%, že informace dostanou opožděně nebo na poslední chvíli. Zde by se měl způsob informování zlepšit či dokonce změnit.

3. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení FN Brno dostávám

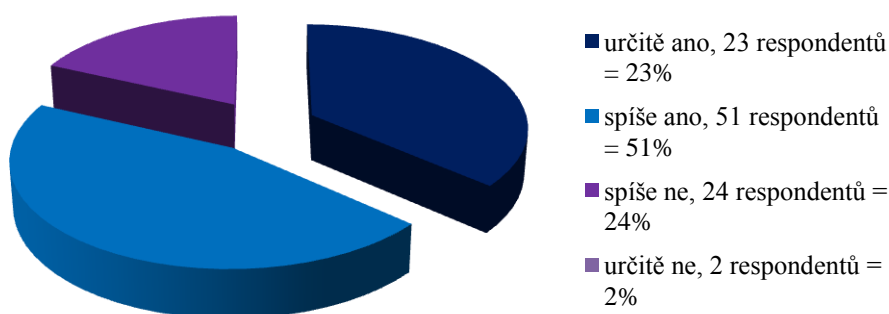
Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 3 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



S předchozí odpovědí souvisí i negativní hodnocení této otázky, respondenti nejsou spokojeni s mírou informací o důležitých krocích. Až v 65% uvádí, že informace jsou v nedostatečné míře či menší, než by očekávali.

4. Domnívám se, že FN Brno má mezi pacienty jako zdravotnické zařízení „dobré jméno“

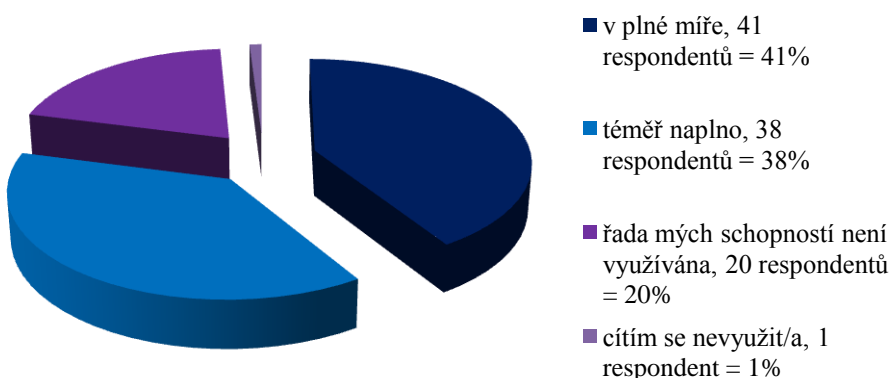
Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 4 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Zde lékaři a odborní vysokoškolští pracovníci hodnotí dobré jméno Fakultní nemocnice Brno pozitivně a to až v 74%. Při své práci vnímají, že pacienti se do nemocnice vracejí s důvěrou a uznáním jejich práce.

5. Moje schopnosti jsou ve FN Brno využívány

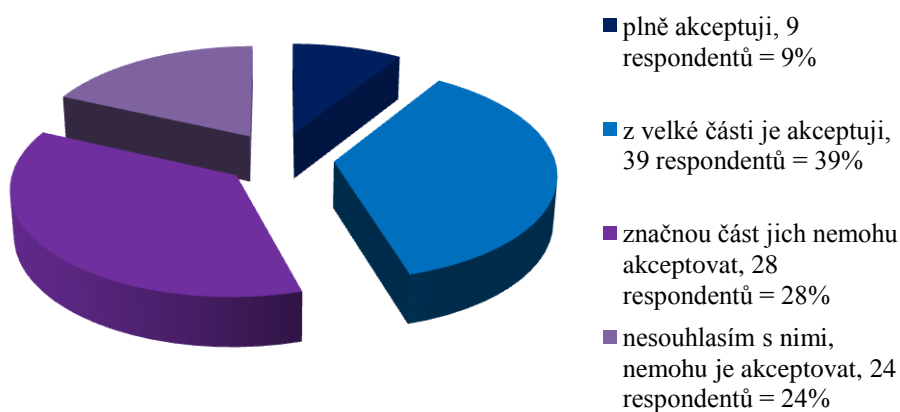
Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 5 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



79% respondentů se v práci v nemocnici realizuje, mají dojem, že jejich schopností je naplno nebo téměř naplno využíváno, což jim přináší uspokojení z práce, kterou vykonávají.

6. Principy odměňování ve FN Brno

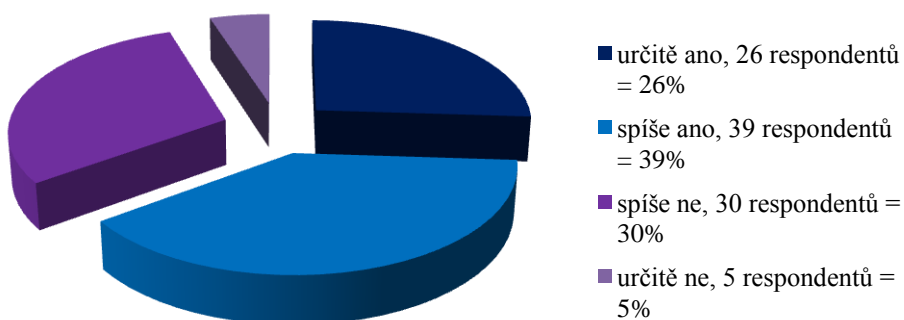
Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 6 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



52% respondentů se však cítí nespokojeno s principy odměňování nebo je ve velké míře nemohou akceptovat. Možná by bylo otázkou, jaký princip odměňování by sami navrhovali? A s jakou výší odměňování by byli spokojeni?

7. Domnívám se, že pravidla pro kariérní postup jsou na naší klinice dodržována

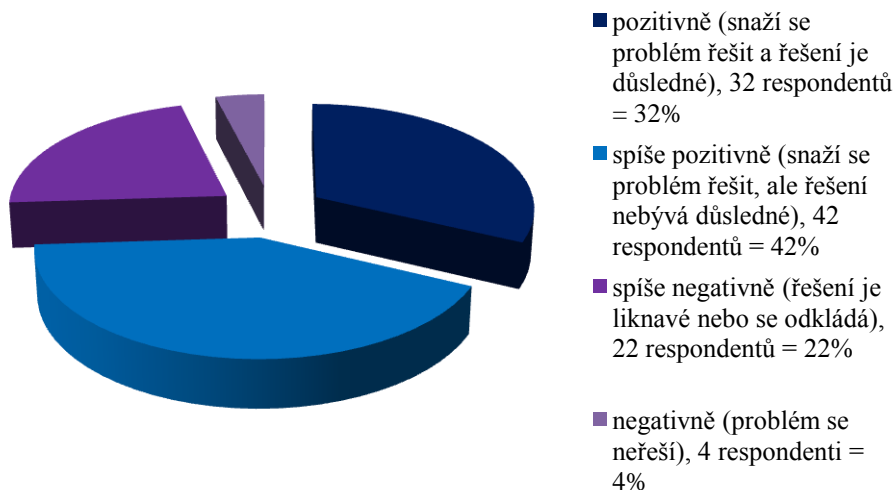
Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 7 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Respondenti se domnívají v 65%, že pokud výborně plní své pracovní povinnosti a dobře se tak na svém pracovišti „zapiší“, bude jim umožněn kariérní postup.

8. Obrátím-li se na vedení svého útvaru s problémem, reaguje

Graf č.10 Odpovědi na otázku č. 8 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Pokud se respondenti obrátí na své vedoucí pracovníky s problémem, ti se snaží problém řešit. Takto pozitivně to hodnotí 74% respondentů. Zda se problém podaří vyřešit, závisí na mnoha dalších okolnostech a možnostech a schopnostech vedoucího pracovníka.

9. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru

Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 9 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)

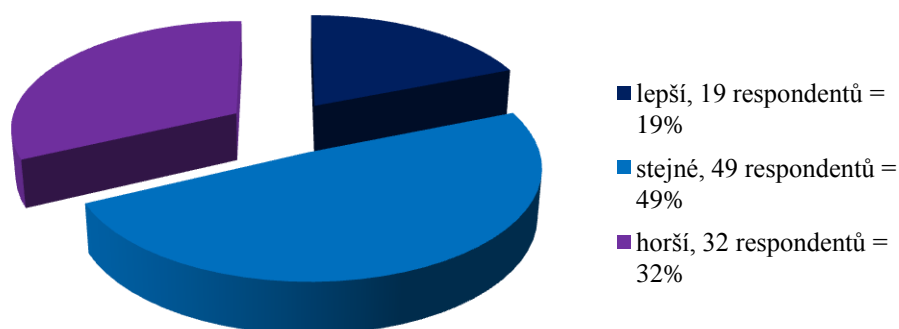


Respondenti soudí v 73%, že vedení jejich útvaru má zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a dokonce je i podporuje. U lékařů a jiných

odborných pracovníků je zvyšování kvalifikace a prohlubování odbornosti velmi důležité pro jejich činnost, kdy jsou schopni využívat při své práci nových poznatků vědy.

10. Ve srovnání s jinými zdravotnickými zařízeními hodnotím pracovní prostředí ve FN Brno obecně jako

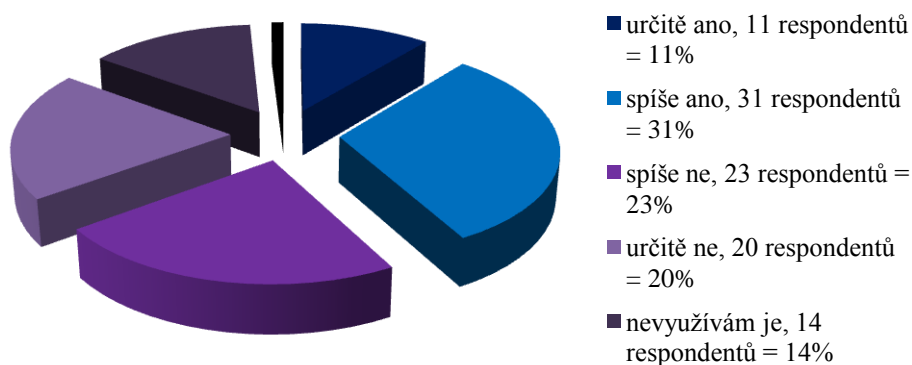
Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 10 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Pracovní prostředí ve FN Brno hodnotí respondenti jako stejné, i lepší, a to v 68%. Negativně se vyjádřilo 32%.

11. Zaměstnanecké výhody (FKSP) poskytované FN Brno, jsou podle mne dostačující

Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 11 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)

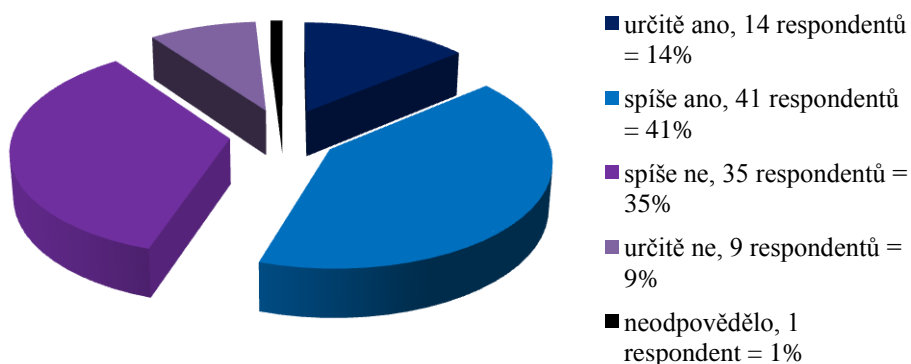


Pozitivně výhody FKSP hodnotí 42% respondentů, negativně 43%, což je téměř v rovnováze. Těchto výhod nevyžívá 14% a 1% respondentů na otázku

neodpovědělo. Nevyužívání výhod FKSP lze v podstatě chápat jako negativum, neboť tyto výhody zřejmě 14% neosloví do té míry, aby je chtěli využít. Stálo by za zamyšlení nabídnout jiný okruh výhod.

12. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě

Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 12 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Pozitivně odpovědělo 55% respondentů a negativně 44%. Neodpovědělo 1% respondentů. Zde bych očekávala vyšší pozitivní hodnocení. Pak se nabízí otázka, zda respondenti chtějí v pracovním poměru ve FN Brno setrvat, či se ohlížejí po jiném zaměstnání.

13. Ve FN Brno pracuji

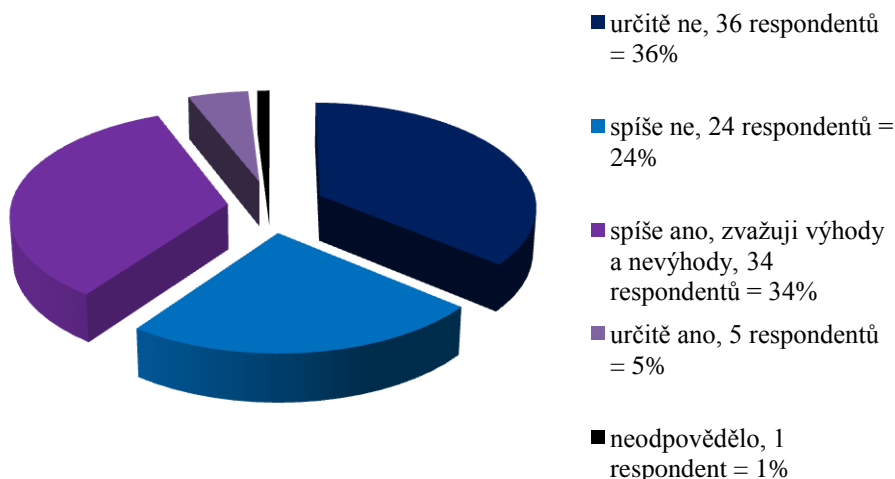
Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 13 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



Zde je informace o délce pracovního poměru respondentů ve FN Brno.

14. Poslední dobou jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru

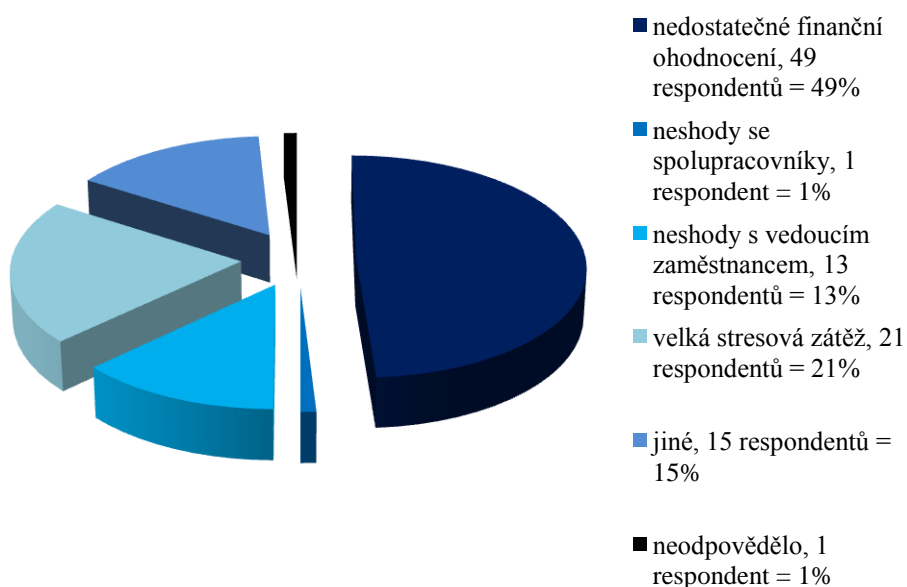
Graf č. 16 Odpovědi na otázku č. 14 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



60% respondentů neuvažuje o ukončení pracovního poměru ve FN Brno, 39% respondentů by chtělo pracovní poměr v budoucnu ukončit. 1% respondentů neodpovědělo.

15. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo

Graf č. 17 Odpovědi na otázku č. 15 lékař a JOP VŠ (vlastní zpracování)



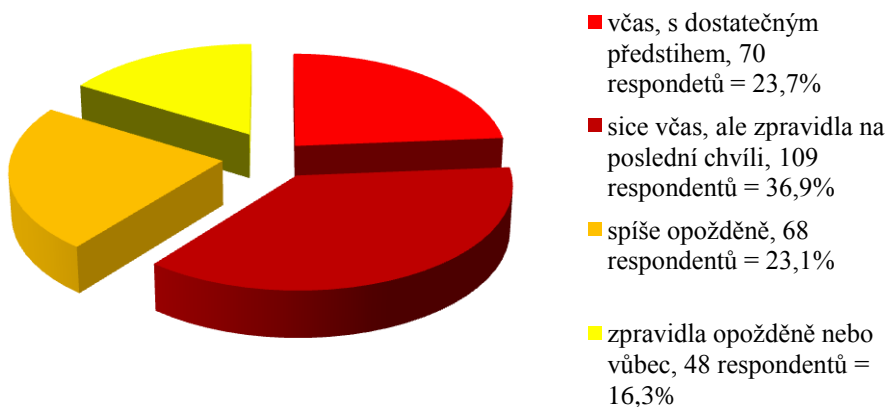
Důvody pro odchod z FN Brno jsou v tomto pořadí:

- 49% nedostatečné finanční ohodnocení
- 21% velká stresová zátěž
- 15% jiné důvody blíže nespecifikované
- 13% neshody s vedoucím zaměstnancem
- 1% neshody se spolupracovníky
- 1% neodpovědělo na otázku

Nelékařští zdravotničtí pracovníci (NLZP)

1. O záměrech vedení mého útvaru jsem informován(-a)

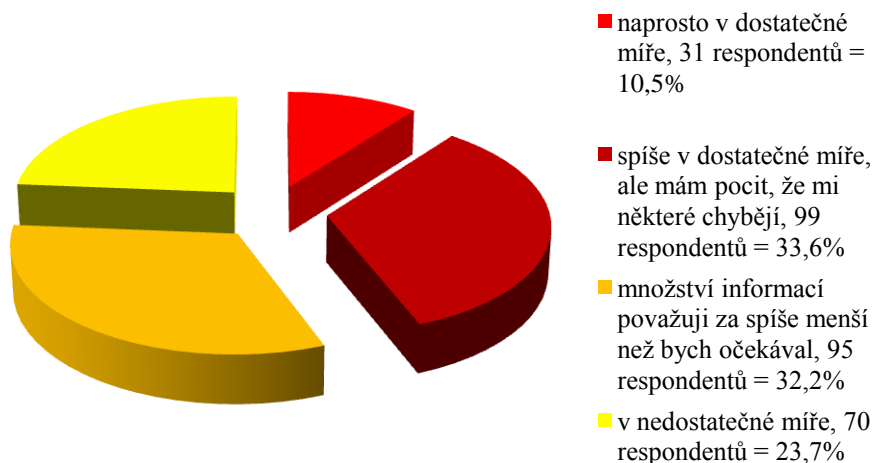
Graf č. 18 Odpovědi na otázku č. 1 NLZP v % (vlastní zpracování)



60,6% respondentů se domnívá, že je o záměrech vedoucích informována včas nebo aspoň na poslední chvíli, negativně včasnost informování hodnotí 39,4% respondentů.

2. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení dostávám

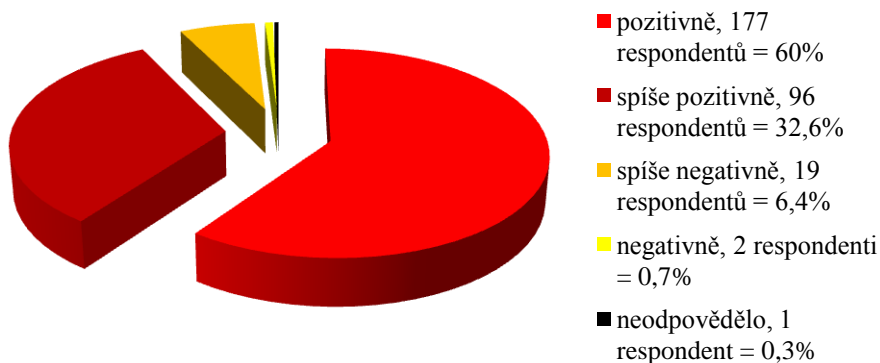
Graf č.19 Odpovědi na otázku č. 2 NLZP v % (vlastní zpracování)



O směřování FN Brno se střední zdravotní personál cítí být informován nedostatečně, nebo v menší množství, než by očekával. Odpovědělo tak 55,9% respondentů.

3. Komunikaci s přímým nadřízeným (staniční sestrou, úsekovým laborantem apod.) hodnotím

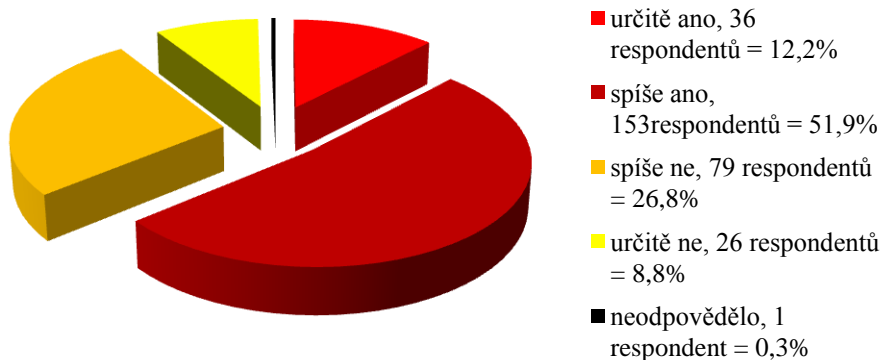
Graf č. 20 Odpovědi na otázku č. 3 NLZP v % (vlastní zpracování)



Komunikaci se svým přímým nadřízeným hodnotí velmi pozitivně, 92,6% respondentů je s komunikací spokojeno.

4. Své pracovní podmínky považují za vyhovující

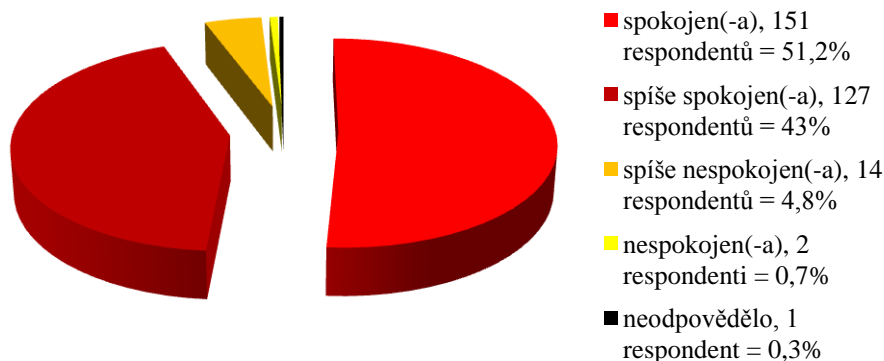
Graf č. 21 Odpovědi na otázku č. 4 NLZP v % (vlastní zpracování)



Pracovní podmínky středního zdravotnického personálu považuje za pozitivní 64,1% těchto respondentů, 35,6% je vnímá negativně a odpovědět nechtělo 0,3% respondentů.

5. V pracovním kolektivu jsem

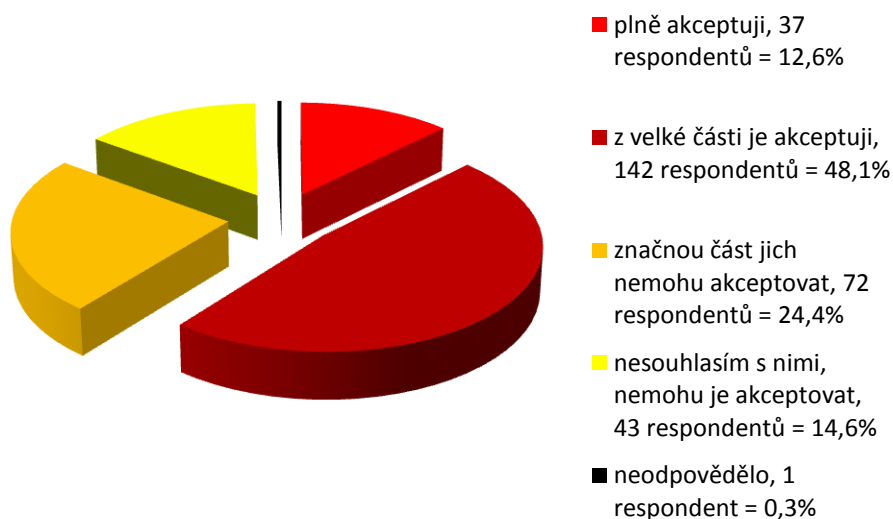
Graf č. 22 Odpovědi na otázku č. 5 NLZP v % (vlastní zpracování)



V pracovním kolektivu je spokojeno 94,2% respondentů, jen 5,5% respondentů je nespokojeno a 0,3% neodpovědělo.

6. Principy odměňování

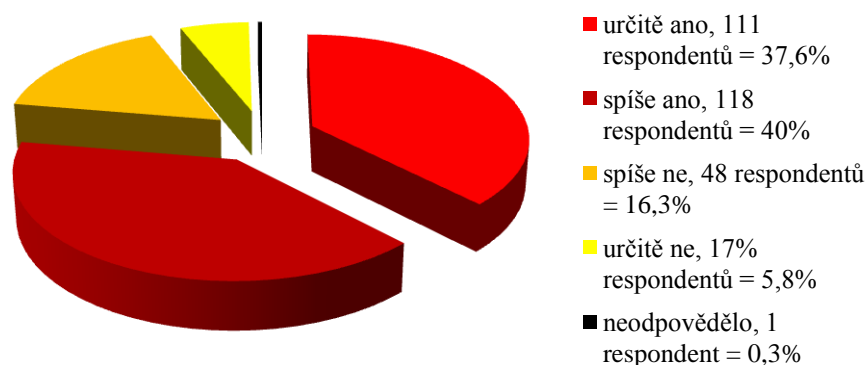
Graf č. 23 Odpovědi na otázku č. 6 NLZP v % (vlastní zpracování)



60,7% respondentů této skupiny je vcelku spokojeno s principy odměňování, tyto principy nemůže akceptovat 39% a 0,3% na otázku neodpovědělo.

7. Domnívám se, že nároky na mne kladené jsou přiměřené mému pracovnímu zařazení

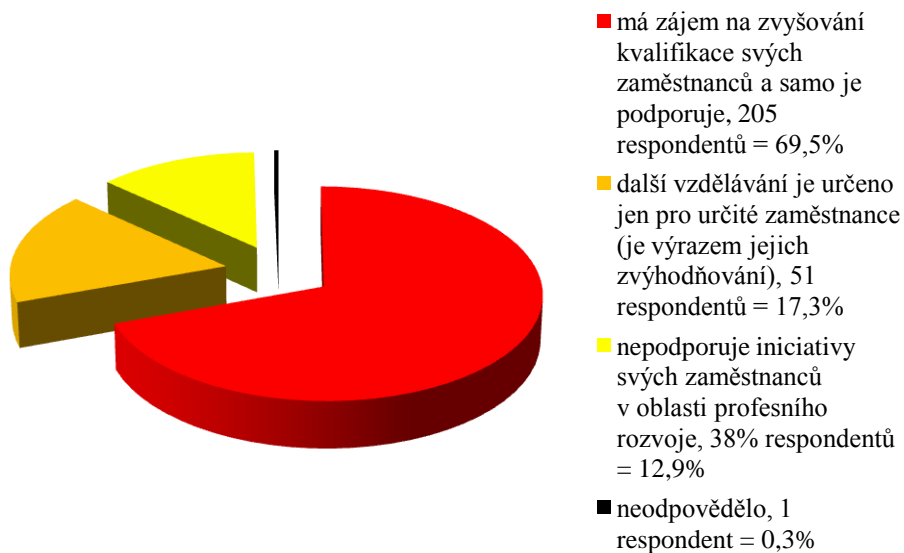
Graf č. 24 Odpovědi na otázku č. 7 NLZP v % (vlastní zpracování)



77,6% respondentů si myslí, že nároky na ně kladené jsou přiměřené, tyto nároky očekávají.

8. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru

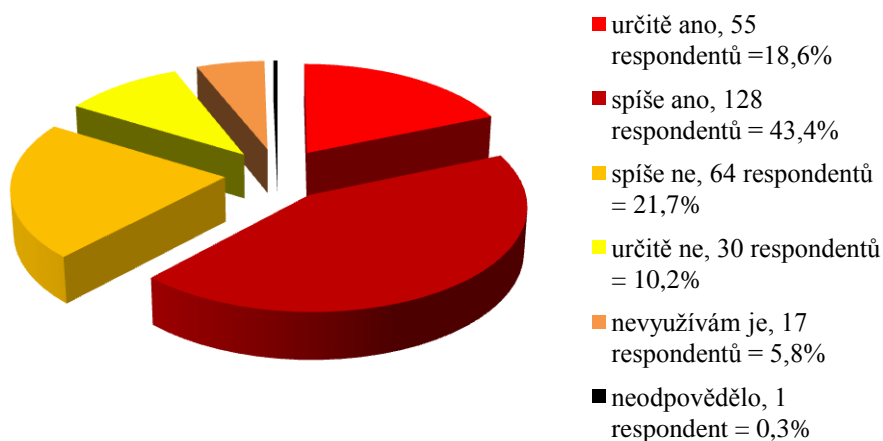
Graf č. 25 na otázku č. 8 NLZP v % (vlastní zpracování)



69,5% respondentů soudí, vedení jejich útvaru má zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. 30,2% respondentů si myslí, že je určeno jen pro „vyvolené“ zaměstnance nebo vedení o iniciativy svých zaměstnanců nemá zájem. 0,3% respondentů neodpovědělo.

9. Zaměstnanecké výhody (FKSP), poskytované FN Brno jsou podle mne dostačující

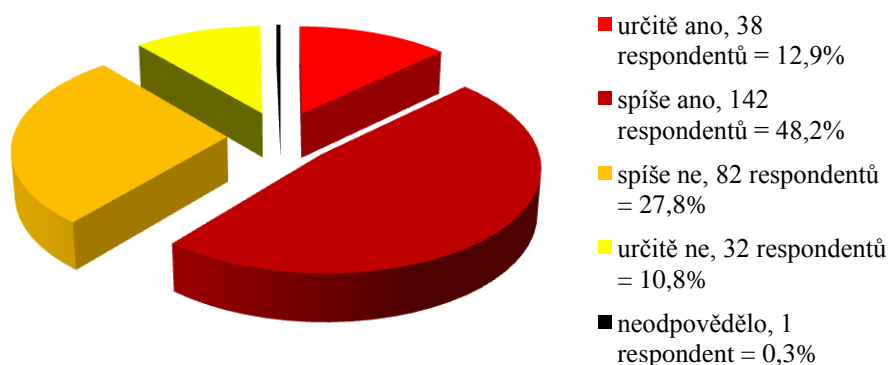
Graf č. 26 Odpovědi na otázku č. 9 NLZP v % (vlastní zpracování)



Zaměstnanecké výhody FKSP pozitivně hodnotí 62% respondentů, negativně je hodnotí 31,9% a 5,8% těchto výhod nevyžívá. 0,3% respondentů neodpovědělo.

10. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě

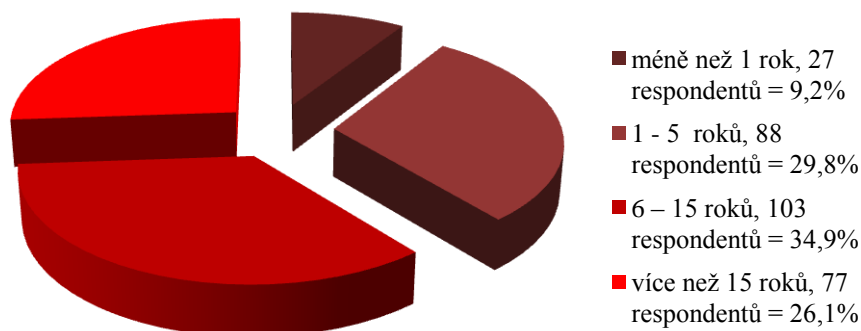
Graf č. 27 Odpovědi na otázku č. 10 NLZP v % (vlastní zpracování)



Zaměstnání ve FN Brno by doporučilo 61,1% respondentů, 38,6% by tak neučinilo, 0,3% respondentů neodpovědělo.

11. Ve FN Brno pracuji

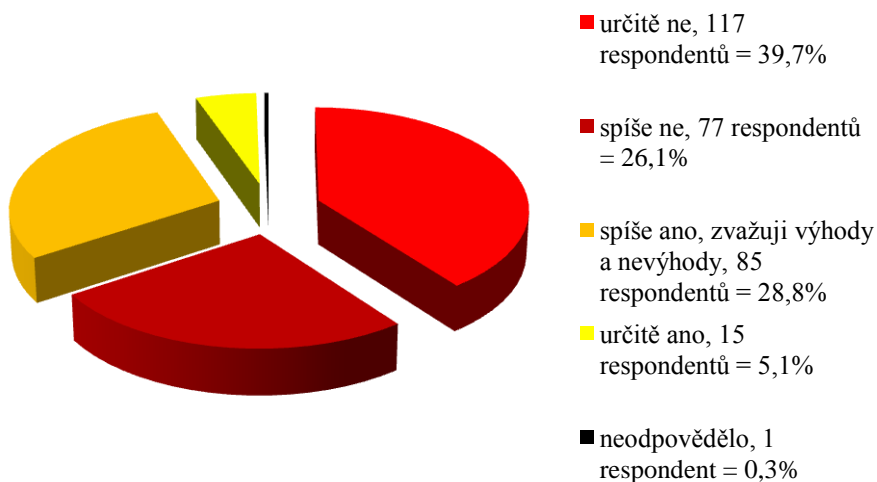
Graf č. 28 Odpovědi na otázku č. 11 NLZP v % (vlastní zpracování)



Zde je informace o délce zaměstnání ve FN Brno.

12. V poslední době jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru

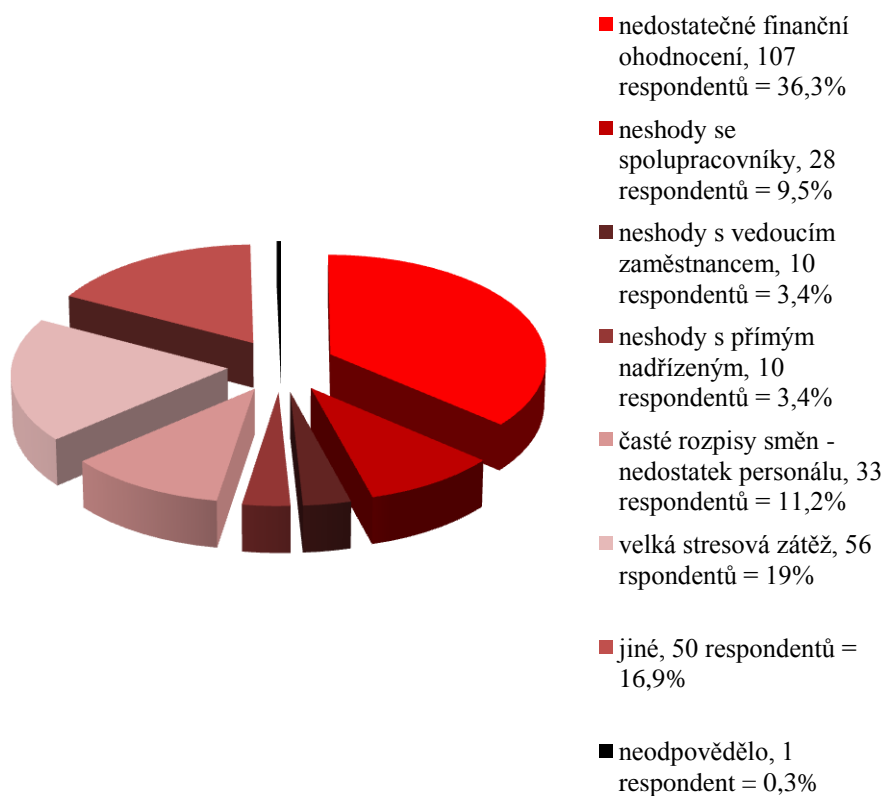
Graf č. 29 Odpovědi na otázku č. 12 NLZP v % (vlastní zpracování)



O ukončení pracovního poměru neuvažuje 65,8% respondentů této kategorie. 33,9% respondentů nad touto myšlenkou uvažovalo a opět 0,3% respondentů na otázku neodpovědělo. Tyto odpovědi jsou poněkud v rozporu se skutečností, že je nedostatek NLZP pracovníků, neboť je v této kategorii velká fluktuace.

13. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo

Graf č. 30 Odpovědi na otázku č. 13 NLZP v % (vlastní zpracování)



Důvody pro odchod z FN Brno jsou v tomto pořadí:

36,3% nedostatečné finanční ohodnocení

18,9% velká stresová zátěž

16,9% jiné blíže nespecifikované důvody

11,3% časté rozpisy směn z důvodu nedostatku personálu

9,5% neshody se spolupracovníky

3,4% neshody s přímým nadřízeným (staniční sestrou, úsekovým laborantem atd.)

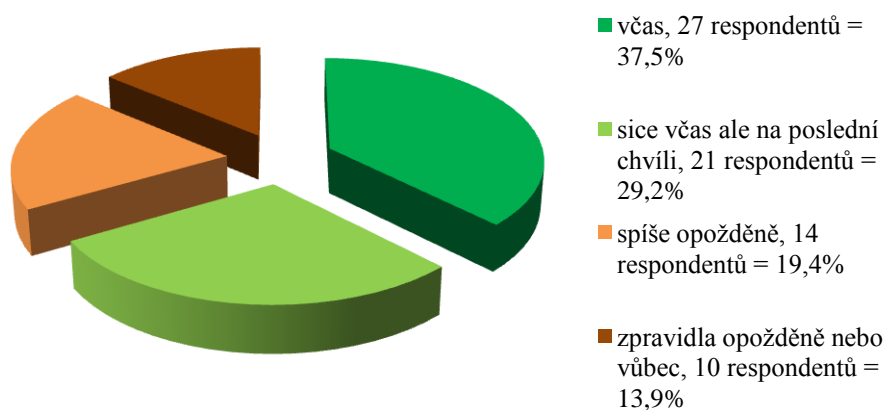
3,4% neshody s přímým nadřízeným (vrchní sestrou)

0,3% neodpovědělo na otázku

Technickohospodářští pracovníci

1. O záměrech vedení mého útvaru jsem informován(-a)

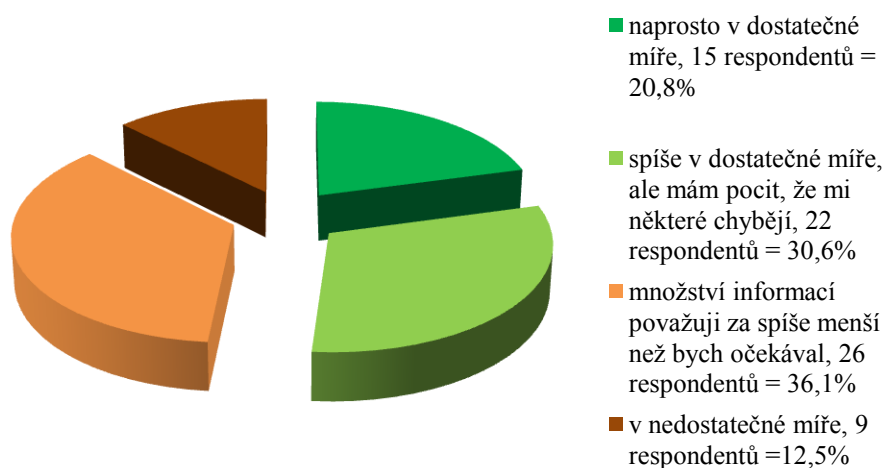
Graf č. 31 Odpovědi na otázku č.1 THP v % (vlastní zpracování)



66,7% respondentů hodnotí pozitivně, že jsou o strategii vedení nemocnice včas informováni, jen 33,3% se domnívá, že je informováno opožděně.

2. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení dostávám

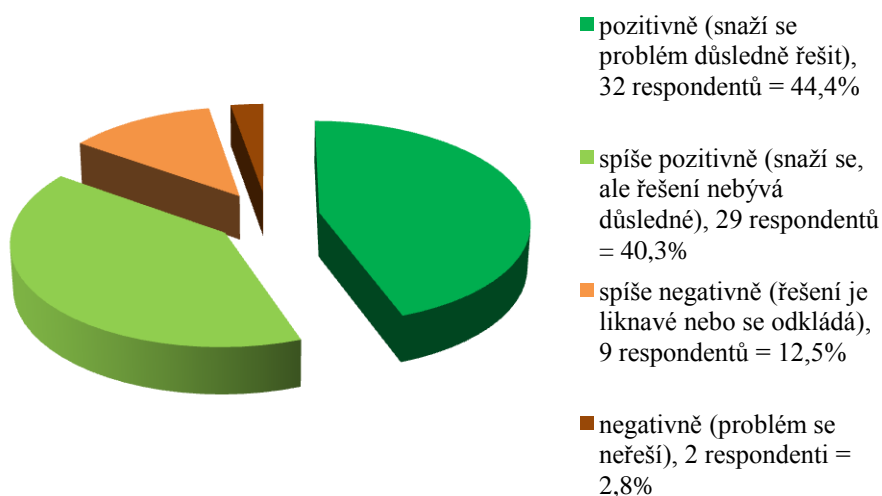
Graf č. 32 Odpovědi na otázku č. 2 THP v % (vlastní zpracování)



Informace o krocích vedení považují tito respondenti v 51,4% za vcelku dostatečné, i když mají pocit, že jim některé informace chybí. 48,6% je hodnotí jako nedostatečné.

3. Obrátím-li se na vedení svého útvaru s problémem, reaguje

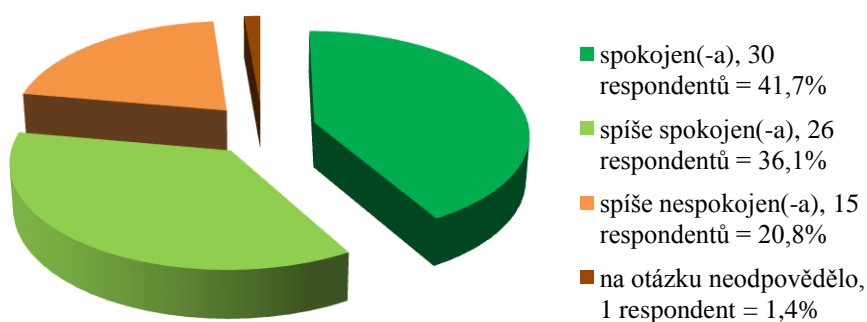
Graf č. 33 Odpovědi na otázku č. 3 THP v % (vlastní zpracování)



Při problému je 84,7% respondentů spokojeno s jeho řešením ze strany vedoucího útvaru, nespokojenost je v 15,3%.

4. V pracovním kolektivu jsem

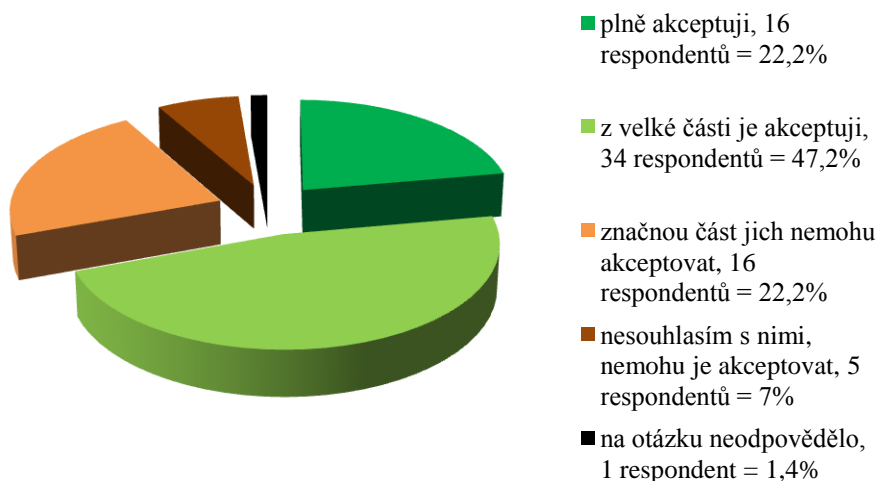
Graf č. 34 Odpovědi na otázku č. 4 THP % (vlastní zpracování)



V pracovním kolektivu je spokojeno 77,8% respondentů této kategorie, nespokojeno je 20,8% a na tuto otázku nechtělo odpovědět 1,4%.

5. Principy odměňování

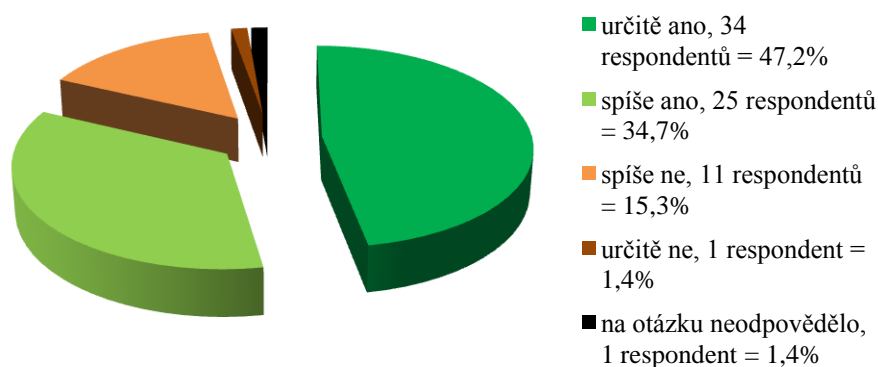
Graf č. 35 Odpovědi na otázku č. 5 THP v % (vlastní zpracování)



Odměňování akceptuje 69,4% respondentů, s principy odměňování nesouhlasí 29,2% a 1,4% neodpovědělo.

6. Mé pracovní schopnosti jsou dostatečně využity

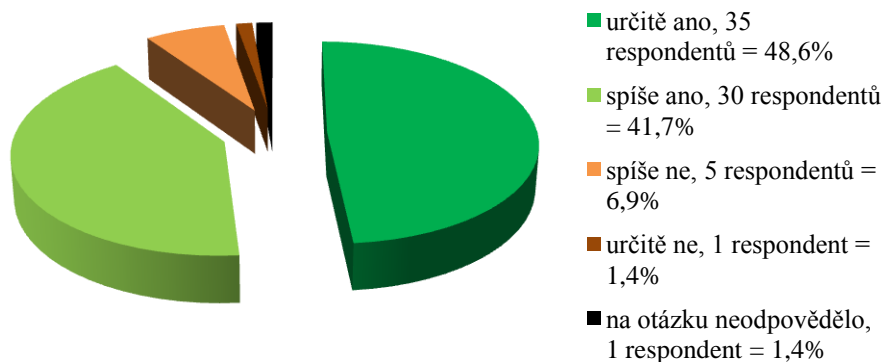
Graf č. 36 Odpovědi na otázku č. 6 THP % (vlastní zpracování)



81,9% respondentů se cítí dostatečně využito po stránce svých pracovních schopností, 16,7% se cítí pracovní nevyužito a 1,4% neodpovědělo na otázku.

7. Domnívám se, že nároky na mne kladené jsou přiměřené mému pracovnímu zařazení

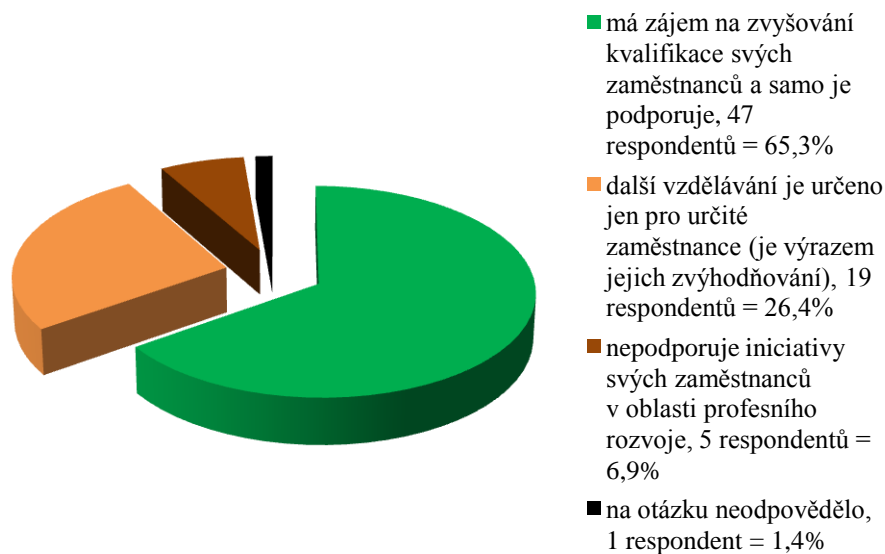
Graf č. 37 Odpovědi na otázku č. 7 THP v % (vlastní zpracování)



90,3% respondentů se domnívá, že nároky na ně kladené odpovídají jejich pracovnímu zařazení, s tím nesouhlasí 8,3% respondentů a 1,4% respondentů neodpovědělo.

8. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru

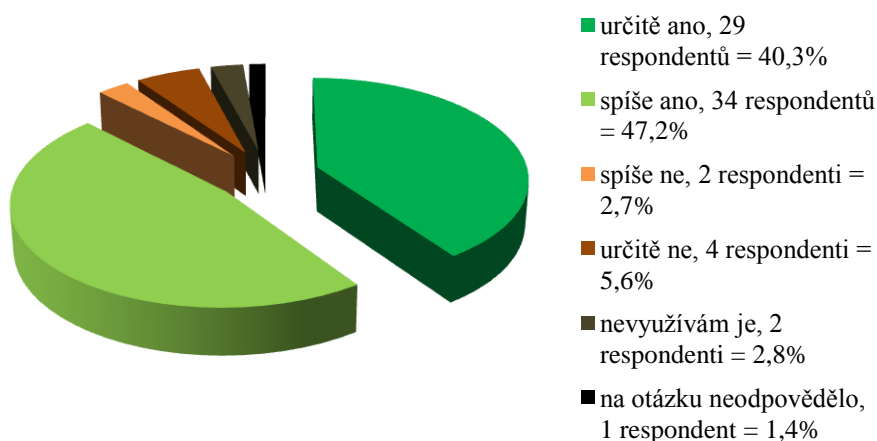
Graf č. 38 Odpovědi na otázku č. 8 THP v % (vlastní zpracování)



O další vzdělávání se dle 65,3% respondentů vedení útvaru zajímá, 33,3% respondentů si myslí, že je další vzdělávání určeno pro „vyvolené“ zaměstnance nebo se vůbec nepodporuje. 1,4% se hodnocení nezúčastnilo.

9. Zaměstnanecké výhody (FKSP), poskytované FN Brno, jsou podle mne dostačující

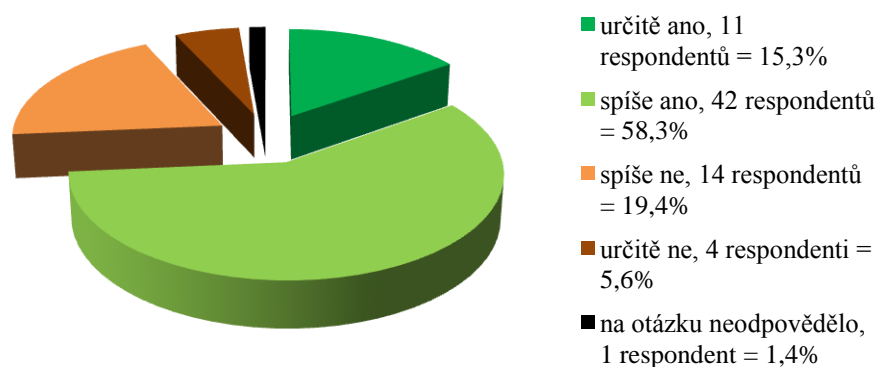
Graf č. 39 Odpovědi na otázku č. 9 THP v % (vlastní zpracování)



Zaměstnanecké výhody považuje 87,5% za dostačující, 8,3% respondentů s nabídkou FKSP není spokojeno, 1,4% neodpovědělo a 2,8% tuto nabídku nevyžívá.

10. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě.

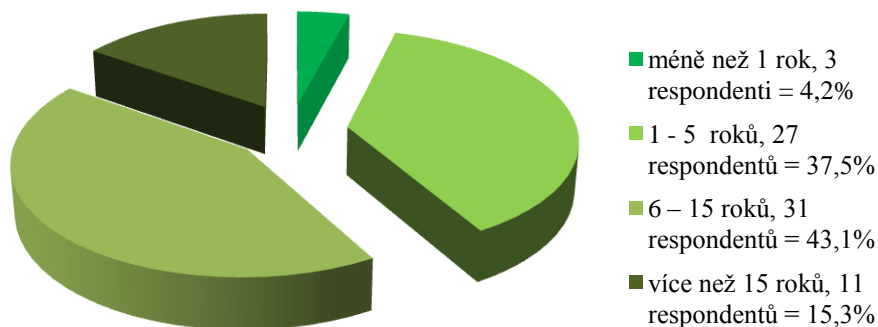
Graf č. 40 Odpovědi na otázku č. 10 THP v % (vlastní zpracování)



Až 73,6% respondentů by doporučilo zaměstnání ve FN Brno, 25% nikoliv a 1,4% neodpovědělo na otázku.

11. Ve FN Brno pracuji:

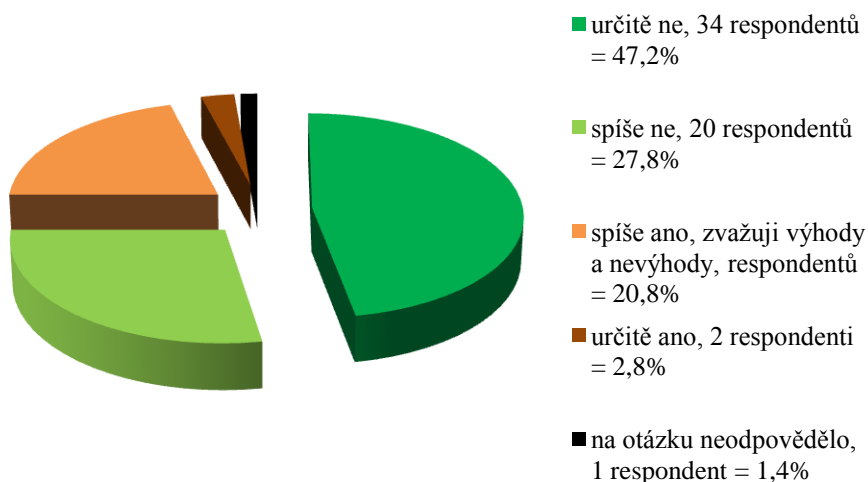
Graf č. 41 Odpovědi na otázku č. 11 THP v % (vlastní zpracování)



Zde je informace o délce zaměstnání ve FN Brno.

12. Poslední dobou jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru?

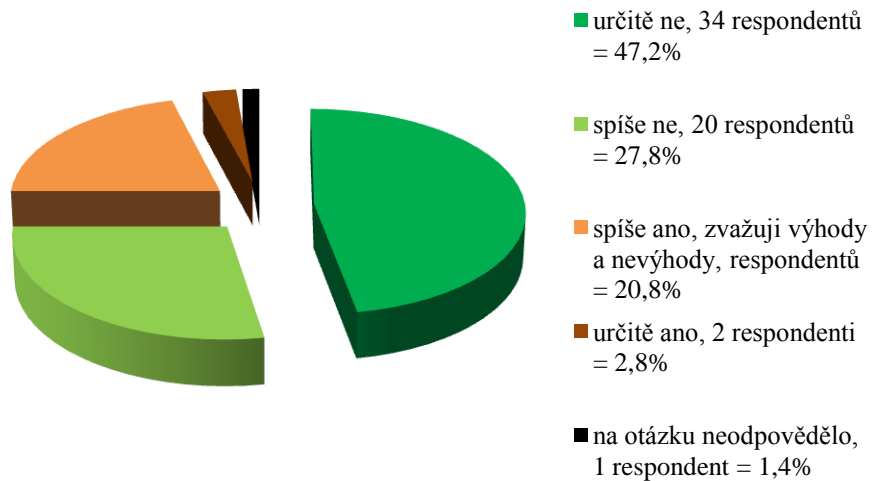
Graf č. 42 Odpovědi na otázku č. 12 THP v % (vlastní zpracování)



75% respondentů neuvažuje o odchodu z FN Brno, o této variantě uvažuje 23,6% a 1,4% respondentů neodpovědělo.

13. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo:

Graf č. 42 Odpovědi na otázku č. 12 THP v % (vlastní zpracování)



Důvody pro odchod z FN Brno jsou v tomto pořadí:

38,9% nedostatečné finanční ohodnocení

26,4% jiné blíže nespecifikované důvody

18,1% velká stresová zátěž

8,2% neshody se spolupracovníky

6,9% neshody s vedoucím zaměstnancem

1,4% neodpovědělo na otázku

4.5 Závěr výzkumu

V úvodu praktické části byly stanoveny čtyři výzkumné hypotézy, k jejichž verifikaci či falzifikaci směřoval kvantitativní výzkum prostřednictvím uzavřených odpovědí na otázky dotazníku u respondentů z Fakultní nemocnice Brno, kteří odpovídali na otázky dle pracovních kategorií, kterými byla kategorie lékařů a jiných odborných vysokoškolských pracovníků, dále kategorie nelékařských zdravotnických pracovníků a kategorie technickohospodářských pracovníků.

H1: Více než 60% respondentů je seznámeno se strategií a kulturou ve FN Brno.

Hypotézu H1 se nám nepodařilo potvrdit. Na základě výsledku na otázku ohledně strategie a směřování FN Brno odpovědělo jen 43,25% respondentů z celkového počtu zúčastněných respondentů, že je dostatečně informováno o směřování FN Brno a důležitých krocích vedení. 56,31% těchto respondentů se domnívá, že jsou informováni vcelku včas. Dle pracovních kategorií se cítí být nejméně informováni lékaři a JOP VŠ pracovníci, a to jen v 35% z celkového počtu lékařů a JOP VŠ. V porovnání se středním zdravotnickým personálem ve výši 44,1% a THP ve výši 51,4% je takto nízká informovanost o směřování FN Brno zarážející. Domnívám se, že je to způsobeno vyššími požadavky lékařů a JOP VŠ na množství a kvalitu informací.

H2: Minimálně 75% respondentů je spokojeno v pracovním kolektivu ve FN Brno.

Hypotéza H2 se potvrdila. V pracovním kolektivu je spokojeno 77,94% respondentů z celkového počtu zúčastněných respondentů. Všechny kategorie zde odpovídají téměř ve shodném množství procent. Respondenti také pozitivně hodnotí reakci svých vedoucích na předkládaný problém, a to v 87,36%. Nejvíce je spokojen s řešením problému střední zdravotnický personál (NLZP), a to v 92,5%. 69,59% zúčastněných respondentů se domnívá, že vedení jejich útvaru má zájem na dalším vzdělávání svých zaměstnanců. Fakultní nemocnici Brno záleží na tom, aby měla neustále dostatečně kvalifikovaný personál, který využívá nejnovějších poznatků vědy a techniky. Principy odměňování akceptuje 59,31% respondentů. Zaměstnanecké výhody jsou dostačující pro 61,67 % respondentů. Od ledna 2015 byly ovšem tyto zaměstnanecké

výhody omezeny, dá se tedy předpokládat, že nyní by již takto vysoké procento s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeno nebylo.

H3: Více než polovina respondentů by doporučilo zaměstnání ve FN Brno.

Hypotéza H3 byla potvrzena, neboť zaměstnání by doporučilo 61,67% respondentů. Dle kategorií by zaměstnání doporučilo 55% lékařů a JOP VŠ, střední zdravotní personál (NLZP) by doporučil zaměstnání v 70% a THP pracovníci by doporučili zaměstnání 73,6%.

H4: Minimálně 60% respondentů hodlá nadále setrvat v zaměstnání ve FN Brno.

Hypotéza H4 se potvrdila. 65,95% respondentů v poslední době neuvažovalo o tom, že by ukončilo pracovní poměr ve Fakultní nemocnici Brno. Setrvat v zaměstnání ve FN Brno tak chce 75% THP pracovníků a 65,8% nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP). Jen 60% lékařů a JOP VŠ neuvažuje o odchodu z této nemocnice. Pokud bychom se zaměřili na důvody případného odchodu ze zaměstnání ve FN Brno, tak nejčastějším důvodem by bylo nedostatečné finanční ohodnocení. Domnívám se, že by respondenti měli zvážit porovnání s jinými nabídkami práce dané kategorie na trhu práce v České republice a pak by výsledky mohly doznat změny. Ne každý má přehled o nabídce na trhu práce a jen má svůj subjektivní pocit, že by měl být ohodnocen lépe. Dalším důvodem se pak ukázala velká stresová zátěž pracovníků ve zdravotnictví a současně i důvodem byly jiné blíže nespecifikované důvody. Teprve až poté následují neshody se spolupracovníky či vedoucím zaměstnancem jako důvod možného odchodu ze zaměstnání.

Závěrem lze tedy říci, že se pomocí dotazníku podařilo zjistit, že většina zaměstnanců je v zaměstnání ve Fakultní nemocnici Brno spokojena a má nadále zájem v této organizaci pracovat. Je nutné se ale zamyslet nad důvody, kvůli kterým by respondenti uvažovali o odchodu z FN Brno.

Pokud se zaměříme na jednotlivé pracovní kategorie, neunikne nám, že nejméně jsou se zaměstnáním ve FN Brno spokojeni lékaři a JOP VŠ. Tato kategorie má dojem, že je nedostatečně informována o strategii vedení nemocnice a o celkovém směřování

FN Brno. Domnívám se, že je to způsobeno vyššími nároky a požadavky na přesnost, množství a kvalitu informací.

Dle požadavku vedení nemocnice se dotazníkové šetření nezabývalo zjišťováním spokojenosti v kategorii dělník. I tato kategorie je pro zajištění chodu nemocnice potřebná. Domnívám se, že by se tedy neměla z dotazníkového šetření vypouštět.

Zazní by zde mohlo i doporučení, aby se vedení Fakultní nemocnice zaměřilo, jak vyplývá z výsledků odpovědí na hypotézu H1, na informování a následné dostatečné objasnění strategie, cílů a firemní kultury, aby každému zaměstnanci bylo objasněno, kam Fakultní nemocnice směřuje.

ZÁVĚR

Na každého zaměstnance organizace působí kultura firmy. Každý ji ovšem vnímá jinak a ne vždy si každý pracovník uvědomuje, do jaké míry je firemní kulturou ovlivňován.

Cílem této diplomové práce bylo zamyšlení nad firemní kulturou, nad strategií firmy, nad rolí personálního útvaru. Práce se věnovala i rozvoji a vzdělávání pracovníků. Také se zabývala řízením lidských zdrojů.

Teoretická část objasňovala základní pojmy, jako firemní kultura a její etika, její determinanty a základní prvky. Ukazovala, jaké si vnášíme do firmy představy, hodnoty, přístup k práci. Zabývala se řízením v organizaci, úkoly a cíli řízení lidských zdrojů, faktory majícími vliv na řízení lidských zdrojů. Velká pozornost byla věnována personálnímu managementu, zaměřovala se na roli personálního útvaru, na personální marketing, který se zabývá péčí o pracovníky, sociálními podmínkami a sociálním rozvojem, klimatem v organizaci, motivací a vzděláváním pracovníků. Práce nám ukázala oblast jak všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání, tak i oblast rozvoje. Objasňovala pojem učící se organizace. Poslední kapitola se zabývala změnou firemní kultury.

Praktická část se věnovala výzkumu ve vybrané organizaci, kterou je můj zaměstnavatel, Fakultní nemocnice Brno. Po představení společnosti byly popsány vize a uznávané hodnoty organizace. Podrobněji se pak praktická část zabývala systémem řízení a firemní kulturou uplatňovanou v organizaci. Součástí byl kvantitativní výzkum pomocí dotazníku, který probíhal v naší organizaci a který byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců dle zařazení v jednotlivých pracovních kategoriích. Výsledky výzkumu daly zpětnou vazbu zaměstnavateli.

Cílem výzkumu tedy bylo pomocí dotazníku zjistit spokojenost zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Brno, zjistit, zda je zaměstnancům dobře objasněna firemní kultura organizace, její vize, cíle a hodnoty. Identifikovat, zda zaměstnanci mají zájem pracovat v této organizaci nadále, či hodlají organizaci opustit a proč. Na dotazník odpovídali lékaři a jiní odborní vysokoškolští pracovníci, nelékařští zdravotničtí pracovníci a technickohospodářští pracovníci. Výzkum ověřoval předem stanovené hypotézy, které byly, až na hypotézu H1, verifikovány.

Firemní kultura je nedílnou součástí každé organizace. Management firmy všech úrovní firemní kulturu utváří. Svými rozhodnutími od samého založení firmy management udává vize a cíle firmy, její hodnoty a poslání, udává tedy firemní kulturu. Vytváří tak image dané společnosti.

Stará-li se firma o své zaměstnance a jedná-li dobře i vůči svým partnerům a okolí, vytváří si tak dobré jméno své společnosti nejen uvnitř firmy, ale i navenek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákony

- [1] *Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování v platném znění* [online] ©2011 [cit. 2015-01-07] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>

Monografie

- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s., ISBN 978-80-7261-196-0.
- [3] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. H., IVANICEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] ERIKSON, H., E. *Dětství a společnost*. Praha: Argo, 2002. 390 s. ISBN 80-7203-380-8.
- [6] GLADKIJ, I. a kol. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. 380 s., ISBN 80-7226-996-8.
- [7] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008. 101 s.
- [8] HAŠKOVCOVÁ, H. *Lékařská etika*. Praha: Galén, 2002. 272 s., ISBN 80-7262-132-7.
- [9] HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketingová aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 150 s.
- [11] JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
- [12] KANT, I. *Základy metafyziky mravů*. Praha: Svoboda, 1990. 128 s. ISBN 80-205-0152-5.
- [13] KLEIBL, J., DVOŘAKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s., ISBN 80-7179-389-2.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [15] KUBR, M., PROKOPENKO, J., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 631 s., ISBN 80-7169-250-6.
- [16] KULHAVÝ, E. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- [17] LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0.
- [18] MARQUES, C., JIRÁSEK, F., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 2000. 275 s., ISBN 80-7265-038-6.
- [19] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. 97 s., ISBN 80-7079-159-4.
- [20] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [21] PALÁN, Z., *Sociologicko-ekonomické základy vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. 53 s.
- [22] RUSSEL-JONES, N., *Management změny*. Praha: Portál, 2006. 110 s. ISBN 80-7367-142-5.
- [23] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [24] VLÁČIL, J., *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. 208 s., ISBN 80-85963-42-6.

Periodikum

- [25] HENDRY, J., HOPE, V., *Cultural Change and Competitive Performance*. European Management Journal, 2004. č. 4, ISSN 0263-2373
- [26] HOLÝ, F., *K pojetí podnikové kultury*. Moderní řízení, 1996. č. 12, ISSN 0026-8720
- [27] MOHYLA, I., *Týmová práce jako nástroj pro změnu podnikové kultury*. Moderní řízení, 1995. č. 9, ISSN 0026-8720
- [28] SENGE, P., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day Currency, 1994. ISBN 0385472560

Internetové zdroje

- [29] *FN Brno usiluje o americkou akreditaci* [online] ©2015 [cit 2015-01-16]
Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/fn-brno-usiluje-o-americkou-akreditaci/>
- [30] *FN Brno* [online] ©2015 [cit. 2015-01-16] Dostupné z:
<http://www.fnbrno.cz/kvalita-a-iso/t2790?page=5>
- [31] *FN Brno* [online] ©2015 [cit. 2015-01-16] Dostupné z:
<http://www.fnbrno.cz/nemocnice-v-datech/t3869?page=5>

Interní zdroje FN Brno

- [32] Etický kodex zaměstnance FN Brno
- [33] Grafický manuál FN Brno
- [34] Politika kvality FN Brno pro období 2013 - 2016
- [35] Strategie FN Brno pro období 2014 – 2019
- [36] Zásady pro používání FKSP

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČSN	Česká technická norma
DIAS	Det Norske Veritas Akreditation Standart
FN Brno	Fakultní nemocnice Brno
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISQua Standards	Mezinárodní společnost pro kvalitu ve zdravotnictví
JOP VŠ	Jiný odborný vysokoškolský pracovník
NIAHOSM	Národní integrovaná akreditace pro zdravotnické organizace
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
THP	Technickohospodářský pracovník
USA	Spojené státy americké

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce.....	33
Graf č. 2 Přehled o účasti na anketě.....	75
Graf č. 3 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 1.....	77
Graf č. 4 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 2.....	78
Graf č. 5 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 3.....	78
Graf č. 6 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 4.....	79
Graf č. 7 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 5.....	79
Graf č. 8 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 6.....	80
Graf č. 9 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 7.....	80
Graf č. 10 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 8.....	81
Graf č. 11 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 9.....	81
Graf č. 12 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 10.....	82
Graf č. 13 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 11.....	82
Graf č. 14 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 12.....	83
Graf č. 15 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 13.....	83
Graf č. 16 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 14.....	84
Graf č. 17 Odpovědi lékařů a JOP VŠ na otázku č. 15.....	84
Graf č. 18 Odpovědi NLZP na otázku č. 1.....	85
Graf č. 19 Odpovědi NLZP na otázku č. 2.....	86
Graf č. 20 Odpovědi NLZP na otázku č. 3.....	86
Graf č. 21 Odpovědi NLZP na otázku č. 4.....	87
Graf č. 22 Odpovědi NLZP na otázku č. 5.....	87
Graf č. 23 Odpovědi NLZP na otázku č. 6.....	88
Graf č. 24 Odpovědi NLZP na otázku č. 7.....	88
Graf č. 25 Odpovědi NLZP na otázku č. 8.....	89

Graf č. 26 Odpovědi NLZP na otázku č. 9.....	90
Graf č. 27 Odpovědi NLZP na otázku č. 10.....	90
Graf č. 28 Odpovědi NLZP na otázku č. 11.....	91
Graf č. 29 Odpovědi NLZP na otázku č. 12.....	91
Graf č. 30 Odpovědi NLZP na otázku č. 13.....	92
Graf č. 31 Odpovědi THP na otázku č. 1.....	93
Graf č. 32 Odpovědi THP na otázku č. 2.....	93
Graf č. 33 Odpovědi THP na otázku č. 3.....	94
Graf č. 34 Odpovědi THP na otázku č. 4.....	94
Graf č. 35 Odpovědi THP na otázku č. 5.....	95
Graf č. 36 Odpovědi THP na otázku č. 6.....	95
Graf č. 37 Odpovědi THP na otázku č. 7.....	96
Graf č. 38 Odpovědi THP na otázku č. 8.....	96
Graf č. 39 Odpovědi THP na otázku č. 9.....	97
Graf č. 40 Odpovědi THP na otázku č. 10.....	97
Graf č. 41 Odpovědi THP na otázku č. 11.....	98
Graf č. 42 Odpovědi THP na otázku č. 12.....	98
Graf č. 43 Odpovědi THP na otázku č. 13.....	99

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Benefity pro volný čas.....	57
Tab. 2. Sociální benefity.....	59
Tab. 3. Finanční benefity.....	60
Tab. 4. Vzdělávání.....	63
Tab. 5. Telekomunikační benefity.....	64
Tab. 6. Stravování.....	66
Tab. 7. Zdravotní péče.....	67
Tab. 8. Ostatní benefity.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii lékař, JOP VŠ
- PII Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii NZLP
- PIII Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii THP

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii lékař, JOP VŠ

1. Myslím, že vedení FN Brno udává nemocnici správný směr
 - rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - rozhodně ne
2. O strategii vedení nemocnice jsem informován(-a)
 - včas, s dostatečným předstihem
 - sice včas, ale zpravidla na poslední chvíli
 - spíše opožděně
 - zpravidla opožděně nebo vůbec
3. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení FN Brno dostávám
 - v naprosto dostatečné míře
 - spíše v dostatečné míře, ale mám pocit, že mi některé chybějí
 - množství informací považuji spíše za menší, než bych očekával(-a)
 - v nedostatečné míře
4. Domnívám se, že FN Brno má mezi pacienty jako zdravotnické zařízení „dobré jméno“
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
5. Moje schopnosti jsou ve FN Brno využívány
 - v plné míře
 - téměř naplno
 - řada mých schopností není využívána
 - cítím se nevyužit(-a)
6. Principy odměňování ve FN Brno
 - plně akceptuji
 - z velké části je akceptuji
 - značnou část jich nemohu akceptovat
 - nesouhlasím s nimi, nemohu je akceptovat
7. Domnívám se, že pravidla pro kariérní postup jsou na naší klinice dodržována
 - určitě ano – při výborném plnění pracovních povinností je zvažován kariérní postup
 - spíše ano – při výborném plnění pracovních povinností je sice zvažován kariérní postup, ale ne vždy je to rozhodující kritérium
 - spíše ne – i při výborném plnění pracovních povinností bude s velkou pravděpodobností upřednostněn jiný zaměstnanec
 - určitě ne – i kdyby se jedinec snažil(-a) sebevíc, nebude mu pravděpodobně umožněn kariérní postup
8. Obrátím-li se na vedení svého útvaru s problémem, reaguje
 - pozitivně (snaží se problém řešit a řeší problému je důsledné)
 - spíše pozitivně (snaží se problém řešit, ale řešení nebývá důsledné)
 - spíše negativně (řešení je spíše liknavé, nebo se odkládá)
 - negativně (problém se neřeší)

9. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru
- má zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a samo je podporuje
 - další vzdělávání je určeno jen pro určité zaměstnance (je výrazem jejich zvýhodňování)
 - nepodporuje iniciativy svých zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje
10. Ve srovnání s jinými zdravotnickými zařízeními hodnotím pracovní prostředí ve FN Brno obecně jako
- lepší než v jiných zdravotnických zařízeních
 - stejné jako jiných zdravotnických zařízeních
 - horší než v jiných zdravotnických zařízeních
11. Zaměstnanecké výhody (FKSP) poskytované FN Brno, jsou podle mne dostačující
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevyužívám je
12. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
13. Ve FN Brno pracuji
- méně než 1 rok
 - 1 -5 roků
 - 6 -15 roků
 - více než 15 roků
14. Poslední dobou jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru
- určitě ne
 - spíše ne
 - spíše ano, zvažuji výhody a nevýhody
 - určitě ano
15. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo
- nedostatečné finanční ohodnocení
 - neshody se spolupracovníky
 - neshody s vedoucím zaměstnancem
 - velká stresová zátěž
 - jiné

Příloha P II: Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii NZLP

1. O záměrech vedení mého útvaru jsem informován(-a)
 - včas, s dostatečným předstihem
 - sice včas, ale zpravidla na poslední chvíli
 - spíše opožděně
 - zpravidla opožděně nebo vůbec
2. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení dostávám
 - v naprosto dostatečné míře
 - spíše v dostatečné míře, ale mám pocit, že mi některé chybějí
 - množství informací považuji spíše za menší, než bych očekával(-a)
 - v nedostatečné míře
3. Komunikaci s přímým nadřízeným (staniční sestrou, úsekovým laborantem apod.) hodnotím
 - pozitivně
 - spíše pozitivně
 - spíše negativně
 - negativně
4. Své pracovní podmínky považuji za vyhovující
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
5. V pracovním kolektivu jsem
 - spokojen(-a)
 - spíše spokojen(-a)
 - spíše nespokojen(-a)
 - nespokojen(-a)
6. Principy odměňování
 - plně akceptuji
 - z velké části je akceptuji
 - značnou část jich nemohu akceptovat
 - nesouhlasím s nimi, nemohu je akceptovat
7. Domnívám se, že nároky na mne kladené jsou přiměřené mému pracovnímu zařazení
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
8. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru
 - má zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a samo je podporuje
 - další vzdělávání je určeno jen pro určité zaměstnance (je výrazem jejich zvýhodňování)
 - nepodporuje iniciativy svých zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje

9. Zaměstnanecké výhody (FKSP), poskytované FN Brno jsou podle mne dostačující
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevyužívám je
10. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
11. Ve FN Brno pracuji
- méně než 1 rok
 - 1 - 5 roků
 - 6 – 15 roků
 - více než 15 roků
12. V poslední době jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru
- určitě ne
 - spíše ne
 - spíše ano, zvažuji výhody a nevýhody
 - určitě ano
13. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo
- nedostatečné finanční ohodnocení
 - neshody se spolupracovníky
 - neshody s vrchní sestrou
 - neshody s přímým nadřízeným (staniční sestrou, úsekovým laborantem atd.)
 - velká stresová zátěž
 - časté rozpisy směn – nedostatek personálu
 - jiné

Příloha P III: Dotazník spokojenosti zaměstnanců v kategorii THP

1. O strategii vedení nemocnice jsem informován(-a)
 - včas, s dostatečným předstihem
 - sice včas, ale zpravidla na poslední chvíli
 - spíše opožděně
 - zpravidla opožděně nebo vůbec
2. Informace o směřování FN Brno a o důležitých krocích vedení dostávám
 - v naprosto dostatečné míře
 - spíše v dostatečné míře, ale mám pocit, že mi některé chybějí
 - množství informací považuji spíše za menší, než bych očekával(-a)
 - v nedostatečné míře
3. Obrátím-li se na vedení svého útvaru s problémem, reaguje
 - pozitivně (snaží se problém řešit a řešení problému je důsledné)
 - spíše pozitivně (snaží se problém řešit, ale řešení nebývá důsledné)
 - spíše negativně (řešení je spíše liknavé, nebo se odkládá)
 - negativně (problém se neřeší)
4. V pracovním kolektivu jsem
 - spokojen(-a)
 - spíše spokojen(-a)
 - spíše nespokojen(-a)
 - nespokojen(-a)
5. Principy odměňování
 - plně akceptuji
 - z velké části je akceptuji
 - značnou část jich nemohu akceptovat
 - nesouhlasím s nimi, nemohu je akceptovat
6. Mé pracovní schopnosti jsou dostatečně využity
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
7. Domnívám se, že nároky na mne kladené jsou přiměřené mému pracovnímu zařazení
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
8. Soudím, že v oblasti dalšího vzdělávání vedení mého útvaru
 - má zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a samo je podporuje
 - další vzdělávání je určeno jen pro určité zaměstnance (je výrazem jejich zvýhodňování)
 - nepodporuje iniciativy svých zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje

9. Zaměstnanecké výhody (FKSP), poskytované FN Brno, jsou podle mne dostačující
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - nevyužívám je
10. Zaměstnání ve FN Brno bych doporučil(-a) jiné osobě.
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
11. Ve FN Brno pracuji:
- méně než 1 rok
 - 1 - 5 roků
 - 6 – 15 roků
 - více než 15 roků
12. Poslední dobou jsem uvažoval(-a) o ukončení pracovního poměru?
- určitě ne
 - spíše ne
 - spíše ano, zvažuji výhody a nevýhody
 - určitě ano
13. Hlavním důvodem pro odchod z FN Brno by pro mne bylo:
- nedostatečné finanční ohodnocení
 - neshody se spolupracovníky
 - neshody s vedoucím zaměstnancem
 - velká stresová zátěž
 - jiné