

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2008

Bc. Kateřina Řehořová

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

Firemní kultura ve vztahu k řízení lidských zdrojů

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc.

Vypracoval:
Bc. Kateřina Řehořová

Brno 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Firemní kultura ve vztahu řízení lidských zdrojů“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu použité literatury.

Brno 21. 3. 2008

.....
Kateřina Řehořová

Poděkování

Děkuji panu prof. PhDr. Rudolfu Kohoutkovi, CSc. za vstřícný přístup a za metodickou pomoc poskytnutou při zpracování mé diplomové práce.

Také děkuji celé mé rodině za trpělivost a psychickou podporu při psaní mé diplomové práce, které si velice vážím.

Kateřina Řehořová

OBSAH

Úvod	2
1. Historie a současnost firemní kultury	5
1.1 Historie kultury	5
1.2 Subkultury	9
1.3 Konflikty mezi subkulturami	10
1.4 Složky organizační kultury	13
1.5 Řízení kultury	18
2. Řízení lidských zdrojů	24
2.1 Základy a vývoj personálního řízení	24
2.2 Etapy ve vývoji personálního řízení	29
2.3 Cíle řízení lidských zdrojů	32
2.4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	33
2.5 Rozdíly v řízení lidských zdrojů a personálního řízení	36
3. Chování v organizacích	39
3.1 Osobnost	41
3.2 Postoje a uspokojení z práce	44
3.3 Vlivy působící na chování při práci	45
3.4 Motivace	50
3.5 Analýza pracovních míst	59
3.6 Hodnocení lidí a jejich výkon	66
3.7 Oddanost	72
4. Průzkum stavební společnosti	76
4.1 Vymezení průzkumu společnosti	76
4.2 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz	77
4.3 Popis zkoumané společnosti	78
4.4 Použité metody průzkumu společnosti	87
4.5 Výsledky a rozbor průzkumu společnosti	96
4.6 Interpretace výsledků průzkumu společnosti	114
Závěr	119
Resumé	121
Anotace	122
Použitá literatura	123
Přílohy	

ÚVOD

Každá společnost má svou vlastní kulturu, která ovlivňuje chování všech pracovníků. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky, kteří se cítí v „pozitivní“ firmě dobře a vracejí se.

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje firemní strategii a podporuje dosažení firemních cílů. Firemní kultura tedy zahrnuje, jak firma a její pracovníci působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jaké panuje ve firmě klima a jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

V současné době je kultuře v organizacích věnována velká pozornost, protože zaměstnavatele jsou si vědomi toho, že je klíčovou složkou v realizaci, poslání a strategii organizace, ve zlepšování efektivnosti a při řízení změny. Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti. (Gregar, 2007).

Budování a rozvíjení firemní kultury je dlouhodobý nikdy nekončící proces. Je to proces, který vyžaduje, aby se mu neustále „někdo“ věnoval a stále na něm pracoval. Je to proto, že firemní kulturu ukazují v jejím světle takové faktory jako je **organizační struktura, styly řízení, týmová práce a skupiny, motivace a odměňování pracovníků, hodnocení práce a výkonu a v neposlední řadě výběrová řízení – přijímání a příprava nových zaměstnanců**. Je pravdou, že každý zaměstnanec svým chováním a prací už se přímo na rozvoji firemní kultury podílí, ale je také pravdou, že je nutné toto chování a práci řídit, usměrňovat a motivovat. Ve většině organizací se touto činností zabývají **personální oddělení** – personalisté ve spolupráci s řídicími pracovníky. Personálním řízením mohou personalisté používat firemní kulturu jako jeden z nástrojů dosahování cílů organizace. Jde o to, jak pomocí norem, hodnot a zacházení se symboly přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a aktivnímu podílení se

na dosahování cílů organizace. Symboly firemní kultury jsou při tom chápány jako prostředky účinného ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi.

K dosahování firemních cílů a k rozvíjení firemní kultury do značné míry přispívá také oblast řízení lidských zdrojů. Moderní koncepce pro řízení lidských zdrojů stanovuje dva základní principy řízení – **optimální využití schopností** každého pracovníka, který v podniku v danou chvíli pracuje a **optimální podmínky pro profesionální rozvoj a kultivaci osobnosti** každého pracovníka, který v podniku pracuje.

Konkrétnějším zaměřením na firemní kulturu a principy řízení lidských zdrojů se chci věnovat v této práci.

Cílem diplomové práce je zaměřit se na firemní kulturu a její provázanost s oblastí řízení lidských zdrojů. Dále orientovat se na zjištění obsahu hodnot firemní kultury vybrané stavební společnosti z pohledů zaměstnanců. Následně posoudit vnímání hodnot zaměstnanců z různých úrovní managementu z vyššího, středního a nižšího.

V první části práce se zaměřuji na teoretickou analýzu firemní kultury a na rozbor pojmu řízení lidských zdrojů a na význam práce personálních oddělení. Má-li firemní kultura efektivně a produktivně působit na prosperitu organizací, je třeba mít (mimo jiné) také kvalitní a profesionální personální oddělení, které se svou prací aktivně podílí na rozvoji faktorů, které tvoří žádoucí firemní kulturu. Hlavně se orientuji na lidské zdroje - chování lidí, vedoucích pracovníků a zaměstnanců ve zkoumané organizaci respektive na oblasti, které přispívají k celkové pracovní spokojenosti či pozitivní pracovní morálce pracovníků.

Druhá část diplomové práce je orientovaná na popis výsledků vlastního empirického průzkumu firemní kultury vybrané organizace metodou dotazníku. Popisují zde zkoumaný vzorek, vlastní hypotézy a použitou obecnou metodu (kvalitativní analýzu) i konkrétní průzkumnou (dotazníkovou) metodu, její výsledky a interpretaci.

Závěry diplomové práce se týkají významu zjištěných poznatků pro teorii a praxi firemní kultury, a to zejména ve zkoumané organizaci.

Základním přístupem k řešení byl přístup systémový. Při zpracování práce bylo v přípravné a teoretické fázi analyzováno množství dostupných materiálů, týkající se problematiky firemní kultury, řízení lidských zdrojů a chování v organizacích. Zvláštní pozornost byla ve fázi sběru empirického materiálu věnována přípravě a provedení průzkumu technikou dotazníku a polostandardizovaného rozhovoru. Ve fázi zpracování údajů byla použita kvalitativní metoda. Získané výsledky z průzkumu nám dávají, mimo jiné, podklad pro zamyšlení se nad touto problematikou.

Pokud by někdo očekával komplexní, zřetelné, jasné a definitivní řešení jaký má vliv firemní kultura ve vztahu řízení lidských zdrojů na spokojenost pracovníků, tak taková stanoviska v diplomové práci nenajde.

Nelze na několika málo stránkách vyjádřit všechny aspekty tohoto vztahu. Diplomová práce však nabízí několik příležitostí, jak myšlenky rozvinout a přispět k odvážnějším a současně reálným návrhům a řešením.

1. HISTORIE A SOUČASNOST FIREMNÍ KULTURY

Firemní neboli organizační kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Formuje způsob chování jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

1.1 Historie firemní kultury

Pojem organizační kultura se v odborné literatuře zabývající se managementem objevuje již od konce 70. let minulého století, přičemž zvýšeným předmětem zájmu se stal především na počátku 80. let. Podnětů k tomuto zájmu bylo více. (Konečná, 2002).

Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem sedmdesátých let a na počátku osmdesátých let svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americký průmysl velkou výzvu. Japonský ekonomický růst generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Další příčinou, která podle názoru řady autorů (Schultz, 1995, Parker, 2000 a další) vedla k výraznému nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Výrazným podnětem byla v tomto smyslu především kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982), jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny excelentní společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. (Lukášová, et al, 2004).

Položme si otázku, jaký má význam kultura pro organizace?

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. (Armstrong, 2002).

Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat:

- přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace,
 - usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“,
 - formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.
- (Armstrong, 2002).

Fáze vzniku organizační kultury

Organizační kultura se začíná rozvíjet se vznikem organizace. Vznik organizační kultury je ovlivněn především myšlenkami a chováním jejího zakladatele popř. zakladatelů. Obsah nově vznikající organizační kultury je ovlivněn znalostmi a zkušenostmi zakladatele a jeho vizí, se kterou vstupuje do nového podniku. Jde hlavně o rozhodnutí týkající se oblasti podnikání (zda se bude jednat o podnik výrobní nebo poskytující služby apod.) V této fázi dochází k formování základních předpokladů, které se týkají „správných“ popř. dobrých způsobů organizace, stylů vedení, předávání informací, kontroly apod. Kromě toho by měla existovat také určitá představa o tom, s jakými spolupracovníky dojde k následnému naplňování stanovené vize. (Konečná, 2002).

Ze základních předpokladů (tj. co je pro podnik důležité, kdo bude vhodným pracovníkem, jak bude probíhat vzájemná spolupráce, jak budou řešeny problémy apod.), které se v této fázi formují především, se postupně utvářejí i ostatní prvky organizační kultury tj. hodnoty, normy a následně také artefakty. V této prvotní fázi neexistují ještě pevná pravidla ani vzorce chování, ty se formují postupně, a to hlavně

při řešení opakujících se problémů externí adaptace a interní integrace. Tato fáze je typická velkou mírou experimentování. Teprve každodenní praxí řešení problémů, které vnikají jak uvnitř tak vně firmy, se vyvíjejí organizační hodnoty a normy a artefakty určující ráz vznikající organizační kultury. (Konečná, 2002).

Pro období vzniku a počátečního působení organizace jsou typické např. entusiasmus, nadšení, pružnost, improvizace, osobní nasazení jednotlivců – přesčasová práce bez ohledu na odměnu apod., preference zájmu organizace před zájmy a potřebami individuálními. (Konečná, 2002).

Ve fázi vzniku působí na organizační kulturu velmi silně vlivy okolního prostředí, ve kterém organizace působí, např. (Sackamnn, 2002):

- sociální (např. zda je v dané společnosti zdůrazňován a oceňován růst, podnikání nebo jsou aktivity tohoto typu spíše trestány,
- ekonomické (např. fáze cyklu, ve kterém se dané hospodářství nachází, nasycenost trhu plánovanou produkcí, nebo službami, náročnosti a délka výrobního a životního cyklu produktů apod.),
- legislativní podmínky daného státu nebo regionu, ve kterém je podnik zakládán (např. aktuálně platné pracovně-právní předpisy, daňová soustava apod.),
- politické (např. podpora investičních pobídek nebo naopak jejich omezení).

Fáze rozvoje organizační kultury

Pokud je úspěšně překonána turbulentní fáze zrodu, dochází většinou díky enormnímu tlaku okolního prostředí na organizaci k jejímu rychlému růstu. Rychlost růstu organizace je však omezena počtem pracovníků. Rozhodujícím předpokladem dalšího růstu je angažování nových pracovníků a manažerů, kteří by měli být vybíráni nejenom na základě jejich odborných znalostí a dovedností, ale především by mělo být v souladu jejich chování podporující nově se rozvíjející organizační kulturu. (Konečná, 2002).

Ve fázi zralosti organizace jsou kontinuálně řešeny problémy externí adaptace a interní integrace. V tomto procesu jsou postupně utvářeny a rozvíjeny organizační hodnoty a normy chování, protože na začátku utváření organizační kultury neexistují žádná společně sdílená pravidla napomáhající pracovníkům při každodenním výkonu jejich pracovních povinností, musí být nejprve vyřešen první problém, proběhnout první pracovní proces, vytvořeny vztahy se zákazníky. Tato fáze bývá označována také jako období stabilizace organizace (Brooks, 2003) a vyznačuje se především stabilní organizační strukturou, jasně definovanými „pravidly hry“, vnitřní stabilitou, která může hraničit až se stagnací. Organizační kultura je v této fázi charakteristická svou jednoznačností, snahou o dosažení jistoty a pořádku.

Ve fázi zralosti většinou dochází k rychlému růstu organizace a velmi často se vyskytují duplicitní řešení jedné situace, což znamená, že v této fázi ještě nebývá uspokojivě vyřešen problém interní koordinace a s každým problémem je zacházeno jako s problémem novým. Teprve po zjištění, že se určité problémy opakují, jsou postupně formovány vzory napomáhající jejich řešení a může být vyvinut pracovní postup, který určuje nejlepší přístup. V průběhu kontinuálního řešení podobných případů, dochází k formování „receptů“ úspěšnosti, ale také neúspěchů. Na základě pozitivní odezvy se utvářejí vzorce žádoucího a očekávaného chování v organizaci. Pokud určité chování vede k neúspěchu, což znamená, že se nedostavují očekávané výsledky nebo jsou s nimi spojovány negativní sankce, je takovéto chování redukováno. Pokud jsou tyto „recepty“ úspěšného a neúspěšného chování akceptovány a předávány ostatním pracovníkům, stávají se organizačními hodnotami a normami chování organizace. Teprve jejich pevné „zakotvení“ umožní každodenní rutinní realizaci běžných pracovních činností. Tyto vzorce ulehčující řešení problémů představují „kolektivní zkušenost“ podniku. (Konečná, 2002).

Čím „starší“ firma je, tzn., čím déle na trhu působí, tím obsáhlejší je tato kolektivní zkušenost. Tj. vzájemné sdílené předpoklady, hodnoty a vzorce chování, které napomáhají pracovníkům lépe se orientovat v organizaci a představují kritéria „správného“ tj. očekávaného chování. Čím více „správných“ pravidel v organizaci existuje, tím více také dochází k tendenci regulovat chování. Velmi zřetelné je to např. ve „zralých“ organizacích, kde jsou veškerá opatření zachycena v písemné podobě (např. ve formě formulářů, písemných postupů, povolení apod.).

Nabídka osvědčených mechanismů pomáhající řešit problémy může vést k tomu, že zcela nová situace nejen že není rozpoznána, ale objevuje se snaha přizpůsobit ji známé situaci, a tak ji vyřešit pomocí v minulosti již úspěšně použitým způsobem. Pokud vede tato přílišná regulace chování k situaci, kdy již nejsou rozpoznávány nové problémy, je možné označit tuto situaci za „kulturní slepotu“ (Nagel, 1991). Tento stav organizační kultury přiřazuje systematicky prostřednictvím selektivních mechanismů každému novému problému okamžitě již známý proces řešení, což může vést ke krizi v organizaci. (Konečná, 2002).

Typickým znakem vývojové fáze zralosti je diferenciací organizace, což s rozrůstajícími se funkčními oblastmi vede často k formování subkultur.

1.2 Subkultury

Subkultury jsou nejčastěji chápány jako „relativně samostatné jednotky vznikající v některých oblastech organizační struktury“ (Hayesová, 1998), v nichž „se vyvinuly vlastní vzorce chování a jsou sdíleny odlišné hodnoty, kterými se tyto jednotky odlišují buď přirozeně nebo záměrně od ostatních skupin v organizaci“ (Sackmann, 2002).

Příčinou vzniku subkultur v organizaci je velmi často právě rozdílnost sdílených základních předpokladů mohou způsobovat problémy vzájemné spolupráce a konflikty v koordinaci či integraci organizačních procesů a aktivit.

Čím více a intenzivněji příslušníci určité skupiny vzájemně spolupracují, a to odděleně od ostatních pracovníků v organizaci, tím dříve dojde k vytvoření samostatné subkultury. V organizaci jsou subkultury formovány např. podle Trice, Beyer (1993), (Konečná, 2002):

- funkce (např. oddělení marketingu, odbytu, vývoje, účetnictví a financí apod.),
- délky příslušnosti k podniku (např. dlouhodobí zaměstnanci, krátkodobí a noví pracovníci),
- příslušnosti k určité profesní skupině (např. inženýři, právníci, účetní apod.),
- pohlaví,

- národnostní příslušnosti,
- náboženství,
- a dalších kritérií.

Nejčastěji dochází diferenciaci mezi různými úrovněmi hierarchického uspořádání (specifickou kulturu mají např. pracovníci ve výrobě, v administrativě či managementu) nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturou se vyznačují např. oddělení výroby, marketingu či informatiky). (Konečná, 2002).

Odlišnosti jednotlivých subkultur mohou způsobovat fragmentaci organizace do samostatných nespolupracujících jednotek, a tím prakticky znemožňovat společný rozvoj a zvyšování výkonnosti organizace. Existence kulturně nesourodých subjednotek v organizaci může podporovat jejich vzájemné odcizování a vznik častých konfliktních situací (Cameron, Quinn, 1999).

Principiálně existují tři různé možnosti, jak mohou příslušníci různých subkultur spolupracovat:

- mohou být na sobě navzájem nezávislí a nespolupracovat,
- mohou se vzájemně doplňovat a spolupracovat,
- mohou si vzájemně konkurovat a soutěžit.

1.3 Konflikty mezi subkulturami

Běžnějšími než konflikty, které existují mezi odděleními v jakékoli organizaci, jsou spory mezi rozdílnými organizačními subkulturami. Pro subkultury je nutné k udržení kolektivního chápání a jednoty vymyslet počáteční procesy zespolečnění a pokračující mechanismy, které jednotlivce povolávají a ustavičně jim razí cestu do skupiny. Neodmyslitelnými kvalitami subkultury jsou kolektivní chování, normy a hodnoty. Pospolitost lépe zajišťuje základ moci. Neslučitelní jedinci, ať už na pracovišti nebo v široké společnosti, postrádají moc. Všeobecně, jako v kultuře nebo subkultuře, „hovoří jedním hlasem“, vyvíjejí zvláštní společenskou totožnost

a eventuelně se lehce dotýkají zdrojů moci, potřebných ke zvýšení jejich socioekonomického postavení.

Subkultury jsou vzájemně nezávislé, pokud působí v organizaci tzv. „vedle“ sebe tj. bez vzájemného ovlivňování. Vzájemná nezávislost subkultur může být přínosná a pro organizaci smysluplná např. v případě formování různých dceřiných společností, které utvářejí samostatnou vlastní organizaci kulturu nebo rozdílné oblasti strategického působení, které sledují zcela odlišné cíle. (Konečná, 2002).

Vzájemná nezávislost subkultur může být ale také dysfunkční např. u nezávislých funkčních oblastí jako jsou např. vývoj, výroba, marketing apod., kdy tato funkční oddělení, pokud fungují zcela samostatně a nespolupracují, přestože by měla, může mít zcela fatální důsledky pro celou organizaci. K tomuto nebezpečí může docházet zejména ve velkých podnicích, pokud odlišnosti mezi jednotlivými funkčními odděleními jsou příliš velké a zjevné, což se projevuje zejména v omezené výměně informací a nízkém stupni vzájemné kooperace, kdy neexistují žádné podněty pro vzájemnou spolupráci. (Konečná, 2002).

Pokud přes vzájemné rozdíly mezi takovými subkulturami spolupráce funguje, vzájemně se doplňují a je možné je označit za komplementární.

Subkultury ale nemusí existovat pouze jako nezávislé jednotky nebo se vzájemně doplňovat, mohou si také konkurovat. Soutěživost mezi subkulturami není zpravidla v organizaci žádoucí, ale spíše kontraproduktivní, protože v takových případech většinou dochází k boji o omezené zdroje. (Konečná, 2002).

Subkultury v organizacích např. kde jsou lékaři, sestry nebo manažeři v typické nemocnici, provozují rituální činnosti, aby posílily svou kulturní totožnost a udržely si své postavení. To také platí pro mnoho profesních skupin, jako jsou účetní, advokáti a učitelé. Každá z nich má náročné posuzování a požadavky vzdělání, které musí být splněny před tím, než je jednotlivcům dovoleno „se připojit“ a každá má formální nebo nepřímou vyjádřenou zákoník metod. Ve státní zdravotní péči ve Velké Británii existuje stálý a pokračující boj o moc mezi manažery a zdravotnickým personálem. Manažeři využívají významné pozice nebo zákonné moci a zejména mají obvykle kontrolu nad rozdělením prostředků (moc odměn). (Brooks, 2003).

Znalosti a zvyšující se povědomí o firemní kultuře významně ovlivnilo manažerské myšlení a jednání v uplynulých desetiletích. Nicméně stále zůstává nejasné přesvědčení a souhlas se smyslem nebo hodnotou tohoto pojmu. Manažeři by měli být přístupni následujícím myšlenkám:

- Být si vědomi, že většina lidí pohlíží na organizace z jednoho hlediska nebo z omezeného počtu hledisek a to, co my vidíme, je silně ovlivněno touto „čočkou“.
- Uvažovat o jejich hlediscích a vítat nebo dělat pokusy s jinými, které mohou osvětlit staré organizační problémy a mohou vést k etapě nových řešení.
-
- Pochopit, že kultura je společná a všudypřítomná a že ovlivňuje každý aspekt organizačního života. Včetně strategie, struktury, zaměstnaneckých vztahů, komunikace, výkladu obchodních prostředí atd.
- Být citlivý k firemní kultuře jako k nezbytnému předpokladu úspěšného řízení změny.
- Být si vědom toho, že kultura se mění a může se měnit, ale je pravděpodobné, že k dosažení úspěchu bude třeba použít „kulturních nástrojů“.
- Pochopit, že všechno, co člověk dělá, nosí nebo říká, s sebou nese symbolický význam a vysílá poselství zaměstnancům, pochopení způsobu, jakým si vykládají toto poselství, by se mohlo ukázat jako velmi cenné.
- Smířit se s tím, že mnoho organizačních rutin se stává vskutku rituálními a že mají pouze symbolický význam, jsou často disfunkční a samy o sobě málo přispívají k dosažení organizačních cílů, ale udržují skupinu pohromadě. (Brooks, 2003).

1.4 Složky organizační kultury

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů). Členy organizace je vnímána v podobě podnikového klimatu a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována. (Armstrong, 1999).

Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ organizací může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“. (Armstrong, 1999).

Je jasné, že čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty artikulovány. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázalé zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt. Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující, (Armstrong, 1999):

- péče o lidi a ohledy na ně,
- péče o zákazníky,
- soutěživost,
- podnikavost,
- stejná příležitost,
- spravedlnost při zacházení se zaměstnanci,
- dokonalost,
- růst,
- inovace,

- řízení rozmanitosti (využívání rozmanitosti lidí, např. etnické či kulturní ve prospěch organizace),
- orientace na zákazníka,
- priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace,
- výkonové orientace,
- produktivita,
- kvalita,
- sociální odpovědnost,
- týmová práce.

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů tak, jak je to popsáno dále. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce, jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o politiku a procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Mohou pomocí těchto reakcí vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme. Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou (Armstrong, 1999):

- jak manažeři zacházejí se členy svých týmů a jak tyto týmy reagují na své manažery,
- převažující pracovní etika, např. „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“,

- postavení – jak velký význam je mu přikládán, existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení,
- ambice – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup,
- výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné, nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci,
- moc – uznávaná jako způsob života, vykonávaná pomocí politických nástrojů (např. manévrování, manipulace apod.), závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení, soustředěná na vrcholové úrovni, podílejí se na ni různé úrovně v různých částech organizace,
- politika (tj. např. manévrování a manipulování) – rozšířená po celé organizaci a považována za normální chování, nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování,
- loajalita – očekává se, že v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“, příliš se v ní nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a přispění k dosažení podnikových cílů,
- hněv – otevřeně vyjadřovaný, skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky,
- přístupnost – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní, všechno se odehrává za zavřenými dveřmi,
- formalita – normou je chladný, formální přístup, na všech úrovních se používá/nepoužívá oslovení křestním jménem, existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

Artefakty

Artefakty (lidské výtvořy) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo memorandech, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jaké se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Podnikové klima

Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit.

Podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich organizaci nebo útvaru vytvořila. Bylo definováno Frenchem a kol. (1985) jako „relativně trvalý rejstřík vnímání členů organizace, týkající se charakteristik a kvality organizační kultury“. (Armstrong, 1999).

Vnímání klimatu lze zjišťovat pomocí dotazníků podobných tomu, který vytvořili Litin a Stringer (1968) a který se orientuje na osm kategorií (Armstrong, 1999):

1. Vnitřní uspořádání – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. Odpovědnost – pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce.
3. Riziko – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci, relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.
4. Vřelost – existence přátelských a neformálních sociálních skupin.
5. Podpora – vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků, důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou podporu.

6. Výkonové normy – vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonových norem, důraz na dobrou práci, míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
7. Konflikty – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
8. Identita – pocit, že patříte k podniku, že jste hodnotným členem pracovního týmu.

Styl řízení

Styl řízení charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci. Manažeři mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkčí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávat věcem volný průběh, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení. To, jak se chovají, závisí zčásti na nich samotných – na jejich přirozených sklonech, zčásti na příkladu, který jim dávají jejich nadřízení manažeři, a zčásti na hodnotách a normách organizace.

Kultura a strategie

Ve shodě s Chandlerem (1962), zdá se být možné, že kultura vychází ze strategie, jinými slovy, strategická volba takových záležitostí, jako je růst, inovace, vytváření trhu pro výrobky a rozvoj lidských zdrojů, formuje chování a postupně mění hodnoty a normy. Ale kultura organizace může rovněž tak přispět k formování její strategie. Například podnik s otevřenou, podnikatelskou a pružnou kulturou pravděpodobně přijme tento přístup i při vytváření své podnikové strategie. Kultura a strategie jsou vzájemně závislé. (Armstrong, 2002).

1.5 Řízení kultury

Řízení kultury je proces vytváření a posilování vhodné kultury – tj. kultury, která pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů.

Řízení kultury se týká:

- *Změny kultury* – vytváření postojů, přesvědčení a hodnot, které budou odpovídat poslání, strategiím, prostředí a technologiím organizace. Cílem je dosáhnout významných změn v klimatu organizace, ve stylu řízení chování, které pozitivně podpoří splnění cílů organizace.
- *Posilování kultury* – jeho cílem je zachovat a posílit to, co je v současné kultuře dobré nebo funkční.
- *Řízení změny* – které se týká toho, umožnit kultuře, aby se úspěšně adaptovala na změnu, a získat souhlas se změnou v organizaci a sladit ji se systémy, postupy a metodami práce.
- *Dosáhnout oddanosti* – což se týká oddanosti členů organizace jejímu poslání, strategiím a hodnotám. (Armstrong, 1999).

Jaká je vhodná (přiměřená) kultura?

Dalo by se říci, že „dobrá“ kultura má pozitivní vliv na chování a morálku pracovníků v organizaci. Mohla by napomoci vytvoření kultury „vysokého výkonu“, kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Jak uvedli Furnham a Gunter (1993), „dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sdílejí ji členové organizace, to činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací“. (Armstrong, 2002).

Avšak kultura vysokého výkonu znamená trochu více než jakákoliv kultura, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Kvality kultury vysokého výkonu pro zavedený maloobchodní řetězec, rostoucí podnik služeb a podnik vyrábějící

spotřební zboží, který ztrácí své postavení na trhu, mohou být velice rozdílné. Kromě toho, že jsou tu rozdíly vyplývající ze souvislostí, se všechny kultury během času vyvíjejí. Kultury, které jsou „dobré“ za jedné okolnosti nebo v jednom časovém období, mohou být dysfunkční za jiných okolností nebo v jiné době. (Armstrong, 2002).

Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového, jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou existovat žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které mohou být užitečné.

Podpora, posilování a změna kultury

I když asi není možné definovat ideální kulturu nebo předepisovat, jak ji lze vytvářet, lze alespoň směle říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování a morálku pracovníků v organizacích, a tedy na její výkon. Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže někde existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit, a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně.

Analýza kultury

V každém případě je prvním krokem analyzování existující kultury. Lze to udělat pomocí dotazníků, průzkumů a diskusí v tématických diskusních skupinách nebo seminářích. Často je užitečné zapojit do analyzování výsledků průzkumu lidi a dát jim možnost, aby vytvořili diagnózu problémů kultury. I když zapojení a spoluodpovědnost lidí je vysoce žádoucí, budou situace, kdy bude management muset provést analýzu a stanovit potřebné kroky bez počáteční účasti pracovníků. Ale pracovníci by měli být tak, jak je to jen možné, průběžně informováni a zapojováni do diskusí o nejnovějším vývoji. (Armstrong, 1999).

Podpora a posilování kultury

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Schein (1985) uvedl, že nejdůležitějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly,
- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů,
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

Jiné nástroje podpory kultury jsou:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot,
- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na prosazování odměňování dobré týmové práce, na vytváření učící se organizace,
- používání souboru hodnot jak bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu, zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat,
- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci (programy zapracování a adaptace) nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat,
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořícího součást programu soustavného rozvoje. (Armstrong, 2002).

Změna kultury

Zaměření

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Pak se definuje žádoucí kultura, což vede i identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit. Tato analýza může identifikovat očekávání týkající se chování tak, aby bylo možné použít procesů rozvoje a odměňování pracovníků k jejich definování a upevňování. Ve skutečném životě to však není tak jednoduché.

Program komplexní změny může být základní částí programu transformace organizace. Ale programy změny kultury se mohou zaměřit na konkrétní aspekty kultury, například výkon, oddanost, kvalitu, službu zákazníkům, týmovou práci, učení v organizaci. V každém případě by mělo být definováno zastávání hodnot. Bude pravděpodobně nutné rozhodnout, která oblast si vyžaduje naléhavé pozornosti. S výjimkou krizových situací existují hranice toho, kolik udělat okamžitě.(Armstrong, 2002).

Činitelé změny

Když zjistíme, co je třeba udělat a jaké jsou priority, dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít. Těmito, činiteli mohou být v případě:

výkonu – systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopností, procesy řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích, výcvik schopností vést lidi, rozvoj dovedností,

oddanosti – programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry, objasňování psychologické smlouvy,

kvality – programy komplexní kvality,

služby zákazníkům – programy péče o zákazníky,

týmové práce – týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, řízení pracovního výkonu orientované na tým, týmové odměňování,

učení v organizaci – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomoci formování učící se organizace,

hodnot – dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků. (Armstrong, 2002).

Cíle řízení kultury

Cíle řízení kultury jsou:

- vytvářet ideologii, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů,
- vytvořit a udržet v organizaci pozitivní klima, ukazující pracovní chování, které se od členů organizace očekává,
- zvýšit pochopení a oddanost pro hodnoty organizace.

Cílem řízení kultury však není vnutit organizaci uniformní a neslanou nemastnou kulturu. Naopak, toto řízení respektuje skutečnost, že pro různé části firmy mohou být vhodné různé kultury. A i když budou existovat určité hodnoty, které bude management považovat za důležité, proces šíření těchto hodnot bude brát v úvahu, že členové organizace mají své vlastní soustavy hodnot, které budou modifikovat pouze tehdy, budou-li přesvědčeni že je to v jejich vlastním zájmu i v zájmu organizace.

Řízení organizační kultury je klíčovou činností vyššího managementu, přičemž personalisté ji v rámci své neustále se rozšiřující role interních konzultantů přispívají radou a pomocí.

Manažeři podle Leggeové (1989) využívají silné kultury, aby na základě řady jimi uznávaných a doporučovaných hodnot spojili a sjednotili zaměstnance. Vydávají pokyny a prosazují kulturu, která jim pomáhá zachovat tuto jednotu. (Armstrong, 2002).

Aby organizační či firemní kultura mohla být rozvíjena a tvořena tím správným směrem tzn. směrem prosperity, vývoje, spokojenosti pracovníků je důležité, aby tato práce byla v rukou nejenom liniových manažerů, ale i odborníků, profesionálů ve svém oboru a to nejlépe personalistů. Proto další kapitola je věnována personálním oddělením a důležité oblasti, kterou se personální oddělení zabývají a tou je oblast řízení lidských zdrojů.

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Role, úkoly, vztahy a pozice personalistů patří mezi důležité nástroje k efektivnímu řízení organizace. S tím je spojeno personální řízení, nejenom, orientované na řízení lidských zdrojů.

2.1 Základy a vývoj personálního řízení

Hlavní účel a zaměření

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993), (Armstrong, 1999) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku“. Rovněž vymezil následující hlavní zaměření personálního řízení:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností,
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob – tj. svých akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády i obce, ve které podnik sídlí,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii,
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor,

- v zájmu fungování podniku poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. (Armstrong, 1999).

Hlavní činnosti

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou:

1. Organizace
2. Zabezpečení pracovních zdrojů
3. Řízení výkonu
4. Rozvoj zaměstnanců
5. Odměňování zaměstnanců
6. Zaměstnanecké vztahy
7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

Organizace

- Vytváření organizace – organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- Vytváření pracovních míst – rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolem a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.
- Výkonnost organizace – podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny.

Zabezpečení pracovních zdrojů

- Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnání lidí.
- Získávání a výběr pracovníků – získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

Řízení výkonu

Dosahováním lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonu pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

Rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.
- Rozvoj manažerů – zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.
- Řízení kariéry – plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

Odměňování zaměstnanců

- Hodnocení práce – stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.
- Odměňování – vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů.
- Odměňování podle výkonu – přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům.

- Zaměstnanecké výhody – poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.

Zaměstnanecké vztahy

- Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy.
- Zapojování a participace zaměstnanců – informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran.
- Komunikace – zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům.

Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- Zdraví a bezpečnost – vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.
- Služby pro zaměstnance – poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů.

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí – pracovní podmínky, záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců, uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami (včetně sledování etnických otázek), věk, užívání škodlivých látek, kouření a AIDS, souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace.
- Personální informační systémy – vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování. (Armstrong, 1999).

Hlavní požadavky

Personální činnosti uvedené v předchozí části musejí zabezpečovat a splňovat tyto požadavky:

- uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí, k tomu zejména:
 - rozvíjet procesy, které maximalizují jejich přínosy,
 - umožnit těm, kdo mají potřebné schopnosti, aby se v organizaci a řízení uplatnili ve své kariéře co nejdříve,
 - prosazovat soustavné vzdělávání a rozvoj každého zaměstnance v podniku jako uznávaný rys pracovního života,
 - vypracovávat, zavádět a spravovat systémy, které zabezpečí přístup k odpovídajícím zkušenostem,
 - provádět specifický výcvik dovedností,
- při získávání, rozvoji a vzdělávání lidí zabezpečovat správnou kombinaci specifických znalostí specialistů a širokých dovedností a přístupů, které vyžadují měnící se podmínky v podnikání,
- řídit stále rozmanitější pracovní sílu s rozdílnými kariérovými vzorci, kariérovými aspiracemi a vztahy k zaměstnavateli,
- řídit zaměstnanecké (a vůbec pracovní) vztahy, kolektivy a jedince tak, aby se udrželo vědomí jejich oddanosti a sounáležitosti k podniku v době probíhajících změn,
- navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a motivovaly lidi, individuálně i v týmech, v zájmu dosahování priorit a výsledků organizace,

- udržovat a zlepšovat fyzickou i duševní pohodu pracovních sil vytvářením vhodných pracovních podmínek a rozvojem iniciativy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. (Armstrong, 1999).

2.2 Etapy ve vývoji personálního řízení

Berridge (1992) uvádí, že rozvoj personálního řízení v Velké Británii byl procesem, uskutečňujícím se nerovnoměrně, neplánovitě a spíše nahodile, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností v průmyslu, v podnikání a ve společnosti než díky racionálnímu, logickému nebo soustředěnému rozvoji. K této analýze je možné hodně dodat, neboť zřejmě podceňuje vliv zejména amerických badatelů a „guruů“ managementu, kteří významně přispěli k myšlenkovému směru, ze kterého se vyvinulo pojetí řízení lidských zdrojů a reálně ovlivnilo mnohé z praktických postupů zavedených v šedesátých a sedmdesátých letech. Ve vývoji personálního řízení je možno vymezit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činnosti lidí:

1. **Péče o zaměstnance (přibližně od roku 1915 a ve dvacátých letech)** – pro zaměstnance byla budována taková zařízení, jako kantýny, a zaměstnavatelé se začali starat o jejich osobní zájmy. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se poprvé objevovali v muničních továrnách v průběhu 1. světové války.
2. **Personální administrativa (třicátá léta)** – kromě péče o zaměstnance byla managementu poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, jejich základního výcviku a vedení evidence o pracovnících.
3. **Personální řízení – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta)** – v tomto období byl poskytován celý rozsah personálních služeb – k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery osazenstva či pracovní síly a stále více se zapojovali do pracovních vztahů, avšak jejich činnost zůstávala téměř zcela na taktické, operativní úrovni.

4. **Personální řízení – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta)** – v tomto období byly služby poskytované v předcházejících fázích rozšiřovány o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání (ovlivňované výbory pro vzdělávání) a o plánování pracovních sil. Byly užívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (řízení podle cílů). Pod vlivem psychologů a sociologů přešly některé organizace k uplatňování programů organizačního rozvoje a obohacování práce. Hlavní orientací se staly kolektivní pracovní vztahy a v tomto vzniklo a uskutečňovalo se formální vyjednávání o produktivitě. Ve vedení podniků se stále častěji objevovali personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, ačkoliv ve většině případů byly jejich možnosti ovlivňovat strategii firmy velmi omezené. Rostoucí objem legislativy týkající se zaměstnávání lidí kladl větší odpovědnost na bedra personalistů, kteří se postupně měnili v odborníky v oblasti pracovního práva. Personální manažeři se stále více stávali profesionály.
5. **Řízení lidských zdrojů – první fáze (osmdesátá léta).** Pojetí řízení lidských zdrojů má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů a v průběhu osmdesátých let bylo převzato podnikatelskou sférou, když se personalisté museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Šlo zejména o to, jak personální řízení nebo řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace. Dále šlo o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, které by integrovalo řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Personální řízení se více orientovalo směrem k podnikání a k managementu. Toto desetiletí také bylo svědkem rozvoje odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly. Bylo také svědkem rozvoje systému řízení výkonu. Tak jak se oslabovala síla odborů, ztrácely na významu tzv. průmyslové vztahy. Docházelo však k tomu spíše ze strukturálních příčin než vlivem omezení ze strany legislativy, i když filozofie řízení lidských zdrojů byla někdy uplatňována jako nástroj ke snižování významu odborů. Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat spíše jako „společník podnikatele“ než jako odborník, který uplatňuje rovný přístup k potřebám organizace i jejich zaměstnanců.

6. **Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (devadesátá léta).** Devadesátá léta začala reakcí na znatelnější negativní rysy podnikové kultury s jejím důrazem na chamtivost a individualismus. Velmi se oceňovaly etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v „učících se organizacích“ a zároveň rostl význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Ve stále větším rozsahu se hovořilo o kompetencích (schopnostech) a vytvářel se stále propracovanější přístup k takovým procesům, jako je řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů. Avšak recese zvýšila důraz na štihlejší, pružnější organizace s menším počtem úrovní řízení a pojem „celoživotního zaměstnání“ přestal být normou. Personální ředitelé se často ocitali v situaci, kdy museli řešit rozsáhlou nadbytečnost nebo snižovat počty pracovníků nebo vypracovávat reengineeringové studie. Zdůrazňoval se význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky. Personalisté často přebírali roli interních konzultantů a začali využívat metody benchmarkingu, aby zjistili a uplatnili „nejlepší praxi“. Rostl podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi a více se využívalo služeb, jako např. vyhledávání pracovníků, a služeb konzultantů v oblasti vzdělávání. (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.

- **Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace neb jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat** tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. (Armstrong, 1999).

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cíle řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech (Armstrong, 2002):

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Může to také zahrnout vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivě a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity

zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“ (Becker a kol., 1997).

Oceňování pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnost a průhlednosti.

2.4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou:

Organizace

- *Podoba organizace* – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci,

v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

- *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí* – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonanou prací.
- *Rozvoj organizace* – stimulování, plánování a realizace programu zaměřených na zvýšení efektivity organizace a její adaptace na změny.

Zaměstnanecké vztahy

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

Řízení (management) znalostí

Vytváření postupů pro zvládání a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

Zabezpečování lidských zdrojů

- *Plánování lidských zdrojů* – odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- *Získávání a výběr* – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

Řízení pracovního výkonu

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Rozvoj lidských zdrojů

- *Celoorganizační a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni, poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.
- *Rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopností manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace.
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

Řízení odměňování

- *Systémy odměňování* – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.
- *Zásluhové odměny* – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.
- *Nepeněžní odměny* – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu.

Pracovní vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.
- *Zapojování a participace pracovníků* – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.
- *Komunikace* – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímá. (Armstrong, 2002).

2.5 Rozdíly v řízení lidských zdrojů a personálním řízení

Jak je vidět úlohy a cíle personálního řízení a řízení lidských zdrojů jsou si dosti podobné, ne-li stejné a i přesto se v literatuře objevují názory, že jsou rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Dle mého názoru, spatřuji rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spíše v pojmech než v činnostech, jak nám ukazují řádky výše, kde specifikují jednotlivé hlavní činnosti a úkoly jak personálních oddělení, tak řízení lidských zdrojů.

Někteří autoři však uvádějí tyto rozdíly:

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat spíše v oblasti toho, na co kladou důraz, a v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě. Nebo-li, jak uvádějí Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo“.

Leggeová (1989) z přehledu literatury identifikovala tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

1. Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasné zaostřené, ale určité se více týká vedoucích pracovníků.

2. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.
3. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálněpsychologicky orientované myšlenky. (Armstrong, 2002).

Strategická povaha řízení lidských zdrojů je dalším rozdílem, který je uváděn řadou lidí, kteří ve skutečnosti odmítají myšlenku, že tradiční personální řízení bylo vůbec kdy skutečně zapojeno do strategických oblastí podniku. Hendry a Pettigrew (1990) se např. domnívají, že právě strategický charakter řízení lidských zdrojů je rozlišujícím znakem.

Snad nejvýznamnější rozdíl spočívá v tom, že pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmu organizace – zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku. Z toho také pramení význam, který se přikládá strategické integraci a silné kultuře, která vychází z vize vrcholového managementu a jeho způsobu vedení a která vyžaduje lidi, kteří budou oddáni této strategii, budou adaptabilní na změny a budou se chovat v souladu s firemní kulturou. V tomto smyslu Guest (1991) uvádí: Řízení lidských zdrojů je příliš důležité, aby mohlo být svěřeno personálním manažerům“ (Armstrong, 2002).

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat spíše jak přístup k tradičnímu personálnímu řízení než jako alternativu k němu. **Porovnááme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů.** Nicméně, pojmy jako strategická integrace, řízení kultury, oddanost, komplexní kvalita a investice do lidského kapitálu, společně s unitaristickou filozofií (zájmy managementu a pracovníků jsou v souladu) jsou podstatnými prvky modelu řízení lidských zdrojů. A tento model vyhovuje způsobu, jakým organizace musejí podnikat a hospodařit se svými zdroji v prostředí, v němž v současné době existují. To je důvod, proč – navzdory výhradám, které k řízení lidských zdrojů vyslovují teoretici z univerzit – se termín řízení lidských zdrojů v podnicích stále častěji používá jako alternativa

k personálnímu řízení. Je tomu tak proto, že víc a víc lidí cítí, že je to v souladu s realitou života v organizacích. (Armstrong, 2002).

Jaké z toho můžeme vyvozovat závěry? Řada autorů, zase naopak, popřela, že nějaký významný rozdíl mezi pojetím personálního řízení a pojetím řízení lidských zdrojů existuje. Přikláním se k názoru Torringtona (1989), který tvrdí, že personální řízení se rozvinulo tím, že za účelem vytvoření stále bohatší kombinace zkušeností začalo zdůrazňovat řadu nových skutečností Řízení lidských zdrojů není žádná revoluce, ale jen další dimenze k mnohostranné roli“.

Závěr, založený na rozhovorech s personálními řediteli a řediteli lidských zdrojů, ke kterému o těchto záležitostech došli Gennard Kelly (1994), byl, že „je to za osmnáct stejně jako bez dvou za dvacet a že je to neplodná diskuse“. Všem těmto praktikům se zdálo, že z této diskuse plyne jakési rozlišování, ale bez nějakých zvláštních rozdílů.

Asi nejvystižněji, dle mého názoru, popsal vnímání těchto „dvou oblastí“ Lowry (1990):

Personální práce vždy obsahovala strategické otázky a současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním svých schopností vyžadovaných novou situací. Řízení lidských zdrojů je pouze pokračující proces personálního řízení – není tu žádný rozdíl.

Přikláním se též k názorům Torringtona a Lowryho, že řízení lidských zdrojů je skutečně pokračující proces personálního řízení. Je to vývojem, tak jako každý obor, technologie výrobku prochází vývojem, tak je tomu tak i v oblastech personálního řízení. Organizace si uvědomují, že pokud budou své zájmy orientovat na pracovníky a na jejich celkový rozvoj, tak se jim to vyplatí, jak nižší fluktuací, tak i vyššími ekonomickými výnosy společnosti. Tímto ale nejsou popřeny ostatní důležité činnosti, které s sebou personální řízení přináší.

V této práci prostřednictvím polostandardizovaného rozhovoru se zaměřuji na zjištění, jak pracuje, funguje, jakým směrem se orientuje personální oddělení vybrané stavební společnosti. O tomto tématu pojednávám ve empirické části této práce.

3. CHOVÁNÍ V ORGANIZACI

Zkoumání chování v organizaci se týká toho, jak lidé v organizacích – individuálně nebo ve skupinách – jednají a jak organizace z hlediska svých struktur a procesů fungují. Všichni manažeři a personalisté jsou v podniku proto, aby ovlivňovali chování ve směru, který povede k uspokojení potřeb podniku a podnikání. Je tedy důležité, aby rozuměli procesům probíhajícím v organizaci a uměli analyzovat a diagnostikovat charakter chování v organizaci. Manažer musí být schopen rozumět existujícímu charakteru chování, aby mohl předpovídat směry, jimiž se chování bude ubírat (zejména z hlediska manažerské činnosti) a využívat tyto znalosti k řízení a kontrole chování v průběhu času. Efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje.

Pro efektivní řízení lidí je nezbytné porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. To znamená vzít v úvahu základní charakteristiky lidí, které jsou (Armstrong, 2002):

- individuální rozdíly – tak, jak je ovlivňují schopnosti, inteligence a osobnost lidí,
- postoje – příčiny a projevy,
- vlivy působící na chování – osobnost a postoje,
- orientace – přístupy, které lidé uplatňují při práci,
- chování při práci – faktory, které ovlivňují chování a jeho projevy v postojích, frustracích a agresi, stresu a odporu ke změně.
- role – úlohy, které lidé hrají při vykonávání své práce.

Je však také důležité při dosahování spokojenosti a žádoucího chování pracovníků se zaměřovat ještě na oblasti, které nám pomohou žádoucího chování dosahovat. Mezi hlavní oblasti, dle mého názoru, patří:

- motivace,
- analýza pracovních míst,
- oddanost pracovníků,

- hodnocení lidí a pracovního výkonu a další.

-

Individuální rozdíly

Řízení lidí by bylo mnohem snadnější, kdyby všichni lidé byli stejní, ale oni jsou samozřejmě rozdílní v důsledku svých schopností, inteligence, osobnosti, původu a kultury (prostředí, v němž vyrůstali a z něhož přišli.) Pohlaví, rasa a tělesná či duševní vada jsou pak další faktory, kteréže třeba brát v úvahu. A co je důležité, potřeby a přání jedinců se také budou lišit, a to často podstatně, a to bude ovlivňovat jejich motivaci.

To v čem se osobní charakteristiky mohou lišit, uspořádal Miscel (1968) následujícím způsobem:

- způsobilost – schopnosti a dovednosti,
- konstrukty (člověkem vytvořené pojmy) – pojmový rámec, který určuje to, jak lidé vnímají své okolí,
- očekávání – co se lidé naučili v souvislosti se svým chováním a chováním jiných lidí,
- hodnoty – to, co lidé považují za důležité,
- osobní plány – cíle, které si lidé dávají, a plány, které mají pomoci k jejich dosažení.

Proměnné související s prostředím nebo situací pak zahrnují typ práce, kterou jedinci vykonávají – **kultura, klima, styl řízení v organizaci, sociální skupina**, v níž jedinci pracují a tzv. „referenční skupiny“, na které se jedinci odvolávají a používají je k účelům porovnávání (např. porovnávání pracovních podmínek jedné kategorie pracovníků s pracovními podmínkami jiné kategorie).

Schopnost

Schopnost je kvalita, která umožňuje nějakou činnost. Schopnost analyzovali Burt (1954) a Vernon (1961). Ti zařadili schopnosti do dvou velkých skupin:

- charakterizované verbálními, numerickými, paměťovými a logickými schopnostmi,
- charakterizované prostorovými a mechanickými dovednostmi a také vnímavostí (paměť) a motorickými dovednostmi vztahujícími se k fyzickým úkonům, jako např. koordinace očí a rukou a duševní bystrostí. (Armstrong, 2002).

3.1 Osobnost

V psychologii má pojem osobnost jiný význam, tak jako jiné klíčové psychologické pojmy znamená hypotetický konstrukt, tj. z empirie logicky vyvozený, přímo nepozorovatelný fenomén, jímž se něco popisuje nebo vysvětluje. Hlavním důvodem k vytvoření tohoto konstruktu je prostý fakt, že na tutéž situaci různí lidé reagují různě, což znamená, že jejich reakce nevyvolává jen situace sama, ale interindividuálně odlišný vztah k situaci, tedy nějaké odlišné vnitřní uspořádání, rozdílné individuální dispozice. Dalším důležitým důvodem je fakt, že duševní život člověka, ačkoli má řadu dílčích funkcí, tvoří jednotně fungující celek, což vystihují vztahy mezi psychickými procesy: kognice, emoce a motivace fungují na základě vzájemné závislosti. Duševní život člověka je tedy určitým způsobem organizován a právě pro fakt organizovanosti duševního života člověka byl vybrán pojem osobnost jako hypotetický konstrukt, který tuto organizaci popisuje, resp. i vysvětluje. Středobodem této organizace je funkční systém nazývaný ego (latinsky Já). Vyjadřuje specificky lidskou formu organizace psychiky, která se utváří v rámci určitých zkušeností. Osobností ve smyslu této organizace duševního života se tedy člověk stává až v určité fázi svého dětství, kdy se vytvoří jeho ego. V psychologickém smyslu mají tedy všichni lidé svou osobnost, jejich duševní život je organizován specificky lidským způsobem, a i když vykazují interindividuální odlišnosti v jeho vlastnostech a projevech, uplatňují se v něm určité obecné zákonitosti. (Nekonečný, 2002).

Definice osobnosti je celá řada, sám G. W. Allport (1937) uvedl téměř padesát definic osobnosti a sám podal vlastní. Klasická definice osobnosti G. W. Allporta zní takto: Osobnost je dynamické uspořádání oněch psychologických systémů v individuu, které určují jeho jedinečná přizpůsobení okolí. (Nekonečný, 2002).

Podle Toplise a kol. (1991) termín osobnost zahrnuje vše, co se týká chování jedince a způsobu uspořádání a koordinování tohoto chování, když jedinec vstupuje do interakce se svým okolím. Osobnost lze charakterizovat pomocí rysů.

Pojetí osobnosti založené na rysech

Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. To je pojetí osobnosti založené na „rysech“ a rysy predisponují člověka chovat se určitým způsobem v řadě různých situací. Předpoklad, že lidé jsou důslední v tom, jak manifestují tyto rysy, je východiskem pro předpovídání jejich budoucího chování. Všichni připisujeme lidem určité rysy, když se pokoušíme pochopit, proč se určitým způsobem chovají. Jak říká Chell (1987): „Tento poznávací proces umožňuje porozumět řádu, který by se jinak mohl zdát nesmyslným, nekoordinovaným chováním. Rysy tedy lze chápat jako systémy klasifikace, používané jedinci proto, aby pochopili jiné lidi a jejich specifické chování“

Podle Dearyho a Mathevse (1993) je tzv. velká pětice rysů osobnosti následující:

- *neurotičnost* – strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, rozpačitost, vznětlivost, bezbrannost a přecitlivělost,
- *extroverze* – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce,
- *otevřenost/vnímavost* – sympatie, porozumění, jednání/činnost, myšlenky, hodnoty,
- *příjemnost* – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost,
- *svědomitost* – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolu, sebekázeň, rozvážnost. (Armstrong, 2002).

Extroverti jsou živí, společenší lidé a snadno se nadchnou. Neurotiky můžeme charakterizovat podle vysoké míry úzkosti a napětí. Neměli bychom však zapomínat na dvě důležité věci. Za prvé se jedná o trvalý rozměr a většina lidí nejsou extrémními extroverty ani neurotiky. Za druhé si musíme pamatovat, že tyto dimenze jsou nezávislé, jinými slovy něčí kategorizace jednou dimenzí nezakládá na jeho umístění v druhé.

Svědomitost, jak už vidíme z označení, se týká predispozic jedince k organizačním schopnostem, zaměření na cíle, úkoly a termíny. Přívětivost hovoří o míře, do jaké je jedinec dobrácký, ochotný spolupracovat s ostatními a nakolik se snaží vyhýbat konfliktům. Otevřenost zkušenostem se vztahuje na tendenci nechat se ovlivňovat novými zážitky. (Arnold, et al, 2007).

„Velká pětka“ se stala univerzální šablonou pro chápání struktury lidské osobnosti“.

Při chápání osobnosti si také musíme uvědomit, že na ní mají vliv dědičné a neurologické rozdíly, vliv prostředí na procesy zvykání si a přizpůsobování společnosti. (Armstrong, 2002).

Vliv původu a kultury

Individuální rozdíly mohou být důsledkem původu, tedy prostředí a kultury, v nichž lidé vyrůstali a z nichž přišli, resp., v nichž nyní žijí. Levison (1978) napsal, že „strukturu života jedince“ formují tři typy vnějších událostí (Armstrong, 2002):

- socio-kulturní prostředí,
- role, které hraje, a vztahy, které má,
- příležitosti nebo překážky, které mu umožňují nebo brání vyjadřovat a rozvíjet svou osobnost.

3.2 Postoje a uspokojení z práce

Postoj může být zhruba definován jako ustálený způsob myšlení. Postoje mají hodnotící povahu. Jak uvedli Makin a kol (1996), „jakýkoliv postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí“. Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizacích jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování a kvality pracovního života a ovlivňují je i tzv. „referenční skupiny“ (to jsou skupiny, s nimiž se lidé identifikují). (Armstrong, 2002).

Důležitým pojmem, který úzce souvisí s postoji, které zaujímáme k vlivům dějícím se v organizacích je *uspokojení z práce*.

Uspokojení z práce je důležité z dvou hlavních důvodů. Za prvé, je to jeden z indikátorů psychologické pohody jednotlivce nebo jeho duševního zdraví. Je nepravděpodobné (i když nikoli nemožné), že osoba, jež je nešťastná v práci, bude obecně šťastná. Proto psychologové a další profese zabývající se kvalitou života usilují o zajištění toho, aby bylo uspokojení z práce běžnou součástí života. Za druhé, často se předpokládá, že uspokojení z práce povede k motivaci a dobrým pracovním výkonům. Vazba mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem je dobrým příkladem toho, jak často se předpokládá, že postoje ovlivňují chování, ale není snadné demonstrovat, že tomu tak doopravdy je. (Arnold, et al, 2007).

Locke (1976) definoval uspokojení z práce jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“. Tento pojem se obecně týká různých aspektů práce, které ovlivňují úroveň uspokojení z této práce. Obvykle sem patří postoj k výši mzdy, pracovním podmínkám, kolegům a nadřízeným, kariérním možnostem a vnitřním aspektům práce či pracovní pozici samotné. Již v roce 1976 bylo uspokojení z práce předmětem obrovského množství odborných studií. Lock jich objevil více než 3000.

Uspokojení z práce lidé pravděpodobně využívají k tomu, aby jejich práce dávala smysl a aby si definovali, kým jsou a kým nejsou. Locke (1995) zdůraznil, že uspokojení z práce bude částečně záležet na tom, jak dobře pracovní úkoly jednotlivců odpovídají dlouhodobému účelu práce, jak moc jejich sebevědomí závisí na jejich práci a které zkušenosti z práce ve své paměti zpracovávají nejpečlivěji. Mohli bychom dodat, že názory jiných, mohou rovněž ovlivnit celkový pocit daného jednotlivce z jeho práce.

Uspokojení z práce je něco více než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Uspokojení z práce závisí rovněž na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby. (Arnold, et al, 2007).

3.3 Vlivy působící na chování při práci

Vlivů, které působí na chování pracovníků při práci je opravdu hodně. Následující řádky nás seznámí alespoň s některými, které se zejména týkají chování, postojů a rolí, ve kterých v práci vystupujeme.

Faktory ovlivňující chování

Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. Právě kvůli tomuto procesu interakce (vzájemného působení, vzájemné součinnosti) a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je tak mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat. Všeobecně se předpokládá, že postoje determinují chování, ale není tu tak přímé spojení, jak většina lidí předpokládá. Jak poznamenali Arnold a kol. (1991), výsledky výzkumu ukázaly: „Zdá se, že pocity a přesvědčení, které lidé otevřeně přiznávali a které se týkaly někoho nebo něčeho, měly jenom volný vztah s tím, jak se k někomu nebo k něčemu chovali“. (Armstrong, 2002).

Chování také ovlivňuje to, jak jedinci vnímají situaci, ve které se ocitli. James a Sells (1981) vytvořili termín psychologické klima, aby charakterizovali, jak lidské

vnímání situace jí dává psychologickou hodnotu a význam. Tito autoři došli k názoru, že klíčovými proměnnými prostředí jsou:

- charakteristiky role, například neurčitost nebo konfliktnost role,
- charakteristiky práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost,
- chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce,
- charakteristiky pracovní skupiny, včetně atmosféry spolupráce a přátelství,
- politika organizace, která přímo působí na jedince, např. systém odměňování.

Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi

Způsoby, jak vnímáme lidi při práci a jak je posuzujeme, vysvětluje teorie atribuce (přisuzování nebo připisování motivů), která se týká určování příčin událostí. Přisuzujeme motivy, když vnímáme a popisujeme činy jiných lidí a pokoušíme se objevit, proč se chovali právě tak a nikoliv jinak. Můžeme také přisuzovat motivy svému vlastnímu jednání. Heider (1958) upozornil na to, že: „v každodenním životě si utváříme myšlenky a názory o ostatních lidech a o společenských situacích. Interpretujeme činy jiných lidí a předpovídáme, co za určitých okolností udělají.“

Při připisování příčin lidským činům rozlišujeme mezi tím, co je v silách dané osoby dosáhnout, a tím, co je důsledkem vlivu prostředí. Příčinou na straně jedince, ať už si vede dobře nebo špatně, může například být množství úsilí, které vyvinul, zatímco příčinou způsobenou situací může být extrémní obtížnost úkolu. Kelly (1967) se domnívá, že existují čtyři kritéria, která můžeme použít, když se rozhodujeme, zda chování lze přičíst spíše příčinám souvisejícím s jedincem než vnějším (situačním) příčinám.:

- *charakteristická zvláštnost* (odlišnost) – chování daného jedince lze odlišit od chování jiných lidí za podobné situace,

- *konsensus* – jestliže jiní lidé souhlasí s tím, že chování daného jedince je ovlivňováno některými osobními charakteristikami,
- *konzistence (neměnnost) v čase* – zda se chování opakuje,
- *konzistence (neměnnost) z hlediska postupů či prostředků* (tj. způsob, jakým jsou věci dělány) – zda se chování opakuje v různých situacích či nikoliv. (Armstrong, 2002).

Role

Když lidé musejí čelit nějaké situaci, například vykonávání práce, pak hrají určitou roli, aby tuto situaci zvládli. To se někdy nazývá model situace – jednání“. Jak uvedl Chell (1985), tento model ukazuje, že: „Osoba musí v dané situaci jednat: zvládání situace se řídí pravidly a to, jak se nějaká osoba chová, je často předepsáno těmito společností přijatými pravidly. Daná osoba, aby v určité situaci fungovala efektivně, musí na sebe brát odpovídající roli.“

Pokud jde o práci, pak termín role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného pracovního místa nebo práce. Definice pracovní role v první řadě definují požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných. Tyto definice se mohou odvolávat na Širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení. Lze pak rozlišovat mezi popisem práce (pracovního místa), který je prostě seznamem hlavních úkolů, které musí jedinec plnit, a charakteristikou role, která se více soustřeďuje na aspekty chování při práci a na výsledky, které se od jedince v této roli očekávají. Pojem role zdůrazňuje skutečnost, že lidé při práci v nějakém smyslu vždycky hrají určitou úlohu, nerecituji jen řádky textu, ale interpretují jej na základě svého vlastního vnímání toho, jak by se měli chovat ve vztahu k souvislostem, v nichž pracují, a zejména pak s ohledem na své vzájemné působení a vztahy s ostatními lidmi. (Bedrnová, et al, 2002).

Role, které na sebe jedinci berou při práci – a vůbec kdekoliv – tudíž existují ve vztahu k ostatním lidem – k jejich předepsané roli. Tito lidé mají určitá očekávání týkající se rolí konkrétních jedinců, a jestliže se tito jedinci chovají podle těchto očekávání, pak úspěšně plní svou roli. Výkon v roli je produktem situace, v níž se jedinci nacházejí (organizační souvislosti a řízení nebo vliv nadřazených či kohokoliv jiného v organizaci), a jejich vlastních dovedností, schopností, postojů a osobnosti. Situační faktory jsou důležité, ale role, které jedinci hrají, mohou jak formovat, tak odrážet jejich osobnost. Jsou-li role neurčité, nejdou spolu dohromady, nebo jsou dokonce navzájem v konfliktu, pak to má za následek stres a neadekvátní výkon.

Důsledky pro personalisty

Pro personalisty jsou hlavní důsledky faktorů ovlivňující jedince při práci následující:

- **Individuální rozdíly** – když vytváříme pracovní místa, připravujeme vzdělávací programy, hodnotíme pracovníky a radíme jim, vytváříme systémy odměňování a zabýváme se stížnostmi a disciplinárními problémy, je neustále třeba mít na paměti to, že lidé jsou různí. Co dokáže jedna osoba, nemusí dokázat jiná. Schopnosti, potenciál a inteligence jsou velmi různorodé a je třeba věnovat zvláštní péči spojování správných lidí se správnou prací a poskytování správného výcviku a vzdělávání. Lidé se liší svou osobností a svými postoji. Je důležité se zaměřit na to, jak řídit rozmanité kolektivy lidí. Toto řízení by mělo brát v úvahu individuální rozdíly, což zahrnuje jakékoliv záležitosti související se zaměstnáváním žen, lidí z různých etnických skupin, lidí s tělesnými či duševními vadami a starších lidí.
- **Osobnost lidí** by neměl být posuzována zjednodušeně z hlediska stereotypních rysů. Lidé jsou složití a mění se, a to musí být bráno v úvahu. Problém pro personalisty a manažery vůbec je v tom, že ačkoliv musejí tyto rozdíly akceptovat, chápat je a brát je v úvahu, musejí nakonec realizovat své úkoly na základě spojování lidí s požadavky situace, které v podstatě tvoří to, co organizace musí dosáhnout. Vždy existují hranice toho, v čem se organizace

odkázaná při dosahování svých cílů na kolektivní úsilí může přizpůsobit specifickým potřebám jednotlivců. Organizace si však musí být vědoma toho, že tlaky, které vytváří na lidi, mohou mít za následek stres, a tudíž mohou být kontraproduktivní.

- **Posuzování lidí** (teorie atribuce) – všichni připisujeme jiným lidem určité motivy a pokoušíme se nalézt příčiny jejich chování. Musíme však být opatrní a nevyslovovat zjednodušené soudy o těchto příčinách (tj. o tom, co motivovalo něčí chování) – ani sami u sebe ani u ostatních – zejména tehdy, když hodnotíme pracovní výkon.
- **Teorie orientace** – význam teorie orientace spočívá v tom, že zdůrazňuje význam vlivu faktorů prostředí na pracovní motivace lidí.
- **Teorie rolí** – teorie rolí nám pomáhá pochopit potřebu vyjasnit si s jedinci to, jaké chování se od nich očekává, a při vytváření pracovních míst se postarat o to, aby neobsahovala žádné navzájem neslučitelné prvky. Musíme si také být vědomi možnosti konfliktu rolí, tak aby bylo možné podniknout kroky minimalizující stres.(Armstrong, 2002).

Zájmem organizací by mělo být si schopné a výkonné pracovníky udržet a ne je stále „vyměňovat“ za jiné v domněnku, že najdeme lepší. Domnívám se, že personalisté nebo linioví manažeři by měli zaměřovat svou pozornost takovým aspektům jako je osobnost, individuální rozdíly, postoje lidí, teorii rolí. Tato pozornost by měla směřovat jak na přijímání pracovníků, tak i pracovníkům již zaměstnaným. Výsledkem může být například nižší procento fluktuace a vyšší uspokojení z práce.

3.4 Motivace

Začněte s dobrými lidmi, vymezte pravidla, komunikujte se zaměstnanci, motivujte je a odměňujte je za jejich výkon.

Lee Lacocco

Na motivaci záleží. Zvyšuje totiž efektivitu, účinnost a produktivitu. Nehledě na povaze plánovaných výsledků zvyšuje motivace také pravděpodobnost toho, že jich bude dosaženo. Na druhé straně, její nedostatek prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství polemik a sporů, kterým jsou pracovníci s nízkou motivací vystavováni. Výše uvedené logiky odvrací pozornost zaměstnanců od plánovaného cíle.

Z toho vyplývá, že nejsou-li pracovníci dostatečně dobře motivovaní přináší to pro zaměstnavatele neblahé důsledky, které se mohou projevat například v těchto oblastech:

Zvyšuje se:

- absence,
- plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející z prací) a vyřizování soukromých záležitostí (počínaje telefonováním přátelům a konče surfováním po Internetu),
- pomlouvání a v nejhorším případě tak šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce,
- odčerpávání financí z organizace (např. rozšiřováním požadavků na finanční výdaje),
- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- byrokracie.

Snižuje se:

- zájem a tak i kvalita práce,
- tempo práce,
- ochota přijmout zodpovědnost,
- úroveň kreativních připomínek,
- dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodů pro dřívější odchody domů),
- pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám),
- osobní účast na podporování kultury dané organizace.(Forsyth, 2000).

Pokud chceme hovořit v této části o motivaci pracovníků trochu obšírněji nelze vynechat dvě nejznámější teorie motivace a to:

Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovy motivační a hygienické faktory. V současné době nejznámější klasifikací potřeb je Maslowova (1954) hierarchie potřeb. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. **Seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísné uspořádané hierarchie. (Brooks, 2003).

Herzbergovy motivační a hygienické faktory

Z každodenní perspektivy a zvláště hledáme-li okamžitý motivační prostředek, má pro nás větší význam tato teorie. Frederick Herzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Existují jednak *faktory hygienické*, které v případě že vzbuzují negativní pocity – mohou lidi odrazovat, a jednak *faktory motivační*, které v lidech mohou naopak vzbuzovat kladné pocity. Jsou to tyto faktory:

Hygienické faktory

Hygienické faktory podle Herzberga jsou:

- politika a administrativní procesy společnosti,

- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota.

Všechno jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad (proto se jim také někdy říká faktory prostředí), jestliže v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je po motivační stránce všechno v pořádku. Jestliže zde však problémy jsou, vzniká vážné nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny. (Brooks, 2003).

Motivační faktory

Jedná se o klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci. Jsou to následující:

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst.

Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti.

Také Herzbergova teorie je napadána. Je kritizována jeho metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Navzdory těmto kritikám má Herzbergova teorie pořád úspěch. Je v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které vedlo takovou podobu

pracovních míst, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života.

Budeme si všimnout základních motivačních faktorů, které se objevují v každé organizaci. Tyto faktory jsme vybrali na základě Herzbergovy teorie a rozdělili jsme je na pozitivní a negativní. Motivačních faktorů je samozřejmě celá řada. Níže zmíněné faktory jsou vybrány jako jedny z důležitějších a častějších. (Forsyth, 2000).

Mezi negativní faktory můžeme zařadit:

- **Politika a administrativní postup společnosti** – zbytečná administrativa nebo byrokracii je zřejmě oblíbená jen u málo lidí. Tato skutečnost platí zvláště v případě, kdy tyto jevy zasahují lidi osobně nebo dávají vzniknout nespravedlnosti. Je proto velmi důležité vždy při zavádění nového systému, či jiného formálního postupu, si vždy stanovit datum, kdy ho podrobíme kontrole a zatím pečlivě zaznamenávat jeho výsledky.
- **Interpersonální vztahy** – v některých organizacích se vyskytují skupiny lidí, které se zabývají vlastními úkoly a s ostatními pracovníky se do přílišného styku nedostanou. Mnohem častěji však hraje významnou úlohu týmová práce a z ní vyplývající komunikace. Personalista či manažer se musí snažit vytvořit tým lidí, kteří budou rádi pracovat společně a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problémy a nevytvářely napjaté ovzduší. Podoba interpersonálních vztahů vzniká již tím, jak dáváme tým dohromady (pomocí náboru a výběru) a dále se vyvíjí prostřednictvím každého aspektu společné práce. K vytváření a stimulování komunikace mezi skupinami a po celé organizaci můžeme využít například tyto prostředky:
 - nástěnky a zpravodaje nebo časopisy společnosti,
 - kantýny nebo oddechová centra,
 - podpůrná střediska,
 - knihovny a informační kanceláře,
 - vánoční svátky,
 - poradenské služby apod.

- **Pracovní podmínky** – produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Svou roli zde hraje prostor, vybavení a vůbec vše od klimatizace až po to, zda lidé sedí na pohodlných židlích.

- **Osobní život** – žádné dobré nebo zajímavé zaměstnání netrvá jen od osmi do čtyř. Jestliže však zasahuje zaměstnání nespravedlivě do soukromého života, je to pocíťováno s roztrpčením. Organizace musí od lidí očekávat, že budou tvrdě pracovat, ale všechno má své hranice. Je-li něčeho příliš, produktivita má spíše tendenci klesat. Stejně důležitá je i otázka, jak se člověk k danému zaměstnání hodí. Je ženatý nebo svobodný, má právě založenou rodinu? Všechny tyto faktory mají vliv na to, jak lidé pohlíží na praktické otázky svého zaměstnání a musíme jim proto věnovat dostatečnou pozornost. Příkladem problému, na který se různí lidé mohou dívat velmi rozdílně, je také cestování.

- **Bezpečnost** – bezpečnost zaměstnání může nebo nemusí působit motivačně. Lidé mají rádi bezpečí na mnoho různých způsobů, a pokud není těmito způsoby vyjádřeno, má to nemotivační dopad. Míra bezpečí je mimo jiné dílem následujících faktorů:
 - organizace s jasným cílem a dobrou úrovní komunikace,
 - jasné popisy práce a vymezení kompetencí,
 - znalost toho, co se od nás očekává a jak je to hodnoceno,
 - práce v (efektivním) týmu,
 - práce dobrého manažera,
 - rozhodné vedení,
 - žádné zbytečné utajování

- **Společenský status** – lidé chtějí, aby si o nich ostatní mysleli, že jsou důležití a dělají něco významného. Je důležité se zabývat tím, jak jsou lidé rozsazeni, jak je vyjádřena úcta k jejich věku, vyššímu postavení, pracovním výsledkům nebo odslouženým létům, jak jsou oslovováni a tak dále.

- **Plat** – stávající plat je jen zřídka motivující. Motivaci tedy nepodpoříme, rozhodně ne z dlouhodobého hlediska, pokud se budeme snažit zajistit pouze peníze. Plat a hodnocení jako celek jsou samozřejmě důležité. Musíme jej však zvažovat (stejně jako všechny ostatní faktory) jako součást celku, která pouze svým dílem přispívá k dosažení konečného stavu. Zvýšení platu, zvláště pokud je pojato jako ocenění zásluh, jistě působí motivačně.

Mezi pozitivní faktory můžeme zařadit:

- **Dosažení cíle** – každý je rád, pokud se mu podaří něčeho dosáhnout. Proto je velmi důležité, abychom lidem poskytli dostatečné množství měřítek, jimiž by mohli své úspěchy porovnávat:
 - množství, které prodejce prodá (může se měřit různými způsoby – podle příjmu, podle počtu prodaných výrobků atd.)
 - kvalita odvedené práce a čas, který zabrala,
 - rychlost a efektivita,
 - měření produktivity,
 - spokojenost zákazníka (lze například měřit různými průzkumy nebo podle zakázek).
- **Uznání** – úspěch je důležitý, lidé jej mají rádi a představuje značnou část celkového uspokojení z práce. Uznání může být velice prosté a zabrat jen krátký okamžik. Například, když řekneme „Dobrá práce“! Uznání může být ale i výrazné, hmatatelné, například zvýšením mzdy, služebním postupem, podílem na zisku, služebním autem, ale také vyhlášením zaměstnance měsíce, předáním různých certifikátů apod.
- **Práce sama o sobě** – většina z nás tráví v práci značnou část svého života. Není proto nic překvapivého na tom, že je dobře, pokud mají lidé svou práci rádi. Personalisté nebo manažeři musí proniknout až k samotné podstatě práce svých lidí a najít různé drobnosti, které by mohli mít vliv na jejich motivaci. Uvedme si alespoň některé:

- Prostředí organizace,
 - Vybavení sloužící ke zlepšení podmínek (klimatizace, dobré osvětlení apod.),
 - Kouření nebo nekouření na pracovišti,
 - Úspora času, mít poblíž pracoviště různé služby, obchody, kantýny apod.
- **Odpovědnost** – dejme lidem odpovědnost, a možná budeme překvapeni, jak kreativní dokážou být.
- **Růst, postup** – nikdo nechce zůstat ve stejné pozici. Lidé jsou rádi, když cítí, že jejich kariéra postupuje kupředu. Vezmeme-li v úvahu vše, co je s tím spojeno (například vyšší plat), je zřejmé, že potřebu postupu vnímají velice silně. Motivačně působí i samotný pocit postupu. Součástí toho může být přijímání další odpovědnosti. Stejný význam má uspořádání a využití hierarchie v organizaci. Pomůže to udržet dobré zaměstnance.

Faktory, které ovlivňují motivační strategie a jakou formou může přispět personální oddělení si ukážeme v následujících řádcích:

Faktory ovlivňující motivační strategie

Složitost procesu motivace znamená, že jednodušující přístupy založené na teorii Instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné.

Příspěvek personálního útvaru

Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu nebo chybného neuznávání individuálních rozdílů.

Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.

Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů.

Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přeměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

Měla by být uznána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.

Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.

Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.

Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání.
Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.

Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.

Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.

Z faktorů, které ovlivňují motivační strategie a z příspěvků personálního oddělení je jasné, že pokud chceme skutečně dobře motivovat své pracovníky a chceme vytvářet pozitivní pracovní morálku, která povede k celkové prosperitě organizací musíme rozumět lidem, protože „co platí pro jednoho nemusí platit pro druhého“! Tyto informace o lidech o jejich potřebách myšlení, pocitech můžeme

zjišťovat různými metodami a postupy, ale už teď je zřejmé, že velkou měrou se na jejich zjišťování může podílet personální oddělení. Personální oddělení má přímo v popisu práce se touto problematikou zabývat. To znamená, že personální oddělení si může vytvářet systémy, které mohou působit (téměř) nezávisle na lidech a soustřeďovat pozornost jednak na specifika motivace a jednak na potřebu odpovědnosti. (Armstrong, 2002).

3.5 Analýza pracovních míst

Velice důležitou, dá se říci i jednu z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů je **analýza pracovních míst**. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce pro vytváření mzdových struktur. Všechny tyto vyjmenované oblasti, které vytváříme analýzou pracovních míst přímo souvisí s motivací a proto je velice důležité aby se jimi každé personální oddělení zabývalo.

V této kapitole si stručně uvedeme jaké pojmy úzce souvisejí s analýzou pracovního místa a popíšeme jejich důležitost v organizacích.

S analýzou pracovního místa se spojují například tyto body:

- analýza role,
- analýza dovedností,
- analýza schopností,
- popisy pracovních míst,

Definice analýzy pracovního místa – analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru dat, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa

se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel místa bude dělat. Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- celkový účel – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa.
- obsah – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plněné povinnosti – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky),
- zodpovědnost – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá,
- kritéria výkonu – kritéria měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávaná uspokojivě,
- odpovědnost – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce, rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit, množství a hodnota zdrojů, které spravuje, typ a význam interpersonálních vztahů,
- organizační faktory – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení), pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu, míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce,
- motivující faktory – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě nemotivujících faktorů – nepřijmou příslušná opatření,
- faktory osobního rozvoje – vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost,

- faktory prostředí – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.(Armstrong, 2002).

Abychom mohli tyto informace získat musíme podniknout tyto základní kroky:

- **Získat dokumenty**, jako je existující struktura organizace, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě.
- Požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky.
- **Položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci** – někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů.
- **Pozorovat** při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa, zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti – pro manažery nebo odborné pracovníky je velmi dobré, pokud to čas dovolí, trávit s nimi určitý čas. (Gregar, 2007).

Stručně zrekapitulováno – při zjišťování informací o práci a pracovních místech se používají tyto metody:

1. pozorování,
2. pohovor,
3. dotazník.

Analýza role

Analýza role rovněž shromažďuje informace týkající se práce, kterou lidé vykonávají, avšak podstatné je, že spíše sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací, než samotné úkoly, které plní. Jinými slovy, nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování nositelů role při naplňování celkového smyslu role, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci a styly řízení, které používají. Analytické postupy při určování obsahu prací a rolí, které držitelé pracovních míst hrají, jsou prakticky podobné, ačkoliv cíle analýzy jsou poněkud rozdílné.

Někteří lidé termín analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, když to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.

Analýza role je jakousi nástavbou analýzy pracovního místa a je zpravidla prováděna pomocí rozhovorů, někdy doplněnými jednou z metod analýzy schopností. Zaměřuje se na rozpoznání hlavních povinností (hlavních oblastí výsledků) a definuje schopnosti (především schopnosti chování), které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce, se zvláštním zřetelem k tomu, jak spolupracují s jinými lidmi (jejich vztahy s manažery nebo vedoucími týmu, kolegy, zákazníky, dodavateli a kterýmikoliv jinými lidmi zvenčí, s nimiž jednají), jak zapadají do struktury organizace, jaký rozsah nezávislosti v jednání se od nich očekává a jak si určují své cíle a priority. (Armstrong, 2002).

Analýza schopností

Analýza schopností se pomocí funkční analýzy snaží určit schopnosti, které lidé potřebují pro danou práci mít a pomocí analýzy chování stanovit ty charakteristiky chování, které ovlivňují pracovní výkon. Schopnosti pro výkon práce nebo zaměstnání (tedy odborné schopnosti neboli kvalifikace) se vztahují k očekávaním výkonu na pracovišti – co by měli být lidé schopni dělat – a ke standardům a výstupům, které se

očekávají od lidí plnění konkrétní role. Schopnosti chování nebo osobní schopnosti jsou osobní charakteristiky jedinců, které tito jedinci vnášejí do svých pracovních rolí.

Analýza schopností se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kvalifikace pro danou práci či pracovní místo a analýzou chování ke stanovení charakteristik chování, které ovlivňují schopnosti k výkonu práce.

Přístupů k analýze schopností je několik. Za zajímavé a účelné považují: strukturovaný rozhovor a workshopy (diskusní setkání, semináře).

Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru začíná seznamem schopností vypracovaným „experty“ a pokračuje strukturovanými rozhovory s řadou pracovníků, kteří práce na pracovních místech vykonávají. Začíná se identifikací hlavních oblastí výsledků nebo základních povinností role a pokračuje analýzou charakteristik chování, které odlišují pracovníky s různými úrovněmi schopností.

Základní otázka zní: „Které jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, které přispívají nebo nepřispívají k dosažení vysoké úrovně výkonu?“ Ty lze analyzovat na základě takových kritérií, jako jsou:

- osobní vůle, hnací síla (motivace zaměřená na výsledek),
- vliv na výsledky,
- analytická schopnost,
- strategické myšlení,
- tvořivé myšlení (schopnost inovovat),
- rozhodnost,
- komerční (obchodnický) úsudek,
- řízení a vedení týmu,
- mezilidské vztahy,
- schopnost komunikovat,
- schopnost přijímat změny a tlaky a vyrovnat se s nimi,
- schopnost plánovat a řídit projekty,
- sklo k předávání znalostí.

V každé oblasti se hledají příklady, které ilustrují efektivní chování. Jedním z problémů tohoto přístupu je, že příliš spoléhá na schopnost experta získat od dotazovaného informace. Kromě toho je nežádoucí používat deduktivní přístup, který předjímá analýzu připraveným seznamem názvů schopností. Je mnohem lepší použít induktivní přístup, který vychází ze specifických typů chování a poté je sdružuje do skupin pod jednotlivé názvy schopností. To se dá uskutečnit při workshopu (semináři) analýzou pozitivních a negativních indikátorů zaměřenou na poznání charakteristik chování pro určité zaměstnání nebo pracovní místo tak, jak je uvedeno dále.

Workshopy (diskusní setkání, semináře)

Na workshopy se sejdou lidé, kteří mají „odborné znalosti“ nebo zkušenosti s danou prací – tedy manažeři a podle možnosti i držitelé pracovních míst – s moderátorem, obvykle, avšak nikoliv nezbytně pracovníkem personálního útvaru, nebo externím konzultantem.

Workshop začíná analýzou základních schopností organizace – co se považuje za správné dělat, aby se dosáhlo úspěchu. Poté se dohodnou definice oblastí schopností týkajících se konkrétních pracovních míst – klíčové aktivity uskutečňované lidmi ve sledovaných rolích. Ty jsou definovány v pojmech výstupu, tj. čeho je třeba dosáhnout v konkrétních stránkách role. Pro tento účel lze použít existujících definic rolí.

S použitím oblastí schopností jako rámce pak vypracují členové skupiny příklady efektivního chování, tj. chování, které pravděpodobně přinese žádoucí výsledky. Základní otázka zní: „Jaký druh činností vykonávají a jak se chovají, když plní svou roli efektivně?“ Odpovědi na tuto otázku, jsou vyjádřeny formou: „Ten, kdo tuto roli zastává, ji bude plnit dobře, když“. Kdykoliv je to možné, uvádějí se skutečné příklady daného typu odpovídajícího chování. Odpovědi se zaznamenávají na tabuli nebo archy papíru. Skupina s pomocí moderátora poté analyzuje své odpovědi a přetváří je do řady názvů schopností, které jsou definovány v pojmech skutečného chování, jak již bylo uvedeno dříve. Přitom jsou pokud možno používána vlastní slova, vlastní

výrazy skupiny tak, aby účastníci považovali výsledek za „svůj vlastní“. Tyto názvy tvoří základ pro soustavu druhových schopností, nebo profily specifických schopností.

Např. jednu z oblastí schopností roli personálního ředitele divize může být schopnost plánovat lidské zdroje, definovaná jako schopnost:

Připravovat předpovědi potřeby lidských zdrojů a plány získávání, stabilizace a efektivního využívání pracovníků, které zabezpečí pokrytí podnikové potřeby lidských zdrojů.

Charakteristiky schopností pro tuto oblast mohou být vyjádřeny jako: „Pracovník v této roli bude postupovat dobře, když bude:

- usilovat o zapojení pracovníků do formulování podnikové strategie,
- přispívat k podnikovému plánování tím, že bude uplatňovat strategický přístup k dlouhodobým záležitostem lidských zdrojů, které pravděpodobně ovlivní podnikovou strategii,
- vytvářet sítě se svými kolegy – vyššími manažery v zájmu pochopení a řešení vzniklých problémů plánování lidských zdrojů,
- doporučovat praktické způsoby, jak zlepšit využívání lidských zdrojů.

Úlohou moderátora ve workshopu je inspirovat, pomáhat skupině při analýze jejich zjištění a vůbec být nápomocen při vypracování soustavy charakteristik schopností, které mohou být ilustrovány příklady založenými na chování. (Armstrong, 2002).

Popis pracovního místa (práce na pracovním místě)

Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho míst v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka)

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělávání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování, které by držitel pracovního místa měl mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru pracovníků.

Specifikace vzdělávání nebo výcviku

Specifikace vzdělávání nebo výcviku definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje. Specifikace vzdělávání mohou být vypracovány na základě analýz schopností, vlastností a dovedností. (Armstrong, 2002).

3.6 Hodnocení lidí a jejich výkonu

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- Zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi.
- Hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- neformální hodnocení a
- formální hodnocení.

Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než jako faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. (Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností:

Má především za úkol:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho příspěví k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,

- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění a penzionování pracovníků),
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů podniku a řadu dalších úkolů.

Otázka, proč je používáno pracovní hodnocení, souvisí s jeho poznávací, motivační a rozvojovou funkcí, které naplňují postupy personálního řízení. Otázka, co bude hodnoceno, souvisí s určením a vymezením kritérií a faktorů, které budou hodnoceny.

Při stanovení kritérií vycházíme z toho, které faktory jsou rozhodující pro to, aby pracovník dosáhl uspokojivého výkonu. V zásadě jsou to tyto tři faktory: pracovník musí mít potřebné schopnosti, pracovník musí chtít dosahovat určitého výkonu, pracovník musí mít podmínky pro dosahování určitého výkonu. Základní kritéria, která používáme pro hodnocení výkonu (Gregar, 2007):

- kvantita,
- kvalita,
- včasnost.

Vedle výsledků práce jsou předmětem pracovního hodnocení i charakteristiky pracovního chování a jsou hodnoceny i znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníka. Tento okruh faktorů bývá rozpracován do schematické struktury pro hodnocení. Některá kritéria umožňují měření, některá jsou jen subjektivně hodnotitelná pomocí škál.

Do výsledků hodnocení mohou vstoupit i okolnosti, které pracovník nemůže ovlivnit, např.:

- nedostatky v zadávání úkolů (špatná organizace práce, přetížení apod.),
- nedostatky ve vybavení pracoviště,
- nedostatečné zapracování, např. zaškolení pracovníka,
- špatné pracovní eventuálně životní podmínky.

Všechny tyto okolnosti musí být vzaty do úvahy při formulaci kritérií a faktorů, které jsou předmětem pracovního hodnocení, ebeny. při sestavování metodického postupu pro toto pracovní hodnocení.

Při sestavování metodického postupu hodnocení je potřeba se zabývat tím jak budeme hodnotit, jaké metody budou používány pro hodnocení a měření. Nejčastěji se při hodnocení pracovníků používají tyto metody (Gregar, 2007):

- hodnocení podle stanovených cílů (cíle jsou stanoveny dopředu, cíle by měly být SMART, zpravidla se používá pro hodnocení manažerů a specialistů),
- hodnocení na základě plnění norem (normy výkonu jsou stanoveny předem, zpravidla se používá tento systém pro hodnocení výrobních pracovníků),
- volný popis (může být málo objektivní, mívá charakter posudku),
- hodnocení pomocí stupnice (stupnice jsou vytvořeny pro jednotlivé faktory, používají se různé typy stupnic, např. číselné, grafické nebo slovní),
- hodnotící dotazník (checklist, dotazník nabízí předem připravené formulace, při hodnocení se zatrhávají odpovídající položky),

- assessment centre (hodnocení výkonu, schopností a rozvoje potenciálu manažerů a specialistů formou činnosti diagnostiky, simulace reálných situací).

Závěrem si uvedeme, jak se sdělují výsledky hodnocení a jak se měří pracovní výkon.

Při přípravě metodiky pro pracovní hodnocení je potřebné stanovit postup pro to, jak budou **sdělovány výsledky pracovního hodnocení**. Metodický postup by měl respektovat tyto zásady:

- pracovní hodnocení by měl být sdělováno jednotlivě formou rozhovoru, projednání,
- hodnocený by měl dostat výsledek v písemné podobě a měl by mít možnost se k němu vyjádřit,
- hodnotící pohovor vede hodnotitel,
- hodnotící pohovor by měl mít oficiální charakter, měl by mít standardní strukturovaný průběh,
- styl hodnotícího pohovoru by měl mít charakter dialogu, neměl by být dominantní a neměl by mít jen oznamovací podobu. (Gregar, 2007).

Hodnocení chování a práce souvisí, mimo jiné, také s výkonem. Proto musíme nejenom výkon hodnotit, ale také stanovit jeho měřítka.

Měřítka pracovního výkonu

Měření je klíčovým aspektem řízení pracovního výkonu na základě toho, že „umíte-li něco změřit, můžete to zlepšit“. Nemá smysl definovat cíle nebo normy výkonu, pokud by nedošlo k dohodě nebo porozumění o tom, jak bude výkon při dosahování těchto cílů nebo norem měřen.

Měřítka pracovního výkonu by měla poskytnout důkaz, zda byl či nebyl zamýšlený výsledek dosažen, a jak se pracovník o tento výsledek zasloužil. To bude základem pro

vytváření zpětnovazební informace, kterou mohou využít nejen manažeři, ale také jednotlivci ke sledování svého vlastního výkonu. (Arnold, et al, 2007).

Měřítko pracovního výkonu budou účinná jen tehdy, pokud budou odvozena z jasných definic hlavního úkolu, které jsou zaměřeny na konečné výsledky a předpokládají měření. Definice mohou poukázat na měřítko, které je vhodné použít. Např. jestliže jednou z hlavních povinností manažera prodeje je obstarávat nové obchody, může mu být stanoven cíl získat 20 nových zákazníků v průběhu příštích 3 měsíců, z nichž každý by měl znamenat roční odbyt minimálně ve výši 750 tisíc korun. Měřítko výkonu týkající se počtu a kvality nových obchodů jsou v tomto cíli stanovena zcela jasně.

Tentýž manažer prodeje může mít jako svou hlavní povinnost dosáhnout a udržet vysokou úroveň spokojenosti zákazníka. V tomto případě by jako měřítko spokojenosti zákazníka mělo být dohodnuto například opakování nebo rozšíření prodejů, žádné oprávněné stížnosti nebo pozitivní odpovědi na anketu o spokojenosti zákazníků. Tato měřítko je možno kvantifikovat jako cíle nebo standardy. (Arnold, et al, 2007).

Měřítko pracovního výkonu se mohou týkat takových záležitostí, jako dosažený příjem, rozsah prodeje, výstupy, zpracované kusy, produktivita, náklady, včasnost dodávky, převzetí služby, rychlost reakce na objednávku, míra obratu, dosažení norem kvality nebo reakce zákazníka.

Je důležité dohodnout zároveň s definováním cílů i měřítko pracovního výkonu. To je jediný způsob, jak lze dosáhnout správného hodnocení postupu a dosažených výsledků. Vhodná definice měřítek výkonu také poskytne tu nejlepší základnu pro zpětnou vazbu.

Při definování měřítek pracovního výkonu je třeba dodržet následující zásady:

- měřítko by se měla týkat výsledků, nikoliv vynaloženého úsilí,
- výsledky musí být pracovníkem ovlivnitelné (být „pod jeho kontrolou“),

- měřítka by měla být objektivní a sledovatelná,
- pro potřeby měření musejí být k dispozici příslušné údaje,
- existující měřítka by měla být využívána nebo přizpůsobována, kdekoliv je to možné. (Arnold, et al. 2007).

3.7 ODDANOST

Pojem oddanosti hraje ve filozofii řízení lidských zdrojů významnou úlohu. Jak uvádí Guest (1987), cílem politiky řízení lidských zdrojů je „maximalizovat integraci organizace, oddanost zaměstnanců, flexibilitu a kvalitu práce“. (Armstrong, 2002). Oddanost se přímo dotýká firemní kultury, jaké jsou ve firmě stanoveny hodnoty, normy, artefakty. V zaměstnanci je žádoucí jeho oddanost, loajalitu neustále vytvářet, vzbudit v něm přesvědčení, že se ztotožňuje se společností ve které pracuje a to považují za jednu z nejtěžších prací oblasti řízení lidských zdrojů. Je to hlavně proto, že oddanost a loajalita se utváří a vzniká u zaměstnance v dlouhodobém procesu, který obsahuje všechny oblasti řízení lidských zdrojů, o kterých se zmiňují v kapitolách viz výše. Oddanost je i záležitostí charakteru jedince. Proto při výběru budoucích zaměstnanců se klade pozornost při posuzování kandidáta nejen na jeho odbornou stránku, ale i osobnostní.

Oddanost a vzájemnost

Představa vzájemnosti je úzce spojena s pojetím oddanosti. Říká se, že vzájemnost v organizacích existuje tehdy, když se všichni domnívají, že se shodují zájmy managementu a pracovníků. Management a pracovníci jsou na sobě vzájemně závislí a obě strany mají z této vzájemné závislosti prospěch. Vzájemnost znamená, že management má stejný zájem na blahobytu a pohodě pracovníků jako na úspěchu organizace a že pracovníci mají stejný zájem na úspěchu organizace jako na svém vlastním blahobytu. Zásada vzájemnosti souvisí s pojetím osoby, která má na podniku

zájem (stakeholder) – tj. že jak manažeři a pracovníci, tak vlastníci, zákazníci a dodavatele mají zájem na organizaci, a že jejich vzájemným zájmům by se tudíž měla věnovat plná pozornost. Vzájemnost lze chápat také v unitaristické podobě, která předpokládá, že neexistují žádné a nevyhnutelné rozdíly mezi manažery a pracovníky. (Armstrong, 2002).

Ideál vzájemnosti je součástí jazyka řízení lidských zdrojů a Walton (1985b) zdůraznil význam vzájemných cílů a vzájemné odpovědnosti. Kochan a Dyer (1995) připomněli, že zásady ovlivňování vzájemné oddanosti ve firmě jsou následující (Armstrong, 2002):

1. Strategická úroveň:
 - a) podporující podnikové strategie,
 - b) oddanost vrcholového managementu hodnotám,
 - c) efektivní slovo personalistů při vytváření a řízení strategie.

2. Funkcionální (politika lidských zdrojů) úroveň:
 - a) formování podnikové pracovní síly založené na stabilizaci pracovníků,
 - b) investice do vzdělávání a rozvoje,
 - c) zásluhové odměňování posilující kooperaci, participaci a přínos.

3. Úroveň pracoviště:
 - a) výběr založený na vysokých standardech,
 - b) široká podoba pracovních úkolů a týmová práce,
 - c) zapojení pracovníků do řešení problémů,
 - d) klima spolupráce a důvěry.

Vytváření strategie oddanosti

Když se vytváří strategie oddanosti, je třeba nejprve akceptovat to, že zájmy organizace a jejích členů nemusejí být nutně v souladu. Management může tvrdit, že každý bude mít prospěch z úspěšnosti organizace, např. v podobě jistoty zaměstnání, odměny, příležitostí k funkčnímu postupu atd. Ale pracovníky a odbory bude asi

obtížné přesvědčit, že tomu tak skutečně je, když budou přesvědčeni, že úspěchu bylo dosaženo takovými kroky, jako jsou snižování míry investic, omezování výroby, snižování nákladů s dopadem na mzdy a zaměstnanost, tvrdší pracovní normy a zvýšená kontrola ze strany managementu. Při definování hodnot je důležité tyto hodnoty pracovníkům nevnucovat. Měli by být zapojeni do jejich vytváření a v diskusích s managementem by mělo docházet ke shodě v tom, jak tyto hodnoty podporovat a prosazovat. To by mělo zabránit tomu, co Leggeová (1989) označuje jako proces „kooptace“, v němž management vnucuje svou vlastní řadu hodnot svým pracovníkům. Zapojování pracovníků do vytváření hodnot má svůj smysl proto, že ti pak budou tyto hodnoty s větší pravděpodobností sami mít a uplatňovat. (Armstrong, 2002).

Ke zvýšení oddanosti nám pomohou budovat v organizacích tyto oblasti:

- komunikace s lidmi,
- vzdělávání,
- vytváření pocitu „vlastnictví“,
- vytváření pocitu „zasnoubení se z prací“,
- řízení pracovního výkonu,
- řízení odměňování a další.

Příspěvek personálního oddělení k vytváření oddanosti

Personální oddělení mohou hrát při vytváření oddané organizace hlavní roli. Může podniknout následující kroky:

- Doporučovat efektivní metody informování o hodnotách a cílech managementu a o úspěších organizace tak, aby se sni pracovníci více identifikovali jako někdo, kdo je hrdý na to, že v organizaci pracuje.
- Zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustranná záležitost, od pracovníků nelze očekávat, že budou oddaní organizaci, aniž by management demonstroval svou oddanost pracovníkům a uznával jejich přínos a jejich partnerství.

- Vnucovat managementu potřebu vytvářet klima důvěry tím, že bude s lidmi jednat čestně, spravedlivě, podle zásluh a důsledně, dodržovat slovo a projevovat ochotu naslouchat stanoviskům a návrhům, které pracovníci předkládají během procesů konzultace a participace.
- Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu tím, že se bude s lidmi jednat jako s partnery, zainteresovanou stranou, a bude se spíše spoléhat na konsensus a spolupráci než na kontrolu a donucování a projeví se zřetelná orientace na poskytování příležitostí k učení, rozvoji a postupu v kariéře.
- Doporučovat a podílet se na vytvoření tzv. jednotného postavení všech pracovníků, tzn. odstranění různého zacházení s pracovníky různých kategorií a privilegií určitých kategorií (často poznamená i jakousi dohodu o partnerství) tak, aby se překonala kultura typu „my a oni“.
- Vést management k tomu, aby deklaroval politiku jistoty zaměstnání a podnikal kroky k tomu, aby nebylo nutné násilně propouštět pracovníky z důvodu nadbytečnosti.
- Vytvořit takové postupy řízení pracovního výkonu, které by zabezpečily propojení podnikových a individuálních cílů.
- Doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace pracovníků s podnikem pomocí odměn odvozených od výkonu organizace (podíly na zisku nebo výnosu) nebo pomocí zaměstnaneckých akcií.
- Vytvářet pocit, „zasnoubení se s prací“ (tj. identifikace pracovníků s jejich prací) pomocí procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst s cílem vytvořit atmosféru vyšší spokojenosti s prací (obohacování práce).

4. PRŮZKUM STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

Průzkum společnosti je zaměřen na zjištění hodnot organizační kultury jedné stavební společnosti s pohledu vybraných respondentů.

4.1 Vymezení průzkumu společnosti

Kulturu firmy lze charakterizovat jako „duch domu“, který „normuje“, jaké chování, jaké postoje jsou žádoucí a jaké nežádoucí. Tento „duch domu“ může být výrazný, silný. Je-li sdílená kultura firmy výrazná, není potřeba mnoha směrnic, nařízení. Na druhou stranu může bránit změnám, které jsou potřebné v reakci na proměnlivé vnější prostředí, může vytvářet „ghetto“, „sektu“. „Duch domu“ také může být nevýrazný, slabý, což má za obvyklý následek nižší identifikaci pracovníků s firmou a menší korigování jejich chování a postojů. V tomto případě jsou tolerovány rozmanité a leckdy i protikladné postoje a chování. (Hroník, 1999).

Firemní kultura má nejen „vysoký“ existenciální význam, ale i každodenní, kdy může synergicky vstupovat do hry při procesech koordinace, integrace a motivace. „Silná“ systémově kompatibilní, a tím i funkční kultura zajišťuje podniku nový základní konsensus (všeobecný souhlas) s podnikovými cíly a prioritami. Na jeho základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy spolupráce a možnosti řešení. Důležitá je skutečnost, že sdílený konsensus platí na všech úrovních podnikové hierarchie a ve všech horizontálních sférách organizace (Bedrnová, 2002).

Firemní kultura je také chápána jako soubor hodnot, norem, vzorců chování a artefaktů, které jsou v organizaci dlouhodobě sdíleny. Za jádro kultury jsou považovány organizační hodnoty, které ovlivňují chování jedinců v organizaci a jejich prostřednictvím i chování organizace jako celku.

Ve větších organizacích mohou vznikat relativně samostatné kultury – označované jako subkultury – např. na různých úrovních řídicí hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, administrativní pracovníci či manažeři). Pokud chtějí manažeři pochopit „směrování“ jejich organizace prostřednictvím organizačních hodnot, potřebují znát

především obsah hodnot sdílených v rámci manažerské subkultury. Důležitá je přitom znalost míry, v jaké jsou hodnoty sdíleny, a znalost míry shody mezi vrcholovým, středním a nižším managementem.

4.2 Cíl průzkumu a stanovení hypotéz

Cíl práce obsahuje, mimo formulování hlavního cíle, formulaci tří otázek a k nim stanovují pracovní hypotézy.

Hlavním cílem průzkumu bylo:

- zjistit jaká firemní kultura, jaké klima panuje ve zkoumané společnosti, jak vnímají zaměstnanci společnost, ve které pracují, a také zjistit pohled zaměstnanců na společnost z různých úrovní managementu, konkrétně z pohledu vyššího, středního a nižšího managementu.
- cílem práce je také pokusit se zjistit, že firemní kultura společnosti ovlivňuje chování pracovníků, jejich spokojenost a její ekonomickou úroveň.

Stanovení otázek a hypotéz:

Otázka č. 1

- Je důležité pro stabilitu společnosti, aby pracovníci z různých úrovní managementu sdíleli alespoň některé názory, hodnoty společnosti?

Hypotéza č. 1

- Organizace, kde sdílený konsensus platí na všech úrovních managementu je odolnou a stabilní společností.

Otázka č. 2

- Jaký význam pro firemní kulturu a prosperitu organizací má personální oddělení zaměřené na řízení personálního managementu?

Hypotéza č. 2

- Personální oddělení aktivně se podílející na řízení personálního managementu – řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem k vytváření pozitivní firemní kultury a tím i zvyšování ekonomických výsledků společnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 3

- Je pro společnost výhodné motivovat zaměstnance?

Hypotéza č. 3

- Motivace zaměstnanců má pozitivní vliv na pracovní morálku pracovníků a tím také přispívá k pozitivnímu klimatu organizace.

4.3 Popis zkoumané společnosti

Zkoumaná společnost

Průzkum jsem provedla u stavební společnosti, ve které jsem pracovala před odchodem na mateřskou dovolenou. Ve společnosti jsem působila na pozici manažera nákupu a mým úkolem bylo zavést nový systém nakupování materiálu a tuto oblast centralizovat.

Hlavní důvod, proč jsem si zvolila tuto společnost, byl ten, že jsem měla možnost ji poznat jak z vnitřního tak i z vnějšího prostředí. Z vnitřního prostředí jako zaměstnanec a z vnějšího prostředí jako klient či objednatel. Tuto skutečnost považuji za „výhodu“ provádění průzkumu společnosti z hlediska hlubšího poznání společnosti. Dalším důvodem bylo také svolení generálního ředitele, že mohu provést průzkum v jejich

společnosti. Svolení jsem dostala proto, že jsem byla zaměstnancem společnosti, tudíž jsem měla důvěru, která je v tomto případě důležitá. Zjišťovat typologii firemní kultury v organizacích, kde mě neznají a ani nezastupují profesionální agenturu, je velice těžké, protože společnost se prováděným průzkumem „odkrývá“, ukazuje své slabé a silné stránky a tím se mohou objevovat pochybnosti a nedůvěra. Něco jiného by bylo, kdyby se průzkum zadal profesionální společnosti a společnost by byla na něho připravená a věděla by, že například problém který u nich nastal, bude řešen.

Stavební společnost, u níž jsem provedla průzkum vznikla v roce 1990 jako soukromá společnost a v roce 1997 se transformovala na akciovou společnost. Její hlavní zaměření je výstavba mostů. **V současné době má 400 kvalifikovaných zaměstnanců, z nichž 140 zaměstnanců tvoří stavbyvedoucí, vedoucí středisek, technicko administrativní pracovníci (TAP) a vrcholový management.** Zbývající zaměstnanci spadají do dělnických profesí pohybující se na stavbách. V příloze č. 3 uvádím organizační schéma společnosti.

Průzkum společnost jsem se rozhodla, po konzultaci s mým vedoucím diplomové práce, **provést technikou dotazníku a polostandardizovaným rozhovorem s pracovníci personálního oddělení** (abych získala informace, jakým způsobem personální oddělení pracuje ve zkoumané společnosti) a výsledky práce zpracovat kvalitativní metodou. Respondenti byli rozděleni podle úrovní managementu na nižší, střední a vyšší management. Záměr byl rozdělit respondenty také podle pohlaví, ale protože ze 60-ti respondentů bylo pouze 6 žen od záměru jsem upustila. Více o těchto metodách se zmiňuji v kapitole Použité metody v průzkumu společnosti 4.4.

Průzkum jsem provedla v listopadu roku 2007. Telefonicky (pracovníci pohybující se zejména mimo společnost – na stavbách a pobočkách) a osobně (TAP a část vrcholového managementu) jsem oslovila 60 zaměstnanců ze 140-ti, (respondenty jsem oslovovala z kategorie zaměstnanců stavbyvedoucích, vedoucích středisek, TAP a vrcholového managementu). **Z oslovených 60 zaměstnanců souhlasilo vyplnit dotazník 41 respondentů a ze 41 respondentů jich vrátilo vyplněný dotazník 28 respondentů, představitelů nižšího, středního a vyššího managementu.**

Důvodů, proč dotazník odevzdalo ze 41 respondentů 28, je několik – velká pracovní vytíženost, vyplnění dotazníku nebylo nařízeno vedením společnosti, určitá nedůvěra a v neposlední řadě projekt se týkal diplomové práce a ne zájmu společnosti.

Výše zmíněné důvody jsou složeny z mých domněnek a z reakcí některých respondentů.

Je nutné ještě připomenout, že se jedná o stavební společnost, kde 80 procent dotazovaných pracuje v terénu na stavbách, a proto nebylo možné se ze všemi setkat najednou a dát jim dotazník k vyplnění za přítomnosti mé osoby. I přes mou snahu, kdy jsem některé respondenty osobně a některé telefonicky žádala o konkrétní termín vyplnění dotazníku. Z těchto důvodů byl dotazník většině respondentů zaslán e-mailem a zbývajícím respondentům jsem ho předala osobně s příloženými instrukcemi k dotazníku a uvedeným mým telefonním číslem v případě dotazů. Instrukce k dotazníkům jsou uvedeny v příloze č. 1.

V následujících tabulkách jsou uvedeny základní údaje o oslovených respondentech.

Rozdělení zkoumané společnosti podle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	n
Celkový počet zaměstnanců	400
Dělnické profese	260
Ostatní pozice *	140
Počet oslovených respondentů ze 140	60
Počet rozeslaných dotazníků	41
Počet odevzdaných dotazníků	28

Ostatní pozice: technicko administrativní pozice, stavbyvedoucí, vedoucí střediska a vrcholový management.

Rozdělení zkoumané společnosti z hlediska úrovně zastávané pozice

Počet respondentů	Nižší*	Střední*	Vyšší*	Celkem
Rozezlán dotazník	13	15	13	41
Odevzdalo dotazník	9	11	8	28

Nižší management: stavbyvedoucí

Střední management: technicko administrativní pracovníci

Vyšší management: vedoucí středisek a ředitelé jednotlivých oddělení.

Polostandardizovaný rozhovor s pracovníci personálního oddělení

Polostandardizovaný rozhovor (dále jen rozhovor) jsem uskutečnila v listopadu roku 2007. Tento rozhovoru jsem zařadila do své práce, proto abych získala informace nejen z teoretické části (aktivity a úkoly personálních oddělení), ale také z důvodu, že chci získat informace z „praxe“ (byť pouze z jedné společnosti) a porovnat si informace zpracované z rozhovoru a informace z výsledků dotazníků. Jakou náplň, jakými činnostmi se zabývá personální oddělení ve vybrané stavební společnosti?

Na rozhovor jsem si připravila otázky, které se týkají základních činností a úkolů personálního oddělení, které jsou prezentovány v literatuře Armstrong, (1999).

Otázky se týkaly těchto okruhů:

1. Organizace

- vytváření pracovních míst,
- výkonnost organizace (podpora plánování, zvyšování efektivnosti činností organizace)

2. Zabezpečení zdrojů

- plánování lidských zdrojů (odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace, vzdělání, jejich rozvoj, snižování počtu pracovníků ...),

- získávání a výběr pracovníků (získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace).

3. Řízení výkonu – dosahování lepších výsledků, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonu pomocí dohodnuté soustavy cílů (hodnocení – zlepšování pracovního výkonu).

4. Rozvoj zaměstnanců

- rozvoj a vzdělávání (systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností pracovníků),
- rozvoj manažerů (zabezpečení kvalitních výkonných manažerů)
- řízení kariéry (plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí).

5. Odměňování zaměstnanců

- hodnocení práce,
- odměňování (vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů),
- odměňování podle výkonu (přizpůsobení odměň úsilí a dosaženým výsledkům),
- zaměstnanecké výhody (poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.).

6. Zaměstnanecké vztahy

- kolektivní pracovní vztahy (řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy),
- zapojování a participace zaměstnanců (informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran),
- komunikace (zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům).

7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

- zdraví a bezpečnost (vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti),
- služby pro zaměstnance (poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů).

8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí (pracovní podmínky, záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, stížnostmi, nadbytečností zaměstnanců, rovnost příležitostí, věk užívání škodlivých látek, alkohol, souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace),
- personální informační systémy (vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů).

Rozhovor jsem vedla s pracovníci, která celé oddělení řídí. Oddělení se skládá ze tří pracovníků. Jejich činnosti jsou rozděleny – zpracování mzdové agendy (vedení mzdového účetnictví), správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí a bezpečnost práce + komunikace s institucemi týkající se informací vyplývající ze zákona.

Průběh rozhovoru

Rozhovor trval cca 3 hodiny. Odpovědi jsem zaznamenávala písemně do sešitu. Zpracované odpovědi uvádím dle seznamu uvedených otázek zmíněných výše:

Ad 1 Organizace

Vytváření pracovních míst, plánování, zvyšování efektivnosti činností organizace jsou záležitosti, na kterých se významnou formou podílí vrcholový management. Podstatou je organizační schéma společnosti. Řídící pracovníci jednotlivých oddělení připravují v pravidelných časových intervalech podklady pro personální oddělení – nová pracovní místa, uvolňování, přemísťování či povyšování pracovníků.

Ad 2 Zabezpečení zdrojů

Tato činnost, zejména hlídání kvalifikace a vzdělávání dělníků je úkolem personálního oddělení. Každý zaměstnanec má svou „identifikační kartu“, do které se zaznamenávají osobní údaje zaměstnanců, ale také údaje týkající se vzdělání a kvalifikace. Je to důležité zejména u dělnických profesí, které při výkonu své práce musí ze zákona splňovat kvalifikační předpoklady a ty se po určitém čase doplňují.

Uvolňování pracovníků nebo jejich nábor se týká liniových managerů a vrcholového vedení a je to závislé na získaných zakázkách. Podle nich se plánuje zabezpečení zdrojů. **Plánování lidských zdrojů nižšího a středního managementu je podobné, více v okruhu rozvoje zaměstnanců.**

Ad 3 Řízení výkonu

Tato oblast není ve zkoumané stavební společnosti rozvinuta. Cíle se sice ve společnosti stanovují, jak dlouhodobé, tak krátkodobé, ale není řízen výkon zaměstnanců například formou hodnocení – zlepšování pracovního výkonu. U dělnických profesí (dělníci, kteří pracují na stavbách) kde jejich výkon je „průhlednější“, se měření výkonu sice provádí, ale z hlediska dodržení časových plánů, stanovené investorem (je dostatek lidí?, bude nutné nabrat dělníky s jinou kvalifikací?, bude nutné prodloužit pracovní dobu?, apod.). **Hodnocení jednotlivců ale prováděno není.**

Ad 4 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců orientovaný na vzdělávání podporu znalostí, dovedností a schopností pracovníků se týká nižšího, středního a vyššího managementu a je spíše osobní záležitostí. Tzn., že když se chce někdo vzdělávat (studium na vysoké škole, rozšíření jazykových znalostí apod.), společnost mu dá časový prostor, ale ostatní potřeby, například, vyhledání typu studia nebo finanční potřeby si zajišťuje sám – pokud má ale ve studiu výsledky a řádně ho ukončí (diplom, certifikát), společnost mu náklady na studium zpětně proplatí.

Personální oddělení ve spolupráci s vrcholovým managementem zajišťuje pro rozvoj manažerů kurzy orientované na efektivní řízení podřízených, komunikace, asertivní jednání, time management apod. Efektivita z kurzů je nízká, protože neprobíhají v pravidelných časových intervalech.

Ad 5 Odměňování zaměstnanců a motivace pracovníků

Odměňování ve společnosti je vytvářeno mzdovými formami, nejsou ale příliš rozmanité. Základní mzdová forma je časová a k dodatkovým mzdovým formám společnost zahrnuje podíly na výsledcích hospodaření, které jsou vypláceny jednou za rok (na konci roku) a zvyšováním základní mzdy vůči inflaci. K odměňování se také

vztahují zaměstnanecké výhody. Z kategorie smluvních výhod nabízejí výhody mající vztah k práci, které zahrnují například proplacení vzdělání (zmiňují se výše), stravenky, výhody spojené s postavením společnosti zahrnují placené telefony, u vybraných pracovníků firemní vozy, každoroční zájezd na týden do hor v Itálii (je proplacen celý). Výhody sociální povahy nabízejí poskytnutí půjčky, možnost nákupu stavebního materiálu za nižší společností smluvně domluvené ceny.

Motivace pracovníků není profesionálně zpracovaná formou motivačního programu. **Motivace pracovníků probíhá ve společnosti spíše intuitivně.** Za motivaci považuje společnost zaměstnanecké výhody a stmelovací akce, které probíhají několikrát do roka. Stmelovací akce jsou hory v Itálii, večerní návštěva vinného sklepa spojená s večeří a posezením, víkendový pobyt v přírodě s rodinnými příslušníky, divadla a další příležitostné akce podobného typu. Další motivační složkou jsou nehmotné stimuly a tím jsou zaměstnanecké vztahy. Společnost považuje za velice důležité budovat dobré zaměstnanecké vztahy, (vážit si pracovníků, naslouchat jim, řídit pracovníky ne autokratickým stylem řízení, ale stylem přístupným, konstruktivním, přátelským, orientovaným na lidi) a podle tohoto kréda, také tak k zaměstnancům přistupuje. Tyto stimuly nevycházejí z rad a příspěvků personálního oddělení, ale zabývá se jimi vedení společnosti.

Ad 6 Zaměstnanecké vztahy

Jak jsem psala výše, společnost si zakládá na budování dobrých zaměstnaneckých vztazích, ale má jisté mezery. Komunikace mezi úrovněmi řízení probíhá na základě písemných zpráv z porad, které bývají zveřejněny na intranetu (jsou dostupné pro všechny zaměstnance). Participace zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran, společnost sice preferuje, ale ne vždy dodržuje. Je pravdou, že **zaměstnanci pokud mají svůj názor či nápad, není jim bráněno v diskusi a vždy jsou vyslechnuti.**

Ad 7 Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Zdraví a bezpečnost práce je ve společnosti prováděna na přiměřené úrovni. Společnost dbá na přísném dodržování podmínek bezpečnosti práce a je její snahou vytvářet pracovníkům kvalitní pracovní prostředí, které svým uzpůsobením neškodí zdraví (osvětlení, zdravotní židle). **Ergonomie a tvorba pracovních podmínek není**

však profesionálně prováděna, jsou tam jisté mezery. Společnost se zajímá o zdraví svých zaměstnanců také formou hrazení nadstandardních zdravotních prohlídek.

Služby pro zaměstnance, například pomoc při řešení osobních problémů se týká například poskytnutí půjčky, zapůjčení mechanizace apod. Společnost se k řešení osobních problémů svých pracovníků nestaví zády naopak je vstřícná a otevřená.

Ad 8 Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Veškerá správa zaměstnaneckých záležitostí je vedena a řízena počítačovým informačním systémem.

Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí (pracovní podmínky, záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, stížnostmi, nadbytečností zaměstnanců) jsou zpracovávány na základě podkladů od liniových manažerů. Rovnost příležitostí, věk užívání škodlivých látek, alkohol, souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace jsou kvalitně a zodpovědně zpracovány dle zákonných předpisů pracovníci personálního oddělení.

Závěr a postřehy z rozhovoru

Personální oddělení zkoumané společnosti je hlavně zaměřené na zpracování administrativních ze zákona vyplývajících požadavků. Tzn. mzdová agenda, evidence, doplňování, kontrola osobních karet, komunikace s úřadem práce a dalšími institucemi, průběžné vyhledávání zaměstnanců (zejména dělnických profesí), brigádníky prostřednictvím inzerce a ostatních kontaktů, tvorba pracovních smluv, výpovědí, kontroly kvalifikace dělnických profesí, hlídání zdravotních prohlídek, uplynutí zkušebních dob, odchody do důchodu, pojištění apod. **Vyhledávání středního a vyššího managementu je v pravomoci liniových managerů.** Personální oddělení pomáhá pouze zajištěním inzerce (pokud má manažer o inzerci zájem), sběru, selekci a předání životopisů.

Oblasti týkající se motivace, odměňování, vzdělávání řeší vrcholový management na pravidelných měsíčních poradách a vychází z návrhů řídicích pracovníků.

Každé čtvrtletí bývají ve společnosti porady, které se týkají všech zaměstnanců (všech, myslím 140, ne dělníků), kde se řeší různé záležitosti týkající se společnosti a každý z pracovníků má možnost se projevit, sdělit svůj názor, podat stížnost, návrh či nesouhlas. Jeho připomínky nejsou potlačeny – diskutuje se o nich – je jim nasloucháno.

I přesto, že personální oddělení není přímo zainteresované na personálním řízení a je spíše v rukou vrcholového managementu, neprovádí se průběžné hodnocení zaměstnanců ani jejich pracovního výkonu, motivace pracovníků se řeší intuitivně, systém odměňování není příliš rozmanitý a vzdělávání (kromě dělnických profesí, tam je hlídáno a průběžně doplňováno) si zajišťuje a organizuje každý zaměstnanec sám (pokud má zájem), **panuje v této společnosti atmosféra založena na mezilidských vztazích, naslouchání a vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry.**

Tento názor, postřeh, nemám pouze z rozhovoru z pracovníci z personálního oddělení, ale i z vlastní zkušenosti, protože jsem ve společnosti pracovala.

4.4 Použité metody v průzkumu společnosti

V této kapitole se blíže seznámíme s metodami a postupy, které jsem využila v empirické části této práce. Jedná se o dotazník, polostandardizovaný rozhovor vyhodnocení dotazníku kvalitativní metodou.

Dotazník jako technika výzkumu

Podstata dotazníkové techniky spočívá v tom, že potřebné informace získáváme prostřednictvím písemného dotazu. Respondent vyplňuje dotazník sám. Znamená to, že komunikační tok mezi badateli a respondentem je zprostředkován jen sériemi písemných otázek, které pokrývají zkoumanou oblast problému. Při použití této techniky je tedy důležité již v přípravné fázi provést vymezení relevantních vlastností zkoumaného souboru. Technika dotazníku pak funguje jako prostředek „samopopisu“

dotazovaného, na základě systému vhodně volených a formulovaných otázek. Výhodou tohoto typu komunikace mezi badateli a dotazovaným je, že se zde neobjevují zkreslující vlivy vyplývající z osoby tazatele jak například při technikách rozhovoru. (Zich, 2004).

Technika dotazníku (bez tazatele) je dobrý operativní prostředek sběru informace, není náročná ani po stránce organizační a je také dosti levná. Pro všechny tyto vlastnosti se rychle stala nejpoužívanějším způsobem sběru informace v našich současných empirických šetřeních. Dotazník je technika výzkumu, pomocí níž sbíráme informace. Přitom si musíme být vědomi toho, že kvalita získané informace, stejně tak jako její adekvátnost vzhledem ke zkoumanému problému rozhodujícím způsobem závisí na teoretické přípravě výzkumu a z toho vyplývajících požadavků na volbu příslušných sledovaných znaků a jejich konkretizaci ve formulaci otázky. Pro formulaci otázek platí stejné zásady jako tomu je při technice rozhovoru, pouze s tím rozdílem, že dotazník předpokládá, vzhledem k tomu, že při jeho vyplňování je ponechán dotazovaný sám sobě, ještě mnohem preciznější a promyšlenější formulace. (Zich, 2004).

Dotazníková technika umožňuje získání velikého množství informací, které však jsou dosti popisné a hrubé. Nemáme k dispozici postřehy tazatelů na reakce na jednotlivé otázky, a na celý výzkum. Prostřednictvím dotazníku, vzhledem k jeho extenzivnímu použití, se zpravidla nepodaří proniknout hlouběji do zkoumaného problému a k jeho poloze ve vědomí dotazovaného. Odpovědi představují jen určitou část skutečnosti a děláním závěrů a zobecňování je do značné míry poznamenáno téměř metafyzickým přístupem vyplývajícím z vytržení jistých faktů ze souvislostí. Tyto okolnosti významně podtrhují naléhavost potřeby komplexního přístupu k provádění výzkumu a jeho chápání jen jako určitého stupně v procesu poznávání. (Zich, 2004).

Zásady konstrukce dotazníku

Stavba dotazníku je velice náročnou záležitostí a dá se říci i jednou z nejobtížnějších prací v empirickém zkoumání vůbec. Jak již bylo řečeno, jsou v dotazníku ve formě otázek konkretizovány cíle výzkumu. Otázky jsou prostředky, pomocí nichž výzkumník shromažďuje empirická fakta, která mají potvrdit či vyvrátit hypotézy vycházející

z předcházejícího stupně poznání problému. Jinými slovy, prvním předpokladem účinného použití dotazníkové techniky, tak jako u jiných technik, je důkladná analýza zkoumaného problému. Teprve na tomto základě je možno přistoupit k formulaci otázek do dotazníku. Konečné znění dotazníku, který má být přiměřeně dlouhý, aby neodradil dotazovaného, se provádí opět až na základě ověření pretestem a případně i předvýzkumem. Formulace otázek musí být jasná, neproblematická, neboť nemáme možnost při použití této techniky dodatečně vysvětlovat případné nepochopení. Platí pro ně stejná pravidla jako při technice rozhovoru. Řízený rozhovor, který provádí tazatel, probíhá podle připraveného dotazníku. (Zich, 2004).

Po stránce formální úpravy se doporučuje tento sled: Název dotazníku, který má stručně vystihovat smysl celého výzkumu, informace kdo dotazování provádí – zpravidla je spojená s dopisem respondentovi, vlastní tématické oddíly dotazníku, pokyny pro vyplňování. (Zich, 2004).

Dotazník není výsada sociologie. Je běžně používán i pro úřední potřeby i pro získání informací hromadného charakteru v jiných společenských vědách. Významný vliv na kvalitu informace má anonymita. Použití anonymního či neanonymního dotazníku ovlivňuje jak návratnost, tak také validitu odpovědí. Výhodou anonymního dotazníku je větší otevřenost výpovědí, lidé se mnohem méně stylizují a kontrolují. Nevýhodou je ovšem zpravidla menší návratnost, výzkumník nemá žádnou možnost jak „přimět“ dotazovaného k odpovědi. V anonymních dotaznících se také často objevují odpovědi víceméně šprýmařského charakteru, nebo naprosto nekonstruktivní kritiky často s výzkumným tématem nesouvisící, které pochopitelně nelze zahrnout do zpracování.

Dotazník může být použit:

1. K přímému dotazování – je předložen dotazovanému za přímé účasti tazatele, který ho instruuje, ale respondent vyplňuje dotazník sám a po vyplnění tazatel (nebo jiný organizátor) dotazník vezme zpět od dotazovaného. Tento způsob pak existuje buď jako individuální šetření – dotazník je předložen každému zkoumanému zvlášť, nebo jako hromadné šetření – je přítomno větší množství dotazovaných.

2. Další způsob využití dotazníku je výzkum poštou. Dotazníky jsou dotazovaným doručeny prostřednictvím pošty. Dotazovaný je požádán, aby dotazník vrátil, zpravidla také poštou. Tento způsob použití dotazníku má velice blízko anketě, která bývá někdy označována za samostatnou výzkumnou techniku.
3. Třetí způsob použití dotazníku spočívá v kombinaci různých způsobů doručení a navrácení dotazníku. (Zich, 2004).

Celkově je možno hodnotit dotazník jako velice účinnou techniku sociologického výzkumu a nejen sociologického. Její velké rozšíření souvisí právě s těmi vlastnostmi, které umožňují poměrně rychle a lacino získat značné množství informace. I když má některé nevýhody (nepružnost, povšechnost poznatků atd.), pro které bude v dalších etapách rozvoje výzkumu v sociologii jeho používání stále omezenější, zůstane jistě natrvalo nezbytnou součástí empirického výzbroje sociologie a také psychologie. (Zich, 2004).

Vznik dotazníku použitého v průzkumu společnosti

Ke sběru výzkumných dat bylo použito písemného dotazování. Vytvořený dotazník obsahoval baterii organizačních hodnot, která byla sestavena na základě kategorizace hodnot identifikovaných v rámci předvýzkumu ke grantovému projektu GA ČR č. 402/02/0114 „Organizační kultura českých firem“. Na řešení grantového projektu se podíleli pracovníci Vysokého učení technického v Brně, Masarykovy univerzity v Brně a Vysoké školy ekonomické v Praze. (Konečná, 2002).

Předvýzkum byl proveden v září až prosinci roku 2002 u 85 respondentů, zástupců vyššího, středního a nižšího managementu, přičemž z každé firmy se dotazování účastnil vždy jeden manažer. V předvýzkumu byla použita kvalitativní výzkumná metoda nedokončených vět. Dotazník obsahoval 73 sloves, představujících začátky vět, evokující výpovědi respondentů týkající se hodnot uznávaných jejich firmách. Úkolem

respondenta bylo zamyslet se nad tím, co je ve firmě považováno za důležité (čemu je ve firmě přikládán význam) a doplnit předložená slovesa (např. ve firmě se považuje za důležité dávat najevo, neprojevat, shodnout se, být) tak, aby vznikla smysluplná věta vypovídající o kultuře firmy. Získané odpovědi byly kategorizovány a na základě výsledků provedené kategorizace byl sestaven dotazník hodnot použitý v následujícím empirickém výzkumu. (Konečná, 2002).

V rámci empirického průzkumu byl použit dotazník organizačních hodnot, který obsahoval 94 hodnot formulovaných krátkým výrokem (např. dosahovat vysoké kvality služeb, podílet se na řešení problémů, usilovat o spokojenost zákazníka apod.) Úkolem respondentů byl na předložené pětistupňové škále Likertova typu označit nakolik je chování, v organizaci vyjádřené výrokem, považováno za důležité. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

V instrukcích, které dostali respondenti v písemné formě přiložené k dotazníku, bylo, mimo jiné, uvedeno, aby se snažili odpovídat pokud možno objektivně, tzn., aby neodpovídali podle toho, jak by to v organizaci podle nich mělo být nebo podle toho, nakolik jednotlivé hodnoty považují oni sami za důležité, ale odpovídat by měli jako „pozorovatele“ ve vlastní organizaci.

Rozhovor jako technika výzkumu

Rozhovor jsem vedla pouze s jednou pracovnící personálního oddělení, která má oddělení na starosti, z tohoto důvodu uvedu o této technice pouze několik základních údajů.

Rozhovor jako přirozený prostředek lidské komunikace, je starý jako lidstvo samo. Rozhovor obecně tedy není technika sociologického výzkumu. Při použití jako techniky získávání informací musí mít stanoveny určité podmínky, postupy a zásady, které umožňují badateli získat spolehlivou a validní informaci o sociálních jevech. Rozhovor jako prostředek sociologických výzkumů našel masovější uplatnění v minulém století po druhé světové válce a to hlavně v oblasti výzkumu trhu. Později v souvislosti s rostoucím zájmem o poznání veřejného mínění jako významného politického faktoru,

se rozhovor stal základní technikou výzkumu veřejného mínění. Z této oblasti byla technika rozhovoru přenesena i na ostatní úseky sociologických bádání. Rozhovor jako výzkumnou techniku je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory, či postoje lidí. Verbální projev bývá značně ovlivněn mnoha okolnostmi včetně situace při rozhovoru. Platnost dat (pravdivost, adekvátnost, spolehlivost) získaných rozhovorem je poměrně obtížné ověřovat, neboť proniknout k podstatě, motivaci chování je velmi složité a metodologicky náročné. (Zich, 2004).

Jako nejčastější způsoby ověřování spolehlivosti a validity výpovědí lidí v rozhovoru (ale i u ostatních technik) se používá sledování shody mezi výpovědí a skutečným jednáním člověka tj. tím, že současně pozorujeme jeho jednání. Tento způsob je však pouze možný jen u některých otázek. K hlubšímu poznání chování lidí je možno proniknout také např. opakovaným pozorováním, nebo opakovaným (kontrolním) rozhovorem, jehož stavba počítá s ověřováním dříve získaných poznatků. (Zich, 2004).

Druhy výzkumných rozhovorů

Druhů výzkumných rozhovorů je několik – pro přehled uvádím pouze jejich výčet:

- Standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný,
- zjevný a utajený rozhovor,
- individuální a hromadný (skupinový) rozhovor,
- měkký, neutrální a tvrdý rozhovor,
- hloubkový rozhovor,
- souhlasný a nesouhlasný rozhovor,
- panelový rozhovor.

V průzkumu jsem zvolila polostandardizovaný průběh rozhovoru, proto následující řádky jsou věnovány tomuto typu rozhovoru:

- **polostandardizovaný rozhovor** – je volný rozhovor na předem určené téma s určitými orientačními body. polostandardizovaný rozhovor se používá v počátečních fázích výzkumu pro získání přehledu o problému, jeho nevýhodou je malá reprezentativnost. Krajní formou polostandardizovaného rozhovoru je volný rozhovor označující způsob rozhovoru založený na nezávazném „povídání“ bez předem vymezeného programu sloužící pro orientaci ve výzkumné tématice např. v přípravné fázi výzkumu. (Zich, 2004).

Průběh výzkumného rozhovoru

Základní podmínky úspěšného použití této techniky je možno formulovat následujícím způsobem:

1. dobrá teoretická znalost problému ze strany výzkumníka a dobře připraven scénář, nebo dotazník pro rozhovor,
2. příprava tazatelů pro provádění rozhovorů. Jejich výcvik hlavně v oblasti umění navázat styk, získat dotazovaného pro rozhovor a udržovat kontakt během rozhovoru,
3. provádět správně záznam odpovědí, to znamená, že tazatel se musí nejen ptát, ale musí umět i poslouchat a přesně zaznamenat odpovědi. (Zich, 2004).

Kvalitativní výzkum

Jistá povrchnost výsledků kvantitativních výzkumů založených na měření a kvantifikaci a z toho vyvozovaných závěrů vedla některé sociology ke kritice těchto postupů a hledání jiných metod, které by více odpovídaly charakteru sociálních jevů a překonaly opisnost a „zprůměrování“ pohledu na sociální realitu. Tyto metody jsou označovány jako „kvalitativní výzkum“ a korespondují s „interpretativním paradigmatickým“ sociologie. Filozofický základ interpretativní sociologie je většinou spojen s fenomenologií, zdůrazňující význam každodenního života lidí v jeho

bezprostředních prožitcích a souvislostech. Existují samozřejmě ještě další filozofické koncepce, jež tvoří základní inspiraci pro kvalitativní výzkum. Je to např. antropologicky inspirovaný tzv. symbolický interakcionismus, který vychází z předpokladu, že vztahy mezi lidmi jsou určovány především symbolickou stránkou interakce mezi lidmi. Předpokládá se, že lidé jednají na základě významů, které sami přiřkládají věcem kolem nich, přičemž nejde o objektivní vlastnosti těchto věcí, ale o produkty vzniklé v interakci lidí ve společnosti. Jiným teoretickým zdrojem je tzv. etnometodologie, která se zajímá jen o to, jak svět vidí normální (běžní) lidé. Vyhýbá se vědeckým teoretickým výkladům a konstrukcím, rozhodující je právě jen to, jak lidé chápou svět svého každodenního života, a klade si otázku, jak je možné a proč, chápou tento svět právě tímto způsobem. (Zich, 2004).

Výzkumy a metodické postupy, které byly na této metodologické bázi rozvinuty, se většinou nesnaží o exaktní měření a kvantitativní vyjádření vlastností jednotlivých částí sociálních celků, neusilují ani o reprezentativnost poznatků a způsoby jejich statistického ověřování, jako je tomu u kvantitativní sociologie. Empirický přístup k sociální skutečnosti je zde založen na „ponoření se do každodennosti“, na zúčastněném pozorování sociálního života, verbálním vyjádření a následné interpretaci, vysvětlení stavu, souvislostí jevů a motivu činu lidí a jejich porozumění. Tento způsob zjišťování a popisu sociální reality je označován jako kvalitativní výzkum. „Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobu kvantifikace. (Zich, 2004).

Jak se připravuje a provádí kvalitativní výzkum

Při kvalitativním výzkumu můžeme rozlišit určité fáze (Zich, 2004):

1. První fáze se soustřeďuje na stanovení výzkumného problému. Výzkumný problém je formulován pokud možno co nejkonkrétněji tak, aby bylo možné s ním pracovat. Od problému který má často podobu dosti širokého tématu se směřuje k formulaci výzkumné otázky (**otázky a hypotézy formulované viz kapitola cíl průzkumu a stanovení hypotéz**). Výzkumný problém je třeba vymežit tak, aby to

umožňovalo stanovit o čem, o kom a kde budou shromažďovaná kvalitativní data (výpovědi) jako východisko pro vyvozování poznatků o problému. V této fázi je také stanoveno, jakou metodou (technikou) použijeme ke sběru kvalitativních empirických dat. **Stanovena technika shromažďování kvalitativních dat v této práci je dotazník.**

2. Druhou fází tvoří shromáždění relevantního empirického materiálu. **V mém případě se jedná o sběr vyplněných dotazníků od oslovených respondentů a záznam polostandardizovaného rozhovoru.**
3. Třetí fází tvoří metody analýzy a interpretace shromážděných empirických materiálu. Je založen na mnohostranné analýze významu kvalitativních záznamů a na předpokladu dostatečné znalosti daného problému a obecné teoretické připravenosti a citlivosti výzkumníka formulovat hypotézy, umět rozlišovat, srovnávat a hledat podstatné souvislosti. Cílem analýzy a průběžné interpretace je buď: a) podrobná analytická výzkumná zpráva, obsahující většinou obecná shrnutí jako počátek dílčí teorie daného problému. V případě praktické aplikace kvalitativní metody jsou uvedena i doporučení a prognóza vývoje jevu, b) nebo studie, která obsahuje tzv. zakotvenou teorii o zkoumaném problému. Zakotvená teorie vzniká induktivně na základě analýzy a interpretace kvalitativního empirického materiálu o zkoumaném jevu. Zde bychom ještě chtěli zdůraznit, že zakotvená teorie je výkladem určitých souvislostí existujících v daném jevu. Liší se od popisu stavu, nebo změn jevu především tím, že vyjadřuje širší systémové souvislosti a zákonitosti (opakovatelnost) zkoumaného jevu. **Interpretace shromážděných empirických jevů je uvedena v kapitole 4.6 interpretace výsledků průzkumu společnosti.**
4. Čtvrtá fáze obsahuje vypracování výstupu pro presentaci výsledků. Většinou se jedná o formu závěrečné zprávy, nebo studie. Pokud jde o studii, měla by mít podobu relativně ucelené „zakotvené teorie“

problému. Tato teorie je však vždy otevřená, do značné míry i neúplná. Součástí závěrečné práce zpravidla také bývá uvedení zkoumaného problému do širších souvislostí. **Závěrečná zpráva je uvedena v závěru diplomové práce.**

4.5 Výsledky a rozbor průzkumu společnosti

Výsledky průzkumu jsem rozdělila do 3 částí. První část nám má ukázat, jak vidí společnost všech 28 dotázaných respondentů, respektive co si myslí, že společnost považuje za nejdůležitější. Ve druhé části jsem respondenty rozdělila na vyšší, střední a nižší management, kde bude zajímavé sledovat názory těchto tří úrovní managementu. Shodují se, nebo každý vidí společnost jinýma očima? A ve třetí části, která je rozdělena do 16 faktorů, které představují obsahové složky firemní kultury společnosti identifikovaných na úrovni hodnot se podrobněji podíváme, jakým hodnotám respondenti dávají přednost.

1 část

Celkový počet oslovených respondentů 41,
Odevzdalo 28 respondentů (68 %).

18 (z 28 tj. 64 %) respondentů považuje ve společnosti za důležité:

- 24 – podporovat stmelování pracovního kolektivu,**
- 42 – usilovat o jistotu pro zaměstnance,**
- 68 – dodržovat dohody s partnery.**

21 (z 28 tj. 75 %) respondentů považuje ve společnosti za důležité:

- 36 – hledat vzájemnou shodu (při řešení problémů, volbě postupů, ...).**
- 60 – dosahovat zisku.**

Popis výsledků z 1. části průzkumu

Graf č. 1 nám ukazuje výsledky hodnot, které považuje všech oslovených 28 respondentů za nejdůležitější. Nejvíce považují za důležité hodnoty (75 %) - hledat vzájemnou shodu, při řešení problémů, volbě postupů apod. a dosahovat zisku. Tyto hodnoty nám ukazují, že podle vnímání všech oslovených respondentů je společnost orientovaná (považuje za důležité) na „**Spolupráci a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy**“ a na „**Dosahování zisku**“. Při podrobnějším zamyšlení se nad těmito hodnotami mi vychází provázanost a plynulé přecházení od spolupráce a sdílení informací, které vedou k následným výsledkům z této práce a tím výsledkem je zisk.

V grafu č. 1 si můžeme také všimnout dalších hodnot (65 %) a to podporování a stmelování pracovního kolektivu, jistota pro zaměstnance. Tyto hodnoty se týkají „**Orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost**“.

Poslední hodnotou v grafu č. 1 je hodnota **dodržování dohod s partnery**. Tato hodnota je také považována za důležitou představiteli vyššího a středního managementu (podrobněji se zmiňuji ve 2 části průzkumu společnosti).

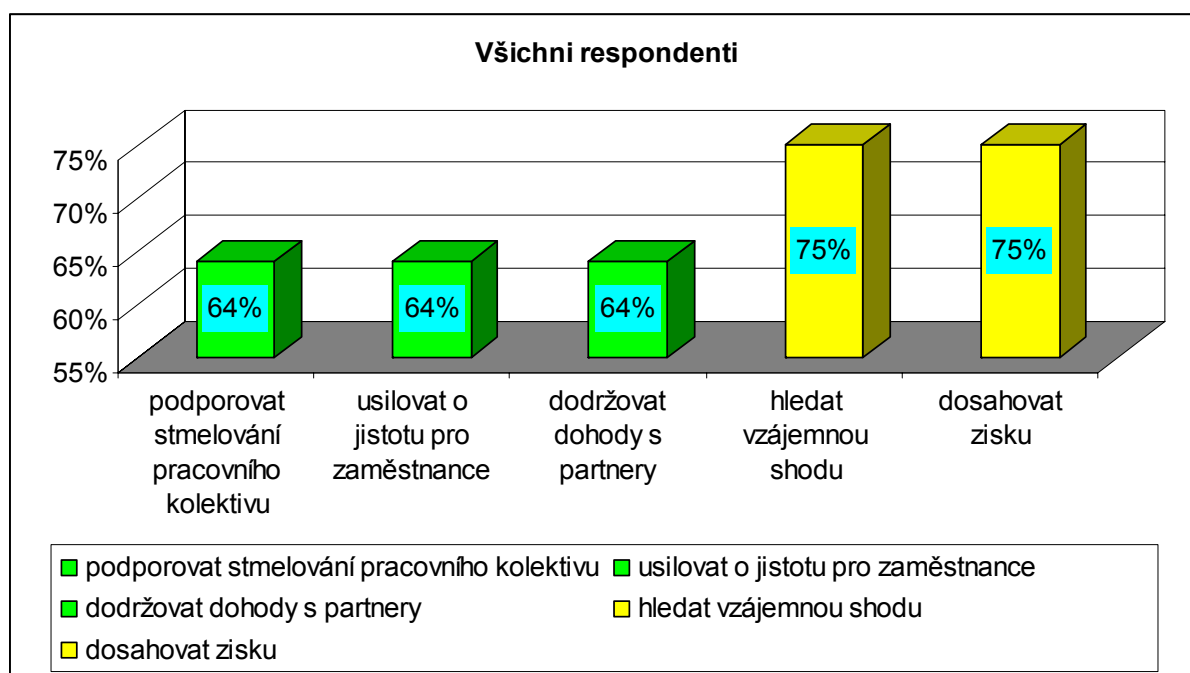
Hledat vzájemnou shodu při řešení problémů a sdílet informace je hodnota, která je dosti podstatná pro vytváření stability společnosti. Pracovníci ze všech úrovní řízení pokud kooperují a snaží se hledat společná řešení, jsou loajálními zaměstnanci a jde jim o stejnou věc a tou je celková prosperita organizace. Tento přístup si můžeme potvrdit na příkladu, který uvádím z vlastní zkušenosti:

Můj nástup do společnosti se týkal zavedení nového systému nakupování materiálu (centralizovat ho). Tzn., že jsem pro většinu zaměstnanců, kterých se tento systém přímo dotýkal, byla pracovník, který s sebou přináší něco nového a „vezme“ jim část pravomocí, které doposud měli. To vyvolávalo spíše nevoli, rozpaky a nedůvěru. Proto bylo velice důležité zaměstnance o novém systému podrobně informovat a vysvětlovat jim, že tato změna se týká jak přínosu pro společnost - zejména ve finanční úspoře a zpřehlednění nakupování materiálu tak i **přínosu pro jednotlivé pracovníky**.

Komunikace s pracovníky byla průběžná, neomezila se jen na „jedno“ oznámení na poradě. Protože společnosti nejsou pracovníci lhostejní a panuje v ní atmosféra založená na otevřenosti, možnosti sdělit svůj názor a hlavně možnosti diskuse, byl tento systém zaměstnanci přijat podstatně rychleji a pružněji. I když díky otevřenosti a diskusi, která je ve společnosti nastavena procházelo zavedení systému „nelehkou cestou“. Z tohoto příkladu můžeme vidět, že zaměstnanci se snažili hledat „vzájemnou shodu“ a jejich přístup byl otevřený a komunikativní – nebyli lhostejní, zaražení a nepřístupní, jak se, bohužel, v některých organizacích s takovým přístupem setkáváme. V takových organizacích, ale panuje klima založené na jiných „hodnotách“.

Z toho vyplývá, že hledat vzájemnou shodu můžeme jedině tehdy, pokud dokážeme a hlavně chceme komunikovat a není nám v komunikaci bráněno!

Graf č. 1



2 část

Vyšší management

Celkový počet oslovených 13 respondentů,

Odevzdalo 8 respondentů (62 %),

6 (z 8 tj. 75 %) respondentů se shodlo v následujících hodnotách (spíše souhlasí):

15 – zvyšovat výkonnost efektivnost,

18 – usilovat o stabilitu firmy,

25 – usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům,

33 – investovat do pracovníků firmy,

41 – dosahovat maximální spokojenosti zákazníků,

42 – usilovat o jistotu pro zaměstnance,

45 – respektovat tradice firmy,

50 – plánovat (výrobu,) s dostatečnými rezervami,

54 – rozvíjet spolupráci mezi útvary či odděleními,

56 – dodržovat zákony a předpisy,

63 – usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti,

68 – dodržovat dohody s partnery,

89 – Zajímá se a naslouchá novým myšlenkám, nápadům, podnětům a vyzím,

7 (z 8 tj. 87,5 %) respondentů se shodlo v hodnotě:

86 – dbá, aby zaměstnanci byli finančně motivovaní za odvedenou práci.

Střední management

Celkový počet oslovených 14 respondentů,

Odevzdalo 11 respondentů (78 %),

8 (z 11 tj. 73 %) respondentů se shodlo v následujících hodnotách (spíše souhlasí):

11 – dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům,

16 – podporovat a respektovat firemní cíle,

23 – kontrolovat kvalitu produktů,

26 – rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti,

40 – uvnitř organizace uplatňovat spravedlivá pravidla,

46 – vážit si každého pracovníka v organizaci,

48 – pružně se přizpůsobovat požadavkům a přáním zákazníků,

60 – dosahovat zisku,

63 – usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti,

84 – podporovat zdravotnictví, sport, kulturu,

90 – je vstřícná a připouští kritiku či nesouhlas.

9 (z 11 tj. 81 %) respondentů se shodlo v těchto dvou hodnotách (spíše souhlasí):

49 – dosahovat vysoké kvality služeb,

68 – dodržovat dohody s partnery.

Nižší management

Celkový počet oslovených respondentů 13,

Odevzdalo 9 respondentů (69 %),

7 (z 9 tj. 78%) respondentů se shodlo v následujících hodnotách (rozhodně souhlasí):

16 – podporovat a respektovat firemní cíle,

18 – usilovat o stabilitu firmy,

24 – podporovat stmelování pracovního kolektivu,

26 – rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti,

63 – usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti,

70 – snažit se nebýt pozadu za ostatními, nebýt podprůměrní,

77 – Expandovat (na nové trhy, ...).

8 (z 9 tj. 89 %) respondentů se shodlo v jedné hodnotě (rozhodně souhlasí):

60 – dosahovat zisku.

9 (z 9 tj. 100%) respondentů se shodlo v této hodnotě (rozhodně souhlasí):

11 – dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům.

Legenda:

Žlutá barva – shoda všech tří úrovní managementu.

Zelená barva – shoda u středního a nižšího managementu.

Růžová barva – shoda u vyššího a nižšího managementu.

Popis výsledků z 2. části průzkumu

Podle **vrcholových manažerů** (dále jen VM) je ve zkoumané společnosti považováno za důležité - je kladen důraz na **finanční motivaci zaměstnanců za odvedenou práci** (k této hodnotě se přiklání 87,5 % představitelů VM). Podle představitelů **středního managementu** (dále jen SM) je ve zkoumané společnosti především považováno za důležité se orientovat na zákazníka tzn. na vnější prostředí společnosti. Ukazují nám to hodnoty - **dosahovat vysoké kvality služeb** a hodnota **dodržovat dohody s partnery** (k těmto hodnotám se přiklání 81 % představitelů SM). Podle představitelů **nižšího managementu** (dále jen NM) je považováno ve zkoumané společnosti za důležité **dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům** (k této hodnotě se přiklání 100% představitelů NM). Viz graf č. 2.

Výsledky z druhé části průzkumu, který je zaměřen na vnímání hodnot společnosti z různých úrovní managementu nám ukazují, že podobné hodnoty - orientované na zákazníka a ekonomickou úroveň společnosti mají představitelé středního a nižšího managementu.

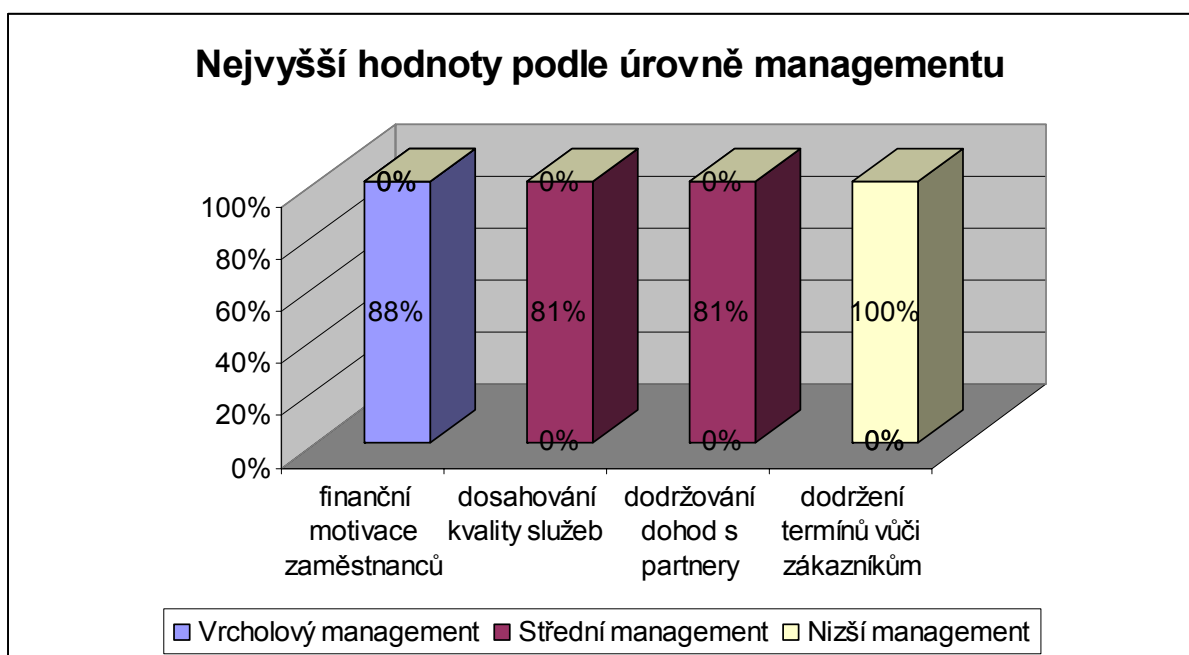
Výsledky nám také ukazují, že tyto dvě úrovně managementu se neztotožňují s hodnotou, které největší důležitost připisuje **VM a tou je „dbát na finanční motivaci zaměstnanců za odvedenou práci**. Neobjevuje se tato hodnota ani v dalších položkách, které obsahují hodnoty s vyšším (ne nejvyšším) počtem bodů od představitelů SM a NM. Tento výsledek si vysvětlují tím, že společnost nemá mzdový motivační systém

rozmanitě nastavený. Vycházím z rozhovoru, vedený s pracovníci personálního oddělení (zmiňuji se podrobněji v rozboru jednotlivých personálních oblastí v kapitole Polostandardizovaný rozhovor).

Systém se skládá z časové mzdy a ročních cílových odměn, jejichž výše závisí na výsledcích hospodaření společnosti. Jednotliví liniovní manažeři pak následně hodnotí roční práci svých podřízených a podle spokojenosti přidělují odměny. Tento systém se mi nezdá však dostatečně objektivní a pro některé pracovníky může působit i dosti abstraktně. Pokud si manažer po rozvrhnutí odměn nesesedne na konci roku se svými lidmi a neinformuje je o důvodech rozdělení výše odměn – tento způsob komunikace zkoumaná společnost ale neuplatňuje. Tato forma odměňování je sice motivační, ale měla by být doplněna dalšími finančními motivačními složkami. Například vyhlášení odměn v krátkodobých časových intervalech za splnění určitých, předem stanovených, úkolů, činností apod.

Graf č. 2 nám dále ukazuje **nejvyšší hodnoty středního a nižšího managementu**. Tyto hodnoty – dosahovat kvality služeb, dodržovat dohody s partnery a tím i dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům svými názvy napovídají, že střední a nižší management vnímá společnost **orientovanou na kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků**. Hodnoty podobného typu se stejným významem – usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům, dosahovat maximální spokojenosti zákazníků, dodržovat dohody s partnery, také tak vnímá i VM, ale s nižším počtem bodů tj. 75 %, zatímco u SM je to 81 % a u NM je to 100 %. Hodnota dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům se objevuje také u představitelů SM managementu, ale s nižším počtem bodů, tj. 73 %.

Graf č. 2



Graf č. 2 nám ukazuje **nejvyšší** hodnoty firemní kultury, které považuje společnost za důležité. V grafu č. 3 si ukážeme hodnoty, u nichž jsme zaznamenali také vysoké procento a hodnoty, ve kterých se **představitelé různých úrovní managementu shodují**.

Všechny tři úrovně managementu považují ve zkoumané společnosti za důležitou hodnotu „**Usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnost**“. Shoda v této hodnotě nám ukazuje pozitivní výsledek. Je to proto, že jedním z hlavních cílů společností je mít a udržet si na trhu dobré jméno! K naplnění tohoto cíle vedou strategické kroky společností. O některých krocích, zaměřených zejména na lidské zdroje se zmiňují v teoretické části této práce. Hlavním zdrojem k naplnění cílů společnosti jsou lidé – zaměstnanci, ti přispívají svou prací a svým chováním k celkové produktivitě a k budování dobrého jména společnosti.

U všech tří úrovní managementu se objevili také shody týkající se **orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost**. Byť každý z úrovně managementu vidí orientaci na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost trochu z jiného úhlu pohledu (proto není zaznamenáno v grafu). VM vnímá hodnoty zaměřené na investování do pracovníků a usilování o jejich jistoty (75 % VM), SM vnímá hodnoty zaměřené na uplatňování

spravedlivých pravidel a úctě ke každému pracovníkovi v organizaci (73 % SM). NM vidí hodnoty orientované na podporu stmelování pracovního kolektivu. (78 % NM).

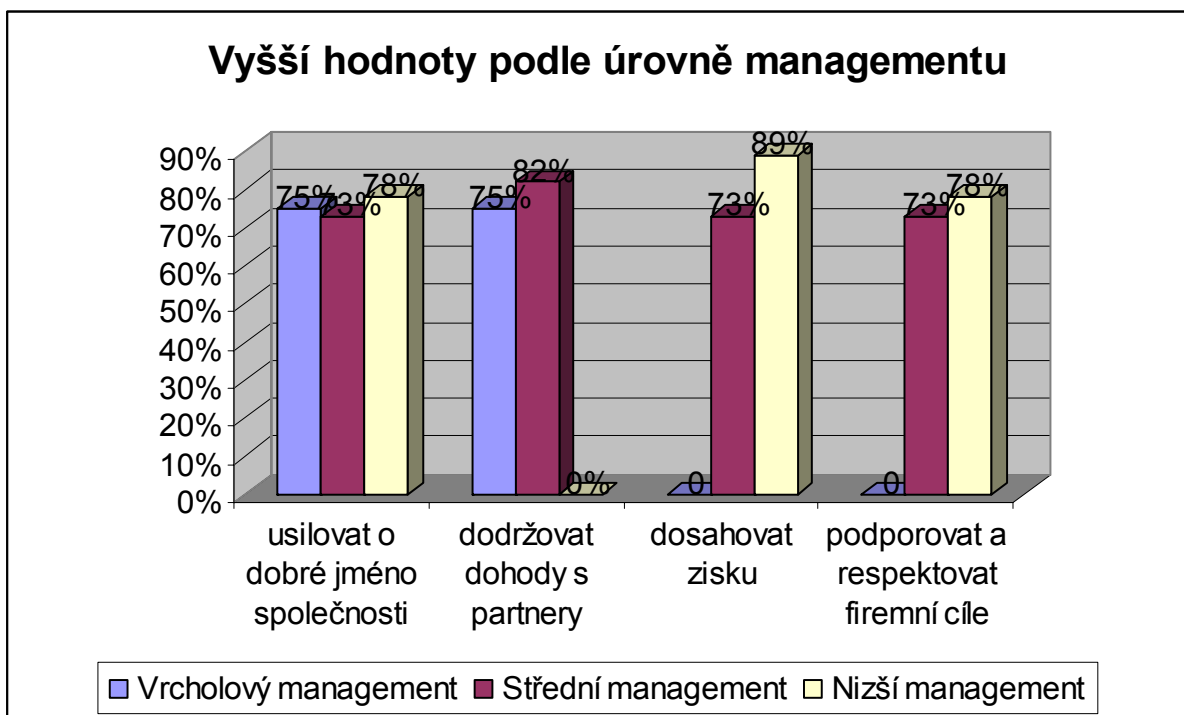
Takto vnímané hodnoty u managementu podle tří úrovní jsou dle mého názoru správně rozděleny – **VM přirozeně usiluje o investování do svých podřízených prostřednictvím vzdělání a různých dalších benefitů za účelem vytvoření u svých pracovníků pocitu jistoty.** Manažeři si tímto přístupem mohou udržet kvalitní a perspektivní zaměstnance a tím hodně získají – vyšší produktivita práce, vyšší zisk. **SM vnímá, že společnost považuje za podstatné uplatňovat spravedlivá pravidla.** Jedna z teorií motivace – teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Jde o to, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění v porovnání s ostatními a jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti. **NM vnímá hodnotu, kterou považuje společnost za důležitou - podporu stmelování pracovního kolektivu.** Pro zaměstnance je velice důležité vytvářet ve společnosti příležitosti, kde mají pracovníci ze všech úrovní řízení možnost si sdělit své pocity, názory a tím rozvíjet komunikaci mezi různými odděleními a úrovněmi managementu.

Další shody se objevily u VM a SM a to v hodnotě „**Dodržovat dohody s partnery**“ dále u VM a NM v hodnotě – **usilovat o stabilitu firmy**, u SM a NM v hodnotách: „**Podporovat a respektovat firemní cíle**“, „**Dosahovat zisku**“, „**Dbát na dodržení termínů vůči vnějším zákazníkům**“ a „**Rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti**“.

Tyto hodnoty nám jasně napovídají, že zkoumaná společnost je **orientovaná na dobré jméno a stabilitu firmy se zaměřeností na firemní cíle, výkonnost a zákazníka.** Pokud se podrobněji zaměříme na rozbor stability firmy, firemní cíle a výkonnost, zjistíme, že pod stabilitou, cíly a výkonností se skrývají všechny podstatné hodnoty, normy, firemní kultury, které dávají základ pro silnou společnost s pevnými kořeny. Společnost, jejíž firemní kultura je takto nastavená je připravená zdolávat překážky a snadněji se vyrovnávat s nástrahami, které přicházejí z vnějšího, ale i z vnitřního prostředí. Aby mohlo dojít k naplnění hodnot - dodržování dohod s partnery,

dosahování zisku, budování dobré jména a stability firmy a dodržování firemních cílů, musí zaměstnanci vzájemně sdílet předpoklady, hodnoty a vzorce chování.

Graf č. 3



Shrneme-li tyto dva grafy, vyjde nám, že společnost podle vnímání z různých úrovní managementu je především **orientovaná na „dobré jméno a stabilitu firmy“ a „kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků“**. Tyto dvě orientace se vzájemně nevylučují, naopak jsou si dosti podobné. Dobré jméno společnosti je provázané i s produkcí kvalitních výrobků a služeb, tzn. s celkovou spokojeností zákazníka.

Výsledek z II. části průzkumu společnosti, kde jsme sledovali vnímání hodnot podle tří úrovní managementu, můžeme hodnotit jak uspokojivý. Manažeři z různých úrovní se shodují pro společnost v podstatných hodnotách (orientace na dobré jméno a stabilitu firmy ve spojení s usilováním o dosažení kvalitních produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků). Tyto hodnoty znamenají, že společnost je obklopena pracovníky, kteří mezi sebou komunikují a jsou zaujati pro společnou věc a tou je stabilita firmy. Tyto hodnoty se přímo dotýkají ODDANOSTI pracovníků vůči společnosti.

3. část

Třetí část je seřazena do 16 faktorů, které byly získány provedením faktorové analýzy. Tyto faktory představují obsahové složky firemní kultury. (Konečná, 2004). Pomocí těchto faktorů si potvrdíme orientaci – podnikové klima zkoumané společnosti a podrobněji uvidíme, do jakých kategorií faktorů jednotlivé hodnoty zapadají a kolik respondentů je vnímá za důležité. Je to z toho důvodů, že jednotlivé hodnoty se v dotazníku často opakovaly, ale v trochu změněné větné i obsahové podobě – např. hodnota usilovat o jistotu pro zaměstnance a hodnota usilovat o spokojenost pracovníků nám jasně říká, že svým obsahem se týkají zájmu o pracovníky a proto vznikl faktor Orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost, který obsahuje hodnoty tohoto charakteru.

Seznam faktorů

Faktor 1	Orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost
Faktor 2	Orientace na kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků
Faktor 3	Spolupráce a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy
Faktor 4	Inovace a zaměřenost na vnější prostředí
Faktor 5	Kvalita jako bezchybnost
Faktor 6	Agresivita a soutěživost ve vztahu k trhu
Faktor 7	Sponzorování a budování image
Faktor 8	Orientace na pořádek uvnitř firmy, disciplína, dodržování předpisů a kázeň
Faktor 9	Orientace na dobré jméno a stabilitu firmy
Faktor 10	Zaměřenost na nízké náklady
Faktor 11	Opatrnost (ve vztahu k vnějšímu prostředí)
Faktor 12	Orientace na firemní cíle a výkonnost
Faktor 13	Morální hodnoty
Faktor 14	Orientace na dosahování zisku
Faktor 15	Konzervativnost – upřednostňování standardních postupů a zkušeností
Faktor 16	Nesoutěživost

Výpisy jednotlivých faktorů s počty respondentů jsou seřazeny podle nejvyššího počtu bodů.

Faktor 1
Orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost

Číslo položky v dotazníku	Název položky dotazníku	Počet bodů
33	Investovat do pracovníků firmy	14
14	Podporovat profesionální rozvoj a růst pracovníků	13
32	Dávat pracovníkům možnost podílet se na rozhodování	10
37	Usilovat o spokojenost pracovníků	16
40	Uvnitř organizace uplatňovat spravedlivá pravidla	14
17	Umožňovat lidem projevit svůj názor, respektovat každého jednotlivce	12
30	Zajímat se o potřeby pracovníků, poskytovat jim zaměstnanecké výhody	13
27	Umožňovat lidem vyniknout	12
46	Vážít si každého pracovníka v organizaci	15
12	Vytvářet pozitivní atmosféru, budovat dobré vztahy	14
42	Usilovat o jistotu pro zaměstnance	18
51	Odměňovat kvalitu a dokonalost	13
24	Podporovat stmelování pracovního kolektivu	18
31	Stále se učit něco nového	14
28	Dosáhnout maxima znalostí, být špičkou v oboru	13
87	Záleží, aby zaměstnanec byl spokojený se svou pracovní náplní	16
88	Všímá si a vylepšuje pracovní prostředí zaměstnanců	15
86	Dbá, aby zaměstnanci byli finančně motivovaní za odvedenou práci	15
93	Záleží jí, aby zaměstnanci byli spokojeni se mzdovým ohodnocením	17
94	Vytváří různé motivační složky (př. Stmelování kolektivu, soutěže ...)	12

Faktor 1 obsahuje hodnoty týkající se orientace na pracovníky, kde je hlavně kladen důraz na **jistotu zaměstnanců a podporování stmelování pracovního kolektivu**. Druhou nejsilnější položkou je snaha, aby zaměstnanci byli spokojeni se mzdovým ohodnocením. Za důležité je také považováno spokojenost zaměstnanců a spokojenost s pracovní náplní. Poměrně vysoký počet bodu mají položky orientované na úctu k pracovníkům, vylepšení pracovního prostředí zaměstnanců a na motivaci za odvedenou práci.

Faktor 3
Spolupráce a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
7	Vzájemně spolupracovat	12
54	Rozvíjet spolupráci mezi útvary či odděleními	13
36	Hledat vzájemnou shodu (při řešení problémů, volbě postupů, apod.)	21
59	Sdílet informace, předávat si důležité informace	12
34	Sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti, rady	11
12	Vytvářet pozitivní atmosféru, budovat dobré vztahy	14
89	Zajímá se a naslouchá novým myšlenkám, nápadům a podnětům	13
90	Je vstřícná a připouští kritiku či nesouhlas	17
91	Při zavádění výrazných změn, zaměstnance na změny připravuje a dobře informuje	10

Faktor 3 obsahuje hodnoty zaměřené na vnitřní prostředí společnosti. Nejvyšší počet bodů nám ukazuje hodnota **hledání vzájemné shody** (při řešení problémů, volbě postupů apod.). Hledat vzájemné shody s sebou nese odpovídající přístup k daným problémům a postupům tzn. **být vstřícný a připouštět kritiku či nesouhlas**.

Faktor 14
Orientace na dosahování zisku

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
60	Dosahovat zisku	21
20	Dosahovat maximálního zisku	14

Faktor 14 „Orientace na dosahování zisku“ obsahuje stejně jako faktor 3 „Spolupráce a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy“ nejvyšší počet bodů a to u hodnoty „dosahovat zisku“.

Faktor 9
Orientace na dobré jméno a stabilitu firmy

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
63	Usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti	17
18	Usilovat o stabilitu firmy	14
68	Dodržovat dohody s partnery	18
76	Cíleně budovat image firmy (prezentovat své úspěchy)	15

Faktor 9 „Orientace na dobré jméno a stabilitu firmy“ nám svými vysokými počty bodů ukazuje, že pro zkoumanou společnost a její zaměstnance je **velice důležité dodržovat dohody s partnery a usilovat o vybudování dobrého jména společnosti.**

Faktor 2

Orientace na kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
49	Dosahovat vysoké kvality služeb	14
11	Dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům	15
6	Dosahovat vysoké kvality produktů	14
41	Dosahovat maximální spokojenosti zákazníků	16
48	Pružně se přizpůsobovat požadavkům a přáním zákazníků	16
25	Usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům	14
55	Dosahovat maximální výkonnosti, výsledků	14
23	Kontrolovat kvalitu produktů	15

Faktor 2 označen jako „Orientace na kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků“. Tento faktor má nejvíce bodů v položkách **dosahování maximální spokojenosti zákazníků** a také je kladen důraz na **pružné přizpůsobování požadavkům a přáním zákazníků.**

Faktor 4

Inovace a zaměřenost na vnější prostředí

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
22	Vyvíjet nové produkty, rozšiřovat výrobní programy	12
10	Hledat další směry rozvoje firmy	13
8	Pružně se přizpůsobovat technickému vývoji, novým technologiím	13
47	Uplatňovat nové poznatky a postupy	11
61	Cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence	13
77	Expandovat (na nové trhy, ...)	15
26	Rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti	14
66	Získávat informace o vnějším prostředí (o nových technologiích, o změnách v legislativě)	12
1	Prosazovat nové myšlenky	16

Faktor 4 je zase naopak zaměřen na vnější prostředí a inovační přístupy. Nejvyšší počet bodu dosáhla hodnota **prosazovat nové myšlenky** a druhá nejsilnější **expandovat na nové trhy.**

Faktor 5
Kvalita jako bezchybnost

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
9	Usilovat o dokonalost vůči spolupracovníkům (dbát na dodržování dohodnutých termínů, kvalitu práce, ...)	10
62	Vyvíjet tlak na dodavatele směrem ke kvalitě	11
35	Netolerovat nekvalitu (nepřesnosti, ...), nedbalost, povrchní řešení	10
44	Nést individuální odpovědnost za výsledky své práce	13
2	Kontrolovat kvalitu služeb	14
53	Netolerovat neprofesionalitu	11
21	Kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů	11

Faktor 5 „Kvalita jako bezchybnost“ obsahuje hodnoty zaměřené na kvalitu práce. Společnost považuje za důležité **kontrolovat kvalitu služeb**. Tato položka obsahuje nejvíce bodů.

Faktor 6
Agresivita a soutěživost ve vztahu k trhu

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
81	Porazit konkurenci	11
74	Získat prvenství na trhu (mít největší tržní podíl)	11
65	Získat přední místo na trhu	15
83	Být nejlepší, dosahovat špičkových výsledků	12

Faktor 6 je charakteristický především na prvenství, být „nejlepší“. Nejvíce bodů obsahuje hodnota **získání předního místa na trhu**.

Faktor 7
Sponzorování a budování image

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
84	Podporovat zdravotnictví, sport kulturu	10
71	Podporovat město/region	12
78	Chovat se šetrně vůči životnímu prostředí	14
79	Dávat o firmě vědět (ukazovat se při sponzorských akcích, účastnit se veletrhů, ...)	15

Faktor 7 nám ukazuje hodnoty orientované na vnější prostředí společnosti, jakým způsobem se prezentuje. Nejvyšší hodnotu ukazuje položka **dávat o firmě vědět**

prostřednictvím různých sponzorských akcí, účastnění na veletrzích, přednáškách apod. Druhá nejsilnější hodnota je šetrné chování vůči životnímu prostředí. Faktor je proto pojmenován „Sponzorování a budování image firmy.“

Faktor 8

Orientace na pořádek uvnitř firmy, disciplínu, dodržování předpisů a kázeň

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
56	Dodržovat zákony a předpisy	13
38	Dbát na pořádek a pracovní kázeň	11
45	Respektovat tradice firmy	13
78	Chovat se šetrně vůči životnímu prostředí	14
21	Kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů	11

Tento faktor nám ukazuje nejvyšší, stejná jako u faktoru 7, hodnotu, která se tímto potvrzuje a tou je **šetrné chování vůči životnímu prostředí**. Další hodnoty s vyšším počtem bodů jsou dodržování zákonů a předpisů a respektování tradic firmy.

Faktor 10

Zaměřenost na nízké náklady

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
57	Usilovat o co nejnižší náklady	13
29	Hledat úspory	14
58	Kontrolovat ekonomické výsledky	12

Faktor 10 je zaměřen na ekonomické hospodaření společnosti. U tohoto faktoru jasně vidíme, že v porovnání s faktorem 9 ukazuje nižší počty bodů. U Faktoru 10 nejvyšší počet bodů ukazuje hodnota orientovaná na **hledání úspor**.

Faktor 11

Opatrnost (ve vztahu k vnějšmu prostředí)

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
75	Neriskovat, podstupovat pouze menší rizika	10
73	Expandovat s rozvahou, nesnažit se o expanzi v nejistých podmínkách	8
85	Investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků	12

Faktor 11 nazvaný „Opatrnost ve vztahu k vnějšmu prostředí“ obsahuje ze všech faktorů hodnoty, které mají nižší počty bodů. Důvod vidím v tom, že zkoumaná společnost se zaměřením na stavební činnost se pohybuje v tvrdém nekompromisním

prostředí, kde je důležité mít tvrdé lokty a občas jít i do rizika. U tohoto faktoru nejvíce bodů obsahuje hodnota „**investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků**“.

Faktor 12

Orientace na firemní cíle a výkonnost

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
16	Podporovat a respektovat firemní cíle	13
15	Zvyšovat výkonnost, efektivnost	14
18	Usilovat o stabilitu firmy	14

Faktor 12 „Orientace na firemní cíle a výkonnost“ je zaměřen na vnitřní prostředí společnosti na jejich výkonnost a stabilitu. U tohoto faktoru polovina oslovených respondentů zastává názor, že společnost považuje za důležité **zvyšovat výkonnost a efektivnost a tím usilovat o stabilitu firmy**.

Faktor 13

Morální hodnoty

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
4	Netolerovat nepoctivost, obcházení předpisů, ...	13
3	Chovat se poctivě a korektně k zákazníkům	14
92	Záleží jí, aby na pracovišti byly dobré mezilidské vztahy	11

Faktor 13 zdůrazňuje morální hodnoty společnosti. Nejvyšší hodnota je „**chování se poctivě a korektně k zákazníkům**“. Druhá silná položka obsahuje hodnotu „netolerovat nepoctivost a obcházení předpisů“.

Faktor 15

Konzervativnost – upřednostňovat standardních postupů a zkušeností

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
13	Upřednostňovat standardní, osvědčené postupy, používat prověřené metody	15
34	Sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti, rady	11

Faktor 15 obsahující konzervativní přístup ve společnosti obsahuje hodnotu s nejvyšším počtem bodů „**upřednostňovat osvědčené postupy, používat prověřené metody**“.

Faktor 16 Nesoutěživost

Číslo položky dotazníku	Název položky	Počet bodů
67	Nesoutěžit s ostatními firmami, nesoutěžit s partnery	-20

Faktor 16 „Nesoutěživost“ – nesoutěžit s ostatními firmami, nesoutěžit s partnery má mínus 20 bodů, protože respondenti s touto hodnotou zásadně nesouhlasí – nepovažuje to společnost za důležité. Ve stavební společnosti není totiž možné nesoutěžit s ostatními firmami, protože stavební společnosti, aby získaly zakázky, které budou realizovat, musí vstupovat do soutěží vyhlášených investory.

Popis výsledků z 3. části průzkumu

Popisy jednotlivých hodnot rozděleny do faktorů nám potvrzují výsledky z první a druhé části průzkumu společnosti:

Tzn., že firemní kultura zkoumané společnosti je orientovaná na spolupráci a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy s cílem dosáhnout zisku. Ve společnosti je kladen důraz na jistotu pro zaměstnance, komunikaci, stmelování kolektivu a dodržení dohod s partnery.

Vysoké hodnoty jsme také zaznamenali u vnímání hodnot z různých úrovních managementu. Tyto výsledky nám ukázaly, že manažeři z různých úrovní managementu se shodovali a to nejenom v jedné hodnotě.

Představitelé z různých úrovní managementu se shodli, vnímají stejně, za důležité „Orientaci na dobré jméno a stabilitu firmy s produkcí kvalitních výrobků a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníka“.

4.6 Interpretace výsledků průzkumu společnosti

Cílem empirického průzkumu bylo zjistit obsah firemní kultury na úrovni organizačních hodnot, jaké je firemní klima společnosti tzn., jak ji vnímají zaměstnanci stavební společnosti, a také v neposlední řadě pohled na obsah organizačních hodnot podle představitelů tří úrovní managementu. Zda přiřkládají důležitost stejným, podobným či naprosto odlišným hodnotám.

Dílčím cílem bylo pokusit se zjistit, zda firemní kultura svou atmosférou ovlivňuje chování pracovníků, jejich spokojenost a ekonomickou úroveň společnosti.

Výsledky průzkumu společnosti získané prostřednictvím dotazníku a doplňujícím polostandardizovaným rozhovorem (který sloužil jako potvrzující prostředek) nám ukázaly, že firemní kultura zkoumané společnosti je orientovaná na **„Spolupráci a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy za účelem dosažení zisku“**.

Zjistila jsem, že představitelé tří úrovní managementu vyšší, střední a nižší management se shodli na hodnotách, které svým významem, obsahem kladou důraz na **„Dobré jméno a stabilitu firmy s produkcí kvalitních výrobků a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníka“**.

Tento výsledek znamená a potvrzuje mi to i na základě prováděného rozhovoru a přímé pracovní zkušenosti ve společnosti, že pro společnost jsou důležití pracovníci, jejich vzájemné vztahy a komunikace.

Jak uvádím v teoretické části této práce, vytvářet a budovat pozitivní firemní kulturu je dlouhodobý složitý proces, který s sebou přináší řadu činností a strategických úkolů. Zkoumaná společnost působí na trhu 18 let a v současné době si drží velice dobré ekonomické postavení a také pozitivní pověst týkající se přístupu k zaměstnancům. Začíná to už u zakladatele společnosti, který svými představami, znalostmi a zkušenostmi buduje základ firemní kultury. Jde o formování základních předpokladů, které spadají do správných způsobů organizace – styly vedení, předávání informací, ale také s jakými spolupracovníky dojde k naplňování stanovených vizí.

Z těchto představ a předpokladů se začínají utvářet i ostatní prvky firemní kultury – hodnoty, normy a artefakty. V teoretické části práce jsem v kapitole Chování v organizaci se úmyslně zaměřila na důležitost pracovníků. Na jejich osobnost, jejich postoje, motivaci, oddanost a další činnosti. Je to z toho důvodu, že spatřuji i v těchto oblastech (ne jenom v těchto, je důležité tuto problematiku pojímat komplexně) klíč k dosažení silné a stabilní společnosti.

Výsledky průzkumu nám také odhalují, že v některých hodnotách se představitele managementu neztotožňují nebo považují za důležité hodnoty, které jsou sice svým obsahem zaměřené na spokojenost pracovníků, ale trochu z jiného pohledu. Není možné, aby se představitelé různých úrovní managementu shodovali ve všech hodnotách. Je ale důležité, aby shoda byla v těch podstatných hodnotách, aby všichni pracovníci sdíleli takové hodnoty a vzorce chování, které je povedou k udržení stability a celkovému rozvoji společnosti.

Spolupráce a sdílení informací a zkušeností, orientace na dobré jméno a stabilitu firmy jsou hodnoty, které pracovníci vnímají, že jejich organizace považuje za nejdůležitější. Je to soustava hodnot, která je vnímána všemi lidmi ve firmě. Nejsou uznávány pouze vrcholovým managementem.

Z výsledků vyplývá, že firemní kultura této společnosti ovlivňuje svými hodnotami, normami, chování pracovníků pozitivním směrem a že může přispívat svou atmosférou k jejich spokojenosti a dosažení ekonomické úrovně společnosti.

Odpovědi na stanovené hypotézy

V práci jsem stanovila tři otázky a k nim formulovala hypotézy. V této kapitole odpovím na stanovené otázky a budu reagovat na hypotézy.

Otázka č. 1

- Je důležité pro stabilitu společnosti, aby pracovníci z různých úrovní managementu sdíleli alespoň některé názory, hodnoty společnosti?

Ano, pro organizaci je důležité, aby zaměstnanci sdíleli, uznávali alespoň některé (ty podstatné) hodnoty. Pokud nejsou v organizaci sdíleny zaměstnanci hodnoty, nebo jen určitou úrovní managementu může docházet ke vzniku subkultur, jejichž vznik je zapříčiněn rozdílností sdílených základních předpokladů – hodnot společnosti. Vznik subkultur nemusí mít hned pro organizaci negativní dopady, ale je důležité o subkulturách vědět a snažit se cíleně určitými nástroji vytvářet komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými subkulturami, aby nedocházelo k zvýraznění nezávislosti jednotlivých subkultur (například výroba, marketing, účetní oddělení apod.). Tento stav může mít až fatální důsledky pro organizaci, kdy jednotlivá oddělení fungují zcela samostatně a nespolupracují, přestože by měla.

U zkoumané společnosti bylo zjištěno, že představitelé tří úrovní managementu se shodují v zásadních hodnotách a ty jsou usilovat o dobré jméno a stabilitu firmy s produkcí kvalitních výrobků a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníka a také usilovat o spokojenost a rozvoj pracovníků. Tento sdílený konsensus mezi úrovněmi managementu dává určitou záruku, že společnost je odolná vůči vzniku případných konfliktů či problémů jak uvnitř organizace, tak i vůči vnějšímu prostředí. Znamená to tedy, že mezi úrovněmi managementu a tím i mezi jednotlivými odděleními dochází ke spolupráci a jisté pospolitosti, která vede ke společným cílům a v tomto případě společným cílem je dobré jméno a stabilita.

Stanovenou hypotézu, že organizace, kde sdílený konsensus platí na všech úrovních managementu je odolnou a stabilní společností, tímto potvrzují.

Otázka č. 2

- Jaký význam pro firemní kulturu a prosperitu organizací má personální oddělení zaměřené na řízení personálního managementu?

V případě zkoumané společnosti odpověď není tak jednoznačná. Z rozhovoru vedeného z pracovníci personálního oddělení jsem získala poznatek, že personální oddělení se nepodílí na strategických krocích personálního řízení. Zabývá se spíše správou zaměstnaneckých, osobních a administrativních záležitostí vyplývajících ze zákona. Strategické kroky zaměřené za zaměstnance – jejich motivace –

odměňování, vzdělávání, případně hodnocení nebo výběr nových manažerských pozic apod. je v rukou vrcholového managementu. I přesto, že vrcholový management se řadou činností spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů nezabývá aktivní a cílenou prací, panuje ve společnosti pozitivní atmosféra a společnost je obklopena zaměstnanci, kteří v ní setrvávají už několik let.

Personální oddělení složené z profesionálních lidí, kteří se cíleně věnují personálnímu managementu a rozvíjení oblasti řízení lidských zdrojů je jistě pro organizace významným nástrojem, ale ne rozhodujícím. Výsledky z průzkumu společnosti nám ukazují, že firemní kultura je žádoucí a efektivní a její ekonomická stránka je na velice dobré úrovni (informace týkající se ekonomické stránky společnosti jsem získala z rozhovoru z pracovníci z personálního oddělení a z mých zkušeností). Hypotézu č. 2 tedy ani nevyvracím, ale ani nepotvrzuji. K potvrzení či vyvrácení této hypotézy by bylo zapotřebí provést výzkum u více organizací.

Otázka č. 3

- Je pro společnost výhodné motivovat zaměstnance?

Ano. Motivace je velice důležitou oblastí, kterou by se měly zabývat všechny organizace, pokud si chtějí udržet kvalitní a schopné pracovníky. Zkoumaná společnost věnuje motivaci dostatečnou pozornost, ale má jisté mezery. Z výsledků, bylo patrné, že vrcholový management vnímá, že společnost považuje za důležité, aby zaměstnanci byli finančně motivováni za odvedenou práci, ale u středního a nižšího managementu to tak nebylo.

I přesto, že v tomto směru má společnost určité mezery, je motivace zaměstnanců ve společnosti uspokojivě nastavena. Společnost motivaci projevuje i nehmotnými motivačními faktory. Tento ukazatel nám potvrzuje, že Herzbergova teorie motivace, která poukazuje na důležitost motivačních faktorů, které vychází z hlubin lidské povahy, má své opodstatnění. Tzn., že naslouchání, možnost projevit svůj názor, uznání, pocit odpovědnosti, vzbuzování pocitu spolupráce na důležitých projektech, možnost jejich sdílení, mezilidské vztahy jsou motivační složky, které v lidech vzbuzují kladné pocity a značnou měrou přispívají k oddanosti pracovníků.

Stanovená hypotéza, že motivace zaměstnanců má pozitivní vliv na pracovní morálku pracovníků a tím také přispívá k pozitivnímu klimatu organizace je z výše zmíněných důvodů potvrzena. Potvrzují to, nejenom, hodnoty získané z výsledků dotazníků – usilovat o jistotu pracovníků, podporovat stmelování kolektivu, investovat do pracovníků. To jsou hodnoty, které přímo s motivací souvisejí. V tomto průzkumu jsem sice neměřila vztah motivace na zvyšování pracovní morálky, ale získané informace z výsledků průzkumu zkoumané společnosti ukazují, že motivace, jako jeden z faktorů se podílí na pozitivní pracovní morálce pracovníků.

Závěr

Stěžejním pojmem této práce je firemní kultura a oblast řízení lidských zdrojů. Firemní kultura panuje v každé společnosti, ale každá společnost má jinou firemní kulturu. Je to zejména z důvodů, že firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které formují způsob chování a jednání lidí a způsob vykonávání práce. Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury má podstatný dopad na chování jedinců ve smyslu přenášení identity a jednoty cíle na členy organizace, usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti, formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

Stěžejní význam pro firemní kulturu mají lidské zdroje. Jejich rozvoj, usměrňování a řízení ve směru dosažení žádoucího chování může firemní kulturu posílit, či dosáhnout plánované změny. Těmito činnostmi se zabývají personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery. Podstatou personálního řízení je tedy řízení lidí takovým způsobem, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Je skutečností, že pojmy firemní kultura, řízení lidských zdrojů nejsou příliš staré a jejich podstata a význam se aplikuje až v posledních letech, kdy začíná být kladen větší důraz na pracovníky, kteří přispívají k dosažení cílů. Tento důraz je charakterizován činnostmi orientované na oddanost a angažovanost, odměňování, motivaci, vzdělávání apod. Nepodceňují se ani postoje, názory a individuality osobností, protože si manažeři začínají uvědomovat, že hlubší poznávání a naslouchání svým pracovníkům jim rychleji a snadněji zajišťuje plnění jejich představ.

Personální řízení a řízení lidských zdrojů je oblast velice široká a zahrnuje spoustu dalších kroků, které vedou k naplňování vizí a prosperitě organizací.

Empirická část práce se zabývala zjištěním hodnot firemní kultury stavební společnosti s pohledu vybraných respondentů a následné porovnání hodnot

od představitelů tří úrovní managementu. Obsah hodnot firemní kultury byl identifikován prostřednictvím průzkumu, jehož hlavní metodou byl dotazník a polostandardizovaný rozhovor. Výsledky z průzkumu byly zpracovány kvalitativní analýzou.

Výsledky průzkumu ukázaly a prakticky potvrdily, že je velice důležité soustředit svou pozornost na pracovníky ve formě vhodně zvolené motivace, správné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, uplatňování spravedlivých pravidel, ve sdílení podstatných hodnot z různých úrovní managementu. Všechny tyto činnosti směřují k lepší spolupráci, vzájemné pospolitosti a ke společným zájmům usilující o dosažení dobrého jména a stability společnosti.

Výsledky, také nepotvrdily ale ani nevyvrátily důležitost personálního oddělení, braného jako hlavního činitele v realizaci úkolů týkajících se rozvíjení firemní kultury a oblasti řízení lidských zdrojů. To znamená, že pokud vedení společnosti vnáší do společnosti atmosféru založenou na mezilidských vztazích a přistupuje k pracovníkům, jako k rovnocenným partnerům může také dosahovat a realizovat své představy a plány. Tyto údaje však nelze zobecnit jako platná tvrzení pro všechny společnosti.

Resumé

Cílem práce je zjistit jaká firemní kultura, jaké klima panuje ve vybrané stavební společnosti, jak vnímají zaměstnanci společnost, ve které pracují a také zjistit pohled zaměstnanců na společnost z různých úrovní managementu, konkrétně z pohledu vyššího, středního a nižšího managementu.

V teoretické části se zaměřuji na celkovou charakteristiku firemní kultury a její provázanost s oblastí řízení lidských zdrojů. Poukazuji na to, že prostřednictvím personálního řízení lze rozvíjet a budovat firemní kulturu organizací. Personální oddělení, jeho role, úkoly a činnosti jsou úzce propojeny s řízením lidských zdrojů, a proto této problematice a případným rozdílům věnuji svou pozornost. Následně se zabývá chováním lidí v organizacích jako důležitým článkem, který působí na firemní kulturu. Osobnost lidí, motivace, analýza pracovních míst, oddanost jsou faktory, které výrazně ovlivňují chování pracovníků a tím i firemní kulturu v organizacích.

Empirická část práce se zabývá zjištěním obsahu firemních hodnot vybrané stavební společnosti prostřednictvím techniky dotazníku a polostandardizovaného rozhovoru, který má také ukázat úkoly a činnosti personálního oddělení zkoumané společnosti. Výsledky z průzkumu nám ukázaly firemní kulturu organizace a potvrdily, že je důležité rozvíjet spolupráci a vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení, dále, že je důležité se zabývat otázkou motivace pracovníků a v neposlední řadě nám výsledky nepotvrdily, ale ani nevyvrátily důležitost personálního oddělení jako stěžejního činitele v budování a rozvíjení firemní kultury.

Anotace a klíčová slova

Anotace

Práce je zaměřena na firemní kulturu a její provázanost z oblastí řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována lidským zdrojům, jejich rozvíjení a řízení. Empirická část se zabývá firemní kulturou vybrané společnosti a potvrzením důležitosti jejího rozvíjení.

Klíčová slova

Firemní kultura, řízení lidských zdrojů, motivace, stabilita společnosti, oddanost, zaměstnanci, personální oddělení.

Annotation

The work is focused on the company culture and its cohesion with the field of the human resource management. The attention is paid to the human resources, their development and management. The empiric part deals with the company culture of the elite and claiming the importance of its development.

Keywords

Company culture, human resource management, motivation, company stability, loyalty, employees, staff department.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARNOLD J. a SILVESTR J., PETTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 2002.
5. BROOKS I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
6. CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0.
7. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
8. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2007.
9. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
10. KOHOUTEK, R. *Sociální psychologie*. Brno: IMS, 2004.
11. KONEČNÁ, Z. *Organizační kultura českých výrobních firem*. Disertační práce, 2002.
12. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
13. LAMSER, V. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: 1966.
14. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
15. NAKONEČNÝ, M. *Základy Psychologie*. Academia, 2002. ISBN 80-200-0689-3.
16. PŘÍBOVÁ, M. a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-299-9.
17. SORCHER, W. *Tajemství úspěchu manažera*. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-10-4.

18. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
19. VYTLAČIL, J. *Výběrová šetření v praxi*. Praha: Federální statistický úřad, 1966.
20. WILIAM, B., WEATHER, JR. & DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. MC Graw – Hill, Inc., 1989. ISBN 80-85605-04-X.
21. ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*, Praha: Eupress, 2004.

Internetové stránky:

www.pamservis.cz.

Přílohy

Příloha č. 1	Instrukce k dotazníku
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Organizační schéma stavební společnosti

DOTAZNÍK ORGANIZAČNÍCH HODNOT

Instrukce:

Přečtěte si, prosím, jednotlivé položky dotazníku a na předložené škále vyznačte křížkem, **nakolik jsou níže uvedené způsoby myšlení a chování považovány ve vaší firmě za důležité** (tj. nakolik jsou zdůrazňovány a **skutečně – neoficiálně – uznávány** jako hodnoty důležité pro vaši firmu).

Při posuzování významu jednotlivých výroků, uvedených v dotazníku, neodpovídejte, prosím, podle toho, co považujete vy osobně za důležité nebo podle toho, jak by to podle vás ve vaší firmě mělo být. Odpovídejte jako **pozorovatel(ka) ve své vlastní organizaci** a uveďte, **co je uvnitř vaší firmy skutečně zdůrazňováno a uznáváno**.

Při vyplňování dotazníku **využijte, prosím, celý rozsah škály** a v rámci možností se vyhýbejte střední – neutrální – odpovědi. Dodržení uvedeného postupu je důležité jak pro vypovídací schopnost výsledků, tak pro srovnatelnost odpovědí získaných od jednotlivých respondentů.

Za vyplnění dotazníku a dodržování instrukcí Vám **děkuji**.

Kateřina Řehořová

Příloha číslo 2

DOTAZNÍK ORGANIZAČNÍCH HODNOT

	V naší firmě je Považováno za důležité	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
1.	Prosazovat nové myšlenky					
2.	Kontrolovat kvalitu služeb					
3.	Chovat se poctivě a korektně k zákazníkům					
4.	Netolerovat nepoctivost, obcházení předpisů.					
5.	Dbát na pečlivost a preciznost, věnovat pozornost detailům					
6.	Dosahovat vysoké kvality produktů					
7.	Vzájemně spolupracovat					
8.	Pružně se přizpůsobovat technickému vývoji, novým technologiím.					
9.	Usilovat o dokonalost vůči spolupracovníkům (dbát na dodržování dohodnutých termínů, kvalitu práce, ...)					
10.	Hledat další směry rozvoje firmy					
11.	Dbát na dodržování termínů vůči vnějším zákazníkům					
12.	Vytvářet pozitivní atmosféru, budovat dobré vztahy					
13.	Upřednostňovat standardní, osvědčené postupy, používat prověřené metody.					
14.	Podporovat profesionální rozvoj a růst pracovníků					
15.	Zvyšovat výkonnost, efektivnost					
16.	Podporovat a respektovat firemní cíle					
17.	Umožňovat lidem projevit svůj názor, respektovat každého jednotlivce					
18.	Usilovat o stabilitu firmy					
19.	Úkoly a problémy řešit týmově					
20.	Dosahovat maximálního zisku					

	V naší firmě je považováno za důležité	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
21.	Kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů					
22.	Vyvíjet nové produkty, rozšiřovat výrobní programy					
23.	Kontrolovat kvalitu produktů					
24.	Podporovat stmelování pracovního kolektivu					
25.	Usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům					
26.	Rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti					
27.	Umožňovat lidem vyniknout					
28.	Dosáhnout maxima znalostí být špičkou v oboru					
29.	Hledat úspory					
30.	Zajímat se o potřeby pracovníků firmy					
31.	Stále se učit něco nového					
32.	Dávat pracovníkům možnost podílet se na rozhodování					
33.	Investovat do pracovníků firmy					
34.	Sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti, rady					
35.	Netolerovat nekvalitu (nepřesnosti), nedbalost, povrchní řešení					
36.	Hledat vzájemnou shodu (při řešení problémů, volbě postupů, ...)					
37.	Usilovat o spokojenost pracovníků					
38.	Dbát na pořádek a pracovní kázeň					
39.	Být ochoten experimentovat – zkoušet nové, neprověřené postupy,					

	V naší firmě je považováno za důležité	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
40.	Uvnitř organizace uplatňovat spravedlivá pravidla					
41.	Dosahovat maximální spokojenosti zákazníků					
42.	Usilovat o jistotu pro zaměstnance					
43.	Být tolerantní k chybám pracovníků					
44.	Nést individuální odpovědnost za výsledky své práce					
45.	Respektovat tradice firmy					
46.	Vážít si každého pracovníka v organizaci					
47.	Uplatňovat nové poznatky a postupy					
48.	Pružně se přizpůsobovat požadavkům a přání zákazníků					
49.	Dosahovat vysoké kvality služeb					
50.	Plánovat (výrobu,.....) s dostatečnými rezervami					
51.	Odměňovat kvalitu a dokonalost					
52.	Dosahovat vysoké (interní) efektivity					
53.	Netolerovat neprofesionalitu					
54.	Rozvíjet spolupráci mezi útvary či odděleními					
55.	Dosahovat maximální výkonnosti, výsledků					
56.	Dodržovat zákony a předpisy					
57.	Usilovat o co nejnižší náklady					
58.	Kontrolovat ekonomické výsledky, vývoj ukazatelů					
59.	Sdílet informace, předávat si důležité informace					
60.	Dosahovat zisku					
61.	Cíleně sledovat chování a kroky konkurence					
62.	Vyvíjet tlak na dodavatele směrem ke kvalitě					

	V naší firmě je považováno za důležité	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
63.	Usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti					
64.	Postupovat pomalu, s rozvahou					
65.	Získat přední místo na trhu					
66.	Získávat informace o vnějším prostředí (o nových technologiích, o změnách v legislativě)					
67.	Nesoutěžit s ostatními firmami, nesoutěžit s partnery					
68.	Dodržovat dohody s partnery					
69.	Zabývat se rozvojem služeb pro zákazníky					
70.	Snažit se nebýt pozadu za ostatními, nebýt podprůměrní					
71.	Podporovat město/region					
72.	Bojovat s překážkami					
73.	Expandovat s rozvahou, nesnažit se o expanzi v nejistých podmínkách					
74.	Získat prvenství na trhu (mít největší tržní podíl)					
75.	Neriskovat, podstupovat pouze menší rizika					
76.	Cíleně budovat image firmy (prezentovat své úspěchy)					
77.	Expandovat (na nové trhy, ...)					
78.	Chovat se šetrně vůči životnímu prostředí					
79.	Dávat o firmě vědět (ukazovat se při sponzorských akcích, účastnit se veletrhů,)					
80.	Cíleně a průběžně zjišťovat požadavky, potřeby a přání zákazníků					
81.	Porazit konkurenci, sebrat místo konkurenci na trhu					

	V naší firmě je považováno za důležité	Rozhodně nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Tak napůl	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
82.	Pečovat o zákazníky (dělat něco navíc, poskytovat poprodejní servis)					
83.	Být nejlepší, dosahovat špičkových výsledků					
84.	Podporovat zdravotnictví, sport, kulturu					
85.	Investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků					
86.	Dbá, aby zaměstnanci byli finančně motivováni za odvedenou práci					
87.	Záleží, aby zaměstnanec byl spokojený ze svou pracovní náplní					
88.	Všimá si a vylepšuje pracovní prostředí zaměstnanců					
89.	Zajímá se a naslouchá novým myšlenkám, nápadům, podnětům a vyzím.					
90.	Je vstřícná a připouští kritiku či nesouhlas					
91.	Při zavádění výrazných změn, zaměstnance na změny připravuje a dobře informuje.					
92.	Záleží jí, aby na pracovišti byly dobré mezilidské vztahy					
93.	Záleží jí, aby zaměstnanci byli spokojeni se mzdovým ohodnocením.					
94.	Vytváří různé motivační složky (př. Stmelování kolektivu, soutěže).					

Příloha číslo 3

Organizační schéma

