

Firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Lucie Minksová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

HINKSOVÁ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie NAVRÁTILOVÁ**
Osobní číslo: **H098218**
Studijní program: **B 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? (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Dbáno bude především na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

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

- na vzájemnou propojenost firemní kultury, řízení lidských zdrojů a prosperity podniku,
- na hledání odpovědi na otázku, zda může efektivní politika řízení lidských zdrojů a budování pozitivně laděné firemní kultury řešit problém současné hospodářské krize,
- na uplatnění poznatků z oboru sociální pedagogiky v oblasti firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

Při vypracování této práce bude uplatněna kvantitativní metoda (průzkum pomocí dotazníku) a práce s dostupnými prameny.

MINKSOVÁ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lucie NAVRÁTILOVÁ
Osobní číslo: H098218
Studijní program: B 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? (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Dbáno bude především na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

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

- na vzájemnou propojenost firemní kultury, řízení lidských zdrojů a prosperity podniku,
- na hledání odpovědi na otázku, zda může efektivní politika řízení lidských zdrojů a budování pozitivně laděné firemní kultury řešit problém současné hospodářské krize,
- na uplatnění poznatků z oboru sociální pedagogiky v oblasti firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

Při vypracování této práce bude uplatněna kvantitativní metoda (průzkum pomocí dotazníku) a práce s dostupnými prameny.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

Armstrong, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.

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

Stýblo, J., *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008.

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

Tureckiová, M., *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.

Tureckiová, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

Veber, J., *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2008.

Werther, W., *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

8. dubna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2012

V Brně dne 8. dubna 2011

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí ústavu



doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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 – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

LUCIE MINKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 22. 8. 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 nahlížení 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, užíje-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 jím 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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Firemní kultura a řízení lidských zdrojů“ popisuje fenomén firemní kultury a jeho vliv na prosperitu podniku. Cílem práce je ukázat, že úspěch podniku netkví a priori v zaměřenosti na samotný produkt. Naopak je důležité čerpat z toho jedinečného, co podnik má – z firemní kultury a lidského kapitálu. Jde o dva atributy, které jsou specifickým každé organizace. Pokud je s nimi správně hospodařeno, tvoří podstatnou složku konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: Firemní kultura, řízení lidských zdrojů, učící se organizace, organizační změna, motivace, komunikace, vzdělávání personálu, konkurenceschopnost

ABSTRACT

This bachelor thesis called „Corporate culture and human resources management“ describes phenomenon of corporate culture and its influence of company prosperity. The objective this thesis refers company prosperity is not focus on the product primary. The other way round is important to focus on the company uniques – corporate culture and human resources. These two attributes are specific for every organization. If they are managed right way, create the important element of competitive ability.

Keywords: Corporate culture, human resources management, learning organization, organization transformation, motivation, communication, personal education, competitive ability.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce, panu Zdeňku Šigutovi, za jeho neobyčejně vstřícný přístup a čas, který mi věnoval. Dík patří také mojí dceři a manželovi za jejich pochopení a podporu.

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

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA.....	13
1.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	14
1.2 ZDROJE FIREMNÍ KULTURY	17
1.3 SÍLA FIREMNÍ KULTURY	19
1.4 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	22
1.5 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	25
1.5.1 ZPŮSOBY ZAVÁDĚNÍ ZMĚNY V ORGANIZACI	26
1.5.2 PRAVIDLA ZAVÁDĚNÍ ZMĚNY KULTURY	27
1.6 ZMĚNA V ORGANIZACI.....	29
1.6.1 ORGANIZAČNÍ ROZVOJ, TRANSFORMACE A TRANSAKČNÍ ZMĚNA.....	30
1.6.2 PROCESY ROZVOJE A ZMĚNY	31
2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	33
2.1 UČENÍ V ORGANIZACI.....	33
2.2 CO JE UČÍCÍ SE ORGANIZACE	34
2.2.1 SENGEHO PĚT ZÁSAD UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	34
2.2.2 NONAKOVA A TAKEUČIHO SPIRÁLA ZNALOSTÍ.....	35
2.2.3 HYPERTEXTOVÁ ORGANIZACE.....	36
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ V UČÍCÍ SE ORGANIZACI	37
2.4 JAK POSÍLIT KULTURU UČÍCÍ SE ORGANIZACE?.....	38
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	41
3.1 PŘÍSTUPY K HOSPODAŘENÍ S LIDSKÝMI ZDROJI.....	42
3.2 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
3.2.1 ŘÍZENÍ.....	44
3.2.2 VEDENÍ (LEADERSHIP).....	44
3.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	45
3.3.1 JAK SPRÁVNĚ MOTIVOVAT.....	46
3.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	47
3.5 MOŽNOSTI ROZVÍJENÍ POTENCIÁLU PRACOVNÍKŮ.....	48
II. PRAKTICKÁ ČÁST	50
4 STANOVENÍ CÍLŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	51
4.1 OVĚŘOVÁNÍ PRVNÍ HYPOTÉZY: FIREMNÍ KULTURA OVLIVŇUJE ATMOSFÉRU PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	52
4.2 OVĚŘOVÁNÍ DRUHÉ HYPOTÉZY: KVALITNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODPORUJE SÍLU A STABILITU FIREMNÍ KULTURY.	55
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	62

SEZNAM TABULEK.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Současná doba s sebou přináší čím dál více požadavků, jimž musí podniky čelit. Neustále se potýkají s problémem získávání nových zakázek a nedostatku financí, což vede k razantním úsporným opatřením, která se významně dotýkají lidského kapitálu. Dnešní neobyčejně zrychlené tempo si žádá významnou míru flexibility a schopnosti rychlého přizpůsobení se požadavkům prostředí. Aby byly organizace na tyto změny schopny adekvátně reagovat, musí samy změnu prodělat. Jde o systematický, cílený a dlouhodobý proces. Nahradit zažité vzorce chování, hodnoty, názory a pracovní postupy nelze ze dne na den.

Toto téma jsem si zvolila, protože si myslím, že prosperita podniků není plusem jen pro ně samotné, ale v zásadě ovlivňuje i životy nás běžných lidí. Když se ve státě daří podnikání, je zajištěna nabídka práce, lidé mají zaměstnání, vyrábí se, kupuje se, peníze se dostávají do oběhu. Když ekonomická situace stagnuje, nedaří se nikomu.

Tím chci poukázat na to, že je dobré mít alespoň nějaké povědomí o tom, co může pomoci firmám postavit se na nohy. Jestliže nebudeme schopni podporovat organizace v jejich podnikatelské činnosti, bude stále méně pracovních míst a nejhůře se bude dařit nám, obyčejným lidem. Vždyť tu vlastně v první řadě mluvíme o pomoci sami sobě. Podniky jsou tvořeny lidmi, kteří jim svou prací, názory, postoji a vystupováním dávají tvářnost. Lidský kapitál je to jedinečné, neopakovatelné, nenahraditelné a nenapodobitelné, co každá firma má. A je jen na ní, do jaké míry je schopna potenciálu svých členů využívat ve svůj i jejich prospěch. Ráda bych zdůraznila, že nejen podniky, ale i jejich zaměstnanci by se měli aktivně podílet na svém rozvoji a chtít svým potenciálem přispět k rozvoji a prosperitě organizace, která jim zabezpečuje práci.

Firemní kultura je věnována podstatná část této práce. Dále je nastíněna problematika změny kultury i celkové organizační změny. Druhá kapitola se věnuje, v dnešní době velmi populárnímu tématu, učící se organizaci. Jde o druh kultury, jehož zaváděním získává podnik podstatný náskok před konkurencí. Jádrem učící se organizace je vzdělávání. Tím si firma zakládá lidský kapitál s nemalou hodnotou. Třetí kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů, kde je zdůrazňováno, že se jedná o práci s lidmi, ne se stroji. A to by měli mít lídrové neustále na paměti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

V českém kontextu se souběžně používají tři označení pro tentýž fenomén, a to: firemní kultura, podniková kultura a organizační kultura. Definic existuje celá řada. Firemní kultura je považována za „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 i nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18).

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9-10).

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje 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).

Pokud výše zmíněné definice shrneme, můžeme firemní kulturu ve zkratce pojmenovat jako soubor norem, přesvědčení a postojů, které vytváří jedinečné klima organizace projevující se automatickým způsobem práce, myšlení a chování svých členů.

Zvýšený zájem o podnikovou kulturu byl projeven především během 80. let, kdy se američtí autoři začali zajímat o podstatu hospodářského úspěchu Japonska. Výrazně na sebe upozornila práce Deal a Kennedyho (1982), kteří hlásali návrat k ideám a zásadám předků. Nechali se inspirovat silnou firemní kulturou Japonců, jež byla založena v těsné propojenosti s kulturou národní. Tito dva autoři ještě spolu s dílem Peterse a Watermana (1982) určovali směr, kterým se ubírala tehdejší akademická a manažerská obec. (Brooks, 2003, s. 219)

Podniková kultura je v rámci organizační teorie většinou posuzována na základě dvou pohledů, které ustanovil Smircich:

Interpretativní přístup – vychází z poznatků kulturní antropologie. Kulturu vidí jako „něco, čím organizace je“. Na organizaci je nově pohlíženo jako na kulturu, která má základy v systémech sdílených významů (hodnoty, ideje, vize, normy, postoje) mající podobu symbolů. Na organizaci již není nahlíženo jako na „stroj“ nebo jako na „biologický systém“, kde má každý člen jasně stanovenou funkci, jejíž

přesné dodržování spěje k vytyčenému cíli. V jádru zájmu není samotná realita, ale její interpretovaný význam. (Lukášová, 2010, s. 15-16)

Objektivistický přístup – nahlíží na kulturu jako na něco, „co organizace má“. Kultura je objektivní veličinou, se kterou je možné zacházet jako s jednou z proměnných, např. struktura, strategie podniku. Má vliv na prosperitu a je možné s ní cíleně manipulovat dle požadovaných potřeb. (Lukášová, 2010, s. 16)

1.1 Prvky firemní kultury

Prvky každé kultury jsou vlastně stavebními kameny. Již na základě výše zmíněných definic organizační kultury je patrné, že autoři v jejich výčtu nejsou zcela jednotní. Kulturními atributy jsou: základní přesvědčení (předpoklady), postoje, normy a dále ještě vnější manifestace kultury (artefakty), které jsou materiální nebo nemateriální (behaviorální) povahy. Mezi materiální artefakty řadíme např. vybavení kanceláří, architekturu budov, podnikové tiskopisy, propagační brožury. Příkladem nemateriálních artefaktů jsou firemní mluva, historiky, hrdinové, zvyky a rituály. Někteří autoři k této kategorii přiřazují i symboly, např. podnikové logo. (Lukášová, 2010, s. 18)

Základní přesvědčení

Jsou to vžitá vzorce chování, které jsou automaticky uplatňovány v každodenní realitě. Tento způsob myšlení je považován jako jediný možný a jen stěží odolává změně. Zpochybnění v nás vyvolává úzkost. Základní přesvědčení jsou pro nás natolik samozřejmé, že o nich ani nechceme mluvit. Pokud k diskuzi dojde, máme tendenci základní přesvědčení obhajovat. (Lukášová, 2010, s. 18)

Hodnoty a postoje

Za hodnotu je považováno to, co má význam. Hodnotový systém organizace není určován jednotlivcem, ale skupinou jejích členů, kteří mají vizi toho, jakým směrem by se měla činnost organizace ubírat (kvalitní produkt, šetrnost k životnímu prostředí, spokojenost zákazníků).

Hodnotový systém podniku bývá považován za jádro jeho kultury. Mnohdy ale nastává problém, že deklarovaná a skutečná kultura podniku nejsou v souladu. Nejčastějším problémem bývá, že řadoví zaměstnanci se neztotožňují s hodnotami propagovanými managementem. Takové hodnoty se reálně nepromítají do každodenního chování členů organizace a není možné je považovat za obsah firemní kultury. (Lukášová, 2010, s. 21-22)

Postoje jsou produkty hodnocení – stanovené hodnoty určují postoj. Postojem rozumíme zaujmutí vztahu k osobě, věci či situaci, která je vyhodnocena kladně nebo záporně. (Lukášová, 2010, s. 21-22)

Normy chování

Normy v rámci firemní kultury fungují jako nepsaná pravidla, určující které chování je členy organizace akceptováno a které naopak ne. Nedodržování norem je sankcionováno a většinou se jedná o trest emocionálního rázu – dotyčný jedinec bývá přehlížen a vyčleňován z kolektivního dění. Významem norem chování je nastolení stabilního prostředí, protože fungují jako regule každodenních vzájemných interakcí. Jako příklad organizační normy chování můžeme uvést: „práce nad rámec svých povinností“, „náš zákazník, náš pán“, „inovativní přístup k práci je kladně hodnocen“. (Lukášová, 2010, s. 22)

Organizační mluva

Jazyk užívaný organizací odráží její hodnotový systém. Organizační mluva může pomoci rychle určit míru formálnosti vztahů, např. tykání s nadřízenými. Další důležitou funkcí jazyka je jednoznačné chápání sdělovaného. Sdílená interpretace obsahu usnadňuje pracovní činnost a vede k lepší pohodě na pracovišti. (Lukášová, 2010, s. 22-23).

Historiky a mýty

Historiky jsou „přibarvené“ příběhy, které se skutečně odehrály. Při ústním podávání se jejich obsah postupem času pozměňuje, tudíž je lze jen stěží interpretovat. Slouží však jako ukazatel dodržování nepsaných pravidel chování, postojů a firemních hodnot. Jsou dobře zapamatovatelné, a proto fungují nejen jako indikátor firemní kultury, ale i jako prostředek jejího dalšího předávání.

Zásadní rozdíl odlišující mýty od historek je v obsahu, jenž je v případě mýtů smyšlený. Mýty vznikají, protože potřebujeme něčemu věřit nebo proto, že si potřebujeme obhájit nějaký čin, např. výrazné platové rozdíly. (Lukášová, 2010, s. 23)

Zvyky, rituály, ceremoniály

V případě všech tří zmíněných pojmů se jedná o zažitá vzorce chování, které se v organizaci zachovávají jejich stálým předáváním a dodržováním. Jejich funkce spočívá především ve vytváření stabilního prostředí, což posiluje dobré fungování společnosti.

Jako příklad organizačních zvyků lze uvést pořádání různorodých firemních akcí (vánoční večírky, akce pořádané při příležitosti založení firmy). Patří sem i zvyky spojené s život-

ními jubilei (dárky, peněžní prémie) nebo akce spojené s odchodem pracovníku do důchodu. Dalším příkladem může být zažitý zvyk, jak jsou v podniku řešeny problémové situace, např. porada, složení speciálního týmu. (Lukášová, 2010, s. 24)

Rituály jsou vlastně totéž co zvyky, mají však navíc symbolickou hodnotu. Do této kategorie spadají způsoby chování, které jsou očekávány pro danou situaci, v určitém čase a na konkrétním místě. Hojně využívání rituálů je typické pro armádu. (Lukášová, 2010, s. 24)

Jako příklad lze uvést způsob vedení porady (dodržován zasedací pořádek, slovo má v pravý čas příslušná osoba) – členové organizace přesně vědí, jakým způsobem bude porada probíhat a zároveň je z tohoto průběhu patrná mocenská struktura.

Ceremoniály jsou slavnostní akce, konané při speciálních příležitostech. Jejich úkolem je propagace, připomenutí a posílení organizačních hodnot. (Lukášová, 2010, s. 24)

Hrdinové

Hrdinové jsou zosobněním primárních hodnot podniku a plní důležité funkce:

- každý zaměstnanec může dosáhnout stejného úspěchu
- jsou vzorem chování ve společnosti
- motivují své kolegy
- nastavují vysokou míru pracovního výkonu
- symbolizují organizaci vnějščímu prostředí
- pomáhají posilovat osobitost organizace

(Lukášová, 2010, s. 25)

Jsou hrdinové, již se „rodí“ – vizionáři společnosti jako Henry Ford nebo Tomáš Baťa. Na druhé straně stojí hrdinové, kteří byli „stvořeni“ a zde mluvíme např. o pracovnících s titulem zaměstnanec roku. Úmyslné vytváření firemních hrdinů s sebou nese svá pro i proti. Může dojít k demotivaci zaměstnanců, v jejichž silách není podat stejný výkon. Funkce uměle stvořených hrdinů též působí kontraproduktivně ve společnostech, kde je kladen důraz na týmovou práci. (Lukášová, 2010, s. 25-26)

Architektura a vybavení firem

Budovy a vybavení firem slouží jako nástroj poznání okolnímu prostředí, kdy si firmy prostřednictvím těchto prvků budují vlastní image. Architektura a vybavení budují význam nejen navenek, ale i dovnitř, jelikož jsou zároveň součástí firemní identity. (Lukášová, 2010, s. 25)

Pro přehlednost je důležité od sebe odlišit pojmy firemní image, identita a výše definovaná firemní kultura.

Firemní identita je „cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí. Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu patří zejména: „podniková komunikace, podnikový design, podnikové jednání.“ (Šigut, 2004, s. 15)

Řečeno ve zkratce se jedná o osobitý styl, který si podnik cíleně buduje a kterým se odlišuje od ostatních. Je to záměrná, promyšlená prezentace organizace.

Firemní image je to, jak veřejnost vnímá firemní identitu. Slovník cizích slov překládá image jako „*obraz, podoba, představa, idea, celková prezentace, vnější působení, celkový dojem na veřejnost*“ (internetový zdroj č. 1)

Image je obraz společnosti, který si o ní vytváří okolní prostředí. V praxi se může stát, že podniková identita a image nejsou ve shodě. Zákazníci mohou firmu vnímat zcela jiným způsobem, než o jakou podobu daná organizace usiluje.

Firemní kultura, identita i image jsou tedy rozdílné pojmy, jež by neměly být zaměňovány nebo chápány jako totéž. Současně je ale zapotřebí zdůraznit jejich vzájemnou propojenost. Pokud nebude mít podnik stabilní firemní kulturu, projeví se to i v nejasné identitě a špatné image.

1.2 Zdroje firemní kultury

Zdrojů firemní kultury je spousta, nejčastěji zdůrazňovanými jsou však vliv prostředí (především národní kultura, podnikatelské prostředí), vliv zakladatele, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv využívaných technologií. (Lukášová, 2004, s. 33)

Vliv národní kultury byl podrobně zkoumán např. Hofstedem, Laurentem, Adlerem a ti došli k poznatkům, že národní kultura určuje tyto oblasti:

Směr při výběru a tvoření struktur

Styl řízení a způsob rozhodování

Jak si podřízení představují roli manažera v podniku

Motivační vzorce

Jak moc jsou zdůrazňovány manažerské funkce ve firmě

(Lukášová, 2004, s. 34)

Podnikatelské prostředí ovlivňuje kulturu organizace zásadním způsobem. Mluvíme o schopnosti přizpůsobit se poptávce tržního prostředí, které takto dává v organizaci vzniknout určitým hodnotám a přesvědčením. Pokud ty nejsou zaměstnanci akceptovány, mizí šance podniku stát se konkurenceschopným.

V případě, že společnost zaujímá na trhu monopolní postavení, ztrácí prostředí svou funkci determinace firemní kultury. (Lukášová, 2004, s. 35)

Vliv profese vnáší do podnikové kultury určité vzorce chování, způsob vykonávání činností nebo specifický jazyk. Nejvíce patrné je to u firem s homogenním profesním zaměřením, např. právnické, účetní, realitní firmy. (Lukášová, 2004, s. 35)

Vliv zakladatele/vůdce je nejvíce patrný při zakládání organizace. Schein zjistil, že při zakládání společnosti, je obsah firemní kultury zásadně určován vizemi zakladatele, jenž pro svou ideu získá pár přívrženců, kteří mu ji pomohou realizovat. V počátcích naráží na problémy. Pakliže vůdce nachází zdárné řešení, to se stává vzorem a postupně se zažívá do základních předpokladů. Nově příchozím členům jsou pak tato řešení předkládána jako automatický způsob, jak se věci v organizaci dělají – takto dochází k předávání kultury. Pokud ale zakladatelova řešení nejsou funkční, skupina si hledá nového vůdce.

Vliv vůdce může hrát důležitou roli při formování firemní kultury i ve společnostech působících již delší čas. Jsou-li vůdci hodnoty vnímány jako úspěšné, členové společnosti je přejímají.

Důležité je zmínit také formální moc vůdce, protože díky ní může stanovit cíle organizace, její strukturu, může určit, co bude stát v popředí zájmu. (Lukášová, 2004, s. 35 – 36)

Vliv dle vývojové fáze společnosti – v určitých fázích svého vývoje prochází organizace jistými krizovými momenty, které jsou spjaty s jejím „zráním“. E. Schein (1985) rozčlenil její vývoj na tři období: počáteční fáze, střední věk organizace a zralost organizace:

Počáteční fáze: velkou roli hraje charisma vůdce. Vztahy členů společnosti jsou neformální a všichni se snaží o prospěch a dobré jméno podniku (improvizace, pružnost). Kultura je zdrojem identity a síly podniku.

Střední věk organizace: firma si již vydobyla své místo na trhu. Aby byla zachována prosperita, je nutné zvolit nové strategie, což ale spolu s růstem společnosti

vede k problému s hledáním identity. Původní cíle jsou nahrazovány novými, mění se struktura, zavádí se nové regule. Takové novinky nebývají obvykle pracovníky přijímány kladně, což vede k vytváření subkultur a rigiditě. Překonání této fáze je zásadní pro další budoucnost podniku.

Fáze organizační zralosti: organizace se dostává do období vnitřní stability, někdy až stagnace. Kultura je silně zakořeněna a členové se jí snaží bránit. Některé její prvky se stávají kontraproduktivními. Před organizací vyvstávají dvě řešení, a to transformace nebo destrukce. Nejdůležitější je, aby podnik byl schopen přizpůsobit se požadavkům tržního prostředí.

(Lukášová, 2004, s. 36)

Vliv technologií značně ovlivňuje celkový chod firmy a její chování navenek. Nejvíce určuje ráz komunikaci, a to především v interním prostředí. Pokud se jedná o internetové obchody, technologie zásadně ovlivňují styl komunikace i navenek. Dá se říci, že v současné době stále více podniků inklinuje k virtuální komunikaci. Tento trend tedy významně ovlivňuje cestu, kterou se firemní kultura ubírá. Zároveň ale na ni klade i určité nároky. (Lukášová, 2004, s. 36)

1.3 Síla firemní kultury

Sílu firemní kultury určuje to, jakou měrou zaměstnanci podniku sdílejí její obsah (základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty). Pokud se členové organizace s jejím obsahem ztotožňují, mluvíme o silné firemní kultuře. Jestliže tomu tak není, označujeme takovou kulturu za slabou.

Silná firemní kultura má své charakteristické rysy:

Jasnost a zřetelnost

Jednotlivé oblasti firemní kultury jasně udávají, co je v organizaci v jaké situaci očekáváno a jaké chování je považováno za korektní. Hodnoty a normy jsou dobře „čitelné“ a členové organizace ví, jak se dle nich chovat.

Rozšířenost

Nestačí pouhá obeznámenost s jednotlivými firemními prvky. Je důležité je demonstrovat ve způsobu práce, komunikace, vystupování, aj.

Zakotvenost

Pokud se nepsané způsoby chování a myšlení dostanou do podvědomí alespoň většiny osazenstva a ti dle nich smýšlí a jednají, můžeme kulturu takové společnosti označit za silnou.

(Šigut, 2004, s. 16)

Silná kultura může podniku přinášet výhody i nevýhody. Snad největší škody může silně zakotvená kultura způsobit, pokud má negativní obsah. Když má obsah pozitivní, přináší podniku naopak výrazné výhody. K takovým výhodám patří:

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Členové organizace se snadno identifikují s normami, hodnotami a stylem komunikace. Nejsou stresováni nejednoznačností a chybnou interpretací, což urychluje pracovní proces a zpříjemňuje atmosféru na pracovišti.

Automatické usměrňování chování. Sdílení společných nepsaných norem chování, umožňuje zaměstnancům vyhodnotit, jak se mají v dané situaci adekvátně zachovat. Pokud neformální kontrola dobře funguje, není zapotřebí zavádět metody kontroly formální.

Sdílení stejných hodnot a cílů buduje v členech organizace pocit loajality. Cítí se být důležitou součástí podniku, což kladně podporuje motivaci k práci.

(Lukášová, 2010, s. 74)

Nevýhodami silné podnikové kultury, jsou:

Fixace na minulou zkušenost může zapříčinit uzavřenost firmy vůči požadavkům tržního prostředí. To, co dobře zafungovalo v minulosti, se stalo stále se opakujícím vzorcem, který už ale nemusí být v současnosti vůbec funkční.

Podpora konformního způsobu myšlení. Jede se v zaběhlých kolejkách a jakékoliv nové myšlenky a nápady bývají striktně zavrhovány. Je jen jeden správný způsob, jak se věci dělají.

Rezistence vůči změnám. Velmi silně zakořeněná kultura zabraňuje zavedení nových změn. Řadoví pracovníci takových společností absolutně neakceptují nově propagované normy a tvrdošíjně si stojí za původním kulturním systémem.

(Lukášová, 2010, s. 74-75)

Silná firemní kultura bývá považována za jeden z klíčových faktorů ovlivňující prosperitu organizace. „*Obecně řečeno, čím dokonaleji je nějaká kultura sdílena, tím pravděpodobnější je, že bude podnik úspěšný.*“ (Ulrich, 2009, s. 185)

Aby byla kultura sdílena, je důležité, aby členové organizace měli osvojené automatické myšlení, jež vychází z informací a chování. Informace by měly být logické, důsledné, důvěryhodné a mělo by jich být co možná nejvíce. Chování dává pracovníkům jasné signály, co je od nich očekáváno. (Ulrich, 2009, s. 180 a 184)

Pokud je v podniku dobře osvojeno automatické myšlení, můžeme jeho kulturu označit za stabilní a silnou. Ulrich (2009) označuje silnou firemní kulturu jako „otisk prstu“ organizace, který umožňuje snadnou identifikaci organizace, a to externě i interně.

„*Díky jednotnosti poskytované silnou kulturou se taková kultura může stát „otiskem prstu“ organizace. Tyto otisky prstů se stávají nástroji, pomocí nichž zákazníci, dodavatelé, pracovníci a investoři rozpoznávají organizace, a které jí zabezpečují uznání a příznivě přijetí na trhu.*“ (Ulrich, 2009, s. 186)

Silná podniková kultura nemusí vždy přinášet jen klady, ba naopak může být kontraproduktivní. Mluvíme o případech, kdy si organizace na své kultuře zakládá natolik, že dochází ke stagnaci jejího vývoje. Takové podniky se vyznačují uzavřeností, stereotypním chováním, konformitou, odmítáním přijetí nových strategií, neschopností adekvátního jednání na výzvy tržního prostředí.

Tento fakt tedy zpochybňuje tvrzení, že silná firemní kultura je jedním z hlavních pilířů podnikatelského úspěchu. Tuto tezi je zapotřebí upravit. Pojem silná kultura je lépe nahradit pojmem vhodná (správná) kultura – ta pomáhá firmě obstát v konkurenčním boji. Neexistuje jeden vzor fungující silné podnikové kultury, který by optimálně fungoval ve všech organizacích. Každá firma si musí svoji kulturu „ušít na míru“.

„*Kultura a otisky prstů jsou u každé firmy jedinečné. Konkurenti, kteří se pokoušejí napodobovat nebo kopírovat kultury, obvykle končí jako neúspěšní, s malou identitou.*“ (Ulrich, 2009, s. 186)

Čím je podnik rozsáhlejší, tím složitější má i strukturu, což podporuje vznik **subkultur**, které podrývají jednotnost a stabilitu firemní kultury. „*Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií preferencí.*“ (Šigut, 2004, s. 17)

Subkultury vznikají nejčastěji v rámci:

- různých úrovní řízení (např. manažeři a dělníci)
- jednotlivých funkčních oblastí (např. obchodní oddělení a ekonomický úsek)
- regionálně vzdálených pracovišť

(Šigut, 2004, s. 17)

Aby se zamezilo vzniku subkultur, je důležité objevit, co výše zmíněné problémové oblasti spojuje a tato pojítka vytrvale utužovat.

1.4 Typologie podnikové kultury

Tato kapitola se snaží podat krátký přehled věnující se problematice porozumění organizační kultuře. Jestliže vedení firem má v úmyslu tohoto fenoménu využívat ve svůj prospěch, je důležité jej blíže poznat. Pokud je možné identifikovat obsah a prvky kultury, lze říci, zda se jedná o kulturu silnou či slabou, zda má obsah pozitivní nebo negativní, zda je v souladu se strategií podniku. Následující řádky nabízí stručný přehled možností, jak lze na firemní kulturu nahlížet. Jedná se totiž o složitý, stále se měnící a těžko uchopitelný fenomén. Především členové organizace si stěžují uvědomují prvky kultury, jež se jim staly automatickými. V takovém případě je na místě přizvat si na pomoc nezávislého poradce. Využít se dá též bádání autorů, kteří se touto problematikou zaobírali, a opřít se o jejich poznatky. Tab. 1. znázorňuje některé nejznámější typologie firemní kultury.

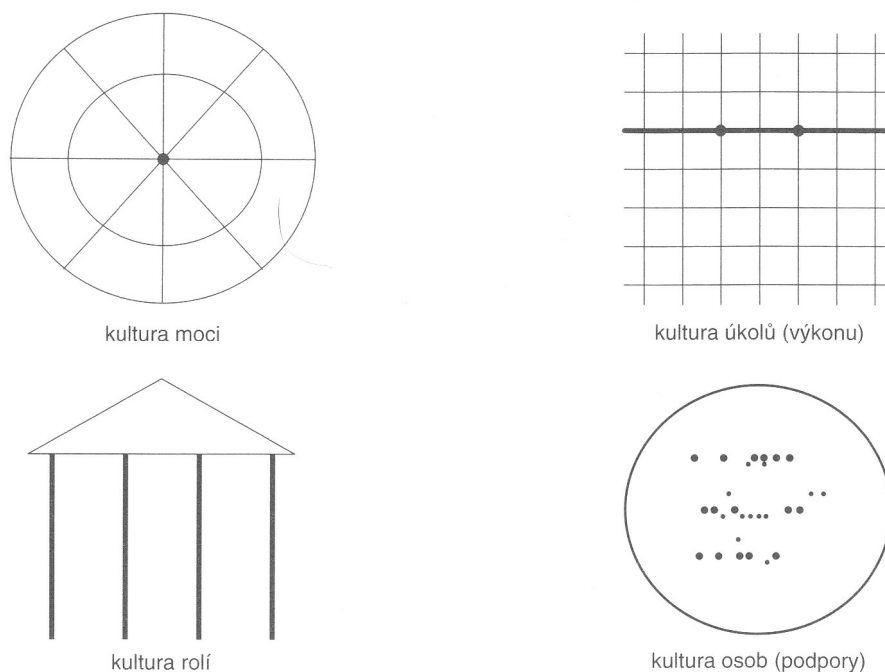
Literatura věnující se problematice determinace firemní kultury je značně rozsáhlá. Autoři jednotlivé kultury dělí na základě různých kritérií, jako je např. vztah kultury:

- k vývojovému stádiu organizace,
- ke způsobu chování společnosti
- k vlivu prostředí a reakci organizace na něj
- ke vztahu ke struktuře podniku

(Lukášová, 2010, s. 99)

Autor	Typologie	Rok	Druh typologie
Schein (Brooks, 2003, s. 221)	Předpoklady a názory Hodnoty Chování	1985	Dle struktury
Handy (Lukášová, 2010, s. 99 - 102) Obr. 2.	Mocenská kultura Kultura rolí/funkční kultura Úkolová kultura Osobní kultura	1976	Dle struktury
Snow a Miles (Lukášová, 2010, s. 107-108)	Organizace typu průzkumník Organizace typu obránce Organizace typu analyzátor	1978	Dle vlivu prostředí
Deal a Kennedy (Lukášová, 2010, s. 104-106) Obr. 3.	Kultura drsných hochů Kultura tvrdé práce Kultura sázky na budoucnost Procesní kultura	1982	Dle vlivu prostředí
W. Hall (Lukášová, 2010, s. 117-123) Obr. 4.	Severní kulturní styl Jižní kulturní styl Východní kulturní styl Západní kulturní styl	1995	Dle chování organizace
L. M. Miller (Lukášová, 2010, s. 110-116)	Fáze proroka Fáze barbara Fáze budovatele a objevitele Fáze administrátora Fáze byrokrata Fáze aristokrata	1989	Dle fáze vývoje organizace

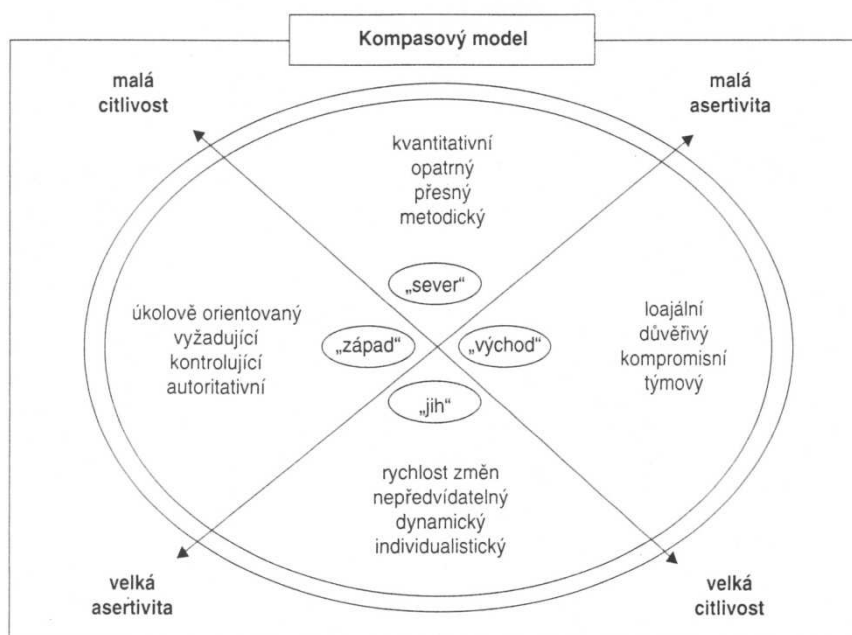
Tab. 1. Příklady různých formulací typologie firemní kultury



Obr. 1. Typologie organizační kultury dle Handyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obr. 2. Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho



Obr. 3. Komasový model W. Hall

1.5 Změna firemní kultury

Jak již bylo zmíněno, organizační kultura není statickou veličinou, ale neustále se vyvíjí a posouvá kupředu. Je vůbec možné něco natolik abstraktního a dynamického záměrně řídit? Literatura uvádí dvě protichůdná hlediska. Jedno hlásá, že podnik kultura „má“ (pragmatici) a druhý naopak propaguje myšlenku, že sám kulturou „je“ (kulturalisté). Pragmatici prosazují ideu snadno proveditelných změn. Kulturalisté kultura vnímají jako něco, co vzniká spontánně, samo od sebe a není možné do takového procesu násilně zasahovat a provádět změny. Postupem času se vyvinul třetí směr, který spojil názory obou předchůdců a nelézá kompromis. Kultura lze měnit, ale chce to svůj čas a adekvátní techniku (posilování žádoucích prvků, potlačování negativních rysů a současné zavádění nových aspektů do původní kultury). Pokud kultura v organizaci svoji úlohu plní bez problémů, významné zásahy nejsou na místě a doporučuje se pouze posilovat stávající stav.

(Šigut, 2004, s. 43-44)

Změna je proces, který lidé povětšinou vnímají spíše negativně. Objevuje se strach z neznámého, nepoznaného, nezakořeněného. Organizace ale musí jednat ve shodě s požadavky okolního prostředí, jinak pozbude schopnost obstát v konkurenčním boji. K hlavním obavám ze změny řadíme:

Obavy z nového – lidé preferují zaběhnuté koleje. Vše nové přináší pocit nejistoty, který se většinou projevuje formou nesouhlasu a neochotou přizpůsobit se nově prosazovanému řádu.

Ekonomické obavy – odráží strach ze ztráty zaměstnání, které znamená finanční přísun.

Nepohodlí – osvojení si nového vyžaduje jistou míru energie.

Nejistota – jistota znamená bezpečí. Nejistotu plodí vše nové, a to především v situacích, kdy se člověku dostává o prováděných změnách jen málo informací.

Ohrožení interpersonálních vztahů – obava ze ztráty současných vztahů.

Ohrožení postavení nebo kvalifikace – změna může znamenat změnu postavení v rámci organizace. Strach z nedostatečné kvalifikace v nově zavedeném systému.

Obavy související se schopnostmi – při zavádění nového se většinou posune laťka o něco výše, což může v některých lidech vyvolat pocit, že není v jejich silách si osvojit takové dovednosti.

(Armstrong, 2002, s. 252)

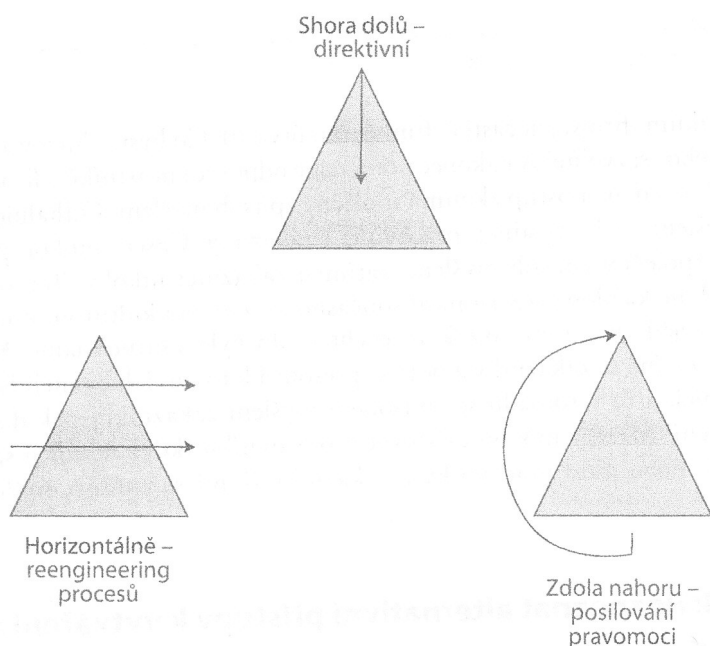
Z předchozích řádků je patrné, že změna je proces nepříjemný, mnohdy až „bolestivý“, ale nezbytný. Ke změně firemní kultury dochází, když se např. mění velikost organizace, strategie, nastává změna v předmětu podnikání, mění se struktura nebo vývojový stupeň společnosti. (Šigut 2004, s. 44)

1.5.1 Způsoby zavádění změny v organizaci

Změna může být inovována dvěma základními způsoby, a to **ze shora dolů**. Zde může vyvstat problém, že se zaměstnanci budou cítit, že jsou manipulováni. Následkem toho bývá neochota spolupracovat a přijímat nový řád. Tento přístup zavádění změny též může být využit ve prospěch manažerů vystupujících v rolích agentů změny, kteří se takto snaží zvýšit své pravomoci a pole působnosti. Kultura zaváděná shora dolů často směřuje proti hodnotám, jež by měly být podporovány. (Šigut, 2004, s. 47)

Typ prosazování kultury **zdola nahoru** nemá direktivní podobu, jak je tomu v předchozím případě. Jedná se dynamický a přirozený způsob změny chování, hodnot a přístupů k práci, které vznikají na základě vykonávání nových rolí, do nichž jsou zaměstnanci postaveni. Tento způsob je méně stresující, ale přináší s sebou jedno velké riziko. Poněvadž kultura tímto způsobem vzniká na okraji organizace, ne pod taktovkou vedení, může se snadno stát, že podniková strategie nebude v souladu s nově vytvořenou kulturou. (Šigut, 2004, s. 47)

Nová kultura může být v podniku zaváděna také pomocí **reengineeringu – horizontálně**. Tento směr si získal popularitu na počátku 90. let, kdy se společnosti snažily zlepšit své procesy touto novou metodou, od níž se očekávaly lepší výsledky, než tomu bylo v případě postupů shora dolů. Postup u horizontální metody funguje tak, že napříč podnikem jsou zkoumány pracovní procesy, které se následně systematicky zlepšují. Výsledným produktem je odbourání zbytečné práce, využívání automatizace, hospodárné využívání lidských zdrojů. Značná nevýhoda tkví v potřebě velkého množství času na realizaci. (Ulrich, 2009, s. 190)



Obr. 4. Způsoby zavádění změny firemní kultury (Ulrich, 2009, s. 189)

1.5.2 Pravidla zavádění změny kultury

Hlavní tezí, které je zapotřebí se při zavádění nové kultury držet, je diagnostika původního stavu kultury, určení si cíle a stanovení prostředků jeho dosažení a poslední fází je neustále utužování nově zavedeného, další rozvoj kultury a v případě potřeby i další zavádění změn. (Šigut, 2004, s. 45)

Jde o přechod z jednoho bodu do bodu druhého; odrazit se od stávajícího stavu a dojít k cílovému předsevzetí. Nutno ale upozornit, že se zdaleka nejedná o přímočarý postup. Kulturu lze přirovnat k cibuli, k jejímuž středu se dostaneme jen přes vnější slupky. Tento složitý systém jednotlivých prvků funguje na základě propojenosti, návaznosti a vzájemného doplňování se. Do hry se zapojují veškeré vnější i vnitřní podněty, které je nutno brát

v úvahu a počítat s nimi. Aby došlo k implementaci žádoucí kultury, je zapotřebí zvolit správný směr na cestě z minulosti do budoucnosti.

„Staré kultury by měly být základem nových kultur a nikoliv se stát překážkami změny.“
(Ulrich, 2009, s. 64)

Postupy při zavádění změny byly v průběhu studia této problematiky zkoumány a zpracovávány do různorodých modelů. K nejznámějším autorům patří **Schein**, jenž navázal na Lewina, se svým třístupňovým modelem:

Fáze rozmrazení – zavádí se nové normy a postoje

Fáze změny – seznámení se s novými prvky kultury

Fáze zamrazení – ustálení nově zavedeného

(Šigut, 2004, s. 46)

Bechhard viděl úspěšnou změnu v těchto krocích:

Stanovení si cíle a určení budoucího žádoucího stavu

Diagnóza současného stavu

Definice úkolů a nástrojů, kterými bude operováno v přechodném období

Tvorba strategie pro období přechodu

(Armstrong, 2002, s. 253)

Model Schwartze a Davise:

Diagnostika stávající podoby firemní kultury a subkultury. Informace se zjišťují během diskuzí a schůzek.

Tvorba přehledů kultury podniku

Definice vzniku nekompatibility ve vztahu kultury a strategie organizace

Nalézání a soustředění se na takové prvky kultury, které jsou podstatné pro naplnění určené strategie

(Šigut, 2004, s. 46)

Při pohledu na jednotlivé modely zjišťujeme, že v podstatě je na počátku transformačního procesu ohledání původního stavu, určení prostředků zavádění změny, překonávání období ustalování nově zavedených aspektů a následné osvojení nové kultury.

Aby se podařilo novou kulturu implementovat, je nutné, aby si management uvědomil svoji klíčovou roli v tomto náročném procesu. Zapojit do změny tvrdé prvky řízení (struktura,

strategie, způsob vedení dokumentace) je méně náročné, než je tomu u měkkých aspektů (schopnosti, styl, chování), které se nedají formovat pouhým příkazem. (Armstrong, 2002, s. 29)

Můžeme říci, že zde platí staré známé úsloví: „*Verba docent, exempla trahunt.*“ Právě manažeři by měli jednat ve shodě s tím, co se snaží v rámci zavádění nové kultury hlásat. Platí to zejména pro manažery první linie, jež tvoří spojnici mezi vedením a běžnými pracovníky, s nimiž jsou v blízkém pracovním kontaktu. (Armstrong, 2008)

„Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitlivější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi.“ (Šigut, 2004, s. 49)

Implementace nové firemní kultury znamená osvojení si a zautomatizování požadovaného obsahu a prvků kultury, které nahrazují ty staré, za kterými je vytvořena tlustá čára. Mluvíme o cíleném a dlouhodobém procesu, kdy dochází k transformaci myšlení, chování a vystupování členů organizace.

1.6 Změna v organizaci

Předešlá kapitola hovořila o změně firemní kultury jako jednoho úseku v rámci organizace. Je nesporným faktem, že změna kultury ovlivní v podstatě celou organizaci, jelikož je atributem, který má úzkou návaznost na klíčové oblasti jako je např. strategie, struktura a řízení lidských zdrojů. Kultura protkává celý podnik a vytváří mezi jeho jednotlivými složkami neobyčejně silné pojivo. Úkolem této kapitoly je spíše poukázat na to, že změna v organizaci nemusí být primárně vedena jako změna kultury. I když je nesporným faktem, že jakákoliv změna, o kterou se vedení snaží, podobu firemní kultury bezesporu vždy nějakým způsobem zasáhne.

Literatura uvádí dva typy změn:

Strategická změna je cestou nové vize podniku, jež může mít podobu nového podnikatelského záměru, inovace, zavádění nového výrobního procesu, atd. Tato idea zasáhne veškeré odvětví a složky organizace (výrobu, management, řízení lidských zdrojů, finance, marketing, prodej i kulturu). Důležitá je jejich vzájemná souhra za účelem dosažení cíle - nově stanovené strategie. K tomuto opatření je organizace nucena faktory vnějšího prostředí. Jejím účelem je zajištění konkurenceschopnosti. Jedná se cílený a dlouhodobý proces, na jehož začátku stojí určení cíle, definice prostředků k jeho dosažení a pochopení faktu, že konečný stav vlastně ne-

existuje, protože jádrem úspěchu je schopnost se v průběhu času neustále adaptovat na výzvy vnějšího prostředí.

(Armstrong, 2002, s. 250-251)

Funkční (operační změna) zasahuje oblasti, které mají přímý vliv na uspořádání práce v některé z částí podniku. Mohou to být, např. struktura, postupy nebo technologie. Je důležité si uvědomit, že dopad změny tohoto druhu může mít pro jednotlivce podstatně větší následky, než je tomu u strategické změny.

(Armstrong, 2002, s. 251)

1.6.1 Organizační rozvoj, transformace a transakční změna

Literatura věnující se problematice změny v organizacích používá v souvislosti s touto problematikou pojmy uvedené v názvu této kapitoly, které je od sebe potřeba odlišit.

Organizační rozvoj je třeba chápat v souvislosti s procesem, ne se systémem nebo strukturou. Jde tedy o to, jak lidé v organizaci vykonávají jednotlivé činnosti a jak na sebe působí ve vzájemných interakcích. Má za úkol odhalit, co a jak se v organizaci dělá. Organizační rozvoj byl výsledkem činnosti aplikované psychologie a sociologie. Důraz byl kladen na vztahy v rámci organizace. Programy rozvoje obsahovaly tři hlavní rysy:

- Tyto programy byly v podnicích řízeny, nebo alespoň podporovány, managementem. Někdy se pro tyto účely využívaly i služby třetí strany, která měla za úkol odhalit problém, určit prostředky k jeho vyřešení a vést změnu.
- Program rozvoje byl stanoven na základě analýzy prostředí a faktorů působících na organizaci

Bylo využíváno poznatků z oblasti psychologie a sociologie. Období změn organizace překonávala utužováním součinnosti, plánování, komunikace, participace, aj.

(Armstrong, 2002, s. 247-248)

Transformace je proces zajišťující organizaci realizaci nové strategie, která má za úkol zabezpečit její fungování v dynamickém prostředí. Zajišťuje finanční stabilitu a konkurenceschopnost. Při transformaci dochází k významným změnám ve struktuře, systémech i kultuře. Důvodem k realizaci transformace může být např. fúze, změny technologie, snaha o snížení nákladů či počtu zaměstnanců. Oproti progra-

mům rozvoje tento druh změny nerealizuje externí osoba a nejsou zde využívány znalosti z oboru psychologie a sociologie. Transformační vůdce je někdo z řad dané instituce. Jde o osobu, jež má dar motivovat okolí k činnosti ve prospěch nové organizační vize.

(Armstrong, 2002, s. 256-257)

Transakční změna se odehrává jen v oblasti systémů a procedur. Zasahuje do úseku spolupráce a způsobů vykonávání činností v organizaci.

(Armstrong, 2002, s. 256-257)

Rozdíly mezi transformačním a transakčním vůdcem znázorňuje následující tabulka.

Transakční vedení	Transformační vedení
Odměny jsou závislé na výkonu	Ukazuje charisma a vizi a vštěpuje důvěru, pýchu a respekt
Soustřeďuje se na výjimky a odchylky od pravidel	Inspiruje, ustanovuje vysoká očekávání, užívá symboly
Intervenuje, pouze když nejsou splněny normy	Podporuje inteligenci a kreativní řešení problému
Vyhýbá se obtížným rozhodnutím a odpovědnosti	Užívá osobní pozornosti, bere v úvahu individuality, vyučuje

Tab. 2. Porovnání transakčního a transformačního vedení (Brooks, 2003, s. 150)

1.6.2 Procesy rozvoje a změny

Týmové vzdělávání (team building) má za úkol zvýšit produktivitu a efektivní činnost skupiny. Nemluvíme zde pouze o zlepšení pracovních postupů, ale tato metoda má za úkol i stmelení kolektivu ve smyslu zvýšení kvality vztahů. Aby týmové vzdělávání přineslo své ovoce, je nutné, aby byly použity metody podporující dosažení firemních cílů a aby byl program navržen na míru příslušné skupině. K metodám, které jsou v rámci team buildingu využívány, řadíme např. simulace, skupinová cvičení, hraní rolí, pohybové aktivity, učení hrou.

(Armstrong, 2002, s. 259)

Komplexní řízení kvality si klade za cíl zavést a udržet kvalitu produktu. Úkolem tohoto segmentu je též osvěta a propagace zavádění kvality do výroby. V rámci šíření tohoto povědomí do všech odvětví organizace může řízení kvality do jisté míry ovlivnit podobu firemní kultury.

(Armstrong, 2002, s. 260)

Řízení pracovního výkonu má podobu dohody či smlouvy, nejde o direktivní podobu řízení. Mluvíme o snahách vedoucích k samostatnému učení, kdy je optimálním výsledkem propojenost osobních a firemních cílů, které mají směřovat k celkovému zvýšení efektivnosti organizace.

(Armstrong, 2002, s. 425)

2 UČÍČÍ SE ORGANIZACE

Jednou z významných, a v současné době velmi populárních, změn je přechod podniku do podoby učící se organizace. Podstatou této transformace je podpora učení.

2.1 Učení v organizaci

Učení můžeme definovat slovy známého českého psychologa. „Proces získávání a používání zkušenosti, umožňující adaptaci měnícím se situacím.“ (Nakonečný, 2003, s. 234)

Schopnost učit se novým věcem je každému jedinci dána do vínku v různé míře. Jak zmiňuje definice Nakonečného, jde především o přizpůsobení se jednice prostředí, jehož výzvam musí čelit již od narození. Učení je schopnost umožňující člověku vůbec přežít. Stejně tak je tomu i v případě organizačního učení. I organizace musí během svého vývoje neustále reagovat na požadavky z vnějšku. I ony se učí, jak se přizpůsobit novým výzvam. Ať už mluvíme o učení jedince, skupin nebo organizací, je potřeba mít na mysli, že základní jednotkou podrobující se procesu učení je vždy jednotlivec. Vždy se tedy pracuje s lidským faktorem, jehož potenciál je využívám ku prospěchu dosažení cílů skupiny nebo organizace. Praxe funguje tak, že organizace se učí skrze své členy. Těm umožňuje rozšiřování znalostí a dovedností, kterých potom využívá coby nástrojů konkurenceschopnosti, flexibility a přizpůsobení se externím výzvam.

Učení jde ruku v ruce s pamětí. Paměť je: „*Schopnost a proces uchovávat, organizovat a používat zkušenost.*“ (Nakonečný, 2003, s. 216)

V případě jednotlivce lze tedy paměť poměrně zřejmě vysvětlit. Jakou konkrétní podobu má ale paměť v případě organizace? „Pro organizace přebírá funkci paměti znalostí souhra standardizovaných pracovních postupů, používaných technologií a příslušné podnikové kultury.“ (Kasper, 2005, s. 140)

Právě souhra všech výše zmíněných prvků umožní využití znalostí jedince jako znalostí organizace.

Učení v organizacích probíhá dvěma způsoby:

Jednosmyčkové učení znamená, že podnik si v průběhu času osvojil způsoby, kterými stále dokola, tím stejným způsobem, řeší problémy. Práce probíhá automaticky na základě dřívější pozitivní zkušenosti, inovace je zde tabu, spoléhá se na zavedený postup.

Dvousmyčkové učení spočívá též ve využívání minulé zkušenosti, která však tentokrát představuje pomyslný odrazový můstek pro hledání nových řešení.

(Brooks, 2003, s. 231)

Učení probíhající v organizacích má za úkol rozvíjet firemní schopnosti. Pokud bude podnik zabezpečovat vzdělávání zaměstnanců, zvýší se tím jeho intelektuální kapitál. K tomu může významně pomoci skryté učení. To se uskutečňuje při vykonávání běžné práce, kdy se při interakcích s kolegy, v rámci pracovních skupin a týmů, učí jeden od druhého.

(Armstrong, 2002, s. 470)

Výhodou je, že toto učení probíhá přímo na pracovišti. Předmětem učení se tedy stává řešení problému v praxi.

2.2 Co je učící se organizace

Učící se organizace se od učení probíhajícího v organizacích liší a není dobré brát tyto pojmy jako synonyma. Učící se organizace je druhem firemní kultury, která učení používá jako hlavní prostředek zajišťující jí existenci a schopnost obstát na konkurenčním poli. Učení je vědomé, cílené a kooperuje se všemi oblastmi organizace (strategie, řízení lidských zdrojů, výrobní procesy). Snahou je získat co největší intelektuální kapitál, zajišťující organizaci dostatečný potenciál pro provádění změn, což umožňuje organizaci větší flexibilitu při adaptaci na podmínky tržního prostředí. Učení je cílené, organizované a podporované vedením, jehož úkolem je zajištění vhodného klimatu pro učení a vzdělávání. (Armstrong, 2002)

2.2.1 Sengeho pět zásad učící se organizace

Pojem učící se organizace bývá nejčastěji spojován se Sengem, který popsal následujících pět disciplín:

Personal mastery je schopnost sebrat síly k dosažení stanoveného cíle. Jde o základ učící se organizace, jelikož její schopnost se učit závisí přímo na počtu a potenciálu jejích členů.

Mentální modely znázorňují naše představy o okolním světě. To ovlivňuje nejen jednání člověka, ale i jeho chování. Jestliže má být organizace transformována, je důležité, aby proběhla změna v myslích jejích členů a staré představy o světě byly nahrazeny novými.

Společná vize stojí na začátku každé změny. Pokud se s ní pracovníci identifikují, funguje jako tmel při zdolávání úskalí při cestě k cíli.

Týmové učení je etapou, kdy se přistupuje od individuálního ke skupinovému učení. Skupinové myšlení je podněcováno dialogem mezi členy týmu. Nově získané zkušenosti obohacují nejen tým, ale i jednotlivce.

Systémové myšlení je propojeným myšlením. Jde o fázi uvědomění si jednotlivých částí a jejich vzájemného propojení do smysluplného celku. Organizace se naučila, jak se učit.

(Kasper, 2005, s. 141-142)

2.2.2 Nonakova a Takeučiho spirála znalostí¹

Pohled japonské školy na formování nových znalostí je zcela odlišný od pojetí školy americké. Nonaka a Takeuchi spojují poznání se sociálním procesem. Znalosti třídí na **implicitní**, které se vážou ke konkrétním osobám a zahrnují v sobě technické vědomosti (technologické a řemeslné dovednosti) a kognitivní vědomosti (přesvědčení, názory, paradigmaty, mentální modely). Změna probíhá právě u implicitních znalostí, jež mají být zpřístupněny sociální interakci. Vědomosti **explicitní** mají jasně formulovanou strukturu, a proto je lze šířit bez problémů. Proces přeměny probíhá ve čtyřech stupních:

Proces **socializace** umožňuje přenos implicitní znalosti mezi jednotlivými osobami, čímž jsou získávány nové informace. Tento způsob učení má podobu přebírání, kdy se žák učí přímo od učitele (plavání, bruslení, šplhání na strom). Tento způsob osvojení je typický pro dovednosti, které nejdou vyjádřit jazykově.

Následuje **externalizace** naučeného obsahu. Implicitní znalosti jsou transformovány na explicitní za účelem jejich sdílení s ostatními. Kontexty a informace jsou nově spojovány a pro jejich pojmové zachycení se používá analogie a metafora. Jde o proces společného tvoření pojmů

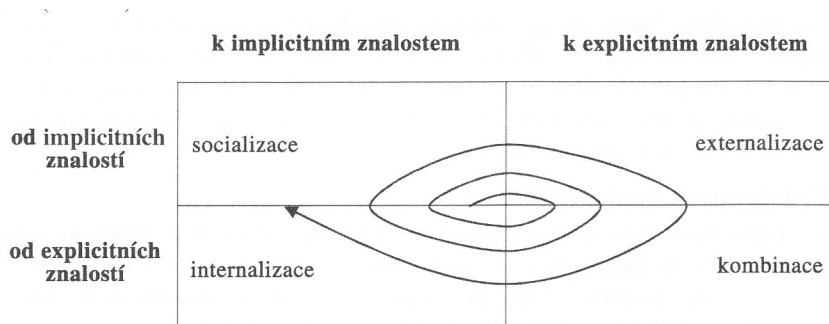
Kombinace je harmonizace explicitně získaných znalostí – vzniká nová základna vědomostí. Skupina nebo jednotlivci novým způsobem spojí externalizované zkušenosti. Hlavní metodou je dialog, který přetváří jedincovy zažité obrazy o okolním

světě. Dochází k individuálnímu učení i k učení skupiny, protože integrací nových idejí vznikají zcela nové myšlenky.

Internalizace je osvojení nových vědomostí a jejich zavedení do praxe. Znalosti získané v předešlých třech procesech se v této fázi stávají mentálním modelem, jenž se neustále upevňuje.

Nejedná se o jednorázový proces, ale autoři tento druh učení vidí jako spirálu, která se neustále opakuje, a to na úrovni jedince, skupiny i organizace. Cílem je vzájemná harmonizace rozdílných znalostních bází. Obr. 5. znázorňuje schéma spirály znalostí.

(Kasper, 2005, s. 144-145)



Obr. 5. Spirála znalostí dle Takeuchiho a Nonaky (Kasper, 2005, s. 144)

2.2.3 Hypertextová organizace

Jde o model učící se organizace, který vznikl spojením typu byrokratické a projektové organizace. Byrokracie je dobrá v řešení rutinních úkolů ve stabilním prostředí. Projektová struktura naopak projevív svůj potenciál, když je potřeba jednat flexibilně a rychle; umí rychle a výkonně využívat možnosti pramenící s týmové spolupráce. Souběžně s byrokratickou a projektovou strukturou funguje ještě báze znalostí, která tvoří třetí rovinu, v níž se ukládají vědomosti. Hypertextová organizace může všechny tři roviny dle potřeby libovolně střídat a využívat. Pracovníci tohoto typu organizace mohou kdykoli střídat systém práce z byrokratické na projektovou a naopak, čímž je zvyšována flexibilita podniku. Mluvíme o těchto rovinách:

Business-systém představuje byrokratickou pyramidu, jejímž úkolem je plnění rutinních záležitostí.

Projektové týmy mají za úkol řešit zadání složitější povahy. Svou činností umožňují organizaci rozšiřování znalostí. V ideálním případě ve společnosti funguje ně-

kolik souběžně pracujících projektových týmů, které si pak mohou nabyté poznatky vzájemně předávat.

Báze znalostí uchovává znalosti pracovníků, a to ve formě (zápisů, zpráv, databází). Je tak zajištěn neustálý přístup k získaným poznatkům. Tato rovina je vložena do kultury, strategie a technologie firmy. Není fyzicky uchopitelná, jak je tomu v případě projektových týmů a business-systému.

(Kasper, 2005, s. 145-146)

2.3 Vzdělávání v učící se organizaci

Bez nadsázky můžeme říci, že rozšiřování vědomostní základny je alfou i omegou učící se organizace. Vzdělávání má být neustálé, všudypřítomné a přístupné všem členům. Každý by měl mít možnost zúčastnit se jakéhokoliv firmou nabízeného vzdělávacího programu. V případě, že poptávka převyšuje nabídku, je nutné zavést pravidla výběru do těchto programů. Zde je nutné striktní dodržování pravidel, aby nedocházelo k prosazování některých osob a aby byla zachována rovnost možností pro každého. (Šigut, 2004, s. 62)

Úkolem učící se organizace je vytvořit „*atmosféru permanentního vzdělávání*“ (Šigut, 2004, s. 63). To znamená, že znalosti nejsou předávány pouze ve formě školení či různých seminářů využívajících především explicitní poznatky, ale mluvíme zde i o implicitním učení, které probíhá tváří v tvář a které v sobě zahrnuje vytváření mentálních modelů. (Kasper, 2005). Člověk se tak učí nejen novým dovednostem, ale je budována i jeho názorová základna, jež formuje jeho chování a vystupování.

Dalším důležitým aspektem při budování atmosféry permanentního vzdělání je snaha, aby samotná práce a učení byly v co možná největší shodě. Stručně řečeno jde o učení se v praxi. Někteří vedoucí by mohli namítat, že k tomu není dostatečný časový prostor. (Šigut, 2004). Nutno oponovat tím, že problémy se řeší nejlépe za čerstva a přímá zkušenost, kterou člověk při jeho řešení prochází, se do paměti vrývá mnohem hlouběji, než poučky z odborných knih. Jde o velmi přínosnou metodu osvojování si praktických zkušeností, kdy se člověk nejen něčemu novému přiučí, ale při vzájemných interakcích se též posilují vztahy na pracovišti a smysl pro týmovou činnost. Výčet těchto pozitiv významně podporuje tezi, že taková časová investice je přínosem a vyplatí se. Pracovníci se naučí řešit problémy na místě, zlepší se kooperace a tím pádem se dá očekávat, že takto fungující personál bude

v budoucnu lépe připraven na řešení obdobných situací, což umožní zrychlení pracovního tempa.

Aby vzdělání přineslo své ovoce, je třeba, aby byly firmou preferovány takové vzdělávací programy, které rozvíjí potenciál zaměstnanců ve shodě s její strategií a budoucími cíli. Aby tak mohlo být učiněno, je dobré provést analýzu potřeb pracovníků (dotazníky, audit, assesment center²) a na základě této analýzy se následně stanovují deficity, které mají být odstraněny vhodným vzdělávacím procesem. Deficity jsou myšleny nedostatky např. v oblasti vědomostí, informací nebo pracovních návyků. Deficity jsou většinou stanovovány směrem do budoucnosti, aby byly v souladu s budoucími podnikovými plány. Vzdělávání je tedy řízeným procesem, a veškeré úkony s ním spojené by měly být dobře naplánovány, realizovány a průběžně vyhodnocovány. Právě zpětná vazba je velmi důležitá, protože na jejím základě si jedinec může uvědomit své pokroky i případné nedostatky, které je nutné ještě odstranit.

(Šigut, 2004, s. 65)

Průběžně vzdělávaný pracovník pečuje o svůj osobní i profesní rozvoj, čímž se z něj stává pro zaměstnavatele cenný artikl. Takový člověk se může stát součástí učící se organizace, protože umí jednat v souladu s její kulturou. Je schopný dobře reagovat na změny; nestagne na jednom místě, ale snaží jít stále kupředu; má smysl pro spolupráci; z problémových situací těží nové poznatky, jež zabudovává do své znalostní báze, kterou neustále rozšiřuje a z níž umí čerpat v praxi.

2.4 Jak posílit kulturu učící se organizace?³

Aby učící se organizace fungovala, jak má, je žádoucí zachovávat jisté postupy a činnosti:

² „Program assesment centra je obvykle založený na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje způsobilost kandidáta. Assesment centrum umožňuje porovnávat výkony a chování vybraných kandidátů, kteří na jednom místě a současně plní stejné úkoly. Assesment centrum zahrnuje jak skupinové, tak i individuální úkoly. Úkoly jsou navrženy na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice. U každého kandidáta se hodnotí způsobilosti, které vycházejí z pracovního profilu dané pozice (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vystupování ve vztahu k partnerům a schopnost vést). Obvyklou součástí assesment centra je i psychometrické, případně výkonnostní testování kandidátů.“ (internetový zdroj č.2)

³ Zpracováno dle (Šigut, 2004, s. 66-69)

Kritéria pro výběr nových zaměstnanců bývají v učící se organizaci nastavená tak, že upřednostňováni jsou takoví uchazeči, již zapadají svým stylem do prostředí podniku. Podoba či shoda v jednání, uznávaných normách nebo postojích bývá leckdy pro zaměstnavatele důležitější než odborné dovednosti.

Kritéria pro výběr nadbytečných pracovníků a kritéria pro povyšování. V situaci, kdy firma řeší nadbytek pracovníků, se na černou listinu dostávají jako první jména těch, kteří nefungují ve shodě s firemní kulturou. Naopak jedinci, kteří jednají ve prospěch žádoucí kultury a svou činností napomáhají k jejímu upevnování, mají velké šance, že budou na kariérním žebříčku stoupat vzhůru.

Jevy, kterým manažeři věnují pozornost, určují, co je v rámci podniku považováno za žádoucí a co ne. Lidé mají tendenci považovat za důležité věci, které jsou často probírány, o kterých se hodně mluví. Manažeři, coby vedoucí pracovníci, mají jistou schopnost ovlivňovat firemní kulturu tím, čemu věnují pozornost.

Chování managementu v běžných pracovních situacích je vzorem pro podřízené zaměstnance. Pokud manažeři jednají v souladu s podnikovou kulturou, zvyšují se podstatně šance, že tak budou jednat i ostatní zaměstnanci.

Chování manažerů v krizových situacích je z hlediska plnění funkce vzoru ještě důležitější, než je tomu v každodenní rutině. Krize má schopnost odhalit pravou podstatu člověka. Tehdy se ukazuje jeho pravý charakter, odolnost vůči stresu a morální podstata. Jestliže si manažer ve vypjaté situaci nedokáže udržet profesionální přístup, bude to mít v budoucnosti značný vliv na jeho roli vzoru pro podřízené kolegy.

Kritéria odměňování mohou významně posilovat nebo oslabovat podnikovou kulturu. Finanční odměny nemusí být udělovány pouze ve vztahu k náročnosti vykonávané práce. Mohou se zde hrát roli i jiné aspekty, např. ochota udělat nějakou práci navíc, časová flexibilita, inovativní přístup k práci. To, za co jsou odměny přidělovány, má značný vliv na formování chování v organizaci.

Organizační rituály a dodržování specifických procedur jsou hlavními prvky podporujícími sílu firemní kultury. Jejich změnou dochází i ke změně firemní kultury. Důležitou součástí kultury je komunikace.

Prohlubování komunikace je podstatné pro efektivní výměnu informací. Jedná se o důležitou složku kultury i řízení. Komunikace v podnicích probíhá oficiálními kanály i skrze sítě neoficiální. Směr přenosu informací směrem od nadřízených

k podřízeným slouží k poskytnutí informací, které mají přispět k optimální činnosti na pracovišti. Informace, jež jdou opačným směrem, tedy od pracovníků k managementu slouží většinou jako zdroj, na jehož základě se vedoucí snažit vydávat správná rozhodnutí. Může zde ale dojít ke špatné informovanosti, protože negativní zprávy se lidé snaží zamlčovat nebo upravovat jejich obsah. Vedení se pak dostává do situace, kdy nemůže dostat pravdivý obraz reality, jak si vlastně firma stojí v plnění stanovených cílů. Hlavní pohnutkou, proč se lidé snaží špatné informace zatajovat, je především strach, že jim může vzniklá situace uškodit.

Učící se organizace se v podstatě snaží své členy vést k určitému druhu řízení sebe sama, přičemž jsou naplňovány cíle firmy i jednotlivce. Jde o jedinečné spojení, ze kterého v ideálním případě těží obě strany. Řízení lidského potenciálu v pravém slova smyslu je ale záležitostí leadershipu, o němž pojednává následující kapitola.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tempo, které dnešní doba určuje, není jednoduché zvládat. Na podniky je vyvíjen stále větší tlak, aby vyráběly rychleji, za méně peněz a v co nejvyšší kvalitě. Udržet se na trhu stojí nemalé úsilí, a firmy hledají stále nové cesty, jak obstát v nelehkém konkurenčním boji. Existují různá řešení. Jak již bylo zmíněno výše, může si podnik stanovit novou strategii, která lépe odpovídá požadavkům trhu. Může provést transformaci firemní kultury nebo celého podniku. A také může co nejefektivněji využívat lidský potenciál, což v první řadě spadá do kompetencí řízení lidských zdrojů. Je nutné zdůraznit, že jedno vždy souvisí s druhým, tudíž je nemožné jakoukoliv změnu provádět izolovaně, aniž by se dotkla i ostatních oblastí organizace.

Jak tento pojem charakterizovat? *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace; tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“* (Armstrong, 2002, s. 27)

Pojem řízení lidských zdrojů bývá někdy nahrazován jednoslovným označením leadership. „Jako organizační leadership nazýváme uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, založené na vzájemně korektních vztazích rozvíjených na úrovni celé organizace, na sdílených očekáváních a na oboustranně přijatých požadavcích (cílech), které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě, jež mnohdy překračuje původní zadání.“ (Tureckiová, 2007, s. 15)

Jak vyplývá z obou uvedených definic, hlavním úkolem úseku leadershipu je zajištění takových personálních zdrojů, pomocí jejichž činnosti bude organizace směřovat k vytyčenému cíli. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků.
- Cílem je získat a udržet si kvalifikované, pracovité a motivované zaměstnance.
- S pracovními silami musí být operováno v souladu s podnikovou vizí. Pokud chceme, aby byli zaměstnanci experti v oboru, je potřeba jim zajišťovat možnost pravidelného vzdělávání.
- Ocenění pracovníků. Je potřeba zabezpečit, aby každá dobře směřovaná aktivita byla oceňována. Jen tak je možné zvyšovat motivaci lidí.
- Vztahy. Vytváření a utužování kladných vztahů mezi vedoucími a podřízenými vytváří pozitivní klima na pracovišti a podněcuje k lepším výkonům. Zaměstnanci by

měli z chování vedoucích a managementu pociťovat, že si jejich práce váží a že jsou pro organizaci přínosem. Pracovník, který se cítí být důležitou součástí při plnění stanovených cílů, má větší chuť do práce a je nakloněn týmové spolupráci, protože pracovní ovzduší je harmonické.

(Armstrong, 2002, s. 28)

3.1 Přístupy k hospodaření s lidskými zdroji⁴

Praktiky využívání lidských zdrojů jsou staré jako lidstvo samo. Vždy existoval a bude existovat vztah nadřazenosti a podřízenosti. Řízení lidského faktoru mělo v průběhu času různé podoby. K těm nejznámějším patří:

Vědecké řízení – jeho zakladatelem je Frederick Taylor, který se snažil odhalit, proč jsou někteří pracovníci méně výkonní. Došel k názoru, že čím více zbytečných pohybů pracovník udělá, tím se jeho výkon snižuje. Na začátku 20. století tak Taylor přišel s metodou zvyšování produktivity práce, kterou nazval *časové a pohybové studie*. Jejich podstatou bylo zavedení výcviku pracovníků dle vzoru těch nejvýkonnějších; dohlížení na dodržování stanoveného pracovního postupu; zvyšování motivace na základě úkolové mzdy; odpovědnost za práci byla přesunuta na bedra manažerů a dělníci se měli věnovat jen své přidělené činnosti; výběr zaměstnanců závisel na jejich pracovní kapacitě a fyzické zdatnosti. Výsledkem byla výrazně zvýšená produktivita práce na úkor lidského faktoru. Vykonávání práce bylo založeno na zautomatizovaných, bezmyšlenkovitých pohybech. Člověk byl považován za stroj. Práce se tak stala nezáživnou a velmi únavnou.

Škola lidských vztahů – upozorňuje na důležitost sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch podniku. Zakladatelem je George Elton Mayo, jenž se svými kolegy ve dvacátých letech zkoumal prvky ovlivňující produktivitu práce. Zaměřili se na Western Electric Company a soubor svých poznatků nazvali jako *Hawthornské studie*. Vědci zkoušeli, jak působí na výkon pracovníků např. intenzita světla, zvýšení platu nebo zvýšení odpovědnosti za způsob vykonávané práce. Ve všech případech výsledkem byla zvýšená produktivita práce. Na tom by nebylo nic až tak zvláštního. Neobvyklé a zarážející bylo zjištění, že u vybrané skupiny pracovníků, kde k žádným uvedeným změnám nedošlo, produk-

⁴ Zpracováno dle (Bělohávek 2005, s. 3-6)

tivita vzrostla taktéž. Záhadu vysvětluje fakt, že pracovníci si mysleli, že když jsou ve vybrané skupině, vedení se o ně zajímá a vzrostl tak jejich pocit sounáležitosti ke skupině, což zvýšilo efektivitu práce. Škola lidských vztahů se tak stala propagátorem myšlenky, že nejsilnějším motivem jsou interpersonální vztahy, které překryjí jak osobní, tak i firemní zájmy.

Teorie X a teorie Y – je dílem Douglase McGregora. Tyto teorie se řadí k modelům propagovaným v období padesátých a šedesátých let, kdy se teorie řízení přikláněla k *humanistickým teoriím*, které hlásali důležitost možnosti seberealizace a samostatnosti v pracovním procesu. Teorie X je charakterizována těmito výroky:

Lidé jsou přirozeně líní, a proto se snaží vyhnout práci

Když lidé neradi pracují, musí být k činnosti vedeni pomocí odměn a trestů. Při práci musejí být kontrolováni.

Snaha vyhybat se odpovědností, nechávají se rádi řídit

Jen málo lidí tato kritéria nesplňuje a jsou tedy předurčení k tomu, aby řídili druhé.

Teorie Y je naopak založena na pozitivním vztahu k práci:

Práce je člověkem přijímána stejně přirozeně jako odpočinek nebo zábava

Samostatnost a zodpovědnost lidem nevadí.

Většina lidí má dobrou schopnost samostatného rozhodování.

Současné organizace nemají zájem tohoto lidského potenciálu využívat a raději volí metody, jak zaměstnance kontrolovat a řídit.

V praxi se objevují oba styly řízení. Jsou lidé, jež volí raději samostatný způsob práce a na druhé straně jsou jedinci, kteří potřebují k vyvinutí činnosti dozor jako hybnou sílu. Důležité je také zmínit, že člověk bez nátlaku vykonává práci, která mu přináší radost. Při plnění neoblíbených úkonů je ale u některých lidí potřeba kontrola.

3.2 Řízení a vedení lidských zdrojů

Tato kapitola si klade za cíl objasnění pojmů řízení a vedení lidských zdrojů. Proces řízení bývá označován za doménu manažerů a vedení spadá do kompetence lídrů. Toto striktní rozdělení ale v praxi tak úplně nefunguje. Vždy jde o práci s lidmi, jejichž potenciál má být co možná nejvíce využit ve prospěch organizace. Lidský faktor spojuje řízení i vedení, které se vzájemně prolínají a doplňují, ale lze mezi nimi nalézt rozdíly.

„*Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery.*“ (Armstrong, 2008, s. 17)

3.2.1 Řízení

Řízení má ve své kompetenci obecně hospodaření se zdroji. Mluvíme o zdrojích materiálních i lidských. Správný manažer se snaží dosáhnout určeného cíle a nástrojem mu je právě co nejefektivnější řízení svěřených zdrojů.

Hlavní funkce manažerů je zabezpečování stability a výnosu. V rámci své pozice jim jsou přiděleny jisté odpovědnosti a pravomoci, které je zmocňují k řízení svěřených zdrojů. Jeden z faktorů svědčících o tom, zda manažer plní svou funkci dobře je, zda svou činností umí podniku přispět k přidané hodnotě. Přidanou hodnotu by mohlo definovat známé lidové pořekadlo: „*Hodně muziky za málo peněz.*“ Jde tedy o co nejvyšší zisk, který je v optimálním případě zajištěn s co nejmenším využitím zdrojů. Zdroje jsou vlastně schopnosti (nebo také výkonnost), jež musí být efektivně využívány, aby přinesly přidanou hodnotu.

„*Schopnost, výkonnost je dělat věci správně, efektivita je dělat správně věci. Manažeři, kteří se soustředí na děláni věcí správně na úkor děláni správných věcí, spíše řeší problémy, než aby vytvářeli kreativní alternativy, spíše střeží zdroje, než aby optimalizovali jejich využívání, a spíše snižují náklady, než aby zvyšovali zisk.*“ (Armstrong, 2008, s. 39)

Manažer je jako dirigent v orchestru. Jeho úsilí by mělo směřovat k celkové harmonii (dosažení firemních cílů i spokojenost pracovníků). To on má v rukou nástroj pro správné řízení lidských schopností. Jeho taktovka určuje kdo, kdy a co bude hrát.

Každý manažer by měl mít ale neustále na mysli, že cílem jeho práce není jen řízení. Toto řízení musí přinášet firmě zisk, poněvadž bez něj by nebyla životaschopná.

3.2.2 Vedení (leadership)

Jak již bylo zmíněno výše, vedení je primárně záležitostí lídrů, jejichž hlavním úkolem je schopnost vytvářet a předávat nové vize, pro které musí umět strhnout dav, jenž ho dobrovolně následuje při dosažení cíle. Lídr se snaží o následovníky, kteří mu budou zcela oddáni a budou v něj mít naprostou důvěru. Aby tomu tak bylo, měl by lídr splňovat následující požadavky:

Lídr musí odpovídat očekáváním následníků – tato očekávání se mohou lišit dle situace a skupiny. Většinou jsou kladně přijímány charakteristiky jako férové jed-

nání, otevřenost, spolehlivost. Úspěšní jsou většinou takový lídři, kteří se chovají dle očekávání skupiny.

Lídr musí být vnímán jako „nejlepší z nás“ - nemusí být nutně těmi největšími odborníky ve skupině, ale musí umět dát najevo a přesvědčit o tom ostatní, že ví, o co jde a jak v této situaci skupinu vést.

Lídr musí být vnímán jako „většina z nás“ – musí myslet a uznávat hodnoty jako skupina. Pokud se svým myšlením a především chováním příliš oddálí uznávaným standardům, pozbude svého vlivu.

(Armstrong, 2008, s. 33-34)

3.3 Motivace pracovníků

Správně zvolená motivace bývá spojována s příjemnou pracovní atmosférou a efektivní výkonností personálu. Dobře motivovat není zdaleka jednoduchou záležitostí. Každý člověk má jiné cíle a staví do popředí rozličné potřeby. Motivace je hnacím motorem, který vede k realizaci stanoveného cíle. Pro někoho to mohou být peníze, pro někoho pocit, že je součástí dobře fungujícího týmu, jiného člověka motivuje pocit s dobře vykonané práce.

„Umění rozpoznat motivy a schopnosti lidí a pomoci jim v tom, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní – to je skutečný leadership.“ (Tureckiová, 2007, s. 44)

S motivací jsou neodmyslitelně spojeny potřeby. Snad nejčastěji citovaných schématem je Maslowova pyramida potřeb viz. obr. 6. (Tureckiová, 2007, s. 39)



Obr. 6. Maslowova pyramida potřeb

3.3.1 Jak správně motivovat⁵

Každý vedoucí by si měl uvědomit, že pracuje s lidmi, ne se stroji nebo zdroji, které jsou po vyčerpání nahrazeny. V popředí by tedy měl být **zájem o člověka a respektování jeho osobnosti**. Každý pracovník by měl být vnímán jako individualita se svými specifickými dispozicemi, potřebami a hodnotami.

Dalším důležitým aspektem, jak motivovat je **metoda vlastního příkladu**. Vedoucí svým chováním a tím, čemu věnují pozornost, dávají okolí signály, co je považováno za žádoucí a co naopak není. Pokud je nadřízený pracovitý, dá se očekávat, že se stane vzorem svým kolegům, kteří se nechají motivovat jeho úspěchy.

Zajištění **vhodných podmínek** je dalším plusem, jak vytvořit podnětné pracovní prostředí.

„Jedním z hlavních úkolů šéfa je vytvořit na svém oddělení takové klima, aby lidé, které řídí, byli spokojeni.“ (Halík, 2008, s. 81)

Dalším důležitým podnětem, jak motivovat je vyjasnění si **vzájemných očekávání**. Je potřeba jasně formulovat, jaké úkoly a jakým způsobem mají být učiněny. Někdy se stává, že lidé jednají dle svého nejlepšího svědomí, dělají maximum pro rozvoj firmy, ale mohou se

⁵ Zpracováno dle (Tureckiová, 2007, s. 43-47)

držet např. neaktuálních zásad a postupů a jejich snažení pak přijde nazmar. Proto je dobré si očekávání a z něj plynoucí postupy ujasnit hned na začátku. Řešením mohou být také popisy pracovních pozic a modely kompetencí – ty stanovují, jaké dovednosti mají lidé v určitých pozicích mít a jak jich optimálně využívat ve prospěch podniku.

Komunikace je hlavním prostředkem, jak definovat pracovní chování a měřítka hodnocení výkonu. Důležitou roli komunikace sehraává také při adaptačním procesu nového pracovníka. Na začátku je dobré vyjasnit si vzájemná očekávání a následně nového kolegy průběžně motivovat, neformálně hodnotit, aby věděl, jak si stojí při osvojování si pracovních postupů a neméně důležitá je zpětná vazba. Tím dává vedoucí zaměstnancům najevo, že si všímá vynaloženého úsilí, váží si dobře odvedené práce a že jejich činnost není brána jako samozřejmost. Tento styl komunikace se výrazně liší od direktivního přístupu, kdy jsou rozdávány příkazy.

3.4 Strategické řízení lidských zdrojů⁶

Strategické řízení lidských zdrojů je propojením hospodaření s lidským kapitálem ve vztahu ke strategii podniku. Cílem je využití jedinečnosti podniku, kterou jsou právě zaměstnanci. Optimálním využíváním jejich schopností získává organizace konkurenční výhodu. V ideálním případě dochází k vytvoření systému, který umí pružně reagovat na změnu a spojuje všechny podstatné oblasti (lidské zdroje, strategii, firemní kulturu). Strategické řízení může mít dvě základní podoby:

Měkké strategické řízení lidských zdrojů klade větší důraz na lidskou stránku. Snaží se rozvíjet potenciál zaměstnanců, zapojuje je do rozhodování, klade důraz na etiku, zdůrazňuje významnou funkci komunikace.

Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů se zajímá o výsledky, které přinesou investice vložené do lidského kapitálu.

Ideálním strategickým řízením by bylo, kdyby se podařilo zapojit měkké i tvrdé stránky řízení. Smyslem organizace je její existence a k tomu je zapotřebí dosahovat stanovených cílů a plánovaných strategií. Současně je potřeba vnímat potřeby pro uspokojení zaměst-

⁶ Zpracováno dle (Armstrong, 2002, s. 54-55)

nanců při pracovním procesu, protože jen zaměstnanec, který rozvíjí své schopnosti, rozšiřuje svůj potenciál a tím se stává pro podnik hodnotnějším.

Úspěšné strategické řízení lidských zdrojů je výsledkem souladu obsahu strategie a hospodaření s lidskými zdroji.

3.5 Možnosti rozvíjení potenciálu pracovníků⁷

Správný lídr ví, že vizitkou jeho úspěchu je umění, jakým umí operovat s lidským kapitálem mu svěřeným. Je si vědom, jaké dovednosti a vědomosti jeho podřízení mají a umí jejich potenciálu maximálně využít. Aby pracovníci podávali požadované výkony, je třeba neustále rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. K tomu je možné využít některé rozvojové aktivity:

Vzdělávání a sebevzdělávání – v ideálním případě probíhá z vlastní iniciativy a může mít podobu praktického výcviku nebo získávání nových vědomostí

Motivování – pomáhá zvýšit chuť k práci, s čímž je spojená zvýšená produktivita práce. Správně motivovaní pracovníci pomáhají zvýšit pozitivní atmosféru pracovního prostředí.

Změna pracovní náplně – umožňuje získat nové zkušenosti. Pracovníci nestagnují, ale prozkoumávají nové oblasti.

Změna funkce – správný manažer musí umět využít potenciálu pracovníka, a proto je dobré zařazovat zaměstnance do funkcí dle jejich schopností.

Koučování – probíhá tváří tvář. Vedoucí zaučuje méně zkušeného kolegu nejčastěji přímo v terénu. Využívá se forma dialogu, kdy není používána direktivní forma komunikace, ale vedoucí klade jednoduché otázky, na které pracovník nalézá odpovědi. Tím je nucen o problému samostatně přemýšlet. Je potřeba zdůraznit výraznější časovou náročnost oproti běžnému informativnímu podání, ale tento způsob učení je více motivující a přináší trvalejší hodnoty. Důležitým momentem koučování je zpětná vazba. Zde by si měl dát řídicí pracovník pozor na to, aby hodnotil práci a ne pracovníka. Přitom musí být konkrétně jmenovány klady a zápory, obecné sdělení přináší jen povrchní informace.

⁷ Zpracováno dle (Bělohávek, 2005, s. 72-77)

Delegování – znamená předání některých úkolů podřízenému, kterému je tak do rukou vložena důvěra. Vedoucí tak získává více časového prostoru pro řešení závažnějších úkolů. Pozmění se obsah práce, a to jak u vedoucího, tak u podřízeného, který je současně motivován, jelikož má možnost větší seberealizace. Delegování je dobrým nástrojem prověřujícím jeho způsobilost pro případné povýšení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 STANOVENÍ CÍLŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jako cíl dotazníkového šetření jsem si stanovila ověření dvou hypotéz:

Firemní kultura ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí.

Kvalitní řízení lidských zdrojů podporuje sílu a stabilitu firemní kultury.

Pro zpracování výsledků je použito osmdesát kusů vyplněných dotazníků, které byly rozdány ve společnosti VF, a.s. Šetření se zúčastnili zaměstnanci z řad managementu, administrativní pracovníci (THP) a dělníci. Společnost má několik poboček v České republice a jednu na Slovensku. Dotazníky byly rozdány v centrální pobočce se sídlem v Černé Hoře.

Zaměstnanci firmy byli dopředu seznámeni, že na jejich pracovišti bude probíhat dotazníkové šetření. Účast byla dobrovolná, a kdo měl zájem, dostavil se ve stanovený den do školícího sálu. Před rozděním dotazníku jsem účastníkům ve stručnosti poskytla informace, k jakým účelům bude dotazník využitý, a krátce jsme si prošli otázky, abychom mohli vyřešit případně nejasnosti. Problém vznikl u otázky číslo sedm: „Nevadí mi udělat občas nějakou práci navíc.“ Při stanovených možnostech odpovědi: „ano, spíše ano, nevím, ne, spíše ne“ nebylo většině zcela zřejmé, jakou variantu vybrat. Např. při odpovědi „ano“ opravdu není zcela zřejmé, zda je myšleno, že dotazovanému činnost navíc vadí nebo ne. Řešení bylo následovné. Pakliže není věta v dotazníku formulována přímo jako otázka (na konci je otazník), jedná se o výrok a dotazovaný s ním souhlasí nebo ne. Pokud tedy dotazované osobě nevadí udělat nějakou práci navíc, zaškrtně možnost ano, čímž vyjadřuje souhlas s daným výrokem. U dalších otázek se problém nevyšly. Dotazník je koncipován tak, aby určitý okruh otázek zjišťoval, jak jsou jednotlivé prvky firemní kultury v tomto podniku vnímány a na základě jejich hodnocení je určován vztah síly firemní kultury a atmosféry na pracovišti.

To, zda je řízení lidských zdrojů vnímáno v této společnosti pozitivně, je sledováno jinou sadou otázek. Zaměřuji se zde především na zjištění, jak jsou zaměstnanci motivováni, zda je pro ně vedoucí autoritou a oporou při řešení pracovního problému, zda jsou zaměstnanci proškolení, atd.

Poslední otázka je jen doplňující a jejím účelem je zjistit, jaký podnět by zapříčinil změnu zaměstnání. Cílem je zjistit, zda jsou na prvním místě peníze, nebo zda jsou hodnoty dotazovaných směřovány jinam.

Otázka číslo dvě má za úkol zjistit, jak vnímají kulturu manažeři. Snahou je poukázat na to, zda je firemní kultura pozitivně hodnocena těmi, kdo ji tvoří (management) a těmi, kdo v organizaci působí delší čas.

Dotazník je tvořen otázkami a výroky, na které dotazovaní reagují výběrem stanovených odpovědí. Výjimkou je poslední otázka, kde je možnost uvést vlastní odpověď. Tato možnost ale nebyla účastníky dotazníkového šetření využita.

4.1 Ověřování první hypotézy: Firemní kultura ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí.

První hypotéza je ověřována následujícími otázkami:

č. 3. Zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s výsledky dosavadní činnosti podniku a s jeho budoucími cíly a plány.

Účelem je zjistit, zda mají zaměstnanci povědomí o strategii a plánech podniku, protože to zvyšuje šanci na jejich aktivní zapojení při dosahování firemních cílů, což posiluje kulturu organizace.

č. 4. Firemní kulturu podniku, ve kterém pracuji, vnímám jako stabilní a silnou.

Jedním ze znaků stabilní kultury je, že ji za silnou považují členové organizace.

č. 5. Vím, které chování je v rámci firemní etiky považováno za korektní a které ne.

Mapuje čitelnost nepsaných pravidel chování praktikovaných v organizaci.

č. 6. Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí pracovního kolektivu této firmy.

Hrdost naznačuje, zda je člověk sžitý s hodnotami a normami fungujícími v kultuře podniku.

č. 7. Nevadí mi udělat občas nějakou práci navíc.

Ochota dát něco navíc ve prospěch organizace svědčí o tom, že její příslušník usiluje aktivně o naplnění firemních cílů. Jeden z důležitých aspektů silné kultury.

č. 8. Mám radost, když se firmě daří a považuji to i za svůj úspěch.

Zjišťuje míru dobrovolné angažovanosti v dosahování prosperity firmy. Tato angažovanost se projevuje, když jsou jedincovi a firemní cíle ve shodě.

č. 9. Vůči svému zaměstnavateli jsem loajální.

Loajalita je jedním z klíčových znaků silné firemní kultury.

č. 12. Atmosféra v pracovním kolektivu je pozitivní a přátelská.

Tento bod slouží k porovnání vztahu síly firemní kultury a klimatu pracovního prostředí

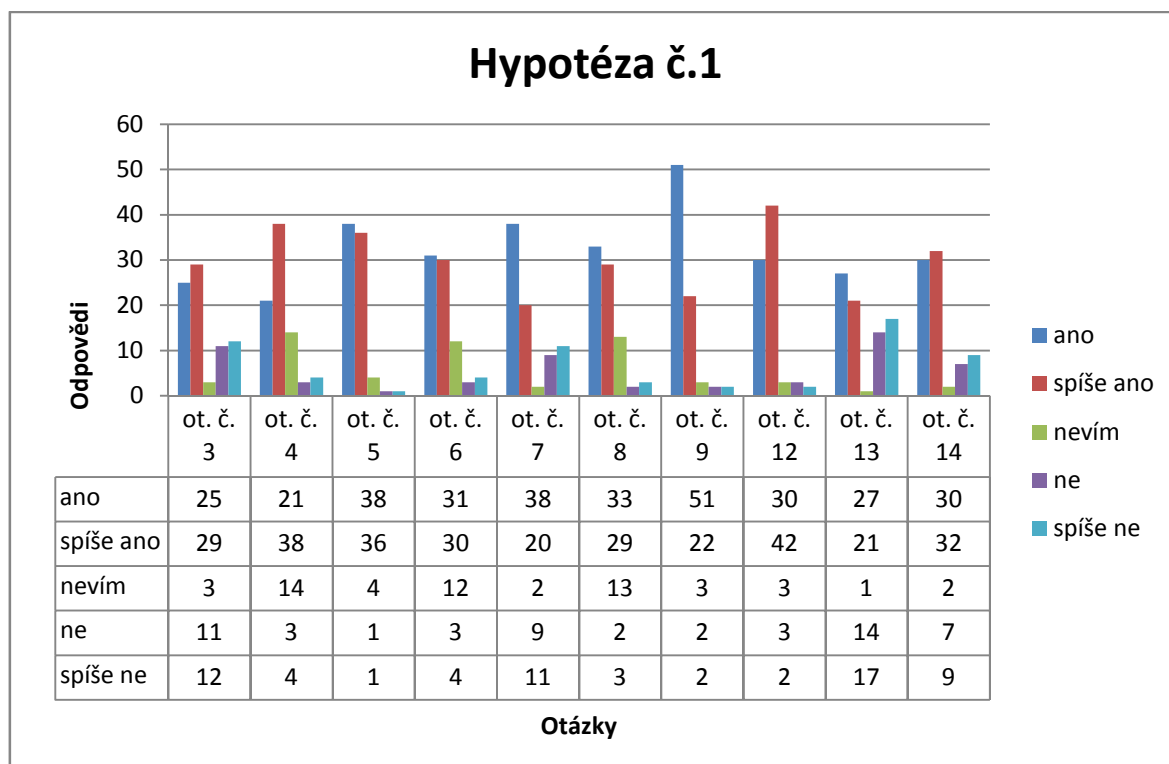
č. 13. S kolegy se stýkám i mimo pracoviště.

Vypovídá o míře přátelských vztahů na pracovišti. Tento faktor též ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí a posiluje kulturu.

č. 14. Pracovní prostředí hodnotím jako příjemné.

Toto zjištění by mohlo být přiřazeno i k otázkám zjišťujícím kvalitu vedoucího personálu, jelikož zajišťování příjemného a bezproblémového pracoviště je jedním z jejich úkolů. V této práci ale tento fakt slouží k podpoře atmosféry pracovního prostředí, protože zde spatřuji propojenost. Tam, kde se člověku bez problémů pracuje, cítí se dobře a pomáhá tak k podpoře harmonického klimatu v pracovním kolektivu.

Na obr. 7. jsou zpracována data, sledující platnost první hypotézy. Můžeme říci, že všechny otázky mapují prvky stabilní firemní kultury. V grafu je zřetelná převaha kladných odpovědí u všech otázek, z čehož lze usuzovat, že kultura této organizace je silná. Když se podíváme na výsledky otázky číslo čtyři, která se přímo dotazuje na to, zda je kultura vnímána jako stabilní, vidíme, že dominuje sloupec s odpovědí „spíše ano“. Druhou nejčastěji označovanou možností je odpověď „ano“. U tohoto bodu bych se chtěla pozastavit. Za povšimnutí stojí i poměrně často využívaná možnost odpovědi „nevím“. Záporné odpovědi jsou zastoupeny jen v nepatrné míře. Ačkoliv lze tento výsledek interpretovat, že je firemní kultura většinou vnímána jako silná a stabilní, tak z poměrně dosti využití možnosti výběru „nevím“ bychom se mohli domnívat, že lidé se nad fenoménem firemní kultury příliš nezamýšlí. Je pravda, že jde o pojem, který bude bližší spíše manažerské obci, jelikož jde o veličinu, jejíž znalost jim umožňuje efektivní řízení. Lidé vykonávající běžné pracovní činnosti se ve svém životě s tímto pojmem s největší pravděpodobností běžně nesetkávají. To ale není předmětem zjišťování této práce. Jde jen krátké zamyšlení nad tím, jak je pojem podnikové kultury asi rozšířen v povědomí širší veřejnosti.



Obr. 7. Zpracování dat pro hypotézu č. 1

Když se vrátíme k tématu, můžeme ve zkratce říci, že firemní kulturu lze v tomto případě označit za silnou, protože z převahy kladných odpovědí je patrné, že sledované atributy (obeznámenost s podnikovými cíli, znalost nepsaných norem chování, pocit hrdosti plynoucí z účastenství v dané organizaci, dobré vztahy na pracovišti či loajalita zaměstnanců) jsou v organizaci silně zakotveny.

V prvním kroku jsme tedy zjistili, že kultura je v organizaci vnímána jako silná, její členové vědí, co je akceptovatelné, co se od nich očekává, jde o stabilní prostředí. Taková kultura by tedy měla vytvářet podmínky pro příjemnou atmosféru na pracovišti.

„Podnikové klima, prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 269)

Z výše uvedené definice můžeme vyčíst, že klima (atmosféra) v organizaci je to, jaký pocit mají členové organizace z firemního prostředí, např. jak funguje spolupráce, jaké jsou vztahy na pracovišti. Na tento fakt se soustředila otázka číslo dvanáct. V grafu na obr. 7. vidíme jasnou převahu kladných odpovědí vypovídajících, že atmosféra v pracovním kolektivu je pozitivní.

Na základě výše zmíněných faktů je možné konstatovat, že hypotéza č. 1 je dotazníkovým šetřením potvrzena. Firemní kultura ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí. V našem případě bylo potvrzeno, že organizace má stabilní kulturu, která vytváří podmínky pro harmonické pracovní prostředí. Zaměstnanci ví, jak se mají v daných situacích zachovat, ví, co se od nich očekává, orientují se v budoucích plánech podniku. To vše upevňuje pocit jistoty a bezpečí, protože pracovníci vědí, co mohou očekávat. Tak se vytváří příjemné pracovní klima s minimem stresových situací.

4.2 Ověřování druhé hypotézy: Kvalitní řízení lidských zdrojů podporuje sílu a stabilitu firemní kultury.

Druhá hypotéza je mapována těmito výroky:

č. 10. Ve firmě vládne dobrá komunikace.

Pokud tomu tak je, zaměstnanci se mohou lépe orientovat v kultuře i v pracovním procesu. Dobrá komunikace zajišťuje dobrou informovanost.

č. 11. Mám možnost vyjádřit se k problémům na pracovišti.

Jde o možnosti důvěry a otevřenosti, které by měly být ze strany dobrých vedoucích samozřejmostí.

č. 15. Týmová práce ve firmě funguje dobře.

To, jak v organizaci funguje týmová práce, je většinou odrazem kvality řízení vedoucích.

č. 16. Inovativní přístup k práci je ve firmě kladně hodnocen.

Pokud tomu tak je, znamená to, že zaměstnanci jsou motivováni k přemýšlení nad pracovními činnostmi, které tak mohou být zlepšeny a zrychleny. Motivace podřízených je v rukou vedení.

č. 17. Nadřízený mě dokáže motivovat k lepšímu výkonu.

Zde se sleduje, zda vedoucí umí využívat svých kompetencí ke zlepšení výkonu zaměstnance, a tudíž následně i firmy.

č. 18. Když potřebuji poradit se zadaným úkolem, mohu se bez problémů obrátit na svého nadřízeného.

Pokud je nadřizený dobrým a ochotným rádcem, pomáhá rozšiřovat potenciál pracovníků, což je důležitým prvkem kvalitního řízení.

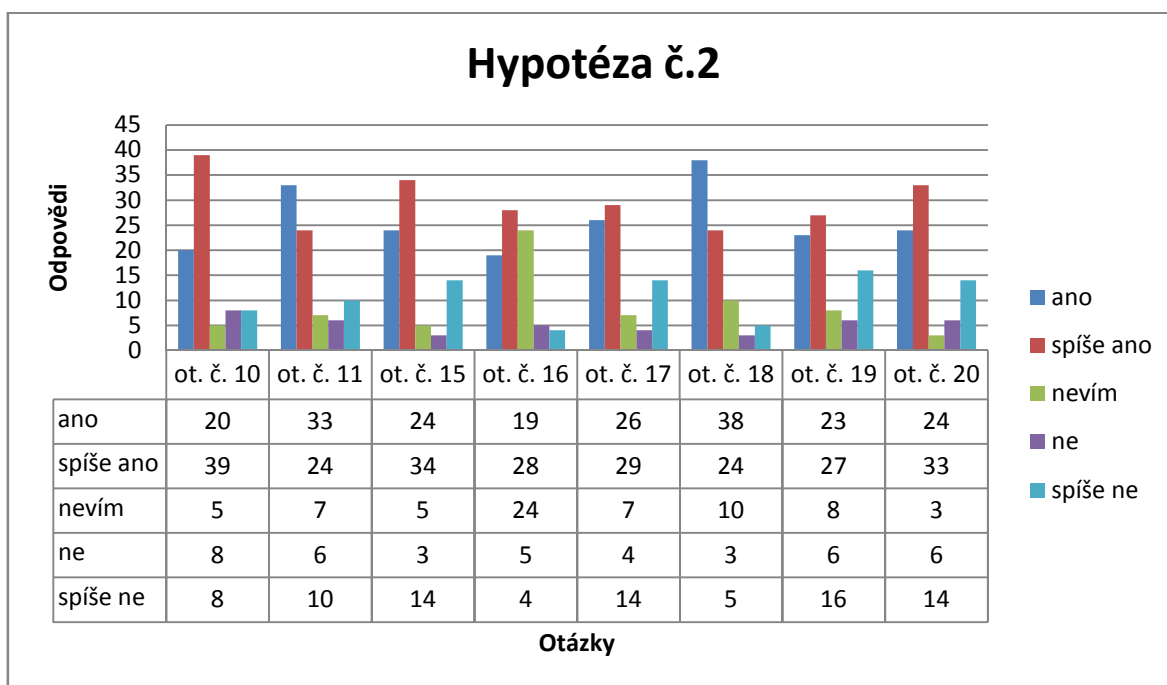
č. 19. Platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody odpovídají mému pracovnímu zařazení.

Jde o odraz toho, jak zaměstnanec vnímá, že jej organizace oceňuje.

č. 20. Firma své zaměstnance pravidelně proškoluje a umožňuje jim další vzdělávání.

Vzdělávání a učení se je základní metodou rozvíjení lidského kapitálu.

Výsledky odpovědí znázorňuje obr. 8.



Obr. 8. Zpracování dat pro hypotézu č. 2

Otázky sledují některé rysy, jejichž uskutečňování je charakteristické pro správný způsob řízení lidských zdrojů. První dvě otázky se zaměřují na kvalitu komunikace v podniku. Způsob komunikace je dotazovanými účastníky považován za dobrý. První místo obsadila pozice „spíše ano“, tudíž v této oblasti by z pohledu zaměstnanců mohly být nalezeny ještě nějaké rezervy ke zlepšení. Druhá teze, související s komunikací a zároveň otevřeností vedoucích, je hodnocena výrazně kladně. Zdá se, že dialog na pracovišti už dnes nemusí být výjimkou. Pracovníci mají možnost sdělit svůj názor, čímž projevují angažovanost v řešení problémů. I u ostatních tezí vítězí kladné odpovědi. Ale u některých bodů nalzáme četnější odpovědi záporného charakteru. Např. bod č. 15 mapuje, jak je hodnocena tý-

mová práce. Z celkových osmdesáti dotazovaných sedmnáct záporných odpovědí (odpovědi „ne“ a „spíše ne“), což odpovídá 20,75%. Mluvíme o čtvrtině respondentů, kteří si myslí, že týmová práce nefunguje dobře. Jde o nemalou část, proto je třeba, i přes převažující kladné hodnocení, na tento fakt upozornit.

Ten samý problém, i s podobnými hodnotami, vidíme u výroku č. 17 a 20. Opět jedna čtvrtina nepocituje, že by byla svým vedoucím motivována k větší efektivitě práce a stejně tak je tomu v případě vzdělávání personálu.

Silné „ne“ (máme na mysli obě možnosti negativních odpovědí, tj. „ne“ a „spíše ne“) zaznívá i v případě zjišťování skutečnosti, jak se cítí zaměstnanci oceňováni z hlediska finanční stránky. 27,5% lidí se cítí být finančně nedoceno. Většina ale opět patří kladným odpovědím.

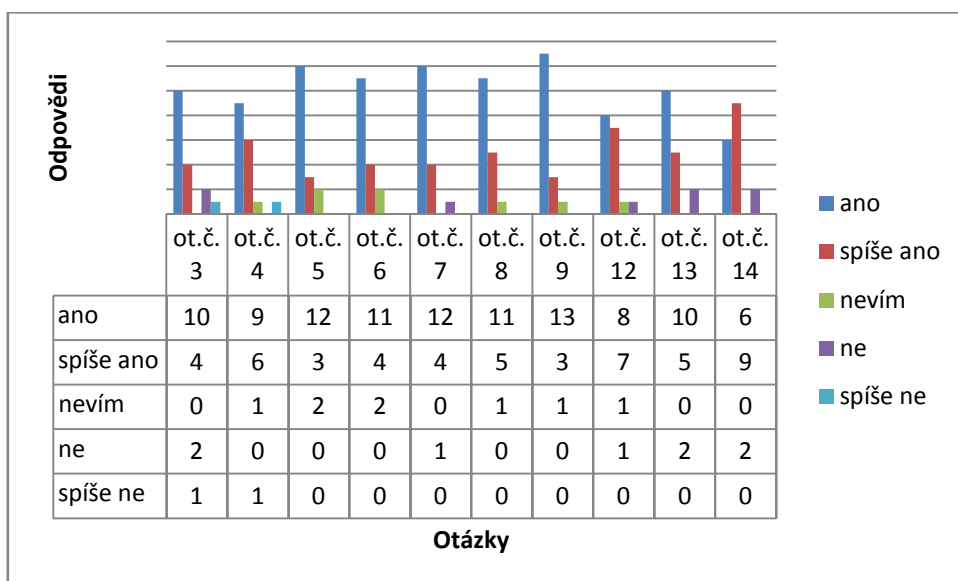
Když celé šetření shrneme, můžeme řízení v podniku hodnotit jako dobré. Je ale potřeba mít na zřeteli i výraznější čísla záporných hodnot, které upozorňují, že je stále ještě co zlepšovat. I přes tyto mouchy lze dle hlasu většiny říci, že znaky demonstrující kvalitní řízení (komunikace, motivace, vzdělávání, týmová činnost, aj.) byly naplněny. Druhá hypotéza, tedy že kvalitní řízení lidských zdrojů podporuje sílu a stabilitu firemní kultury, může být také potvrzena. Vzorek osmdesáti respondentů potvrdil, že podnik má silnou kulturu i efektivní řízení lidských zdrojů. Právě řídicí pracovníci jsou ti, kdo do jisté míry mohou svými postoji, chováním a upozorňováním sdělovat podřízeným, jakým směrem se ubírá firemní kultura. Toto šetření prokázalo, že řízení a kultura jsou zaměstnanci pozitivně přijímány a hodnoceny. Oba aspekty jsou ve vzájemné shodě.

Obr. 9. znázorňuje, jak je firemní kultura vnímána a přijímána manažery. Byla použita stejná sestava otázek, jak tomu bylo u ověření první hypotézy. Až na otázku č. 14 je odpověď „ano“ nejčastější. Ale i v tomto případě je odpověď kladná, a to „spíše ano“. Jak již bylo zmíněno výše, manažeři podnikovou kulturu významně formují, není tedy divu, že k výroky sledujícím sílu firemní kultury zaujímají výrazně kladné stanovisko.

Poslední doplňující otázka byla směřována k cíli zjistit, co by pracovníky nejvíce motivovalo ke změně zaměstnání. Bezkonkurenčně první pozici obsadil motiv jménem peníze. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v tab. 3.

Motiv	Hodnota
peníze	49
zaměstnanecké výhody	3
pracovní náplň	6
Karierní postup	13
jiné	0
zaměstnání bych neměnil/a	9

Tab. 3. Motivy ke změně zaměstnání



Obr. 9. Firemní kultura z pohledu manažerů

ZÁVĚR

V této práci jsem se pokusila přiblížit pojem firemní kultury. Jde o jeden z důležitých atributů, kterých by si měla každá organizace vážit a pečovat o ně. Kultura dodává každému podniku tvářnost, jedinečnost, nezaměnitelnost a nenapodobitelnost.

Jak již bylo řečeno v úvodu práce, je nezbytné uvědomit si vztah mezi organizací a lidmi. Organizace bez lidí by nemohly fungovat. A stejně tak by lidé měli svou práci a smýšlením jednat ve prospěch podniků, v nichž působí. Nejen, že organizace potřebují ke své existenci lidský faktor, ale i člověk potřebuje organizace. Nemluvím tu pouze o zabezpečování jedince po stránce finanční, která je odměnou za vykonanou práci. Člověk se v rámci organizací může realizovat i v hlubším smyslu, než je jen vykonávání práce za mzdu. Jak již pravil Aristoteles: „*člověk je tvor společenský*“. Organizace může naplnit i jedincovy potřeby společenské, jelikož zde dochází k neustálým interakcím, ať již interních nebo s okolím. Na základě těchto interakcí je člověk, stejně jako organizace, nucen neustálému učení se. A ten, kdo se vzdělává, zvyšuje svůj potenciál a sebehodnocení.

Tato práce se snažila ukázat, že dnešní uspěchaný svět honící se za myšlenkou mít, přestává myslet na člověka, ze kterého se stal jen zdroj, který se po vyčerpání nahradí. Lidé nejsou stroje ani režijní materiál. Lidé jsou pro organizaci nevyčerpatelnou studnicí schopností, dovedností a možností. Když s nimi bude takto jednáno, jistě to svým organizacím mnohonásobně vrátí v podobě dobře vykonané práce.

Zkusme své organizace blíže poznat a dívat se na ně i z trochu jiné stránky, než jsme byli dosud zvyklí. Pokusme se být plnohodnotnou součástí něčeho, co můžeme vydatně obohatit co může obohatit nás.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN-978-80-247-2475-1.
- KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management. Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-68131-57-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje:

č. 1 <http://slovník-cizích-slov.info/image>

č. 2 <http://www.unijobs.cz/clanky/co-jsou-assessment-centra>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Typologie organizační kultury dle Handyho.....	23
Obr. 2. Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho	23
Obr. 3. Kompasový model W. Hall.....	24
Obr. 4. Způsoby zavádění změny firemní kultury.....	26
Obr. 5. Spirála znalostí dle Takeuchiho a Nonaky.....	35
Obr. 6. Maslowova pyramida potřeb.....	45
Obr. 7. Zpracování dat pro hypotézu č. 1.....	53
Obr. 8. Zpracování dat pro hypotézu č. 2.....	55
Obr. 9. Firemní kultura z pohledu manažerů.....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příklady různých formulací typologie firemní kultury.....	22
Tab. 2. Porovnání transakčního a transformačního vedení.....	30
Tab. 3. Motivy ke změně zaměstnání.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Milí kolegové,

ráda bych vás touto cestou požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Vámi poskytnuté údaje jsou zcela anonymní a budou sloužit výhradně k vypracování méjí bakalářské práce na téma „Firemní kultura a řízení lidských zdrojů“. Vyplněné dotazníky prosím odevzdávejte na recepci, kde je pro jejich sběr připravena krabice.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Lucie Minksová

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

0 – 1 rok

1 – 3 roky

3 – 5 let

více jak 5 let

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

management

THP

dělník

3. Zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s výsledky dosavadní činnosti podniku a s jeho budoucími cíly a plány.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

4. Firemní kulturu podniku, ve kterém pracuji, vnímám jako stabilní a silnou.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

5. Vím, které chování je v rámci firemní etiky považováno za korektní a které ne.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

6. Jsem hrdý/á na to, že jsem součástí pracovního kolektivu této firmy.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

7. Nevadí mi udělat občas nějakou práci navíc.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

8. Mám radost, když se firmě daří a považuji to i za svůj úspěch.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

9. Vůči svému zaměstnavateli jsem loajální.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

10. Ve firmě vládne dobrá komunikace.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

11. Mám možnost vyjádřit se k problémům na pracovišti.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

12. Atmosféra v pracovním kolektivu je pozitivní a přátelská.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

13. S kolegy se stýkám i mimo pracoviště.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

14. Pracovní prostředí hodnotím jako příjemné.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

15. Týmová práce ve firmě funguje dobře.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

16. Inovativní přístup k práci je ve firmě kladně hodnocen.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

17. Nadřízený mě dokáže motivovat k lepšímu výkonu.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

18. Když potřebuji poradit se zadaným úkolem, mohu se bez problémů obrátit na svého nadřízeného.

ano

spíše ano

nevím

ne

spíše ne

19. Platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody odpovídají mému pracovnímu zařazení.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

20. Firma své zaměstnance pravidelně proškoluje a umožňuje jim další vzdělávání.

- ano
- spíše ano
- nevím
- ne
- spíše ne

21. Která z uvedených možností by Vás nejvíce motivovala ke změně zaměstnání?

- peníze
- lepší zaměstnanecké výhody
- zajímavější pracovní náplň
- možnost lepšího kariérního postupu
- jiné (uved'te)
- zaměstnání bych neměnil/a

