

Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů

Bc. Petra Říhová

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. Petra Říhová**
Osobní číslo: **H138264**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etikety 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 charakteristiku a vymezení pojmu firemní kultura (definice, typy, funkce, význam);
- na charakteristiku řízení lidských zdrojů (jednotlivé styly, rozvoj lidských zdrojů);
- na souvislosti mezi firemní kulturou a řízením lidských zdrojů;
- na přínos změn firemní kultury při zkvalitnění řízení lidských zdrojů.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum zaměřený na firemní kulturu a řízení lidských zdrojů u městského úřadu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007.

BROOKS, Ian. Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Institut mezioborových studií


Datum zadání diplomové práce:

4. listopadu 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2015

V Brně dne 4. listopadu 2014


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




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

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen 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

2.12.2014

PETRA ŽILHOVÁ



.....
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem firemní kultury a jejího vlivu na řízení lidských zdrojů. V jednotlivých kapitolách jsou tyto pojmy vymezeny. U firemní kultury jsou dále definovány prvky, typy, tvorba a změna firemní kultury. U řízení lidských zdrojů je dále popsána personální činnost a úloha vedoucího manažera v procesu řízení a při realizaci personálního řízení. Dále práce popisuje řízení pracovního výkonu, jehož součástí je hodnocení, odměňování, vzdělávání a osobní rozvoj, motivační faktory. Praktická část se zabývá vlastním výzkumem firemního prostředí konkrétní organizace metodou dotazníkového šetření a rozhovoru.

Klíčová slova: firemní kultura, organizace, lidské zdroje, personální práce, personální management, personální činnosti, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, motivace.

ABSTRACT

The thesis is focused on corporate culture and its impact on management of human resources. Definitions of key concepts are stated in individual chapters of the thesis. The concept of corporate culture is further specified in detail by determining its elements, types, creation and change. Human resources management is further described from the viewpoint of the role and work of the HR manager in the process of implementation and execution of human resource management. The thesis also describes the management of work performance and its integral parts such as evaluation, compensation, professional training, personal development and motivation factors. The practical part of the thesis is devoted to research of corporate culture in a specific organization, applying the questionnaire and interview methodologies.

Keywords: Klíčová slova: company culture, organization, human resources, personell work, human resources management, HR activities, remuneration of employees, education of employees, development of employees, motivation.

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Děkuji za jeho podporu a vstřícný přístup.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a které si nesmírně vážím.

Poděkování patří také vedení a zaměstnancům Městského úřadu Břeclav za spolupráci a poskytnuté informace.

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY	12
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	16
1.3 TVORBA A FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	20
1.4 TYPY FIREMNÍ KULTURY	25
1.5 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	30
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	34
2.1 LIDSKÉ ZDROJE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	34
2.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
2.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A VEDOUcí MANAŽEŘI VE VZTAHU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ	41
2.4 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ČINNOSTI	43
2.5 PROCES ŘÍZENÍ A ROLE MANAŽERA PŘI REALIZACI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	46
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	51
3.1 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	52
3.2 HODNOCENÍ	54
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ	57
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ, ŘÍZENÍ KARIÉRY	59
3.5 MOTIVACE	62
4 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	64
II PRAKTICKÁ ČÁST	66
5 EMPIRICKÝ VÝZKUM	67
5.1 ORGANIZACE MĚSTSKÝ ÚŘAD BŘECLAV	67
5.2 CÍLE, METODY VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	72
5.3 VYHODNOCENÍ ROZHOVORU	73
5.4 ANALÝZA A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	75
5.5 ANALÝZA A PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	97
ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK	107
SEZNAM GRAFŮ	108
SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

Téma firemní kultury i řízení lidských zdrojů je stále aktuální. Zaměstnaný člověk tráví v zaměstnání mnoho času. Proto je velmi důležité, aby nás naše práce nejenom uspokojovala, ale abychom se tam cítili bezpečně, spokojeně. A k tomu mají sloužit nastavená vnitřní pravidla, která ovlivňují naše myšlení i chování, ovlivňují celkovou atmosféru na pracovišti. Pokud bude atmosféra na pracovišti pozitivní a zaměstnanci budou spokojeni, budou se cítit součástí organizace, a že jsou za své výkony spravedlivě odměňováni, pak budou dosahovat vysokého pracovního výkonu a tím i samotná organizace vysokého úspěchu. Proto je v zájmu každé organizace podporovat stabilitu a kvalitu firemní kultury.

Nedílnou součástí dobře fungující organizace je také řízení lidských zdrojů. V zájmu organizace je najít schopné zaměstnance a následně si je udržet. Organizace by měly rozvíjet své zaměstnance prostřednictvím motivování, vzdělávání a osobního rozvoje. Zde je důležitá provázanost a spolupráce jak personálních útvarů, tak manažerů na všech úrovních řízení a v neposlední řadě i samotných zaměstnanců.

Diplomová práce informuje o firemní kultuře, jak vzniká, jak se tvoří a formuje, jak se mění, a to vymezením několika autorů, kteří se firemní kulturou již zabývali. Přináší komplexní informace o firemní kultuře a řízení lidských zdrojů. Vymezení těchto pojmů, obsah, formování, změny, vzájemné vztahy a vlivy.

Téma firemní kultury i řízení lidských zdrojů se netýká jen obchodních společností, kde je cílem dosáhnout zisk, ale i veřejné správě, kdy je cílem profesionální a efektivní úřad. Téma diplomové práce *Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů* je především v praktické části zaměřeno právě na veřejnou správu. A téma jsem si vybrala mimo jiné také proto, že jsem do podzimu 2014 pracovala jedenáct let v útvaru interního auditu města s rozšířenou působností (od listopadu 2015 pracuji ve vedoucí funkci stále ve veřejné správě) a při kontrolách jsem se dostávala do kontaktu jak s řadovými zaměstnanci, tak i s jejich vedoucími – nadřízenými, včetně vedení města. A mým cílem při kontrolách nebylo jen zjišťovat nedostatky v kontrolovaných systémech a procesech, nýbrž bylo cílem také pomáhat při nastavování takových pravidel a postupů, aby k nedostatkům nedocházelo. A sem také patří spolupráce při nastavování, udržení a zlepšování příznivého pracovního prostředí. Toto téma je tedy pro mě stále zajímavé.

Cílem mé diplomové práce je poskytnout informace o firemní kultuře, řízení lidských zdrojů a jejich provázanosti. Co má vliv na změnu firemní kultury a jaký má firemní kultura vliv na řízení lidských zdrojů, a to nejen ve veřejné správě. S cílem diplomové práce souvisí také změny, ke kterým došlo na městském úřadě. Po volbách do místního zastupitelstva v listopadu 2010 bylo zvoleno úplně nové vedení města, které začalo budovat nový tým manažerů z vedoucích odborů, současně proběhla reorganizace městského úřadu, byla přijata vize městského úřadu. Zároveň se nastartovala změna dosavadního personálního řízení – byly vytvořeny popisy pracovních míst a kompetenční modely u všech zaměstnanců, byl vydán etický kodex zaměstnance. V posledních třech letech bylo také nově provedeno hodnocení zaměstnanců.

Proto parciálními cíli (dílčími) bude zjistit, jak tyto změny měly vliv na firemní kulturu, na řízení lidských zdrojů, jak se na tyto změny dívají zaměstnanci a zda se s těmito změnami ztotožnili, zda je vůbec tato tematika zajímá anebo ji přijímají pasivně.

Teoretickou část jsem rozdělila dle tématu do čtyř samostatných kapitol, přičemž první tři obsahují pět podkapitol; poslední je samostatnou kapitolou.

V praktické části diplomové práce se zabývám popisem vlastního empirického výzkumu, a to smíšeným. Pomocí kvalitativní metody s využitím techniky rozhovoru s tajemníkem městského úřadu zaměřeného na to, co jej vedlo ke změnám, jaká byla jeho očekávání z připravovaných změn, zda se tato očekávání naplnila, či nikoliv, jaké problémy v nastavování firemní kultury a řízení lidských zdrojů nastaly. Dále byl proveden výzkum kvantitativní metodou s využitím techniky dotazníku u zaměstnanců organizace zaměřeného na vnímání změn v oblasti řízení lidských zdrojů, jejich motivaci k pracovnímu výkonu, odměňování, vzdělávání, komunikaci s vedením organizace, jak jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti, jak jsou v zaměstnání spokojeni, s cílem verifikovat nebo falzifikovat mnou pět stanovených hypotéz. Tento výzkum považuji také i za jakési informování kolegů o této problematice. Především těch, kteří si oblast firemní kultury a řízení lidských zdrojů neuvědomili, anebo se v této problematice neorientují.

V případě potvrzení jakékoliv hypotézy budu s výsledky výzkumu i nadále pracovat v praxi. Výsledky předložím managementu úřadu jako podklad pro změnu a úpravu firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

V 60. letech minulého století se začíná v literatuře, zejména manažerské, objevovat termín organizační kultura. Zájem o organizační kulturu a její aktivní ovlivňování začínal více narůstat koncem 70. let a počátkem 80. let minulého století, kdy se manažeři po vzrůstajícím ekonomickém růstu Japonska, zaměřili na efektivnost západních manažerských technik a na filozofii japonských firem a jejich způsob řízení.¹

Jednou z prvních prací tohoto období, která pojednávala o silné kultuře a jejího kladného účinku na organizační výkon, byla publikace Deala a Kennedyho z roku 1982 „*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*“. Tvrdili, že silné kultury poskytují systém neformálních pravidel, která zaměstnance poučí a motivují k lepšímu pocitu z toho, co dělají. Autoři se tak navracejí k prvotním myšlenkám amerických průmyslníků a zároveň se nechávají inspirovat silou a soudržností japonské organizační kultury.²

Dalším podnětem zvýšeného zájmu o kulturu organizací byla publikace autorů Peterse a Watermana „*In Search of Excellence*“ (1982), jejímž hlavním obsahem bylo zjištění, že všechny „vynikající“ organizace mají určité společné kulturní rysy, které přispívají k jejich úspěchu.³

Svou roli při hledání a vymezení organizační kultury sehrála i práce Kanterové „*The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*“ (1983), která upozorňuje na vliv řízení managementu na úspěch organizace. Porovnává tradiční a inovativní organizace, a to rozdílů v přístupu společností k řešení problémů, popisuje jejich struktury a kultury.⁴

V průběhu posledních třiceti let bylo v zahraničí publikováno značné množství literatury věnované organizační kultuře. Daná problematika byla zařazena do výuky managementu a pojmy organizační nebo firemní kultura se staly součástí manažerského jazyka.⁵

Z českých autorů, kteří pojednávají o firemní kultuře, vybírám Bedrnovou a Nového (1994), Pfeifera a Umlaufovou (1993), Bělohlávka (1996), Šiguta (2004), Tureckiovou (2004) a Lukášovou (2010).

¹Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 15.

²Brooks, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, a. s., 2003, s. 219.

³Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 11.

⁴Rosabeth Moss Kanter. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/kanter.aspx>.

⁵Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 15.

1.1 Základní vymezení firemní kultury

Existuje řada pojmů a definic o firemní kultuře. Někdo ji nazývá firemní kulturou, jiný zase organizační kulturou, nebo podnikovou kulturou apod. Firemní kulturu má každá firma, bez ohledu na to, zda si ji uvědomuje a zda tento pojem používá v praxi.

Pojem kultura je to široký, mezioborový pojem, který označuje naučený způsob myšlení a chování, a který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a zároveň je účinným nástrojem na zvládnání těchto vnějších podmínek. Je to „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoj, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale i jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře a relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času*“.⁶

Člověk během svého života získává určité názory, hodnoty, zvyky, normy chování. Nejdříve jako dítě od rodičů, tedy z generace na generaci, v rodině, poté v různých sociálních skupinách, jejichž je členem, a také v rámci sociálních celků, jako je určitá komunita nebo země, ve které žije.

Lukášová vymezuje základní úrovně kultury dle Hofstedeho⁷, podle kterého nosí každý člověk v sobě několik vrstev úrovní kultury:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s etnikem, jazykem nebo náboženstvím,
- úroveň kultury spojená s pohlavím (chápání obsahu mužské a ženské role, mužská a ženská kultura),
- úroveň kultury příslušná k určité generaci (každá generace se liší hodnotami, rituály, svými symboly),
- úroveň kultury příslušná k určité třídě,

⁶Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 18.

⁷Greet Hofstede je autor zabývající se kulturou v kontextu managementu. Světoznámou se stala především jeho kniha „*Cultures and Organizations*“ (1991), s podtitulem „*Software of the Mind*“. In Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 18.

- úroveň organizační kultury (zaměstnaný člověk je socializován organizací, ve které je zaměstnán a ke které náleží).⁸

V kontextu managementu jsou nejčastěji studovanými druhy kultury: kultura národní a kultura organizační/podniková.⁹ Podle Mazáka je „kultura společenským jevem, neexistuje sama o sobě, je sdílena. V případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace (firmy, společnosti)“.¹⁰

Pojem firemní kultura, jak jsem již v úvodu této kapitoly uvedla, nemá nejenom jednotný název, ale nemá také jednotnou definici. S ohledem na zvolené téma diplomové práce budu používat termín firemní kultura.

V literatuře lze nalézt množství definic a vymezení firemní kultury. Autoři zabývající se problematikou firemní kultury vysvětlují pojem obdobně, avšak obsah tohoto pojmu vymezují poměrně různorodě. Pro ilustraci uvádím několik dalších definic:

Urban rozlišuje užší pojetí a širší pojetí firemní kultury. **Užší pojetí** firemní kultury zahrnuje především vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, například jejich pořádek a čistotu, vzhled či styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů či další projevy, kterými firma vystupuje navenek. Patří sem pochopitelně i jednání zaměstnanců se zákazníky. **Širší pojetí** firemní kultury chápe jako charakteristický způsob pracovního, řídicího a společenského jednání zaměstnanců. Alternativně ji lze vymezit jako typický způsob uvažování a jednání zaměstnanců i vlastníků firmy. Širší pojetí zahrnuje tedy soubor firemních zvyklostí, tradic, norem, hodnot, pracovních i sociálních, které jsou psané i nepsané.¹¹

Tureckiová volně vykládá pojem firemní kultura podle Scheina (1985) takto: „*Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto nejenom*

⁸Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 18.

⁹Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 19.

¹⁰Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 9.

¹¹Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 12-14.

respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury. ¹²

Podle Šiguta je „*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.*“ ¹³

Firemní kultura podle Gregara „*představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje (charakterizuje) způsob výkonu práce v dané organizaci.*“ ¹⁴

Lukášová zobecňuje pojetí firemní kultury a definuje ji jako:

- *soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,*
- *kteřé jsou sdíleny v rámci organizace a*
- *kteřé se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.* ¹⁵

Armstrongova definice firemní kultury je podobná. „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“ ¹⁶

Duda pojem vymezuje dle Brose a Hertze, kteří „*chápu pod pojmem podniková kultura typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorů jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním zabezpečení.*“ ¹⁷

¹²Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 134.

¹³Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 9-10.

¹⁴Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 90.

¹⁵Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 18.

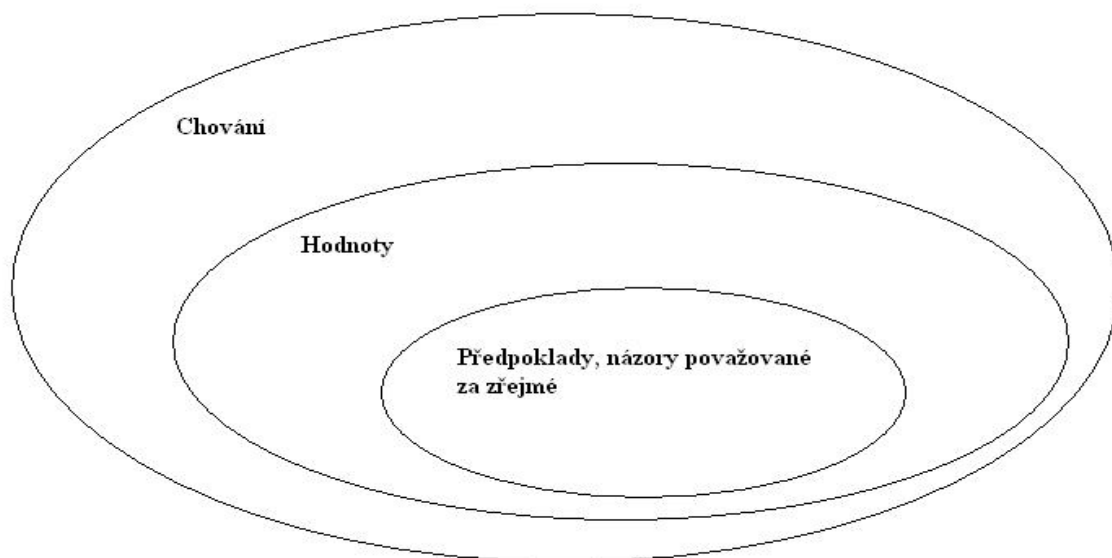
¹⁶Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 257.

¹⁷Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 10.

Mazák při definici firemní kultury vychází z kurzu managementu britské Open Univerzity, kdy pracovní definice zní: „*Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.*“¹⁸

Vysekalová a Mikeš shrnují definice několika autorů, a to, že firemní kultura zahrnuje působení firmy a jejich pracovníků navenek, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování, celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály, stanovení, co je považováno za kady a co za zápory, hodnoty sdílené většinou zaměstnanců.¹⁹

Pro jednoduché a efektivní znázornění firemní kultury použijí Scheinův třívrstvý model kultury:



Obr. 1. Scheinův třívrstvý model kultury.

Zdroj: Mazák, 2010, s. 14

¹⁸Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 22.

¹⁹Vysekalová, J., Mikeš, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 67-68.

Na závěr výčtu některých definic lze říct, že většina autorů se shoduje na tom, že firemní kultura v sobě zahrnuje hodnoty, normy, postoje, určitý způsob chování a jednání lidí, přičemž za toto jednání považují komunikaci mezi zaměstnanci, komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, i komunikaci zaměstnanců se zákazníky. Také bych do obsahu definice firemní kultury zařadila atmosféru a klima na pracovišti, a v neposlední řadě také vzhled a materiální vybavení pracoviště. Je důležité, aby daná pravidla a normy byly v organizaci ustáleny a zaměstnanci přijaty a sdíleny. To vše se v konečné fázi projeví v jednání a výtvorech členů dané kultury a tím ve výsledcích celé firmy.

Také je třeba upozornit na **význam firemní kultury**. Podle Šiguta spočívá „význam firemní kultury pro překonávání určitých bariér, které jsou v určité míře v každém institutu“.²⁰

A vyjmenovává tři druhy těchto bariér:

1. bariéru ekonomických zájmů,
2. bariéru kompromisů mezi příkazy a motivací řadových zaměstnanců,
3. bariéru nedůvěry, kterou mají řadoví zaměstnanci k managementu firmy a vlastníkům firmy jako celku.²¹

Firemní kultury pak plní svůj význam při řízení zaměstnanců a tím ovlivňují výkonnost firmy. Význam firemní kultury se uplatňuje i ve vztahu k zákazníkům, kdy je pro ně firemní kultura důležitá také proto, že jim dává možnost předpokládat, co mohou od firmy, respektive od zaměstnanců, očekávat (v pozitivním i negativním smyslu).

1.2 Prvky firemní kultury

V rámci jedné firmy lze vyčlenit hlavní (dominantní) kulturu a jednotlivé subkultury. Dominantní kultura je složena ze základních hodnot, tedy cílů přijatých většinou zaměstnanců firmy. Subkultura je tvořena řadou hodnot sdílených jen specifickou skupinou zaměstnanců. Vyznačuje se hierarchií hodnot a specifickými normami a zvyklostmi, a protínají firmu jak vertikálním směrem (manažeři, administrativa,

²⁰Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 70.

²¹Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 71.

zaměstnanci oddělení a sekcí), tak i směrem horizontálním (marketing, výroba, prodej apod.).²²

Základními kameny, kterými je tvořena firemní kultura, jsou její prvky; někteří autoři hovoří o složkách. Zde vybírám základní prvky:

Základní přesvědčení

Jedná se o „*zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně*“.²³

Základní přesvědčení ovlivňují vnímání, myšlení, pocity členů organizace a mají vliv na rozhodování, stanovování priorit a chování jejich členů. Základní přesvědčení se vztahují:

- k přežití a adaptaci na vnější prostředí – týká se strategie firmy, metod dosažení cílů, korekce v případě nenaplnění cílů apod.
- k integraci vnitřních procesů – týká se vnitřního prostředí firmy a lidí uvnitř ní – přátelské vztahy, členství ve skupině, odměňování a kariérní růst,
- k přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.²⁴

Hodnoty

„*Hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí.*“²⁵

Individuální hodnotový systém člověka určuje to, co je významné pro něj osobně. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, co si zaměstnanci myslí, že by se mělo v organizaci dělat, protože to považují za důležité a správné. Organizační hodnotou může být například spokojený zákazník nebo spokojený zaměstnanec apod.²⁶

Podle mnoha autorů představují hodnoty jádro firemní kultury a klíčový nástroj jejího utváření. Některé organizace mají své organizační hodnoty formulovány (např. v etickém

²²Firemní kultura – stavební kameny firmy. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z:

<http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/firemni-kultura-stavebni-kameny-firmy.20525.html>

²³Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 14.

²⁴Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 19-21.

²⁵Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 259.

²⁶Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 21.

kodexu), komunikují je uvnitř organizace, nebo také navenek. Je důležité, aby se zaměstnanci s deklarovanými hodnotami seznámili a především se s nimi ztotožnili.

Někdy existuje nesoulad mezi formulovanými a danými hodnotami a hodnotami skutečně zastávanými. Čím pevněji budou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít pak vliv na chování členů organizace.

Postoje

Osobní postoje mají klíčový vliv na to, jak zaměstnanec působí uvnitř organizace. Rozumí se tím vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, situace, problém, celá organizace apod.²⁷

„Manažeři v organizacích by se měli zabývat postoji svých podřízených k práci, protože ty mohou mít zásadní vliv na produktivitu práce, iniciativní postoj k inovacím a řešení pracovních problémů.“²⁸

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování. Poskytují neformální návod, jak se chovat. Říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat a říkat. Mohou se týkat způsobu práce, komunikace se zákazníky, kolegy a nadřízenými, míry vyjadřování emocí na pracovišti, stylu oblékání apod.

Nepsanou formou chování může být také např. vstřícnost připomínek zákazníkům, pracování nad rámec stanovené pracovní doby, aktivní chování ve prospěch organizace.

Dodržování těchto norem ve skupině je odměňováno a nedodržování trestáno. Tyto však mají většinou citový charakter – při dodržování se ostatní členové organizace chovají přátelsky, vstřícně; při nedodržování naopak nepřátelsky, odmítavě.²⁹ To se týká také nově přijatých členů organizace. Dodržování či nedodržování norem novým zaměstnancem zpravidla určuje míru jeho přijetí jako člena pracovní skupiny.³⁰

Organizační mluva

Lukášová považuje za prvky firemní kultury také firemní neboli organizační mluvu. Způsob, jakým se ve firmě hovoří, tedy mluva, která je ve firmě užívána, odráží hodnoty

²⁷Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 22.

²⁸Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 32.

²⁹Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 22.

³⁰Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 15.

sdílené organizací, míru formálních nebo neformálních vztahů v organizaci a další specifika konkrétní organizace.

Je důležité, aby zaměstnanci organizace přikládali jednotlivým užívaným pojmům stejný význam. Usnadňuje to pak dorozumění a zabraňuje to vzniku konfliktů.³¹

Artefakty

Artefakty, tedy lidské výtvořiny, symboly materiální povahy, jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami firmy. Artefakty jsou např. pracovní prostředí, tón mluvy, jazyk používaný ve firemní komunikaci, způsob oslovování zákazníků i kolegů, způsob telefonování.³²

Podle Tureckiové tvoří artefakty nejvyšší úroveň struktury firemní kultury. Doplnuje druhy artefaktů o logo firmy, vzhled a úpravu firemních písemností, prezentační a dárkové předměty, a architekturu budov a interiérů. Tyto symbolizují firmu a odlišují ji tak od ostatních firem. Stojí na rozhraní vnitřní firemní kultury a vnějšího image firmy a PR. Tyto artefakty „prodávají“ firemní kulturu partnerům (zákazníkům, zaměstnancům, veřejnému mínění apod.).³³

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které se v organizaci předávají a udržují. Pomáhají hladkému fungování organizace a vytvářejí stabilní pracovní prostředí. Příkladem *zvyků* mohou být např. oslavy narozenin, vánoční večírky, oslavy povýšení, předávání dáreků při odchodu do důchodu apod. U *rituálů* je to podobné, jen mají navíc symbolickou hodnotu. Jde o např. zdravení se na pracovišti (při příchodu, odchodu), hlasování na poradách, pravidelné referování o situaci v regionu apod. Rituály zabezpečují zavedená pravidla a posilují mocenskou strukturu. *Ceremoniály* jsou předem a pečlivě připravené společenské události konané při speciálních příležitostech. Připomínají a posilují firemní hodnoty a oceňují úspěchy. Pro zaměstnance mají motivující význam.³⁴

³¹Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 22 - 23.

³²Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 261.

³³Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 136.

³⁴Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 24.

Styl vedení nebo řízení

Jak jsem se již v předchozí podkapitole zmínila, že největší vliv na utváření a fungování firemní kultury má management firmy. Proto Armstrong zařazuje do prvků firemní kultury také styl vedení nebo řízení, který používají manažeři při jednání se svými lidmi v týmu. Existuje mnoho stylů vedení a řízení. Armstrong je klasifikuje následujícím způsobem:

- *charizmatičtí/necharizmatičtí lídři* – charizmatičtí spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat. Jsou vizionáři, orientovaní na úspěch, jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí lídři spoléhají na své know-how, na svůj chladný a analytický přístup k zacházení s problémy.
- *autokratičtí/demokratičtí lídři* – autokratičtí vnucují svá rozhodnutí a využívají svého postavení. Demokratičtí povzbuzují lidi k participaci a zapojují je do rozhodování.
- *umožňovatelé/kontroloři* – umožňovatelé inspiroují lidi svou vizí, povzbuzují je a poskytují jim prostor k plnění cílů týmu. Kontrolóři manipulují lidmi, aby vyhověli svým zájmům.
- *transakční/transformační* – ti první poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět; ti druzí motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.³⁵

1.3 Tvorba a formování firemní kultury

Tvorba a formování firemní kultury je proces dlouholetý a nesnadný. Podle Lukášové dochází k utváření firemní kultury učením v procesu řešení problémů. Základem je princip redukce úzkosti a pozitivní posilování. Problémy v organizaci způsobují u zaměstnanců nejistotu, úzkost a stres. Jestliže organizace najde řešení problémů, které je funkční a umožní vyhybat se problémovým a stresovým situacím, nastává tendence používat stejný způsob řešení problémů a stejné vzorce chování i v budoucnu. Vznikne tak návykové chování na bázi obranného mechanismu. Mechanismus posilování znamená opakování toho chování a řešení problémů, které funguje, tedy vede k žádoucím výsledkům, a zároveň upouští od chování, které nefunguje.³⁶

Firemní kultura se však nemusí vyvíjet samovolně. Její vývoj mohou cílevědomě ovlivňovat manažeři organizace.

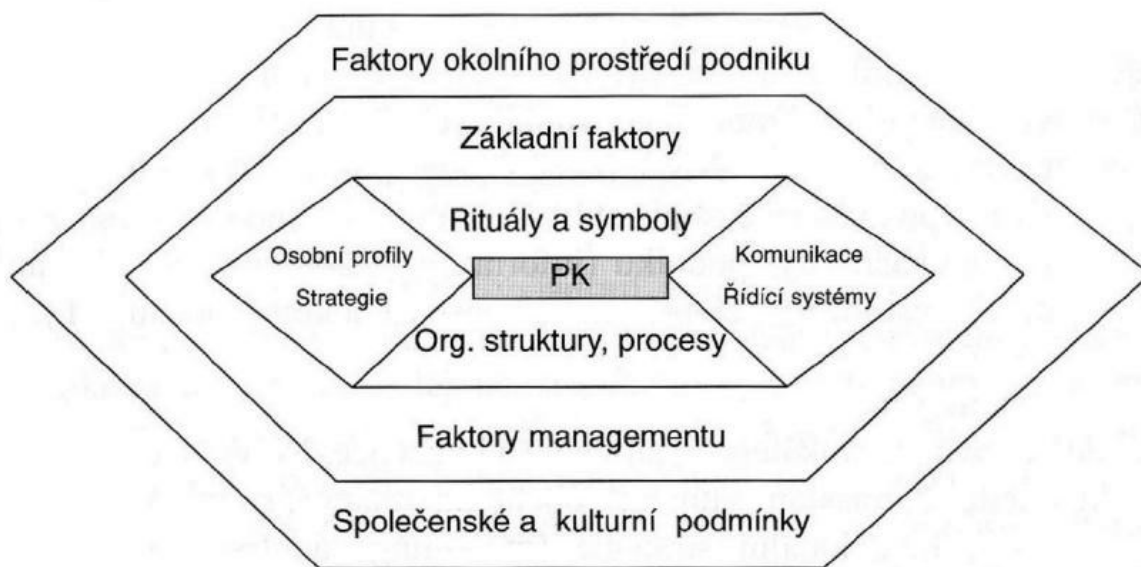
³⁵Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 261.

³⁶Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 19.

Při tvorbě nové firemní kultury nebo provádění jejích změn dochází k cílenému vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot nebo přesvědčování zaměstnanců, což povede k dosahování cílů firmy. Tento proces je vždy úkolem managementu, především vrcholového. Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je pak trvalý příklad managementu a neustálá pozitivní či negativní zpětná vazba. Tzn. stále trvalé upozorňování na normy a hodnoty nové kultury na konkrétních případech pozitivního i negativního chování a jednání jednotlivých zaměstnanců. Důležité je slůvko „trvalé“, protože trvalé upozorňování brání zaměstnancům vracet se ke „starým pořádkům“.³⁷

Firemní kulturu, tzn. charakteristický způsob jednání zaměstnanců, ovlivňuje řada faktorů. Šigut rozděluje determinanty firemní kultury:

1. **podle zdrojů působení** na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí firmy, společenské a kulturní podmínky)
2. **podle možnosti jejich ovlivnění** na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).³⁸



Obr. 2. Determinanty vzniku podnikové kultury

Zdroj: Šigut, 2004, s. 13

³⁷Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 57 - 58.

³⁸Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 15.

Urban rozlišuje faktory ovlivňující kulturu firmy na ty, které mohou působit zevnitř a jiné, které působí zvenčí:

Vnitřní determinanty firemní kultury

- hodnoty a osobní charakteristiky vedení firmy – jejich postoje, povahové rysy, motivy, zvyky, které se promítají v jejich manažerském stylu a řízení. Projevují se v tom, jaké pracovní a další jednání vyžadují, zda je prostředí firmy spíše neosobní nebo formální, přátelské apod.
- cíle a strategie firmy a tak vnitřní charakteristiky – velikost firmy, organizační struktura, výsledky hospodaření, typy profesí, vzdělání a věk zaměstnanců apod.

K dalším vnitřním faktorům firemní kultury může patřit i pracovní prostředí, uspořádání či vzhled pracoviště, věk a vzdělání zaměstnanců, personální politika, kodexy, firemní prohlášení a směrnice.

Vnější determinanty firemní kultury

- ekonomické a další podmínky odvětví, ve kterém organizace působí
 - odvětví a postavení, které v rámci tohoto odvětví firma na svém trhu zaujímá,
 - míra rizik, se kterými je činnost firmy nebo její pozice na trhu vystavena,
 - marketingová strategie firmy,
 - úroveň konkurence.
- národní kulturní odlišnosti – promítání národních kultur do kultur firem, např. pracovitost, orientace na pravidla a jejich dodržování, důraz na hierarchii a autoritu, dochvilnost, pozitivní myšlení apod.³⁹

Firemní kultura může působit ve prospěch organizaci i proti ní. V kladném případě vytváří prostředí, které prospívá ke zlepšení výkonů a napomáhá řízení změny. V opačném případě mohou vznikat překážky, které brání dosažení cílů organizace, např. odporem ke změnám v organizaci nebo nedostatkem angažovanosti zaměstnanců.

³⁹Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 27 - 33.

K utváření žádoucí firemní kultury uvádějí Lukášová, Nový a kolektiv několik kroků:

- vytvořit jednoznačnou, srozumitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii firmy k profilaci a stabilizaci firmy,
- formulovat očekávání firmy vůči zaměstnancům – konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání,
- formulovat rozhodující parametry, charakteristiky budoucí, žádoucí firemní kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení – je dobré, aby existoval určitý dokument, který obsahuje formulované parametry žádoucí kultury firmy. Jde například o etický kodex zaměstnance. Formulace v něm nesmí být příliš složité nebo komplikované. Musí mimo jiné obsahovat metodickou stránku, tedy konkrétní kroky postupů, povinnosti zaměstnanců a zdůvodnění rozhodnutí firemní kulturu měnit.
- popsat a zhodnotit současnou firemní kulturu,
- vymezit nejdůležitější oblasti firemního řízení, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení,
- informovat zaměstnance – je důležité, aby zaměstnanci věděli, jaké jsou na ně požadavky, proč byly vzneseny, jakou mají logiku, jak odrážejí strategické cíle firmy, je třeba zdůraznit jejich výhody a upozornit na případná rizika. Tuto informovanost je potřeba zajistit u všech zaměstnanců bez rozdílu pracovních pozic, profese či vzdělání.
- vzdělávat, vysvětlovat, trénovat – je potřeba, aby si zaměstnanci nové hodnoty a vzorce chování měli možnost vyzkoušet, ověřit a osvojit.
- kontrolovat a sankcionovat – postup změny firemní kultury je třeba průběžně vyhodnocovat a případně korigovat.
- diagnostikovat změny v kultuře – je nezbytné po jisté době zopakovat diagnostiku firemní kultury s cílem identifikovat posun, změny a tedy efektivnost celého procesu.⁴⁰

⁴⁰Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 115 - 118.

Zaměstnanci mohou mít k firemní kultuře různý vztah. Buď ji jednoznačně dodržují, což se projevuje jejich chováním korespondujícím normy firmy a jsou přesvědčeni o její účinnosti. Anebo zaměstnanci souhlasí s firemní kulturou, ale skrytě ji nedodržují a neakceptují, nebo zaměstnanci otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy. Takto se chovají zejména tehdy, jestliže mají pocit bezpečí a jsou si jisti, že za toto chování nebudou postiženi žádnými sankcemi.⁴¹

Proto je důležité, aby si management i zaměstnanci uvědomili, že firemní kultura:

- redukuje konflikty uvnitř organizace
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu
- redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost i emocionální pohodu
- je zdrojem motivace
- silná firemní kultura je konkurenční výhodou, protože silná a relevantní firemní kultura podporuje žádoucím způsobem ustálené vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, jež jsou zdrojem spokojenosti a motivace zaměstnanců a tedy zdrojem efektivnosti organizace.⁴²

⁴¹Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 24.

⁴²Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 40 - 41.

1.4 Typy firemní kultury

V odborné literatuře můžeme najít řadu typologií firemní kultury. Podstatou každé typologie je vytvoření určitého počtu kritérií a vznik určité skupiny.⁴³

Šigut je shrnul do následujícího přehledu:

Tab. 1. Přehled typologie firemní kultury

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

Zdroj: Šigut, 2004, s. 28

⁴³Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 27.

Nejznámější typologie, dosud v literatuře publikované, byly rozděleny do čtyř základních skupin typologie firemní kultury:

1. typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře – typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, typologie F. Trompenaarse,
2. typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci firmy na prostředí – typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho, Ansoffova typologie, typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků,
3. typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje firmy – fáze životního cyklu podle L. M. Millera,
4. typologie formulovaná ve vztahu k tendencím v chování firmy – kompasový model W. Hall, typologie organizačního charakteru W. Bridgese, teorie „krychle 2S“ R. Goffeho a G. Jonese.⁴⁴

Charakteristika vybraných firemních kultur

Mezi nejznámější patří v literatuře uváděná typologie podle T. E. Deal a A. A. Kenedyho:

- **všechno nebo nic** – dává přednost individuálnímu výkonu, vysokému nasazení, jde o kulturu tzv. sólistů, firemních hvězd, kterým je dovoleno téměř vše. Hlavním kritériem je úspěch. Tato firemní kultura je typická pro média, reklamní průmysl, kosmetický průmysl, cestovní ruch.
- **chléb a hry** – upřednostňování týmové práce a intenzivní komunikace. Není důležitý postup v kariéře. Vyznačuje se rychlou zpětnou vazbou a nízkou mírou rizikovosti prostředí, což umožňuje zavádění nových řešení. Typickou kulturou je kultura výroby a rychloobrátkového zboží.
- **analytický projekt** – převládá neosobní, ale korektní jednání. Obzvláště se cení komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje a racionalita. Tato kultura je typická například pro specializované výrobní úseky.

⁴⁴Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 19.

- **proces** – důraz je kladen na bezchybné postupy. V této kultuře chybí moment ohrožení, a proto i zájem (snaha, úsilí) o dosahování lepších výsledků. Jde o byrokratickou kulturu – ve školství, veřejné správě a některých finančních firmách.⁴⁵

Známostou a užívanou typologií je také Handyho členění firemní kultury zohledňující organizační strukturu a styl řízení:

- **kultura moci** – atmosféra ve firmě je orientována na moc, soutěžení a je plná politikaření.⁴⁶ Zdůrazňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, manažerský styl řízení je vysoce autoritativní. Jedná se o organizace „jednoho muže“. Je typická pro malé firmy, nebo samostatné části velkých organizací.
- **kultura rolí** – je založena na daných pravidlech a postupech, plánech, normách, směrnících, logice. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od zaměstnance v určité pozici. Toto chování je jasně vymezeno popisem práce a určením odpovědnosti. Může být frustrující a nemotivační pro ambiciózní jedince. Tato kultura je typická pro armádu, veřejnou správu, velké komerční organizace.
- **kultura úkolů** - vyznačuje se orientací na úkoly, projekty, které mají být splněny a realizovány. Nejdůležitějšími principy je zaměření na výsledky, dobře fungující vztahy, vzájemný respekt, plnění individuálních a skupinových cílů. Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost, např. tržnímu prostředí. Významná je týmová práce. Vliv a moc je založen více na odborné moci než na funkci. Tato kultura je typická např. pro reklamní agentury, IT firmy.
- **kultura osob** – ústřední postavou této kultury je jednotlivec. Jde o skupinu několika jednotlivců, kteří se rozhodli v jejich zájmu spojit se (např. kvůli sdílení nákladů na provoz, vybavení, administrativu) a vztahy nejsou založeny na dominantním postavení, ale vztahy jsou jen partnerské. Členové této skupiny jsou samostatní; firma je podřízena jednotlivci, pravomoci jsou sdíleny. Typická je pro seskupení lékařů, právníků, architektů apod.⁴⁷

⁴⁵Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 140.

⁴⁶Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 262.

⁴⁷Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 99 - 102.

Podle Pfeifera a Umlaufové je vymezení typů firemní kultury problematická a ožehavá otázka. Oni rozlišili typy firemní kultury podle výrazných determinantů, kterými podle nich je míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji řečeno její rychlost. Jejich vzájemnou kombinací se dostaneme k rozdělení firemní kultury do čtyř druhů:

- **kultura ostrých hochů** – nejde v ní o týmovou práci, ale o individuální špičkové výkony. Typická je pro reklamní agentury a cestovní kancelář.
- **kultura přátelských experimentů** – typická pro podniky se širokým sortimentem produkce. Vyznačuje se sehranými týmy, inovacemi, experimentováním. Výkony jsou náležitě ohodnoceny a neúspěchy tolerovány.
- **kultura jízdy na jistotu** – typickými rysy jsou prověřování a kontrola. Bývá ve velkých firmách, především v leteckém průmyslu, farmaceutickém, chemickém. Firmy jsou silně ohroženy případným neúspěchem. Chyby se mohou projevit po delší době, a to ve velké míře.
- **kultura mašliček** – chybí ohrožení firmy i motivace zaměstnanců něco zlepšit, někam se posunout. Zpětná vazba se projeví po delší době, nic moc nehrozí. Typické pro školství, státní správu apod.⁴⁸

Dalšími autory, kteří se několik let zabývali typologií firemní kultury, jsou R. E. Quinn, K. S. Cameron a jejich spolupracovníci. Jejich typy kultury jsou charakteristické určitými cíli (jichž chce firma dosáhnout) a nástroji (jimiž je chce dosáhnout). Blíže si představíme několik z jejich typologií firmy:

- **klanová kultura** – nazvaná dle podobnosti s rodinnou firmou. Charakteristické je přátelské pracovní prostředí, participace zaměstnanců, sdílení hodnot a cílů, týmové myšlení a práce, vysoká oddanost firmě, zákazníci jsou vnímáni jako partneři.
- **hierarchická kultura** – strukturované a formalizované pracovní prostředí, důraz kladen na postupy a předpisy, nejdůležitější je bezproblémový a hladký chod firmy, efektivnost a stabilita, zabezpečení jistoty zaměstnání.

⁴⁸Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1993, s. 35 - 37.

- **tržní kultura** – u organizací orientované na výsledky, zaměřená na cíle, vysoké výkony, převládá tvrdá soutěživost.⁴⁹

Patologické firemní kultury

Firemní kultura může někdy nabýt formu výrazně nepříznivou. Někdy až v takové míře, že lze hovořit o patologické firemní kultuře. Mezi hlavní typy patologických kultur patří:

- **depresivní kultura** – sklon k pesimismu, skepsi, rezignace.
- **kultura marnosti** – extrémní forma byrokratické kultury, která se projevuje velmi nízkými pravomocemi zaměstnanců. Ve firmě převažuje byrokracie, formalizace, iniciativa zaměstnanců nepřichází v úvahu.
- **paranoidní kultura** – trvalý pocit ohrožení, strach o přežití, strach z nesplnitelnosti úkolů. Ve firmě panuje trvalý stres, který brání výkonnosti.
- **dramatická kultura** – extrémní projev kultury moci. Šéf je obdivovaný, neomylný, v pravomocích neomezený.
- **schizoidní kultura** – zvýšený výskyt intrik, politikaření, mocenských bojů.⁵⁰

Uvedené typologie firemní kultury nemají hodnotící charakter. Neuvádějí, zda jsou ideální, správné nebo nesprávné, že jsou vhodné nebo nevhodné. Vždy je třeba zvažovat vlivy, které na firmu působí, rizika, výhody či nevýhody plynoucí z rozvoje firemní kultury. Je však důležité konkrétní firemní kultuře porozumět a tím otevřít cestu k její změně.

⁴⁹Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 83 - 84.

⁵⁰Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 46.

1.5 Změna firemní kultury

Firemní kultura je proces. Firemní kultura je tedy živý „organismus“, o který je třeba se zajímat, analyzovat, popř. zkoumat chceme-li, vyhodnocovat zjištění, a v případě potřeby nebo jen z důvodu zlepšení výkonnosti a výsledků firmy, firemní kulturu změnit. Těch podnětů vyvolávající změnu existuje mnoho, někdy jsou i nevyhnutelné.

Někteří autoři se přiklánějí k názoru, že firemní kulturu změnit nelze, protože vzniká spontánně. Patřím však k těm lidem, kteří zastávají názor, že firemní kulturu měnit lze. U větších a zaběhnutých organizací bývají tyto změny obtížné, vyžadují delší čas a pro management představují náročný úkol.

„Změny firemní kultury lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn.“⁵¹

Zavádění změn by se mělo opírat o koncepční a analytické kroky, probíhající ve spolupráci managementu, personalisty a zaměstnanců (jejich zástupců). Spolupráce by měla probíhat jak při analýze stávající firemní kultury, tak při navrhování a rozšiřování jejich změn.

Typy změn

Podle Armstronga existují dva typy změny:

1. strategická změna – obrací se ke strategii celé firmy, její vizi, týká se dlouhodobých a celofiremních záležitostí. Týká se účelu, poslání firmy, její podnikatelské filozofie, růstu, kvality a hodnot lidí, potřeb zákazníků apod.

2. funkční změna – týká se nových systémů, postupů, struktur nebo technologií, které mají bezprostřední vliv na uspořádání práce. Dopad na lidi může být významnější než strategická změna, a proto se s nimi musí zacházet citlivě a pečlivě.⁵²

⁵¹Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 67.

⁵²Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 290 - 291.

Naproti tomu Lukášová zmiňuje změny:

1. Revoluční a evoluční

Revoluční bývá označována za změnu transformační, strategickou a dochází k ní při existenci silného vnějšího nebo vnitřního tlaku. Jedná se o komplexní změnu a dotýká se všech hierarchií organizace.

K *evoluční* změně se přistupuje v případě potřeby v rámci organizace něco zlepšit. Znamená změnu pouze v určitých problémových oblastech. Probíhá postupně a dlouhodobě.

2. Primární a doprovodná

Primární změnou prochází organizace v situaci, kdy obsah firemní kultury poškozuje výkonnost firmy anebo, kdy je firemní kultura příčinou jiných organizačních problémů.

Doprovodnou změnou je změna firemní kultury, kdy probíhají jiné typy organizačních změn, tzn., kdy úspěch jiné změny vyžaduje změnu kultury.⁵³

Proces změny firemní kultury

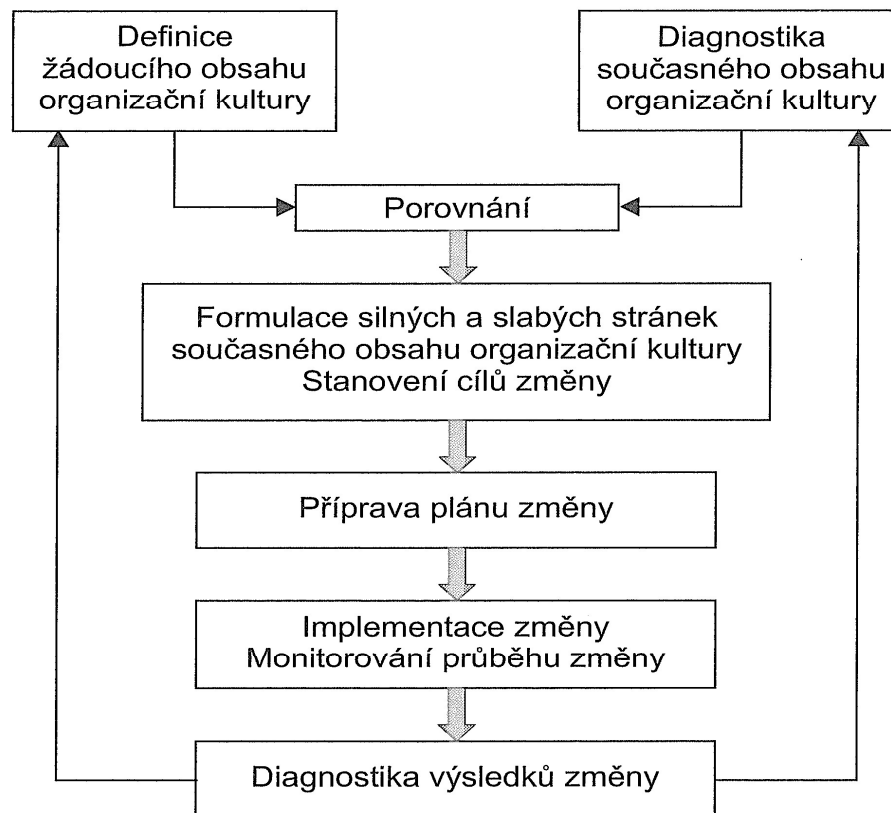
Proces změny firemní kultury je v literatuře více méně propracovaný do postupu, který začíná identifikací potřeby změny a končí jejím vyhodnocením. K hlavním krokům podle Mazáka by mělo při tvorbě nové firemní kultury patřit:

- **analýza a hodnocení stávající firemní kultury** – z pozorování, průzkumu, rozhovorů,
- **zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury,**
- **formulace základních hodnot a norem nové kultury,**
- **promítnutí nových hodnot a norem do manažerského stylu,**
- **promítnutí nové firemní kultury do nástrojů personálního řízení** – řízení výkonu, hodnocení, odměňování,
- **nácvik manažerských dovedností,**
- **vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem.**⁵⁴

⁵³Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 164 - 165.

⁵⁴Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 60.

Lukášová doporučila následující postup, který názorně prezentuje ve schématu:



Obr. 3. Model změny organizační kultury

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166

Obava ze změn

Lidé mívají obavy, někdy až odpor ke změnám. Spatřují v nich ohrožení dosavadního chování, svého postavení a peněžního ohodnocení. Hlavními příčinami odporu ke změnám může být:

Obavy z něčeho nového – lidé nedůvěřují všemu, o čem si myslí, že jim zvrátí zaběhnutou rutinu, postupy práce nebo pracovní podmínky. Bojí se o svoji jistotu. Může dojít i k situaci, kdy nevěří managementu, že změny povedou k prospěchu firmy. Možná mají i pravdu a management může mít postranní úmysly.

Ekonomické obavy – ztráta peněz, obavy ze ztráty jistoty zaměstnání.

Nepohodlí – každá změna ztěžuje jejich život.

Nejistota.

Symbolické obavy – i malá změna, například ve výměně kanceláře, může symbolizovat velkou změnu.

Ohrožení interpersonálních vztahů – může být odmítáno cokoliv, co narušuje obvyklé sociální vztahy na pracovišti.

Ohrožení postavení nebo kvalifikace – obavy ze zhoršení postavení jedince a jeho dequalifikace.

Obavy související se schopností – vyrovnat se s novými požadavky na sebe sama; velmi souvisí se schopností osvojit si nové znalosti a dovednosti.⁵⁵

Z celé kapitoly nazvané Změna firemní kultury lze opět vyvodit závěr, že firemní kultura je v každé organizaci jedinečná. Proto ke změnám v ní musí management přistupovat jedinečně, individuálně. Její změnu nesmí podcenit. Musí se na ni dobře připravit, zaměstnance informovat a seznámit je se všemi pozitivními dopady jak pro ně, tak pro organizaci. A především jim musí dát čas. Čas k tomu, aby se s ní zaměstnanci ztotožnili, vzali ji za svou. Protože jedině tak bude změna efektivní a vznikne silná firemní kultura.

⁵⁵Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 291 - 292.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Lidské zdroje a řízení lidských zdrojů

Jakákoliv organizace může fungovat jen v případě shromáždění, propojení a uvedení do pohybu a využívání

- materiálních zdrojů,
- finančních zdrojů,
- lidských zdrojů,
- informačních zdrojů.

Finanční a materiální zdroje jsou však zdroji k ničemu, neboť tu musí být někdo, kdo je uvede do pohybu. A tím, kdo je oživí, jsou lidské zdroje. Lidské zdroje pak potřebují zdroje informační (tedy znalosti a dovednosti, schopnosti). V tomto kontextu jsou lidské zdroje významným, klíčovým zdrojem organizace.⁵⁶

Pojmy „lidské zdroje“ nebo „řízení lidských zdrojů“ dnes do značné míry nahrazuje pojem „personální řízení“, „personální management“ apod. Ovšem obsah těchto pojmů není zcela totožný. Obecně lze říci, že pojem řízení lidských zdrojů je pojmem širší, který mimo jiné zahrnuje personální řízení.

Často se také stává, že lidé reagují odlišně a nesouhlasně, když slyší pojem „lidské zdroje“. Nejsou to přece žádné zdroje, jsou samostatnými myslícími bytostmi a pochopitelně chtějí, aby tak byli vnímáni i v zaměstnání. Je proto na místě vysvětlit, že lidskými zdroji označujeme jejich potenciál, který mohou využít při plnění úkolů, které jsou po nich vyžadovány.

Pro účely managementu a řízení lidských zdrojů lze vystačit se třemi základními typy lidských zdrojů:

- **vlastnosti** – s těmi se člověk narodí a jsou to například fyzické vlastnosti, psychické vlastnosti a vlohy. Jejich znalost u podřízeného pomůže manažerovi správně pochopit, které typy úloh a jakým způsobem mu ukládat.

⁵⁶Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 13.

- **schopnosti** – zahrnují znalosti a dovednosti, kterým se lze naučit a lze je rozvíjet vhodnými vzdělávacími aktivitami. Patří sem například i jazykové, počítačové a jiné odborné dovednosti.
- **postoje** – jednoduše řečeno se jedná o míru nadšení člověka, s nímž přistupuje k plnění úloh a úkolů. Postoje jsou buď kladné – člověk je aktivní, má snahu vykonat práci co nejlépe. Nebo jsou postoje záporné – člověk je pasivní, úkol zlehčuje.⁵⁷

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Mezi základní odlišující znaky patří:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – zaměření na dlouhodobou perspektivu, v personální oblasti zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, hodnotová orientace zaměstnanců.
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech manažerů – vedoucích zaměstnanců, kteří mají k zaměstnancům blíže, než personální útvar. Ten plní především funkci koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační, kulturní.
- úzké propojení personální práce se strategickými plány organizace,
- personální práce se stane hlavní součástí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny, je kladen mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- vedoucí personálního útvaru se stane členem užšího vedení firmy,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců s organizací,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,

⁵⁷Fišer, R. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, s. 32 - 33.

- důraz na vytváření žádoucí firemní kultury a kvalitních pracovních vztahů,
- vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁵⁸

Podstatou řízení lidských zdrojů je zaměření firemního řízení na vše, co se týká člověka/zaměstnance v pracovním procesu. A tím je získávání zaměstnanců, formování, fungování, jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování ve vztahu k vykonané práci, firmě i spolupracovníkům. Také se zaměřuje na jeho osobní uspokojení z vykonané práce a jeho sociální rozvoj.⁵⁹

Mnoho autorů konstatuje, že řízení lidských zdrojů je:

Rozmanité – existuje mnoho modelů a postupů řízení lidských zdrojů ve firmách a často dokonce odpovídají teoretickým verzím řízení lidských zdrojů jen v několika málo ohledech.

Strategické s důrazem na integraci – je důležité, aby zaměstnanci přijali strategický plán a vizi organizace a byli jí plně oddáni.

Orientované na oddanost a angažovanost – prosazuje se vzájemnost, společné cíle, oboustranný respekt, vzájemné odměny, společná odpovědnost. Ty vyvolávají oddanost, pocit závazku, které vedou k lepšímu výsledku a rozvoji lidí.

Založené na přesvědčení, že s lidmi je třeba zacházet jako s bohatstvím – je s nimi potřeba jednat jako s lidským kapitálem. Přispívají k úspěšnosti organizace a tvoří významný zdroj konkurenční výhody.

V přístupu k zaměstnaneckým vztahům unitaristické a individualistické – unitárním se myslí, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako zaměstnavatel. Individuálním rysem je význam udržování vazeb mezi zaměstnanci a organizací.

Aktivita je prováděna manažery – zavedení řízení lidských zdrojů je produktem managementu. V praxi se to týká především liniových manažerů.

Zaměřené na firemní hodnoty – orientace na celkové zájmy organizace.⁶⁰

⁵⁸Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 15 - 16.

⁵⁹Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 7.

⁶⁰Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 32 - 36.

Mezi základní subjekty řízení lidských zdrojů, kteří mají dle velikosti a struktury organizace odpovědnost za řízení lidských zdrojů, patří:

- liniový manažer,
- personalista,
- specialisté, kterými jsou například psycholog, sociolog, právník aj.
- odborové organizace – pomocí kolektivních smluv.⁶¹

Pro jednodušší orientaci v obsahu řízení lidských zdrojů uvádím, že to je soustava činností, které na sebe navazují, mají logickou strukturu, jedna vychází z druhé a vzájemně se podporují. Základem je požadovaný pracovní výkon zaměstnance. Ten vyplývá buď z manažerského rozhodnutí, firemních norem, zákonů apod. Ke splnění těchto úkolů je třeba naplánovat a připravit správný počet zaměstnanců, kteří mají potřebnou kompetenci (způsobilost podat pracovní výkon). Dalším důležitým vstupem jsou finanční zdroje, kterými organizace disponuje. Personalista je pak schopen říci, kolik lidí organizace potřebuje na zajištění konkrétní agendy a po dohodě s příslušným manažerem určit, jaké optimální kompetence zaměstnanec potřebuje k úspěšnému plnění úkolů. Kompetencemi jsou znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky zaměstnanců. Pomyslný začátek této činnosti je plánování, kolik a jakých zaměstnanců je potřeba získat. Po výběru a podpisu pracovní smlouvy nastává další personální a manažerská činnost – adaptace, během které se obě strany sblíží. Obvykle probíhá řízeně, pomocí adaptačního plánu, stanoví se adaptační cíle. Čím pečlivěji je proces adaptace připraven a řízen, tím více se snižují náklady na nástup nového zaměstnance. Jakmile zaměstnanec začne standardně plnit pracovní úkoly, nastává další část personální činnosti, a to hodnocení pracovního výkonu.⁶² Spolu s hodnocením nebo i nezávazně na něj dochází k odměňování zaměstnance (finančnímu nebo nefinančnímu). Odměny mají jak stimulační charakter (aby osvědčený zaměstnanec z firmy neodešel), tak charakter motivační. Dalším důležitým aspektem je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Všechno bude podrobněji pojednáno v následujících kapitolách.

⁶¹Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 8.

⁶²Zikmundová, S. *Sázka na pravou hemisféru*. Veřejná správa č. 2/2015. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. 2015, s. 8.

2.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

„Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat (optimální organizace práce). Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat (rozvoj kvalifikace lidí). Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (řízení motivace).“⁶³

Tím základním úkolem řízení lidských zdrojů je zejména zajistit **optimální využití schopnosti každého pracovníka a optimální podmínky pro jeho rozvoj a kultivaci schopností.**

Tyto základní principy lze vyjádřit vzorcem HRM = HRE + HRD.

HRM = Human Resource Management = řízení lidských zdrojů

HRE = Human Resource Economy = efektivní využití schopností lidských zdrojů

HRD = Human Resource Development = rozvoj lidských zdrojů⁶⁴

Všeobecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval a zlepšoval. Musím zde podotknout, že neustálé zlepšování se týká všech zdrojů, tzn. materiálních, finančních, lidských i informačních.

Konkrétnější vymezení úkolů řízení lidských zdrojů spatřuje Koubek následovně a mezi **hlavní úkoly** dosazuje:

1. *vytvoření souladu počtu a struktury pracovního úkolu a vytvořených pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků v organizaci.* Usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a tento byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa. Jde o snahu nalézt pro daného člověka správnou náplň práce a takové pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly jeho pracovní schopnosti.
2. *optimální využívání pracovních sil v organizaci* – optimální využívání pracovního doby a pracovních (kvalifikačních) schopností zaměstnanců.
3. *formování týmů, efektivního řízení zaměstnanců a vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.*

⁶³Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS 2008, s. 19.

⁶⁴Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS 2008, s. 19 - 20.

4. *zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců* - vytváření příznivých pracovních a životních podmínek, rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností, rozvoj kariéry apod.
5. *dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv, vytváření a udržování dobré zaměstnavatelské pověsti* – jedná se jak o zájmy organizace, tak zájmy zaměstnanců a jejich právo na slušné zacházení.⁶⁵

Také podle Armstronga závisí úspěch firmy a úspěšné plnění cílů firmy na nutnosti zajistit řízení lidských zdrojů. Plnění **cílů** se týká následujících oblastí:

- **efektivnost organizace** – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti firmy, a to vytvářením postupů v oblastech řízení znalostí a vytváření dobrého pracoviště,
- **řízení lidského kapitálu** – zaměřuje se na měření lidských zdrojů a výkonu zaměstnanců,
- **řízení znalostí** – cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností. To směřuje ke zlepšení výkonu organizace.
- **řízení odměňování** – lidé musí být hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Proto řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, oddanosti zavádění politiky hodnocení a odměňování, pracovní angažovanosti.
- **dobré klima na pracovišti** – cílem je vytvářet takové klima, v němž lze prostřednictvím partnerských vztahů mezi managementem a pracovníky udržovat harmonické a produktivní vztahy.
- **uspokojování rozdílných potřeb** – cílem je vytvářet a realizovat politiku, která respektuje a vyvažuje potřeby všech zúčastněných stran, brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly, osobní potřeby, a poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům.

⁶⁵Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 16 - 18.

- **překlenování propastí mezi rétorikou a realitou** – cílem řízení lidských zdrojů v tomto případě je snaha překlenout propast mezi aspirací a realitou. Aby se aspirace manažerů přeměnily na soustavné a efektivní akce. Linioví manažeři jsou ti, kdo uvádějí řízení lidských zdrojů do života a řídí se jí.⁶⁶

K plnění hlavních úkolů a dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů musí podle Koubka řízení lidských zdrojů:

- definovat pracovní úkoly a související odpovědnost a pravomoc; organizovat a efektivně propojovat pracovní místa v rámci celé organizace i jednotlivých organizačních celků.
- analyzovat pracovní místa a stanovit specifické potřeby organizace v oblasti práce,
- předvídat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytných k dosažení cílů organizace,
- zpracovávat a následně realizovat plány potřebných pracovních sil, zároveň provádět průzkumy trhu práce, zajímat se o populační vývoj a hodnotovou orientaci lidí,
- získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů,
- vybírat pracovníky z uchazečů o zaměstnání,
- rozmisťovat pracovníky tak, aby jejich pracovní schopnosti byly optimálně a efektivně využity k jejich spokojenosti a k prospěchu celé organizace,
- vzdělávat pracovníky,
- vytvářet a realizovat programy na řízení a rozvoj organizace práce,
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy řízení pracovního výkonu,
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu,
- zajišťovat agendu propouštění pracovníků nebo jejich odchodu (např. do penze),
- pomáhat pracovníkům při realizaci jejich kariéry, personálního i sociálního rozvoje,
- motivovat pracovníky,
- vytvářet a realizovat systémy odměňování,
- zabránit, aby nedocházelo k diskriminaci žádného zaměstnance,

⁶⁶Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 30 - 32.

- vytvářet a zajišťovat dobré fungování systému komunikace mezi zaměstnanci,
- zajistit fungování personálního útvaru, jako informačního, poradenského útvaru, který pořizuje, aktualizuje a uchovává dokumenty týkající se zaměstnanců. Který provádí analýzy a zpracovává statistiky.
- aj.⁶⁷

Z výše uvedeného vyplývají společné prvky, subjekty, cíle a postupy realizace řízení lidských zdrojů. Vše je postaveno na manažerském stylu vedení, existenci personalisty v organizaci, na stanovení personální politiky v organizaci, její realizaci, na zájmu managementu, aby na pracovních místech pracovali ti „správní“ zaměstnanci (se správnými kompetencemi a osobnostními předpoklady), kteří budou za své výkony hodnoceni a odpovídajícím způsobem odměňováni, budou motivováni. Opět se dostávám i k předchozí kapitole a musím zdůraznit, že řízení lidských zdrojů je součástí firemní kultury a podílí se nemalou měrou na výsledcích organizace.

2.3 Personální řízení a vedoucí manažeři ve vztahu k personálnímu řízení

Než se dostaneme ke konkrétním činnostem řízení lidských zdrojů, považuji za nutné popsat rozdíly a souvislosti personálního řízení a řízení jako takového z pozice managementu, a to ve vztahu k personálnímu řízení.

Personální řízení se skládá ze dvou relativně samostatných, ale vzájemně se ovlivňujících, funkčních oblastí:

1. vytváření systémových podmínek pro řízení zaměstnanců (věcné, metodické a organizační zabezpečení všech personálních a sociálních procesů)
2. vlastní vedení zaměstnanců, kdy se jedná o bezprostřední ovlivňování chování, vědomí a jednání zaměstnanců⁶⁸

Na personálním řízení se tak podílejí dva subjekty: odborný personální útvar (personalisté) a vedoucí manažeři na všech stupních řízení.

⁶⁷Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 18 - 19.

⁶⁸Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 8.

Vedoucí manažer se při realizaci personálního řízení podílí v těchto jednotlivých oblastech:

- získávání zaměstnanců – identifikuje potřebu pracovníků na konkrétním pracovním místě,
- výběr zaměstnanců – podílí se na definici pracovního místa, na volbě metod výběru, účastní se přijímacího pohovoru s uchazeči a podílí se na konečném rozhodnutí výběru,
- příjem a orientace zaměstnanců – zabezpečuje průběh adaptace nového zaměstnance,
- hodnocení zaměstnanců – provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, stanovuje opatření ke zlepšení výkonu a kontroluje jejich plnění,
- rozmisťování a propouštění – rozhoduje o povýšení zaměstnanců, jejich převedení na jinou práci a o jejich propouštění,
- vzdělávání zaměstnanců – podílí se na identifikaci potřeb vzdělávání, na stanovení věcného obsahu vzdělávání,
- odměňování zaměstnanců – podílí se na tvorbě systému odměňování a odpovídá za jeho realizaci a dodržování stanovených zásad odměňování.⁶⁹

V současné době převládá trend přesouvání personální práce na jednotlivé liniové vedoucí zaměstnance. Nicméně existují úkoly a funkce, které přísluší zabezpečovat personálním útvarům.

Personální útvar je pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje jak odbornou, tedy koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti služby vedoucím manažerům i jednotlivým zaměstnancům. A plní také některé úkoly směrem k vnějším organizacím (např. státní správy).⁷⁰

⁶⁹Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 9.

⁷⁰Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 32.

Personální útvar plní také další specifické úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů:

- navrhuje a prosazuje personální strategii a politiku firmy,
- poskytuje vedoucím manažerům rady a usměrňuje je při plnění úkolů v rámci jejich podílení se na personální práci,
- vyjadřuje se k záměrům firmy z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a zaměstnávání lidí, předkládá top managementu návrhy týkajících se zásadních oblastí personální práce,
- zajišťuje fungování personálních činností, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje, dbá na jejich zlepšování.⁷¹

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že hlavními nositeli řízení lidských zdrojů jsou 1. **personalisté**, kteří plní funkci **koncepční, plánovací, metodickou, koordinační, poradenskou, výzkumnou a kontrolní**; 2. **linioví manažeři**, kteří plní funkci **rozhodovací, realizační a integrační**.⁷²

2.4 Personální práce a činnosti

Personální práce neboli personalistika, se zaměřuje v organizaci na vše, co se týká zaměstnance v souvislosti s pracovním procesem. Zahrnuje získávání zaměstnanců, formování, fungování a využívání, jejich organizování a propojování činností, výsledků práce, jejich pracovních schopností a chování, vztahu k vykonané práci, firmě, spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž se při výkonu práce setkává, a také jejich osobních uspokojení z vykonané práce.⁷³ Personální práce je tedy součástí řízení lidských zdrojů.

Je účelné, aby v každé firmě nastavil management určitou personální strategii, personální politiku. Personální strategie se týká dlouhodobé potřeby pracovních sil a potřebných zdrojů. Personální politika představuje systém zásad, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce, zaměstnanců – jejich chování a jednání tak, aby přispívalo k plnění úkolů a cílů firmy. Je třeba, aby tato personální politika byla dobře, srozumitelně a přijatelně zformulována. Jedině tak bude mít zásadní význam pro úspěšnost firmy. Proto

⁷¹Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 32.

⁷²Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 48.

⁷³Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 13.

je také jedním z důležitých úkolů personální práce seznamovat soustavně zaměstnance se zásadami a respektovat jejich oprávněné zájmy, potřeby a připomínky.⁷⁴ Podle Armstronga by měly mít personální útvary za cíl dosažení provázanosti personální strategie se strategií firemní. A provázání personální politiky a praxe zaměstnávání s rozvojem lidských zdrojů.⁷⁵

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, jimiž jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a skupin a řadoví zaměstnanci. Tyto služby se mohou týkat všech složek řízení lidských zdrojů, tedy plánování, získávání a výběr nových zaměstnanců, rozvoje, odměňování, bezpečnosti a zdraví, péče o zaměstnance apod.⁷⁶

Výkonovou část personální práce představují tzv. personální činnosti. Opět se můžeme v literatuře setkat s různým pojetím personálních činností. Nejčastěji se však uvádějí následovně:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst** – definice pracovních úkolů, definice s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování všech těchto položek s pracovními místy, pořizování popisů pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto dokumentů.
- 2. Personální plánování** – plánování potřeby zaměstnanců ve firmě a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- 3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava, zveřejňování informací o volném pracovním místě, příprava formulářů a dokumentů.
- 4. Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časového plánu, obsahu hodnocení, uchovávání dokumentů, návrh a kontrola opatření.
- 5. Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků** – dát správného člověka na správné místo, povyšování pracovníků, převádění na jinou práci, nebo přerazování na nižší funkci, ukončování pracovního poměru a penzionování pracovníků.

⁷⁴Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 23 – 24.

⁷⁵Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 66.

⁷⁶Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 79.

6. **Odměňování** – organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod, motivování zaměstnanců.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – přizpůsobování pracovních schopností zaměstnance měnícím se požadavkům pracovního místa, tzn. prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologie, stylu práce ve firmě apod. Identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, vyhodnocování výsledků vzdělávání, jejich účinnost a použitelnost.
8. **Pracovní vztahy** – vytváření zdravých pracovních vztahů, zajištění dodržování pracovní kázně, řešení konfliktů.
9. **Péče o pracovníky** – oblast bezpečnosti a ochrany zdraví, pracovní doby, pracovního prostředí, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti. Spadá sem také zdravotní péče o zaměstnance, jako je léčba, první pomoc nebo rehabilitace.
10. **Personální informační systém** – zjišťování, zpracování, uchování a analýzy dat týkajících se zaměstnanců, práce, mezd; aktualizace potřebných osobních materiálů zaměstnanců.
11. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – vytváření harmonogramu personálních prací a systémů na využívání statistických nebo matematických metod v personální práci; průzkum trhu práce (analýza nabídky a poptávky na trhu práce).
12. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování, aj.⁷⁷

Řadu personálních činností každá firma nerealizuje. Jejich rozsah se odvíjí od velikosti firmy, jejích finančních možností a specifik. Firma se zaměřuje pouze na ty personální činnosti, které jsou pro firmu důležité.

⁷⁷Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 20 - 22.

Je také mimořádně podstatné, aby při provádění jednotlivých personálních činnostech byly cíle a zásady vzájemně provázány a ladily spolu. A právě na tuto provázanost a sladěnost klade důraz koncepce řízení pracovního výkonu.

2.5 Proces řízení a role manažera při realizaci personálního řízení

Nezbytnou součástí každé organizace je role a úloha manažera. Jeho přístupem a vlivem dochází k propojení zájmů zaměstnanců a vedení (vlastníků) firmy, hledání společné cesty.

Většinou jsou manažeři rozděleni do několika řídicích úrovní, přičemž je pro každou úroveň dominantní jiná činnost:

1. **top management** – vrcholové řízení,
2. **střední management** – středně liniové řízení,
3. **nižší management** – řízení na základním stupni.⁷⁸

Řízení lidí je často vymezováno jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem plnit stanovené cíle organizace.

Od manažera se očekává, že je schopen naslouchat svým spolupracovníkům a vhodným způsobem na ně působit. Což není vždy snadné, protože lidé raději než pracují, s druhými komunikují. Proto musí manažer stále hledat cesty vedoucí k obohacení a zlepšení pracovních podmínek pro optimální a efektivní komunikaci mezi pracovníky při práci. Manažer by nikdy neměl zapomenout zeptat se pracovníků na to, co mají rádi, všimnout si jejich chování při práci a používat převážně pozitivních podnětů.⁷⁹

Co by měl dělat manažer? Proces řízení zahrnuje dle Bělohávkova tyto základní manažerské funkce:

- plánování
- organizování
- vedení
- kontrolu.⁸⁰

⁷⁸Toth, D. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint, s.r.o., 2010, s. 124.

⁷⁹Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 305 - 309.

⁸⁰Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 93.

Plánování

Jde o informační a rozhodovací proces, v němž manažer formuluje cíl a postupy k jeho dosažení. Proces, který vychází z cílů firmy a zároveň vymezuje prostředky a nástroje, jak těchto cílů dosáhnout.⁸¹ Týká se cílů, zdrojů, postupů, zdrojů, úkolů a kontroly. Plánování má přímý vliv na efektivitu činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, na výkonnost firmy.⁸²

Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximálně přispívaly k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je pak organizace.⁸³

Cílem organizování je prostřednictvím členů organizace zabezpečit účelné a efektivní vykonávání všech činností, které povedou k dosažení cílů organizace, a to prostřednictvím:

- organizační struktury,
- naplňování principů organizování (dělbá práce, specializace, koordinace),
- vypracování postupů výkonu,
- stanovení zodpovědnosti za výsledky práce.

Ke koordinaci a řízení jednotlivých aktivit ve firmě slouží organizační struktura. Jsou jakousi formou sdružování lidí a činností pro zabezpečování úkolů.

Podle způsobu uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišujeme organizační struktury – liniové, štábní a kombinované.

Podle uplatňování míry delegování pravomocí a zodpovědností rozlišujeme organizační struktury – centralizované nebo decentralizované.

Podle typu sdružování činností rozlišujeme organizační struktury – funkcionální, výrobní a ostatní účelové.⁸⁴

⁸¹Toth, D. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint, s.r.o., 2010, s. 129.

⁸²Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 95 - 97.

⁸³Toth, D. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint, s.r.o., 2010, s. 130.

⁸⁴*Typy organizačních struktur a jejich členění*. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>

Vedení

Vedení můžeme definovat jako ovlivňování a motivování podřízených zaměstnanců nadřízenými manažery. K dosažení cílů organizace je třeba přimět podřízené zaměstnance vynaložit určité úsilí a toto úsilí usměrňovat. Způsob, jakým manažer přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení.⁸⁵

Odborná literatura vymezuje několik druhů stylů vedení. Jedním z nejznámějších členění stylů vedení je McGregorova teorie, která vymezuje dva základní přístupy k vedení:

- **teorie X** – tradiční řízení, autoritativní styl vedení, kdy manažer svým podřízeným nedůvěřuje. Vede je k disciplíně, adresně ukládá úkoly, podřízení jsou často a důsledně kontrolováni, jejich motivace je založena na odměnách a trestech.
- **teorie Y** – převládá demokratický styl vedení, kdy manažer nevyžaduje striktní disciplínu, ale vytváří tvůrčí pracovní prostředí; podřízení jednají samostatně. Je vytvořen prostor pro spolupráci, spolurozhodování, podnikavost, sebekontrolu a osobní uspokojení.⁸⁶

Klasická teorie vedení uvádí:

- **autoritativní styl vedení** – rozhodování a moc je soustředěna v rukou nadřízeného, komunikace je pouze jednosměrná (shora dolů), podřízeným jsou přidělovány přesně definované úkoly. Výhodou je vysoký a pravidelný výkon; nevýhodou je potlačení motivace a iniciativy.
- **demokratický styl vedení** – nadřízený deleguje většinu úkolů, ale v konečných rozhodnutích si však ponechává svou odpovědnost. Komunikace je obousměrná. Výhodou je osobní zaujetí podřízených na plnění úkolů a při spolurozhodování; nevýhodou je časová ztráta.
- **styl laissez-faire (volný průběh)** – nadřízený ponechává řízení práce na svých podřízených a svou autoritu ponechává skupině, která si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je tedy horizontální – mezi členy skupiny. Výhodou je, že

⁸⁵Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 133.

⁸⁶Bartošová, H., Bartoš, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, s. 17 – 19.

zaměstnanci pracují podle svého; nevýhodou je tápání tehdy, když je potřeba nějakého nadřazeného.⁸⁷

Kontrola

Kontrola je nezbytná na všech úrovních řízení a je jednou ze základních manažerských funkcí. Jejím cílem je včasné zjištění, analýza a přijetí závěrů k odchylkám, které charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Význam kontroly spočívá zejména v zaměření firmy žádoucím směrem, monitoring, hodnocení, koordinování činností a snižování nejistoty manažerů.⁸⁸

Kontrola by měla plnit funkci:

- inspekční – zjišťuje se skutečný stav reality,
- preventivní,
- eliminační – na základě výsledků kontroly jsou činěny zásahy zamezující vznik nežádoucích situací.

Kontrolu provádějí vedoucí manažeři, jednotliví zaměstnanci, vnitřní kontroloři nebo externí kontrolor ve službách organizace.

Kontrolu můžeme třídit dle termínu provádění kontroly na kontrolu:

- řádnou – plánovanou, vychází z plánu kontrol,
- mimořádnou – při vzniku nežádoucí situace.

Obecně se však doporučuje alespoň jednou ročně zkontrolovat všech procesy a útvary organizace.

Dále můžeme kontrolu dělit na:

- předběžnou – prověřuje se soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíli organizace, správnost operace, doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady.
- průběžnou – prověřuje se dodržování provozních postupů, plnění stanovených opatření k zajištění ochrany a bezpečnosti osob a majetku, včasnost a přesnost provádění

⁸⁷Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 151.

⁸⁸Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 175.

záznamů o všech uskutečňovaných operacích, plnění opatření přijatých k nápravě zjištěných nedostatků.

- následnou – prověřuje plnění opatření přijatých v předchozích kontrolách, zjišťuje, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků, prověřuje správnost vybraných operací.⁸⁹

Aktivitou zaměřenou na vedoucí pracovníky je **management lidských zdrojů**. Je součástí strategického managementu a jeho smyslem je získat nejvhodnější lidi pro dané pracovní místo, dobře je zapracovat a účinně a efektivně organizovat jejich práci. Smyslem je tedy plnit cíle v oblasti zabezpečování a rozvoje zaměstnanců, jejich oceňování, rozvoj vztahů.⁹⁰ Tím se zabývá manažer pro řízení lidských zdrojů.

Personální řízení je činnost, která s sebou nese odpovědnost za úroveň výkonnosti zaměstnanců firmy. Proto je nutná jednoznačná definice odpovědnosti manažera pro řízení lidských zdrojů a stanovení nástrojů pro jejich řízení. Protože za úroveň výkonnosti zaměstnanců firmy zodpovídá manažer pro řízení lidských zdrojů.

Pro řízení lidských zdrojů existují tyto nástroje:

„Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.“ – stanovení optimální organizace práce (řízení počtu lidí a jejich rozmístění).⁹¹

„Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.“ – stanovení kvalifikačních požadavků pro jednotlivá pracovní místa, stanovení rozvoje kvalifikace (řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace).⁹²

„Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.“ – stanovení pravidel hodnocení, odměňování, rozvoj kariéry, participace (řízení motivace).⁹³

⁸⁹Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

⁹⁰Toth, D. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint, s.r.o., 2010, s. 124 – 129.

⁹¹Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 19.

⁹²Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 19.

⁹³Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 19.

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Koncepce řízení pracovního výkonu se objevuje v ucelenější podobě v polovině 80. let jako jedna z nejdůležitějších inovací v oblasti řízení lidských zdrojů. Od té doby se samozřejmě stále rozvíjí, vylepšuje a inovuje.

Jde především o individuální přístup manažerů k zaměstnancům a jejich schopnostem. Znamená individuální, průběžné a vyvážené sledování a posuzování (hodnocení) jejich pracovních výkonů. Což vyžaduje soustavnou komunikaci a spolupráci manažera se zaměstnancem, operativní identifikování problémů a nedostatků a jejich okamžité společné řešení.⁹⁴

Řízení pracovního výkonu je založené spíše na dohodě než na nařizování. Klade důraz na rozvoj a vzdělávání. Řízení pracovního výkonu není systémem kontroly, ale povzbuzením.⁹⁵

Efektivní řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů, a nikoliv jen personálního útvaru. Při něm je také kladen důraz na hodnoty a cíle organizace. Řízení pracovního výkonu musí být individuálně a specificky vytvořeno pro každou konkrétní organizaci. Řízení pracovního výkonu se aplikuje na všechny zaměstnance, nikoliv jen manažery.⁹⁶

Dříve, než se budu věnovat koncepci řízení pracovního výkonu, je třeba objasnit pojem **pracovní výkon**.

Za pracovní výkon se tradičně považoval výsledek činnosti jednotlivce i celé organizace. Stále více však začalo ubývat takových činností, jejichž výsledky se daly měřit. A proto se začaly za pracovní výkon považovat také způsob provedení nebo způsob chování. Nejnovější definice pracovního výkonu proto zahrnuje jak chování, tak výsledky.⁹⁷

Podle Kociánové je v řízení výkonu nutné zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky), a také schopnosti. Jedná se o tzv. smíšený model řízení pracovního výkonu.

⁹⁴Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 13.

⁹⁵Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 413 - 416.

⁹⁶Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 31.

⁹⁷Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 22.

Tento model zahrnuje stanovování cílů, dosahování očekávané úrovně schopností, hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.⁹⁸

3.1 Pojetí řízení pracovního výkonu

Klíčovými principy řízení pracovního výkonu (performance management) je rozvíjení pracovních schopností člověka, což vede ke zlepšování pracovního výkonu pracovníka i ke zvyšování jeho spokojenosti s kvalitou pracovního života. Rozvíjení pracovních schopností se považuje za součást pracovních úkolů zaměstnance a stává se také předmětem hodnocení a odměňování. Pracovní výkon jen tedy hlavním smyslem personální práce.⁹⁹

Řízení pracovního výkonu zahrnuje následující dohody o:

- pracovním výkonu,
- vzdělávání a rozvoji zaměstnanců,
- průběžném sledování výkonu zaměstnance v určitém období,
- motivaci,
- poskytování zpětné vazby k pracovnímu výkonu zaměstnance,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu za uplynulé období,

a tyto se pak promítají do jejich odměňování a řízení jejich kariéry.¹⁰⁰

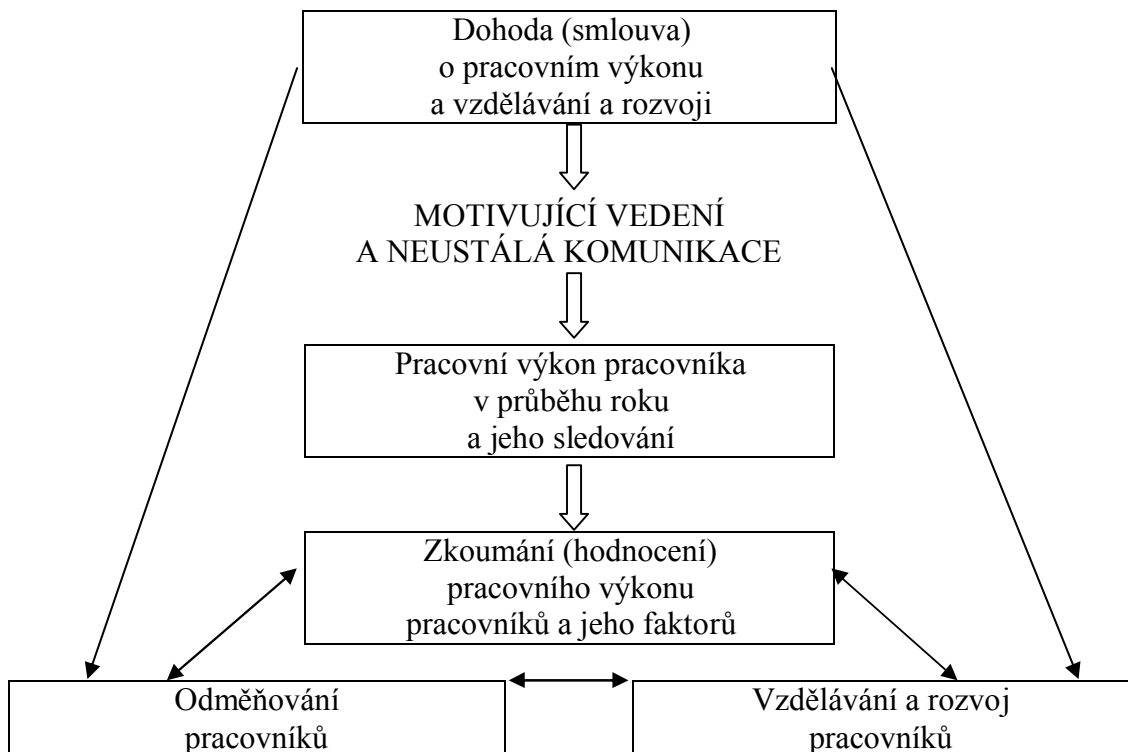
Dohody nebo smlouvy obsahují jak závazky zaměstnance pro dané období (většinou jeden rok), tak i závazky zaměstnavatele a manažera (vedoucího pracovníka), který dohodu se zaměstnancem uzavře. Právě na manažera je kladen požadavek zabezpečit motivující řízení zaměstnance a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu.

⁹⁸Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 141.

⁹⁹Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 18.

¹⁰⁰Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 140.

Provázanost všech složek řízení pracovního výkonu názorně dokumentuje schéma dle Koubka:



Obr. 4. Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek, 2004, s. 21

Většina autorů považuje řízení pracovního výkonu za proces, nikoliv systém. Nepřetržitý a flexibilní proces, obnovující cyklus, jehož hlavními fázemi jsou:

1. *Definování role* – jsou dohodnuty oblasti výsledků a požadavky na schopnosti zaměstnanců.
2. *Projednání a uzavření dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu* – definují se očekávání, tzn., jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a které schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou pro jejich dosažení potřebné. Tuto fázi můžeme také nazvat jako fázi plánování pracovního výkonu.
3. *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností zaměstnance* – jde vlastně o vypracování osobního plánu rozvoje zaměstnance, ve kterém se stanoví plán rozšiřování znalostí a dovedností v konkrétních oblastech.

4. *Řízení pracovního výkonu v průběhu období* – v této fázi se realizují kroky, které byly dohodnuté ve smlouvě o pracovním výkonu a rozvoji zaměstnance. Jde o proces nepřetržitě zpětné vazby týkající se pracovního výkonu, dochází i k řešení problémů.
5. *Závěrečné prozkoumávání a hodnocení pracovního výkonu* – jde o formální vyhodnocení pracovních úspěchů, pokroků i problémů na za celé období. Výsledkem mohou být úpravy a změn dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje.¹⁰¹

Jak vyplývá z textu, charakteristickým rysem řízení pracovního výkonu je uzavírání dohod nebo smluv o pracovním výkonu a osobním rozvoji, soustavná komunikace mezi zaměstnanci a manažerem, řešení problémů, hodnocení pracovního výkonu atd. Proto je potřeba mít celý proces dobře zdokumentovaný. Je proto žádoucí, aby dokumenty nebo chceme-li formuláře, měly určitý formát, obsahovaly formální náležitosti. K těmto formulářům se lze pak v budoucnu vracet, lze je dle potřeby měnit a inovovat.

3.2 Hodnocení

Hodnocení je jedním z nejdůležitějších částí řízení pracovního výkonu a řízení lidských zdrojů vůbec. Je podkladem pro řadu rozhodnutí a plánování. Poskytuje důležité a užitečné informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho schopnostech, kompetencích a pracovním profilu. Znamená posuzování vlastností zaměstnance, jeho postojů, názorů, chování a vystupování vzhledem k činnostem, které vykonává, a vůči lidem, se kterými jedná a spolupracuje.

Předmětem hodnocení zaměstnance je:

- pracovního výkonu – odborné způsobilosti a plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků,
- pracovního chování – manažer sleduje u zaměstnance míru vlastní iniciativy při plnění úkolů, jeho dispoziční schopnosti, rozhodovací schopnosti a odpovědnost, hospodárné jednání,

¹⁰¹Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 40.

- sociálního chování – chování ke spolupracovníkům, externím osobám, k nadřízeným, k zákazníkům, schopnost vést lidi, pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce.¹⁰²

Hodnocení by se nemělo zabývat jen hodnocením dosaženého pracovního výkonu, ale i hledáním cest, jak výkon zlepšit a plánováním budoucího cíle a rozvoje zaměstnance. Systém hodnocení by tak měl poskytovat zpětnou vazbu k aktuálně dosahovanému výkonu a dopřednou vazbu k vytváření zdrojů pro budoucí výkon zaměstnance.¹⁰³

Systém hodnocení musí být dobře připraven a musí si získat vedoucí manažery. Jedině pak může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Pokud však při jeho přípravě není věnována náležitá pozornost, sklouzne hodnocení do formalit a ztratí veškerý význam.¹⁰⁴

Hodnocení má význam jak pro hodnoceného zaměstnance, tak pro manažera i celou organizaci. Firma používá systém hodnocení ke:

- zvýšení osobní výkonnosti zaměstnanců,
- rozvoji a využití potenciálu zaměstnanců,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi manažery a zaměstnanci, tedy komunikačnímu spojení mezi jednotlivými úrovněmi řízení.¹⁰⁵

Hodnocení umožňuje manažerům motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, umožňuje jim vyjádřit své názory na zaměstnance, dává zaměstnancům zpětnou vazbu a tím se usměřuje jejich práce. Hodnocení dále umožňuje manažerům pochopit přání a zájmy zaměstnanců, které se týkají jejich dalšího rozvoje, umožňuje plánovat vzdělávání, stanovovat odpovídající a spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanec si z hodnocení odnáší ocenění vlastní práce a úsilí, pohled a názor nadřízeného na svou práci, možnost předkládat své názory a potřeby.¹⁰⁶

¹⁰²Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 78 - 80.

¹⁰³Fišer, R. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, s. 143.

¹⁰⁴Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 57.

¹⁰⁵Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 57.

¹⁰⁶Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 58.

Jednotlivé nástroje a metody hodnocení jsou vždy vybírány v rámci jedné organizace individuálně, protože neexistuje ta „nejlepší metoda“. Nástroje a metody hodnocení se v jednotlivých organizacích liší dle charakteru poskytovaných služeb, firemní kultury, odbornosti personalistů a liniových manažerů nebo uplatňování manažerského stylu vedení.¹⁰⁷

Hodnocení může být realizováno:

- průběžně – zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a zajišťuje zaměstnanci zpětnou vazbu od nadřízeného,
- příležitostně – hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. po ukončení adaptačního období nového zaměstnance,
- systematicky – provádí se pravidelně, je standardizované, zaměstnanci jsou hodnoceni dle předem stanovených kritérií a scénáře.¹⁰⁸

Koubek doporučuje při přípravě motivujícího a spravedlivého hodnocení následující postup:

Uložení úkolů – manažer ukládá zaměstnanci úkoly na nastávající období, případně také způsob jejich plnění.

Sledování plnění úkolů – uložené úkoly jsou většinou zaznamenány včetně termínu splnění. Při splnění úkolu by měl manažer také stručně poznamenat úroveň plnění a případné nedostatky.

Výzva k hodnocení a příprava hodnocení – nejpozději týden před hodnocením by měl manažer sdělit hodnocenému zaměstnanci termín a místo konání hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Pokud firma používá k hodnocení formuláře, předat mu jej. Zaměstnanec může zrekapitulovat své úspěchy i neúspěchy a připravit se na jejich vysvětlení.

¹⁰⁷Loskot, S. *Ve službách veřejnosti*. Veřejná správa č. 2/2015. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. 2015, s. 17.

¹⁰⁸Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 146.

Hodnotící rozhovor – při něm je vhodné začít dotazem na práci. Manažer pak projde dobré a špatné stránky práce hodnoceného. Ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření zaměstnance. Rozhovor je ukončen stanovením cílů zaměstnance na další období.¹⁰⁹

Informace získané z hodnocení je třeba zdokumentovat tak, aby mohly být využity pro rozhodování a plánování zejména v personální oblasti. Informace získané z hodnocení také jednotlivým zaměstnancům přináší informace o tom, co mohou od vedení firmy v budoucnu očekávat, zda byl jejich výkon dostačující a kde by měli své výsledky zlepšit. Výsledky hodnocení mohou také znamenat provedení změn v organizaci firmy. A na výsledky hodnocení může navazovat také odměňování jednotlivých zaměstnanců nebo i změna celého systému odměňování v organizaci.

3.3 Odměňování

Dle § 109 zákoníku práce přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak. V soukromém sektoru se peněžitou odměnou nazývá mzda, v sektoru veřejném plat. Odměňování je realizováno formou peněžité nebo nepeněžité odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Je také nejstarší personální činností.¹¹⁰

„Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“¹¹¹

¹⁰⁹Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 57.

¹¹⁰Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹¹¹Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 91.

V řízení pracovního výkonu plní odměňování dvojí úlohu:

1. podněcovat zaměstnance k pracovnímu výkonu, rozvoji, k motivaci dosažení cílů, ke zlepšení jejich výkonu, k rozšiřování jejich schopností nebo dovedností,
2. odměňovat zaměstnance, oceňovat je za jejich dosavadní práci.¹¹²

Odměňování se také týká strategie a politiky firmy, jejímiž součástmi by mělo být odměňovat zaměstnance spravedlivě a slušně a v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Mezi cíle řízení odměňování podle Armstronga patří:

- odměňování lidí podle toho, jak si jich organizace cení a jak je chce platit,
- odměňování lidí za hodnoty, které vytvářejí,
- odměňování správné věci – to, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytváření kultury výkonu,
- motivace lidí a získávání jejich oddanosti,
- pomáhání získávat a udržovat vysoce kvalitní zaměstnance,
- vytváření procesů celkového odměňování zahrnující význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů,
- propojování odměňování s cíli organizace a s hodnotami zaměstnanců,
- spravedlivé fungování,
- uplatňování rovného přístupu v odměňování,
- důsledné fungování,
- srozumitelné a transparentní fungování – zaměstnanci vědí, jak proces odměňování funguje.¹¹³

Z uvedeného vyplývá, že firma odměňuje zaměstnance finančně a pomocí zaměstnaneckých výhod.

¹¹²Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 159.

¹¹³Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 515 - 516.

Základní rozdělení mzdy je na časovou a úkolovou. Časovou mzdu lze využít u jakékoliv prováděné práce. Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem mzdy, a to především pro odměňování dělnické práce.

Součástí finanční mzdy pak může být některá z dodatkové formy mzdy, jako je odměna za úsporu času, prémie (periodicky opakované nebo jednorázové), osobní příplatek, odměny za zlepšovací návrhy aj. Tyto pohyblivé složky mzdy představují velkou variabilitu a pružnost motivovat jednotlivé zaměstnance nebo i pracovní týmy k dosažení potřebných pracovních výsledků.¹¹⁴

Jednou z forem odměn jsou také zaměstnanecké výhody, které organizace poskytují svým zaměstnancům pouze za to, že jsou zaměstnanci; tyto výhody tedy nejsou vázány na výkon zaměstnance. Tyto výhody lze rozdělit do čtyř skupin:

- sociální výhody – příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, poskytování firemních půjček apod.
- výhody, které zkvalitňují využívání volného času – sportovní nebo kulturní aktivity, příspěvek na dovolenou apod.
- výhody, které mají vztah k práci – stravování, vzdělávání hrazené organizací, firemní parkoviště apod.
- výhody vyplývající z postavení ve firmě – prestižní služební auto pro manažery a jejich používání pro osobní účely, ošatné, bezplatné bydlení apod.¹¹⁵

Jak již bylo v textu zmíněno, jednou z forem poskytování odměn je i umožnění zvyšování vzdělávání zaměstnancům, což může vést k jejich osobnímu i pracovnímu rozvoji.

3.4 Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců, řízení kariéry

Lidé ve firmách se musí neustále přizpůsobovat změnám na svých pracovních místech. Rozvoj jejich schopností je znakem jejich flexibility i perspektivy ve firmě. Nové schopnosti a dovednosti, které v organizaci získají, zároveň posilují jejich postavení na trhu práce. Stěžejním procesem vedoucím k rozvoji je vzdělávání.

¹¹⁴Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 101 - 108.

¹¹⁵Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 108 - 109.

Vzdělávání zahrnuje odborné vzdělávání a rozvoj znalostí, schopností a dovedností. Probíhá na základě vypracovaného plánu vzdělávání. Ten je periodicky upravován například na základě hodnocení.

Realizace firemního vzdělávání pak probíhá formou:

1. **tréninku** – výcviky, školení, které jsou zaměřeny na získávání znalostí a dovedností potřebných pro pracovní výkon. Jde vlastně o doplnění dosavadních chybějících znalostí a dovedností, které by také měly vést ke změnám v pracovním procesu a pracovních návycích zaměstnanců.
2. **rozvojových vzdělávacích aktivit** – vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které přispívají k seberealizaci zaměstnanců. Tato vzdělávací aktivita se týká většinou jen vybraných skupin zaměstnanců, jako jsou manažeři, specialisté, talentovaní pracovníci a tzv. klíčoví zaměstnanci (vysoce výkonní nebo pracující ve strategicky významných profesích).¹¹⁶

Osobní rozvoj zaměstnanců je se vzděláváním úzce spjat. K rozvoji zaměstnance lze použít řady rozvojových aktivit:

- vzdělávání a sebevzdělávání, které může mít formu vědomostního učení, nebo praktického výcviku,
- motivování ke zvýšení výkonnosti a rozvoji zaměstnance,
- koučování – individuální učení zaměstnance jinou osobou, zejména manažerem, který ovlivní jeho dovednosti a postoje,
- změna náplně práce – rozšiřování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnance, aby byly jeho schopnosti lépe využity,
- změna funkce – zařazení zaměstnance do funkce, která lépe odpovídá jeho předpokladům.¹¹⁷

¹¹⁶Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 96 - 97.

¹¹⁷Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 70.

Pod pojmem **kariéra** si představujeme nejčastěji období člověka, které je spojeno s jeho pracovními aktivitami a jeho zařazením do činností organizace. V této souvislosti se proto také hovoří o pracovní kariéře a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem (nejčastěji vzhůru).

Rozvoj kariéry se uskutečňuje za součinnosti a ve shodě jeho dvou složek:

1. **plánování kariéry** – toto plánování je aktivitou jednotlivce a směřuje k nalezení vlastní cesty a uskutečnění k tomu odpovídajícím krokům. Její naplňování může být podpořeno firmou, a to formo
2. **řízení kariéry** – které umožňuje rozvinout jednotlivci jeho potenciál.¹¹⁸

Cílem řízení kariéry je poskytnout zaměstnancům podporu, povzbuzení a vedení k dosažení úspěšné kariéry v organizaci. Cílem je také poskytnout zaměstnancům příslib určitého sledu vzdělávání a zkušeností, kterými získají znalosti a dovednosti pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomoci.¹¹⁹

Řízení kariéry však neprobíhá jen u jednotlivců, ale také v kontextu firemním. Proto se cíle řízení kariéry definují:

- na úrovni jednotlivce – rozvoj pracovní motivace zaměstnance,
- na úrovni firmy – trvalý rozvoj lidského kapitálu organizace a plánování a zajišťování nástupnictví v manažerských funkcích.¹²⁰

Jak je popsáno v textu, efektivita manažerů se může zvýšit, pokud budou věnovat velkou pozornost rozvoji znalostí, dovedností a zkušeností zaměstnanců, věnovat se jejich vzdělávání a kariéře. Tím bude mít firma k dispozici nejenom stávající kvalitní lidské zdroje, ale také si zajistí kvalitní zaměstnance do budoucnosti.

¹¹⁸Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 98.

¹¹⁹Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 176.

¹²⁰Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 56.

3.5 Motivace

Chování člověka je ovlivňováno motivací. Proto i v pracovním prostředí je motivační proces důležitou manažerskou oblastí, kdy cílem je motivovaný pracovník.

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí k dosažení cíle nebo výsledku. Těmi, co spouští a provádějí motivační chování, jsou **motivy**. Nejsou to jenom zájmy, ale také přání, potřeby, ideály.¹²¹

Lidé mohou motivovat sami sebe, a to, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Anebo jsou motivováni managementem metodami, jako je odměňování, pochvala, povýšení apod.

„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů.“¹²²

Existují dva typy motivace, jak původně zjistili Herzberg a kolektiv:

1. **vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvoří a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali,
2. **vnější motivace** – zahrnuje vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Patří sem peněžní odměny, pochvala, povýšení, ale i tresty.¹²³

Dalším motivem jsou potřeby. Uspokojení potřeb základem lidské aktivity. **Potřeba** znamená jednoduše řečeno nedostatek. Utřídit lidské potřeby a odhalit jejich principy působení se pokusil Abraham Maslow, kdy určil pět skupin potřeb a seřadil je do tzv. Maslowovy pyramidy potřeb:

1. **fyziologické potřeby** – jsou základními lidskými potřebami pro přežití. Zahrnují vodu, vzduch, potravu, prostě vše, co je potřeba k udržení života.
2. **potřeby jistoty a bezpečí** – zajištění existence i do budoucna,
3. **sounáležitost** – láska, přátelství. Jde o potřebu patřit do skupiny a mít s nimi dobré vztahy,

¹²¹Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 98.

¹²²Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 219.

¹²³Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 220 - 221.

4. **potřeby uznání a ocenění** – sebeocenění, respekt a uznání od ostatních osob,

5. **seberealizace** – realizovat svůj talent a všechny své schopnosti.¹²⁴

Všechny tyto potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením dané úrovně klesá její význam a nastupuje další, vyšší úroveň.

Velmi podobné je to i v pracovní motivaci. Aby firma dosáhla uspokojení potřeb zaměstnanců, je třeba také využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování škodlivých vlivů a rizik na pracovišti.

Potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.

Potřeba sounáležitosti – dobré vztahy na pracovišti, které připoutají pracovníky k firmě, jako jsou sportovní soutěže, kulturní akce, aj.

Potřeba uznání a ocenění – pochvala, peníze.

Potřeba seberealizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a umožňuje mu ukázat a nechat projevovat své schopnosti.¹²⁵

Motivy různých lidí se liší. Mnoho manažerů se domnívá, že jediným motivem zaměstnanců jsou peníze. Přitom je mnoho lidí, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si jiných věcí. Důležitými motivy kromě peněz jsou osobní postavení, pracovní výkon (výsledek), přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost. Má-li manažer své zaměstnance dobře motivovat, je třeba nejdříve zjistit a pochopit, které motivy jsou pro ně určující.

Při motivování by měl manažer důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy. Měl by uvážlivě propojovat motivaci jednotlivých zaměstnanců s potřebami a možnostmi firmy. A propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců (systém hodnocení, odměňování, vzdělávání). A samozřejmě by manažer neměl zapomínat na svou roli coby vzoru pro ostatní zaměstnance.¹²⁶

¹²⁴Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 40.

¹²⁵Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 41.

¹²⁶Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 72.

4 FIREMNÍ KULTURA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Personální management a jeho součást systém podnikového vzdělávání představuje významný faktor implementace firemní kultury.“¹²⁷

Řízení lidských zdrojů s firemní kulturou velmi úzce souvisí, troufám si říci, že je nejdůležitější její složkou. Jak již bylo v předchozích kapitolách vysvětleno, právě řízení lidských zdrojů ovlivňuje, spoluvytváří a posiluje firemní kulturu organizace.

To lidé, zaměstnanci, jsou klíčovým zdrojem organizace a jejích výsledků. Jejich výkon ovlivňuje výsledek firmy. Jestliže budou ve firemní kultuře vytvořeny a efektivně realizovány vhodné procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, pak tyto lidské zdroje budou mít podstatný vliv na výkon firmy. Je tedy zřejmé, že se řízení lidských zdrojů a firemní kultura vzájemně doplňují a posilují.

V efektivních organizacích mají lidé s jakýmkoliv postavením vliv na rozhodování, které se týká jejich práce. Cítí se součástí organizace a jsou si vědomi toho, že jejich práce má podíl na dosahování cílů organizace. Klíčem dosáhnouti takového stavu je způsob motivace a vedení lidí. Jde o spojení způsobu vedení pracovníků, míry jejich angažovanosti a výkonnosti firmy.¹²⁸

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů jsou tedy společně orientovány na úspěšnost firmy. Pak je kladen důraz na *výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost*. Zaměstnanci se vyznačují vysokou motivací a mají zájem se ve svém oboru dále vzdělávat. Organizace má jasnou firemní vizi, jednoznačně stanovené pracovní cíle a odpovědnosti, probíhají pravidelná a objektivní hodnocení výkonu, transparentní odměňování. V úspěšné firmě existuje také *důvěra a otevřenost ve vztahu mezi zaměstnanci a managementem*. Charakteristickým rysem je včasná komunikace o důležitých informacích a rozhodnutích, snaha neignorovat problémy a konflikty, ale včas je řešit. K tomu přispívá i transparentní a přesvědčivá personální politika, zájem managementu o názory zaměstnanců, nebránit tak možnosti vyjádřit veřejně svůj názor. V úspěšné firmě panuje *týmová atmosféra, loajalita*

¹²⁷Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 27.

¹²⁸Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 77.

zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. Ta se projevuje sklonem zaměstnanců hájit zájmy své firmy navenek, ztotožnit se s cíli firmy, pozitivním vnímáním firemní identity atd. A nakonec je třeba také zmínit, že úspěšnou firmou je ta, ve které se *dodržují etické hodnoty* a pozornost je také věnována image organizace. Projevuje se důrazem na etické chování ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, vnějšímu okolí; panuje zájem o dobrou pověst firmy.¹²⁹

Jak je z výše uvedené patrné, úspěšná firma podporuje prolínání nastavené firemní kultury s řízením lidských zdrojů. Vše je propojeno, jedno s druhým souvisí.

Když nastoupí člověk do zaměstnání, firma od něj očekává určité chování. Zaměstnanec očekává spravedlivé hodnocení, spoluúčasť na rozhodování, určitou míru informovanosti o cílech organizace, určitou jistotu pracovního místa a také očekává odborný nebo kariéerní růst. Organizace od zaměstnance očekává, že přijme filozofii firmy, často vyjádřenou v dokumentech jakými je poslání a vize organizace, její sdílené hodnoty a strategie. Firma očekává, že zaměstnanec bude loajální, bude dbát na dobré jméno firmy a že bude respektovat a dodržovat zvyklosti a způsoby chování, které jsou součástí firemní kultury. Tyto bývají zakotveny v etickém kodexu anebo pracovním řádu.¹³⁰

Podle Gregara řízení lidských zdrojů může používat firemní kulturu jako jeden z nástrojů dosahování cílů organizace. Důraz je přitom kladen na personální procesy a činnosti, jakými jsou přijímání a příprava zaměstnanců, adaptační proces, hodnocení, řízení kariéry apod. Přitom je kladen důraz na vytváření a provedení jednotlivých symbolů firemní kultury, které odvozují konkrétní způsoby chování. V podstatě jde o to, že pomocí norem a hodnot dochází u zaměstnanců k jednání a uvažování, které odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a aktivnímu podílení se na dosahování cílů firmy. Symboly firemní kultury tak chápeme jako prostředky účinného ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi.¹³¹

Firemní kultura tak dává zaměstnanci jakýsi návod pro jeho chování. Určuje mu cíl a průběh pracovní činnosti, odměňuje ho, vzdělává a motivuje. Je tedy zřejmé, že prvky firemní kultury ovlivňují cíle řízení lidských zdrojů.

¹²⁹Urban, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014, s. 48 - 49.

¹³⁰Mazák, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s. 2010, s. 49.

¹³¹Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 93.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Praktická část diplomové práce je zaměřena na výzkum kvality firemní kultury a úrovně řízení lidských zdrojů na Městském úřadě Břeclavi, kde jsem donedávna pracovala na pozici interní auditorky.

5.1 Organizace Městský úřad Břeclav

Městský úřad Břeclav (dále jen městský úřad) je jedním z orgánů města Břeclavi a jeho postavení a působnost upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, (dále jen zákon o obcích). K 31.12.2014 měl 207 zaměstnanců. Městský úřad vykonává jak přenesenou působnost, tak samostatnou působnost. Pro jednotlivé úseky činnosti zřizuje rada města odbory a oddělení.

Management tvoří:

- starosta, místostarostové a tajemník – top management
- vedoucí odborů – střední management
- vedoucí oddělení a vedoucí týmů – střední a nejnižší management.

Funkční schéma organizace je uvedeno v příloze P I.

V čele městského úřadu je starosta, který zastupuje město navenek. Mimo jiné je také odpovědný za organizování, řízení a zajištění přiměřenosti a účinnosti finanční kontroly v rámci své řídicí pravomoci ve smyslu § 5 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, v platném znění. V přímé působnosti starosty je tajemník městského úřadu a také útvar interního auditu, který byl zřízen v souladu s § 28 a následujících zákona o finanční kontrole.

Starosta se souhlasem ředitele krajského úřadu jmenuje a odvolává tajemníka městského úřadu. Tajemník je za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti odpovědný starostovi. Vůči zaměstnancům města Břeclavi zařazených do městského úřadu plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele, zejména uzavírá jménem města se zaměstnanci pracovní smlouvy, odpovídá za personální práci městského úřadu a odbornou přípravu zaměstnanců, stanovuje podle zvláštních právních předpisů platy zaměstnancům, stanovuje pracovní náplně vedoucím odborů, hodnotí jejich práci a uděluje jim odměny, koordinuje činnost odborů, kontroluje plnění úkolů odbory, podílí se na tvorbě řídicí dokumentace městského úřadu směřující k zavedení procesního řízení, včetně tvorby návrhů na opatření pro optimalizaci těchto procesů atd.

Změna firemní kultura a řízení lidských zdrojů u Městského úřadu Břeclav

Ve volbách do místního zastupitelstva v listopadu 2010 bylo zvoleno úplně nové vedení města. Začátkem roku 2011 byl jmenován také nový tajemník městského úřadu, který začal budovat tým manažerů z vedoucích odborů, a to jak stávajících, tak nových. Současně také proběhla reorganizace městského úřadu, kdy se některé odbory sloučily a některé naopak zanikly; byla přijata nová personalistka. Od roku 2011 tak nastala změna dosavadního způsobu personálního řízení. Za pomoci externího coache byli proškoleni všichni vedoucí odborů a následně oddělení v oblasti manažerských dovedností, kompetencí a hodnocení.

V úvodu byla vedoucími odborů a tajemníkem zpracována vize města, a to: *Vytváříme profesionální a efektivní úřad otevřený potřebám vnějších a vnitřních klientů (občanů, návštěvníků města, podnikajících subjektů, zaměstnanců města a jiných úřadů a institucí).*

K tomu byly stanoveny cíle organizace:

Nejde o to dělat jiné věci, ale dělat věci jinak s cílem plnit vizi úřadu.

- *snížení administrativní a časové náročnosti,*
- *optimalizace procesů, postupů a nákladů,*
- *zlepšení organizace práce a vytváření příjemného pracovního prostředí,*
- *vytváření prostoru pro větší motivaci a řízení výkonu zaměstnanců úřadu,*

kteří lze považovat za strategické cíle městského úřadu, jako instituce plnící služby obyvatelstvu.

Současně s počátky změn byl vydán etický kodex zaměstnance (příloha P II).

Dále byly vytvořeny nové popisy pracovních míst a kompetenční model (příloha P III), které obsahují:

- identifikační údaje pracovního místa,
- charakter pracovního místa,
- hlavní činnosti a povinnosti,
- klíčové odpovědnosti a pravomoci,
- měkké kompetence, orientované na zákazníka, proces a roli úřadu,
- kvalifikační předpoklady.

Z nastavených požadavků byla zpracována matice, ve které se vyznačily požadavky na dané pracovní místo. Každý řádek 1 až 5 byl zároveň ohodnocen %, a to konkrétně:

1. – 0%, 2. – 50%, 3. - 70%, 4. - 90% a 5. – 100%.

V případě potřeby zajištění vhodného zaměstnance na pracovní místo je nejprve nabídka zveřejněna na intranetu pro všechny zaměstnance s termínem možnosti přihlásit se. Pokud nemá žádný zaměstnanec zájem, je vyhlášeno výběrové řízení. Vše zabezpečuje personalistka.

Hodnocení

Na jaře 2012 proběhl 0 ročník hodnocení zaměstnanců; v roce 2013 a 2014 již řádné hodnocení. Hodnocení prováděli vedoucí oddělení u řadových zaměstnanců, vedoucí odborů u vedoucích oddělení a tajemník u vedoucích odborů a interní auditorky.

Před samotným termínem hodnotících pohovorů jsou všem zaměstnancům předloženy k vyplnění dotazníky, aby zaměstnanci zhodnotili, a vyjádřili se ke vztahu zaměstnanec – organizace, tzn. jeho spokojenost v práci, co ho motivuje, demotivuje, jeho rozvoj: co považuje za svůj největší přínos pro organizaci, co se potřebuje naučit, v čem by se chtěl zlepšit a co může naučit ostatní, popř. další postřehy, poznámky a náměty (příloha P IV).

Při hodnotícím pohovoru je nejdříve projednán zaměstnancem vyplněný dotazník a poté proběhne hodnocení dle kompetenčního modelu. Při tomto hodnocení se používá pětistupňová hodnotící škála v procentech plnění požadavků, kdy se porovnávají požadavky stanovené na dané pracovní místo a skutečně splněné požadavky, tzn., které hodnocený zaměstnanec skutečně dosahuje. Výsledek tak ukáže rezervy v daných kompetencích a zároveň prostor pro návrh opatření pro další rozvoj zaměstnance (studium, samostudium, praktický výcvik, změnu pracovní náplně, přeřazení na jiné pracoviště atd.). Výsledky hodnocení se evidují v písemné podobě u hodnotitele (příloha P V) a personalistky, a zároveň je jedno vyhotovení předáno hodnocenému. Proces hodnocení zaměstnanců trvá cca 1 měsíc.

Souhrnné výsledky zpracované personalistkou a externí školitelkou jsou pak předloženy tajemníkovi úřadu spolu s návrhem rozvojových aktivit. Na základě výsledků je pak vypracován plán vzdělávání zaměstnanců celého úřadu jako celku i jednotlivých zaměstnanců. Odborné vzdělávání si zajistí se schválením nadřízeného každý zaměstnanec individuálně.

Jako nevýhodu spatřuji v chybějícím softwarovém nástroji na zpracování a vyhodnocení hodnocení, který by celý proces hodnocení ulehčil.

Odměňování

Dosud nebylo k hodnocení přiřazeno odměňování. Finanční odměny jsou řadovým zaměstnancům a vedoucím oddělení navrhovány vedoucím odboru a vypláceny po schválení tajemníkem. Vedoucím odborů uděluje a schvaluje odměny tajemník.

Organizace poskytuje zaměstnancům také nepřímé finanční odměny, jako je příplatek na důchodové připojištění, příspěvek na stravné, peněžní nákupní poukázky, hradí společenský večírek na závěr roku, zvýhodněné telefonické volání od stejného mobilního operátora. Za formu odměny považují také umožnění dálkového studia na vysokých školách a čerpání studijního volna v souladu se zákoníkem práce.

Vzdělávání

Vzdělávání úředníků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Z něj vyplývá, že úředník musí splnit jednak vstupní vzdělání, dále zkoušku odborné způsobilosti. Úředník je také povinen průběžně se vzdělávat, tedy prohlubovat si svou kvalifikaci. U každého úředníka je třeba vypracovat plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let.¹³² U Městského úřadu Břeclav jsou tyto plány vytvořeny, evidovány a průběžně kontrolovány. Za plnění jsou odpovědni vedoucí příslušných odborů. Každoročně musí být u všech úředníků doloženo minimálně 6 dnů školení. Přičemž lze za doložení považovat osvědčení o účasti na akreditovaném semináři nebo potvrzení o účasti na metodických poradách.

Benchmarking

Na podzim roku 2011 se městský úřad zapojil do Benchmarkingové iniciativy 2005. Jde o neformální sdružení měst a obcí s cílem zvyšovat kvalitu a efektivnost prostřednictvím porovnávání a výměny informací a zkušeností. V roce 2014 bylo zapojeno 70 obcí s rozšířenou působností, které jsou dále rozděleny do 6 pracovních skupin dle počtu obyvatel obce s rozšířenou působností.

Členská města se porovnávají v 56 agendách - oblastech výkonu zejména přenesené působnosti, provozních a finančních agend, ale také vybraných agend samostatné

¹³²Zákon č. 312/2012 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

působnosti. Sleduje se více než 900 vstupních údajů a vyhodnocuje se téměř 700 poměrových ukazatelů. Toto porovnávání provádí on-line databázový software.¹³³

Městský úřad Břeclav tak každoročně porovnává výsledky své činnosti s ostatními, podobně velkými úřady. Lze tak zjistit, ve kterých agendách zaostává a naopak, ve kterých exceluje. Tyto výsledky se dále promítají do řízení lidských zdrojů i do řízení celé organizace.

Vzhledem k tomu, že jsem s pracovníky skupiny C, do které Městský úřad Břeclav patří. Tato jednání jsou vždy zaměřena na konkrétní agendu a detailně se rozebírají výsledky za všechna města. Součástí těchto jednání je také předávání si navzájem dobré praxe, což považují za velmi přínosné a inspirativní.

Dobry úřad

Od roku 2014 je také Městský úřad Břeclav zapojen do nového projektu Dobry úřad. Tento nový projekt je určený pro úřady veřejné a státní správy, státní organizace, neziskové organizace. Tajemník úřadu šel do projektu proto, aby dostal od klientů úřadu konkrétní zpětnou vazbu, bez níž není úřad schopen naplňovat vizi organizace. Dále také proto, že bez zpětné vazby nemá vedení úřadu argumenty pro politickou reprezentaci a veřejnost o tom, že práce úředníků je profesionální a v kvalitě, kterou požaduje občan.

Projekt funguje tak, že během jednání na úřadě si může klient vzít ze stojánku formulář, vyplní svou e-mailovou adresu a odbor, na kterém jednání probíhalo. Vyplněný formulář pak vhodí do k tomu určenému boxu. Během následujících dní je klient e-mailem požádán, aby zhodnotil svou zkušenost s úřadem. Hodnocení je anonymní; jeden odbor se může hodnotit z jedné e-mailové adresy nejvýše jednou měsíčně. Svou zkušenost může hodnotitel odeslat nejpozději 5. den od návštěvy úřadu.

Konkrétní hodnocení úřadu a další informace jsou k dispozici na www.dobry-urad.cz.

V závěru této kapitoly opět zdůrazním, že formování firemní kultury a řízení lidských zdrojů je proces (blíže popsáno v teoretické části). I v případě Městského úřadu Břeclav to jde vidět. Firemní kultura se neustále formuje, mění, hodnotí a znovu nastavuje a tím se mění i řízení lidských zdrojů.

¹³³ *Benchmarkingová iniciativa*. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=benchmarkingova-iniciativa>

5.2 Cíle, metody výzkumu a stanovení hypotéz

Cíl provedeného výzkumu byl stanoven s ohledem na předmět a cíl diplomové práce. Cílem diplomové práce je přinést co nejvíce informací o firemní kultuře a řízení lidských zdrojů, jejich vzájemné provázanosti a vlivu na sebe navzájem.

Cílem výzkumu tedy bylo zjistit, jaký je postoj zaměstnanců Městského úřadu Břeclav zejména k současně nastavené firemní kultuře, nastavenému vzdělávání a osobnímu rozvoji, hodnocení a motivaci, platovým podmínkám, komunikaci a vztahům na pracovišti, a zda jsou v zaměstnání spokojeni.

Před výzkumem pomocí dotazníkového šetření, jsem požádala tajemníka městského úřadu o rozhovor s cílem získat informace o tom, co jej vedlo ke změnám, jaká byla jeho očekávání z připravovaných změn, zda se tato očekávání naplnila, či nikoliv, jaké problémy v nastavování firemní kultury a řízení lidských zdrojů nastaly.

Vlastní šetření jsem pak prováděla kvantitativní metodou - pomocí nestandardizovaného dotazníku (příloha P VII). Tuto metodu jsem si zvolila především z důvodu, že umožňuje za relativně krátký časový úsek získat větší množství dat. Dotazník jsem také záměrně zvolila s ohledem na anonymitu při sdělování svých názorů a postojů zaměstnanců. Nevýhodu dotazníkové metody spatřuji v možnosti špatného pochopení otázky respondenty.

Vypracovaný dotazník byl v tištěné podobě osobně předán 169 zaměstnancům na všech úrovních; nebyl předán zaměstnancům městské policie, protože v jejich útvaru je firemní kultura tvořena jiným kodexem, vnitřními pravidly apod.

Před distribucí dotazníku jsem provedla předvýzkum u sedmi respondentů, a to především z důvodu zjištění srozumitelnosti otázek v dotazníku. Poté jsem otázky ještě upravila.

Dotazník vlastního zpracování byl rozdělen do pěti tematických okruhů. Každý okruh pak obsahoval uzavřené, polootevřené i otevřené otázky. Celkem dotazník obsahoval 23 otázek. Respondenti měli hodnotit na stupnici 1 – 5 (tj. 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – ne). Při sestavování dotazníku jsem se snažila formulovat otázky srozumitelně a přehledně, a aby se vztahovaly k danému tématu. Výsledky z provedeného výzkumu jsou v následujícím textu vyhodnoceny a interpretovány slovně a také pomocí tabulek a grafů. Zjištěné poznatky jsou dány do vzájemných vazeb a souvislostí tak, aby

bylo možné vyvodit z nich vlastní názor a následně verifikovat nebo falzifikovat předem stanovené hypotézy.

Definování hypotéz

Na základě výše uvedených cílů výzkumu jsem stanovila tyto hypotézy:

- H1: Většina zaměstnanců ví, co je to firemní kultura, a uvědomují si, že jsou její důležitou součástí.
- H2: Vzdělávání a osobní rozvoj u většiny zaměstnanců pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.
- H3: V organizaci převažují dobré vztahy nad vztahy negativními.
- H4: Plat neodpovídá představám většiny zaměstnanců.
- H5: Většina zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojena.

5.3 Vyhodnocení rozhovoru

Před samotným výzkumem jsem požádala o krátký rozhovor s osobou, která má na dosavadních veškerých změnách největší podíl, a to s tajemníkem městského úřadu. Záznam rozhovoru je uveden v příloze P VI.

1. Co Vás pane tajemníku, vedlo ke změnám ve firemní kultuře a řízení lidských zdrojů od roku 2011?

„Ve veřejné správě pracuji již 20 let a na základě trendů, výměny zkušeností a v neposlední řadě i vlastního sebevzdělávání jsem si uvědomoval, že pokud chceme úřad řídit lépe a efektivně, není jiná cesta, než změnit dosavadní fungování úřadu. Velké rezervy jsem spatřoval hlavně v jeho řízení a kontrole činností. Řadu věcí jsme dělali intuitivně a dobře, ale chyběla mi zpětná vazba od podřízených, ale i nadřízených a zcela chyběla vize úřadu i města a tím pádem i cíle, které bychom měli naplňovat. V rámci firemní kultury jsem často narážel na myšleni, které náš úřad v očích klientů stavěl do pozice rakousko-uherského modelu, kdy klient je prosebník a práce úředníka nebyla vnímána jako služba veřejnosti.“

2. Jaká byla Vaše očekávání z připravovaných změn?

„Očekávání bylo několik. Připravit strategické dokumenty tykající se rozvoje města úřadu. Dále pak zmapovat procesy, které budou mít vazbu na jednotlivé strategické cíle. Nastavit pro úředníky metriky, které nám budou ukazovat to, jak se nám daří cíle plnit a v neposlední řadě to promítnout do řízení a hodnocení lidí s vazbou na odměňování. Svoji důležitou roli má také připravované finanční řízení příspěvkových organizací, které jsou nedílnou součástí městských struktur.“

3. Splnila se tato očekávání, či nikoliv?

„V současné době, kdy dokončujeme část jednotlivých projektů, se nedá říct, zda se očekávání naplnila či nikoliv. Nicméně musím říct, že za poslední tři roky jsme ušli velký kus cesty a některé věci se podařilo dostat do praxe (např. hodnocení zaměstnanců). Co však vnímám jako největší posun, je změna myšlení lidí a ochota změny přijmout. Toto je určitě dobrý základ, na kterém můžeme realizovat další kroky, které nám teď vyplývají z jednotlivých pracovních dokumentů.“

4. Jaké problémy v nastavování firemní kultury a řízení lidských zdrojů nastaly?

„Problémy souvisely zejména s přesvědčováním lidí (zaměstnanců, ale i politiků), že změny přinesou pro nás všechny benefity a že jsou nezbytné k tomu, aby vnímání úřadu jeho klienty bylo i nadále pozitivní a smysluplné.“

5. Jaké máte další plány v této oblasti?

„Plány jsou veliké, protože jsme vlastně na začátku. Zmapovali jsme si současný stav, řekli jsme si, jak to budeme postupně měnit a teď nastává asi to nejsložitější období, a to zavádět postupně všechny plánované změny do praxe. V této souvislosti jsme navázali spolupráci s vybranými městy a ministerstvem vnitra, abychom mohli sdílet určité postupy a modely. Řada měst v rámci projektů z ESF financovala různé věci, které se dají s určitou modifikací přebrat bez toho, že by to každé město muselo stát stejné peníze. Zejména v oblasti procesního modelování jednotlivých agend je tato spolupráce více než žádoucí. Stejně tak bychom na úrovni ORP, ale i kraje, chtěli různé aplikace nabízet a sdílet, abychom mohli ušetřit významné finanční prostředky.“

5.4 Analýza a interpretace zjištěných dat z dotazníkového šetření

Celkem bylo rozdáno 169 dotazníků, z nichž bylo vráceno 1 dotazníků, tj. 81% návratnost. Pro vlastní výzkum tedy činil počet 130 dotazníků 100%. Žádný z dotazníků nebyl vyloučen pro neúplnost.

Teprve až po distribuci dotazníků a následném vyplňování se ukázalo, o jak citlivé otázky a odpovědi se jedná. Někteří zaměstnanci se v průběhu období vyplňování na mě obrátili s tím, že mají obavu o zajištění diskrétnosti. Byli z mé strany ujištěni, že dotazník je anonymní, a že z něj ani nelze poznat, z jakého odboru nebo od které osoby pochází.

Firemní kultura

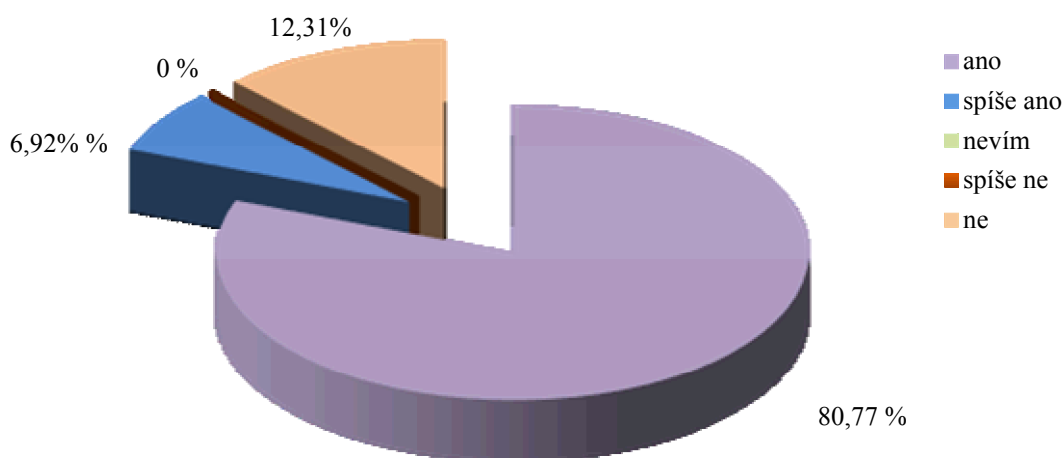
Co je firemní kultura?

Tab. 2. Znalost obsahu pojmu firemní kultura

vím, co je firemní kultura	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	105	80,77
spíše ano	9	6,92
nevím	0	0,00
spíše ne	0	0,00
ne	16	12,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Znalost obsahu pojmu firemní kultura



Zdroj: vlastní zpracování

Hned v úvodu výzkumu jsem položila základní otázku, zda zaměstnanci ví, co znamená pojem „firemní kultura“. Základní hodnotou bylo 130 odevzdaných dotazníků, která je považována za 100%. Podle 105 (80,77%) korespondentů ví, co to firemní kultura je. K nim se přidalo 9 (6,92%) korespondentů s odpovědí spíše ano. Pouze 16 (12,31%) korespondentů neví, co tento pojem znamená. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že většina zaměstnanců ví, co pojem firemní kultura znamená.

Na následující otázky týkající se oblasti firemní kultury dále odpovídali pouze ti, kteří pojem „firemní kultura“ znali, tedy 114 respondentů z celkového počtu odevzdaných dotazníků.

Souhlasíte se současně nastavenou firemní kulturou na pracovišti?

Z celkových 114 respondentů, kteří vědí, co je firemní kultura, odpovědělo 65 (57,02%) respondentů, že souhlasí se současně nastavenou firemní kulturou. 2 (1,75%) respondenti neví. 47 (41,22%) respondentů odpovědělo záporně, tzn., že s nastavenou kulturou nesouhlasí.

Tab. 3. Souhlas s nastavenou firemní kulturou

souhlasím s nastavenou firemní kulturou	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	10	8,77
spíše ano	55	48,25
nevím	2	1,75
spíše ne	38	33,33
ne	9	7,89
celkem	114	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

S touto otázkou souvisela i otázka následující:

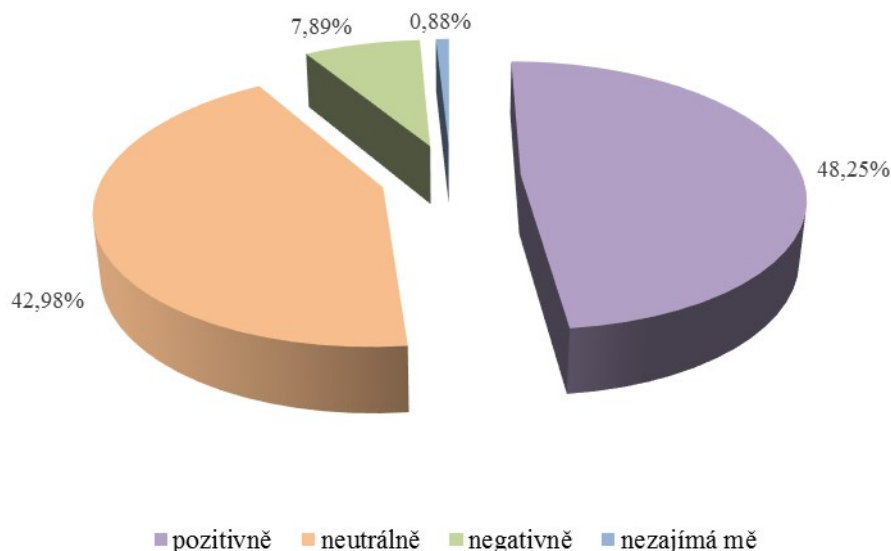
Jak vnímáte danou firemní kulturu?

Tab. 4. Vnímání dané firemní kultury respondenty

vnímání firemní kultury	absolutní četnost	relativní četnost v %
pozitivně	55	48,25
neutrálně	49	42,98
negativně	9	7,89
nezajímá mě	1	0,88
celkem	114	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2. Vnímání dané firemní kultury respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli na výběr čtyři druhy odpovědí. Pozitivně vnímá firemní kulturu 55 (48,25%) respondentů a 49 (42,98%) respondentů neutrálně. 9 (7,89%) respondentů ji vnímá negativně, což znamená, že se zaměstnanci ztotožňují s nastavenou firemní kulturou. Znamená to tedy, že neutrální až pozitivní vnímání firemní kultury převažuje nad negativním vnímáním.

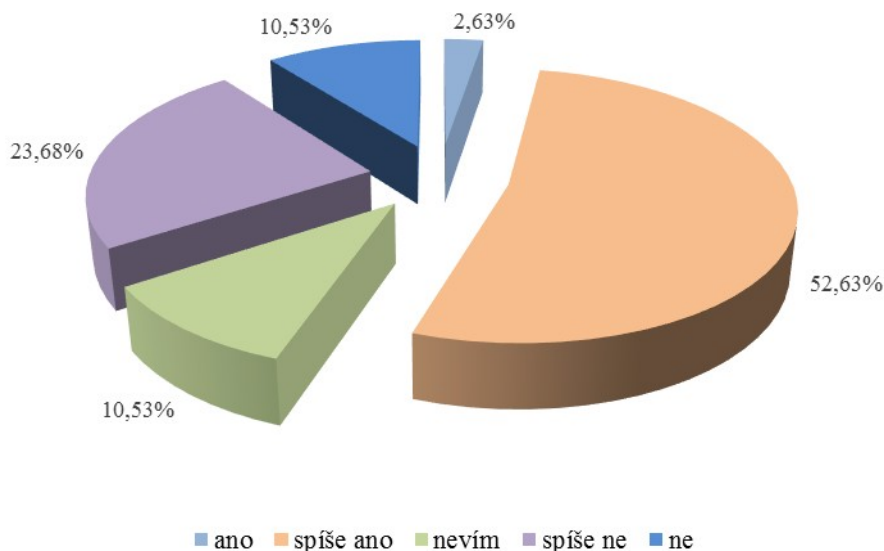
Může sám zaměstnanec ovlivnit firemní kulturu v organizaci?

Tab. 5. Ovlivnění firemní kultury samotnými zaměstnanci

firemní kulturu mohou jako zaměstnanec ovlivnit	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	3	2,63
spíše ano	60	52,63
nevím	12	10,53
spíše ne	27	23,68
ne	12	10,53
celkem	114	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Ovlivnění firemní kultury samotnými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Aby se zaměstnanec cítil součástí firemní kultury, je třeba jej vtáhnout do této problematiky. Možnost zapojení se považují za nejdůležitější část procesu utváření a změny firemní kultury. Proto jsem v této otázce zkoumala názor zaměstnanců, zda mohou sami ovlivnit firemní kulturu v organizaci. 3 (2,63%) a 60 (52,63%) respondentů se považuje, nebo spíše považuje za osobu, která může firemní kulturu ovlivnit. 12 (10,53%) korespondentů neví, 27 (23,68%) respondentů si myslí, že spíše nemůže. A 12 (10,53%) respondentů je přesvědčeno, že firemní kulturu jako zaměstnanec ovlivnit nemůže. Výsledky potvrzují kladné odpovědi v předchozích otázkách, tzn., že se zaměstnanci cítí být součástí firemní kultury a tudíž se mohou podílet na jejím utváření a změně.

Vzdělávání a osobní rozvoj, motivace

Tento blok dotazníku obsahoval sedm otázek tkajících se vzdělávání, perspektivy dalšího postupu a příležitosti zaměstnanců něčím přispět. Respondenti také mohli v jedné otázce vybrat dosavadní motivační faktory. V poslední otázce pak měli prostor pro návrh dalších motivačních faktorů.

Organizace zajišťuje další možnosti vzdělávání a rozvoje*Tab. 6. Další možnosti vzdělávání a rozvoje*

další možnosti vzdělávání a rozvoje	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	88	67,69
spíše ano	24	18,46
nevím	9	6,92
spíše ne	6	4,62
ne	3	2,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

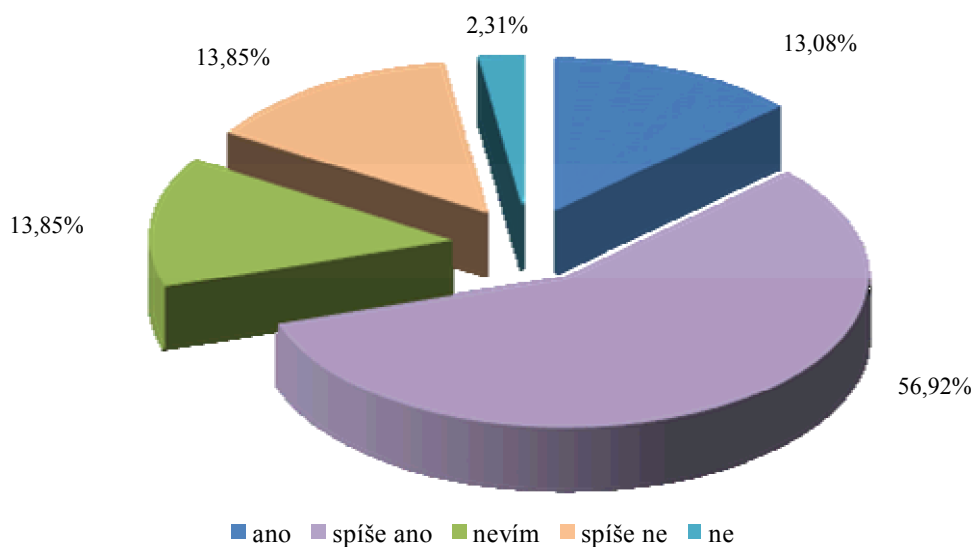
Městský úřad Břeclav kromě zajištění povinného vzdělávání úředníků dle zákona o úřednicích poskytuje další možnosti vzdělávání a rozvoje, a to například umožnění zaměstnancům studovat formou kombinovaného studia maturitní obory (za účelem získání maturitní zkoušky) a také vysokoškolské obory (za účelem získání vysokoškolského vzdělání). Tito zaměstnanci mohou využívat výhod, které poskytuje zákoník práce, jakým je např. uvolňování zaměstnance na výuku bez ztráty náhrady mzdy. Za další možnost vzdělávání a rozvoje lze považovat také vzdělávání a rozvoj v oblastech, které přímo nesouvisí s kvalifikací zaměstnance, ale je jakousi nástavbou. Jedná se o vzdělávání v oblasti time-managementu, asertivního chování apod. Hodnoty v této otázce byly vypočteny z celkového počtu odevzdaných dotazníků, tedy 130. 9 (6,92%) respondentů o těchto možnostech neví, 6 (4,62%) odpovědělo spíše ne a 3 (2,31%) odpovědělo ne. Protože 88 (67,69%) respondentů odpovědělo na otázku ano a 24 (18,46%) spíše ano, vyplývá z výsledků výzkumu závěr, že většina zaměstnanců o dalších možnostech vzdělávání a rozvoje ví.

Vzdělávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce*Tab. 7. Vzdelávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce*

vzdělávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	17	13,08
spíše ano	74	56,92
nevím	18	13,85
spíše ne	18	13,85
ne	3	2,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazují výsledky, většina zaměstnanců (70%) odpovědělo kladně a považují vzdělávání a osobní rozvoj za podnět k vyššímu pracovnímu výkonu a lepšímu výsledku své pracovní činnosti. Tímto se ověřilo, že nastavený systém vzdělávání u Městského úřadu v Břeclavi je účinný a zaměstnanci se s ním ztotožňují. Výsledky jsou také znázorněny v následujícím grafu.

Graf 4. Vzdelávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce*Zdroj: vlastní zpracování*

Organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu

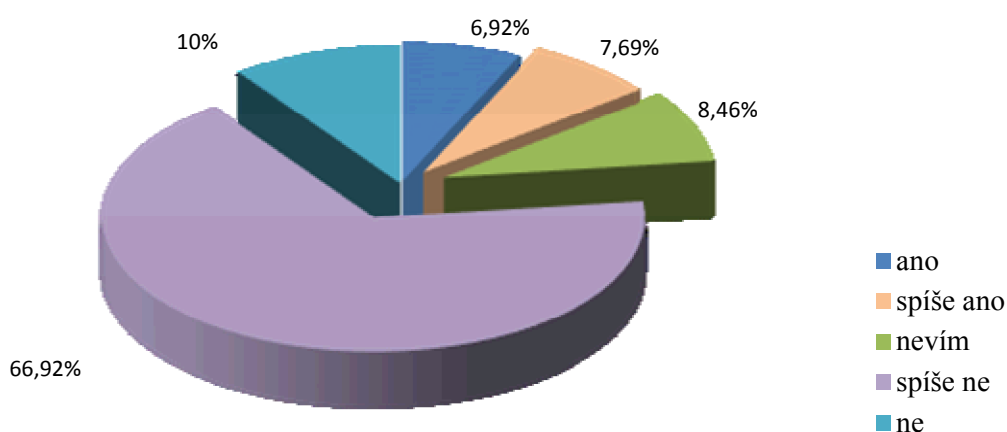
Tab. 8. Organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu

perspektiva dalšího postupu	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	9	6,92
spíše ano	10	7,69
nevím	11	8,46
spíše ne	87	66,92
ne	13	10,00
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Ve veřejné správě, jsou omezené možnosti kariérního růstu, postupu. Vedoucím úřadu je tajemník, jednotlivé odbory řídí vedoucí odborů a zároveň jsou nadřízenými vedoucím oddělení. Pro jmenování do funkce vedoucího úředníka musí být splněny předpoklady stanovené zákonem o úřednících, a to, že vedoucím úředníkem může být fyzická osoba starší 18 let, se stáním občanstvím České republiky, která je bezúhonná a má nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo vykonávala činnost v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku, nebo vykonávala činnost stání správy v pracovním nebo služebním výkonu ke státu.¹³⁴ Odvolat vedoucího úředníka lze jen za přesně zákonem stanovených podmínek. I z tohoto důvodu je fluktuace vedoucích úředníků velmi nízká a tím pádem je nízká i perspektiva dalšího kariérního postupu – povýšení na vedoucí místo.

Graf 5. Organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu



Zdroj: vlastní zpracování

¹³⁴ Zákon č. 312/2012 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Z výsledků výzkumu je naprosto zřejmé, že si to většina zaměstnanců uvědomuje. Z dotazovaných respondentů odpovědělo na otázku, zda organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu 87 (66,92%) spíše ne a 13 (10%) respondentů ne; 11 (8,46%) neví. Naopak 9 (6,92%) respondentů si myslí, že ano, a 10 (7,69%) spíše ano.

Zaměstnanci mají příležitost něčím přispět a následkem toho má pocit angažovanosti

Tab. 9. Zaměstnanci mají příležitost něčím přispět

zaměstnanci mají příležitost něčím přispět a tím se angažují	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	1	0,77
spíše ano	58	44,62
nevím	3	2,31
spíše ne	59	45,38
ne	9	6,92
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo v této práci několikrát uvedeno, je pro zaměstnance důležité, aby se cítili součástí organizace (firmy). Proto by se měl management zaměřit také na to, aby dostávali zaměstnanci šanci přispívat novými nápady, myšlenkami i způsobem chování. Poté totiž mají pocit angažovanosti ve firmě a nejsou součástí firmy jen „na papíře“. Je to také jakýsi druh motivace vedoucí k lepším výsledkům. I v této oblasti je však rozdíl mezi veřejnou správou a obchodními společnostmi, což se projevilo i ve výzkumu. Kladně odpovědělo 59 (45,39%) respondentů, tzn., že příležitost přispívat dostávají. Záporně však odpovědělo 68 (52,30%) respondentů, což znamená, že v organizaci převažuje spíše pocit neangažovanosti a lidé nemohou, či nemají příležitost něčím přispívat. 3 (2,31%) neví.

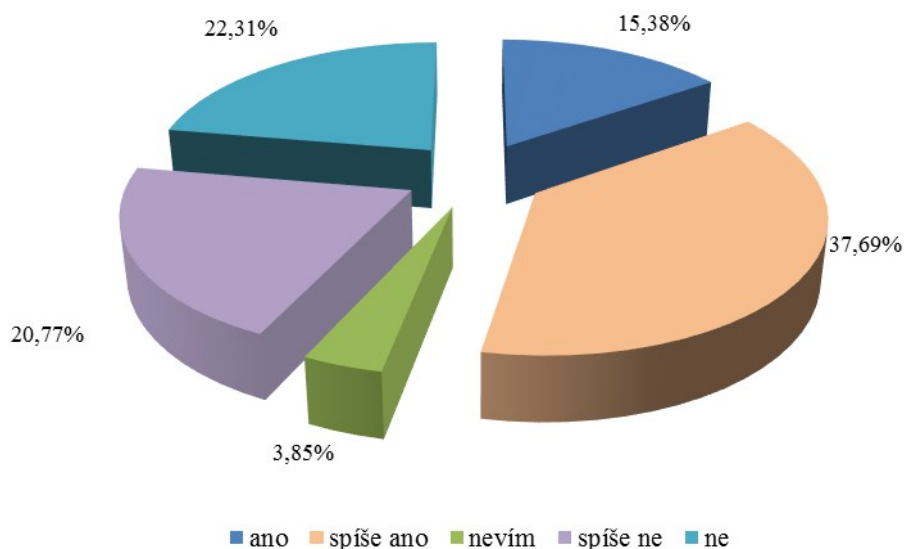
Dokážou nadřízení efektivně motivovat zaměstnance k vyšším výkonům?

Tab. 10. Dokážou nadřízení efektivně motivovat zaměstnance?

nadřízení dokážou efektivně motivovat k vyššímu výkonu	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	20	15,38
spíše ano	49	37,69
nevím	5	3,85
spíše ne	27	20,77
ne	29	22,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Dokážou nadřízení efektivně motivovat zaměstnance?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že vedoucí úředníci efektivně své podřízené motivují k vyšším výkonům. 20 (15,38%) respondentů odpovědělo ano, 49 (37,69%) respondentů spíše ano; 5 (3,85%) neví. Záporně odpovědělo 27 (20,77%) respondentů spíše ne a 29 (22,31%) nejsou motivováni svými nadřízenými.

Motivační faktory, které organizace svým zaměstnancům poskytuje

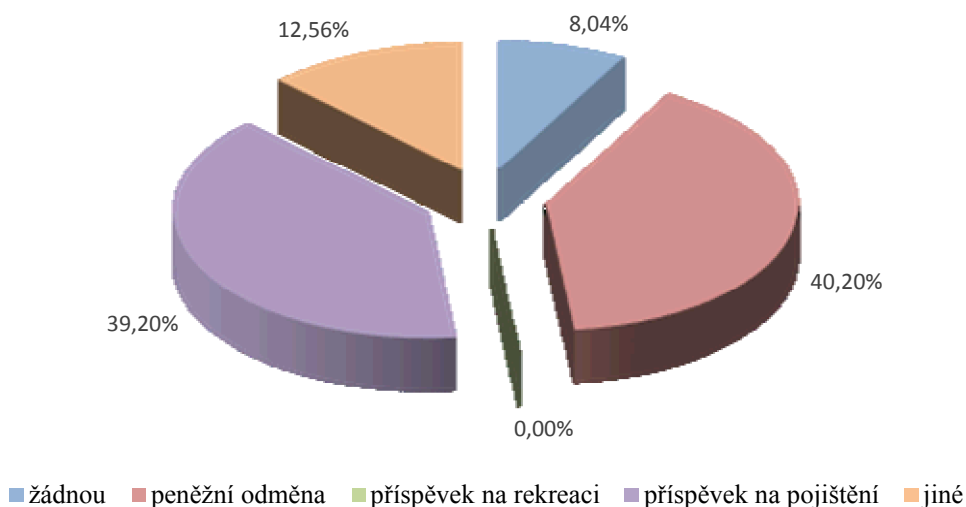
Respondenti v otázce, jakou další poskytuje organizace motivaci, mohli zaškrtnout více z uvedených možností; u poslední odrážky měli možnost napsat jiný, neuvedený druh motivace.

Tab. 11. Motivační faktory, které organizace poskytuje

motivační faktory, které organizace poskytuje	absolutní četnost
žádnou	16
peněžní odměna	80
příspěvek na rekreaci	0
příspěvek na pojištění	78
jiné	25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Motivační faktory, které organizace poskytuje



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (80) označilo peněžní odměnu a příspěvek na pojištění (78). V možnosti „jiné“ správně uvedli různé benefity, které organizace poskytuje. Jako je příspěvek na stravné, peněžní nákupní poukázky a zvýhodněné telefonické volání od stejného mobilního operátora. Týkalo se to 25 respondentů.

Další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali

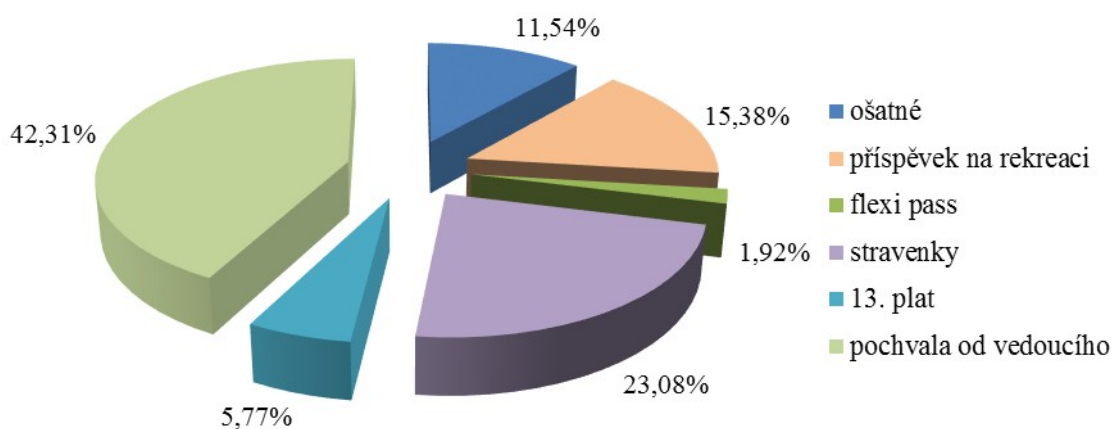
V této otevřené otázce měli zaměstnanci možnost uvést, jaké další motivační faktory by uvítali. Odpovědělo celkem 52 (40%) respondentů ze všech dotazovaných, přičemž se odpovědi v mnoha případech shodovaly. Jaké další motivační faktory by uvítali je vidět v následujícím přehledu:

Tab. 12. Další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali

další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali	absolutní četnost	relativní četnost v %
ošatné	6	11,54
příspěvek na rekreaci	8	15,38
flexi pass	1	1,92
stravenky	12	23,08
13. plat	3	5,77
pochvala od vedoucího	22	42,31
celkem	52	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí na tuto otázku je nejvíce překvapující odpověď 22 (42,31%) respondentů, že namísto peněžní odměny (kam řadím i poukázky, stravenky), jim chybí pochvala od nadřízeného. Absence pochvaly může způsobit jak problémy v postoji zaměstnance ke svým povinnostem, tak i v postoji k organizaci. Proto pochvala, jako motivátor, určitě zazní v doporučeních vyplývajících z tohoto výzkumu.

Pracovní vztahy a komunikace

Tento blok otázek obsahoval 5 uzavřených otázek týkajících se vztahy a komunikací na pracovišti.

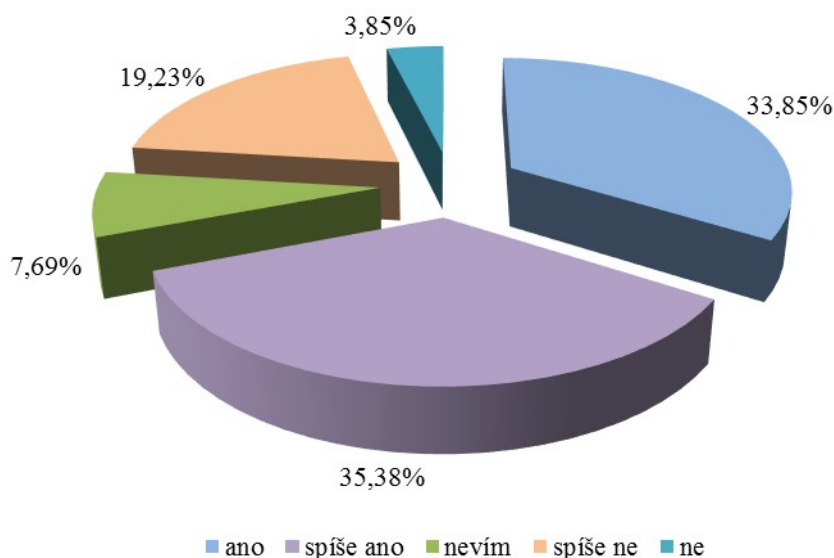
Zaměstnanci mohou na pracovišti volně a klidně komunikovat

Tab. 13. Zaměstnanci mohou na pracovišti volně a klidně komunikovat

na pracoviště lze volně a klidně komunikovat	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	44	33,85
spíše ano	46	35,38
nevím	10	7,69
spíše ne	25	19,23
ne	5	3,85
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Zaměstnanci mohou na pracovišti volně a klidně komunikovat



Zdroj: vlastní zpracování

V předmětné otázce opovědělo 90 (69,23%) respondentů kladně, 10 (7,69%) nevědělo a zbylých 30 (23,08%) uvedlo záporné odpovědi. Výsledky poukazují na skutečnost, že v organizaci mohou zaměstnanci volně a klidně komunikovat. Na základě těchto výsledků si dovoluji tvrdit, že na pracovišti převažují dobré společenské vztahy.

Informace od nadřízených i podřízených jsou dostatečné

Tab. 14. Informace od nadřízených i podřízených jsou dostatečné

informace na pracovišti jsou dostatečné	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	10	7,69
spíše ano	53	40,77
nevím	11	8,46
spíše ne	55	42,31
ne	1	0,77
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Záměrem této otázky bylo dozvědět se, zda jsou informační toky mezi zaměstnanci a nadřízenými, popř. podřízenými při odpovídání manažerem, dostatečné. Výzkum jen s malým náskokem prokázal, že jsou informace dostatečné. 63 (48,46%) respondentů odpovědělo kladně, 11 (8,46%) neví a 56 (4,08%) odpovědělo záporně. Z výsledků je tedy

zřejmé, že přestože většina zaměstnanců považuje informace předávané na pracovišti za dostatečné, další početná skupina zaměstnanců si to nemyslí. Je zde tedy na místě přijmout opatření k odstranění těchto nedostatků, např. prohlubování znalostí manažerů ve vedení zaměstnanců.

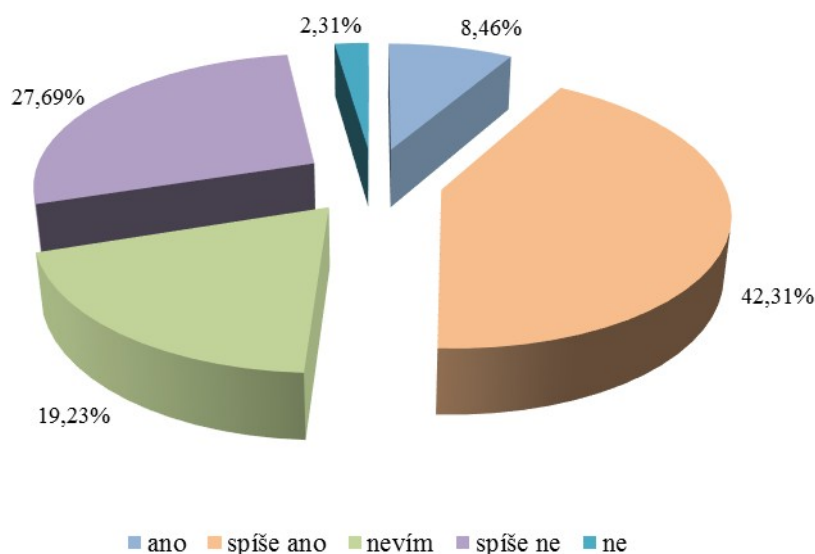
Názory a připomínky zaměstnanců jsou akceptovány a tolerovány

Tab. 15. Připomínky a názory zaměstnanců jsou akceptovány a tolerovány

připomínky a názory jsou akceptovány a tolerovány	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	11	8,46
spíše ano	55	42,31
nevím	25	19,23
spíše ne	36	27,69
ne	3	2,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10. Připomínky a názory zaměstnanců jsou akceptovány a tolerovány



Zdroj: vlastní zpracování

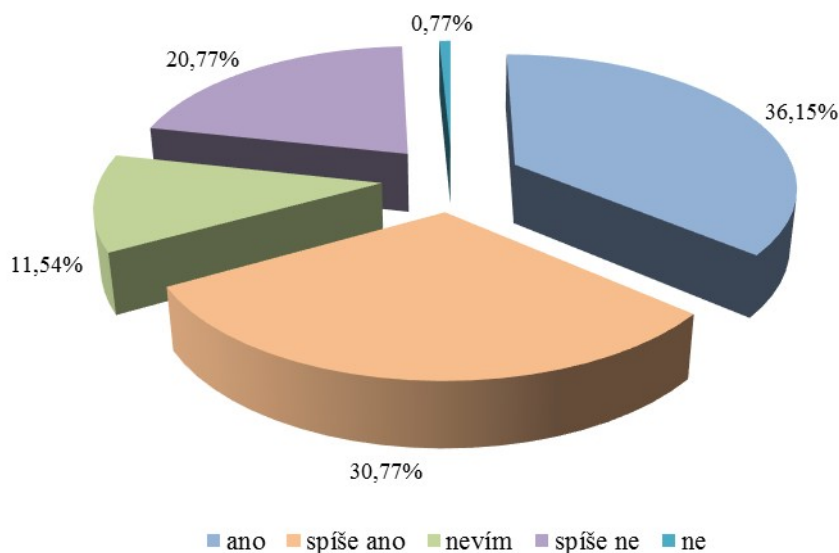
K uvedené otázce se 66 (50,77%) respondentů vyjádřilo kladně, 25 (19,23%) nevědělo a dalších 39 (30%) odpovídalo záporně. Ze zjištěných výsledků tedy vyplývá, že připomínky a názory zaměstnanců jsou obecně akceptovány a tolerovány.

Nadřízený je schopen a ochotně poradit*Tab. 16. Nadřízený je schopen a ochotně poradit*

nadřízený je schopen a ochotně poradit	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	47	36,15
spíše ano	40	30,77
nevím	15	11,54
spíše ne	27	20,77
ne	1	0,77
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Zde opět převážná většina respondentů, tj. 87 (66,92%), uvedla kladné odpovědi, 15 (11,54%) respondentů nevědělo, a zbylých 28 (21,54%) respondentů uvedlo odpovědi záporné. Z uvedených výsledků vyplývá, že nadřízení pro své podřízené fungují jako ochotní rádci.

Graf 11. Nadřízený je schopen a ochotně poradit*Zdroj: vlastní zpracování*

Konflikty na pracovišti

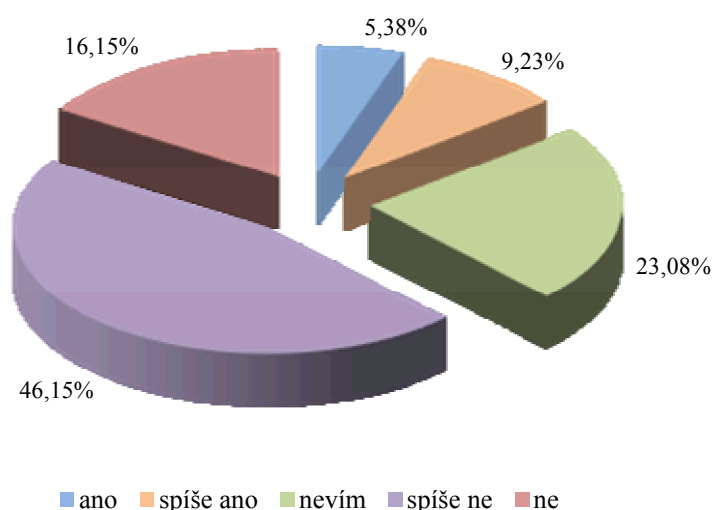
Tab. 17. Na pracovišti dochází ke konfliktům

na pracovišti dochází ke konfliktům	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	7	5,38
spíše ano	12	9,23
nevím	30	23,08
spíše ne	60	46,15
ne	21	16,15
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka i následující graf znázorňují, že na pracovišti nedochází ke konfliktům mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi zaměstnanci a nadřízenými. Záporně se totiž vyjádřilo 81 (62,30%) respondentů. 19 (14,61%) respondentů si myslí, že ke konfliktům dochází, a 30 (23,08%) respondentů nevědělo. Výsledky označují pracoviště za přátelské, kde se konflikty vyskytují pouze ojediněle.

Graf 12. Na pracovišti dochází ke konfliktům



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení a odměňování

Tento blok dotazníku obsahoval 5 otázek týkajících se hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

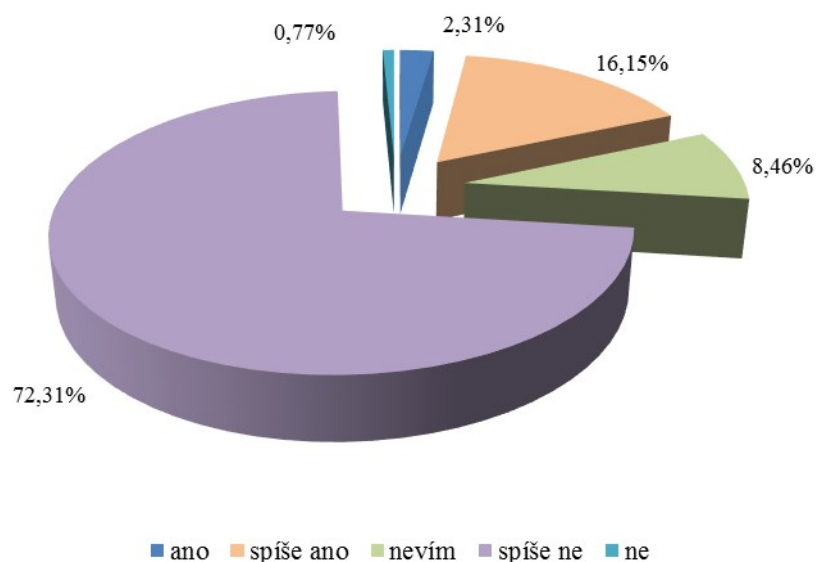
Současný způsob hodnocení

Tab. 18. Současný způsob hodnocení zaměstnancům vyhovuje

současný způsob hodnocení vyhovuje	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	3	2,31
spíše ano	21	16,15
nevím	11	8,46
spíše ne	94	72,31
ne	1	0,77
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13. Současný způsob hodnocení zaměstnancům vyhovuje



Zdroj: vlastní zpracování

System hodnocení u městského úřadu je popsán v úvodních kapitolách praktické části. Cílem této otázky bylo zjistit, zda tento systém hodnocení zaměstnancům vyhovuje. K této otázce uvedlo 24 (18,46%) respondentů kladné odpovědi, tzn. vyhovující systém hodnocení. 11 (8,46%) neví a za pozornost stojí záporné odpovědi respondentů, kdy jich 95 (73,08%) nesouhlasí s nastaveným systémem hodnocení.

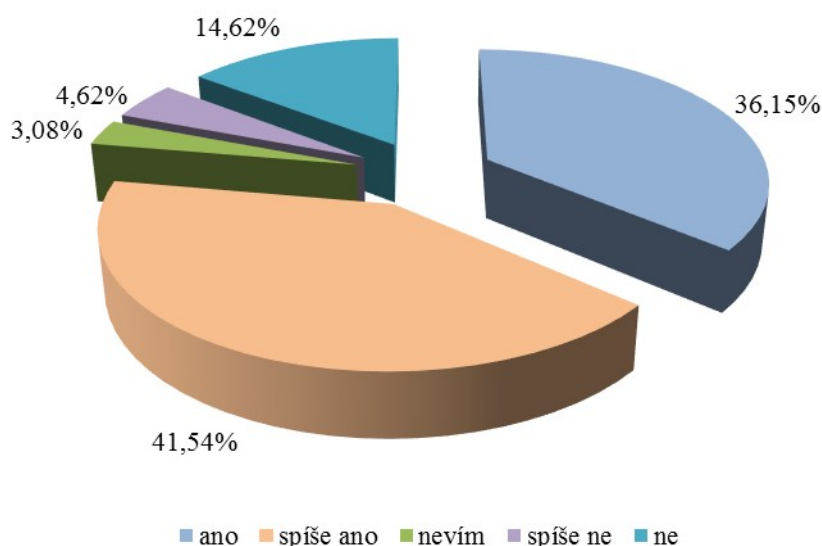
Na výsledek hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení

Tab. 19. Na hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení

na hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	47	36,15
spíše ano	54	41,54
nevím	4	3,08
spíše ne	6	4,62
ne	19	14,62
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14. Na hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Současný systém hodnocení je založen na hodnocení měkkých a tvrdých kompetencí zaměstnanců. Výsledky nejsou vázány na úpravu pohyblivých složek platu ani případné odměny. Protože je finanční odměna vysokým motivačním faktorem, zajímalo mě, zda by zaměstnanci uvítali možnost, že by na hodnocení bylo navázáno i finanční ohodnocení, jako odměny, prémie, ale i případné snížení platu.

Z výsledků vyplývá, že tuto možnost by uvítalo 101 (77,69%) respondentů. 4 (3,08%) neví a 25 (19,24%) respondentů odpovědělo záporně, tudíž by tuto možnost neuvítali.

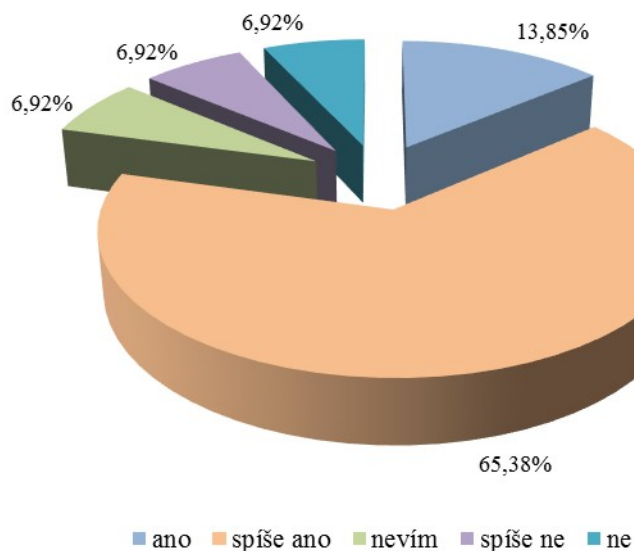
Spokojenost s platem

Tab. 20. Se svým platem jsou zaměstnanci spokojeni

se svým platem jsou zaměstnanci spokojeni	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	18	13,85
spíše ano	85	65,38
nevím	9	6,92
spíše ne	9	6,92
ne	9	6,92
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15. Se svým platem jsou zaměstnanci spokojeni



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože předchozí otázka a odpovědi respondentů ukázaly, že by zaměstnanci uvítali změnu platových podmínek při hodnocení jejich pracovního výkonu, odpovědi na tuto otázku ukázaly, že je většina zaměstnanců se svým platem spokojena. Kladně odpovědělo 103 (79,23%) respondentů, 9 (6,92%) nevědělo a 18 (13,84%) respondentů odpovědělo záporně a tedy nejsou s platem spokojeni.

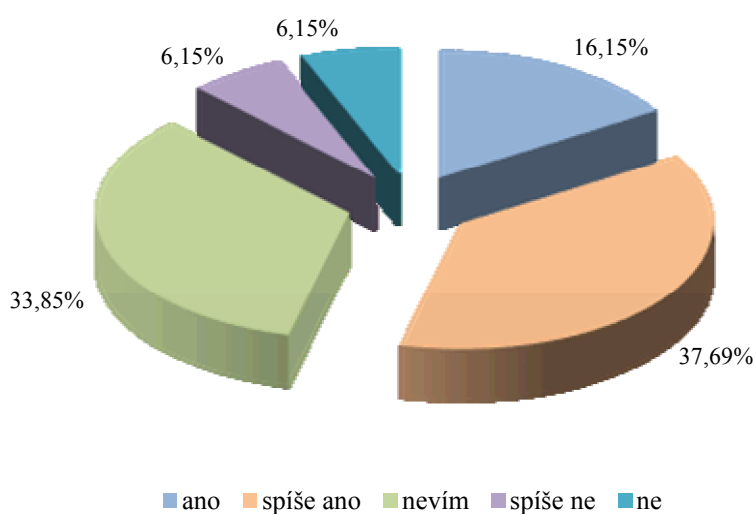
Výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý

Tab. 21. Výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý

výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	21	16,15
spíše ano	49	37,69
nevím	44	33,85
spíše ne	8	6,15
ne	8	6,15
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16. Výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce jsem se chtěla dozvědět, zda zaměstnanci vnímají své dobré platové podmínky ve srovnání s jinými zaměstnavateli v regionu. 70 (53,84%) respondentů odpovědělo kladně, 44 (33,85%) nevědělo a 16 (12,30%) uvedlo odpovědi záporné. Znamená to tedy, že si zaměstnanci uvědomují postavení Městského úřadu Břeclav jako dobrého zaměstnavatele v regionu.

Následující blok otázek byl zaměřen na obecnou spokojenost zaměstnanců.

Obecná spokojenost zaměstnanců

Tento blok dotazníku obsahoval 3 otázek týkajících spokojenosti respondentů se svým zaměstnáním a zaměstnavatelem.

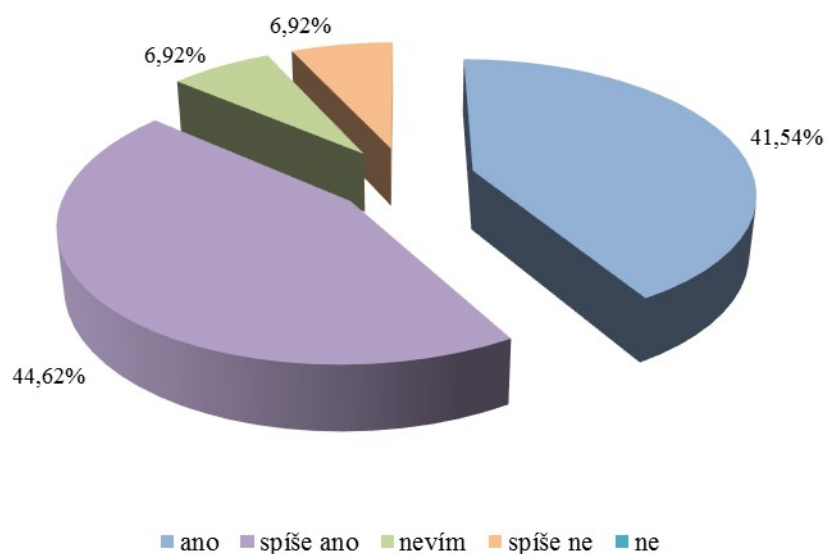
Spokojenost se stávajícím zaměstnáním

Tab. 22. Spokojenost se stávajícím zaměstnáním

spokojenost se stávajícím zaměstnáním	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	54	41,54
spíše ano	58	44,62
nevím	9	6,92
spíše ne	9	6,92
ne	0	0,00
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17. Spokojenost se stávajícím zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

K otázce týkající se spokojenosti se stávajícím zaměstnáním uvedlo 112 (86,16%) respondentů kladné odpovědi. 9 (6,92) respondentů nevědělo a zápornou odpověď neuvedl ani jeden z dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojena.

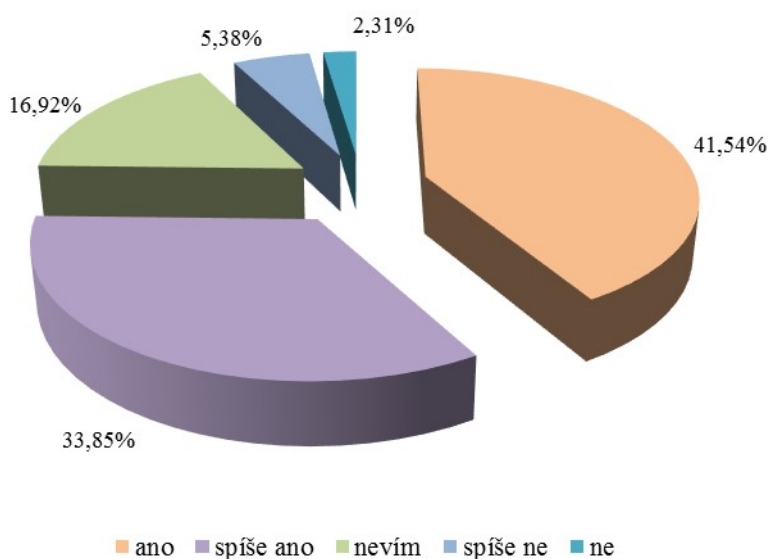
Zaměstnanci by zaměstnavatel doporučili dalším osobám

Tab. 23. Zaměstnanci by zaměstnavatele doporučili dalším osobám

zaměstnanci by zaměstnavatele doporučili dalším osobám	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	54	41,54
spíše ano	44	33,85
nevím	22	16,92
spíše ne	7	5,38
ne	3	2,31
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18. Zaměstnanci by zaměstnavatele doporučili dalším osobám



Zdroj: vlastní zpracování

K potvrzení obecné spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním a zaměstnavatelem posloužila otázka, zda by zaměstnanci doporučili městský úřad jako zaměstnavatele dalším osobám.

98 (75,39%) respondentů odpovědělo kladně a Městský úřad Břeclav by jako zaměstnavatele doporučili dalším osobám. 22 (16,92%) jich nevědělo a 10 (7,69%) by jej za zaměstnavatele nedoporučilo.

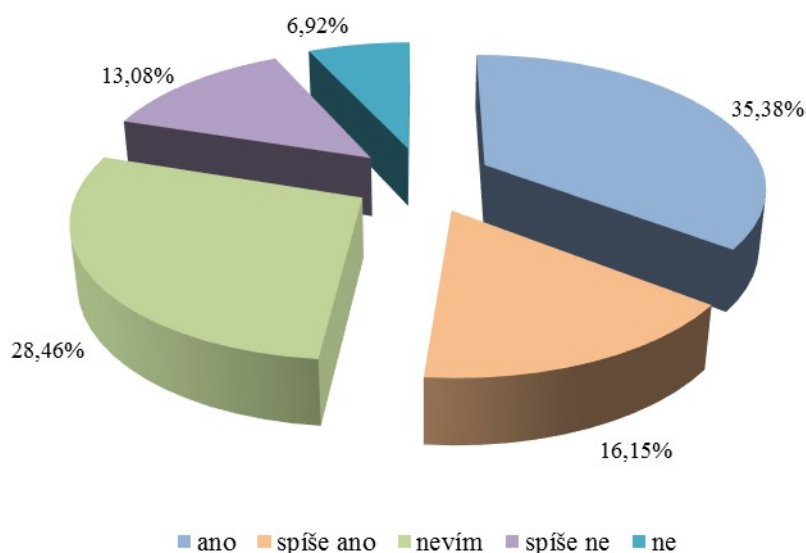
Organizace dává zaměstnancům jistotu zaměstnání do budoucnosti

Tab. 24. Organizace dává jistotu zaměstnání do budoucnosti

organizace dává jistotu zaměstnání do budoucnosti	absolutní četnost	relativní četnost v %
ano	46	35,38
spíše ano	21	16,15
nevím	37	28,46
spíše ne	17	13,08
ne	9	6,92
celkem	130	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19. Organizace dává jistotu zaměstnání do budoucnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože se mnoho lidí ve společnosti domnívá, že zaměstnání ve veřejné správě má stále trvání a zaměstnanci se nemusí obávat o jeho ztrátu, výsledek výzkumu neprokázal v této věci drtivé přesvědčení zaměstnanců městského úřadu. Jistotu zaměstnání vidí 67 (51,53%) respondentů, což mé tvrzení potvrzuje. 37 (28,46%) respondentů neví a 26 (20%) jistotu zaměstnání do budoucnosti u tohoto zaměstnavatele nepocítuje. Přesto i tyto výsledky hovoří o pracovní spokojenosti zaměstnanců.

5.5 Analýza a prezentace výsledků výzkumu

Výzkum byl zaměřen především na zjištění, jak zaměstnanci Městského úřadu Břeclav vnímají nastavenou firemní kulturu a řízení lidských zdrojů, především v oblasti vzdělávání, hodnocení, odměňování, komunikace na pracovišti, motivace, jak jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti, se svým platem.

Celkem se výzkumu zúčastnilo a dotazník odevzdalo 130 respondentů. Otázky v dotazníku byly rozděleny do pěti okruhů. Výsledky výzkumu pak verifikovaly či falzifikovaly stanovené hypotézy.

První okruh otázek se týkal firemní kultury a souvisel s první hypotézou:

H1: Většina zaměstnanců ví, co je to firemní kultura, a uvědomují si, že jsou její důležitou součástí.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců Městského úřadu Břeclav ví, co je pojem firemní kultura znamená. Většina zaměstnanců také souhlasí se současně nastavenou firemní kulturou, vnímají ji pozitivně až neutrálně, a cítí se být její součástí. Mohou se podílet na jejím utváření a změně.

Hypotéza H1 se potvrdila.

Otázky druhého okruhu se týkaly vzdělávání, osobního rozvoje a motivace, a byly koncipovány k ověření druhé hypotézy:

H2: Vzdělávání a osobní rozvoj u většiny zaměstnanců pozitivně ovlivňuje pracovní výkon.

Výsledky jednoznačně prokázaly, že vzdělávání a osobní rozvoj zvyšují u většiny zaměstnanců kvalitu a efektivitu jejich práce, že pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon. A to i přesto, že si zaměstnanci městského úřadu uvědomují, že jim zaměstnání ve veřejné správě neposkytuje velkou perspektivu dalšího postupu. Z odpovědí na otázky týkajících se motivace je pak zřejmé, že kromě vzdělávání a osobního rozvoje pozitivně ovlivňují pracovní výkon také další motivační faktory, jako peněžní odměny a příspěvky na pojištění. Zaměstnanci by dále uvítali stravenky, příspěvky na rekreaci a pochvalu od vedoucího. Výzkum také prokázal, že nadřízení dovedou zaměstnance efektivně motivovat.

Hypotéza H2 se potvrdila.

Otázky třetího okruhu byly zaměřeny na pracovní vztahy a komunikaci na pracovišti. Patřily k ověřování třetí hypotézy:

H3: V organizaci převažují dobré vztahy nad vztahy negativními.

Zjištěné výsledky prokázaly, že většina zaměstnanců může na pracovišti volně a klidně komunikovat. Většina zaměstnanců také považuje pracovní prostředí za nekonfliktní. Předávané informace mezi zaměstnanci jsou dostatečné a nadřizení jsou vždy schopni a ochotni poradit. Výsledky dále jednoznačně prokázaly, že připomínky a názory zaměstnanců jsou obecně a tolerovány.

Hypotéza H3 se potvrdila.

Okruh číslo čtyři byl zaměřen na hodnocení a odměňování. Souvisel tak s hypotézou:

H4: Plat neodpovídá představám většiny zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že systém hodnocení byl u městského úřadu nastaven teprve před třemi roky, zajímalo mě, zda se s ním zaměstnanci ztotožňují a zda jim vyhovuje. Výsledky přinesly zajímavé informace. Současný systém hodnocení většině zaměstnanců nevyhovuje a nesouhlasí s ním. Většina by také uvítala, aby bylo na hodnocení navázáno finanční ohodnocení, jako odměny, prémie, ale i případné snížení platu. Navzdory tomu je však drtivá většina zaměstnanců se svým platem spokojena. Dokonce vnímají svůj výdělek ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrým.

Hypotéza H4 se nepotvrdila.

Poslední pátý okruh byl věnován otázkám, které se týkaly obecné pracovní spokojenosti. K tomu byla stanovena hypotéza:

H5: Většina zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojena.

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci Městského úřadu Břeclav jsou ve svém zaměstnání obecně spokojeni. To potvrdily také výsledky další otázky, kdy by většina zaměstnanců doporučila Městský úřad Břeclav dalším osobám jako zaměstnavatele. Jistá část zaměstnanců také pociťuje, že městský úřad jim dává jistotu zaměstnání do budoucnosti.

Hypotéza H5 se potvrdila.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo přinést co nejvíce informací o firemní kultuře a řízení lidských zdrojů, jejich vzájemných provázanostech a vlivech sebe navzájem. Zejména definovat pojmy firemní kultura, řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. A to nejenom analýzou dostupné literatury těchto oblastí, ale také pohledem člověka z praxe, zaměstnance pracujícího ve veřejné správě již 20 let, z nich 11 let na pozici interního auditora a nyní ve vedoucí funkci.

Z informací uvedených v této diplomové práci je zřejmé, že v každé firmě či organizaci existuje firemní kultura. Její součástí je vždy řízení lidských zdrojů, protože každá kultura je tvořena minimálně jedním nadřízeným (manažerem), který zaměstnance vede a řídí. A nejedná se jen o obchodní společnosti, ale i sektor veřejné správy. I v těchto organizacích platí podobné prvky a pravidla, jako v organizacích, jejichž cílem je zisk.

U Městského úřadu Břeclav, i ve vztahu k jeho značné velikosti, je firemní kultura nastavena dle mého názoru velmi dobře. Součástí je také velmi kvalitní systém řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Manažerský styl vedení je demokratický. Proto bylo cílem této diplomové práce také zjistit, zda se s mým názorem ztotožňují i ostatní zaměstnanci úřadu.

Výsledky výzkumu, které jsou popsány v praktické části této diplomové práce, prokázaly, že většina zaměstnanců souhlasí se současně nastavenou firemní kulturou, vnímají ji pozitivně a cítí se být její součástí. Mohou se také podílet na jejím utváření a změně. Nastavený systém vzdělávání zvyšuje u většiny zaměstnanců kvalitu a efektivitu jejich práce, to i přesto, že si uvědomují, že jim zaměstnání ve veřejné správě poskytuje nízkou perspektivu dalšího postupu. Jsou motivováni především peněžními odměnami a různými benefity. Naopak jim chybí slovní pochvala od nadřízeného. Na pracovišti mohou volně a klidně komunikovat; považují pracovní prostředí za nekonfliktní. Předávané informace mezi zaměstnanci jsou dostatečné a nadřízení jsou vždy schopni a ochotni poradit. I v otázkách odměňování jsou zaměstnanci spokojeni. Většina zaměstnanců je se svým platem spokojena. Naopak jim nevyhovuje současný systém hodnocení. Závěrem lze však říci, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání u Městského úřadu Břeclav spokojeni, mají pocit jistoty zaměstnání do budoucnosti a doporučili by jej i ostatním osobám.

Výsledky výzkumu budou podkladem pro další práci v oblasti řízení lidských zdrojů a firemní kultury. Nejprve je předložím vedení organizace k seznámení. Navrhnou vedoucím manažerům, aby se jimi zabývali a také, aby zvážili přijetí některých opatření:

- na systém hodnocení navázat finanční ohodnocení (odměny, prémie, zvýšení popř. snížení pohyblivé části platu),
- častěji své podřízené chválit za jejich pracovní výkon,
- zvážit změnu nebo doplnění benefitů jako motivačního nástroje. Například stravenky, příspěvek na rekreaci, ošatné,
- jít pro zaměstnance příkladem, aby lidé postupně přebírali vzorce žádoucího chování,
- poskytovat zaměstnancům dostatečné informace týkající se jejich práce. Zároveň je průběžně informovat o organizaci jako takové. O jejich cílech, plánech a záměrech.

Z pohledu sociální pedagogiky, jako vědy, která se nezaměřuje jen na patologické chování, zde vidím prostor pro vytváření zdravého pracovního prostředí, zlepšení informovanosti zaměstnanců, doplnění nebo změny jejich odměňování a motivování k lepším výkonům.

Také z pohledu managementu městského úřadu musím konstatovat, že si tento plně uvědomuje, že firemní kultura a systém řízení lidských zdrojů i pracovního výkonu jsou systémy živé, u kterých se musí neustále prověřovat jejich účinnost a efektivnost. A proto se mimo jiné Městský úřad Břeclav zaměřil na jejich zdokonalování. V roce 2013 získal dotaci z výzvy č. 89 OP LZZ „Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Městském úřadu v Břeclavi“. Součástí tohoto projektu je *Strategie města, Strategie úřadu, Finanční řízení, Procesní analýza a návrh optimalizace, Informační strategie*. Projekt končí v červnu 2015. Procesy pracovních činností, odpovědnosti a výkon budou nastaveny v softwaru „ATTIS“, kdy budou k procesům nastaveny tzv. KPI – klíčové ukazatele výkonnosti. Jedná se o stanovení tří až pěti ukazatelů, např. kvalita, efektivnost nebo hospodárnost, splnění termínu rozhodnutí, a tím bude mít organizace možnost hodnotit zaměstnance i s vazbou na finanční odměňování. Není to nic lehkého. V komerční sféře lze dle mého názoru nastavit tyto ukazatele mnohem lépe, než když se jedná o psychickou práci úředníka. Nicméně pevně věřím, že se organizaci podaří projekt úspěšně zrealizovat. A nejen projekt. Že se organizaci podaří i nadále pracovat na vytvoření a udržení zdravého pracovního prostředí, kde by se zaměstnanci cítili spokojeně a bezpečně, a organizace bude dosahovat žádoucích výsledků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-03.

BARTOŠOVÁ, Hana a Jiří BARTOŠ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: OPPA, 2011, 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

Benchmarkingová iniciativa. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=benchmarkingova-iniciativa>

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, a. s., 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Firemní kultura – stavební kameny firmy. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/firemni-kultura-stavebni-kameny-firmy.20525.html>

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 101 s.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Podniková kultura*. Bratislava: Ekonóm, 2008, 103 s. ISBN 978-80-225-2424-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, NT Publishing, s. r. o., 2004, 202 s. ISBN 80-7261-116-X.

KRAJÁČ, Petr. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. Praha: Institut pro místní správu, 2005, 87 s. ISBN 80-239-5423-7.

LOSKOT, Stanislav. *Ve službách veřejnosti. Veřejná správa č. 2/2015*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015, 32 s. ISSN 1213-6581.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 223 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 153 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a. s., 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

MONDY, R. *Human resource management*. Harlow: Pearson Education, 2014, 428 s. ISBN 978-0-273-78700-6.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Rosabeth Moss Kanter. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/kanter.aspx>

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

SVATOŇOVÁ, Daniela. *Firemní kultura a řízení lidských zdrojů*. Brno, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí diplomové práce PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Svět práce a kvalita života*. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/Svobodova_Svet_prace_a_kvalita_zivota.pdf

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-06.

Typy organizačních struktur a jejich členění. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizačních-struktur-clenění-2840.html#!>

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s, 2014, 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 355 s. ISBN 978-80-7380-483-1.

Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2012 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

ZIKMUNG, Martin. *Firemní kultura – důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?* [cit. 2015-02-22].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

ZIKMUNDOVÁ, Simeona. *Sázka na pravou hemisféru*. Veřejná správa č. 2/2015. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015, 32 s. ISSN 1213-6581.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. a podobně

ESF Evropský sociální fond

HRD Human Resource Development = rozvoj lidských zdrojů

HRE Human Resource Economy = efektivní využití schopností lidských zdrojů

HRM Human Resource Management = řízení lidských zdrojů

IT informační technologie

MěÚ městský úřad

ORP obec s rozšířenou působností

popř. popřípadě

PR Public Relations

tab. tabulka

tj. to je

tzn. to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Scheinův třívrstvý model kultury.</i>	15
<i>Obr. 2. Determinanty vzniku podnikové kultury</i>	21
<i>Obr. 3. Model změny organizační kultury</i>	32
<i>Obr. 4. Řízení pracovního výkonu.....</i>	53

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled typologie firemní kultury.....</i>	25
<i>Tab. 2. Znalost obsahu pojmu firemní kultura.....</i>	75
<i>Tab. 3. Souhlas s nastavenou firemní kulturou.....</i>	76
<i>Tab. 4. Vnímání dané firemní kultury respondenty.....</i>	76
<i>Tab. 5. Ovlivnění firemní kultury samotnými zaměstnanci</i>	77
<i>Tab. 6. Další možnosti vzdělávání a rozvoje</i>	79
<i>Tab. 7. Vzdělávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce</i>	80
<i>Tab. 8. Organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu</i>	81
<i>Tab. 9. Zaměstnanci mají příležitost něčím přispět</i>	82
<i>Tab. 10. Dokážou nadřízení efektivně motivovat zaměstnance?.....</i>	82
<i>Tab. 11. Motivační faktory, které organizace poskytuje</i>	83
<i>Tab. 12. Další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali.....</i>	84
<i>Tab. 13. Zaměstnanci mohou na pracovišti volně a klidně komunikovat.....</i>	85
<i>Tab. 14. Informace od nadřízených i podřízených jsou dostatečné</i>	86
<i>Tab. 15. Připomínky a názory zaměstnanců jsou akceptovány a tolerovány</i>	87
<i>Tab. 16. Nadřízený je schopen a ochotně poradit.....</i>	88
<i>Tab. 17. Na pracovišti dochází ke konfliktům.....</i>	89
<i>Tab. 18. Současný způsob hodnocení zaměstnancům vyhovuje.....</i>	90
<i>Tab. 19. Na hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení.....</i>	91
<i>Tab. 20. Se svým platem jsou zaměstnanci spokojeni</i>	92
<i>Tab. 21. Výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý</i>	93
<i>Tab. 22. Spokojenost se stávajícím zaměstnáním</i>	94
<i>Tab. 23. Zaměstnanci by zaměstnavatele doporučili dalším osobám</i>	95
<i>Tab. 24. Organizace dává jistotu zaměstnání do budoucnosti</i>	96

SEZNAM GRAFŮ

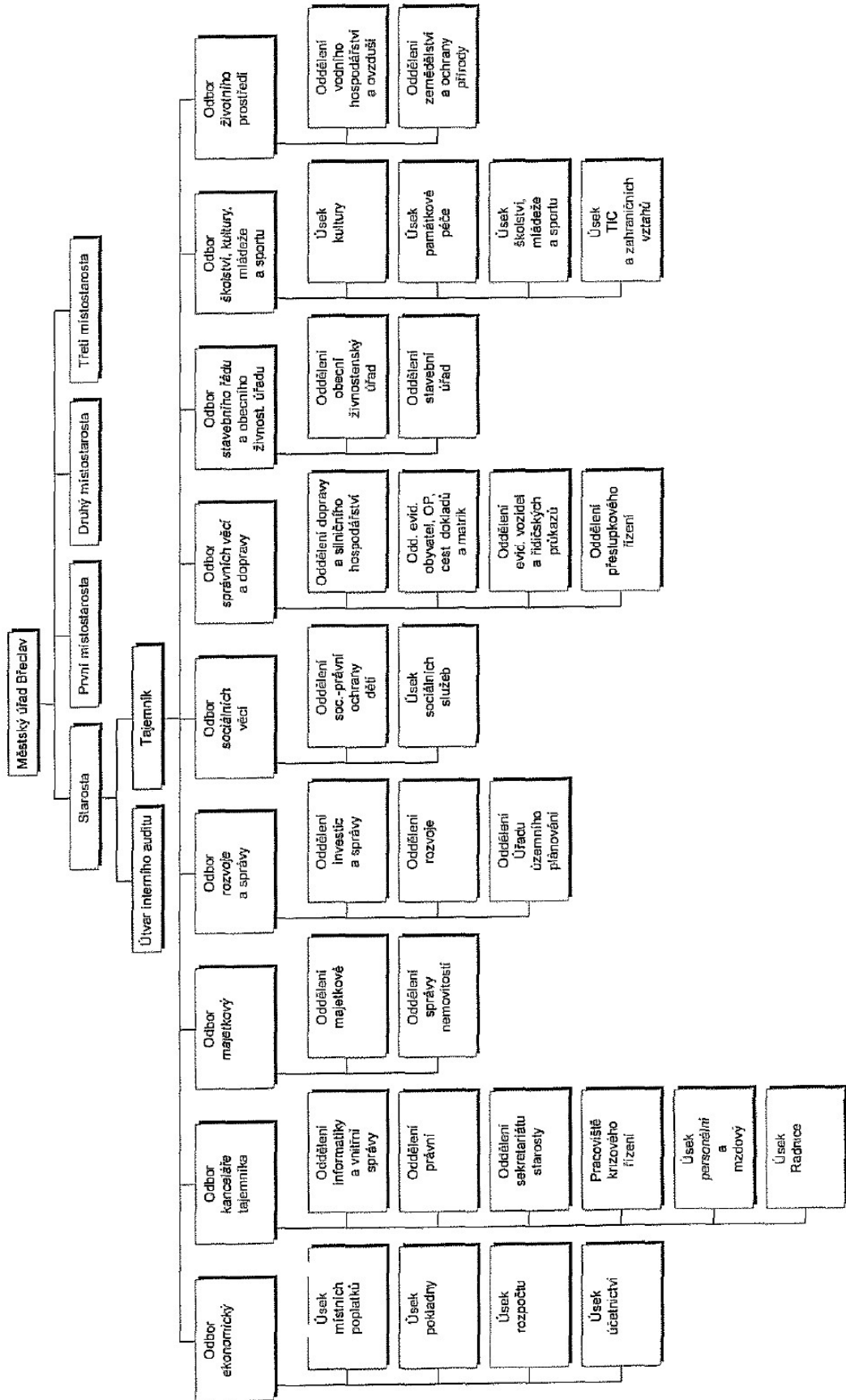
<i>Graf 1. Znalost obsahu pojmu firemní kultura</i>	75
<i>Graf 2. Vnímání dané firemní kultury respondenty</i>	77
<i>Graf 3. Ovlivnění firemní kultury samotnými zaměstnanci</i>	78
<i>Graf 4. Vzdělávání a rozvoj zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce</i>	80
<i>Graf 5. Organizace poskytuje perspektivu dalšího postupu</i>	81
<i>Graf 6. Dokážou nadřízení efektivně motivovat zaměstnance?</i>	83
<i>Graf 7. Motivační faktory, které organizace poskytuje</i>	84
<i>Graf 8. Další motivační faktory, které by zaměstnanci uvítali</i>	85
<i>Graf 9. Zaměstnanci mohou na pracovišti volně a klidně komunikovat</i>	86
<i>Graf 10. Připomínky a názory zaměstnanců jsou akceptovány a tolerovány</i>	87
<i>Graf 11. Nadřízený je schopen a ochotně poradit</i>	88
<i>Graf 12. Na pracovišti dochází ke konfliktům</i>	89
<i>Graf 13. Současný způsob hodnocení zaměstnancům vyhovuje</i>	90
<i>Graf 14. Na hodnocení by mělo být navázáno finanční ohodnocení</i>	91
<i>Graf 15. Se svým platem jsou zaměstnanci spokojeni</i>	92
<i>Graf 16. Výdělek je ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý</i>	93
<i>Graf 17. Spokojenost se stávajícím zaměstnáním</i>	94
<i>Graf 18. Zaměstnanci by zaměstnavatele doporučili dalším osobám</i>	95
<i>Graf 19. Organizace dává jistotu zaměstnání do budoucnosti</i>	96

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Schéma organizační struktury Městského úřadu Břeclav
- P II Kodex etiky města Břeclavi
- P III Popis pracovního místa a kompetenční model
- P IV Dotazník pro hodnocené zaměstnance
- P V Dotazník pro hodnotitele
- P VI Záznam rozhovoru
- P VII Dotazník výzkumu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MÚ BŘECLAV

Schéma organizační struktury Městského úřadu Břeclav



PŘÍLOHA P II: ETICKÝ KODEX

KODEX ETIKY MĚSTA BŘECLAVI

Preambule

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

Účelem Kodexu etiky města Břeclavi (dále jen kodex) je deklarace žádoucích standardů chování, které město Břeclav očekává od volených orgánů města Břeclavi, zaměstnanců města Břeclavi a ředitelů a zaměstnanců příspěvkových organizací nebo jiných právnických osob zřizovaných, zakládaných nebo spolu ovládaných městem Břeclav (dále jen dotčené osoby) při výkonu veřejné správy.

Článek 1

Základní ustanovení

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

Článek 2

Obecné zásady

1. Dotčené osoby svou činnost vykonávají vždy ve veřejném zájmu a zdrží se jednání, které by ohrozilo důvěryhodnost města Břeclavi.
2. Výkon veřejné služby klade na dotčené osoby odborné i morální nároky. Tyto nároky jsou naplňovány odpovídajícím rozšiřováním znalostí, prohlubováním hodnotových kvalit s ohledem na normy chování a jednání prospěšné veřejnosti.
3. Rozhodnutí dotčených osob nesmí být v rozporu se základními demokratickými, lidskými a morálními hodnotami České republiky. Rozhodnutí v zájmu většiny nesmí vést k omezení základních práv a svobod menšiny. Dotčené osoby činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně, na základě jejich skutkové podstaty, přihlížejí pouze k právně relevantním skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejednají svévolně k újmě jakékoli fyzické či právnické osoby nebo skupiny osob, ale naopak prosazují práva a oprávněné zájmy občanů.

Článek 3

Střet zájmů

1. Dotčené osoby se zdrží takového jednání, které by vedlo ke střetu veřejného zájmu s jejich soukromými. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro dotčené osoby, jejich rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měly nebo mají obchodní nebo jiné vztahy.
2. Dotčené osoby nevyužívají informace získané při výkonu své činnosti pro svůj soukromý zájem.
3. Povinností dotčených osob je vyhnout se střetu zájmů a předcházet takovým situacím, které mohou podezření ze střetu zájmů vyvolat. Dotčené osoby jdou v boji proti korupci příkladem tak, že veřejně odmítají výhody a privilegia, jež jim mohou být v souvislosti s jejich postavením nabízeny.

Článek 4

Dary a výhody

1. Dotčené osoby nevyžadují ani nepřijímají dary, služby, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit jejich rozhodování, narušit nestranný přístup, nebo která by bylo možnost považovat za odměnu za práci, která je jejich povinností.
2. Dotčené osoby nedovolí, aby se v souvislosti se svým postavením dostaly do situace, ve které jsou zavázány oplátit prokázanou laskavost, nebo která je činí přístupnými nepatřičnému vlivu jiných osob.
3. Dotčené osoby nenabízí ani neposkytují žádnou výhodu jakýmkoliv způsobem spojenou s jejich postavením, pokud to zákon neumožňuje.

Článek 5

Veřejné zakázky

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

Článek 6

Oznámení nepřípustné činnosti

1. V případě, že dotčené osoby zjistí ztrátu nebo újmu na majetku města Břeclavi způsobenou nedbalým, úmyslným, či korupčním jednáním, oznámí tuto skutečnost starostovi města Břeclavi nebo útvaru interního auditu prostřednictvím protikorupční e-mailové adresy.

Článek 7

Poskytování informací

1. Dotčené osoby poskytují veřejnosti veškeré požadované informace související s výkonem veřejné správy s výjimkou těch, jejichž utajení stanoví zákon.
2. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy dotčené osoby nakládají s potřebnou důvěrností a poskytují jim náležitou ochranu. Přihlíží přitom k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

Článek 8

Závěrečná ustanovení

1. Tento kodex byl schválen Radou města Břeclavi na její 25. schůzi konané dne 26.10.2011.
2. Tento kodex nabývá účinnosti dnem 1.11.2011.

MUDr. Oldřich Ryšavý

starosta

PŘÍLOHA P III: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA A KOMPETENČNÍ MODEL

Popis pracovního místa		
I. Identifikační údaje pracovního místa		
název:		
kód:	podle IS	
název pracovního místa:		
II. Charakter pracovního místa		
odbor:		
nadřazené místo:		
podřazená místa:		
zastupováno místem:		
zastupuje místo:		
III. Hlavní činnosti a povinnosti		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
IV. Klíčové odpovědnosti a pravomoce		
1.		
2.		
V. Měkké kompetence		
KLIENT	PROCES	ROLE
Vytváření důvěry	Komunikace a spolupráce	Proaktivita a angažovanost
Otevření změně	Kvalita	Individuální zodpovědnost
Orientace na výsledky	Vedení a řízení	Orientace na řešení a efektivitu

VI. Kvalifikační předpoklady				
%	Vzdělání	Jazyky, Řidičské oprávnění	Systémy a zařízení	Odbornost/praxe/performance
0%	Body 20 Odborné kompetence	Body 10 Odborné kompetence	Body 30 Obecné kom.	Body 40 Měkké kompetence
	Základní vzdělání	Neumí	PC	Obecné znalosti a praxe
			Neumí, PC používá jako psací stroj	bez praxe
50%	Středoškolské vzdělání	Pasivní znalost	PC	Odborné dovednosti a praxe
	s maturitou, všeobecné, event. ekonomické, zaměření podnikání, management, znalost zákona o obcích, zákona o úřednících ÚSC, zákoníku práce, základní ekonomické podvědomí	Čte, píše a rozumí jednoduchý text (firemní korespondence). Komunikuje na hovorové téma se základní gramatickou správností. test pre-intermediate úspěšnost: 50%	MS Office standard: Word, Excel, Outlook, Power Point. základní uživatelská znalost	- prokazatelná praxe na podobné pozici min. 1 rok, schopnost pracovat bez nutnosti každodenní kontroly, kvalifikované a včasné plnění zadaných úkolů, dodržování všech směrnic a předpisů
70%	Vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání Bc. Úroveň	Aktivní znalost	PC	Odborné dovednosti a praxe
	Vlastní titul Bc./DiS.	Čte, píše a rozumí odbornému textu, zvládne pracovní cetu nebo školení v zahraničí. Komunikuje na obchodní či odborné téma. Umí připravit a prezentovat odbornou prezentaci test intermediate úspěšnost: 60% intern. 80% upper	MS Office standard: Word, Excel, Outlook, Power Point. + 1 aplikace	- prokazatelná praxe na podobné pozici min. 3 roky, schopnost pracovat bez nutnosti každodenní kontroly, samostatné vedení svěřené agendy, schopnost flexibilně a samostatně reagovat na změny; kvalifikované a včasné plnění zadaných úkolů, dodržování všech směrnic a předpisů
90%	Vysokoškolské vzdělání	2 jazyky	PC	Odborné dovednosti a praxe
	Vlastní titul Mgr./ Ing.	1 jazyk na úrovni aktivní úroveň pasivní	1 jazyk na úrovni pasivní	MS Office standard: Word, Excel, Outlook, Power Point. + pokročilé znalosti GNIS + spisová služba
100%	Vysokoškolské vzdělání + další	3 a více jazyků	PC	Odborné dovednosti a praxe
	vlastní vysokoškolský titul + atestaci, popř. další titul	2 jazyky na úrovni aktivní na úrovni pasivní	1 jazyk na úrovni pasivní	Specialista IT
	Vypracoval:		za PÚ:	
	Podpis:		Podpis:	
	Datum:		Datum:	
	Schválil:		Zaměstnanec:	
	Podpis:		Podpis:	
	Datum:		Seznámen dne:	

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO HODNOCENÉ ZAMĚSTNANCE

Hodnocení vztahů zaměstnanec - organizace	
Personální údaje	
Hodnotící období:	
Jméno, titul:	
Pracovní pozice:	
Úsek:	

Hodnocení vztahů zaměstnanec - organizace

A: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE

<input type="radio"/>	cítíte se v práci spokojeně spokojeně
<input type="radio"/>	co oceňujete především
<input type="radio"/>	co Vás neuspokojuje

B: MOTIVACE ZAMĚSTNANCE

<input type="radio"/>	co Vás nejvíce motivuje
<input type="radio"/>	co Vás demotivuje
<input type="radio"/>	co by přispělo k Vaší lepší motivaci

C: ROZVOJ:

<input type="radio"/>	co považujete za svůj největší přínos pro organizaci
<input type="radio"/>	co se potřebujete naučit
<input type="radio"/>	v čem by jste se chtěli zlepšit
<input type="radio"/>	co můžete naučit ostatní

D. DALŠÍ POSTŘEHY A POZNÁMKY:(náměty)

Podpis hodnotitele:	
Podpis hodnoceného:	

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE (NADŘÍZENÉHO)

Hodnotící období:	
Jméno, titul:	
Pracovní pozice:	
Oddělení/úsek:	

III. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Hodnocení výkonu/výsledku:

- 1 - nelze hodnotit
- 2 - neuspokojivý
- 3 - uspokojivý
- 4 - dobrý
- 5 - velmi dobrý
- 6 - vynikající

1. Pracovní povinnosti	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Plnění hlavních činností a povinností v požadovaném						
-----------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

2. Kompetenční model	1	2	3	4	5	6
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Vytváření důvěry						
Otevření změně						
Orientace na výsledky						
Komunikace a spolupráce						
Kvalita						
Vedení a řízení						
Proaktivita a angažovanost						
Individuální zodpovědnost						
Orientace na řešení a efektivitu						

3.a Silné stránky

--	--	--	--	--	--	--

3.b Slabé stránky

--	--	--	--	--	--	--

4.a Významný úspěch/výkon, kterého zaměstnanec v uplynulém období dosáhl:

--	--	--	--	--	--	--

4.b Okolnosti, které měly zásadní vliv na výkon zaměstnance (v pozitivním i negativním smyslu):

--	--	--	--	--	--	--

5. Úkoly a hlavní cíle na další období:

--	--	--	--	--	--	--

Přípomínky - poznámky - vyjádření zaměstnance:

--	--	--	--	--	--	--

Datum:		Datum:	
Podpis hodnoceného:		Podpis hodnotitele:	

PŘÍLOHA P VI: ZÁZNAM ROZHOVORU

Vážený pane tajemníku,

v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů“. Vzhledem k tomu, že právě Vy od roku 2011 realizujete změny v těchto oblastech, ráda bych Vás požádala o krátký rozhovor.

1. roku 2011?

„Ve veřejné správě pracuji již 20 let a na základě trendů, výměny zkušeností a v neposlední řadě i vlastního sebevzdělávání jsem si uvědomoval, že pokud chceme úřad řídit lépe a efektivně, není jiná cesta, než změnit dosavadní fungování úřadu. Velké rezervy jsem spatřoval hlavně v jeho řízení a kontrole činností. Řadu věcí jsme dělali intuitivně a dobře, ale chyběla mi zpětná vazba od podřízených, ale i nadřízených a zcela chyběla vize úřadu i města a tím pádem i cíle, které bychom měli naplňovat. V rámci firemní kultury jsem často narážel na myšlení, které náš úřad v očích klientů stavěl do pozice rakousko-uherského modelu, kdy klient je prosebník a práce úředníka nebyla vnímána jako služba veřejnosti.“

2. Jaká byla Vaše očekávání z připravovaných změn?

„Očekávání bylo několik. Připravit strategické dokumenty tykající se rozvoje města úřadu. Dále pak zmapovat procesy, které budou mít vazbu na jednotlivé strategické cíle. Nastavit pro úředníky metriky, které nám budou ukazovat to, jak se nám daří cíle plnit a v neposlední řadě to promítnout do řízení a hodnocení lidí s vazbou na odměňování. Svoji důležitou roli má také připravované finanční řízení příspěvkových organizací, které jsou nedílnou součástí městských struktur.“

3. Splnila se tato očekávání, či nikoliv?

„V současné době, kdy dokončujeme část jednotlivých projektů, se nedá říct, zda se očekávání naplnila či nikoliv. Nicméně musím říct, že za poslední tři roky jsme ušli velký kus cesty a některé věci se podařilo dostat do praxe (např. hodnocení zaměstnanců). Co však vnímám jako největší posun, je změna myšlení lidí a ochota změny přijmout. Toto je

určitě dobrý základ, na kterém můžeme realizovat další kroky, které nám teď vyplývají z jednotlivých pracovních dokumentů.“

4. Jaké problémy v nastavování firemní kultury a řízení lidských zdrojů nastaly?

„Problémy souvisely zejména s přesvědčováním lidí (zaměstnanců, ale i politiků), že změny přinesou pro nás všechny benefity a že jsou nezbytné k tomu, aby vnímání úřadu jeho klienty bylo i nadále pozitivní a smysluplné.“

5. Jaké máte další plány v této oblasti?

„Plány jsou veliké, protože jsme vlastně na začátku. Zmapovali jsme si současný stav, řekli jsme si, jak to budeme postupně měnit a teď nastává asi to nejsložitější období, a to zavádět postupně všechny plánované změny do praxe. V této souvislosti jsme navázali spolupráci s vybranými městy a ministerstvem vnitra, abychom mohli sdílet určité postupy a modely. Řada měst v rámci projektů z ESF financovala různé věci, které se dají s určitou modifikací přebrat bez toho, že by to každé město muselo stát stejné peníze. Zejména v oblasti procesního modelování jednotlivých agend je tato spolupráce více než žádoucí. Stejně tak bychom na úrovni ORP, ale i kraje, chtěli různé aplikace nabízet a sdílet, abychom mohli ušetřit významné finanční prostředky.“

Děkuji Vám za rozhovor a přeji mnoho úspěchů!

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK VÝZKUMU

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Petra Říhová a jsem posluchačkou II. ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Firemní kultura a její vliv na řízení lidských zdrojů“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Odpovědi, které v dotazníku uvedete, budou zpracovány a následně interpretovány v diplomové práci. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas, ochotu a odpovědi.

Následující otázky jsou tematicky rozděleny do okruhů. Odpovědi na otázky prosím vyplňujte dle následujícího vzoru:

1 ANO 2 SPÍŠE ANO 3 NEVÍM 4 SPÍŠE NE 5 NE

Odpovědi označte křížkem. Dotazník obsahuje také některé volné otázky a prostor pro Vaše další vyjádření.

Firemní kultura

1. Víte, co je firemní kultura? (pokud odpovíte záporně, neodpovídejte již na další otázky v tomto bloku)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Souhlasíte se současně nastavenou firemní kulturou na pracovišti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jak vnímáte danou firemní kulturu?

- pozitivně
- neutrálně
- negativně
- nezajímá mě

4. Můžete sám/sama ovlivnit firemní kulturu v organizaci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vzdělávání a osobní rozvoj, motivace

1. Zajišťuje organizace kromě povinného vzdělávání také další možnosti vzdělávání a rozvoje?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Zvyšuje vzdělávání a rozvoj Váš pracovní výkon a efektivitu práce?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Poskytuje organizace perspektivu dalšího postupu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Dostanete jako zaměstnanec příležitost něčím přispět a následkem toho máte pocit angažovanosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Dokáže Vás nadřízený efektivně motivovat k vyššímu výkonu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Jakou další motivaci Vám organizace poskytuje? Můžete zaškrtnout více možností.

- žádnou
- peněžní odměna
- příspěvek na rekreaci
- příspěvek na pojištění
- jiné

7. Jaké další motivační faktory byste uvítal/a?

Pracovní vztahy a komunikace

1. Můžete na pracovišti volně a klidně komunikovat?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jsou informace od nadřízených i podřízených dostatečné?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jsou Vaše názory a připomínky akceptovány a tolerovány?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Je Váš nadřízený schopen a ochoten Vám poradit?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi zaměstnanci a nadřízenými ke konfliktům?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hodnocení a odměňování

1. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Uvítal/a byste, aby bylo na výsledek hodnocení navázáno finanční ohodnocení (odměny, prémie, ale i případné snížení platu)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jste se svým platem spokojen/a?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Je výdělek ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu dobrý?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Obecná spokojenost zaměstnanců

1. Jste ve stávajícím zaměstnání spokojen/a?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele dalším osobám?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Dává Vám organizace jistotu zaměstnání do budoucnosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---