

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Bc. Daniela Svatoňová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela SVATOŇOVÁ**
Osobní číslo: **H118558**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura a řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách". Případně podle dalších materiálů, které budou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na teoretickou analýzu firemní kultury,
- na rozbor pojmu řízení lidských zdrojů,
- na hledání souvislostí mezi kvalitou, efektivitou a úspěšností firmy a její vnitřní firemní kulturou,
- na zkoumání firemní kultury ve vztahu k rozvoji inovačních procesů ve firmě,
- na úlohu lidského faktoru ve vztahu k rozvoji firemní kultury.

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

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., Personální management. Praha: Grada Publishing, 2009.

Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

Bedrnová, E., Nový, I., a kol. Psychologie a Sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007.

Koubek, J., ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000.

Koubek, J., Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009.

Lukášová, R., Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010.

Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání a jeho řízení. Praha: Management Press, 1992.

Nový, I. a kol. Interkulturální management – lidé, kultura, management. Praha: Grada Publishing, 1996.

Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993.

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlbacher, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

DANIELA SVATOŇOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 1.3.2013



Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Práce je rozdělena do dvou částí, z nichž každá je členěna do několika kapitol. Teoretická část práce shrnuje poznatky o firemní kultuře, zejména o jejím formování, typologii, změně, významu a funkci. Dále charakterizuje oblast řízení lidských zdrojů, personální práci, personální činnosti a procesy související s řízením pracovního výkonu. Praktická část se zabývá vlastním výzkumem firemního prostředí konkrétní instituce metodou dotazníkového šetření.

Klíčová slova:

Firemní kultura, organizace, lidské zdroje, personální management, personální práce, personální činnosti, personální oddělení, motivace, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, zaměstnání, výběrové řízení.

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on problematic of company culture and Human resources management. The thesis is divided in two parts, when each part includes multiple chapters. Theoretical part of the thesis concludes the information about company culture, mainly its forming, typology, changes, value and function. Also the thesis describes the field of human resources management, personell work, personell activities and processes related to the work performance management. Practical part of the thesis describes the research of exact company in matter of company environment. The research have been based on application survey method.

Keywords:

Company culture, organization, human resources, human resources management, personell work, HR activities, staff department, motivation, development of employees, education of employees, remuneration of employees, employee, employer, job, open competition.

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, za jeho podporu, trpělivost a vstřícný přístup. Také bych chtěla poděkovat Úřadu městské části Brno-Žabovřesky za ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

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

V Brně dne 29.3.2012

Bc. Daniela Svatoňová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY	14
1.2 FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	16
1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	20
1.4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	24
1.5 VÝZNAM A FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	27
1.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	29
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
2.1 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
2.2 FIREMNÍ KULTURA VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	34
2.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI.....	36
2.4 SOUVISLOSTI FIREMNÍ KULTURY A PERSONÁLNÍ PRÁCE	37
2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	39
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	41
3 KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	42
3.1 OBECNÁ PODOBA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	45
3.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	49
3.4 VZDĚLÁVNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	51
3.5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	53
3.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	56
II PRAKTICKÁ ČÁST	57
4 VÝZKUM KVALITY FIREMNÍ KULTURY A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ	58
4.1 ORGANIZACE ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI BRNO-ŽABOVŘESKY	58
4.2 CÍL VÝZKUMU	59
4.3 METODOLOGIE VÝZKUMU	59
4.4 FORMULACE HYPOTÉZ	59
4.5 ANALÝZA A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT	60
4.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	68
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM GRAFŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala „Firemní kulturu a řízení lidských zdrojů“. Předmětnou problematiku jsem si zvolila zejména vzhledem k aktuálnosti daného tématu a potřebě rozšířit si vědomosti, s cílem následně využít nabyté vědomosti v praxi.

O firemní kultuře všech organizací lze obecně uvést, že je souborem nejrůznějších postojů, názorů a představ, které určují lidské chování a jednání. Můžeme říci, že firemní kultura je duší podniku, výrazným prvkem, který ovlivňuje chování firem jako celku, jak pozitivně, tak negativně. V zájmu každé organizace je podporovat stabilitu a kvalitu firemní kultury. Síla firemní kultury se v současné době stává neodmyslitelnou součástí úspěšného a efektivního fungování všech organizací. Úspěch každé organizace však závisí na kvalitě lidského kapitálu. Nedílnou součástí prosperující organizace je tedy také kvalitní péče o oblast řízení lidských zdrojů. Problematiku řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako snahu o rozvoj lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace nebo společnosti.

Dnešní úspěšně fungující společnosti dobře pochopily, že dlouhodobý strategický rozvoj firemních zaměstnanců se stává mnohdy jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. Řízení lidských zdrojů je řízením zaměstnanců jako celku. Poskytuje manažerům efektivní nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Primární snahou každé společnosti je schopného zaměstnance najít a následně si ho udržet, proto je velmi důležité dbát na vytvoření dobrých pracovních podmínek, které budou vyhovovat jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Zaměstnavatel by tedy zaměstnance měl vést prostřednictvím stálého motivování, vzdělávání a osobního rozvoje směrem ku prospěchu celé organizace. Zároveň by se však měl snažit o vytvoření pozitivní pracovní atmosféry, kvalitní komunikace a dobrých vzájemných vztahů.

Cílem diplomové práce je přinést co nejvíce informací o problematice firemní kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů a jejich vzájemné provázanosti. Zejména definovat pojmy firemní kultura, lidské zdroje a personální práce. Spolehlivě popsat a objasnit základní poznatky a koncepty, které se k danému tématu vztahují.

Teoretickou část diplomové práce jsem dle tématu rozdělila do třech samostatných kapitol, přičemž každá kapitola obsahuje pět podkapitol a dílčí závěr. První kapitola je

věnována pojmu firemní kultura, ve druhé jsou shrnuty informace týkající se problematiky řízení lidských zdrojů a poslední, tedy třetí kapitola, se zabývá tématem řízení lidských zdrojů ve vztahu k pracovnímu výkonu.

V praktické části diplomové práce se zabývám zejména deskripcí výsledků vlastního empirického výzkumu, který byl proveden u konkrétní instituce metodou dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní, organizační či podniková kultura je celistvým, velmi osobitým a vysoce jedinečným systémem každé firmy. Jedná se o jev složitý, který není jednoduché popsat či jednoznačně určit. Obecně lze užít všech výše uvedených pojmenování a ve svém významu či obsahu se neliší. I přesto, že tato pojmenování bývají v odborné literatuře používána jako synonyma, v následujícím textu pro obraz ucelenosti a přehlednosti bude užíváno výhradně slovního spojení firemní kultura.

V současném, velmi nepředvídatelném a dynamickém prostředí růstu organizací, firemní kultura podstatně ovlivňuje výkonnost podniku a stává se neodmyslitelnou součástí konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku v náročném tržním prostředí. Firemní kultura je součástí všech firemních činností, podílí se na chodu a fungování firmy a spoluvytváří celkové pracovní klima.

„Dobře nastavená a dlouhodobě udržovaná firemní kultura je výchozím předpokladem pro bezproblémovou spolupráci a vnitřní souhru všech působících složek ve firmě. Působení firemní kultury ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců ve firmě, i to, jakým způsobem firma působí navenek, tedy přeneseně ovlivňuje také spokojenost firemních zákazníků.“ (Svatoňová, 2011, s. 3)

Podle Nového (1996) v původním vymezení latinské slovo „*cultura*“ znamenalo obdělávání a vzdělávání země, ale v moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu.

Dle Lukášové (2010) je kultura na jedné straně výsledkem adaptace, ale na druhé straně je také nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí. Je to „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale i jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozhodné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“.
(Matsumoto, 2000, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 17)

Kultura obecně je výhradně produktem lidské společnosti. Podle Lukášové (2010) je kultura konstruktem, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jednatelce osvojil jako součást určitých sociálních celků

a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je tedy jak tvůrcem, tak i produktem kultury.

Bedrnová a Nový (2009) uvádějí, že všechny výše uvedené charakteristiky berou v úvahu pouze velká společenství lidí, např. národy, avšak jsou současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací a dalších institucí, včetně drobných firem.

„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“ (Šigut, 2004, s. 9)

Nový (1996) dále uvádí, že sociální systém podniku, instituce nebo jiné organizace můžeme definovat jako celek tvořený jednak jednotlivci a jednak sociálními skupinami, mezi kterými existují vzájemné sociální vztahy. Kultura konkrétního sociálního celku je řídicí složkou, která vznikla v průběhu dlouhého vývoje. Vytváření kultury, uspořádání vzájemných sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány a akceptovány jsou pouze ty, které tento celek nenarušují, nýbrž upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčí, se pak stávají vzorci pro další. Kulturní systém představuje propojení těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchování a rozvíjení na straně druhé.

V každé organizaci se tedy postupem času vytváří skupina norem, hodnot, předpokladů, názorů, přístupů a představ, které si členové skupiny osvojí na základě učení, jimiž se řídí a na jejichž základě usměřňují své chování a jednání. Tuto soustavu sdílení firemní filozofie, ideologie, postojů a vzorců jednání tedy odborně označujeme jako firemní kulturu. (Svatoňová, 2011)

Šigut (2004) dále uvádí, že pojem firemní kultura zahrnuje také usměřňování postojů, jednání a chování zaměstnanců prostřednictvím určitých rituálů a symbolů. Na základě těchto názorů jednatel, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň podobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem k jejímu vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnot, představ a myšlení charakterizují chování zaměstnanců na všech stupních a tím i tvář podniku.

Na základě výše uvedeného je zřejmé, že v zájmu každé organizace obecně je produkovat takovou firemní kulturu, která bude příznivě ovlivňovat prosperitu, kvalitu a úspěšnost podniku.

Zaměstnavatelé by měli mít vždy na paměti, že zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí každého podniku. Bez vzájemné kvalitní spolupráce všech působících složek ve firmě a péče o ně nelze dosáhnout vytoužených firemních cílů a výsledků.

K výše uvedenému bohužel musím konstatovat, že současné české firmy v péči o firemní kulturu a firemní zaměstnance poněkud zaostávají, zejména ve srovnání s vyspělými evropskými státy, USA či Japonskem. Nejen, že si problém v této oblasti nepřipouštějí, ale také odmítají učinit jakékoliv kroky vedoucí ke změně stávajícího stavu.

Vliv firemní kultury na prosperitu podniku nelze bagatelizovat. V případě, že organizace chce konkurenčně uspět, musí rozvoj kvalitní firemní kultury podporovat. V následujících pěti podkapitolách se pokusím blíže vysvětlit problematiku firemní kultury a její význam pro zdárné fungování organizace.

1.1 Základní vymezení firemní kultury

Vymezit pojem firemní kultura je obtížné. Dá se však konstatovat, že autoři zabývající se předmětným tématem vysvětlují problematiku firemní kultury obdobně, ale obsahem jsou jednotlivé formulace odlišné. Pro ilustraci nabízím krátký přehled definic několika autorů:

- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, In. Lukášová, 2010, s. 18),
- „určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9-10),
- „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 1989, In. Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 95),
- „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí

a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2002, s. 199),

- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, In. Lukášová, Nový, 2004, s. 22),
- „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19),
- „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje (charakterizuje) způsob výkonu práce v dané organizaci“ (Gregar, 2008, s. 90).

Současné pojetí firemní kultury na základě zobecnění výše uvedených definic můžeme chápat jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18)

Furnham a Gunter, 1993, In. Armstrong, 2007 shrnuli několik společných charakteristik, které se shodně objevují v definicích jednotlivých autorů. Uvádějí, že kulturu je obtížné definovat, má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních, není nějak zvlášť dynamická a proměnlivá, vytvoření a tudíž i změna firemní kultury vyžaduje čas.

O podobné vymezení společných rysů se pokusili také Bedrnová a Nový (2009), kteří například uvádějí, že firemní kultura nemá žádnou vlastní individuální formu své existence, označuje společné hodnoty a normy, vzniká a rozvíjí se v zcela konkrétním čase a místě, je výsledkem procesu učení, je zprostředkována v adaptačním procesu a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění. Lukášová, Nový (2004) dále uvádějí, že firemní kultura je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu, je relativně stabilní, avšak s jistým potenciálem ke změně.

Firemní kultura podniku musí vznikat přirozeně, spontánně, nedirektivně a bez nutnosti stálého dohledu a kontroly ze strany řídicích pracovníků. Důležitým prvkem pro vznik takové firemní kultury je vytvořit jednotnou hodnotovou platformu, kterou se budou zaměstnanci řídit. Ke tvorbě a realizaci firemní kultury je nutno dodržet určité zásady, které si podnik stanoví. Mezi takové například může patřit snaha vytvořit jednotné pojetí řízení, podporovat vzájemnou spolupráci a oporu, pozitivně motivovat či dbát na vytvoření příjemné pracovní atmosféry. Dle Šiguta (2004) je management firmy tím, kdo vytváří firemní kulturu. Manažeři by se měli chovat tak, aby byli pro zaměstnance pozitivním příkladem.

Domnívám se, že vizitkou každého zaměstnavatele jsou jeho zaměstnanci, proto by se zaměstnavatelé měli snažit o tvorbu přijatelného prostředí a stabilních pracovních podmínek. Spokojenost zaměstnance je významným faktorem, který silně motivuje a podporuje schopnost a snahu zaměstnance vykonávat kvalitní práci.

1.2 Formování firemní kultury

Úvodem můžeme říci, že základní rovina firemní kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i k sobě samým, jakož i k životu jednotlivých zaměstnanců. Vzniká a formuje se nevědomě, automaticky, bez přemýšlení a zvažování případných důsledků. Zahrnuje několik aspektů:

- vztah k okolnímu světu a okolí organizace,
- organizační představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání,
- představy o povaze mezilidských vztahů,
- představy o pravdě. (Bedrnová, et al., 2012)

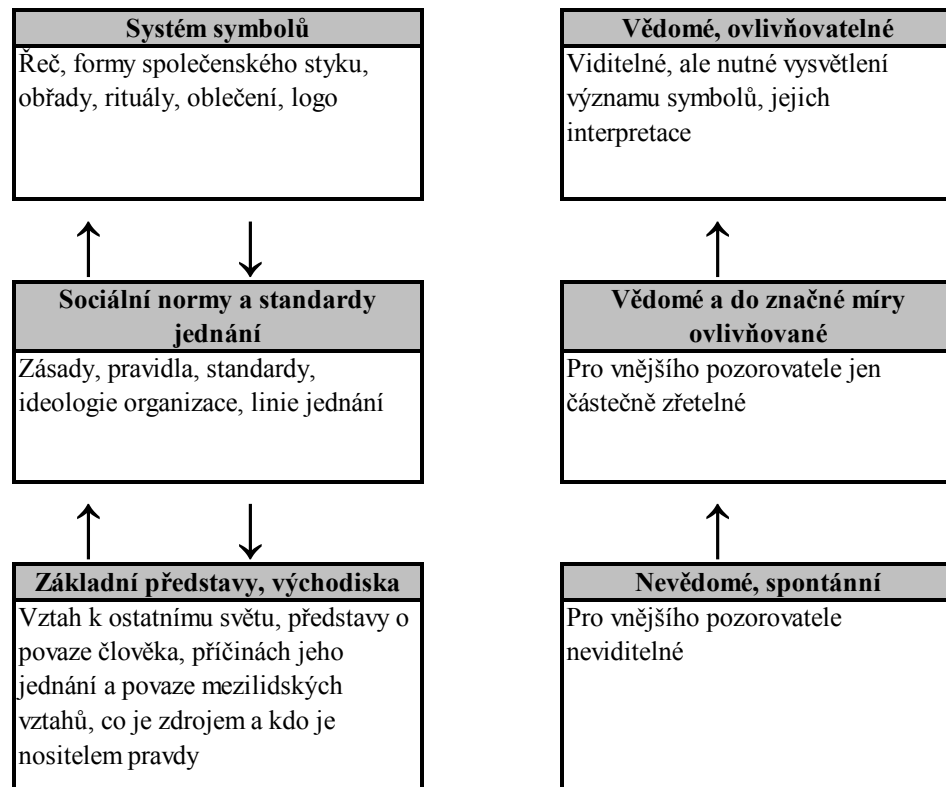
Výrazný význam pro formování a zkoumání firemní kultury zaznamenal přístup Scheina, 1989, In. Nový, 1996, který jednak firemní kulturu definuje a jednak vytváří třívrstvý model, kde popisuje různé úrovně kultury a vzájemně vysvětluje jejich vztahy.

Firemní kultura se skládá ze tří různých, nad sebou uspořádaných rovin:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,
- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku,

- symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy firemní kultury.

Obr. 1: Firemní kultura a její úrovně



Zdroj: Nový, 1996, s. 28

Základnu firemní kultury chápou jako souhrn představ, předpokladů, úvah, životních postojů a hodnot člověka, které se formují buď přirozeným způsobem, dle sociální struktury zaměstnanců nebo pod tlakem ze strany řídicích pracovníků organizace. Nový a Schroll-Machl (2005) tyto premisy označují jako základní stavební kameny kulturního systému podniku, které nejsou uvědomělé, avšak vysokou měrou ovlivňují myšlení, hodnocení a jednání zaměstnanců a jiných členů podniku.

Ve střední úrovni firemní kultury nalzáme psaná či nepsaná pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, stejně tak jako loajalitu k organizaci, vztah k jejím partnerům, zákazníkům či akcionářům. (Bedrnová, et al., 2012) Střední úroveň se tedy stávají hodnoty, normy a pravidla, které jsou ve firmě uznávány a akceptovány.

Postupem času se tyto hodnoty a pravidla stávají součástí života firmy i firemních zaměstnanců. Všichni zaměstnanci se jimi řídí a stávají se tak dle Nového a Scholl-Machla (2005) tzv. kolektivním vědomím, tedy obecně sdílenou základní akceptací.

Nejvyšší úroveň firemní kultury tvoří záměrně vybudovaná a jednoznačně identifikovatelná složka firemní kultury. Pro obecné pochopení je však nutná znalost obou úrovní předchozích. Jde prakticky o to, jakým způsobem působí firma navenek, na své potenciální zákazníky. Jedná se o různé projevy společenského styku, symboly a znaky, oslavy a ceremoniály, architekturu a vybavení budov, jakož i firemní barvy apod., které jsou pro danou firmu typické.

Tvorba a formování firemní kultury je proces dlouholetý a nesnadný. Podle Lukášové (2010) je základním mechanismem utváření firemní kultury proces učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů.

„Kultura organizace se však nemusí vyvíjet pouze samovolně. Manažeři mohou její vývoj cílevědomě ovlivňovat. Vzhledem k mechanismům, jakými se kultura utváří, však nelze předpokládat, že obsahově žádoucí a silnou kulturu lze vytvořit jednoduše prostřednictvím několika aktivit a krátké doby. Ta se může – byť směřována cílenými kroky managementu – zformovat pouze na základě sdílené historie a dlouhodobého učení.“ (Lukášová, 2010, s. 37)

Lukášová a Nový (2004) pak uvádějí několik kroků k vytvoření žádoucí firemní kultury, tj.:

- vytvořit jednoznačnou, srozumitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii firmy,
- formulovat očekávání firmy vůči zaměstnancům,
- formulovat rozhodující parametry, charakteristiky budoucí, žádoucí firemní kulturu, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení,
- popsat a zhodnotit současnou kulturu firmy,
- vymezit nejdůležitější oblasti podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení,
- informovat zaměstnance,
- vzdělávat, vysvětlovat, trénovat,
- kontrolovat a sankciovat,
- diagnostikovat změny v kultuře.

Z historického hlediska se firemní kultura v rámci českých firem začala výrazně formovat až po roce 1989. Doba před rokem 1989 rozvoji budování kultury českých firem, v návaznosti na politickou situaci v republice, moc nepřála. Vzhledem k daným okolnostem lze říci, že Česká republika není v oblasti tvorby kultury firem, stejně jako jiné země bývalého východního bloku, dobře rozvinutá. Kdybychom chtěli najít evropské státy, které jsou v oblasti rozvoje firemní kultury na dobré úrovni, jmenovali bychom například Francii, Nizozemí nebo Švýcarsko. Celosvětově je to zejména USA a asijské země.

Firemní kultura ze zahraničí se do České republiky dostává pomocí působení zahraničních firem na českém trhu. „Rozdíl mezi firmou ryze českou a zahraniční působící na českém trhu, je patrný v mnoha směrech. Zahraniční firma si do českého prostředí přináší poznatky z oblasti firemní kultury té dané země. Jedná se zejména o poznatky ve dvou oblastech, oblasti personální a sociální.“ (Svatoňová, 2011, s. 7)

V oblasti personální se to týká zejména přístupu k zaměstnancům. Zaměstnanci jsou pro zahraniční firmu nejvýznamnější hodnotou, o kterou je nutné se náležitě starat. Od tohoto přístupu se odvíjí systém nejrůznějších sociálních výhod a odměn, které se pak stávají pro zaměstnance výraznou motivací práce. Důležitým faktorem formování firemní kultury zahraniční firmy je vzájemná spolupráce, tedy firemní kultura je tvořena společně. Zaměstnanci mají možnost aktivně se na budování kultury ve firmě podílet.

Na základě vlastní zkušenosti musím konstatovat, že velké množství českých firem má v daných oblastech obrovské nedostatky. Především se domnívám, že si zaměstnavatelé dostatečně neuvědomují důležitost svých zaměstnanců a náležitě s nimi nezacházejí. V systému odměňování a sociálních výhod je tendence spíše klesající, tedy taková, že pokud ve firmě někdy nějaký takový systém existoval, je vzhledem k možnostem firmy spíše krácen či rušen. Bohužel i taková může být realita českých firem. Tento model však jednoznačně nelze aplikovat na všechny firmy a je nutné říci, že obecně vzrůstá počet firem přibližujících se fungování firem zahraničních.

Pro formování silné firemní kultury je nutné si již v počátku stanovit určité zásady a podmínky, pomocí kterých bude firma postupovat daným směrem a za určitým cílem. Zaměstnanci by se měli v těchto zásadách rychle a jednoznačně zorientovat, řídit se jimi a jednat podle nich. Jedině pak budou přijetí a implementace firemní kultury úspěšné.

1.3 Typologie firemní kultury

Přestože byla v předcházejícím textu již mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní firemní kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy. Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se také mnoha dalšími omezeními. Má však také svůj nesporný praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout. (Bedrnová, Nový, 1998)

Dle Bělohávků (1996) je nutné si pro identifikaci firemní kultury podniku zodpovědět několik otázek týkajících se komunikace, vzájemných vztahů, zvyklostí a tradic, úspěšnosti či firemního designu. Jedná se o následující otázky:

1. Jakým způsobem spolu lidé v různých úrovních firmy jednají?
2. Jaké jednání je v organizaci tolerováno, které je odměňováno a které naopak postihováno?
3. Kteří lidé jsou úspěšní a kteří mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k organizaci a k jejím výrobkům?
5. Jaké jsou historiky, tradice, zvyklosti a hrdinové?
6. Jaké jsou symboly a hesla organizace?
7. Jak se lidé oblékají, jak vypadají pracoviště, existuje pro danou firmu specifický design budov?

Odpovědi na tyto otázky nám celkem přesně určí typ firemní kultury převládající v daném podniku.

O klasifikaci firemní kultury se v minulosti pokusilo již několik autorů. „Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny.“ (Šigut, 2004, s. 27)

V následujícím přehledu se pokusím představit některé typy firemní kultury:

Tab. 1: Přehled typologie firemní kultury

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

Charakteristika členěných firemních kultur:

Za jednu z nejdůležitějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali T.B. Deal a A.A. Kennedy, tj.:

- **všechno nebo nic** – temperamentní a mladistvé jednání, striktní oddělení věcí pracovních od osobních, rychlý vzestup a sestup kariéry, rovnoprávnost mužů a žen, krátká doba zaměstnání,
- **chléb a hry** – orientace na týmovou spolupráci a úspěch, přátelské vztahy, intenzivní komunikace, příjemné sociální prostředí, stabilita zaměstnanců,
- **analytický projekt** – převažuje racionalita, pořádek, přesnost a spolehlivost, vše povrchní je vyloučené, pomalý kariéerní vzestup, o osobních věcech se nehovoří,
- **proces** – veškeré aktivity se soustřeďují na proces, cíl hraje podřadnou roli, důležitá je moc, oblečení a výše příjmu, významnou událostí je povýšení. (Bedrnová, Nový, 1998)

Handy navázal na Harrisonovu koncepci, který před ním vymezil čtyři základní typy firemní kultury:

- **kultura moci** – centrální moc, prostředí bez pravidel, důležitá je komunikace, orientace na výsledek, prostředky užití k dosažení výsledků nejsou důležité, typická u zločineckých organizací, ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi,
- **kultura rolí** – kultura založená na pravidlech a normách, důležitá je role zaměstnance tj. chování jasně vymezené a očekávané od zaměstnanců v určité pozici, důraz na specializaci a odbornost, typická pro státní správu, armádu a velké komerční organizace,
- **kultura úkolů** – orientovaná na úkoly a projekty, úkolem managementu je sestavit vhodný tým k realizaci daných projektů, přizpůsobivá a zaměřená na výsledky, typická pro reklamní agentury,
- **kultura osob** – středem zájmu je jedinec, jednotlivec nemá dominantní postavení, vztahy členů jsou partnerské, typická pro seskupení lékařů, právníků, architektů za účelem sdílení nákladů a administrativy. (Lukášová, 2010)

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí širokou typologii firemní kultury podle dominantních determinantů, tj. míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu. Jejich vzájemná kombinace umožňuje přehledné rozdělení do čtyř typů firemní kultury:

- **kultura přátelských experimentů** – v podnicích se širokým sortimentem produkce, nízké ohrožení neúspěchem, zpětná vazba v rychlém vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro experimentování, úspěchy zaměstnanců jsou náležitě oceňovány, neúspěchy tolerovány, typická např. pro obchod s drobným spotřebním zbožím,
- **kultura jízdy na jistotu** – ve velkých podnicích silně ohrožených případným neúspěchem, kde se chyby projeví po dlouhé době, ve velké míře, častá kontrola a prověřování, typická např. pro letecký průmysl,
- **kultura ostrých hochů** – podniky, které se vyznačují vysokou mírou rizikovosti, ale rychlou zpětnou vazbou, důležitým nástrojem je kvalitní marketing, typická např. pro reklamní agentury,
- **kultura mašliček** – nízká míra rizikovosti, zpětná vazba se projevuje po dlouhé době, chybí motivace zaměstnanců, není důležité co a jak zaměstnanci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení, typická např. pro státní správu.

Každý z jednotlivých typů kultury dle Roberta E. Quinna, Kim S. Camerona a jejich spolupracovníků je charakteristický určitými cíli, ke kterým organizace směřuje a nástroji, jimiž jich chce dosáhnout. Blíže si představíme některé z nich:

- **klanová kultura** – podobnost s organizacemi rodinného typu, přátelské pracovní prostředí, sdílení hodnot a cílů, zákazníci jsou považováni za partnery, týmová práce, participace a konsenzus,
- **tržní kultura** – charakteristická pro organizaci zaměřenou na výsledky, lidé jsou soupeřiví a zaměřeni na cíle, tvrdá soutěživost, motivace nadřízených k vysokým výsledkům,
- **hierarchická kultura** – strukturované pracovní prostředí vyznačující se formálními pravidly, postupy a předpisy, cílem je stabilita a efektivnost organizace, zabezpečení jistoty zaměstnání. (Lukášová, Nový, 2004)

Pro úplnost je nutné zmínit také související pojem „učící se organizace“. Peter M. Senge se jako mnozí jiní autoři pokusil o vymezení tohoto pojmu a uvádí, že je to „organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objeveným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Senge, 2007, s. 21)

Jednotlivé výše uvedené typologie nabízejí možnost určení obsahu konkrétní firemní kultury. Jsou určitým manuálem, díky kterému lze porozumět určité kultuře a zároveň otevírají cestu k jejím případným změnám.

1.4 Změna firemní kultury

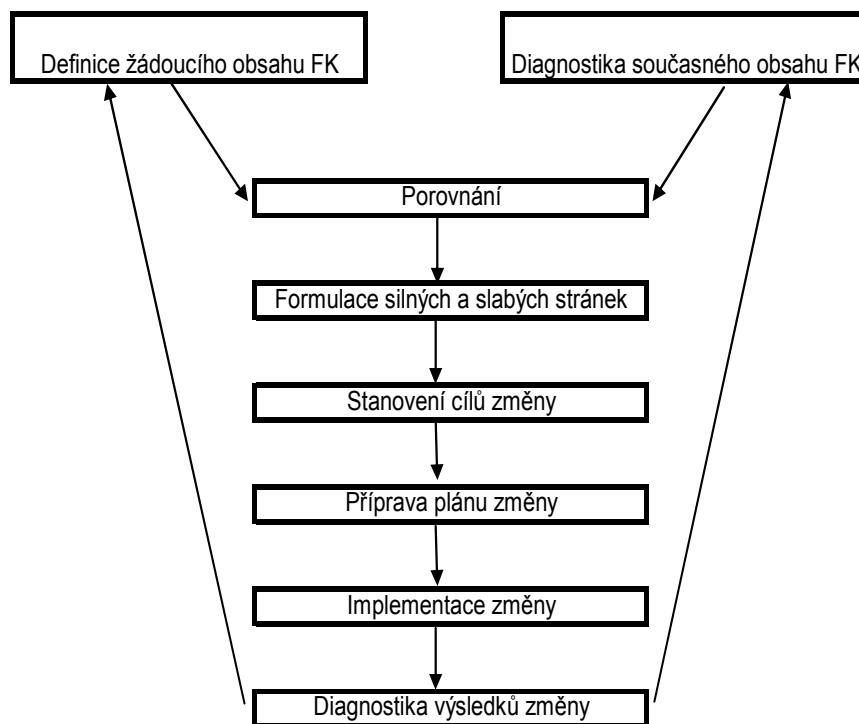
Jak jsem již uvedla výše, existuje několik typů firemní kultury, které se mohou vzájemně prolínat. I když je kultura firmy relativně stabilní, čas od času je nutné učinit jisté kroky k úpravě či změně stávající kultury. Podněty vyvolávající změnu firemní kultury mohou být různého charakteru. Jedná se zejména o zájem organizace zachovat si vlastní existenci, případně pouze zlepšit výkonnost firmy.

Existuje mnoho názorů na proveditelnost změny firemní kultury. Někteří autoři se přiklánějí k názoru, že kulturu firmy vzhledem ke složitosti jejího vývoje, měnit nelze. Oproti tomu jiní autoři zase uvádějí, že do určité míry a hloubky lze kulturu firmy cíleně ovlivňovat a měnit. Osobně se přikláním k názoru, který uvádí Šigut (2004), že firemní kulturu ovlivnit a měnit lze. Reálná je však její postupná změna díky posilování pozitivních a zároveň eliminování negativních prvků za implementace prvků nových do kultury stávající. Nejedná se tedy o záležitost jednoduchou, nýbrž dlouhodobou a obtížnou. Dle Armstronga (1999) jistou výjimku může tvořit pouze změna v krizových podmínkách.

Na počátku celého procesu stojí uvědomění si potřeby změny, od kterého se pak odvíjí další postup. Dle Armstronga (2007) je nutné analyzovat existující kulturu. Tato analýza vede k diagnóze jejich specifických charakteristik a stanovení určitého směru, v němž je třeba podniknout jisté kroky ke změně. Následně se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci jisté mezery v kultuře, kterou je třeba zaplnit. Jednat se může o komplexní změnu, avšak i o konkrétní změny např. ve výkonu, kvalitě, službě zákazníkům, týmové práci aj. Z výše uvedeného je patrné, že proces změny firemní kultury probíhá v určitých krocích, které na sebe vzájemně navazují.

Lukášová (2010) názorně prezentuje postup změny firemní kultury v následujícím schématu:

Obr. 2: Model změny firemní kultury



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166 - upraveno

Dle Stýbla (2004) vidí organizace hospodárné, inovativní, s globální orientací a využívající příležitosti ke změně firemní kultury nejen jako nutnost, ale také jako pozitivní výzvu. Firmy, které chtějí měnit firemní kulturu v tomto duchu, vycházejí z kultivace zaměstnanců, motivují je perspektivní vizí a připravují je pro budoucnost.

Velice důležitou roli v tomto procesu změn dle Stýbla (2004) hraje komunikace. Intenzivní komunikace napříč celou organizací již před zaváděním změn je nutností pro jejich další optimální průběh. Další podstatnou záležitostí v procesu změny jsou schopnosti firemního vedení. Vedení firmy by ještě před zahájením změn mělo být jasné, jaké budou psychologické důsledky jejího zavedení, jaká opatření budou zárukou bezchybného průběhu procesu aj.

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že změna firemní kultury je procesem velmi složitým, který je proveditelný pouze částečně, zdaleka vůbec. Ke zdárnému průběhu a následné implementaci těchto změn je důležitá spolupráce všech, kteří v organizaci působí.

Každá změna firemní kultury dle Stýbla (2004) obsahuje dvě základní části. První představuje transformaci organizace. Vychází tedy ze změny organizační struktury, procesů, systémů a technologií. Druhá část je vázána k osobnostním změnám, což lze vyložit jako souhru názorů, postojů a reakcí lidí na firemní dění.

Pro lepší orientaci v procesu řízení změn můžeme říci, že existují určité typy změn firemní kultury. Dle Armstronga (2007) se jedná o změnu:

- **strategickou** - týká se obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí, dále účelu a poslání organizace, její podnikatelské filozofie a takových záležitostí, jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se potřeby zákazníků a použité technologie,
- **funkční (operační)** - týká se nových systémů, postupů, struktur a technologií, které budou mít vliv na uspořádání práce v části organizace.

Oproti tomu Lukášová (2010) uvádí změnu:

- **revoluční** - jedná se o radikální a komplexní změnu, která je prováděna v zájmu zachování existence organizace,
- **evoluční** - jedná se o změnu pouze určitých problémových oblastí organizace, provádí se v případě potřeby v rámci organizace něco zlepšit,
- **primární** - je prováděna v situaci, kdy kultura organizace je hlavní příčinou jiných organizačních problémů,
- **doprovodná** - je prováděna v situaci, kdy úspěšné provedení jiné změny následně vyžaduje změnu firemní kultury.

1.5 Význam a funkce firemní kultury

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) můžeme o kultuře obecně říci, že nám pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní.

Firemní kultura má dle mého názoru především důležitý význam pro pochopení a účelné nastavení strategických změn dlouhodobě směřujících k vyšší výkonnosti firmy. K tomu Armstrong (1999) konstatuje, že kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Firemní kultura je podle Šiguta (2004) významná pro překonávání bariér, které jsou v různé míře v každém podniku. Uvádí 3 druhy těchto bariér:

- bariéru ekonomických zájmů v podniku,
- bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových zaměstnanců,
- bariéru určité nedůvěry, kterou mají řadoví zaměstnanci k vedení a vlastníkům podniku.

„Dle mého názoru chtěl autor myšlenkou vyjádřit častý názorový nesoulad v různých organizačních strukturách firmy. Jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou od sebe vzdáleny nejen v oblasti mezilidských vztahů, ale jistá míra izolace je dána také společenským statutem, který ve firmě zastávají. Silná a stabilní firemní kultura se stává odrazovým můstkem k odstraňování těchto bariér směrem k vytvoření určitého kompromisu.“ (Svatoňová, 2011, s. 11)

Lukášová (2010) uvádí, že firemní kultura:

- **redukuje konflikty uvnitř organizace** – ve větších organizacích obvykle existují subkultury, avšak většina firem má určitou kulturu jako dominantní, je-li tato dostatečně silná, napomáhá soudržnosti organizace,
- **zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu** – silná firemní kultura znamená společné sdílení cílů, hodnot a norem, prostřednictvím shody ve vnímání a všeobecně akceptovatelných norem chování harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců,
- **redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu** – zaměstnanci se učí vnímat realitu v souladu s firemní

kulturou, osvojují si sdílené názory a přesvědčení, tím se snižuje jejich nejistota, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost,

- **může být významným zdrojem motivace zaměstnanců** – pokud zaměstnanci považují svou práci zároveň za smysluplnou, cítí se důležitou částí organizace a ztotožňují se s jejími cíli a posláním, pak je motivace zaměstnanců silná a účinná,
- **silná firemní kultura je konkurenční výhodou** – silná a relevantní firemní kultura podporuje konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zároveň zdrojem motivace, tedy zdrojem efektivnosti organizace a stává se významnou konkurenční výhodou.

Tyto funkce Lukášová (2010) vymezuje ve vztahu firemní kultury k organizaci a k jednotlivci a zároveň uvádí, že firemní kultura prostřednictvím funkcí, které v rámci organizace naplňuje, ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí.

Bedrnová, et al. (2012) dále uvádí, že silnou firemní kulturu můžeme identifikovat těmito funkcemi:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a zároveň ji činí pro zaměstnance přehlednou a snadno pochopitelnou,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Na základě výše uvedeného můžeme s jistotou říci, že firemní kultura má pro růst a stabilitu společností všude ve světě svůj nezastupitelný význam a funkci.

1.6 Dílčí závěr

Hlubší analýza předmětné problematiky mě utvrdila v přesvědčení, že budování silné firemní kultury je nezbytné pro organizace, které mají zájem pozitivně ovlivňovat svou výkonnost i prosperitu a dobře obstát v konkurenčním prostředí. Firemní kultura tedy významným způsobem přispívá ke kvalitě organizace, spokojenosti jejich zaměstnanců a celkovému působení organizace směrem k veřejnosti. Společné úsilí posílení a změny žádoucí firemní kultury zvyšuje úspěšnost organizace v dosahování firemních cílů a výsledků.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Přestože pojmy „řízení lidských zdrojů“ či „lidské zdroje“ do vysoké míry nahradily termíny jako personalistika, personální management, personální administrativa či personální řízení, nelze je uvést jako zcela totožné. Obecně je řízení lidských zdrojů širším, vyšším a globálnějším pojmem, který ovšem zahrnuje také všechny termíny výše uvedené. Lze tedy říci, že řízení lidských zdrojů je pokrokovou formou personálního řízení.

Dle Koubka (2009) se termíny jako personální práce či personalistika používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na koncepci, systém či fázi tohoto řízení. Termíny jako personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii organizace. Koubek (2009) dále uvádí, že řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci i všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu a dopady všech rozhodnutí v dané oblasti),
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (vedoucí zaměstnanci mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar; personální útvar stále více plní funkci koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní).

Obecně můžeme říci, že řízení lidských zdrojů v moderní organizaci spočívá v optimálním využití všech lidských zdrojů, tedy v efektivním využití schopností všech, kteří ve firmě pracují. Druhým principem řízení lidských zdrojů je stanovení optimálních podmínek pro profesionální rozvoj každého zaměstnance.

Snaha o naplnění těchto principů představuje základní východisko pro moderní řízení lidských zdrojů a stává se podstatnou prioritou každé organizace.

Můžeme tedy říci, že řízení lidských zdrojů je práce s lidmi na všech úrovních. Každý manažer by měl být vůdčí osobností s jistým řídicím potenciálem a tento svůj potenciál efektivně využívat ve prospěch organizace. Kvalitní a smysluplné řízení lidských zdrojů prokazatelně vede k vyšší výkonnosti firemních zaměstnanců co do kvality i kvantity jejich práce. Oblast řízení lidských zdrojů tvoří podstatnou část úspěchu celé organizace, proto by jí měla být věnována náležitá pozornost. Moderní organizace, pokud chce efektivně dosahovat organizačních cílů, musí k tomuto účelu zorganizovat a rozvíjet lidské schopnosti.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

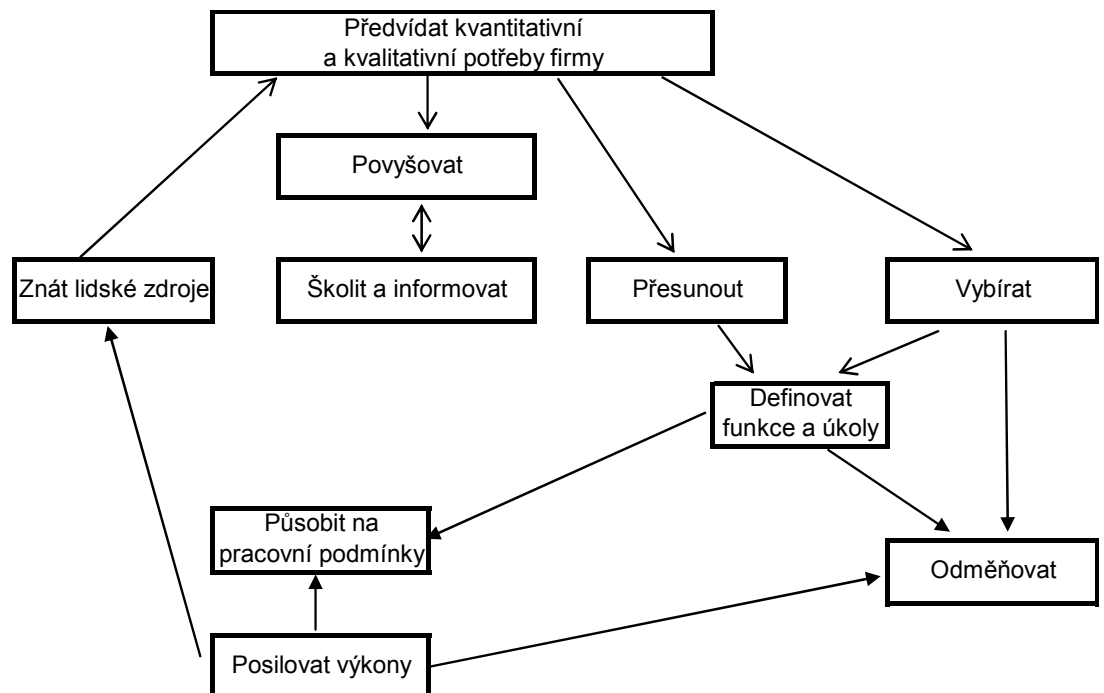
Storey, 1989, In. Armstrong, 2007 se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité dané ideologie a filozofie. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování a informace o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na „páky“ účinné k formování zaměstnaneckých vztahů.

Další pohled na danou problematiku nabízí Livian, Pražská (1997), kteří „Řízení lidských zdrojů“ (ŘLZ) považují za souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních firmách či organizacích. Řízení lidských zdrojů musí vždy brát v potaz dva základní cíle, tedy umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků a přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců. Proces řízení lidských zdrojů tedy probíhá v permanentním tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá průběžná řešení, případně řeší objevující se konflikty.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je realizace a intervence při řízení určitých oblastí a akcí, které jsou prezentovány v následujícím schématu:

Obr. 3: Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Livian, Pražská, 2004, s. 12

V následujících podkapitolách se pokusím detailněji přiblížit a analyzovat problematiku řízení lidských zdrojů, vymezit stěžejní úkoly a cíle, poukázat na důležitost kvalitní personální práce v organizaci a obhájit nezastupitelné místo personalistů v dobře fungujících a prosperujících firmách.

2.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Kleibl, et al. (2001) za cíl řízení lidských zdrojů považuje jednak zabezpečení kvalitativní stránky řízení lidských zdrojů jako je počet, věková a profesní struktura a kvalifikace a jednak stránku kvalitativní, jako je výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s firemními cíli.

Z hlediska dlouhodobého můžeme za hlavní úkol a cíl řízení lidských zdrojů považovat udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lze říci, že lidské zdroje

rozhodují i o zdrojích podniku, proto řízení lidských zdrojů zprostředkovaně ovlivňuje i zlepšování zbývajících zdrojů podniku. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Oproti výše uvedených autorům Livian a Pražská (1997) zařazují úkoly řízení lidských zdrojů specifičtěji do následujících kategorií:

- vypracovat ve spolupráci s managementem podniku principy politiky řízení,
- vypracovat a respektovat pravidla, předpisy a zákony,
- zajistit operativní řízení personálu (např. platové předpisy),
- řídit projekty,
- informovat a vyjednávat,
- poskytovat rady.

Význam a důležitost výše uvedených kategorií jsou dány jednak velikostí podniku, formální i neformální mocí, jednak strategickým postavením existujícího útvaru řízení lidských zdrojů ve firmě a stupněm decentralizace jeho funkcí. (Livian, Pražská, 1997)

„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“ (Koubek, 2009, s. 29)

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je tedy nezbytně důležité, aby se zaměstnanci ve vedoucích funkcích důkladně seznámili s metodami a pravidly personální práce a osvojili si některé personální dovednosti spjaté s výkonem jejich funkce. Znalost personální problematiky usnadňuje manažerům spolupráci s podřízenými, ale také komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

Podobně jako Dědina a Cejthamr (2005) definuje hlavní cíl řízení lidských zdrojů také Armstrong (2007) a spatřuje ho v nutnosti zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji rozděluje plnění cílů do následujících oblastí:

- **efektivnost organizace** - strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky,

- **řízení lidského kapitálu** – zahrnuje fungování postupů při získávání a výběru zaměstnanců, systém pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů, vzdělávací aktivity apod.,
- **řízení znalostí** – rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesu učení probíhajícím v organizaci,
- **řízení odměňování** – usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti postupy, které zajistí, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, čeho dosahují, ale i za to, jak vysoká je úroveň jejich dovedností a schopností,
- **uspokojování rozdílných potřeb** – vytváří a realizuje politiku, která vyvažuje a respektuje požadavky všech zainteresovaných stran, bere v úvahu skupinové i individuální rozdíly v zaměstnání i v osobních potřebách a poskytuje stejné příležitosti všem zaměstnancům,
- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – překlenuje tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že primární snahou každé firmy je prostřednictvím specifických postupů a politik dosáhnout takových výsledků, které zajistí dané společnosti existenci a silnou konkurenceschopnost.

Lze říci, že způsob řízení lidských zdrojů je pro každou organizaci specifický, podobně jako firemní kultura, se kterou řízení lidských zdrojů dané firmy úzce souvisí. V následující kapitole pohovořím o vztahu firemní kultury a řízení lidských zdrojů a zároveň se pokusím tento vztah jednoznačně a srozumitelně definovat.

2.2 Firemní kultura ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Kvalitní, správné a cílené řízení lidských zdrojů nesporně ovlivňuje, spoluvytváří a posiluje žádoucí firemní kulturu v organizaci. V případě, že organizace jasně představí svůj pohled na další vývoj, jednoznačně a srozumitelně uvede své strategie, vize a cíle, je možné své zaměstnance systematicky vést k dosažení žádoucích představ a cílů dané firmy. Společným úsilím celé organizace a dobře nastavenou firemní kulturou lze dosáhnout avizovaných úspěchů.

„Předpokladem potvrzovaným praxí řízení lidských zdrojů je to, že lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich. Jestliže

tedy jsou vytvořeny a efektivně realizovány vhodné politiky a procesy v oblasti lidských zdrojů, pak budou mít útvary lidských zdrojů podstatný vliv na výkon firmy.“ (Armstrong, 2007, s. 40) Z výše uvedeného tedy vyplývá, že se organizační strategie, fungování lidských zdrojů a firemní kultura vzájemně posilují a doplňují.

Jak již bylo uvedeno, jedním ze základních faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je především kvalita a fungování lidského faktoru. Kvalita lidských zdrojů stejně tak jako schopnost jejího využití při stanovování strategie a rozvoje firmy a její realizace se stávají klíčovým faktorem úspěchu. Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost dobře zformovat a efektivně využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. (Kleibl, et al., 2001)

Řízení lidských zdrojů tedy můžeme chápat jako problematiku, která se ve své podstatě zabývá člověkem v pracovním procesu. K pochopení tohoto vztahu nám dobře poslouží personalistika, jež je dle Horáka (2008) nástrojem řízení lidských zdrojů.

Personalisté v oblasti řízení a vedení lidí ve firmě fungují jako hybná síla. V moderních firmách mají personalisté své nezastupitelné místo. Společně s managementem organizace vytvářejí firemní strategie a cíle a tím se také podílejí na vytváření, formování, udržování a případné změně firemní kultury. Společnou prací vedoucích manažerů a personalistů vznikají podmínky pro systematický, kvalitní a efektivní rozvoj firemních zaměstnanců, stejně tak jako firemní kultury.

Můžeme říci, že k fungování jakékoliv organizace, instituce či podniku je zapotřebí několika zdrojů:

- lidské zdroje,
- materiální zdroje a finanční zdroje,
- informační zdroje.

Horák (2008) chápe lidské zdroje jako určitý nástroj, který determinuje zdroje ostatní a ovlivňuje jejich využívání. Z těchto důvodů je řízení lidských zdrojů jádrem celého systému řízení organizace. Koubek (2009) k tomu dále dodává, že propojování a využívání všech výše uvedených zdrojů se stává stěžejním úkolem organizace.

Faktem je, že materiální, finanční ani informační zdroje nejsou schopny sami o sobě fungovat. Uvést je do pohybu jsou schopni pouze zdroje lidské. Úkolem vedoucích manažerů, případně personalistů je práce s lidskými zdroji. Personalisté tedy ve firmě zastupují několik podstatných funkcí a činností, o kterých bude pojednáno v následujících podkapitolách.

2.3 Personální práce a její úloha v organizaci

Již v předchozích kapitolách jsem poukazovala na důležitost personální práce k zajištění zisku, postavení, cílů a výkonnosti firmy. Kvalita a úroveň personální práce je významným ukazatelem kvality celé firmy a výrazně ovlivňuje její atraktivitu. Určuje procesy získávání zaměstnanců, jejich stálost, motivaci i obecnou pracovní spokojenost.

O úspěchu organizace rozhodují lidé, kteří v ní pracují, to, co dělají a jakým způsobem to dělají i to jak ke své práci přistupují. Personalista na svých bedrech nese velkou zodpovědnost. Firemní zaměstnance nejen vybírá, ale následně je provází celým pracovním procesem. Stává se jejich důvěrníkem, který by měl být schopen vždy odborně poradit, naslouchat a snažit se porozumět potřebám zaměstnanců.

Personalista ve spolupráci s vedením organizace zaměstnance vede k rozvíjení jejich schopností, zvyšování kvalifikace a výkonnosti. „Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.“ (Werther, Davis, 1992, s. 21)

Personalista se stává důležitým člověkem, jenž pro firmu zajišťuje přísun kvalitních zaměstnanců a péči o ně. Je také důležitou spojkou mezi zaměstnanci a vedením organizace. Je tedy důkladně seznámen s firemními předpisy a interními informacemi, které vyžadují jistou důvěru a diskrétnost. Personalista by tedy měl být člověk vzdělaný, zejména by měl disponovat odbornou znalostí personální problematiky a důslednou znalostí zákona č. 262/2006 Sb., tedy zákoníku práce. Měl by být člověkem s příkladnou morálkou, dodržujícím etické normy.

Armstrong (2002) mimo výše uvedené poukazuje také potřebu smyslu pro podnik a podnikání, strategii, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj.

V odborné literatuře existuje několik definic personální práce neboli personalistiky, které i přes rozličné přístupy definují personální práci podobně.

Pro příklad a uvedení do problematiky nabízím některé z nich:

- „personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Z toho je patrné, že personalistika musí být těsně svázána s organizováním, tj. s vytvářením účelné struktury úloh a pozic“ (Wehrich, Koontz, 1998, s. 342),
- „personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2009, s. 13)

Postavení a role personalistů je podmíněna podnikovými cíly a akcenty jeho vedení. Cílem je pozdvihnout kvalitu a produktivitu, zvýšit příjem vlastníků organizace, veřejně si vytvářet pověst dobrého a žádaného zaměstnavatele a rozvíjet lidské zdroje. (Dvořáková, et al., 2012)

Potřeba vytvořit ve firmě vlastní personální oddělení stoupá přímo úměrně počtu firemních zaměstnanců a tím také vzniklé personální agendě. Nepochybně také záleží na přístupu vedení firmy a panující firemní kultuře.

2.4 Souvislosti firemní kultury a personální práce

Personální práce přímo souvisí s kulturou firmy. Personalista již při výběru a získávání zaměstnanců uplatňuje procesy pro danou organizaci specifické a posuzuje, zdali ten či onen uchazeč je schopný se s kulturou firmy ztotožnit a dobře se adaptovat. Lukášová (2010) se domnívá, že řízená adaptace zaměstnance je plánovitý proces, metodicky řízený a koordinovaný personálním útvarem organizace.

Podle Bedrnové a Nového (2007) je pro průběh adaptačního procesu nového zaměstnance žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o organizaci (o její kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách její praktické realizace, o pracovním režimu, směnnosti apod.), dále pak soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o nadřazených a pracovní skupině (o její struktuře, normách, zvyklostech i hodnotách).

Personalisté, popřípadě vedoucí manažeři, kteří zaměstnance do pracovního poměru přijímají, by tyto informace neměli opomenout a na základě pozorovatelné reakce uchazeče rozhodnout o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru. Náзор personalisty je tedy při výběru a přijímání zaměstnanců stěžejní.

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) je firemní kultura přímo dána výběrem zaměstnanců i jejich schopností a ochotou přijmout za svou filozofii managementu a aktivně se podílet na jejím plnění.

Také Mayerová a Růžička (2000) poukazují na snahu organizace získávat zaměstnance, kteří mají předpoklady rozvíjet kulturu v podniku a zároveň definují několik specifických metod pro pěstování a udržování firemní kultury. Z nich stojí za zmínku jmenovat nejsilněji působící, tj. způsoby manažerů, jak reagovat na kritické události a organizační krize, manažerské role modelování a vyučování, kritéria pro přidělování odměn a postavení v organizaci, kritéria pro výběr, přijímání, povyšování, sesazování a přemísťování v organizaci, dále pak organizační obřady, ceremonie a tradice.

Ne náhodou jsou v těchto metodách mimo jiné zahrnuty specifické personální činnosti, které se tímto výrazným způsobem podílejí na tvorbě a udržení firemní kultury v organizaci.

„Podnik v současné době vystupuje jako útvar kvalifikovaných lidí, kteří jsou sjednoceni ke společnému výkonu, jako asociativní fenomén, kdy zaměstnanec již není pouhou pracovní silou, ale členem svazku se všemi nároky a odpovědnostmi, riziky a neúspěchy atd. Při všech personálních činnostech je žádoucí, aby byly brány v úvahu nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale také především osobnostní včetně morálních hledisek.“ (Šigut, 2004, s. 52)

Vzhledem k výše uvedenému lze říci, že personální práce tvoří jakousi páteř organizace, jelikož zaměstnanci vytváří jak finanční, tak technologické zázemí firmy, bez nichž by žádná firma nemohla existovat. Tyto skutečnosti pak společně vytvářejí a udržují

organizaci se zdravou konkurenceschopností. Neméně důležitá je také oblast motivační a oblast dalšího vzdělávání zaměstnanců v souladu s nastavenou firemní kulturou, které jsou mimo jiné také v kompetenci personalistů a jsou v oblasti tvorby, zdokonalování či změny firemní kultury stěžejní.

Personalisté se tedy společně vedením organizace přímo podílejí na prosperitě a fungování organizace a činí ji jedinečnou. Bez kvalitní personální práce, vzhledem ke specifiku funkcí, které ve firmě zastává, by se v dnešní době neobešla žádná střední a velká firma.

2.5 Personální činnosti

Personalista ve firmě zastává mnoho činností. Realizace personálních činností závisí na individuální potřebě dané organizace. Rozsah personálních činností se odvíjí od velikosti firmy, od finančních možností a firemních specifik. Každá firma tedy nerealizuje všechny personální činnosti, o kterých bude pojednáno níže. Zaměřuje se pouze na ty, které jsou pro firmu vzhledem k aktuálním možnostem důležité.

„Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu.“ (Werther, Davis, 1992, s. 23) K tomuto záměru tedy slouží uskutečnění personálních činností.

V odborné literatuře se nejčastěji personální činnosti, co do počtu i koncepce, uvádějí v této podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr, přijímání a propouštění zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a interní mobilita,
- vedení personální agendy a informačního systému,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování,
- firemní vzdělávání,
- péče o zaměstnance,

- pracovní vztahy a spory,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- komunikace a informovanost,
- vytváření systému firemních výhod a jejich uplatňování,
- firemní kultura a personální etika.

Z výše uvedeného je patrné, že personální činnosti jsou uplatňovány v určité časové přímce a mají logickou posloupnost.

Nejprve je tedy nutné zanalyzovat stávající situaci, definovat pracovní úkoly a zařadit tyto úkoly do konkrétních pracovních míst. Cílem personálního plánování je odhadnout budoucí potřeby podniku a podle nich vytvořit, upravit či zredukovat pracovní místa. V případě existence potřeby lidských zdrojů pak dochází k náboru nových zaměstnanců. Přijímání jsou pouze ti, kteří jsou schopni splnit potřeby a účely firmy. Prostřednictvím firemního vzdělávání pak zaměstnanec dosahuje vyšší kvalifikace a lépe tak uspokojí individuální nároky zaměstnavatele. V rámci uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu také dochází k průběžnému hodnocení zaměstnance, které představuje kontrolu správnosti a kvality práce. Průběžné hodnocení zaměstnance tedy zaměstnavateli poskytuje jakousi zpětnou vazbu. Na základě takto provedeného hodnocení pak zaměstnanec dostává odměnu za vykonanou práci ve formě mzdy, platu či jiných sociálních výhod. Personalista se dále věnuje péči o zaměstnance, která předpokládá řešení zaměstnaneckých vztahů a sporů, komunikaci a informovanost, vytváření systému benefitů a sociálních programů, stará se o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zajišťuje firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Personalista prostřednictvím realizace personálních činností dle Lukášové (2010) představuje klíčový nástroj utváření a formování firemní kultury v organizaci.

„Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Právě na tuto provázanost a sladěnost klade důraz jedna z nejnovější koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. koncepce řízení pracovního výkonu.“(Koubek, 2009, s. 22-23) Koncepcí řízení pracovního výkonu a jejími základními rysy se budu zabývat v následující kapitole.

2.6 Dílčí závěr

V této kapitole jsem se podrobněji věnovala studiu pojmů „Řízení lidských zdrojů“ a „Personální práce“. Zaměřila jsem se na hlavní rozdíly v obou termínech a snažila se najít souvislosti mezi těmito pojmy a firemní kulturou. Nezapomněla jsem se také zmínit o vybraných personálních činnostech a jejich významu pro danou organizaci. Závěrem lze říci, že studium dané problematiky prohloubilo mé stávající znalosti o firemní kultuře, řízení lidských zdrojů a personální práci. Zároveň mě podpořilo v názoru, že důležitým úkolem organizace od počátku jejího založení je stanovit jisté mechanismy dosahování organizačních cílů a výsledků a kontrolovat jejich uplatňování. Pomocí jasné strategie řízení lidských zdrojů, budování silné firemní kultury, dobré komunikace a spolupráce napříč organizací, lze vybudovat úspěšnou firmu.

3 KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je koncepcí řízení lidských zdrojů vytvořenou a uplatňovanou od začátku 90. let minulého století. Během svého vývoje se řízení pracovního výkonu stalo neodmyslitelnou součástí rozvoje organizací. Významnou měrou přispívá k rozvoji schopností lidských zdrojů a tím zajišťuje organizacím jejich funkčnost.

Řízení pracovního výkonu (performance management) je strategickým přístupem k propojování systémů a složek řízení organizace. „Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.“ (Koubek, 2004, s. 17)

Úlohou personální práce je zaopatřit přísun zaměstnanců, kteří dosáhnou takových pracovních výkonů, jež zajistí dosažení firemních cílů a dlouhodobě tak udrží úspěch a prosperitu organizace. Bláha (2005) se s výše uvedeným ztotožňuje, když pokládá řízení pracovního výkonu za proces sdílení organizačních cílů a hodnot, které se právě výkonu týkají. Jde o proces pochopení toho, čeho mám být dosaženo a rozvíjení lidí v duchu dosažení organizačních cílů.

Můžeme říci, že řízení pracovního výkonu je soustavným procesem, který zajišťuje zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů i celé organizace. Armstrong (2007) definuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces, kterým lze dosáhnout zlepšení pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.

Oproti tomu Koubek (2004) popisuje řízení pracovního výkonu poněkud složitěji, jako strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě dohody nebo smlouvy mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností k tomuto výkonu potřebných. Na základě této dohody či smlouvy pak dochází k provázání tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, hodnocení a následného odměňování zaměstnance. Zároveň také dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými schopnostmi lidí.

Termín „pracovní výkon“ představuje výkonovou složku práce zaměstnance, co do kvantity a kvality. Zahrnuje nejen množství vykonané práce, ale také přístup zaměstnance k práci, i to, jak se zaměstnanec v práci chová a jak ji provádí. Dle Armstronga (2002) je v případě řízení pracovního výkonu tedy nutné zvážit jednak vstupy (způsob chování) a jednak výstupy (dosažené výsledky).

Důležitou součástí pracovního výkonu konkrétního zaměstnance je osobní motivace. Jen dobře motivovaný zaměstnanec je schopen odvést kvalitní práci. Úkolem manažera tedy je své podřízené efektivně motivovat. Motivace, o které bude blíže pojednáno v následujících podkapitolách, je jednou ze základních podmínek řízení pracovního výkonu.

Dvořáková (2012) k tomu dodává, že zaměstnanec je po celou dobu aktivním prvkem. Cílem tedy není pouze zhodnotit jeho výkon, ale také motivovat jej ke spolupráci při dosahování pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních dovedností a schopností. Důležitou funkci v procesu řízení pracovního výkonu proto zaujímá komunikace, která musí být kvalitní v rámci celé firmy.

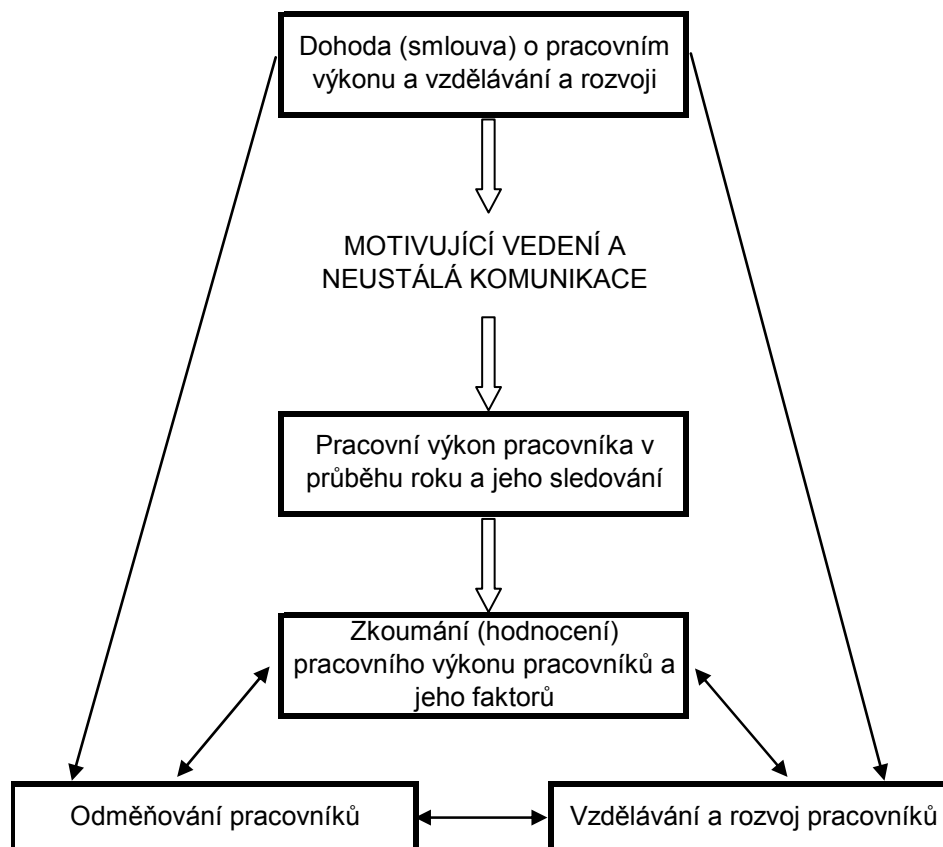
Bacal (1999) považuje řízení pracovního výkonu za soustavný proces komunikace, která funguje mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným na partnerské úrovni. Dále definuje řízení pracovního výkonu jako systém s řadou složek, které musí existovat a fungovat v případě, že má být řízení pracovního výkonu pro celou organizaci přidanou hodnotou.

Oproti tomu Armstrong (2007) říká, že řízení pracovního výkonu nelze považovat za systém. To by totiž znamenalo, že řízení pracovního výkonu je stabilním, standardizovaným a byrokratickým přístupem. Toto tvrzení však odmítá a řízení pracovního výkonu považuje za flexibilní proces, který funguje v souladu s danými okolnostmi.

Jak již bylo uvedeno výše, koncepce řízení pracovního výkonu zahrnuje určité složky. Dle Kocianové (2010) jsou to dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, průběžné sledování výkonů zaměstnanců a jejich hodnocení, motivující vedení a poskytování zpětné vazby. Všechny výše uvedené složky se pak promítají v systému odměňování zaměstnanců a do řízení jejich kariéry.

Provázanost všech složek řízení pracovního výkonu přehledně demonstruje Koubek (2004) v následujícím schématu:

Obr. 4: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2004, s. 21

Dané schéma, dle mého názoru, názorně ukazuje provázanost celého systému. Dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji zaměstnance mají přímý vliv na odměnu za vykonanou práci a také na vzdělávání a rozvoj, jehož prostřednictvím si zaměstnanec osvojí znalosti důležité pro výkon jeho práce a splnění podmínek vyplývajících z dohody či smlouvy. Z uvedeného schématu dále vyplývá, že dohoda je uzavírána na určité období, během kterého by zaměstnanec měl splnit své závazky. Po celou tuto dobu je nutné se zaměstnanci komunikovat a motivovat je k práci. Pracovní výkon je v průběhu tohoto období sledován a průběžně hodnocen. Zde se znovu dostáváme k oné provázanosti hodnocení na odměňování zaměstnanců, stejně tak jako na jejich rozvoj a vzdělávání. Také vzdělávání a rozvoj má určitý vliv na odměňování zaměstnanců,

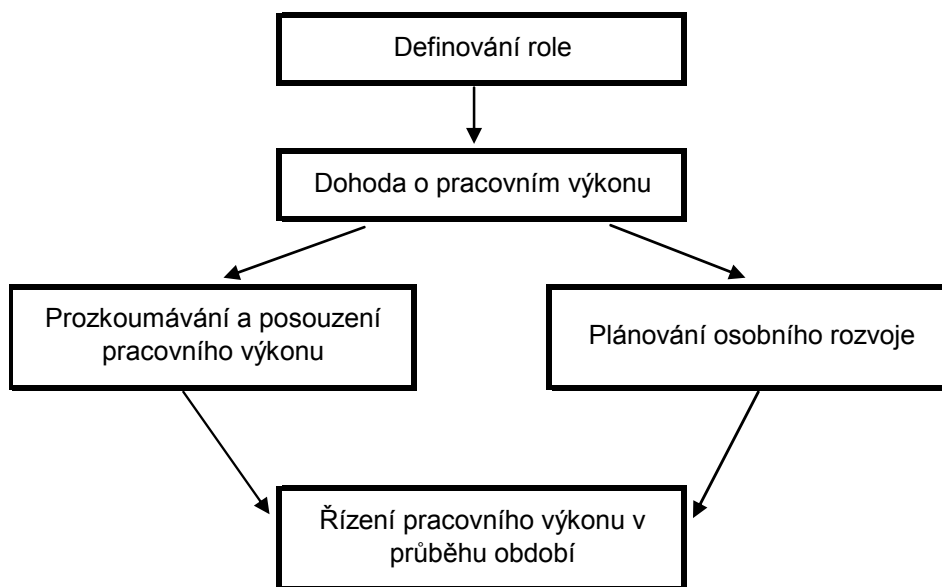
protože právě vzdělávání a rozvoj jsou součástí plnění závazků vzniklých z uzavřené dohody.

3.1 Obecná podoba procesu řízení pracovního výkonu

Autorka této práce vychází z tvrzení, že řízení pracovního výkonu je pružný, soustavný, cyklický proces, jehož postupy jsou vzájemně provázány jistou logickou návazností. Jednotlivé části tohoto procesu se vzájemně ovlivňují a doplňují.

Řízení pracovního výkonu jako cyklický proces výstižně demonstruje Koubek (2004) v následujícím schématu:

Obr. 5: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2004, s. 41

Koubek (2004) stejně tak jako Armstrong (2007) charakterizují řízení pracovního výkonu jako trvalý, průběžně se obnovující cyklus, jehož hlavní aktivity a fáze popisuje Koubek (2004) následovně:

1. *Definování role* - zde jsou dohodnuty požadavky na výsledky a schopnosti zaměstnance.

2. *Projednání a uzavření dohody či smlouvy neboli plánování pracovního výkonu* - jedná se o souhrn očekávání, tj. jakých výsledků by zaměstnanec měl dosáhnout a za jakou dobu, jak bude jeho výkon měřen a jak budou měřeny jeho schopnosti potřebné k dosažení výsledků.
3. *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností zaměstnance neboli plán osobního rozvoje* - jde o projednání jistých kroků vedoucích k osobnímu rozvoji zaměstnance, a to tak, aby rozšířil své znalosti, schopnosti a dovednosti a tím zlepšil svůj výkon.
4. *Řízení pracovního výkonu v průběhu období* - jedná se o období, v němž se realizují kroky dohodnuté v dohodě či smlouvě o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance. Zahrnuje poskytnutí zpětné vazby směrem k zaměstnavateli, posouzení pracovního výkonu a případné řešení problémů.
5. *Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu neboli hodnocení* - jedná se o jakousi závěrečnou fázi celého cyklu, kdy dochází ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za dané období.

Pro efektivní řízení pracovního výkonu je nutné zajistit také administrativní stránku celého procesu. Ve firmě pak manažerovi vzniká povinnost vytvořit formulář či formuláře, ve kterých se budou zaznamenávat cíle a výsledky vyplývající z dohody či smlouvy. K tomuto dokumentu je pak možné se vracet dle potřeby a použít jej pro účely posuzování vyšším managementem nebo odměňování. I když tyto dokumenty mohou představovat jistou administrativní zátěž, jsou nezbytné pro konsekvenci daného procesu.

K setkání za účelem posuzování pracovního výkonu by mělo docházet periodicky jednou až dvakrát ročně. Thomson (2007) pak doporučuje před tímto setkáním umožnit zaměstnancům vytvořit si předběžné sebehodnocení, které pomáhá jistěji a plynuleji se zapojit do této akce a snižuje pravděpodobnost obranných reakcí. Dále upozorňuje na potřebu nechat co nejvíce mluvit právě zaměstnance, manažer by zde měl plnit funkci naslouchajícího a snažit se porozumět nejen mluvenému slovu, ale také řeči těla.

Systemem hodnocení zaměstnance se blíže věnuji v následující kapitole.

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má při řízení pracovního výkonu velký význam. Důležitost hodnocení je patrná zejména pro řízení odměňování. Na základě získaného hodnocení je zaměstnanec odměňován spravedlivě vzhledem ke kvalitě plnění zadaných úkolů a jiných náležitostí potřebných pro výkon práce. Výsledky hodnocení pak poskytují zpětnou vazbu směrem k zaměstnavateli a zároveň umožňují zaměstnanci jistou reflexi jejich práce.

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ (Koubek, 2009, s. 208)

Hodnocení by se mělo provádět pravidelně formou hodnotících rozhovorů, které jsou vedeny mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Zpravidla první z těchto hodnocení probíhá po zkušební době. Hodnotící rozhovor pak poslouží nejen ke zhodnocení dosavadního pracovního výkonu a plnění povinností vyplývajících z dohody či smlouvy o pracovním výkonu, ale také jako prostředek k posouzení stávajících zvyklostí, firemní kultury a chodu organizace. Od zaměstnance pak lze přijmout jisté impulsy k případné nápravě či změně k lepšímu stavu. Další hodnocení pak probíhají periodicky nebo dle potřeby, např. před dalším prodloužením smlouvy či v případě jakékoliv smluvní změny. Potřeba hodnocení zaměstnanců vyplývá z postoje organizace, její firemní kultury, organizačních cílů a úkolů. Pro kvalitní fungování organizace se však hodnocení stává téměř nutností.

Hodnocení zaměstnanců definuje Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 418 jako:

- „ohodnocení člena organizace,
- podle určitých kritérií jeho výkonového chování,
- na základě informací o jeho výkonovém chování,
- prostřednictvím kvalifikovaného posuzovatele přítomného během pracovního dne.“

Podle Hroníka (2006) existují tři oblasti hodnocení, jsou to jednak výstupy (výkony a výsledky), dále vstupy (potenciál, způsobilost, praxe) a proces (pracovní chování, přístup). Spojení těchto tří oblastí hodnocení hodnotiteli podá žádoucí informace nutné pro posuzování.

Během hodnotících rozhovorů manažer získá množství informací potřebných pro další spolupráci. „Informace o hodnocení výkonu lze využít k různým účelům, včetně rozhodování o povýšení a zvýšení platu, rozhodování o kariérních možnostech, poradenství nebo školení. Klasifikace manažerů sebrané v rámci hodnocení výkonu jsou rovněž často používány pro validaci postupů používaným pro výběr nových uchazečů.“ (Arnold, et al., 2007, s. 218)

Rizikem pro takto prováděná hodnocení je frustrace zaměstnance z pocitu, že mám být nějak klasifikován či hodnocen. I když má hodnocení sloužit jako prostředek ke zvýšení pracovního výkonu, pozitivně motivovat, usměrňovat a zlepšovat pracovní podmínky, může být paradoxně pro takto frustrované zaměstnance naopak demotivující. Manažer, který rozhovor vede, by se měl vyvarovat neosobního přístupu, vytvořit příjemnou atmosféru a dát prostor pro vzájemnou komunikaci. Dále je nutné zaměstnance s výsledky provedeného hodnocení seznámit, projednat je a ponechat hodnocenému prostor se k hodnocení vyjádřit.

Můžeme říci, že lze rozlišit dva typy hodnocení. V textu výše bylo hovořeno spíše o hodnocení formálním, které provází jistý byrokratický proces. Takové hodnocení je tedy zaznamenáno a příkládáno do osobních složek zaměstnanců. Dalším používaným typem hodnocení je tzv. neformální hodnocení. Neformální hodnocení můžeme pokládat za každodenní průběžné posuzování zaměstnance v přirozeném prostředí při výkonu práce. Jedná se o kontrolu plnění pracovních úkolů a povinností, stejně tak jako pracovního chování zaměstnance ze strany přímého nadřízeného. Manažer tak může podřízenému vyslovit pochvalu či kritiku bezprostředně a právě v daném okamžiku. Takto udělované hodnocení může být ovlivněno mnoha faktory vyplývajícími z určitých pocitů, dojmů a nálad hodnotitele, což může představovat určité zkreslení výsledků.

Podmínkou obou typů hodnocení je hodnotit přesně a spravedlivě každého zaměstnance. Za stejný výkon by pak zaměstnanci měli dostat stejnou odměnu. Dodržování etických norem musí být pro hodnotitele samozřejmostí.

Podle Koubka (2009) je hodnocení zaměstnanců jedním z nejdůležitějších předpokladů řízení lidských zdrojů. Poskytuje návod, jak dát správného člověka na správné místo, využít jeho schopnosti, zformovat týmy, vést lidi a vytvářet dobré mezilidské vztahy.

Hodnocení zaměstnanců je klíčové pro navazující systém odměňování, o kterém bude pojednáno v následující podkapitole.

3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování nepochybně patří mezi nejdůležitější personální činnosti a náleží ze zákona každému zaměstnanci za odvedenou práci a úsilí. Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů problematiku odměňování upravuje v § 109.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat¹, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ (Koubek, 2009, s. 283)

Z uvedeného tedy vyplývá, že zaměstnanec je k práci motivován nejen odměnami charakteru peněžního, ale také nemzdovými stimuly. Takovou službu je schopen poskytnout systém firemních benefitů, který může zahrnovat např. služby mobilního operátora hrazené zaměstnavatelem, telefonní aparát, služební automobil, poukázky na služby, příspěvky, slevy na zboží aj. Základní formy odměňování pak přehledně rozděluje Mužík (2008):

Tab. 2: *Formy odměňování pracovníků*

Pevné	Pohyblivé	Doplňkové
<ul style="list-style-type: none"> • Mzda, plat (základní) • Příplatky <p>(prostředí, přesčas atd.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mimořádné odměny • Prémie • Osobní ohodnocení • Podíly na zisku (roční) 	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvky (např. na pojištění) • Bezplatné užívání věci (služební auto) • Rodinné služby (podpora zájmových aktivit)

Zdroj: Mužík, 2008, s. 85

¹ Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci ve sféře soukromé (podnikatelské). Plat v sektoru veřejném (nepodnikatelském). Poznámka autorky.

Každá organizace má vzhledem ke své velikosti, cílům a firemní kultuře možnost vytvořit si originální odměňovací systém dle potřeb daného podniku a jeho zaměstnanců. Odměny nehmotného charakteru, jako je pochvala, uznání či povýšení, jsou výraznou součástí celého systému a trůfám si tvrdit, že bez těchto odměň nelze lidi a jejich výkon smysluplně řídit. Tyto podněty pak podporují sebeúctu a pocit vlastní úspěšnosti, jež jsou pro vlastní výkon práce velice důležité.

Lze říci, že každý člověk má na různé formy odměňování jiný pohled. Někteří lidé považují mzdu nebo plat za prioritní část svého úspěchu a lpí na její odpovídající výši. Jiní si pak spíše považují společenského postavení a kontaktů, které jim práce nabízí.

Pro každého však odměňování obecně plní funkci výrazného motivačního faktoru, který si lze představit jako motor, jenž každého jednotlivce pohání k vyšší výkonům a lepším výsledkům.

Systém odměňování má jisté zákonitosti, za kterých je možno dosáhnout určitých cílů potřebných k tomu, aby byl pracovní výkon zaměstnanců co nejvyšší a zaměstnavatel tak získal odpovídající profit. Armstrong (2007) pak definuje cíle a úkoly systému řízení odměňování následovně:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci,
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat,
- získávat a udržet si vysoce kvalitní zaměstnance,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- propojovat postupy v odměňování s cíly podnikání a s hodnotami zaměstnanců,
- fungovat spravedlivě,
- uplatňovat zákon rovnosti,
- fungovat důsledně,
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Autorka práce dále uvádí:

- vytvořit jednoduchý a přehledný systém odměňování,
- vytvořit jasnou strategii odměňování v souladu s dalšími personálními činnostmi.

V textu výše bylo pojednáno o různých formách odměňování jako významné personální činnosti. Jistou formou zaměstnanecké odměny může být také určitý typ vzdělávání, které následně přispívá k osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se věnuje následující podkapitola.

3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Nezbytnou součástí pracovních i osobních lidských úspěchů by měla být snaha o neustálý osobní rozvoj. Tento rozvoj může mimo jiné přinést také touha se dále vzdělávat. Aktuální situace ve společnosti, která klade na lidské schopnosti a dovednosti vysoké nároky, předpokládá neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí. Vzdělávání je celoživotní proces, ve kterém člověk získává potřebné znalosti důležité pro jeho pracovní i osobní život.

V současné době existuje mnoho způsobů, jak nové vědomosti nabýt. Ve snaze dále se vzdělávat je možné angažovat se jednak z vůle vlastní a jednak prostřednictvím vzdělávání firemního. Vzdělání je trendem dnešní doby a je pouze na nás, jakou formu z široké nabídky trhu zvolíme.

Termín firemní vzdělávání se podle Vetešky a Tureckiové (2008) obvykle užívá pro označení souhrnu vzdělávacích akcí zajišťovaných firmou, respektive některým z jejich útvarů, nejčastěji útvarem personálním.

„Teorie podnikového vzdělávání (někdy též označovaná jako podniková pedagogika) pak ještě obvykle činí rozdíl mezi

a) **tzv. tréninkem** (lépe však výcvikovými vzdělávacími akcemi a školením, případně vzděláváním v užším smyslu), zaměřeným na specifické způsobilosti potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici (pracovním místě) a vedoucím k odstranění deficitů v úrovni znalostí a dovedností a

b) **rozvojovými aktivitami**, zaměřenými na budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníků v podniku (individuální rozvoj pracovníků a řízení jejich kariéry).“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13)

Cílem firemního vzdělání obecně je zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou disponovat takovými dovednostmi, jež jim umožní dobře odvádět svoji práci v souladu s podnikovými cíly.

„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“(Armstrong, 2002, s. 491)

Určitý vzdělávací systém by měl být pro každou organizaci samozřejmostí. Existence či neexistence firemního vzdělávání a míra propracovanosti vzdělávacího systému se odvíjí od velikosti firmy, jejího účelu, firemní kultury a zvyklostí. Malé firmy a firmy rodinného typu většinou vzdělávání svým zaměstnancům ve velké míře neposkytují. Do pracovních poměrů přijímají lidi kvalifikované, u kterých potřeba dalšího vzdělání není nezbytná.

Středně velké a velké organizace pak stálé a systematické vzdělávání většinou poskytují, protože si vzdělávací potřebu svých zaměstnanců dostatečně uvědomují. Řada dynamických a pružně se vyvíjejících firem považuje investice do vzdělávání svých zaměstnanců za nezbytně nutné. Specifikum pracovních činností a systémů větších firem přímo vyžaduje rozšiřování a prohlubování dovedností, znalostí a schopností vlastních zaměstnanců.

Prostřednictvím firemního vzdělávání dochází jak k osobnímu, tak k odbornému rozvoji. Thomson (2007) pak uvádí několik způsobů, jak lze vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích zabezpečit.

- **Mentoring** - jako mentor vystupuje někdo, obvykle spolupracovník na stejné nebo vyšší úrovni jako pracovník, za kterého je zodpovědný. Na mentora se pak pracovník obrací a diskutuje s ním o pracovních záležitostech. Pracovník se učí z mentorovy zkušenosti a úlohou mentora je povzbuzovat a vychovávat. Mentor učí prostřednictvím vlastního příkladu.
- **Rotace pracovního místa nebo práce** - pracovníci vykonávají práci na různých pracovních místech nebo konají části téže práce, aby porozuměli jiným druhům úkolů a tomu, jak do sebe všechny zapadají.

- **Dočasné přidělení** - pracovník je na krátkou či delší dobu přidělen na jiné pracovní místo.
- **Zvláštní pověření nebo projekty** - pracovník může vykonávat různou práci odpovídající jeho dovednostem.
- **Asistování** - učící se osoba je přidělena zkušenému pracovníkovi, který je vyškolen v provádění výcviku.
- **Koučování** - kouč vyhledává příležitosti k rozvoji lidského potenciálu, pomáhá překonat překážky, motivuje a cvičí pracovníka, aby mohl zastávat danou pracovní pozici.

Obecně existuje mnoho způsobů, jak realizovat vzdělávání a rozvoj firemních zaměstnanců. Každá firma postupem času buduje vlastní a originální vzdělávací systém tvořený s ohledem na současné i budoucí potřeby organizace. Úkolem firemního vzdělávání je uskutečnit nejen rozvoj firemních zaměstnanců, ale tím také umožnit rozvoj celé organizace. Firma, která akcentuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a rozvíjí se s využitím znalostí a schopností všech jejích elementů, staví na koncepci učící se organizace.

Vyhovující systém vzdělávání poskytuje zaměstnancům výraznou motivaci a firmám tak dobrou kvalitu a stabilitu. Umožňuje stmelit pracovníky i týmy, zlepšit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců, podpořit kvalitu vzájemných vztahů a zvýšit pracovní výkonnost.

V textu výše bylo několikrát poukázáno na důležitost pozitivní motivace k práci jako prostředku k realizaci vysokých pracovních výkonů. O motivaci bude pojednáno v následující podkapitole.

3.5 Motivace zaměstnanců

Práce tvoří důležitou součást života lidí. Je nezbytná k uspokojení podstatných životních potřeb, bez nichž by člověk v reálném životě nemohl existovat. Aby člověk mohl pracovat a cíleně tak směřovat k vlastní seberealizaci, k pocitu vlastního ocenění i uznání jiných lidí, je nutné se pro práci pozitivně motivovat. Stimulem k pozitivní motivaci člověka může být v podstatě cokoliv. Prakticky jde o to, aby tyto stimuly pro daného

člověka měly nějaký smysl, uspokojovaly jeho potřeby a aby je považoval za osobně důležité, tedy motivující.

Machalová (2006) v této souvislosti hovoří o tzv. motivačních činitelích, které rozděluje následovně:

- podněty aktivační (pud, potřeba),
- podněty směrové (zájem, postoj),
- podněty cílové (aspirace, hodnoty).

Tito činitelé jsou původci lidského chování a jednání, povzbuzují a nutí konat v souladu s těmito aspekty nebo naopak tuto potřebu utlumují.

Motivování je jednou ze základních činností při řízení lidských zdrojů. V zájmu každé organizace je dosáhnout v co nejkratší možné době co největšího úspěchu. Realizace takového sukcesu však předpokládá pozitivně motivované zaměstnance, kteří společnými silami organizaci dovedou ke splnění žádoucích firemních cílů a výsledků.

Pojem motivace je odvozen od slova motiv, které má původ v latinském slově *movere*, tedy hýbat se nebo pohybovat. Motivem označujeme pohnutku, příčinu lidského jednání. Motivace je tedy „pohonem“ našeho konání, vnitřní hybnou silou, která vede k uspokojení lidských potřeb.

„Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných.“ (Plamínek, 2005, s. 74)

Dle Armstronga (2007) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. První cestou můžeme označit případy, kdy lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a následně vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede ke splnění jejich očekávání. Druhou cestou označujeme situaci, kdy jsou zaměstnanci motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování či pochvaly.

Dle Herzberga et al. In Armstrong (2007) existují dva typy motivace:

- **vnitřní** – zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali,

- **vnější** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, ale také tresty.

Na základě výše uvedeného je důležité podotknout, že v případě vnější motivace získáváme silný vliv v daný moment, nejde však o účinek dlouhodobý. Vnitřní motivace jedince má účinek dlouhodobější, a to z toho důvodu, že jde o vlastní přesvědčení člověka, nikoliv o stimul zvnějšku.

S ohledem na diferenciaci lidských potřeb můžeme říci, že není možné vytvořit takové motivační podmínky, které by vyhovovaly každému zaměstnanci. Primární snahou každé organizace by však mělo být pokusit se dosáhnout jistého konsensu.

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb svých zaměstnanců je třeba dle Bělohlávka (2005) využít jednotlivých úrovní Maslowova² systému:

- **Fyziologické potřeby:** ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti,
- **Potřeby jistoty a bezpečí:** dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti,
- **Potřeba sounáležitosti:** vytváření dobrých vztahů a kvalitní komunikace - sportovní soutěže, kulturní akce aj.
- **Potřeba uznání a ocenění:** peníze, pochvala,
- **Potřeba sebeaktualizace:** dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a umožňuje mu realizaci vlastních schopností.

Z uvedeného vyplývá, že motivaci zaměstnanců nezajišťují pouze stimuly mzdového charakteru, ale důležitou roli zde sehrávají i nepeněžní formy odměn, prestiž daného zaměstnání, pracovní spokojenost, společenské postavení, uznání a úcta k sobě samému.

² Abraham Harold Maslow - americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistické psychologie a tvůrce hierarchie lidských potřeb nebo tzv. Maslowovy pyramidy potřeb. Poznámka autorky.

Každá fungující organizace musí pamatovat na motivaci svých zaměstnanců především. Nakonečný (1992) uvádí, že k vytvoření pracovní motivace je důležité uspokojit potřeby profesního růstu zaměstnanců, vytvořit vyhovující pracovní podmínky a prostředí a spravedlivě zaměstnance odměnit za vykonanou práci. Takto motivovaný zaměstnanec bude aktivně a iniciativně usilovat o dosahování cílů a úspěchů organizace.

1.6 Dílčí závěr

V předchozí kapitole jsem se pokusila blíže vysvětlit několik zásadních personálních činností, na kterých staví koncepce řízení pracovního výkonu. Zmínila jsem se o řízení pracovního výkonu jako o stěžejní oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti jsem se pokusila objasnit jak teoreticky, tak za přispění vlastních názorů a zkušeností nabytých praxí. Závěrem je vhodné říci, že kvalita řízení pracovního výkonu se odráží v kvalitě jednotlivých činností tohoto procesu, které uvádím v předcházejícím textu. Každá moderní organizace, která chce na trhu uspět, by měla vykazovat jistou úroveň řízení. Tato úroveň by měla vyhovovat požadavkům na zaměstnance a jejich pracovní výkon. Prosperitu organizace zajišťují lidské zdroje, jejich optimální kvalitu je potřeba zajistit a následně zachovat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM KVALITY FIREMNÍ KULTURY A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ

Praktická část práce bude zaměřena na výzkum kvality firemní kultury a úrovně řízení lidských zdrojů na Úřadě městské části města Brna, Brno-Žabovřesky. V rámci výzkumu bylo provedeno šetření metodou dotazníku. Kompletní podoba dotazníku je uvedena v příloze P I této práce. Výzkum byl mezi pracovníky úřadu proveden v únoru 2013. Celkem bylo osloveno 94 pracovníků úřadu.

4.1 Organizace Úřadu městské části Brno-Žabovřesky

Postavení a působnost Úřadu městské části Brno-Žabovřesky ošetřuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, Statut města Brna a zvláštní zákony. Plnění úkolů úřad vykonává v samostatné působnosti. V přenesené působnosti vykonává státní správu v rozsahu svěřeném Statutem města Brna a zvláštními předpisy. Nadřízeným orgánem Úřadu městské části Brno-Žabovřesky je ve věcech přenesené působnosti Magistrát města Brna. Personální zastoupení Úřadu městské části Brno-Žabovřesky představuje starosta, místostarostové, tajemnice a další zaměstnanci úřadu. Starosta obec zastupuje navenek a z výkonu své funkce se zodpovídá zastupitelstvu. Tajemnice je odpovědná za plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti starostovi. Úřad městské části Brno-Žabovřesky se dělí na úseky a odbory³. (Úřad městské části města Brna, Brno-Žabovřesky [online]. ÚMČ Brno-Žabovřesky, © 2001-2013 [cit.2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.zabovresky.cz/clanek/420-organizacni-rad-umc-bz/>)

Funkční schéma Úřadu městské části Brno-Žabovřesky je uvedeno v příloze P II této práce.

³ Úsek vzniká podřízením několika organizačních celků jednomu vedoucímu. Úsek zřizuje Rada městské části Brno-Žabovřesky. Odbor je organizační útvar, který zřizuje Rada městské části Brno-Žabovřesky pro výkon určeného oboru činnosti nebo více oborů činnosti, které spolu úzce souvisí, jsou příbuzné nebo jejich výkon na sebe navazuje. V čele odboru stojí vedoucí odboru, kterého na návrh tajemnice jmenuje a odvolává RMČ BŽ. Zdroj: Úřad městské části města Brna, Brno-Žabovřesky [online]. ÚMČ Brno-Žabovřesky, © 2001-2013 [cit.2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.zabovresky.cz/clanek/420-organizacni-rad-umc-bz/>

4.2 Cíl výzkumu

Cíl provedeného výzkumu je stanoven s ohledem na předmět, účel a cíl diplomové práce. Cílem diplomové práce je přinést co nejvíce informací o problematice firemní kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů a jejich vzájemné provázanosti. Cíl výzkumu je zaměřen na zjištění informovanosti pracovníků o firemní kultuře na pracovišti, na kvalitu řízení, na určení výše spokojenosti s pracovním prostředím a spokojenosti celkové. Šetřením se dále zjišťovala úroveň komunikace, vzájemných vztahů a podmínek na pracovišti.

4.3 Metodologický postup

Za účelem získání dat potřebných k dosažení cíle diplomové práce jsem užila metody dotazníku. Dotazník vlastního zpracování byl rozdělen do pěti tématických okruhů. Každý okruh obsahoval pět uzavřených otázek. Dotazovaní měli hodnotit na stupnici 1 - 5 (tj. 1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - nevím, 4 - spíše ne, 5 - ne). Při sestavování dotazníku a skladbě dotazníkových otázek jsem dbala dodržení několika důležitých zásad. Otázky jsem se snažila formulovat jednoduše, přehledně a srozumitelně a volila jsem pouze takové, které se vztahují k danému tématu. Snahou bylo zabezpečit zejména snadnou pochopitelnost a zajistit tak pravdivé odpovědi. Výsledky provedeného výzkumu budou v následujícím textu vyhodnoceny a interpretovány slovně. Výsledky otázek vztahujících se k jednotlivým hypotézám budou vyjádřeny pomocí grafu. Zjištěné poznatky budou dány do vzájemných souvislostí tak, aby bylo možné vyvodit vlastní závěry a následně verifikovat či falzifikovat předem stanovené hypotézy.

4.4 Formulace hypotéz

V přípravné fázi výzkumu jsem si stanovila následující hypotézy vztahující se vždy k individuálním otázkám z každého okruhu.

H1 – Cílem instituce je budovat jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu.

H2 – Instituce se zdokonaluje v souladu s moderními technologiemi.

H3 – Neustálý osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon.

H4 – Mezi zaměstnanci ve společnosti panují dobré společenské vztahy.

H5 – Zaměstnanci jsou spokojeni se svým platem.

4.5 Analýza a interpretace zjištěných dat

Ve sledované instituci byl distribuován anonymní dotazník. O vyplnění dotazníku byly požádáni všichni zaměstnanci úřadu na všech úrovních. Z celkového počtu 94 rozdaných dotazníků bylo vyplněno a odevzdáno celkem 87 dotazníků. Položené otázky měli zjistit reálné skutečnosti, zajistit tak splnění cíle výzkumu a potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Okruh č. 1: Firemní kultura

Otázka č. 1:

Víte, co pojem firemní kultura (dále jen „FK“) znamená? (pokud uvedete zápornou odpověď, další otázky týkající se FK prosím nevyplňujte)

Na základní otázku týkající se znalosti pojmu firemní kultura odpovědělo 77% dotazovaných kladně, tedy uvedlo odpovědi ano či spíše ano. Odpověď nevím neuvedl žádný z nich. 23% dotazovaných pak uvedlo záporné odpovědi, tedy ne nebo spíše ne. Z uvedených odpovědí vyplývá, že převážná většina dotazovaných ví, co pojem firemní kultura znamená.

Na následující otázky týkající se FK odpovídali pouze ti, kteří pojem FK znali, tedy 77% z celkového počtu dotazovaných.

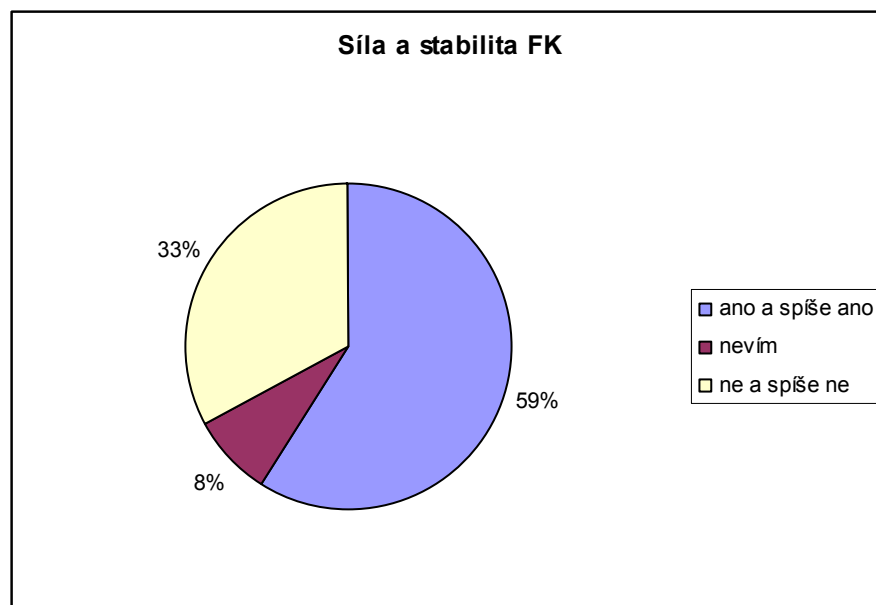
Otázka č. 2:

Pokud ano, máte povědomí o existenci FK na Vašem pracovišti?

K otázce týkající se existence FK na pracovišti uvedlo 84% z těch, který pojem FK znali, kladné odpovědi. 3% dotazovaných uvedlo odpověď nevím. Záporně odpovědělo 13% dotazovaných. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci úřadu vnímají existenci firemní kultury na svém pracovišti.

Otázka č. 3:**Ztotožňujete se s FK, která je na Vašem pracovišti nastavená?**

K výše uvedené otázce uvedlo 66% respondentů kladné odpovědi, 25% z nich nevědělo a 9% pak uvedlo odpovědi záporné. Z výše uvedeného vyplývá, že nadpoloviční většina dotazovaných je z FK instituce, ve které pracuje, ztotožněná.

Otázka č. 4:**Domníváte se, že na Vašem pracovišti panuje jednotná, silná a stabilní FK?***Graf č. 1*

K otázce, která měla zjistit sílu a stabilitu FK na pracovišti uvedlo 59% dotazovaných kladné odpovědi, 8% dotazovaných uvedlo odpověď nevím a zbylých 33% odpovědělo záporně. Z uvedeného vyplývá, že nadpoloviční většina dotazovaných považuje FK, která na pracovišti panuje za jednotnou, silnou a stabilní. Hypotéza H1 byla na základě těchto výsledků potvrzena.

Otázka č. 5**Je kvalita firmy pro Vás při výběru zaměstnavatele důležitá?**

K předmětné otázce uvedlo 80% dotazovaných kladné odpovědi, 7% nevědělo a zbylých 13% uvedlo odpovědi záporné. Na základě výše uvedeného lze tvrdit, že kvalita FK se pro zaměstnance při výběru zaměstnání stala důležitým předpokladem.

Okruh č. 2: Pracovní prostředí

Otázka č. 1

Jste celkově spokojeni s pracovním prostředím?

K otázce týkající se spokojenosti s pracovním prostředím odpovědělo 85% dotazovaných kladně, 7% uvedlo odpověď nevím a zbývajících 8% odpovídalo záporně. Výsledky jednoznačně prokazují vysokou míru spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím.

Otázka č. 2

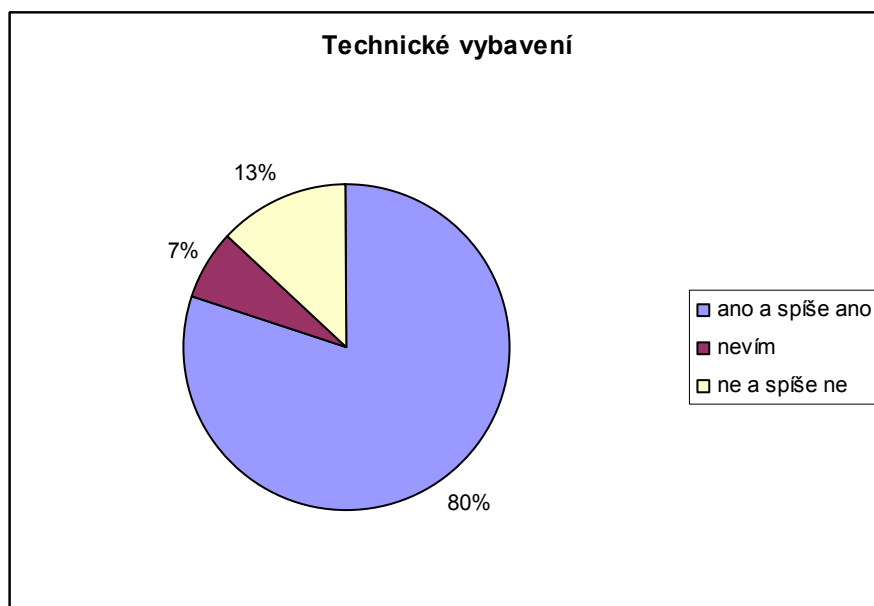
Vnímáte pozitivně kolektiv, ve kterém pracujete?

Zde převážná většina dotazovaných tj. 90% z celkového počtu uvedla odpovědi kladné, 8% nevědělo a odpovědi záporné uvedli pouze 2% dotazovaných. Uvedené výsledky jednoznačně potvrzují, že zaměstnanci úřadu jsou spokojeni s kolektivem, ve kterém pracují.

Otázka č. 3

Je dostupné technické vybavení dostačující pro výkon Vaší práce?

Graf č. 2



Z uvedeného grafu je patrné, že 80% dotazovaných považuje technické vybavení, které mají ke své práci k dispozici, za dostačující. 7% uvedlo odpověď nevim a zbylých 13% uvedlo odpovědi záporné. Hypotéza H2 byla na základě zjištěných výsledků potvrzena.

Otázka č. 4

Vychází Vám zaměstnavatel vstříc, pokud žádáte o vybavení technikou důležitou pro výkon Vaší práce?

K této otázce opět většina dotazovaných, tj. 83% uvedla kladné odpovědi. Nevědělo 6% a zbývajících 11% uvedlo odpovědi záporné. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že instituce dbá na odpovídajícím technickém vybavení, které je pro chod instituce a pracovní výkony zaměstnanců důležité.

Otázka č. 5

Pokud by to bylo možné, změnili byste kvalitu svého pracovního prostředí?

Odpovědi na výše uvedenou otázku již tak jednoznačně kladný výsledek nezaručovaly. 40% dotazovaných odpovědělo kladně, 21% nevědělo a dalších 39% odpovědělo záporně. Z uvedeného vyplývá, že nepanuje obecná shoda mezi zaměstnanci a nelze jednoznačně určit, zdali je potřeba kvalitu pracovního prostředí měnit.

Okruh č. 3: Vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců

Otázka č. 1

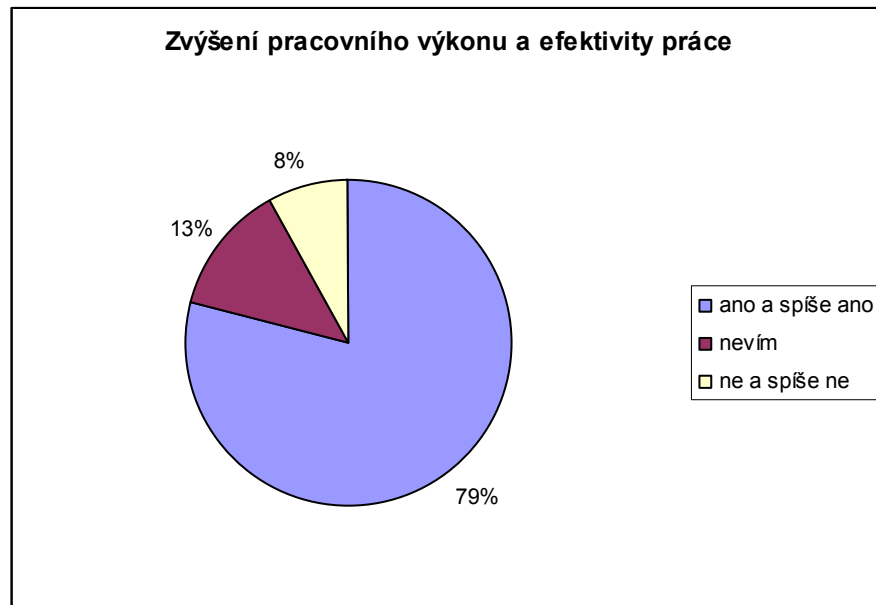
Zajišťuje Váš zaměstnavatel pro zaměstnance nějaké možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje? (pokud uvedete zápornou odpověď, další otázky týkající se vzdělávání a rozvoje prosím nevyplňujte)

Poměrně jednoznačný výsledek vztahující se k dané otázce určilo 98% dotazovaných, kteří uvedli kladné odpovědi. Žádný z dotazovaných neuvedl odpověď nevim a zanedbatelné 2% respondentů uvedlo odpovědi záporné. Z výše uvedeného je jasné patrné, že zaměstnavatel možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnancům poskytuje.

Otázka č. 2

Pokud ano, pomáhá Vám to ke zvýšení pracovního výkonu a zlepšení efektivity práce?

Graf č. 3



Z uvedeného grafu vyplývá, že 79% dotazovaných má pocit, že jim vzdělávání poskytované zaměstnavatelem pomáhá k osobnímu rozvoji a zvyšuje jejich pracovní výkon a efektivitu práce. 8% dotazovaných pak uvedlo odpověď nevím a dalších 13% pak uvedlo odpovědi záporné. Hypotéza H3 byla na základě zjištěných skutečností potvrzena.

Otázka č. 3

Považujete možnost vzdělávání, které Vám zaměstnavatel poskytuje za určitý typ nefinanční odměny?

K dané otázce uvedlo 62% dotazovaných kladné odpovědi, 11% nevědělo a 27% uvedlo odpovědi záporné. Z uvedeného vyplývá, že nadpoloviční většina dotazovaných možnost vzdělávání za jistý typ odměny považuje.

Otázka č. 4

Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené a stimulovat je k vyšším výkonům?

Na tuto otázku 51% dotazovaných odpovědělo kladně, 23% nevědělo a zbývajících 26% dotazovaných uvedlo záporné odpovědi. Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že polovina dotazovaných považuje styl vedení svých nadřízených za motivační a stimulující k vyšším výkonům.

Otázka č. 5

Poskytuje Váš zaměstnavatel v oblasti pracovní motivace svým zaměstnancům dostatečné kvality?

K uvedené otázce poskytlo 51% dotazovaných kladné odpovědi, 24% nevědělo a 25% dotazovaných uvedlo odpovědi záporné. Zjištěné výsledky poukazují na skutečnost, že polovina zaměstnanců považuje úroveň motivace za dostačující.

Okruh č. 4: Pracovní vztahy a komunikace**Otázka č. 1**

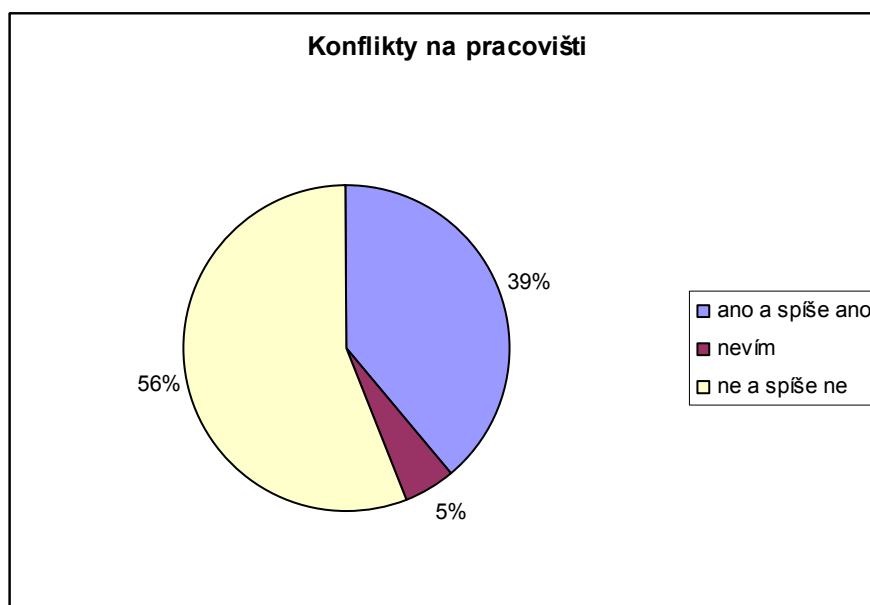
Domníváte se, že na vašem pracovišti panuje pozitivní atmosféra?

K předmětné otázce uvedlo 86% dotazovaných kladné odpovědi, 9% nevědělo a dalších 5% uvedlo odpovědi záporné. Na základě zjištěných skutečností si dovoluji tvrdit, že zaměstnanci úřadu vnímají celkovou atmosféru pozitivně.

Otázka č. 2

Dochází mezi zaměstnanci či mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými ke konfliktům?

Graf č. 4



Uvedený graf znázorňuje, že 39% dotazovaných uvedlo odpovědi kladné, 5% nevědělo a zbylých 56% uvedlo odpovědi záporné. Výsledky poukazují na skutečnost, že na

pracovišti panují převážně dobré společenské vztahy a konflikty na pracovišti se vyskytují pouze ojediněle. Hypotéza H4 byla tímto potvrzena.

Otázka č. 3

Myslíte si, že Váš zaměstnavatel dbá na udržení kvalitní komunikace?

K otázce týkající se kvality komunikace na pracovišti uvedlo 60% dotazovaných kladné odpovědi, 28% nevědělo a zbylých 12% uvedlo odpovědi záporné. Z uvedeného vyplývá, že nadpoloviční většina dotazovaných považuje úroveň kvality komunikace za dobrou.

Otázka č. 4

Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?

K uvedené otázce 75% dotazovaných odpovídalo kladně, 15% uvedlo odpověď nevim a dalších 10% odpovídalo záporně. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že názory zaměstnanců úřadu jsou obecně akceptovány a tolerovány.

Otázka č. 5

Je Váš nadřízený ochoten a schopen Vám kdykoliv poradit?

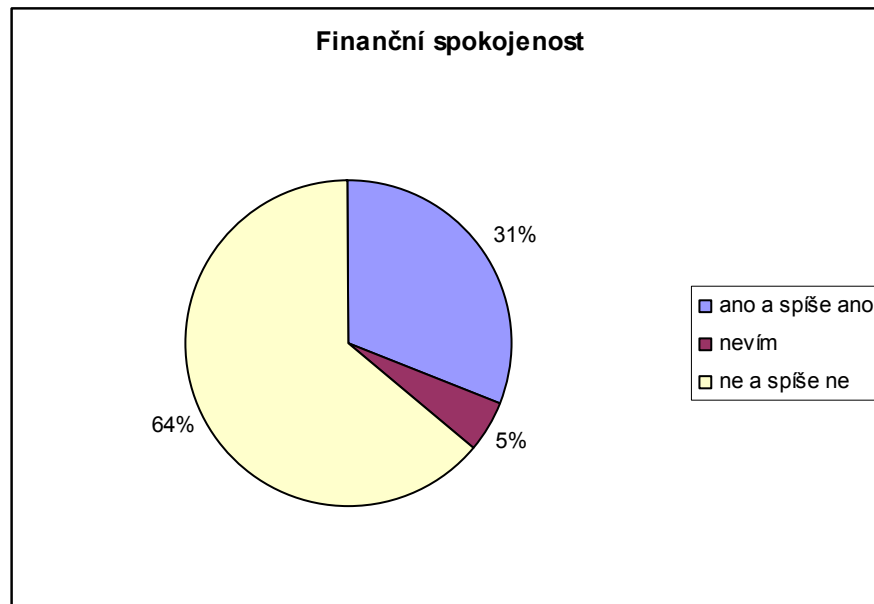
Zde převážná většina dotazovaných, tj. 84% uvedla kladné odpovědi, nevědělo 7% dotazovaných a zbylých 9% uvedlo odpovědi záporné. Z uvedeného vyplývá, že nadřízení pro své podřízené skutečně fungují jako rádci a pomocníci.

Okruh č. 5: Obecná spokojenost

Otázka č. 1

Jste ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni?

K otázce týkající se pracovní spokojenosti uvedlo 93% zaměstnanců kladné odpovědi, 7% nevědělo a zápornou odpověď neuvedl ani jeden z dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojena.

Otázka č. 2**Je pro Vás plat, který pobíráte dostačující?***Graf č. 5*

Z grafu uvedeného výše je patrné, že 31% dotazovaných uvedlo odpovědi kladné, 5% nevědělo a zbylých 64% uvedlo odpovědi záporné. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že většina zaměstnanců úřadu se svým platem není spokojena. Hypotéza H5 byla na základě zjištěných skutečností vyvrácena.

Otázka č. 3**Jste hrdí na svou práci a na svého zaměstnavatele?**

K dané otázce uvedlo 51% dotazovaných kladné odpovědi, 8% nevědělo a 41% dotazovaných odpovídalo záporně. Zde můžeme pozorovat jistý názorový nesoulad, kdy obecná spokojenost, kterou zjistila otázka č. 1, nemusí být také zárukou pýchy.

Otázka č. 4**Pokud ano, doporučili byste stávajícího zaměstnavatele svým známým?**

Na uvedenou otázku odpovědělo 67% respondentů kladně, 25% uvedlo odpověď neví a 12% odpovědělo záporně. Z výsledku vyplývá, že převážná většina zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojena a doporučila by ho svým přátelům a známým.

Otázka č. 5

Existuje v dohledné době reálná možnost, že byste své dosavadní zaměstnání změnili?

K uvedené otázce 8% zaměstnanců poskytlo kladné odpovědi, 29% nevědělo a 63% zaměstnanců uvedlo odpovědi záporné. Ze zjištěných skutečností jednoznačně vyplývá, že podstatná většina zaměstnanců neuvažuje v dohledné době o změně zaměstnání, což opět hovoří o celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

4.6 Dílčí závěr

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že drtivá většina zaměstnanců Úřadu městské části Brno-Žabovřesky zná pojem firemní kultura a ví, co tento pojem znamená. Kulturu instituce, ve které pracují, obecně vnímají jako silnou a ztotožňují se s ní. Dle mého názoru, překvapující výsledky přinesla otázka č. 5 z okruhu věnujícímu se problematice firemní kultury. Z těchto výsledků je totiž patrné, že lidem skutečně záleží na tom, u jakého zaměstnavatele budou pracovat. Práci si nevybírají pouze s ohledem na praktickou stránku věci, ale pohlížejí na potencionálního zaměstnavatele z komplexního hlediska a vnímají firemní kulturu.

Otázky z okruhu č. 2 se vztahovaly k pracovnímu prostředí. Z výsledků uvedených v předcházejícím textu je patrné, že zaměstnanci Úřadu městské části Brno-Žabovřesky vnímají své pracovní prostředí pozitivně, i když připouštějí možnost intervence vedoucí k jeho případné změně. Další výsledky ukázaly, že technické vybavení, které mají zaměstnanci k dispozici je v souladu s moderními technologiemi a je pro výkon práce dostačující.

Okruh č. 3 byl zaměřen na vzdělávání, rozvoj a motivaci zaměstnanců, tedy na činnosti související s problematikou řízení pracovního výkonu. Zde výsledky jednoznačně prokázali, že Úřad městské části Brno-Žabovřesky má zájem na dalším vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Vzdělávání je jim poskytováno v dostatečné míře a zvyšuje kvalitu a efektivitu jejich práce. Otázky týkající se pracovní motivace již tak suverénně kladné výsledky neposkytly, avšak vždy více než polovina zaměstnanců považovala úroveň motivačního vedení a motivace za dostatečnou.

Otázky okruhu č. 4 byly zaměřeny na pracovní vztahy a komunikaci. Zjištěné výsledky prokázaly, že převážná většina zaměstnanců vnímá pracovní atmosféru jako pozitivní. Předchozí tvrzení potvrzují výsledky otázky č. 2 předmětného okruhu, která zkoumala

přítomnost konfliktů na pracovišti. I když část zaměstnanců jisté konflikty připouští, tak převážná většina z nich se konfliktům vyhýbá nebo je nepovažuje za zásadní. Výsledky dále jednoznačně prokázaly dobrou úroveň komunikace napříč celou institucí a ochotu nadřízených vždy poradit a pomoci.

Okruh č. 5 byl věnován otázkám, které se týkaly obecné pracovní spokojenosti. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci Úřadu městské části Brno-Žabovřesky jsou ve svém zaměstnání obecně spokojeni, i když s jistými výhradami ke svému platu. Zajímavou skutečnost podhalily výsledky otázky č. 2 předmětného okruhu, které prokázaly poměrně vysokou finanční nespokojenost. Ovšem paradoxně téměř stejný počet dotazovaných, kteří uvedli výhrady ke svému platu, neuvažuje, že by své dosavadní zaměstnání změnilo.

V každém okruhu věnovaném zkoumané problematice byla zahrnuta otázka, která měla verifikovat či falzifikovat předem stanovené hypotézy.

Hypotéza H1 – Cílem instituce je budovat jednotnou, silnou a stabilní firemní kulturu - **byla potvrzena.**

Hypotéza H2 – Instituce se zdokonaluje v souladu s moderními technologiemi - **byla potvrzena.**

Hypotéza H3 – Neustálý osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon - **byla potvrzena.**

Hypotéza H4 – Mezi zaměstnanci ve společnosti panují dobré společenské vztahy - **byla potvrzena.**

Hypotéza H5 – Zaměstnanci jsou spokojeni se svým platem - **byla vyvrácena.**

Provedený výzkum přinesl poznatky o firemní kultuře a úrovni řízení Úřadu městské části Brno-Žabovřesky. V podstatě ukázal, že mezi zaměstnanci panuje obecná spokojenost, ale také poukázal na jisté nedostatky, které by mohly být impulsem pro případnou změnu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo přinést co nejvíce informací o problematice firemní kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů a jejich vzájemné provázanosti. Zejména definovat pojmy firemní kultura, lidské zdroje, personální práce a řízení pracovního výkonu. Snahou bylo spolehlivě popsat a objasnit základní poznatky a koncepty, které se k danému tématu vztahují. Účelem práce bylo přehledně shrnout problematiku firemní kultury a řízení lidských zdrojů a umožnit tak čtenáři bližší vniknutí do problému. Kromě teoretických poznatků jsem se do práce snažila zapracovat i vlastní zkušenosti, znalosti a názory získané praxí. Napříč celou prací je patrná snaha o konfrontaci názorů odborníků na danou problematiku a vlastní reálnou osobní zkušeností. Cíl práce byl splněn.

Praktická část diplomové práce byla věnována vlastnímu výzkumu problematiky firemní kultury a řízení lidských zdrojů provedenému na Úradě městské části Brno-Žabovřesky. Cíl výzkumu se odvíjel od cíle práce a byl zaměřen na zjištění informací o tom, jak zaměstnanci předmětné instituce vnímají existující firemní kulturu, jaká je kvalita řízení pracovního výkonu, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a jaká je celková výše spokojenosti těchto zaměstnanců. Dále se zjišťovala úroveň komunikace, vzájemných vztahů a podmínek na pracovišti. V každém okruhu věnovaném zkoumané problematice byla zahrnuta otázka, která měla verifikovat či falzifikovat předem stanovené hypotézy. Cíl výzkumu byl splněn.

Teoretické i praktické poznatky získané při studiu zkoumané problematiky vnímám jako přínos pro realizaci vlastních osobních i pracovních cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákony:

- [1] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [2] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení)

Monografie:

- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [7] BACAL, Robert. *Performance management*. New York: MC Graw-Hill, 1999.
- [8] BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [9] BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [10] BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [12] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [13] BLÁHA, Jiří, et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [14] DĚDINA, J., V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 980-247-1300-4.

- [15] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [16] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Institut mezioborových studií, Brno, 2008.
- [17] HORÁK, Rudolf. *Management*. Institut mezioborových studií, Brno, 2008.
- [18] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [19] KASPER, H, W. MAYRHOFER. *Personální management řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [20] KLEIBL, J, Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [21] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [22] KOONTZ, H., H. WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- [23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [24] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [25] LIVIAN, Y. F., L. PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [26] LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ, et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [27] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [28] MACHALOVÁ, Mária. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava: Alias Press, 2006. ISBN 80-89142-07-9.
- [29] MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

- [30] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- [31] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [32] NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- [33] NOVÝ, I., S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [34] PFEIFER, L., M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [35] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- [36] SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [37] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změny*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- [38] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [39] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [40] VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- [41] WERTHER, W. B., K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Kvalifikační práce:

- [42] SVATOŇOVÁ, D. *Firemní kultura a personální práce v organizaci*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Institut mezioborových studií Brno, Fakulta humanitních studií. Vedoucí bakalářské práce Zdeněk Šigut.

Internetové zdroje:

- [43] Úřad městské části města Brna, Brno-Žabovřesky [online]. ÚMČ Brno-Žabovřesky, © 2001-2013 [cit.2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.zabovresky.cz/urad-mestske-casti/povinne-informace/>
- [44] Úřad městské části města Brna, Brno-Žabovřesky [online]. ÚMČ Brno-Žabovřesky, © 2001-2013 [cit.2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.zabovresky.cz/clanek/420-organizacni-rad-umc-bz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Firemní kultura a její úrovně.....	17
Obr. 2. Model změny firemní kultury.....	25
Obr. 3. Řízení lidských zdrojů.....	32
Obr. 4. Řízení pracovního výkonu.....	44
Obr. 5. Cyklus řízení pracovního výkonu.....	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Síla a stabilita FK.....	61
Graf. 2. Technické vybavení.....	62
Graf. 3. Zvýšení pracovního výkonu a efektivity práce.....	64
Graf. 4. Konflikty na pracovišti.....	65
Graf. 5. Finanční spokojenost.....	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled typologie firemní kultury.....	21
Tab. 2. Formy odměňování pracovníků.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Funkční schéma

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Daniela Svatoňová a jsem posluchačkou II. ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty humanitních studií University Tomáše Bati. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma "Firemní kultura a řízení lidských zdrojů". Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění krátkého dotazníku. Odpovědi, které v dotazníku uvedete, budou zpracovány a následně interpretovány v mé diplomové práci. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas, ochotu i odpovědi.

Bc. Daniela Svatoňová

Následující otázky jsou rozděleny tématicky podle okruhů, odpovědi na tyto otázky prosím vyplňujte podle následujícího vzoru: 1. ano

2. spíše ano

3. nevím

4. spíše ne

5. ne

Okruh 1: Firemní kultura

1. Víte, co pojem firemní kultura (dále jen „FK“) znamená? (pokud uvedete zápornou odpověď, další otázky týkající se FK prosím nevyplňujte)

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

2. Pokud ano, máte povědomí o existenci FK na Vašem pracovišti?

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

3. Ztotožňujete se FK, která je na Vašem pracovišti nastavená?

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

4. Domníváte se, že na Vašem pracovišti panuje jednotná, silná a stabilní FK?

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

5. Je kvalita kultury firmy pro Vás při výběru zaměstnavatele důležitá?

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

Okruh 2: Pracovní prostředí

1. Jste celkově spokojeni s pracovní prostředím?

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

2. Vnímáte pozitivně kolektiv, ve kterém pracujete?

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

3. Je dostupné technické vybavení dostačující pro výkon Vaší práce?

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

4. Vychází Vám zaměstnavatel vstříc, pokud žádáte o vybavení technikou důležitou pro výkon Vaší práce?

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

5. Pokud by to bylo možné, změnili byste kvalitu svého pracovního prostředí?

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

Okruh 3: Vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců

1. Zajišťuje Váš zaměstnavatel pro zaměstnance nějaké možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje? (pokud uvedete zápornou odpověď, další otázky týkající vzdělávání a rozvoje prosím nevyplňujte)

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

2. Pokud ano, pomáhá Vám to ke zvýšení pracovního výkonu a zlepšení efektivity práce?

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

3. Považujete možnost dalšího vzdělávání, které Vám zaměstnavatel poskytuje, za určitý typ nefinanční odměny?

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

4. Dokáže Váš nadřízený efektivně motivovat své podřízené a stimulovat je k vyšším výkonům?

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

5. Poskytuje Váš zaměstnavatel v oblasti pracovní motivace svým zaměstnancům dostatečné kvality?

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

Okruh 4: Pracovní vztahy a komunikace

1. Domníváte se, že na Vašem pracovišti panuje pozitivní atmosféra?

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

2. Dochází mezi zaměstnanci či mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými ke konfliktům?

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

3. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel dbá na udržení kvalitní komunikace?

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

4. Akceptuje a toleruje Váš nadřízený Vaše názory?

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

5. Je Váš nadřízený ochoten a schopen Vám kdykoliv poradit?

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

Okruh 5: Obecná spokojenost

1. Jste ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni?

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

2. Je pro Vás plat, který pobíráte, dostačující?

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

3. Jste hrdí na svou práci a na svého zaměstnavatele?

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

4. Pokud ano, doporučili byste stávajícího zaměstnavatele svým známým?

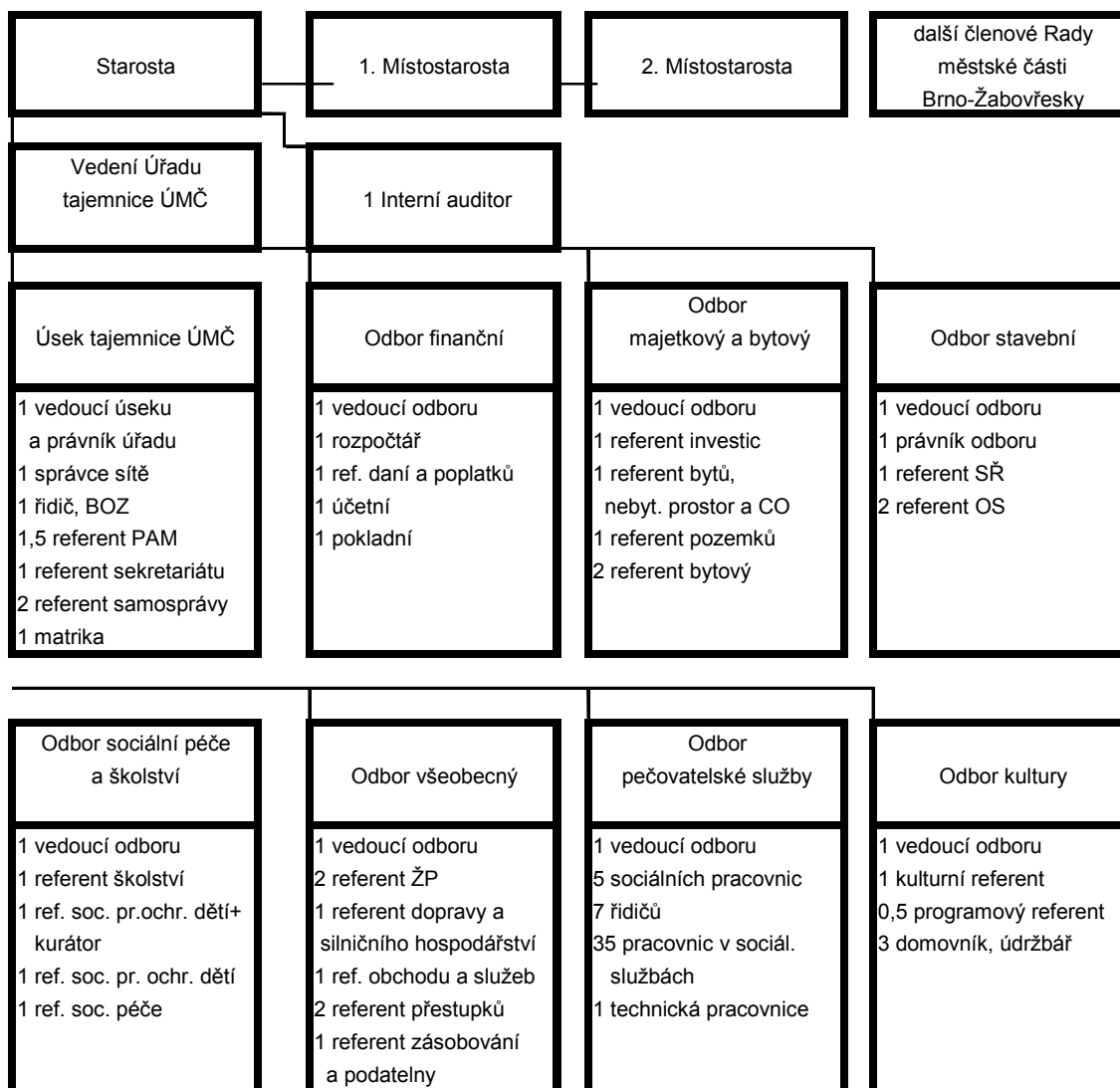
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Existuje v dohledné době reálná možnost, že byste své dosavadní zaměstnání změnili?

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

PŘÍLOHA P II: FUNKČNÍ SCHÉMA

Funkční schéma Úřadu městské části města Brna, Brno - Žabovřesky



Stanovený počet zaměstnanců: 94

Zdroj: Úřad městské části města Brna, Brno-Žabovřesky [online]. ÚMČ Brno-Žabovřesky, © 2001-2013 [cit.2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.zabovresky.cz/urad-mestske-casti/povinne-informace/>