

Sociální klima a efektivní vedení organizace

Bc. Lada Šuterová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lada ŠUTEROVÁ**
Osobní číslo: **H118571**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sociální klima a efektivní vedení organizace**

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. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na pojem sociální klima a firemní kultura organizace,
- na rozdíl mezi firemní kulturou a sociálním klimatem v dané organizaci,
- na analýzu sociálního klimatu a současného vedení ve sledované organizaci.

Součástí práce bude průzkum zaměřený na zjištění sociálního klimatu a úrovně současného managementu v dané organizaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BROOKS, I. Firemní kultura. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

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

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky


Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

LADA ŠUTEROVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 1.3.2013

Lada Šutrová

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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá přiblížením sociálního klimatu a efektivního vedení organizace. Zdůrazňuje význam a důležitost faktorů, které působí na zaměstnance a mají souvislost se sociálním klimatem a firemní kulturou. Seznamuje s prvky a projevy firemní kultury, s efektivním vedením, s týmy. Zabývá se vzájemným vztahem sociálního klimatu, firemní kultury a managementu. Ve výzkumné části zjišťuje vliv sociálního klimatu a efektivního vedení organizace na práci zaměstnanců ve sledované firmě, kterou je firma Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Klíčová slova: sociální klima, firemní kultura, prvky firemní kultury, management, zaměstnanec, firma, organizace, tým, vedení týmu, řízení firmy.

ABSTRACT

The thesis deals with explanation of social climate and effective management of the organization. The emphasis is put on significance and importance of the factors which affect employees and are related to the social climate and corporate culture. The thesis introduces elements and manifestations of corporate culture, effective leadership and teams. Besides, it concerns interrelationship of the social climate, corporate culture and management. The research part of the thesis surveys the influence of the social climate and the effective leadership organization on the work of employees in the company Gronka – Prodej, Ltd.

Keywords: social climate, corporate culture, elements of corporate culture, management, employee, company, organization, team, team management, company management.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za cenné podněty a rady při zpracování diplomové práce a dále za jeho trpělivost a laskavost. Také bych chtěla poděkovat svým rodičům, dětem a manželovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé diplomové práce, které si nesmírně vážím.

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

Bc. Lada Šuterová

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ KLIMA A FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ KLIMA.....	13
1.2 PRVKY SOCIÁLNÍHO KLIMATU	16
1.3 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA	18
1.4 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	20
1.5 VZTAH SOCIÁLNÍHO KLIMA A FIREMNÍ KULTURY	26
1.6 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	28
2 EFEKTIVNÍ VEDENÍ	30
2.1 STYLY ŘÍZENÍ.....	30
2.2 VYMEZENÍ POJMU MANAGMENT	34
2.3 ŘÍZENÍ FIRMY.....	37
2.4 VZTAH MANAGMENTU, FIREMNÍ KULTURY A SOCIÁLNÍHO KLIMATU	39
2.5 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	41
3 TÝMY	43
3.1 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	44
3.2 KOMUNIKACE V TÝMU.....	46
3.3 VEDENÍ TÝMU	49
3.4 PŘÍPRAVA NA PRÁCI V TÝMECH.....	51
3.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	53
II PRAKTICKÁ ČÁST	55
4 FIRMA GRONKA – PRODEJ, SPOL. S R.O.	56
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY GRONKA - PRODEJ, SPOL. S R.O.	57
4.2 FIREMNÍ KULTURA A SOCIÁLNÍ KLIMA FIRMY	60
4.3 MANAGEMENT FIRMY	65
4.4 VÝZKUMNÁ METODA	67
5 VÝZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU FIRMY GRONKA -PRODEJ, SPOL. S R.O.	69
5.1 CÍLE A FORMULACE HYPOTÉZ	69
5.2 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ VÝZKUMU	70
5.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	70
5.4 PREZENTACE VÝSLEDKŮ.....	71
5.5 VERIFIKACE HYPOTÉZ	93
5.6 ZÁVĚR VÝZKUMU.....	102
ZÁVĚR	104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
SEZNAM OBRÁZKŮ	113
SEZNAM GRAFŮ	114
SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

„Smysl práce je jedním ze základních kamenů smyslu života. Motivací k práci může být pro někoho mzda, sociální postavení, uznání, získání věcí, které jsou symbolem postavení. Práce může sloužit jen jako prostředek k dosažení životního stylu. Pro jiného je práce opravdu smyslem života a zdrojem motivace k další práci“. (Tošner, Tošnerová, 1999, s. 104)

V obchodním světě existuje mnoho firem se stejným či podobným zaměřením, ale čím se od sebe jednotlivé firmy odlišují, jsou jejich lidské zdroje - zaměstnanci. Tito uvádějí do pohybu ostatní zdroje (materiální a finanční, informační a ideové) a mohou pomoci své firmě svojí pílí, uměním, znalostmi, dovednostmi a loajalitou dosáhnout stanovených výsledků. Vezmeme-li manažery, dělníky ve výrobě, či ostatní pracovníky, všichni jsou to ti, na kterých tzv. „stojí a padá“ daná firma. Vzájemnou interakcí pak všichni vytvářejí firemní kulturu, ve které se odrážejí jejich názory a postoje. Firemní kultura tak určuje odlišnost firmy v konečném celku, jelikož se v ní odráží to, zda se jedná o firmu solidní a perspektivní, či nikoliv. Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv na úspěch firmy na trhu a lze jím snížit i fluktuaci a zvýšit efektivitu. Pokud firma vědomě formuje svoji firemní kulturu a podporuje zdravé sociální klima, může dosáhnout značné konkurenční výhody. Jestliže chce firma prosperovat, musí disponovat efektivním vedením, které využívá správné metody vedení, motivaci pracovníků a komplexní strategický přístup k vedení celé firmy. Nejúspěšnější firmy pak využívají svoji firemní kulturu a klima k efektivnímu využití tvůrčího potenciálu svých pracovníků.

V odborné literatuře je často citována atmosféra či klima skupiny jako jeden z důležitých faktorů funkčního týmu a jeden z prostředků efektivního vedení, proto jsem si pro svoji práci záměrně vybrala téma „Sociální klima a efektivní vedení organizace.“ Toto téma je mi velice blízké, neboť jsem osobně jednatelkou firmy, která se zabývá výrobou hotových zmrazených a chlazených jídel, polotovarů a také závodním stravováním. Cíl této práce bude tudíž orientován především na možnosti rozvoje zdravého klimatu ve firmě, problematiku vzájemných vlivů sociálního klimatu, firemní kultury a efektivního vedení firmy. Teoretické poznatky z první části pak budou aplikovány na sledovanou firmu, výzkum a vlastní doporučení v části druhé.

Jak již bylo výše uvedeno, diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické, která v sobě zahrnuje první tři kapitoly, a části empirické, která je věnována výzkumu v dalších dvou kapitolách.

V první kapitole budou postupně vymezeny pojmy sociální klima a jeho prvky, pojem firemní kultura, její projevy včetně vzájemného vztahu a rozdílnosti obou těchto pojmů.

Druhá kapitola je zaměřena na efektivní vedení firmy, styly řízení, vymezení pojmu management a v závěru kapitoly je popsán vztah managementu, firemní kultury a sociálního klimatu.

V kapitole třetí je věnována pozornost týmu a jeho vedení, týmové spolupráci, týmové komunikaci a přípravě na práci v týmu.

Empirická část diplomové práce bude zaměřena na analýzu sociálního klimatu ve firmě Gronka – Prodej, spol. s.r.o., kde bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci této firmy včetně jejího managementu.

Hlavním cílem diplomové práce bude analýza stávajícího firemního klimatu a firemní kultury u sledované firmy a na základě výsledků pak návrh na případné zlepšení jednotlivých prvků firemní kultury i klimatu.

Empirická část diplomové práce bude věnována snaze odpovědět na otázku: „Jaký vliv má sociální klima ve firmě a způsob vedení firmy na práci zaměstnanců?“ Na základě zkoumaného problému budou verifikovány či falzifikovány následující výzkumné hypotézy:

H1: Vzájemné vztahy většiny řadových zaměstnanců a zaměstnanců managementu firmy nejsou přátelské, jsou založeny pouze v rámci pracovní úrovně.

H2: Více jak polovina zaměstnanců firmy hodnotí jednání managementu kladně.

H3: Efektivita práce většiny zaměstnanců firmy je více motivována finančním ohodnocením, než loajalitou k firmě.

H4: Většině zaměstnanců více vyhovuje práce v týmu, než práce osamocená mimo kolektiv.

H5: Management firmy je více zaměřen na motivaci zaměstnanců, než na zákazníka.

K získání potřebných podkladů k výzkumnému šetření budou použity metody a techniky sběru dat dotazníkem a analýzou odborné literatury. Bude provedena analýza vnitřního prostředí firmy, vzájemných vztahů a atmosféry uvnitř managementu firmy pomocí kvantitativního výzkumu. Hlavní výzkumnou metodou bude vypracovaný dotazník.

Prováděný výzkum má za cíl zjistit, jaký postoj mají zaměstnanci vůči vlastní firmě. Co je pro ně největší motivací k pracovní morálce a spokojenosti na pracovišti. Má za cíl také zjistit vzájemné vztahy uvnitř managementu. Jestli je efektivita práce zaměstnanců firmy více motivována finančním ohodnocením než loajalitou k firmě, a také, zda zaměstnanci upřednostňují raději práci v týmu než mimo něj.

Výzkum sociálního klimatu bude proveden přímo ve sledované firmě formou anonymního dotazníku. Budou analyzovány konkrétní faktory, které práci ve firmě ovlivňují, přičemž pozornost bude zaměřena na determinanty, které podporují a ovlivňují zdravé klima v týmu pracovníků firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. Analýza získaných dat poslouží k nástinu možností, jak vytvořit zdravé klima ve sledované firmě.

Hlavním zdrojem informací bude odborná literatura, vlastní poznatky z pozice jednatelky firmy, poznatky mých kolegů a v neposlední řadě odborné poznatky vedoucího mé diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA A FIREMNÍ KULTURA

Hovoříme-li o pojmu sociální klima v souvislosti s nějakou organizací, firmou či podnikem, týká se to vždy vztahů mezi pracovníky. Zakladatel školy lidských vztahů Elton Mayo (1880–1949) upozornil na to, že na práci působí mimo fyziologických podmínek i podmínky sociální s tím, že ony sociální podmínky ovlivňují nejen pracovní spokojenost, ale i motivaci pracovníků k vyšším či nižším výkonům. Provedl experimenty ve firmě Western Electric Company v Hawthornu (předměstí Chicaga) v letech 1927 – 1932, které daly vzniknout *„fenoménu soudržné neformální sociální skupiny a identifikace sociální skupiny s cíli podniku.“* (Vízdal, 2007, s. 17-18)

Výše zmíněné experimenty se staly podnětem pro vznik tzv. hnutí „Human Relations“ – „lidské vztahy“, které do popředí svého zájmu kladlo důraz na *„sociální determinaci pracovního výkonu, ... čímž se zvýšil zájem manažerů o vytváření dobrého sociálního klimatu na pracovištích v podniku tj. o vytváření kladných mezilidských vztahů mez spolupracovníky, vedoucími pracovníky a jejich podřízenými.“* (Vízdal, 2007, s. 18.)

Naladěním pracovníků firmy vzniká na jejich pracovišti specifické klima, ve kterém se odráží jak pozitivní či negativní stránka atmosféry, kultury nebo prostředí. Jedná se tedy o určité rozpoložení pracovníků, jejich pozitivně či negativně laděné vzájemné vztahy, ale také to, jak se ve firmě pracovníci cítí a jaké normy a hodnoty jsou jimi obecně uznávány. Všechny výše uvedené faktory pak společně působí na to, jak se daná firma prezentuje navenek (image firmy).

Pro diplomovou práci je důležité hned na samém počátku osvětlit pojem firma, neboť se v této práci bude velmi často objevovat. Firma představuje umělý prostředek koordinace lidské aktivity za určitým účelem. Přitom základním, nejjednodušším a nejdůležitějším prvkem každé firmy je člověk. Každá firma má stanovený cíl, byla zřízena za určitým účelem, je určitým systémem uspořádána, má určitou velikost a je zaměřena na určité odvětví či obor.

„V ekonomii firma označuje tržní subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů na statky. Pro svoje fungování firma nakupuje služby výrobních faktorů, organizuje jejich přeměnu na výstup (statky) a tento výstup prodává. V reálném životě má firma obyčejně

formu obchodní společnosti. V mikroekonomické teorii je chování firmy popisováno teorií firmy. V klasické teorii se jako základní cíl předpokládá maximalizace zisku. Přičemž je třeba rozlišovat mezi ziskem účetním (tzn. zisk = příjmy – explicitní náklady) a ziskem ekonomickým (zisk = příjmy – explicitní náklady + náklady obětované příležitosti).“ (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>, [cit. 2012-09-18, 13:40])

1.1 Vymezení pojmu sociální klima

Samotný pojem klima mnohé slovníky vysvětlují různým způsobem, dle nich jej můžeme chápat jako podnebí, poměry, situaci nebo prostředí. Dovětek sociální pak tomuto pojmu dodává společenský či sociální ráz. Sociální klima vzniká v každé situaci, kdy se sejde daná skupina lidí, kteří spolu sdílejí společný prostor, mají podobný nebo stejný cíl a jsou vůči sobě v daných a vymezených vztazích. Typickou skupinou pro zjišťování, měření, hodnocení a ovlivňování sociálního klimatu je školní třída.

Řezáč pojem klima užívá k označení emočního naladění ve skupině. Klima považuje za relativně stálé, stabilizované a tudíž je významným rysem konkrétní skupiny. Podle Řezáče si Geist pod termínem klima představuje: „*Celou řadu jevů jako něco těžce postižitelného, avšak do jisté míry pravidelného a objektivního, co připadá tomu, kdo se v něm (klimatu) pohybuje, jako určitá samozřejmost.*“ (Řezáč, 1968, s. 169)

Dle Armstronga můžeme považovat za klima organizace to, „*jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí).*“ (Armstrong, 2007, s. 258)

French a kol vymezují pojem sociální klima jako „*relativně stálý soubor vnímání členů organizace týkající se charakteristik a kvality kultury organizace.*“ (French, 1985. In Armstrong, 2007, s. 258)

S podobnou definicí se setkáme i u Dvořákové a kol., kde je uvedeno: „*Sociální klima, též sociální atmosféra je vytvářeno pod vlivem určité kvality sociálních vztahů v organizaci (v sociálním systému organizace). Sociální klima podléhá vnitřním vlivům (sociální struktura zaměstnanců, pracovní podmínky, systém péče o zaměstnance)*

a vnějším vlivům (životní podmínky pracovníků, celková hospodářská a politická situace státu atd.).“ (Dvořáková, 2004, s. 115)

Nakonečný ve své „Sociální psychologii organizace“ definuje pojem organizační klima následovně: „*Organizační klima je ono množství charakteristik, které popisují organizaci a které rozlišují organizaci od jiných organizací, jsou v průběhu času relativně setrávající a ovlivňují chování člověka v organizaci.*“ (Nakonečný, 2005, s. 107)

Sociálním klimatem nebo též sociální atmosférou označujeme úroveň a kvalitu interpersonálních vztahů ve firmě či na pracovišti s ohledem na chování členů skupiny, kteří mají určitý společný úkol, jehož splnění předpokládá jejich součinnost.

Sociální klima firmy lze srovnat se sociálním klimatem školy, kdy Čáp s Marešem uvádí, že pojem sociální klima školy je termínem střední úrovně. Označuje především dlouhodobé jevy (trvající měsíce i léta), které jsou typické právě pro danou školu a jeho tvůrci se stávají samotní učitelé, žáci jednotlivých tříd, další zaměstnanci školy atd. Dále se zmiňují, že do sociálního klimatu školy vstupují jeho dílčí složky, kterými lze označit např. klima učitelského sboru nebo klima jednotlivých školních tříd. K termínu sociální atmosféra se Čáp s Marešem tamtéž vyjadřují, že jde o termín s relativně užším rozsahem, který vyjadřuje proměnlivost a krátké trvání. Tento termín je jevem krátkodobým, situačně podmíněným a během vyučovacích hodin, dnů nebo týdnů se mění. Sociální atmosféra dle nich trvá řádově desítky minut a jako příklady uvádějí např. atmosféru o školních přestávkách, atmosféru při zahajování školního roku nebo atmosféru při úmrtí nějakého žáka či učitele. (Čáp, Mareš, 2001-2007, s. 582-583)

Rousseau konstatoval, že „*klima je otázkou vnímání a že je možné jej popsat. Vnímání jsou počítky (vjemy) nebo představy (obrazy skutečnosti) jedince. Popisy jsou to, co nějaká osoba o těchto počítkách (vjemech) hlásí.*“ (Rousseau, 1988. In Armstrong, 2002, s. 200)

Z vnějšího pohledu je sociální klima dáno soustavou formálních postupů jednání, provozními předpisy, postupy a pravidly a rozdělením funkcí nadřízení - podřízení, jejich pravomocemi a odpovědností. Dále je však také tvořeno víceméně „*nepsanými normami*“ postojů a chování, které kolektiv postupně přijal za své, a jejich nedodržování či odmítání je pro kolektiv nežádoucí. Z hlediska interpersonálních vztahů, způsobů komunikace,

postojů, motivace, aspirace a dalších osobnostních rysů, má dominantní vliv na sociální pohodu či sociální neklid, “sociální či emoční inteligence” jednotlivců. Touto se rozumí mimo jiné schopnost racionálního zvládnutí vlastních emocí jako jsou strach, hněv, úzkost, agrese, dále pak vnímavost k emočním projevům jiných osob, tzv. empatie, tj. schopnost vcítit se do jejich problémů a konečně “*umění jednat s lidmi*”, tzn. jak předcházet konfliktům, jaké způsoby komunikace a argumenty volit, jak lidem naslouchat atd.

Nežádoucí sociální atmosféru mohou vyvolávat též sociálně nepřizpůsobiví jedinci, např. agresivní osoby, lidé psychopatičtí, neurotici, ustrašení a nesamostatní, což v souvislosti se vznikem mimořádných událostí, průmyslových havárií, kdy je nutné jejich rychlé a racionální zvládnutí situace závislé na spolupráci všech členů, může být příčinou selhání a nezvládnutí situace. Narušené sociální klima, ačkoli to většinou členové kolektivu neradi přiznávají, se může projevit v celkové pracovní nespokojenosti, ve flukтуаčních tendencích a případně ve výskytu zdravotních potíží, jako jsou psychosomatická onemocnění apod. (http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html, [cit. 2013-01-03, 18:20])

Sociální klima je tedy soubor subjektivních a objektivních faktorů v určitém prostředí, působících na psychiku člověka (skupiny lidí) a usměrňujících jejich chování. Firemní klima je specifickou formou sociálního klimatu, které významně ovlivňuje zaměstnanecké vztahy ve firmě. Je výsledkem působení vzájemných interakcí zaměstnavatele a jeho zaměstnanců v určitém prostředí a můžeme jej taktéž chápat jako klima pracovního týmu. Jeho podstatnou částí budou vzájemné vztahy a bude se jednat o trvalejší sociální a emoční charakteristiku pracovního týmu.

Jestliže chceme posuzovat klima (atmosféru) dané firmy, musíme se nejprve zaměřit na ty ukazatele, které zachycují způsob vnímání klimatu jednotlivci v dané firmě. Existuje mnoho různých metod, které vnímání klimatu posuzují, pro názornost lze uvést dotazníkovou metodu vytvořenou Litwinem a Stringerem, která se zabývá osmi dimenzemi:

- **struktura** – pocity omezení a svobody konání, formálnost či neformálnost v pracovní atmosféře,

- **odpovědnost** – důvěra, kterou pracovník dostane k výkonu významné práce,
- **riziko** – rizikovost a náročnost na úrovni daného pracovního místa,
- **srdečnost** – existence neformálních, přátelských skupin,
- **podpora a pomoc** – vnímaná užitečnost spolupracovníků a manažerů,
- **normy** – uvědomění si významu implicitních či explicitních cílů a norem výkonu,
- **konflikt** – důraz na odlišnost názorů, zveřejňování problémů, nikoliv jejich zastírání,
- **identita** – sounáležitost a loajalita k firmě.

(Litwin, Stringer, 1968. In Armstrong, 2002, s. 206)

1.2 Prvky sociálního klimatu

Prvky sociálního klimatu jsou atmosféra, prostředí a kultura, kde se atmosféra projevuje krátkodobým naladěním členů týmu, jejich vztahovým rozpoložením, emočním naladěním. Poukazuje na to, v jakém rozpoložení se momentálně členové týmu nacházejí. Obecnějším pojmem než klima či atmosféra je prostředí. Toto v sobě zahrnuje vše, co na práci působí, co s ní jakýmkoli způsobem souvisí. Jedná se např. o lidský potenciál nebo technické zázemí. Prostředí je vnitřním a vnějším obalem organizace a jejich členů. Kulturu lze chápat jako určité rozpoložení týmu, charakteristiku organizace. Klima je pak jakýmsi dlouhodobějším rozpoložením týmu.

Atmosféra

Dle Řezáče chápe Kollárik pojem sociální atmosféra jako „...*relativně stabilní a emocionální naladěnost, ve které se spojují nálady lidí, jejich duševní prožívání, vztahy jednoho k druhému, k práci, k obklopujícím událostem.*“ Řezáč dále také uvádí, že je „*skupinová atmosféra projevem povahy vztahů mezi členy skupiny a „materializována“ je společným prožíváním těchto vztahů. Atmosféra skupiny vyjadřuje, jaké vztahy či jejich atributy se staly jak pro jednotlivce, tak i pro skupinu jako celek hodnotou.*“

(Řezáč, 1998, s. 169 – 170)

Prostředí

Pod pojmem pracovní prostředí si Štikar představuje „...soubor činitelů působících na činnosti člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces.“ (Štikar, 1996, s. 44)

Kdy je dle Štikara úroveň pracovního prostředí dána:

- „materiálními, technicko-technologickými podmínkami (úroveň prostoru, strojů, zařízení, nástrojů, mikroklima, osvětlení, fyzická a psychická zátěž apod.),
- sociálními podmínkami (sociální klima, mezilidské vztahy, vztahy vedoucích k podřízeným apod.),
- organizačními podmínkami (organizace práce, systém informačních toků, systém závad a pravidel pracovní činnosti),
- subjektivními činiteli (úroveň znalostí a schopností pracovníka, kulturní úroveň pracovníka, hygienické návyky apod.).“ (Štikar, 1996, s. 45)

Kultura

Ve své publikaci „Řízení a rozvoj lidí ve firmách“ Tureckiová definuje firemní kulturu pomocí rozličných metafor, kterými jsou „...*duch kultury, sociální tmel organizace či vztahová dimenze strategických dokumentů.*“ (Tureckiová, 2004, s. 13)

Tureckiová taktéž vymezuje charakteristické znaky firemní kultury, a to že:

- „*má individuální charakter,*
- *odráží dispozice (osobní předpoklady), myšlení a chování zaměstnanců,*
- *působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje,*
- *je sdílená, nezle ji dohodnout, nařídit ani vyjednat,*
- *je produktem minulosti, respektive propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností,*
- *je extrémně setrvačná,*
- *je poznatelná a do určité míry ji lze také změřit,*

- *je strukturovaná a vyznačuje se určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze zařadit k určitému typu,*
- *má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně se proměňuje (zaniká) v určitém místě a čase,*
- *a to vše v závislosti na souhrnu vlivů různého typu, které se uplatňují také v interakci mezi firmou a jejím okolím.“ (Tureckiová, 2004, s. 136)*

1.3 Vymezení pojmu firemní kultura

Obecně můžeme pojem kultura chápat jako *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“* (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547)

V oblasti firemních procesů nalezneme několik výrazů, které používá současná odborná literatura, jimž je možné přiřadit stejný význam. Můžeme se setkat s pojmy firemní kultura, organizační kultura nebo podniková kultura, v anglicky psané literatuře pak corporate nebo organizational culture. Je potřebné si ale uvědomit, že se vždy jedná o stejný fenomén. Ve firmách byla firemní kultura odjakživa a lze říci, že již počátkem 20. století měly firmy svoji firemní kulturu i přes to, že se teprve v této době začal rozvíjet management jako vědní obor.

Armstrong definuje firemní kulturu jako *„...soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů, domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“* (Armstrong, 2002, s. 199)

Samotný pojem firemní kultura jako součást měkkých faktorů řízení firem se ve větší míře začal užívat již od šedesátých let minulého století a do popředí zájmu managementu se dostává až na počátku let osmdesátých. Příčinami, proč se především američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili na kulturní aspekty jednotlivých firem, byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americkou ekonomiku velkou výzvu.

Japonsko v období 60. až 80. let 20. století dosahovalo vysokého růstu hrubého domácího produktu a jeho ekonomika zaznamenala mimořádný vzestup. Vycházely také publikace, jež se zabývaly hledáním účinného způsobu řízení firem a které formulovaly určité požadavky, jejichž naplněním si společnosti zajišťovaly úspěch na trhu. Jedním z těchto požadavků byla i určitá kulturní kvalita. (Lukášová, Nový, 2004, s. 20)

Meyerson společně s Martinem nahlíží na firemní kulturu jako na „*jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace.*“ (Meyerson, Martin, 1987. In Armstrong, 2002, s. 199)

Obecně lze tedy říci, že můžeme firemní kulturu chápat jako vzor myšlenek, přesvědčení, názorů, postojů, hodnot a norem, které zaměstnanci firmy respektují, uznávají a přijímají za své. V ideálním případě se s nimi naprosto ztotožňují. Kultura firmy v sobě zahrnuje takové prvky, jakými jsou postoje, etická východiska, předpoklady a vyhlídky, které jsou sdíleny všemi zaměstnanci, ovlivňují jejich chování a jednání, jak uvnitř vlastní firmy, tak ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům i konkurenci. Výše uvedené prvky se rozvíjejí záměrně nebo naprosto spontánně v procesu vzájemných interakcí.

Všechny tyto procesy se podílejí na tvorbě vnitřního prostředí firmy, kde se odvíjí její konkrétní činnost prostřednictvím efektivního vedení řídicích pracovníků. Význam firemní kultury je tak nezpochybnitelný, neboť má bezprostřední vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost firmy na trhu. (Šuterová, 2011, s. 5)

Purcell a kol. vysvětlují pojem firemní kultura jako „*systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek.*“ (Purcell, 2003. In Armstrong, 2007, s. 257)

S ohledem na klima (atmosféru) firmy Šigut uvádí, že „*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)

Firemní kultura vzniká, mění se a zaniká vlivem člověka, respektive společenstvím lidí v dané firmě či organizaci. Jsou to právě pracovníci, kteří jsou nositeli a spolupodílníky na jejím utváření. Ať už je tato kultura cílevědomě či spontánně utvářena,

stává se vždy nedílnou součástí každé firmy. Ovlivňuje celkovou úspěšnost firmy a její soulad s cíli, vizemi a firemní strategií, znamená konkurenční výhodu na trhu. Je tedy důležité rozvíjet firemní kulturu žádoucím směrem.

„Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Krátce řečeno, podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést.“ (Brooks, 2003, s. 216)

Osobou, která snad nejvíce přispěla k zviditelnění firemní kultury organizace, je Edgar H. Schein, profesor na MIT, který napsal knihu „Organizační kultura a vedení“ (Organizational Culture and Leadership). Tato kniha se objevila na trhu v roce 1985 a je zde uváděno: *„Kultura společnosti pomáhá spolupracovníkům, aby cítili, že do ní patří.“* (Karlöf, Lövingsson, 2006, s.106)

1.4 Prvky firemní kultury

Jednoduché, strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební součásti kulturního systému, jsou prvky firemní kultury. Podobně jako v případě nejednotné definice samotné firemní kultury neexistuje ani jednotný pohled na základní prvky firemní kultury, avšak mnoho autorů (např. Armstrong, 2002, s. 201) se shoduje na tom, že jsou jimi hodnoty, normy a artefakty.

Lukášová, Nový na základě poznatků dalších autorů (např. Schein) k těmto třem složkám firemní kultury přiřazují ještě základní předpoklady a postoje.

Viditelné ani hmatatelné nejsou základní předpoklady, hodnoty, normy ani postoje, oproti tomu artefakty jsou zjevné, člověkem vytvořené složky firemní kultury. (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

Pfeifer, Umlaufová podrobněji uvádějí, že „...všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí“ a v následujícím obrázku znázorňují, jakými prvky můžeme přiblížit klima, atmosféru, ovzduší ve firmě. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)



Obr. 1. Prvky firemní kultury

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, vlastní úprava

Abychom mohli firemní kulturu lépe poznat a pochopit, je třeba definovat tyto jednotlivé její prvky (komponenty):

Základní předpoklady (angl. *basic assumptions*)

„Jsou to věci, které jsou považovány za dané.“ (Bělohávek, 1996, s. 111)

Nabízí určitý návod k řešení situací. Jsou to ustálené, zažité, praxí nezpochybnitelné představy člověka o fungování reality. Formují se v průběhu celého života na základě osobních zkušeností.

Opakuje-li se s úspěchem řešení nějakého problému, vzniká základní předpoklad a ten je pak chápán jako samozřejmý a nezpochybnitelný. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné vůči změnám. Je velice obtížné je identifikovat, protože jejich existence je zcela automatická a nevědomá.

Základní předpoklady fungují na nevědomé rovině, proto jsou jedním z nejobtížněji identifikovatelných prvků organizační kultury. Můžeme sem zařadit základní předpoklady typu: „*lidem ve firmě se nedá věřit*“ nebo „*čas jsou peníze*“. (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

Artefakty (angl. artifacts)

Tyto lidské výtvořiny jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. (Armstrong, 2007, s. 261).

Jsou materiální i nemateriální povahy a tvoří nejvyšší úroveň, tzv. slupku firemní kultury. Tato vrchní vrstva firemní kultury je nejsnadněji ovlivnitelná. Nejčastěji se k materiálním artefaktům řadí vzhled, logo a úprava firemních místností a dokumentů, tedy firemní architektura.

Mezi nemateriální artefakty řadí autoři zvyky, rituály, historky a mýty, jazyk, firemní hrdiny a ceremoniály. Zvyky, rituály a ceremoniály považujeme za ustálené vzorce chování, které pomáhají posilovat jistotu pracovníků a vytvářejí stabilní prostředí. Historky jsou příběhy vyprávěné v rámci organizace. Tyto příběhy pramení ze skutečných událostí, ale jsou do jisté míry zkresleny, protože jsou podávány jednotlivými zaměstnanci různým způsobem. Mýty jsou blízké povaze historek, ale s tím rozdílem, že nemají reálný základ ani racionální podklad. Jazyk odráží míru formálnosti vztahů v organizaci a je důležitým činitelem míry vzájemného porozumění uvnitř firmy.

Hrdinové jsou pro pracovníky organizace zosobněním hodnot – dokládají dosažitelnost úspěchu, poskytují modelové chování, nastavují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci pro okolí, posilují individualitu firmy, motivují zaměstnance (Deal, Kennedy, 1982. In Lukášová, Nový, 2004, s. 25).

Někteří autoři jako např. Tureckiová řadí do skupiny artefaktů, jako jednoho z prvků kultury organizace, také symboly. Symboly vyjadřují abstraktní skutečnost a jsou nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na určitou skupinu lidí. Tito lidé symbol interpretují na základě dohodnutého významu.

Právě artefakty pomáhají odlišovat jednotlivé organizace od sebe navenek i mezi sebou. (Tureckiová, 2004, s. 135-136)

Hodnoty (*angl. values*)

Vyjadřují to, co je v dané firmě považováno za důležité a žádoucí. Jsou vyjádřením obecných preferencí a umožňují chování klasifikovat na dobré a špatné, promítají se do rozhodování. Vytvářejí u lidí představu, jakým způsobem mají v určitých situacích jednat. Jsou prezentované a zastávané vedením organizace a snižují nejistotu členů. Jsou relativně stabilní, tvoří jádro firemní kultury, přičemž klíčové hodnoty bývají explicitně vyjádřeny, například v etickém kodexu organizace, a jsou tedy i sdělením navenek, pro okolí. Realizují se prostřednictvím artefaktů (jazyk, rituály, historky, mýty apod.). (Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

Hodnoty mohou být podle Armstronga implicitně či explicitně vyjádřeny v těchto nejtypičtějším oblastech:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně.

Hodnoty jsou jedním z klíčových prvků používaných v souvislosti s firemní kulturou. S hodnotami organizace souvisí také postoje (neboli tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem), které se projevují v chování. V souvislosti s pracovním chováním se sledují postoje k práci, angažovanost, oddanost a loajalita. Jsou často písemně formulovány pro zaměstnance nebo i pro okolí podniku jako součást jeho image. (Armstrong, 2007, s. 260)

Normy (*angl. norms*)

Pod pojmem normy si musíme představit souhrn psaných či nepsaných pravidel chování. V daných situacích se jedná o zásady chování a jednání, které skupina zcela

akceptuje. Jsou-li dodržovány, skupina reaguje přátelským chováním a tím jsou tyto normy upevňovány. Pokud někdo z pracovníků tyto normy poruší, skupina pak reaguje negativně. Takto je usměrňováno chování zaměstnanců, normy jim pomáhají se zorientovat v daném prostředí. (Lukášová, Nový, 2004, s. 24)

Armstrong o nich hovoří jako o „*pravidlech hry*“. Dodržování je odměňováno, nedodržování se pak v rámci organizace trestá. Normy chování mají pro organizaci zásadní význam, protože vymezují chování, které je a není v organizaci akceptovatelné. Na rozdíl od hodnot jsou snadněji ovlivnitelné a uvědomované. Mohou být také podporovány různými prostředky, a to buď různými ceremoniály a rituály, nebo systémem odměn a sankcí. (Armstrong, 2002, s. 202),

Postoje (*angl. attitudes*)

Na základě zkušeností a hodnocení představují postoje negativně či pozitivně vytvořený vztah k osobě, věci, problému, určité skutečnosti. Můžeme je definovat jako „... *predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace.*“ (Tureckiová, 2004, s. 135)

Postoj můžeme chápat jako názor nebo připravenost k činu ve vztahu s určitým problémem nebo volbou. Stává se důležitou složkou komunikace. Vztahuje se vždy k danému problému či volbě a nese v sobě určitou míru intenzity. Ta je tvořena činiteli vnitřními (potřeby, charakter, zájmy) a vnějšími (malé sociální skupiny, rodina). V marketingu jsou intenzivně zkoumány, neboť na jejich základě můžeme předvídat lidské chování. (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Postoj>, [cit. 2013-02-16, 11:34])

Postoje jsou strukturované, obsahují tři složky:

- **kognitivní** (poznávací) - názory osoby o předmětu postoje,
- **emotivní** (citovou) - emocionální reakce k předmětu postoje, vjem vyvolává pozitivní či negativní pocit,
- **konativní** (volní) - kdy následuje jednání odpovídající předchozím složkám. (Řezáč, 1998, s. 31)



Obr. 2. Struktura postoje

Zdroj: Řezáč, 1998, vlastní úprava

Postoje jsou relativně trvalé a mají sklon reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Jsou nedílnou součástí osobnosti a mluvíme o nich v souvislosti s chápáním, myšlením a cítěním. Hodnotí a indikují pocity ve vztahu k určitému problému. Vycházejí většinou z hodnotové soustavy člověka a jejich hlavní funkcí je připravenost k jednání. (Řezáč, 1998, s. 30)

Projevy firemní kultury

Firemní kultura je charakteristická řadou vlastních projevů a znaků, kterých je možné si všimnout, jak z pozice nezúčastněného návštěvníka, tak z pozice obchodního partnera. Některé znaky je však možné odhalit až psychologicko-sociologickými výzkumy a jsou jimi:

- **pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou** – jedná se především o pocit každého zaměstnance nejen při kontaktu se zákazníkem, ale také při reprezentaci vlastní firmy navenek. Obecně je ve firmách pocit sounáležitosti vyvinut velmi málo a klesá úměrně s postavením pracovníka

ve firmě. Z hlediska managementu zaměstnanci na nejnižší firemní úrovni, tuto sounáležitost necítí a velmi často ji přímo odmítají,

- **vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb** – jestliže dojde ke konfliktu potřeby zaměstnanců s potřebami zákazníků, bude platit zásada, že firma upřednostní potřeby zákazníků. Například upravení pracovní doby zaměstnanců dle potřeb zákazníků,
- **klima uvnitř firmy** – jedná se zejména o nepsané normy, kterými jsou určovány a vymezovány vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, manažerem a pracovníkem. Zásadními projevy klimatu uvnitř firmy jsou pravidla pracovního postupu, rozvoje kariéry, oceňování pracovních výkonů, systém motivace, stimulace a další,
- **postoj vedení firmy k iniciativě svých zaměstnanců** – kde důležitou roli hraje předpoklad, zdali je vlastní iniciativa zaměstnanců vítána, či vítána není, ať již z jakéhokoliv důvodu, např. zavádění nových změn je většinou spojeno s vyvinutím většího úsilí,
- **pořádek a čistota ve firmě** – je prioritou snad každé existující firmy na trhu, neboť nepořádek uvnitř samotné firmy či v jejím okolí včetně zanedbávání ekologických norem a předpisů v neposlední řadě též svědčí o firemní kultuře dané firmy. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 225-226)

1.5 Vztah sociálního klima a firemní kultury

Zájem o sociální klima firmy, stejně jako zájem o firemní kulturu se neustále zvyšuje. Zdravé sociální klima včetně silné firemní kultury působí pozitivně na celý chod organizace. Výzkumné týmy si v posledních letech uvědomují, že samotní pracovníci firem nežijí jen ve vlastním mikroklimatu jejich pracoviště, ale působí na ně také sociální klima celé firmy. Pozitivně laděné sociální klima tvoří takovou pracovní atmosféru, kde funguje vstřícnost, spolupráce, vzájemná komunikace a otevřenost. Je to místo, kde jsou zaměstnanci dané firmy spokojeni, vycházejí si vstříc, umějí si pomáhat a upřímně spolu komunikují. Taková firma je pak místem, kde se kritika řeší konstruktivně, pracovníci se do práce těší, snaží se odvést co nejvyšší výkon a jsou svým managementem motivováni. (Šuterová, 2011, s. 20)

Zásadní rozdíl mezi sociálním klimatem a firemní kulturou je dle Šiguta v tom, že „*podniková kultura v sobě zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po pracovníky.*“ Podnikové klima pak dle tohoto autora „*odráží hlavně procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku.*“ (Šigut, 2004, s. 10)

Pojmy organizační klima a kultura označují velice složitě teoreticky i empiricky propojené koncepty. Klima organizace se skládá z individuálního vnímání různých aspektů pracovního prostředí a způsobů, kterými jej prostředí ovlivňuje. Individuální vnímání pracovního prostředí je sdílené a formuje organizační kulturu. (Chenot, 2007, s. 53)

V sociologické literatuře se často hovoří jak o podnikové kultuře, tak o sociálním klimatu podniku. „*Někteří autoři pod tímto pojmem rozumí výslednici vzájemného působení všech stránek sociálního systému podniku. Jiní zase do podnikového sociálního klimatu zahrnují působení faktorů jako je pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojená s určitými pracovními činnostmi, osobnosti z vedení podniku, vliv mimopodnikových jevů apod.*“ (Šigut, 2004, s. 10)

Pojem firemní klima je často zaměňován s pojmem firemní kultura. Firemní klima je ve srovnání s firemní kulturou užším pojmem, a proto jej můžeme snadněji posoudit. Týká se toho, jak lidé vnímají kulturu dané firmy. Firemní kultura je nedílnou součástí každé firmy či organizace. Vyvíjí se automaticky a spontánně společně s rozvojem firmy.

Denison analyzoval problematiku vztahu firemní kultury a sociálního klimatu a navrhl, „*aby se „kultura“ vztahovala k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu „klima (atmosféra)“ se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují.*“ (Denison, 1996. In Armstrong, 2007, s. 258)

Je tedy zřejmé, že na výkonnost firmy působí v ní panující sociální klima a jím podmíněná kvalita vnitřních vztahů mezi pracovníky a jednotlivými pracovními týmy stejně významně (a mnohdy dokonce významněji), než organizace a technologie jí prováděných operací. Úspěšnost firmy je tak podmiňována nejen volbou vhodné

strategie a jejího působení, které se projevuje ve vztahu s okolím, ale také stavem její firemní kultury a sociálního klimatu, které ovlivňuje vztahy interní. Personální strategie takové firmy by pak měla vycházet z vysoké produktivity a efektivnosti firemních kolektivů a odrážet jejich vědomosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mezi motivační faktory by měla kromě finančního odměňování zahrnout i optimalizaci sociálního klimatu a stimulovala tvůrčího potenciálu vlastních zaměstnanců, rozvoj optimální firemní kultury, mezilidských vztahů, péči o vlastní lidské zdroje, jejich zdraví a pracovní prostředí. Jedině spokojení pracovníci přijímají odpovědnost za své skutky, jsou k firmě loajální, cítí patřičnou sounáležitost s firmou, která se projevuje v jejich chování a tím ovlivňují i povědomí okolních subjektů o této firemní kultuře.

Riegel rozdíl mezi pojmy organizační klima a organizační kultura vysvětluje následovně: *„Zatímco klima jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“* (Riegel, 2003. In Nakonečný, 2005, s. 108)

1.6 Dílčí závěr

Firemní kulturu lze definovat jako prezentaci firmy nejen pro své okolí, ale především i to, jak je firma sama vnímána vlastními zaměstnanci uvnitř. Jak již bylo výše z mnoha definic uvedeno, firemní kultura je souhrn hodnot a priorit, které firma uznává. Je to způsob chování firmy ke svým konkurentům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale také k vlastním zaměstnancům. S pomocí dobře nastavené firemní kultury a přátelského sociálního klimatu se firma stává čitelnější a hodnoty, které firma uznává, jsou jasně definované, jak pro okolí, tak pro zaměstnance.

Díky budování firemní kultury může firma vytvořit příjemné pracovní prostředí, které je pro zaměstnance přitažlivé, cítí se v něm dobře a jsou tak mnohem spokojenější, což se projeví především v tom, že zaměstnanci prokazují svému zaměstnavateli jakousi věrnost – loajalitu. Takto nastavenou firemní kulturu tvoří sami zaměstnanci, kteří firmu prezentují tak, jak si sama zaslouží. Viditelné projevy můžeme vyzorovat z toho, zda je pracovní prostředí firmy formální či neformální, jaké mají zaměstnanci oblečení,

jaký je způsob jejich vyjadřování, vzájemné komunikace, jak se tato kultura a klima projevuje ve veškerém společenském i obchodním styku. Ovlivňuje obchodní jednání, zasáhne do telefonického i písemného styku, marketingové komunikace, do všech oblastí firmy.

Získat objektivní informace o současné firemní kultuře lze na základě různých výzkumů, kde lze hodnotit například vzájemnou spolupráci zaměstnanců, informační systém firmy, vzájemnou komunikaci, vnímání firmy svými zaměstnanci, vztah manažera ke svým zaměstnancům, hodnocení manažerů a další.

Často se ve firmách setkáváme s tzv. stínovou firemní kulturou, kde se zaměstnanci navenek tváří, že jsou spokojeni, že je vše v pořádku, avšak opak je pravdou. Aby k tomuto „hraní si na firemní kulturu“ nedocházelo, je důležité aktivně naslouchat svým zaměstnancům, snažit se porozumět jejich pocitům, oboustranně vzájemně komunikovat. Vždyť je to právě kvalita lidských zdrojů, která má pro fungování a rozvoj firmy rozhodující význam, neboť právě jejich znalosti a vědomosti jsou jejím největším bohatstvím.

2 EFEKTIVNÍ VEDENÍ

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Na výběr vedoucích pracovníků firmy by měl být kladen největší důraz. Jsou to jedni z klíčových účastníků ve vedení firemní kultury. Jsou nezbytnou součástí koordinace práce jednotlivých pracovníků tak, aby bylo co nejdříve dosaženo firemních cílů.

Efektivní vedení je vlastně umění dosahovat cíle firmy prostřednictvím ostatních pracovníků. Za aktivity řízení jsou považovány plánování, organizování, výběr pracovníků, kontrola a sledování dosažených výsledků. Nositelem této činnosti je manažer a cílem je vytvoření řádu, který zajistí dosažení cílů. Dále se k těmto přidávají funkce aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků a usilovat o rozvoj pracovníků.

Vedoucí pracovníci by měli mít k dispozici celou škálu stimulačních metod, které by měli umět správně využít. Jejich správnou aplikaci však ovlivňuje mnoho faktorů, kdy záleží zejména na charakteristikách dané společnosti (např. na počtu zaměstnanců, organizační hierarchii, organizační kultuře aj.). Stimulace pracovníků k podávání dobrého pracovního výkonu by se měla stát cílem každé organizace. Pracovníci, tedy lidské zdroje firmy, jsou ekonomickým zdrojem firmy a výsledky celé organizace závisí v největší míře právě na nich. Firmy by se měly snažit nalézt shodu mezi cíli organizace samotné a cíli svých zaměstnanců. Pokud k takové shodě dojde, přinese to užitek nejen danému podniku, ale i pracovníkům.

2.1 Styly řízení

Na konci 20. století se objevují dva nové důležité trendy ve způsobu vedení lidí. Prvním trendem je role silného vizionářského a charismatického vůdce. Trendem druhým je pak styl vedení, kdy neexistuje jeden vůdce, vedení se v tomto případě stává úkolem všech manažerů (top manažerů, středních manažerů, liniových manažerů).

„Vedle sebe se objevují pojmy: nový lídr a superlídr. Pod pojmem nový lídr rozumíme inspirativního vizionáře, který se zaměřuje na vytváření a sdělování nových vizí

a vytváří kulturu, ve které je každý pracovník směřován, vzděláván a zplnomocňován tak, aby celá organizace dosáhla těchto vizí. Superlídr je takový vůdce, který je schopen podněcovat vůdčí schopnosti v ostatních členech organizace. Následně je zplnomocňovat a budovat jejich nezávislost na formálních vůdcích a stimulovat jejich spoluúčast na řízení a kreativitu.“ (Dědina, Odcházet, 2007, s. 265)

Způsoby vedení pracovníků jsou tématem široce zpracovaným v odborné literatuře. Obecně se uvádí, že úroveň výkonu pracovníků je do značné míry závislá na stylu vedení. V odborné literatuře se obvykle uvádějí tři klasické hlavní styly vedení lidí. Pro lepší představu je v následujících stylech přiblíženo celkem pět stylů, kterými jsou:

Autoritativní styl (direktivní)

- moc a rozhodování jsou v rukou vedoucího, který přiděluje přesně definované úkoly,
- komunikace probíhá zejména jednosměrně, shora dolů,
- vysoký výkon pracovníků je vykoupen potlačením individuální motivace a iniciativy,
- krátkodobě vhodný při změně organizační struktury nebo při velkém podílu nekvalifikovaných pracovníků,
- nepovoluje členům skupiny spoluúčast na rozhodování,
- jedná bez dohody s pracovní skupinou,
- vládne „železnou rukou“,“
- je nekompromisní (ke každému se chová stejně),
- odmítá vysvětlit své počínání (nediskutuje),
- mění povinnosti členů (organizační změny),
- puntičkářsky určuje úkoly a metody,
- pod tímto vedením je špatné sociální klima (špatná pracovní morálka).

Nevýhody autoritativního stylu se projevují v tom, že vedoucí je mimo dosah kritiky; nevede pracovníky k samostatné práci, nýbrž jen k slepé poslušnosti, takový vedoucí si vybírá své podřízené k obrazu svému.

Demokratický styl

- vedoucí část své autority deleguje, diskutuje, ale odpovědnost v konečných rozhodnutích si ponechává,
- každý má možnost vyjádřit svůj názor, komunikace probíhá dvousměrně,
- podněcuje osobní zaujetí pracovníků, ale způsobuje časové ztráty, vyplývající z demokratického rozhodování,
- předpokládá, že pracovníci jsou vysoko kvalifikovaní,
- důraz na zpětnou vazbu,
- informovanost, seberealizace,
- vztahy založené na důvěře,
- příznivé sociální klima,
- prostor pro iniciativu a seberealizaci,
- členové se podílejí na rozhodování,
- podněcuje a posiluje mezilidské vztahy ve skupině.

Nevýhody demokratického stylu spočívají především v jeho časové náročnosti. Tento styl má také vysoké požadavky na celkovou osobnost vůdce jako takového a jeho vlastnosti.

Liberalní styl (laissez-faire)

- řízení práce je zcela ponecháno na pracovnících,
- komunikace je převážně horizontální,
- uplatňuje se ve velké míře kreativita,
- existuje riziko, že cíle jednotlivců budou v rozporu s cíli firmy,
- nový styl vedení,
- samostatní, zodpovědní zaměstnanci.

K nevýhodám tohoto stylu patří především přístup vedoucího, který téměř nevede a nechává organizační věci, rozhodování a řešení problémů samovolně plynout, než by sám řídil a vedl správným směrem.

Transakční styl

- jde o směnu odměn za výkon zaměstnance,
- vedoucí dává přednost odměňování a trestání jako základnímu nástroji stimulace,
- transakční vedení se týká hodnot, ale jedná se o hodnoty související s procesem směny.

Někdy může být silnou nevýhodou tohoto stylu pouhá omezenost na odměnu a trest, bez jakýchkoliv ostatních motivačních prvků.

Transformační styl

- motivace k výkonu převážně v tvůrčí oblasti tím, že vedoucí inspiruje a vede k tomu, aby pracovali více, než měli v úmyslu,
- vedoucí transformuje a motivuje podřízené, aby si lépe uvědomovali výsledky své práce,
- aby povýšili svůj osobní zájem nad zájem organizace či týmu,
- aby aktivizovali své vyšší potřeby,
- jeho vedení v důsledku vede ke zlepšení výkonu celé organizace.

(<http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>, [cit. 2013-02-05, 11:28])

Vedoucí pracovník by měl umět nadchnout své podřízené pro jejich cíle. Sám pak musí být zapálený a nadšený do práce, být energický, musí mít důvěru svých pracovníků a také věřit ve schopnosti „svých“ lidí. Měl by působit jako mluvčí pro skupinu. Umění komunikace je důležitou devizou a dobré komunikační schopnosti jsou v případě pracovníka na vedoucí pozici k nezaplacení.

„Prvním krokem k efektivnímu řízení jiných lidí je důvěra ve své vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek. Proč je tedy pro tolik manažerů tak těžké přiznat své chyby, omluvit se nebo se zasmát sám sobě?“ „Mea culpa“ by mělo být součástí filozofie a jazyka každého manažera.“ (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 58)

Snahou takového pracovníka by mělo být, aby maximalizoval svůj osobní užitek pro skupinu (svůj tým). Manažer si musí nejdříve vybudovat pozitivní vztahy se svými podřízenými, správně analyzovat sociální klima (atmosféru) na svém pracovišti, aby jej i vztahy mohl efektivně ovlivňovat, správným směrem motivovat a také se pokusit hledat maximální možný soulad mezi jejich osobními zájmy a zájmy skupiny (týmu) a firmy. Velmi podstatnou roli hraje soulad firemní kultury, jejích hodnot a norem jednání s osobní charakteristikou zaměstnance, jeho potřebami a zájmy.

2.2 Vymezení pojmu management

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“

Peter F. Drucker

Management lze definovat jako určitý proces, ve kterém provádíme koordinaci činnosti skupiny pracovníků nebo jednotlivců s využitím souboru činností a metod k dosahování cílů a zvládnutí různých specifických činností a funkcí managementu. *„Management firmy je tím, kdo vytváří podnikovou kulturu.“* (Šigut, 2004, s. 34)

Horák uvádí *„Management je proces, kterým jsou koordinovány činnosti spolupracující skupiny tak, aby bylo dosaženo společných cílů“*. (Horák, 2008, s. 9)

Pojmem management tedy označujeme seskupení vedoucích pracovníků firmy. Je to pojem, který ale také značí umění řídit, působit a ovládat činnost zaměstnanců firmy.

„Management je chápán jako souhrn činností, jejichž hlavní obsahovou náplní je koordinace a vedení lidí.“ (Pošvář, Erbes, 2006, s. 5)

Šigut uvádí, že: *„V procesu změn podnikové kultury hrají klíčovou úlohu manažeři, obzvláště ti, kteří působí v první linii. 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)

Manažeři musí být schopni vést lidi, ale management nelze chápat pouze jako diktaturu, proto mezi nejdůležitější poslání manažera patří utváření zdravých vztahů se svými zaměstnanci.

„Podle stupně řízení, na němž manažeři plní požadované úkoly, se rozlišují manažeři na nejvyšším stupni řízení organizace, tj. vrcholoví manažeři (vrcholový management), manažeři na středních stupních řízení (střední management) a manažeři na základních stupních řízení (základní management, management v první linii).“ (Pošvář, Erbes, 2006, s. 9)



Obr. 3. Úrovně manažerského řízení a rozhodování

Zdroj: Košťan, Šuleř, 2002, vlastní úprava

Dle Pošváře a Erbes nelze opomenout, že je „management jako vědní disciplína, tj. uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodu pro jednání nebo jako principy. Je to nauka o obsahu, metodách a technikách řízení organizací. Je to vědní obor, praktická činnost i umění zároveň. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky aj. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení.“ (Pošvář, Erbes, 2006, s. 6)

Dále oba autoři uvádějí, že management „obsahuje prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o jejich organizační schopnosti, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.

Management jako obor vědění i jako praktická činnost se zabývá humánními a sociálními hodnotami.“ (Pošvář, Erbes, 2006, s. 6)

Z výše uvedené definice tedy vyplývá, že manažeři zastávají ve firmách zvláštní postavení, mají formální titul nebo plní nějakou úlohu. Správný manažer by měl být dobrým vůdcem, což znamená, že by měl umět ovlivnit a vést ostatní jednotlivce ke stanovenému cíli či vizím firmy. Jeho podřízení by jej měli chtít dobrovolně následovat, což se stane jedině tehdy, je-li on sám dynamický, inspirativní a v jeho jednání nalezneme emocionálnější přístup. Musí být trpělivý, vytrvalý, povzbuzující a musí se umět sebeovládat a musí disponovat uměním pracovat pod tlakem okolností.

Mezi další autory, kteří se zabývají problematikou managementu, patří i Řehoř, který chápe management jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Řehoř, 2007, s. 5)

Tuto základní definici Řehoř rozšiřuje o následující body, které pojem management dotvářejí, a jsou jimi skutečnosti:

- „*jak manažeři uskutečňují řízení, a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování,*
- *jak je management aplikován v různých druzích organizací,*
- *jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních,*
- *že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk),*
- *že řízení je spojeno s produktivitou, která zahrnuje též efektivnost a účinnost.*“ (Řehoř, 2007, s. 5)

Dělení managementu

Management lze dle Horáka rozdělit na tři následující části:

- **nejnižší stupeň** – je zastoupen managementem prvního stupně, který řeší vztahy a problémy přímo mezi zaměstnanci. „*Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.*“ (Horák, 2008, s. 4),

- **střední stupeň** – kde je do managementu druhého stupně zařazena rozličná skupina vedoucích pracovníků, kteří jsou z mnoha velmi různorodých odvětví, jimiž jsou například vedoucí pracovníci z oblasti personalistiky, či zásobování,
- **nejvyšší stupeň** – „management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.“ (Horák, 2008, s. 4)

2.3 Řízení firmy

„Vedení pracovníků není to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Nevyplývá z nich, že každý vedoucí by byl manažer. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Dominantní postavení v řízení firmy náleží manažerovi, který mimo jiné připravuje koncepce rozvoje firmy, řídí běžnou provozní činnost a další. Dříve si člověk pod pojmem manažer vybavil osobu, která v zájmu či jménem majitele firmy, vykonávala v dané firmě manažerské funkce a role spojené s vizemi a strategiemi firmy, které měly vést k dosažení maximálního zisku. Nyní označuje pojem manažer vůdčí osobu, která zodpovídá za celkový chod firmy nebo její části, ať už je předmětem firmy podnikání v jakémkoliv oboru, nebo se jedná o veřejnou správu či neziskové organizace. Správné vedení firmy má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku. (<http://seminarky.mujoblog.centrum.cz/clanky/Management-a-manazer52611.aspx>, [cit. 2012-12-28, 10:30])

„Pojmy manažer a vůdce nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Vůdce má vysoký stupeň sebekontroly, důvěru sám v sebe, je dominantní a velmi cílevědomý. Dokáže si sjednat obrovský respekt, obdiv, je charismatický a bývá jako manažer mnohem úspěšnější než ostatní. Oproti manažerovi je jeho autorita neformální.

„Na rozdíl od vůdce manažer vykonává manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování. Jsou to nástroje řízení bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů. Manažeři mají tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke spolupracovníkům, ale i k cílům organizace na rozdíl od vedoucího, který zaujímá mnohem více osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům i cílům a tím zvyšuje akceptovatelnost navržených řešení spolupracovníky. Manažeři vidí sami sebe jako regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 259)

Správný manažer, by měl být zároveň i lídrem. Rozdílnost těchto pojmů spočívá v tom, že lídr dostává moc od svých následovníků, kdežto manažer ji dostává od svého nadřízeného. Aby byl manažer v řízení svého týmu úspěšný, potřebuje mít jistou osobní zralost a určitý nadhled. Musí mít odvahu vzít na sebe veškerou zodpovědnost, rozhodnost a mezi jeho přednosti musí patřit široká škála odborných, organizačních a komunikačních dovedností.

Jestliže je manažer současně i lídrem, povzbuzuje a motivuje energii svých spolupracovníků, dodává jim sebedůvěru a táhne je vpřed svým osobním nasazením. Nestojí „proti“ svým kolegům a podřízeným ani „nad“ nimi, nýbrž „společně“ s nimi a udává směr. Všechny významné osobnosti a praví vůdci měli něco jedinečného a zvláštního - své charisma. Tato vlastnost, je nedefinovatelná, ale na rozdíl od inteligence či trpělivosti vyvolává efekt, že takového vůdce lidé následují.

Každý jedinec touží po vůdci, kterého by mohl následovat, protože bez něj jen slepě klopýtá v začarovaném kruhu. Jestliže například sportovní tým nemá kvalitního a silného vůdce, nebo jej z nějakého důvodu ztratí, výsledky začnou klesat rapidně dolů a úspěch se v tu chvíli začíná vzdalovat. Pozice lídra je v každém pracovním týmu o to důležitější, neboť bez něj je jen velmi těžko dosahováno stanovených cílů. Stává

se běžnou realitou, že manažeři tento rozdíl nevidí a k dosažení vytyčeného cíle používají svoji formální sílu – pravomoci vyplývající z jejich funkce a jim svěřené. Taková strategie je velmi často krátkozraká, pracovníky žádným způsobem nemotivuje a z dlouhodobého hlediska je téměř nefunkční na rozdíl od lídra, který umí nadchnout, zapálit své podřízené pro danou věc a stává se tak jejich vzorem. Pokud takový člověk v týmu chybí, začnou tento tým opouštět jeho nejsilnější, nejschopnější a nejúspěšnější členové, aby takového lídra našli někde jinde, nebo se jím popřípadě stali sami. (<http://www.topc.cz/odborne-clanky/lidr-nebo-manazer-2>, [cit. 2013-01-03, 17:47])

2.4 Vztah managementu, firemní kultury a sociálního klimatu

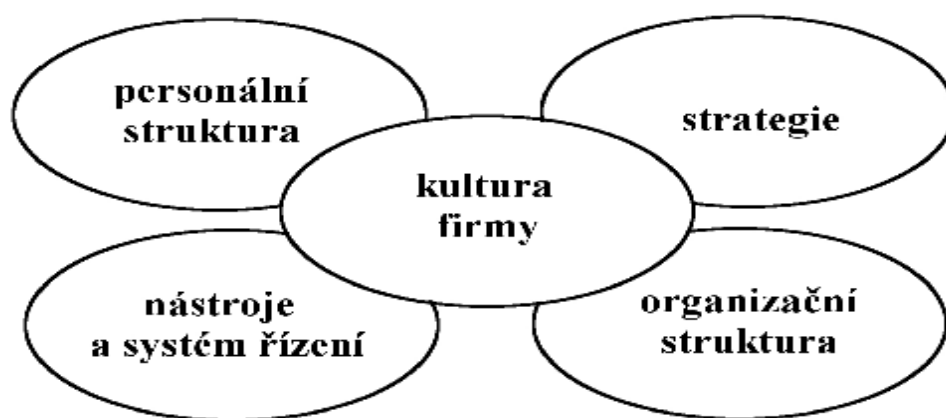
Problematika lidských zdrojů - největšího bohatství a úspěchu firmy se pro vrcholové manažery jeví v posledních letech jako klíčová. Nejlepší z nich si cení silný lidský kapitál mnohem více než ekonomickou situaci firmy, svoji konkurenci či přístup ke kapitálu. V každé firmě a jejím sociálním klimatu probíhá rozvoj lidských zdrojů, kdy je toto klima utvářeno kvalitou interpersonálních vztahů a součinností lidí ve firmě. Znaky sociálního klimatu, stejně jako znaky firemní kultury nejsou mnohdy čitelné a na první pohled zřejmé. Pro vnějšího pozorovatele, který firmu dokonale nezná, bývají patrné zejména extrémní projevy, které můžeme vyzorovat např. z napjaté atmosféry (klima), která vede ke konfliktům nejen uvnitř firmy, ale i navenek. Na utváření příznivého sociálního klimatu působí mnoho odlišných faktorů. Pro představu jmenujme alespoň některé, jedná se např. o druh vykonávané práce, formu kooperace, velikost pracoviště, velikost pracovní skupiny a způsob vedení.

Vebr a kolektiv pohlíží na firemní kulturu a klima ve vztahu k managementu a definují ji jako: „*Souhrnný obraz chování organizace směrem dovnitř i vně, nastane – li určitý podnět. Aspekty kultury firmy lze zaznamenat ve vztahu k zákazníkovi, k zaměstnancům, ale i v přístupu k vzájemné spolupráci, k týmové práci, v sounáležitosti pracovníků s firmou, v jejich vztahu k vykonávané práci apod.*“ (Vebr, 2002, s. 325)

Z hlediska implementace firemní strategie, která je jednou z významných součástí firemní kultury, hraje právě personální management velmi podstatnou roli. Jeho důležitost se neustále zvyšuje v podmínkách mezinárodních firem, kde je personální management

ta část řízení firmy, která ovlivňuje firemní kulturu klíčovým způsobem. Se strategií souvisí také organizační struktura a systém řízení firmy. Vhodné uspořádání a rozmístění lidí, způsob vzájemné komunikace, předávání pracovních úkolů a správných informací, spolupráce mezi týmy jsou nezbytné okolnosti, které ovlivňují nejen chod celé firmy, ale silným způsobem také mají ovlivnit úspěšnost implementace nové strategie. Z praxe je možné vyzorovat, že firmy, které kladly silný důraz na sladění potřeb vlastních zaměstnanců s firemními cíli, jsou na trhu daleko úspěšnější a disponují značnou konkurenční výhodou.

Systém řízení (managementu) determinuje všechny oblasti činnosti firmy včetně firemní kultury i firemního (sociálního) klimatu a naopak firemní kultura a klima determinuje systém řízení i jednotlivé řídicí procesy uvnitř firmy. „*Management firmy si pak do pracovních kolektivů vybírá lidi „zapadající“ do „profilu“ firemní kultury.*“ (Řehoř, Šigut, 2009, s. 94)



Obr. 4. Vizualizace shody kultury firmy s oblastmi řízení

Zdroj: Řehoř, Šigut, 2009, vlastní úprava

Putnová a Seknička uvádějí, že „zavedením komplexu etických principů, nástrojů a metod se kultivuje podnikatelské prostředí a v dlouhodobější dimenzi může být dosaženo zvýšení ekonomické efektivity, především úsporou transakčních a informačních nákladů. Okamžitým či krátkodobým efektem je vznik etické infrastruktury podniku, která má pozitivní vliv na podnikatelské prostředí. Jedná se zejména o tyto efekty:

- *zlepšení vnitropodnikového klimatu ve firmě,*
- *vznik pozitivního prostředí pro zavedení integrovaného systému etického řízení,*
- *zvyšuje se intenzita vlivu na uplatnění sociální a ekologické odpovědnosti ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku.*“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 67)

2.5 Dílčí závěr

Manažerské dovednosti a kvalitní řízení jsou nepostradatelnými prvky pro udržení výkonnosti celé firmy. Jestliže má firma efektivně fungovat, je třeba nastavit jisté „pevné body“, které budou vodítkem pro všechny zaměstnance a které povedou k maximální možné produktivitě uvnitř firmy. Získat kvalitní zaměstnance, udržet je a využít jejich schopnosti pro plnění vytyčených cílů je základním faktorem úspěchu každé firmy, která musí již od samého počátku se svými zaměstnanci (lidskými zdroji) systematicky, cílevědomě a citlivě pracovat. Nejenom využívat jejich tvůrčího potenciálu, znalostí, dovedností a angažovanosti, ale také investovat do jejich řízení a osobního rozvoje.

Pracovní náplň manažera (respektive podnikatele) může být rozdílná podle toho, na jaké úrovni organizační struktury se vyskytuje. Manažerské funkce se nejčastěji odvíjejí od potřeby dosáhnout stanovených podnikatelských cílů či záměrů, z čehož vyplývá nutnost obstarat a řídit zdroje firmy. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jedno z nejrozšířenějších hledisek zahrnuje do manažerských funkcí především proces plánování, organizování, výběr, rozmístění a vedení lidí či kontrolování. Úlohou manažera je především umění využít dostupných zdrojů (materiálních, finančních, technologických či lidských) na dosažení vytyčených firemních cílů.

Hlavní úkol manažera v oblasti personální spočívá ve výběru schopných a potřebných pracovníků, jejich adaptaci ve firmě, motivaci k odvádění kvalitní práce a později také hodnocení na základě odvedených pracovních výsledků. Při výběru a rozmístování pracovníků využívá manažer poznatků psychologie, ale velmi potřebnými ukazateli mohou být právě získané poznatky z oboru sociální pedagogiky, která v sobě zahrnuje znalosti z oblasti psychologie samotné či sociologie, práva, managementu, řízení lidských zdrojů a dalších vědních disciplín, které mohou napomoci tomu, aby byli vybráni lidé, jejichž osobnostní a profesní předpoklady odpovídají požadavkům práce, na kterou

jsou najímáni. Udržet si a motivovat zaměstnance by mělo být alfou a omegou celého managementu, kterému pak bude díky tomu zajištěn úspěch firmy na trhu.

.

3 TÝMY

„Z druhých lidí dostanete to nejlepší tehdy, když vydáte to nejlepší, co je ve Vás samotných.“

Zig Ziglar

Tým lze chápat jako skupinu lidí, která má soustavně plnit stanovené pracovní úkoly nebo na něj můžeme nahlížet jako na účelově utvořenou skupinu, kdy je důvodem jeho vzniku řešení konkrétního úkolu nad rámec běžných pracovních úkolů. V obou případech je zdůrazňována závislost mezi výsledky týmu a prací skupiny jako celku. V týmu je posilováno vědomí jednotlivce k přispění úspěchu skupiny a možnost podpory od členů týmu. Tým spojuje vymezené vztahy, jasné chápání společného cíle, vzájemná důvěra a respekt každého jedince za jeho individuální příspěvek, přátelská a neformální atmosféra.

„Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce (teamwork). Dalšími společnými znaky jsou jejich týmový duch a poměrně silná soudržnost. S pojmem týmu se většinou spojuje zvláštní význam a s ním například i očekávání zvlášť dobré spolupráce.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 84)

Každý úspěšný tým tvoří správně rozmístění lidé, kteří zastávají jednotlivé týmové role, jsou schopni efektivně komunikovat a spolupracovat, někteří z nich pak disponují uměním vést a motivovat druhé, musejí být připraveni na změnu a její tvořivé přijetí. Jsou to lidé, kteří jsou ochotni se dále rozvíjet, násobit svůj potenciál, v atmosféře vzájemné důvěry sdílet společné hodnoty, spoluvytvářet firemního ducha a naplňovat ambiciózní vize a strategie firmy. Existuje mnoho různých definic a názorů, jak lze vymezit tento pojem.

Brooks charakterizuje tým podobně jako Dědina, Odcházal, kdy uvádí, že *„Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřující ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou odpovědnost. Tato definice je užitečná, jelikož začíná rozlišovat mezi skutečnými týmy*

a skupinami lidí, které mohou být nazývány týmy, ale jsou čímkoli jiným, jenom ne týmem.“ (Brooks, 2003, s. 74)

V zahraniční literatuře je tým označován následovně: „*Pracovní skupina či tým, je soubor zaměstnanců (manažerských a řadových), kteří sdílejí určité normy a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů.*“ (Donnelly, Jr., Gibson, Ivancevich, 1997, s. 418)

Moxon se ve své literatuře zabývá tím, co odlišuje skupinu jednotlivců od týmu. Dle něj se tým diferencuje od skupiny v případě, pokud disponuje následujícími atributy:

- společný cíl,
- týmová identita – uvědomění jedince, že patří k jednomu celku,
- vzájemně závislé funkce – potřeba jedince spolupracovat s ostatními pro úspěšné vykonání stanoveného úkolu,
- dohodnuté normy a hodnoty regulující chování. (Moxon, 1993, s. 4)

Za výstižné a ucelené vymezení týmu lze považovat definici Katzenbacha a Smitha, kteří si pod pojmem „tým“ představují „*malou skupinu lidí, kteří jsou zavázáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.*“ (Miller, 2008, s. 51)

3.1 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je systematická integrace úsilí všech jedinců při dosahování společného cíle. Zahrnuje spojení dvou faktorů – součinnosti (členové daného týmu současně pracují na společném úkolu nebo jen na jeho části a zároveň sdílejí odpovědnost za výsledek) a koordinace (spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je však plněn postupně).

Jestliže si jednotliví členové týmu rozumějí, vzájemně se respektují, jsou ochotni a schopni si nejen požádat o vzájemnou pomoc, ale také si tuto pomoc vzájemně

poskytnout, pak spolu budou efektivně spolupracovat, což je základním stavebním kamenem týmu. Pokud je totiž člověk v nějakém týmu či místě spokojený, chce tam zůstat a je schopen podávat maximální výkony. Mezi faktory způsobující spokojenost a kohezitu (soudržnost) pracovní skupiny (týmu) patří dle Kohoutka „...spokojenost s materiální odměnou za práci; spokojenost s vlastní pracovní činností; spokojenost se skupinou jakožto organizací i s jednotlivými členy skupiny; spokojenost se schopnostmi vedoucích.“ (Kohoutek, 1998, s. 21)

Pro Hermochovou jsou efektivními prvky spolupráce v týmu:

„Vzájemný vztah, důvěra, otevřenost, čestnost, vzájemný respekt a určitá stálost, prediktabilita reakcí jsou znaky toho, co bývá označováno jako klima dobré spolupráce.“ (Hermochová, 2006, s. 27)

Velkým problémem týmu bývá situace, kdy dojde k narušení vzájemné důvěry mezi jednotlivými členy týmu. Pokud tato situace jednou nastane, je zpravidla velmi těžké ji obnovit a lze říci, že většinou se to již v plné míře nepodaří. Takový tým se většinou rozpadá a musí dojít k sestavení týmu nového.

Spolupráci v týmu ovlivňuje taktéž celkové klima (atmosféra), které se projevuje nejen v respektu a ochotě, ale i důvěře a vzájemných vztazích mezi jednotlivými členy týmu. V dané skupině lidí, jež utvářejí tým, dochází k vzájemnému ovlivňování a doplňování jejich dovedností. Poté tito společně konají jako jeden celek a lépe tak dosahují vytyčeného cíle. Společný cíl musí být pro členy týmu důležitější než jejich osobní zájmy a každý z nich se musí cítit plně zodpovědný za jeho dosažení. Cíle týmu mohou být z časového hlediska krátkodobé, dílčí nebo dlouhodobé. V neposlední řadě je velice důležité, aby byl stanovený cíl měřitelný, realizovatelný, měl konkrétní podobu, byl akceptovatelný, ambiciózní a termínovaný, jinak by se mohl stát pouze zbožným přáním nebo ryze fiktivním. Týmovou práci lze tedy nazvat veškerou činností jedince ve spolupráci s dalšími jedinci. Aby mohla být společná práce prací týmovou, musí se jednotliví členové naučit vzájemně respektovat a spolupracovat. Dle mého názoru je týmová práce propojením všech účastníků a nadchnutím se společnou věcí či společným cílem.

Týmová práce musí být systematicky řízena a koordinována za daným cílem. Činnosti každého jednotlivce spolu určitým způsobem souvisejí, jsou vzájemně propojeny

a v některých případech jsou na sobě i závislé. Týmová práce je determinována různými okolnostmi, stejně tak týmová práce zpětně determinuje fungování, chod (průběh) a výsledky vytyčeného cíle, případně cílů dalších.

Skutečnosti, které ovlivňují průběh i výsledky týmové práce jsou dle Bedrnové a Nového mimo jiné: *„velikost týmu, profesní, kvalifikační a demografická struktura, čas, charakter pracovního úkolu a stanovené cíle.“* (Bedrnová, Nový, 1998, s. 97)

Optimální velikost týmu lze, dle Bedrnové s Novým tamtéž, jen velmi těžko obecně stanovit. Pohybuje se v rozmezí pěti až devíti osob. Objektivní determinantou úspěšnosti týmové práce je charakter problému nebo vlastního zadání. Pro týmovou práci jsou vhodné úkoly, na jejichž výsledky se příliš nespěchá.

Týmová práce může být ovšem do jisté míry i nevýhodou. Bedrnová společně s Novým uvádějí, že se negativní dopady mohou projevat ve formě:

- *„iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu ve smyslu dosažení cílů i volby metod jejich dosažení,*
- *skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi, společná snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí,*
- *přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání,*
- *stereotypní pohled na vnější okolí, tzn. na ostatní pracovníky, jiné týmy apod.,*
- *autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu,*
- *přeceňování jednoty vlastního týmu (např. v názorech, vzájemné podpoře).“*
(Bedrnová, Nový, 1998, s. 101)

3.2 Komunikace v týmu

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Antoine de Saint-Exupéry

Na úspěšnost, rozvoj a konkurenceschopnost každé firmy má významný vliv efektivní komunikace v týmu, kde je jejím úkolem sjednotit všechny činnosti v rámci firmy

tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Pokud by komunikace mezi pracovníky nebyla efektivní, lze těchto cílů dosáhnout jen stěží a její negativní dopady dále znemožní i koordinaci činností uvnitř celého týmu. Pro spolupráci či správné fungování týmu je tedy zdravá komunikace velice významnou devizou a mezi zaměstnanci a manažery firmy je pak velmi důležitou složkou motivace.

Každý člen vzniklého týmu potřebuje níže uvedená pravidla, která zvýší požadovanou efektivitu komunikace, tedy:

- pohlížet na věci z různých úhlů pohledu a porozumět jim,
- ujistit se, že zprávy, jež jedinec vysílá, jsou vyslyšeny a pochopeny,
- vyvarovat se nebo překonat nedorozumění,
- aktivně přistupovat ke komunikaci s ostatními členy týmu.

Relativně snadná a jasná komunikace vytváří inovativní myšlenky – nové způsoby řešení, stejně jako nové cesty vedoucí k cíli. Tato situace nastane většinou ve chvíli, kdy se členové týmu naučí navzájem efektivně komunikovat. (Baguley, 2003, s. 115)

Komunikaci lze v rámci firmy či týmu rozdělit na formální a neformální. Formální komunikace je mezi jednotlivými pracovníky podmíněna uspořádáním organizační struktury (zpravidla zde platí, že je „organizována a řízena shora“), používaným stylem řízení a charakterem firemní kultury. Neformální komunikační toky se pak utvářejí na základě osobních kontaktů a vztahů mezi pracovníky a jsou prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí ve firmě. Vnitropodniková komunikace se tak může stát nástrojem utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti pracovníků vůči vlastní firmě, ale i naopak. (Tureckiová, 2004. s. 111)

V rámci týmu často dochází k špatnému pochopení sdělených informací, jejich nedostatečnému předávání či různým dezinformacím.

Při špatné komunikaci mohou u pracovníků vzniknout i motivační problémy, jak uvádí Brooks: „*Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou například často motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších*

nadřazených. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci., neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná. Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémie na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jejich naplnění. Na druhé straně mohou vzniknout motivační problémy v případě špatné komunikace, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace. Manažeři, kteří naslibují hory doly a poté své sliby nesplní, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnosti za svoji upřímnost.“ (Brooks, 2003, s. 62)

Změnit obecně svoji zažitou komunikaci je pro mnohé z nás velice obtížné. Každý jedinec preferuje určitý způsob přijímání informací, typ a množství informací a také každý z nás jinak získané informace zpracováváme. Jestliže víme, které informace primárně preferujeme, potom známe slabé stránky vlastní komunikace, což nám umožní identifikovat vlastní komunikační styl a umožní nám to i odhadnout, s kým bude naše komunikace složitější a s kým si porozumíte na první pohled.

Pro vytvoření a udržení přiměřené atmosféry k úspěšné týmové práci a komunikaci je nutné respektovat některé zásady. Mezi nejdůležitější dle Bedrnové a Nového patří:

- *„každý uznává druhého jako rovnocenného partnera,*
- *vyžaduje se stále vyjadřování názorů, hodnocení a návrhů řešení, mlčení se chápe jako nesouhlas,*
- *je nezbytné se vyvarovat tzv. vražedných vyjádření jako např. O tom přece nemusíme vůbec mluvit., Všude se to tak dělá., Co tím myslíte?, To přece nemůžete myslet vážně., Co myslíte, proč jsem studoval?,*
- *názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý faktor,*
- *neexistují názory nebo zkušenosti, o nichž by se nemohlo pochybovat,*
- *konflikty se nezakrývají, nýbrž odkrývají a diskutuje se o jejich příčinách,*
- *v průběhu týmové práce se má kritizovat, ne zesměšňovat, ironizovat a urážet,*
- *je třeba se vyvarovat šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně, mají být oslabena agresivní a extrémní stanoviska,*
- *všichni členové týmu by měli být informováni shodně.“*
- (Bedrnová, Nový, 1998, s. 99-100)

Týmovou komunikaci můžeme tedy chápat jako výměnu informací mezi jednotlivými členy týmu, kdy jsou informace uspokojivě vysílány, přijímány a odrážejí se v chování členů týmu. Díky správné komunikaci se ze skupiny jednotlivců stává kreativní, spolupracující a konsensuální tým.

3.3 Vedení týmu

Vedení týmu má zásadní vliv na tým jako celek, na jeho fungování, rozvoj, členy týmu i na jeho sociální klima. V ideálním a efektivně fungujícím týmu by měly týmové role splývat. Není však vyloučené, aby jeden člověk zastával více rolí v případě, že se jedná o menší tým. Svoji roli, či role by měl mít přiřazeny tak, aby pro něj byly přirozené. Jednou z nejdůležitějších rolí je role samotného vůdce týmu.

Týmový vedoucí bude dobrým, až jakmile pozná sebe sama. K tomu musí mít znalosti a schopnosti pro vedení lidí a musí „...být schopen na sebe vzít veškerou zodpovědnost za provedenou práci, kterou mu jednotliví členové týmu předají. Měl by jejich práci korigovat, usměrňovat tak, aby vedla k úspěšnému dokončení úkolu.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 114-115)

„Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či o vztahy k veřejnosti, s ní se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.“ (Koubek, 2003, s. 28)

Vedoucího týmu by měli jeho členové přirozeně respektovat, nesmí ho však podporovat za každou cenu, což se týká například situace, kdy je zjevné, že vedoucí týmu nemá při řešení nějakého problému pravdu. V takovém případě je na místě vhodná vzájemná diskuze, která povede k tomu, aby veškerá společná činnost vedla ke stanovenému cíli.

„Vedoucí týmu by měl být respektován, měl by být vůdčí osobnost, zadávající úkoly jednotlivým členům, komunikující se všemi členy, měl by dohlížet na včasné plnění úkolů atd.“ (Dědina, Odcházel, 2007, s. 115)

Armstrong vedoucí pracovníky dělí na:

- **Charismatictí a necharismatictí**

Lídr charismatictí nejvíce spoléhají na svou osobnost, schopnosti inspirovat a svou „*auru*.“ Jsou vizionáři orientovaní na úspěch a velice zdatní komunikátoři. „*Nearcharismatictí lídři spoléhají na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.*“ (Armstrong, 2007, s. 261)

- **Autokratictí a demokratictí**

Autokratický lídr zneužívá svého postavení, vnucuje svým podřízeným svá rozhodnutí. Oproti tomu demokratický lídr zapojuje pracovníky do rozhodování a vyzývá je tak k participaci.

- **Umožňovatelé a kontroloři**

Lídr kontroloři vynikají svým manipulátorstvím s lidmi, kdežto umožňovatelé povzbuzují, inspirují pracovníky svojí vizí budoucnosti a poskytují určitý prostor k plnění týmových cílů.

- **Transakční a transformační**

„*Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.*“ (Armstrong, 2007, s. 261)

Jestli má být vedoucí pracovník ve své roli úspěšný, musí své lidi pochopit a naučit se s nimi jednat, což je velmi důležité pro dosažení společného cíle. Dle Bedrnové

a Nového musí vedoucí pracovník své lidi občas do práce nutit, musí umět apelovat na jejich lepší motivy i jejich volní úsilí. Pro své podřízené musí být příkladem a vzorem. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 123)

„Chce-li, aby jeho lidé určitým způsobem jednali, musí být sám tím, kdo tak jedná, chce-li, aby mu podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen. Přeje-li si mít lidi spokojené, měl by rovněž vypadat spokojeně ve svých přístupech k realitě. Žádá-li po svých lidech, aby se neustále rozvíjeli, musí se i on sám stále rozvíjet.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 123)

V ideálním případě by měl být správný vedoucí schopen jednat „tvrdě,“ jestliže si to situace vyžaduje, ale i „měkce,“ jestliže to situace umožňuje. Zkrátka měl by být odborníkem nejen na pracovní úkoly, ale také i odborníkem na mezilidské vztahy.

3.4 Příprava na práci v týmech

Při přípravě na práci v týmech je často využíváno různých výcvikových programů a metod, které původně vznikaly odděleně od podnikové sféry pouze pro ty pracovníky, kteří ve svém životě pociťovali určité nedostatky v oblasti sociálních dovedností, sociální percepce, interakce, kooperace, komunikace a dalších. V situacích, kdy se jednotlivé firmy musí přizpůsobovat novým a stále obtížnějším podmínkám na trhu, se výrazně ukazuje potřeba doplnit nesystematické sociální učení, ke kterému dochází v každodenním životě především imitací ostatních, záměrným a plánovaným učením. Pro tyto potřeby si firmy vytvářejí vlastní výcvikové programy.

Výcvikové programy jsou zaměřeny na rozvoj jedince a jeho dovedností, kterými jsou:

- sebepoznání a autoregulace, sebereprezentace,
- tvůrčí myšlení, komunikační dovednosti,
- vyjednávání, konflikty a jejich řešení,
- asertivita, zvládání stresu,

- vedení porad, time management, manažerské dovednosti.

V rámci realizace těchto výcviků je třeba zúčastněné jednotlivce přesvědčit o smyslu a účelu daného výcviku.

Důležitou roli při přípravě na práci v týmu hrají i týmové role. *„Důležitou otázkou týmového uspořádání je vždy výběr členů týmu: ne každý je pro týmovou práci vhodný a ne každý se hodí do jakéhokoliv týmu. Výkonnost týmu závisí na tom, nakolik se podaří tým sestavit jako soubor navzájem se doplňujících osob přebírajících při týmové spolupráci vzájemně se podporující úkoly a role.“* (Urban, 2003, s. 202 – 203)

Belbinova teorie týmových rolí je populární a velmi užívanou teorií rolí ve skupině. Meredith Belbin zkoumal obsazování rolí v manažerských kurzech a zjistil, že pro optimální výkon týmu je nutné, aby byl tento složen z lidí, kteří hrají osm, někde uváděno též devět základních rolí. Tyto role uvádí Dědina, Odcházel takto:

- **objevitel (myslitel)** – kreativní, neortodoxní jedinec, schopný řešit i velmi obtížné úkoly, ignoruje však detaily a je příliš zaměstnán na to, aby efektivně komunikoval,
- **hledač zdrojů** – nadšený, komunikativní extrovert, který zkoumá nové příležitosti a rozvíjí kontakty. Slabou stránkou je jeho přílišný optimismus a ztráta zájmu o věci, jakmile opadne jeho počáteční nadšení,
- **koordinátor** – vyzrálý, spolehlivý, dobrý nadřízený. Definuje cíle, rozhoduje a dokáže velmi efektivně delegovat pravomoci. K jeho záporům patří to, že může být ostatními členy vnímán jako manipulátor,
- **formovač** – dynamický, efektivně pracující pod tlakem, otevřený vůči výzvám. Disponuje silou, vytrvalostí k překonávání překážek. Slabou stránkou se jeví jeho tendence provokovat a snadno urážet city ostatních lidí,
- **hodnotitel (kontrolor)** – střízlivý a náročný stratég, který zvažuje všechny dostupné alternativy a následně je velmi precizně posuzuje. Neoplývá však dostatkem nadšení, nedokáže inspirovat druhé, bývá přehnaně kritický,
- **týmový hráč (diplomat)** – vnímavý a diplomatický, spolupracující, umírněný jedinec. Umí dobře naslouchat, budovat tým, zklidnit situaci. Jeho slabinou je nerozhodnost v kritických situacích a snadná ovlivnitelnost,

- **implementátor (realizátor)** – disciplinovaný, konzervativní a výkonný jedinec, který je spolehlivý a uvádí myšlenky do praxe. Negativní stránkou je nízká flexibilita a pomalé reakce na nové podněty,
- **dotahovač (kompletovač, finišer)** – pečlivý, svědomitý, starostlivý člověk, hledající chyby a opomenutí. Puntičkář, který však někdy inklinuje k přehnaným obavám, že nikdo neudělá věci tak dobře jako on,
- **specialista** – je jednostranně zaměřeným jedincem, nadšeným pro svůj obor, poskytuje pomoc ve speciálních případech. Nevýhodou jeho zaměření je práce pouze v úzkém oboru. Často je příliš zaměřen na detaily a přehlíží celek.

(Dědina, Odcházel, 2007, s. 93)

K dalším možným rozdělením rolí v týmu patří i typologie Svobody, ze které vychází Řezáč, a uváděné role ve skupině rozlišuje následovně:

- *„**alfa** – neboli neformální vůdce skupiny, obvykle nejaktivnější člen, imponující a akceptovaný většinou členů skupiny,*
- ***beta** – tzv. expert, mající specifické předpoklady k navrhování, či alespoň tvořivému rozvíjení variant řešení prezentovaných vůdcem skupiny,*
- ***gama** – většina členů skupiny, spíše pasivní a přizpůsobiví, podléhající nebo se identifikující s vůdcem,*
- ***omega** – outsider skupiny, okrajová pozice, ve skupině spíše (tj. většinou) neoblíben*
- ***P** – „obětní beránek“, obvykle symbolický představitel nepřátelské (rivalitní) skupiny.“ (Řezáč, 1998, s. 165)*

3.5 Dílčí závěr

Tým je skupina vzájemně na sobě závislých lidí, kteří mají navzájem se doplňující schopnosti a jsou zavázání společným smysluplným záměrem a specifickými cíli. Všichni členové týmu mají společný a spolupracující přístup k práci, jasné role a odpovědnosti a jsou navzájem odpovědní za výkon celého týmu. Výkonné týmy se projevují sebedůvěrou, nadšením a neustálým vyhledáváním způsobů, jak zlepšit svoji práci.

Týmová spolupráce je, jak již sám název napovídá, spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.

Anglické slovo **TEAM** můžeme definovat následovně:

- T**OGETHER – společně,
- E**VERYBODY – všichni,
- A**CHIEVE – dosáhneme,
- M**ORE – více.

Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmu, který uplatňují při restrukturalizaci firem ve prospěch posílení týmové práce. Majitelé i ředitelé si jsou vědomi významu a potenciálu týmu pro jejich firmu či společnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA GRONKA – PRODEJ, SPOL. S R.O.

Každá firma na trhu je ekonomicko-právním subjektem, jehož charakterizuje ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Slouží svému zakladateli, podnikateli k podnikatelské činnosti a představuje základní prvek institucionálního uspořádání hospodářství, které je založeno na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu.

Jednotlivé firmy existují v různých právních formách a podnikatelská činnost, která probíhá v jejich rámci, si klade více cílů. Při realizaci těchto cílů dochází k propojení snahy o osobní prospěch majitelů firmy (růst hodnoty firmy, maximalizace zisku, růst tržního podílu atd.) se zajištěním prospěchu pro firemní okolí (uspokojení potřeb zákazníků). Firma je tak obvykle chápána jako ziskový, výdělečný subjekt a její podnikání bezesporu ovlivňuje ekonomické, politické a celospolečenské klima. Souhrnně se o těchto aspektech hovoří jako o podnikatelském prostředí. Toto prostředí firmu obklopuje a do značné míry ji v různých směrech nejen ovlivňuje, ale také omezuje. Firmy střední i malé velikosti se stávají hybnou silou státní a i evropské ekonomiky, zaměstnanosti, sociálního klimatu a technologické vyspělosti.

Hlavní doménou malého a středního podnikání jsou lokální, popř. regionální trhy, na kterých se nachází i firma Gronka – Prodej, spol. s r.o., ale i ty jsou však stále více osídlovány globálními firmami, které se snaží ukrojit si část podílu na trhu od malých a středních podnikatelů. Velkou předností středních podniků je jejich schopnost rychlého přizpůsobení se změnám trhu či legislativy, jednodušší organizační struktura a nižší kapitálové náročnosti ve srovnání s podniky velkými.

Úzká provázanost malých a středních podniků s regionem, ve kterém působí, představuje pro samotné podnikatele přínos z hlediska schopnosti oslovit známý trh a nabídnout lidem přesně to, co chtějí v prostředí, které znají a důvěřují mu. Tento typ podnikání díky svým vazbám na blízké okolí přináší nová pracovní místa, výsledky z podnikání povětšinou zůstávají v daném regionu, a tak přispívají k jeho následnému rozvoji.

4.1 Charakteristika firmy Gronka - Prodej, spol. s r.o.

Společnost Gronka – Prodej, spol. s r.o. se zabývá výrobou hotových, zmrazených a chlazených jídel, polévek a polotovarů. Provozuje také závodní stravování pro obec Rozsíčku a přilehlé okolí.

Název společnosti: Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Sídlo firmy: Rozsíčka 51, Olešnice 679 74

Kontakty: info@gronka.cz, www.gronka.com

IČO: 26258684

DIČ: CZ26258684

Právní forma: Společnost s ručeným omezeným

Firma zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně dne 20. srpna 2001.

Předmět podnikání:

- velkoobchod, výroba potravinářských výrobků,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, balící činnost,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost.



Obr. 5. Logo firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Zdroj: firemní materiály

Toto logo je součástí obrazu firmy navenek, objevuje se na oblečení zaměstnanců, na budově firmy, reklamních předmětech (propisky, bundy, vesty, kšiltovky, dárkové poukazy, etikety dárkových vín a další), celém vozovém parku, vizitkách, hlavičkovém papíru firmy a ostatních dokumentech.

Firma Gronka - Prodej, spol. s r.o. zaměstnává 93 lidí. Kapacita výroby firmy je 8.000 - 10.000 hotových zmrazených jídel a 300 obědů na závodní stravování denně. Dále se firma zabývá výrobou polotovarů, sterilované zeleniny, salátů a konzervovaných jídel a na trhu nabízí:

- dodávky zboží k odběrateli (rozvoz po celé ČR a SR zdarma),
- prodejní podporu,
- poskytuje chladicí a ohřevovou techniku,
- spolupracuje na tvorbě grafických a nabídkových panelů,
- individuální cenové a odběratelské podmínky,
- tvorbu jídel podle specifických požadavků - dle receptur zákazníka,
- skladbu jídelního lístku na přání.

Zpracování pouze z čerstvých tuzemských vstupních surovin, nikoliv náhražek z prášku, systém vaření, který je dozorován veterinární a hygienickou správou včetně toho, že je jídlo po uvaření šokově zamrazeno na -36 stupňů, umožňuje trvanlivost jídla při skladovací teplotě -18 stupňů až po dobu 1 roku.

Firma se zabývá výrobou a distribucí hotových zmrazených jídel, polotovarů po celé ČR i SR. Hotová zmrazená jídla představují moderní řešení, jak nabídnout kvalitní a hotový pokrm jednoduše, během pár minut. Taktéž zajišťuje catering, občerstvení na narozeninové akce, svatby, promoce, firemní večírky, rauty a oslavy všeho druhu. Hlavními obchodními partnery jsou firmy Aramark, s.r.o., Sodexo, s.r.o., České dráhy, a.s., Minerva Boskovice, a.s. a další. Závodním stravováním firma pokrývá okolní vesnice a přilehlá městečka a zároveň disponuje vlastní závodní jídelnou, kam se chodí stravovat lidé z okolních firem.

V letních měsících zásobuje firma kiosky, stánky, letní campy, dále vyrábí váženou a dělenou stravu dle přání zákazníka, kde jsou hlavními odběrateli především fitcentra,

v poslední době firma chystá zpracování individuálních dietních programů pro děti, dospělé i sportovce formou krabičkového způsobu stravování.



Obr. 6. Logo firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. pro EU

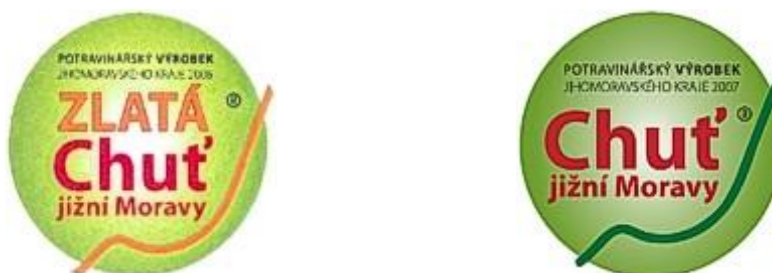
Zdroj: firemní materiály

Díky oblíbeným pokrmům tradiční české kuchyně, specialitám ze zvěřiny a osvědčeným recepturám pro pestrou skladbu každodenního stravování firma dostala řadu ocenění svých výrobků, jakými jsou například:

Uznání v soutěži:

Potravinářský výrobek Jihomoravského kraje 2007

Potravinářský výrobek Jihomoravského kraje 2008



Obr. 7. Ocenění firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o

Zdroj: firemní materiály

Další ocenění:

Hovězí svíčková, knedlík (2007)

Kuře na zelí, knedlík (2009)

Kuře po čínsku, rýže (2008)

Hovězí guláš, knedlík (2009) a další.

Kvalitu a jakost se firma rozhodla rozvíjet zavedením systému řízení jakosti dle ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 22000 HACCP (viz. Příloha č. 5). Mnoho zkratk, ale výsledek je jednoznačný – hovoří o kvalitě nejen finálního výrobku, ale především o kvalitní a poctivé práci po dobu celého výrobního procesu.

Firma disponuje několika vlastními mrazírenskými vozy, kterými pravidelně rozváží své výrobky po České i Slovenské republice. Vedle stálých tras je firma schopna vyhovět a přizpůsobit svůj rozvoz dle speciálních požadavků zákazníků. Zároveň s fungující sítí odběratelů hledá nové podněty a nápady na zkvalitnění výrobků i odbytových možností. Jako přímou podporu prodeje výrobků nabízí maloobděratelům i velkoobděratelům zapůjčení skladovací a ohřevné techniky, jako jsou mrazicí boxy a mikrovlnné trouby.

Jídla jsou vhodná pro zajištění stravování zaměstnanců ve firmách se směnným provozem, malých firmách, na odloučených pracovištích, restauracích, rekreačních objektech, rychlých občerstveních s nepravidelnou návštěvností, benzínových pumpách a v neposlední řadě v domácnostech jako zásoba pro nečekané návštěvy, rychlé obědy či večere a zajištění stravování na dovolených a podobně.

4.2 Firemní kultura a sociální klima firmy

S ohledem na již vykonané je firemním posláním do budoucnosti snaha o zvýšení objemů výroby, ale i zkvalitnění a zefektivnění výroby, která bude odpovídat nejen postupně se zvyšujícím nárokům na kvalitu stravy ze strany legislativy, ale především ze strany zákazníků, obojí svázané s požadavky na zvýšené ekologické, hygienické a veterinární podmínky. Proto se již dnes firma snaží překračovat nastavené požadavky, aby i nadále zůstala zachována spokojenost stávajících i budoucích odběratelů i dodavatelů.

Artefakty firmy

Výrobní podnik se nachází uprostřed čisté krajiny Jihomoravské vrchoviny v obci Rozsívka v okrese Blansko. Zde má firma výběr pro kvalitní vstupní suroviny (maso,

brambory a jiná zelenina), čímž může kladně ovlivnit výrobní proces již od samého počátku. Regionální dodavatelé tím získávají nejen stabilní odbytové podmínky pro výrobky, ale i přímou vazbu na zpracovatele v kraji. Tato přímá spolupráce nese své ovoce ve formě zdravých výrobků a vysoké jakosti.

Sídlo firmy a celé její zázemí se nachází v obci Rozsíčka, kde sousedí se zemědělskou produkcí firmy VSP Group a.s. a s firmou Krejčí s drátěným programem a místní bramborárnou. Všem těmto firmám zajišťuje firma Gronka - Prodej, spol.s r.o. závodní stravování. Firma je rozdělena na jednotlivé sekce do tří pater. Vrchní patro patří administrativě, kde se nacházejí kanceláře vedení firmy, ekonomického úseku, vedoucích výroby, skladů a logistiky a obchodního oddělení.

Prostřední patro budovy patří samotné výrobě, velkým kuchyním s moderním vybavením a stroji, které zaměstnancům maximálně ulehčují práci včetně velké pásové baličky na hotová jídla, která se zde uvaří, ještě horká zabalí a na přepravních vozících je jídlo svezeno do přízemí, kde je ihned šokově zamraženo při teplotě -36 stupňů a následně převezeno do dvou velkých mrazáků, kde je jídlo skladováno při teplotě -18 stupňů. Odtud je následně jídlo expedováno vlastními rozvoznými auty s firemním logem (viz. Příloha č. 4) k zákazníkovi, kterými jsou nejen firmy, organizace, pohostinství, ale i soukromí odběratelé. Výroba jídel probíhá dle stanov kritických bodů systému HACCP a ISO 9001:2001.

Většina zaměstnanců firmy pochází přímo z obce Rozsíčka nebo z přilehlého okolí, tudíž firmu dobře znají a proces jejich adaptace na nové pracovní prostředí je tímto značně urychlen. Velké množství pracovníků je i z nedalekého městečka Olešnice, které je od obce Rozsíčka vzdáleno jen několik kilometrů. Ve firmě je zaměstnána převážná část ženského personálu.

Z 93 zaměstnanců je cca 70% žen, převážně ve věku 25 – 40 let. Pro zajímavost kuchař muž, je pouze jeden, ostatní muži jsou na pozicích skladníků, údržbářů, obchodních zástupců a řidičů rozvozných automobilů. Ve vedení firmy a nejvyšším managementu jsou také převážně ženy.

Hodnoty firmy

Základními hodnotami firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. jsou:

- odpovědnost a spolehlivost,
- etika,
- týmová spolupráce,
- neustálý rozvoj,
- inspirace našimi zákazníky.

Normy firmy

Etika je součástí strategie úspěšnosti, a proto k hlavním úkolům managementu firem, ale i společnosti, patří řídit a prosazovat etiku. Ke kultivaci klimatu pracoviště, firmy pak slouží různé etické kodexy a zásady, které konkretizují morální zásady a jejich použití v praxi. I firma Gronka – Prodej, spol. s r.o. má svůj systematicky zpracovaný soubor norem, který vymezuje a upravuje vztahy mezi zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a vedením firmy. Pozitivní firemní kultura a sociální klima je ve firmě podporováno vnitřní směrnici s názvem „Zásady etiky společnosti Gronka – Prodej, spol. s r.o.“ Pro představu uvádím některé body z této směrnice, kterými jsou:

- **Předpoklady**

Základními předpoklady etického chování jsou slušnost, otevřenost, spravedlnost a odpovědnost. Etické chování současně vyžaduje jasné vědomé odhodlání dělat správné věci za všech okolností. Často je nejlepším rádcem v takovémto chování zdravý rozum.

- **Účel**

Posílení základních hodnot společnosti Gronka – Prodej, spol. s r.o., naplňování mise způsobem, který napomáhá ke zvyšování reputace společnosti, stejně jako vytváření dobrých vztahů s partnery, zákazníky, dodavateli a komunitami.

- **Rozsah působnosti**

Směrnice „Zásady etiky společnosti“ je platná a závazná pro všechny zaměstnance společnosti Gronka – Prodej, spol. s r.o., stejně jako pro sezónní pracovníky, smluvní pracovníky a konzultanty.

- **Principy**

Etika znamená čestné a profesionální chování. Přesahuje pravidla daná zákony a dalšími právními normami či interními směrnicemi společnosti. To jest odpovědné a fér chování, bez kompromisů v oblasti etických principů (čestnost, spravedlnost, férovost, odpovědnost, vzájemný respekt, důstojnost a otevřenost). Zaměstnanci naší společnosti musí jednat čestně a zásadově ve všech situacích, které přinášejí jejich pracovní pozice a totéž vyžadovat od svých partnerů. Zaměstnanci by se měli vyhýbat situacím, které by mohly vyvolávat pochybnosti o etickém chování a jednání společnosti. Měli by být respektováni svým okolím jako lidé s etickým chováním.

Etická pravidla:

Ø **Odpovědnost**

- přijmout odpovědnost za své činy a rozhodnutí,
- být odpovědný za společností svěřené hodnoty a majetek a za šetrné zacházení s tímto majetkem,
- jednat a rozhodovat odpovědně s ohledem k životnímu prostředí. Rozhodně odmítat a zamezit jednání, jehož následkem by mohlo dojít ke zhoršení životního prostředí, ohrožení zdraví či životů.

Ø **Čestnost a spravedlnost**

- jednat čestně, odpovědně a spravedlivě se spolupracovníky, společností, dodavateli, zákazníky a dalšími partnery,
- jednat za všech okolností způsobem, který nevyvolává kritiku ani pochybnosti o etickém přístupu,
- chovat se ke každému slušně, zásadově, citlivě a s úctou k právu jednotlivce,
- chovat se ke všem jednotlivcům i subjektům s úctou a respektem, bez pomluv či očerňování,

- vyhnout se všem formám diskriminace, zneužití moci a postavení ve společnosti a další.

Sociální klima firmy

Zaměstnance vybírá majitel firmy na základě osobního pohovoru tak, aby jejich názory, hodnoty a cíle byly v souladu s firemní strategií, která je orientována především na potřeby trhu a zákazníka. Pro firmu je zejména důležité, aby byl proces sociální i pracovní adaptace nového zaměstnance co nejrychlejší a byl tak pro svůj nový kolektiv spolupracovníků i pro firmu samotnou největším přínosem.

Zaměstnance si firma snaží udržet, poskytuje jim nejen pracovní oblečení s firemním logem, ale i oblečení pro volný čas, zajišťuje jim vhodné ochranné pracovní pomůcky a snaží se pořizovat co nejmodernější stroje, pro co největší ulehčení práce a zmírnění námahy svých zaměstnanců. Z prostudovaných materiálů je zřejmé, že se jí tato strategie velmi dobře daří, neboť za poslední roky nedal nikdo výpověď, pouze jedna zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou.

V rámci stmelování kolektivu a nastavení přátelského sociálního klimatu pořádá firma každoroční vánoční večírky, kde zaměstnanci dostanou poděkování za celý rok v podobě značkového oblečení pro potřebu ve firmě i svůj volný čas. Dále dostanou víno, dárkové poukazy na výběr masných výrobků v nedalekém řeznictví a vánoční čokoládové kolekce. Na Velikonoce a pálení čarodějnic dostávají zaměstnanci opět dárkové balíčky. Jestliže se v rodině zaměstnance narodí dítě, dostane finanční příspěvek na uvítanou do života.

Jako motivační benefity firma nabízí:

- slevy při nákupu vlastních výrobků, firemní stravování,
- příplatky na mzdě, např. procenta z prodeje u obchodních zástupců,
- firemní oblečení, mobilní telefony, firemní auta, notebooky,
- moderní vybavení, stroje, zařízení, příjemné pracovní prostředí,
- podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnanců, školení zaměstnanců,

- firemní akce.

4.3 Management firmy

Představitelem managementu je paní Eva Huková, která je ředitelkou a svými pravomocemi a odpovědností odpovídá za zavedení, uplatňování, udržování a aktualizaci systému managementu kvality. Zajišťuje, že procesy systému managementu kvality jsou zavedeny a udržovány. Řídí, monitoruje, hodnotí a koordinuje práci členů realizačního týmu, řídí a hodnotí práci interních auditorů, odpovídá za zpracování a udržování aktuálního stavu příručky systému managementu kvality a bezpečnosti potravin. Předkládá zprávy vedení společnosti, které se týkají výkonnosti systému managementu kvality a jakékoli potřeby jeho zlepšování. Prosazuje povědomí o požadavcích systému managementu napříč celou firmou. Vede také evidenci externí dokumentace a skartaci dokumentů dle „Skartačního plánu.“

Vedoucí výroby a týmu HACCP je paní Jaroslava Kovářová, která svými pravomocemi a odpovědností odpovídá za zavedení, uplatňování, udržování a aktualizaci systému bezpečnosti potravin. Zajišťuje, že procesy systému kritických bodů (HACCP) jsou zavedeny a udržovány. Řídí, monitoruje, hodnotí a koordinuje práci členů týmu HACCP. Zajišťuje relevantní školení/výcvik členů týmu pro bezpečnost potravin. Předkládá zprávy vedení společnosti, které se týkají výkonnosti systému bezpečnosti potravin, a jakékoli potřeby jeho zlepšování. Zastavuje a návazně uvolňuje realizační procesy v případě závažných systémových neshod a v případě nebezpečí ohrožujícího bezpečnost potravin. Je také pověřena výkonem činnosti dokumentační s následujícími pravomocemi a odpovědností. Odpovídá za pravidla řízení dokumentace systému managementu jakosti a bezpečnosti potravin, Vede evidenci řízené dokumentace. Odpovídá za ukládání písemností v souladu se „Skartačním plánem“ a organizuje revize vydaných interních předpisů.

Realizační tým a tým pro bezpečnost potravin má pět pracovníků a tito jsou shodní v obou týmech. Pro zajímavost jsou to čtyři ženy a jeden muž. Svými pravomocemi a odpovědností zavádějí a udržují systém kvality a HACCP. Odpovídají za stanovení pravidel řízení definovaných procesů, které vypracují a zdokumentují. Určují způsob naplnění požadavků normy, zadávají úkoly zapojeným zaměstnancům a kontrolují jejich plnění. Odpovídají za zavedení stanovených pravidel do praxe a také odpovídají

za neustálé zlepšování zavedených pravidel tak, aby odpovídaly potřebám zainteresovaných stran.

Vedoucím logistiky je pan Aleš Boček, pod kterého spadá veškerá doprava firmy, sestavování rozvozových linek, údržba a oprava vozidel, monitoring spotřeby PHM včetně údržby firmy kompletně. I on se na pravidelných poradách zodpovídá vedení firmy. Expedice výrobků, jejich skladování dle norem HACCP, inventury skladů výrobků včetně inventur skladů surovin spadá do odpovědností pana Radka Procházky.

Ekonomický a obchodní úsek, personální agenda včetně zastupování firmy navenek spadá do povinností mých vlastních. Ze své pozice tak firmu velice dobře znám a z vlastních poznatků hodnotím vedení firmy jako kombinaci autoritativního a demokratického stylu řízení dohromady. Nelze říci, že firma uplatňuje pouze jeden dominantní styl řízení. Kombinace výše uvedených umožňuje nekompromisní přístup ke všem zaměstnancům, jasné určování povinností, odpovědností, pravomocí, úkolů a metod. Vedoucí jednotlivých úseků se zodpovídají vedení firmy a společnou diskusí se snaží najít nejlepší řešení daného diskutovaného problému. Vláda pouze železnou rukou by v takové firmě byla přínosem pouze na krátkou dobu a nepřístupnost a izolovanost vedení od chodu firmy by měla za následek demotivaci pracovníků. Jednotliví vedoucí uplatňují participaci svých podřízených, což je motivuje a jejich názory i podíl na řízení je pro firmu velkým přínosem. Odpovědnost je však ponechána na vedoucích pracovnících, kteří za své úseky plně zodpovídají.

Politika bezpečnosti potravin firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Obchodním posláním firmy je nabídnout zákazníkům produkty a služby v takovém výběru a kvalitě, která odpovídá jejich zvyšujícím se nárokům a trendům zdravé výživy. Cílem firmy je vysoký standard kvality a zdravotní nezávadnosti potravin, který zaručuje ochranu zdraví spotřebitelů:

- pro zajištění zdravotní nezávadnosti produktů firma zabezpečuje měření, monitorování, analyzování a neustálé zlepšování všech interních procesů,
- procesy jsou realizovány v souladu s platnými legislativními, zdravotními, hygienickými, bezpečnostními a ekologickými podmínkami, které jsou určeny platnou legislativou ČR a EU,

- firma neustále provádí řadu změn vedoucích ke zlepšování nejen technologických, ale i hygienických a veterinárních aspektů, jako je nákup nových moderních technologií, rozšiřování výrobních prostor a výroba kvalitních produktů,
- firma se orientuje především na kvalitu, tradici a zdravotní nezávadnost vyráběných produktů,
- dodržování předpisů a požadavků vyplývajících z platné legislativy je pro firmu povinností a samozřejmostí,
- neustálým zlepšováním vlastních pracovních procesů i procesů na ochranu životního prostředí napomáhá firma vlastnímu rozvoji a konkurenceschopnosti, ale i rozvoji vlastních pracovníků,
- prostředkem pro realizaci firemní politiky je systém řízení vybudovaný podle zásad normy ČSN EN ISO 9001 a HACCP potvrzující zdravotní a hygienickou nezávadnost výrobků.

Prohlášení k zákazníkům: "**Víme, co Vám chutná**"

Zdroj: firemní materiály

4.4 Výzkumná metoda

„Udělat slušný empirický výzkum, to dá fušku. Mnoho a mnoho hodin přemýšlení a psaní ještě před tím, než máme vůbec možnost ušpinit si ruce fakty. Dlouhé dny v terénu, dlouhé dny strávené analýzou dat, a to se nakonec může stát, že naše hypotéza bude fakty vyvrácena. Alespoň jsme zjistili, že tudy cesta nevede. Horší je, když ji naše výsledky ani nepotvrdí, ani nevyvrátí. I to se někdy stane. Ale přesto všechno, je to veliká krása dělat výzkum“ (Disman, 2000, s. 74)

Při volbě vhodné metody pro diagnostiku firemní kultury či klimatu firmy můžeme narazit na to, zda mají být upřednostňovány metody kvalitativní či kvantitativní výzkumné strategie.

Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila kvantitativní výzkumnou strategii, jejímž prostředkem je dotazníková metoda, která je základním nástrojem sociálně psychologické analýzy. Tato metoda dokáže přinést cenné informace, a to při minimálním vynaložení nákladů a za relativně krátký čas, lze z ní zjistit základní tendence vazeb mezi

proměnnými. Dotazníky neslouží pouze k zachycení pracovního klimatu jako celku, dotazníky zároveň slouží i k poznání jeho jednotlivých složek. Výzkum jsem tedy prováděla explorativní metodou. Pro stanovený cíl výzkumné části diplomové práce jsem sestavila anonymní dotazník (viz. Příloha č. 1), který byl tvořen 22 uzavřenými otázkami, které jsou charakteristické nabídkou variant, ze kterých si respondenti volí odpověď. Dotazník byl zacílený na zaměstnance firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. Zaměřuji se v něm na specifické oblasti této firmy. Výhoda anonymního dotazníku spočívá v uvolněnějším odpovídání respondentů bez obav, že bude jejich odpovědi zneužito vůči jejich osobě. Výstupy z těchto dotazníků mi pomohly k celkovému zhodnocení sociálního klimatu a kultury v dané firmě, šetření pomohlo odhalit oblasti, kterým by měla být věnována větší pozornost, vyžadují zlepšení, a které úzce souvisejí s nespokojeností zaměstnanců firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. Otázky byly formulovány jasně, srozumitelně a jednoznačně pro všechny dotazované respondenty. Nestalo se, že by někdo neodpověděl na položenou otázku. Získané údaje byly vyhodnoceny, statisticky zpracovány a k jejich interpretaci byla použita grafická úprava.

„Kvantitativní postupy pomáhají testovat stanovené hypotézy a odkrývají zejména povrchové (zřetelnější) úrovně kultury. Základními technikami jsou pozorování a dotazování.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 104)

Pro doplnění výzkumu stávající firemní kultury a klimatu ve sledované firmě posloužila kvalitativní výzkumná strategie, která byla reprezentována analýzou firemních materiálů. Tato pomohla získat informace ohledně základních prvků fungování firmy, dále umožnila poznat organizační strukturu firmy, formální informace (název, sídlo, právní forma firmy, obchodní logo aj.) Hlavními zkoumanými materiály byly webové stránky firmy, „Zásady etiky firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o., ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 22000 (HACCP), „Politika bezpečnosti potravin firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.“ a další.

Kvalitativní výzkumnou strategii chápe Disman jako: „... *nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“ (Disman, 2000, s. 285)

5 VÝZKUM SOCIÁLNÍHO KLIMATU FIRMY GRONKA -PRODEJ, SPOL. S R.O.

Firemní kulturou se rozumí druh uzavřeného, specifického kulturního a znakového systému, jenž se skládá z hodnot, které daná firma vyznává, a norem, kterými se firma řídí při realizaci hodnot. Firemní kultura a sociální klima má působit synergicky nejen ve prospěch firmy, ale zároveň i ve prospěch zaměstnanců, kteří musí firemní kulturu akceptovat, vstřebat, internalizovat tak, aby byla součástí jejich vlastní pracovní morálky. Takto zvnitřněná a všemi sdílená firemní kultura je jedním z hnacích motorů výkonnosti celé firmy, dává firmě tvář navenek a stává se součástí firemní strategie.

Výzkumy ukázaly, že pozitivní sociální klima (atmosféra), stejně jako kultura firmy má velmi významný vliv na ekonomický úspěch podnikatelského subjektu. Nehmotné pocity hrdosti, sounáležitosti a užitečnosti, vyvářejí v zaměstnancích silný kapitál, který posunuje firmu vpřed. Firmy bez jasné firemní kultury pak působí jako subjekty bez vize, rozhárané jednotky, které navíc nepůsobí důvěryhodně pro zákazníka i pro potencionálního zaměstnance.

Mapování firemní kultury a sociálního klimatu pomůže managementu orientovat se ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti a k firmě. Nevyslovené, implicitně stanovené normy jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti a o její úspěšnosti na trhu. Průzkum firemní kultury může být způsobem, jak tato schémata zachytit – učinit přístupnými náhledu a tím i změně.

5.1 Cíle a formulace hypotéz

Hlavním cílem výzkumné části diplomové práce bylo rozkrýt faktory, které ovlivňují sociální klima ve sledované firmě, analýza stávajícího firemního klimatu a firemní kultury. Dále také upozornit na možnosti rozvoje sociálního klimatu v zaměstnání, což vede k větší spokojenosti pracovníků a tím i ke zvýšení jejich vlastního pracovního výkonu. Pozornost bude věnována charakteristice sledované firmy, testování

jednotlivých hypotéz a jejich následná verifikace či falzifikace vycházející z analýzy vzájemných vztahů uvnitř firmy. Na základě získaných výsledků budou zpracovány a formulovány návrhy a doporučení na případné zlepšení jednotlivých prvků firemní kultury i klimatu uvnitř firmy.

Díličními cíli bude potvrzení či vyvrácení následujících hypotéz:

H1: Vzájemné vztahy většiny řadových zaměstnanců a zaměstnanců managementu firmy nejsou přátelské, jsou založeny pouze v rámci pracovní úrovně.

H2: Více jak polovina zaměstnanců firmy hodnotí jednání managementu kladně.

H3: Efektivita práce většiny zaměstnanců firmy je více motivována finančním ohodnocením, než loajalitou k firmě.

H4: Většině zaměstnanců více vyhovuje práce v týmu, než práce osamocená mimo kolektiv.

H5: Management firmy je více zaměřen na motivaci zaměstnanců, než na zákazníka.

5.2 Charakteristika prostředí výzkumu

Výzkum sociálního klimatu a jeho vliv na celkový chod firmy byl proveden přímo ve sledované firmě Gronka – Prodej, spol. s r.o. formou anonymního dotazníku. Zaměstnancům byl pověřenou osobou vysvětlen účel a zaměření dotazníku a zároveň byl kladen i důraz na jeho anonymitu pro co nejmenší zkreslení odpovědí a požadovanou objektivitu. Následně byl pak dotazník rozdán všem respondentům (zaměstnancům) firmy včetně jejího vrcholového managementu. Vyplněný dotazník mohli zaměstnanci odevzdat anonymně do papírových boxů, které byly umístěny na jednotlivých šatnách.

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Vzorkem pro vlastní výzkum byli zaměstnanci z úseků administrativy, výroby, skladů, expedice, fakturace, logistiky, obchodních zástupců, údržby sledované firmy včetně jejího managementu. Dotazník byl distribuován všem 93 zaměstnancům firmy. Z dotazovaných respondentů vrátilo řádně vyplněný dotazník celkem 90 zaměstnanců firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o., a to mužů i žen ve věku 18 až 60 let. Z osobních spisů,

ke kterým mám přístup, bylo zjištěno, že nejstarší zaměstnanec bude mít v letošním roce 2013 šedesát let a i tento zaměstnanec dotazník vyplňoval, proto na tomto místě uvádím až 60 let, i když v dotazníku je poslední varianta 50 a více let. Jednalo se o 26 (29%) mužů a 64 (71%) žen, z tohoto počtu bylo 8 (9%) mužů a 14 (15%) žen ve vedoucí funkci. Dotazníkové šetření bylo ve výše uvedené firmě provedeno pověřenou osobou a nikoliv mnou samotnou pro zajištění větší objektivity a odbourání strachu dotazovaných z konkrétního dopadu na jejich vlastní osobu či její hodnocení ve dnech 14. 1. 2013 a 15. 1. 2013. Oslovení respondenti spolupracovali při vyplňování dotazníku a celková atmosféra byla přátelská a konstruktivní. Formulace otázek byla srozumitelná a jasná pro všechny respondenty. Získané údaje byly vyhodnoceny, statisticky zpracovány a vyjádřeny pomocí grafické úpravy. Dosažené výsledky byly předmětem pro formulaci nových doporučení pro firmu v sledované oblasti. Veškeré tabulky a grafy uvedené v následující části této práce jsou vlastním zpracováním.

5.4 Prezentace výsledků

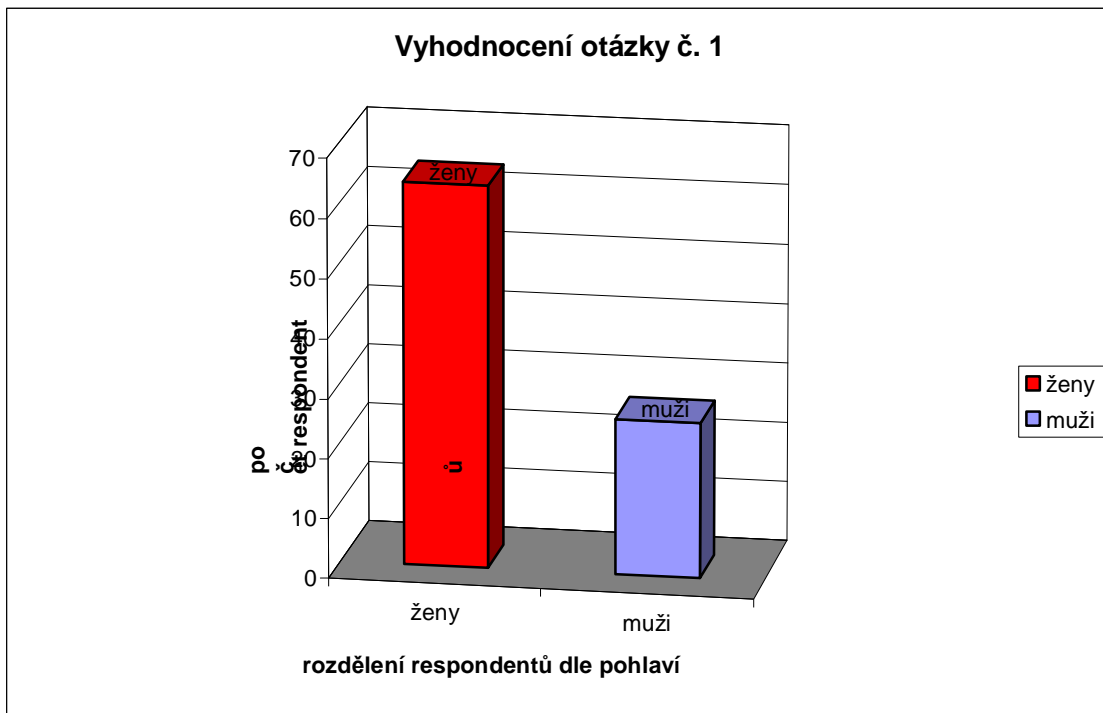
Obsahem této podkapitoly je interpretace získaných údajů z realizovaného šetření ve sledované firmě. Na základě distribuce a následného vyplněných dotazníků byly získány informace, které jsem podrobněji analyzovala z hlediska jednotlivých položek vypracovaného dotazníku, byly sepsány a vyhodnoceny jednotlivé komentáře, utvořena jednotlivá grafická znázornění odpovědí dotazníkového šetření a jejich porovnání s teoretickými poznatky. Procentuální vyjádření uvádějí již výše zmíněné grafy.

První otázka vypracovaného dotazníku byla pro přehlednost výsledků zaměřena na rozdělení respondentů dle pohlaví.

Otázka č. 1: Jste:

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců bylo 26 (29%) mužů a 64 (71%) žen, z čehož je zřetelné, že jsou ve firmě více zastoupeny ženy. Tento ukazatel je však logickým vyústěním, neboť je firma orientována především na vaření hotových jídel a závodního stravování, kde jsou na úseku výroby téměř výhradně pouze ženy, podobně

je to s ženským zastoupením i v administrativě a samotném managementu firmy. (viz. graf č. 1)

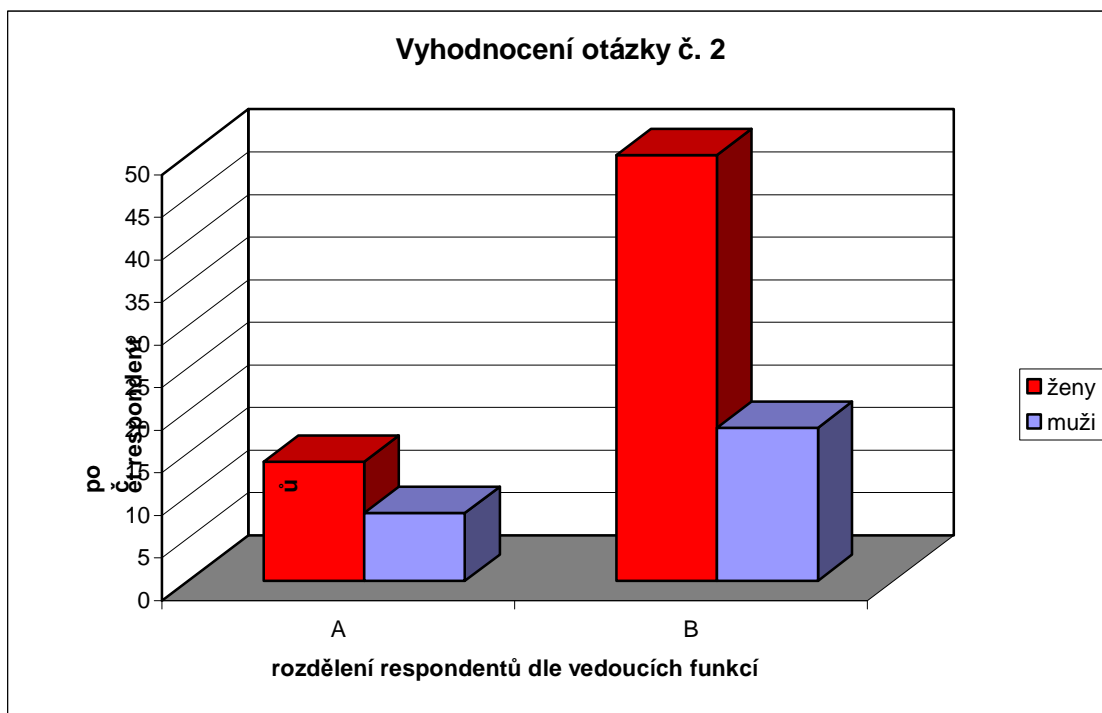


Graf č. 1 Vyhodnocení otázky č. 1

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 2: Je Vaše pozice ve firmě na vedoucí funkci:

Na v pořadí druhou otázku dotazovaní respondenti uvedli možnost *ano* (odpověď A) celkem v 22 případech, což je (24%), z toho se jednalo o 8 (9%) mužů a 14 (15%) žen, z čehož je patrné, že i na vedoucích pozicích této firmy jsou zastoupeny více ženy. Ostatní dotazovaní zaměstnanci uvedli variantu *ne* (odpověď B), což představovalo celkem 78 pracovníků, vyjádřeno v procentech (86%). Jednalo se tedy o 18 (20%) mužů a 50 (56%) žen. Procentuální vyjádření odpovědí je zaznamenáno v následujícím grafu.

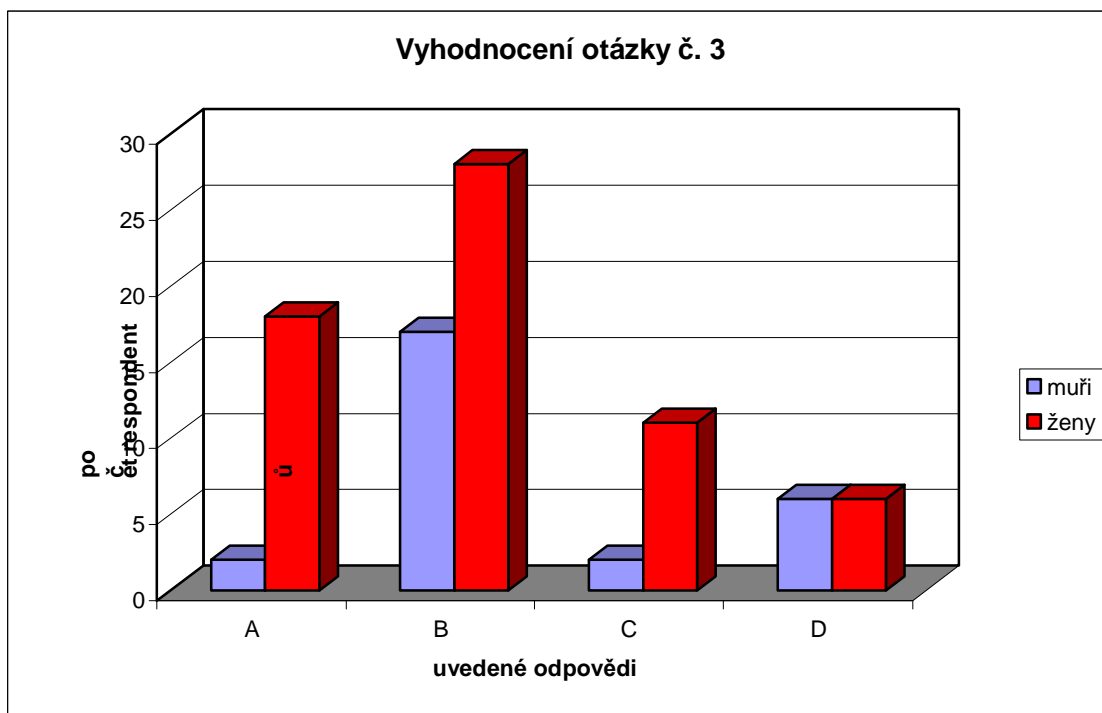


Graf č. 2 Vyhodnocení otázky č. 2

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 3: Váš věk je:

Z celkového počtu odpovídajících 90 respondentů uvedlo možnost 20 (23%) respondentů, že jsou ve věku *do 25ti let* (odpověď A), z toho byli 2 muži a 18 žen a z těchto respondentů nebyl nikdo ve vedoucí funkci, dále celkem 45 (50%) dotazovaných respondentů, čili 17 mužů a 28 žen uvedlo variantu, že je ve věku *do 40ti let* (odpověď B), kde z těchto respondentů bylo 6 mužů a 7 žen ve vedoucí funkci. Do kategorie *do 50ti let* (odpověď C) se zařadilo celkem 13 (14%) respondentů, z nichž byli 2 muži a 11 žen a z tohoto počtu pak bylo 5 žen ve vedoucí funkci. Celkem 12 (13%) respondentů do dotazníku uvedlo, že mají *více jak 50 let* (odpověď D), z těchto bylo 6 mužů a 6 žen, ze kterých se jednalo o 2 ženy ve vedoucí funkci. Z této otázky a uvedených odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců sledované firmy je v silně produktivním věku, což je i čitelné z níže uvedeného grafu č. 3.

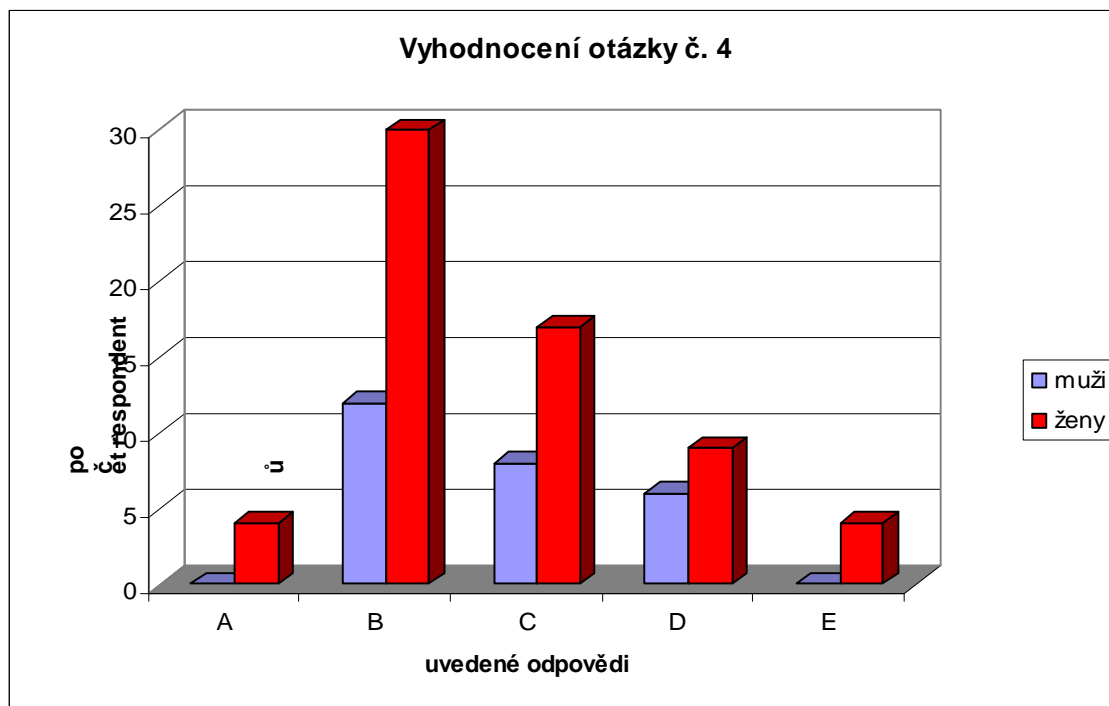


Graf č. 3 Vyhodnocení otázky č. 3

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 4: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

Skutečnost, že mají *pouze základní vzdělání* (odpověď A) uvedli 4 (5%) dotazovaní a jednalo se v tomto případě o samé ženy, kdy jde o pomocné pracovní síly typu (umývání nádobí apod.), variantu *vyučen bez maturity* (odpověď B) uvedlo celkem 42 (47 %) respondentů, z těchto se jednalo o 12 mužů a 30 žen a z těchto bylo 6 žen ve vedoucí funkci. Tato kategorie je nejvíce zastoupenou. Možnost *střední úplné vzdělání s maturitou* (odpověď C) zvolilo 25 (27 %) respondentů, zastoupených 8 muži a 17 ženami, z tohoto počtu se jednalo o 4 muže ve vedoucí funkci a 5 žen ve vedoucí funkci. Jako další byla uváděna varianta *vyššího odborného vzdělání*, kterou zvolilo 15 (16 %) respondentů, z nichž se jednalo o 4 muže a 1 ženu ve vedoucí funkci. Možnost *vysokoškolské vzdělání* uvedli v dotazníku celkem 4 (5 %) dotazovaní respondenti a jednalo se pouze o ženy, kdy dvě z nich byly ve vysoké vedoucí funkci. Procentuální rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání je znázorněno v níže uvedeném grafu č. 4.

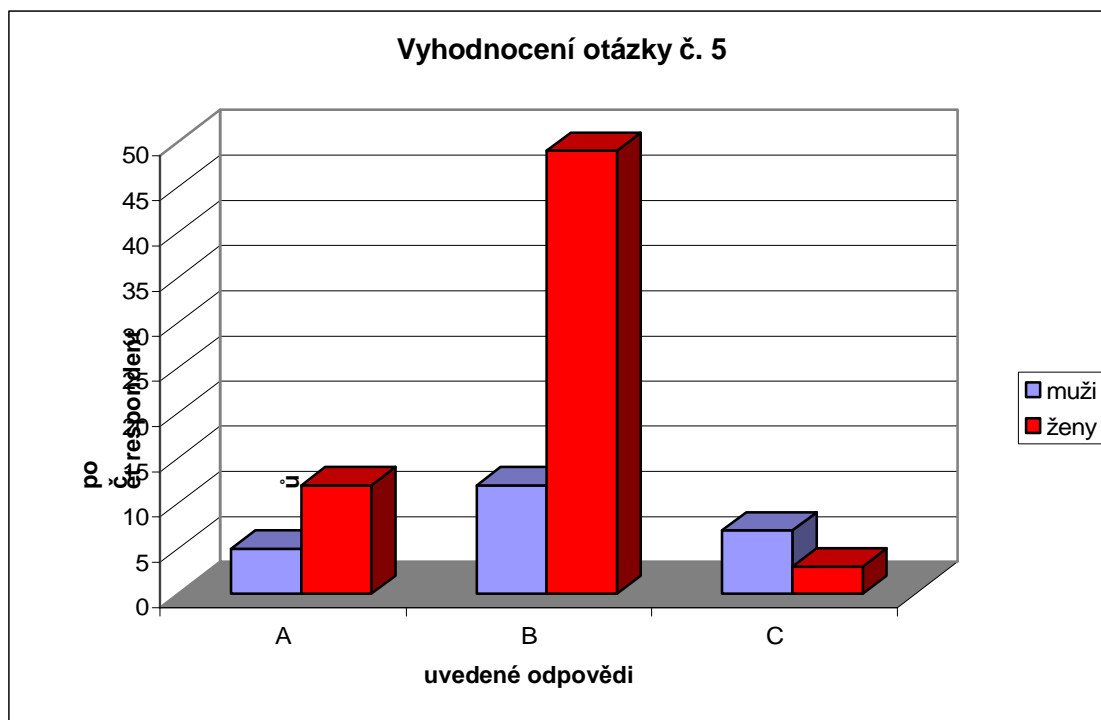


Graf č. 4 Vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 5: Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve firmě Gronka – Prodej, spol. s r.o. (dále jen Vaše firma):

V dotazníku u této otázky první uváděnou variantu *méně než 5 let* (odpověď A) označilo celkem 17 (18%) respondentů, z nichž byli 4 muži a 1 žena ve vedoucí funkci, další možnost *více než 5 let* (odpověď B) uvedlo celkem 63 (72%) respondentů, z nichž se jednalo o 6 mužů a 11 žen ve vedoucí funkci a variantu *více jak 10 let* (odpověď C) uvedlo celkem 10 (10%) respondentů, z těchto se jednalo o 2 muže a 2 ženy ve vedoucí funkci. Nejpočetněji je tedy zastoupena kategorie zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni více než pět let, což svědčí o jakési stabilitě lidských zdrojů uvnitř firmy, kdy je snaha si své zaměstnance především udržet, zajišťovat stabilní a dobře fungující sociální klima na pracovišti, správně nastavenou firemní kulturu a tím i dobře fungující vzájemné mezilidské vztahy včetně zdravé spolupráce mezi jednotlivými úseky a jednotkami. Procentuální vyjádření jednotlivých odpovědí je znázorněno v následujícím grafu č. 5.

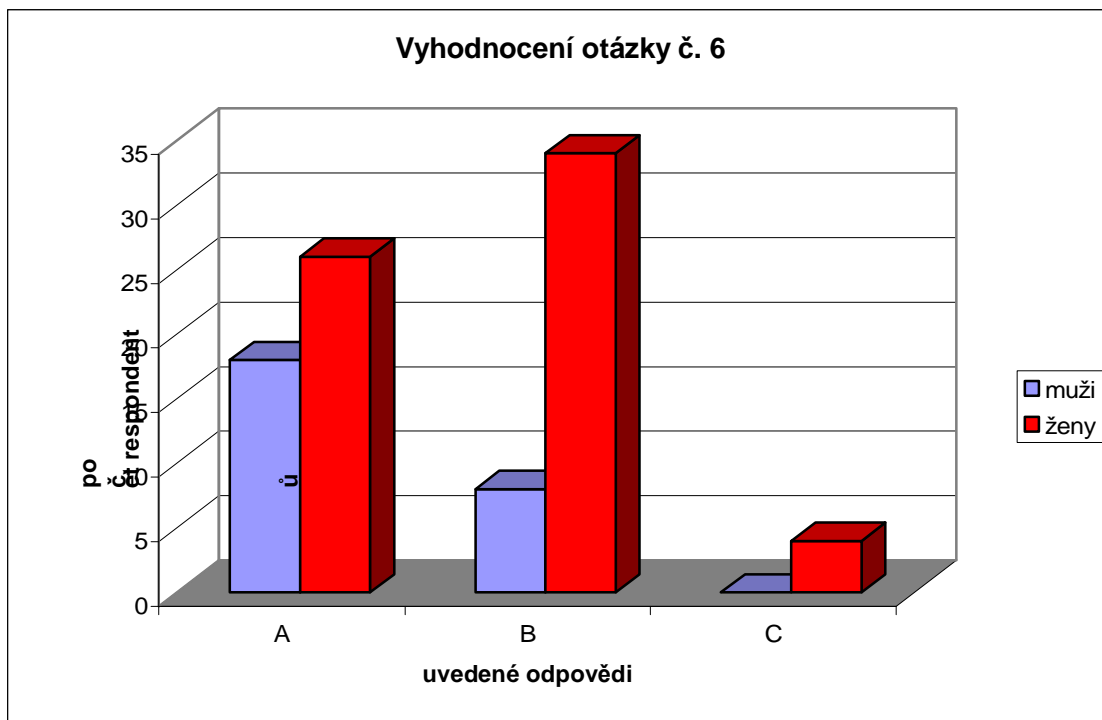


Graf č. 5 Vyhodnocení otázky č. 5

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 6: Jste loajální k Vaší firmě:

Z celkového počtu dotazovaných vybralo první možnost, tedy variantu *ano, jsem velmi loajální* (odpověď A) celkem 44 (49%) respondentů, jednalo se o 18 mužů a 26 žen, z nichž bylo 8 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci, další variantu *ano, jsem průměrně loajální* (odpověď B) zvolilo celkem 42 (47%) respondentů, 8 mužů a 34 žen, kde se z těchto jednalo o 12 žen ve vedoucí funkci. Poslední uváděnou variantu *ne, nejsem loajální* (odpověď C) zvolili celkem 4 (4%) dotazující respondenti a jednalo se pouze o ženy, které nejsou ve vedoucí funkci. Z tohoto poměrně pozitivně vycházejícího výsledku je tedy zřejmé, že je sledovaná firma svými vlastními zaměstnanci hodnocena a vnímána veskrze kladně a jsou s firmou, v níž pracují, spokojeni. Grafické znázornění jednotlivých odpovědí nalezneme v grafu č. 6.

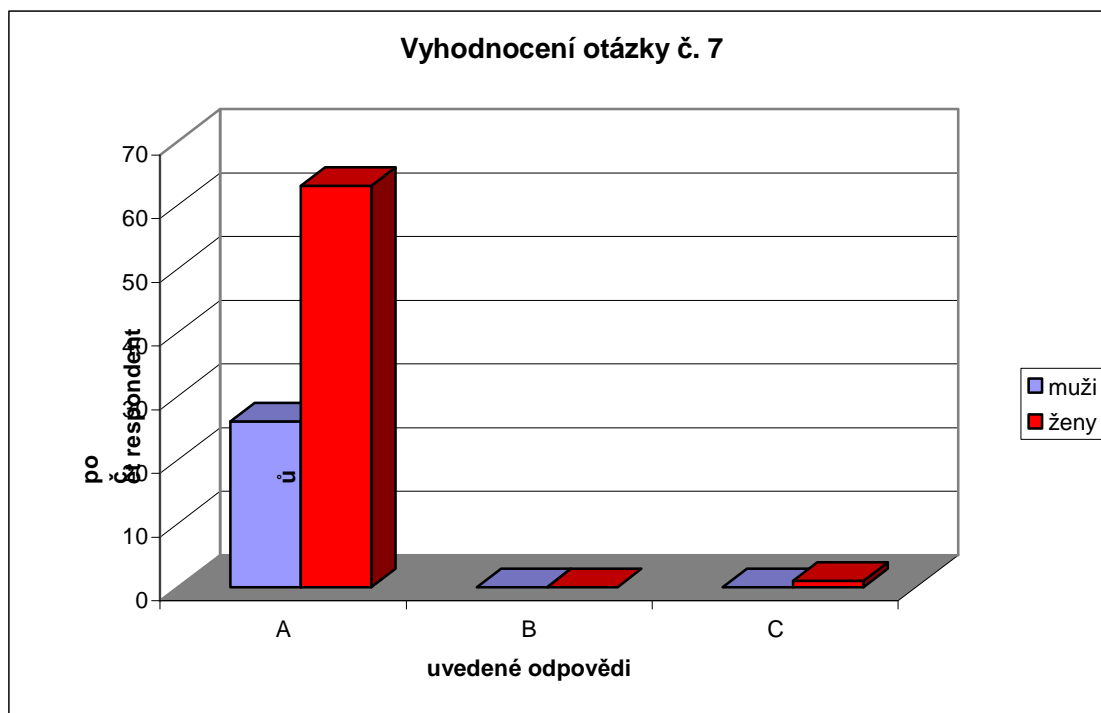


Graf č. 6 Vyhodnocení otázky č. 6

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 7: Je Vaše firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě (na zákazníka a potřeby trhu):

Drtivá většina všech zaměstnanců, celkem se jednalo o 89 (98%) respondentů, uvedla variantu *externě - spíše na zákazníka* (odpověď A), z těchto respondentů se jednalo o 8 mužů a 13 žen ve vedoucí funkci, další uváděnou možnost *interně - spíše na zaměstnance* (lidské zdroje uvnitř firmy - odpověď B) ne zvolil nikdo z dotazovaných respondentů a poslední uváděnou variantu k této otázce *na obojí současně* (odpověď C) uvedla pouze 1 (2%) žena, a to žena, která je ve vedoucí funkci. Téměř stoprocentní zastoupení odpovědi, že je firma zaměřena externě – spíše na zákazníka logicky vyplývá z předmětu podnikání firmy samotné. Je to především zákazník, který svými požadavky a výběrem výrobků ovlivňuje firmě tvorbu zisku a tím jí umožňuje existenci a efektivní fungování na trhu, kde v současné době vládne neustále se zvyšující konkurenční prostředí. Procentuální zastoupení je možné vysledovat z následujícího grafu č. 7.



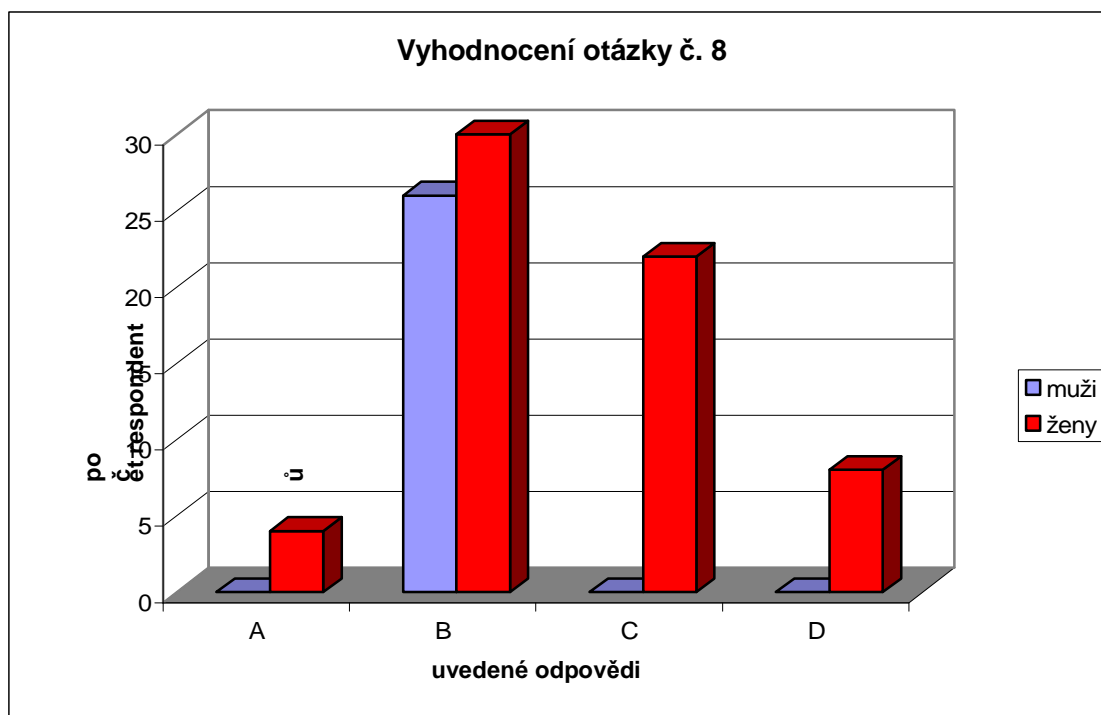
Graf č. 7 Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 8: Převládá mezi zaměstnanci nedůvěra - pokud ano, ale není možnost uvedena, uveďte prosím Vaši odpověď v možnosti F:

První z nabízených možností *ano* (odpověď A) uvedli pouze 4 (4%) respondenti, a to ženy, variantu *ne* (odpověď B) zaškrtnla převážná část respondentů, a to 56 (63%), z nichž bylo 26 mužů a 30 žen, z kterých bylo 8 mužů a 8 žen ve vedoucí funkci, další uváděnou možností byla varianta *ano, ale jen mezi zaměstnanci na nižších pozicích* (odpověď C), kterou uvedlo celkem 22 (25%) respondentů, jednalo se pouze o ženy a z nich byly 4 ve vedoucí funkci, *ano, ale jen mezi zaměstnanci a manažery* (odpověď D) uvedlo 8 (8%) žen, z nichž byly 2 na vedoucí funkci. Variantu *ano, ale jen ve vztahu manažerů firmy s majiteli firmy* (odpověď E) a možnost volné odpovědi F nikdo z dotazovaných respondentů nezvolil. Z daných odpovědí je tedy zřejmé, že mezi zaměstnanci panuje především vzájemná důvěra, která je samozřejmě podporována i délkou zaměstnaneckého poměru jednotlivých pracovníků, z které vyplývá, že se zaměstnanci nepropouštějí, není tu velké procento nově příchozích, tudíž se pracovníci mezi sebou dobře znají a mohou si tak vzájemně důvěřovat a zdravým způsobem spolupracovat, což má pro výrobní firmu nedocenitelný význam. Vzájemná

důvěra a spolupráce jsou základními stavebními kameny, pro podporu firemní strategie a vize, čímž je zajištěna úspěšnost firmy mezi ostatními, neboť právě lidské zdroje jsou těmi, které do oběhu uvádějí ostatní zdroje firmy. (viz. graf č. 8)

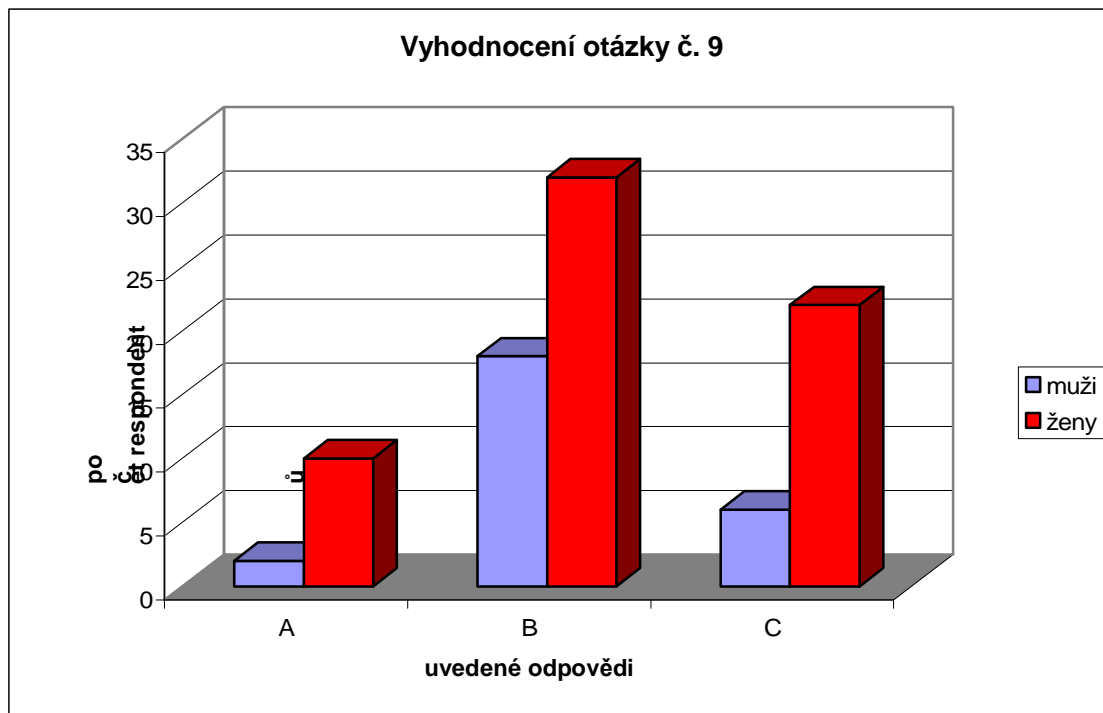


Graf č. 8 Vyhodnocení otázky č. 8

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 9: Máte pocit, že jsou někteří Vaši kolegové preferováni:

První nabízenou variantu *ano* (odpověď A) zvolilo 12 (12%) respondentů, z nichž se jednalo o 2 muže a 10 žen (nikdo z nich nebyl ve vedoucí funkci), další uvedenou možnost *ne* (odpověď B) zvolilo nejvíce dotazovaných, a to celkem 50 (56%) respondentů, jednalo se o 18 mužů a 32 žen, z nichž bylo 8 mužů a 7 žen ve vedoucí funkci, možnost *někdy* (odpověď C) uvedlo celkem 28 (32%) respondentů, z toho se jednalo o 6 mužů a 22 žen, z nichž bylo 7 žen ve vedoucí funkci. I tato odpověď a její největší procentuální zastoupení v odpovědi, že kolegové preferováni nejsou, svědčí o tom, že jsou vztahy ve firmě nastaveny správným směrem a jsou zaměřeny více na vzájemnou spolupráci a přátelskou atmosféru na pracovišti, než na soupeřivost jednotlivých pracovníků či týmů. (viz. graf č. 9)

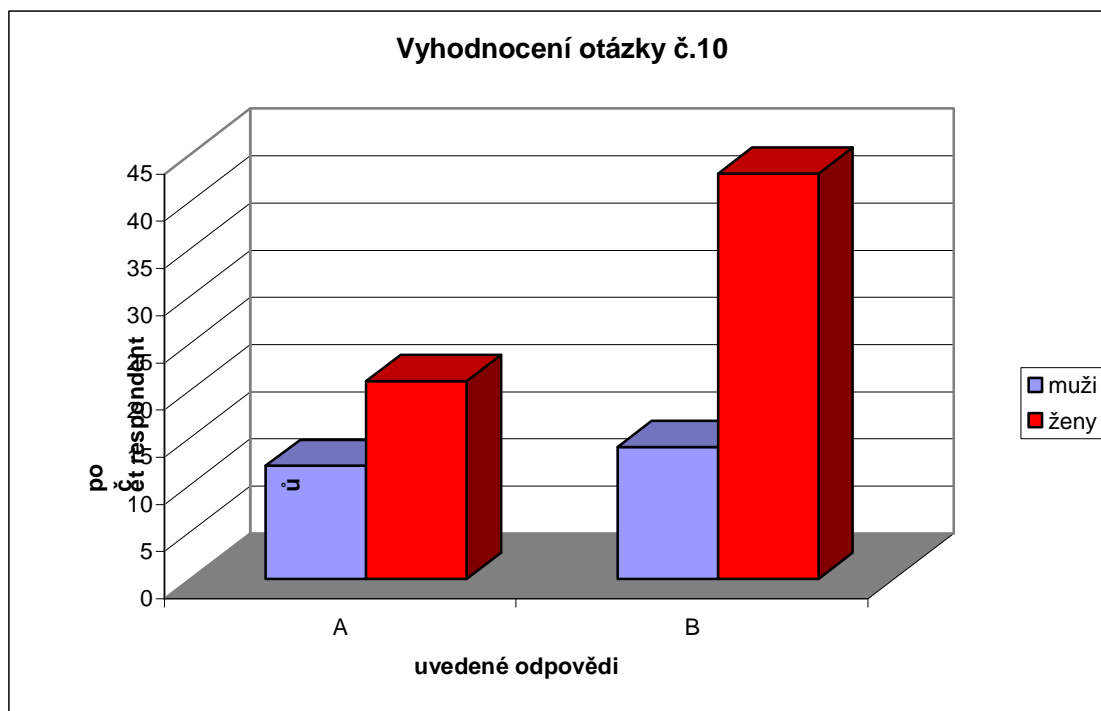


Graf č. 9 Vyhodnocení otázky č. 9

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 10: Jste ochoten odvést práci směřující ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy, navíc ve svém volnu a zdarma:

Jako první nabízenou možnost *ano* (odpověď A) uvedlo ze všech dotazovaných celkem 33 (37%) respondentů, z nichž se jednalo o 12 mužů a 21 žen, z kterých bylo 6 mužů a 9 žen ve vedoucí funkci, další uváděnou možností byla varianta *ne* (odpověď B), kterou ve své odpovědi zvolilo celkem 57 (63%) dotazovaných respondentů, z toho bylo 14 mužů a 43 žen. Z výše uvedených byli 2 muži a celkem 5 žen ve vedoucí funkci. Větší zastoupení u druhé odpovědi může vypovídat o tom, že je firma zaměřena více externě, na zákazníka a méně se zajímá o své zdroje, další možností může být např. finanční ohodnocení, které je pro mnohé pracovníky větší motivací a pokud za svojí práci nevidí adekvátní finanční ohodnocení, nejsou pak ochotni odvést jakoukoliv práci navíc. Vyhodnocení otázky můžeme sledovat v grafu č. 10.

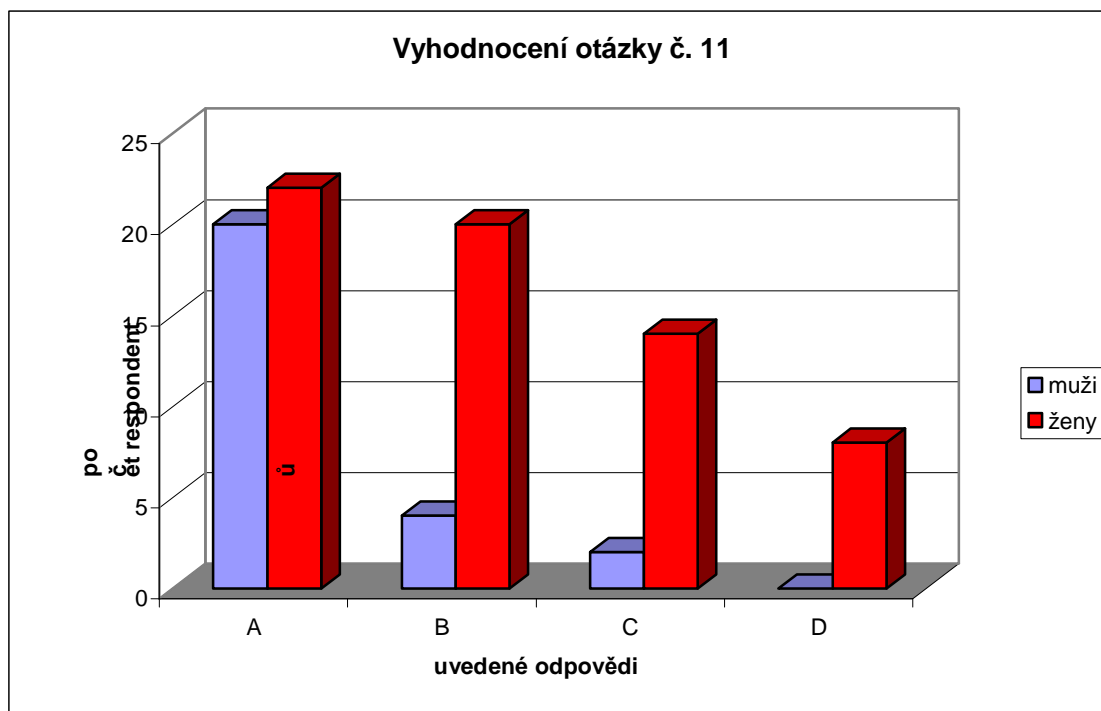


Graf č. 10 Vyhodnocení otázky č 10

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 11: Vaše vztahy s kolegy na pracovišti jsou:

Nejpozitivněji laděnou možnost *neformální a přátelské* (odpověď A) uvedlo celkem 42 (47%) dotazovaných respondentů, z nichž bylo 20 mužů a 22 žen, z kterých se jednalo o 8 mužů a 9 žen ve vedoucí funkci, další variantu *formální, zaměřené pouze na pracovní problémy* (odpověď B) zaškrtnulo v dotazníku celkem 24 (27%) respondentů, z toho 4 muži a 20 žen, z kterých byly 3 ženy ve vedoucí funkci, další nabízenou možnost *starám se jen o sebe, ostatní mě nezajímají* (odpověď C) označilo celkem 16 (18%) respondentů, z toho 2 muži a 14 žen, z kterých nebyl nikdo ve vedoucí funkci, variantu *vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé* (odpověď D) uvedlo pouze 8 (8%) žen, z nichž 2 byly ve vedoucí funkci. Téměř polovina dotazovaných napříč celou firmou tedy vzájemné vztahy na pracovišti hodnotí v odrazu přátelského pracovního klimatu. Tato skutečnost je též dána i tím, že je většina zaměstnanců firmy přímo z obce Rozsíčka, kde se nachází samotné sídlo firmy nebo z přilehlého městečka Olešnice a lidé se tak velmi dobře znají. Tato otázka je přehledně znázorněna v následujícím grafu č 11.

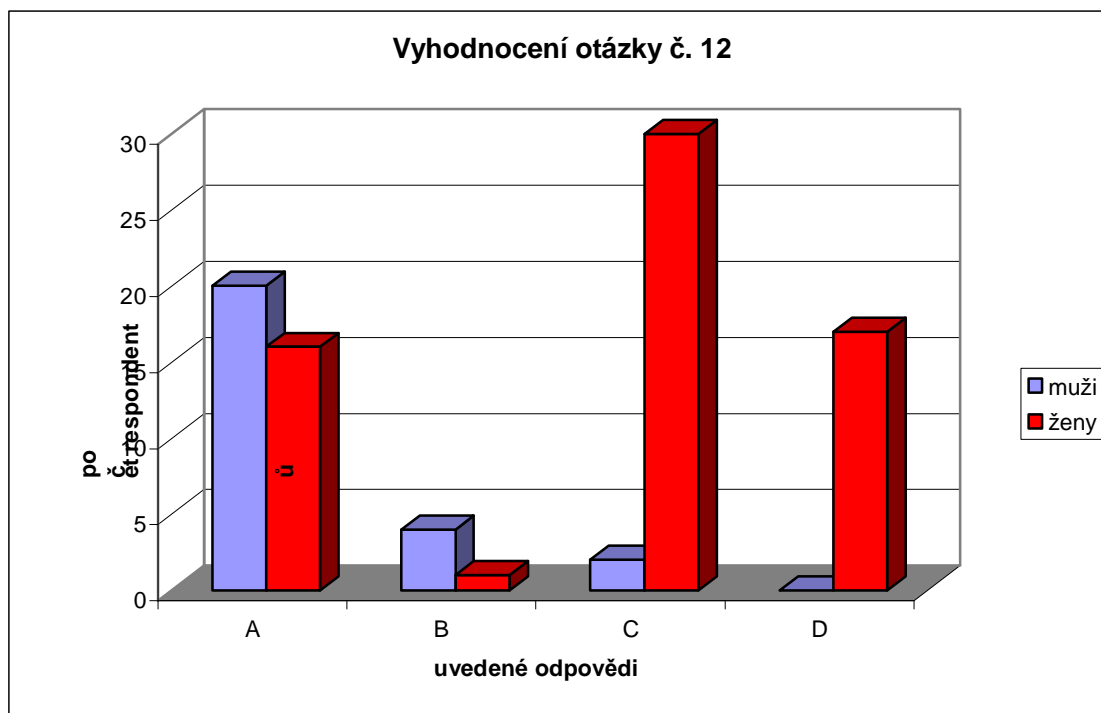


Graf č. 11 Vyhodnocení otázky č. 11

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 12: Pracujete rádi v týmu, společně s ostatními pracovníky Vašeho úseku:

Uváděnou možnost *ano* (odpověď A) označilo v dotazníku celkem 36 (40%) respondentů, z nichž se jednalo o 20 mužů a 16 žen, z toho bylo 8 mužů a 6 žen ve vedoucí funkci, variantu *ne* (odpověď B) zvolilo 5 (6%) respondentů, což byla odpověď s nejmenším počtem odpovídajících, kdy se jednalo o 4 muže a 1 ženu, kdy žena byla ve vedoucí funkci, další možnost *spíše ano* (odpověď C) uvedlo 32 (36%) respondentů, 2 muži a 30 žen, kdy 6 žen bylo ve vedoucí funkci, variantu *spíše ne* (odpověď D) zvolilo celkem 17 (18%) respondentů, které byly pouze ženy a z nich 1 byla ve vedoucí funkci. Z níže uvedeného grafu č. 12 lze tedy vyčíst, že u většiny dotazovaných respondentů převládá kladná odpověď v oblasti týmové spolupráce. Tento faktor je velice významným ukazatelem především pro management firmy, který by měl i nadále danou situaci takto podporovat a prohlubovat. Správné vedení týmů a efektivní využití tvůrčích schopností každého pracovníka je základem pro dobré fungování firmy jako celku, což umožňuje firmě značnou konkurenční výhodu mezi ostatními firmami na trhu.

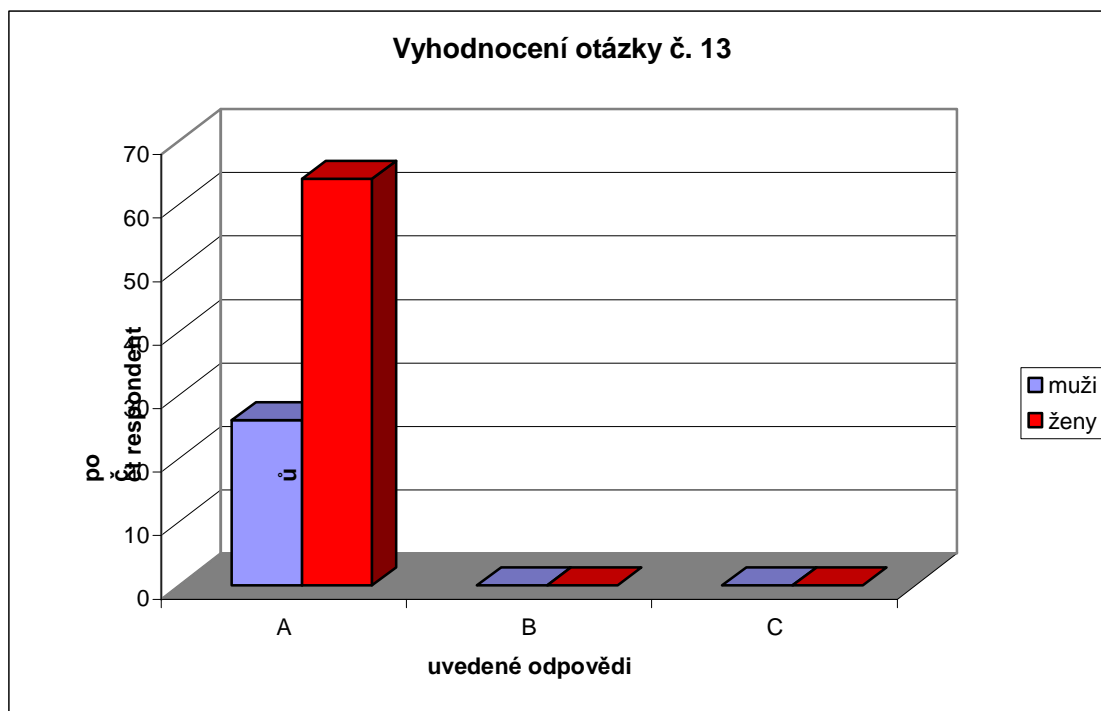


Graf č. 12 Vyhodnocení otázky č. 12

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 13: Vyhovuje Vám pracovní vybavení Vašeho úseku (pokud máte výhrady, uveďte prosím jaké):

Prvně uváděnou variantu *ano* (odpověď A) zvolili všichni dotazovaní respondenti, tedy 100%. Nikdo z respondentů neuvedl varianty *ne, je potřeba zlepšit...* (odpověď B) a *ano, ale je potřeba zlepšit...* (odpověď C). Zde je jednoznačná odpověď přinejmenším zarážející, nicméně je nutné respektovat výsledek dotazníkového šetření. Ve firmě je celý provoz a výroba vybavena moderními stroji, které mají za cíl, co nejvíce ulehčit práci zaměstnanců. Celá výroba stejně jako údržba, logistika, administrativa i samotný management je pravidelně dozorován systémem ČSN EN ISO 9001 a HACCP, přísnými kritérii hygienické správy a pravidelnými audity veterinární správy. Ale i přes veškeré výše uvedené skutečnosti byla stoprocentní shoda všech dotazovaných u této otázky i pro mě velkým překvapením. Jednoznačný výsledek je zaznamenán v níže uvedeném grafu č. 13.

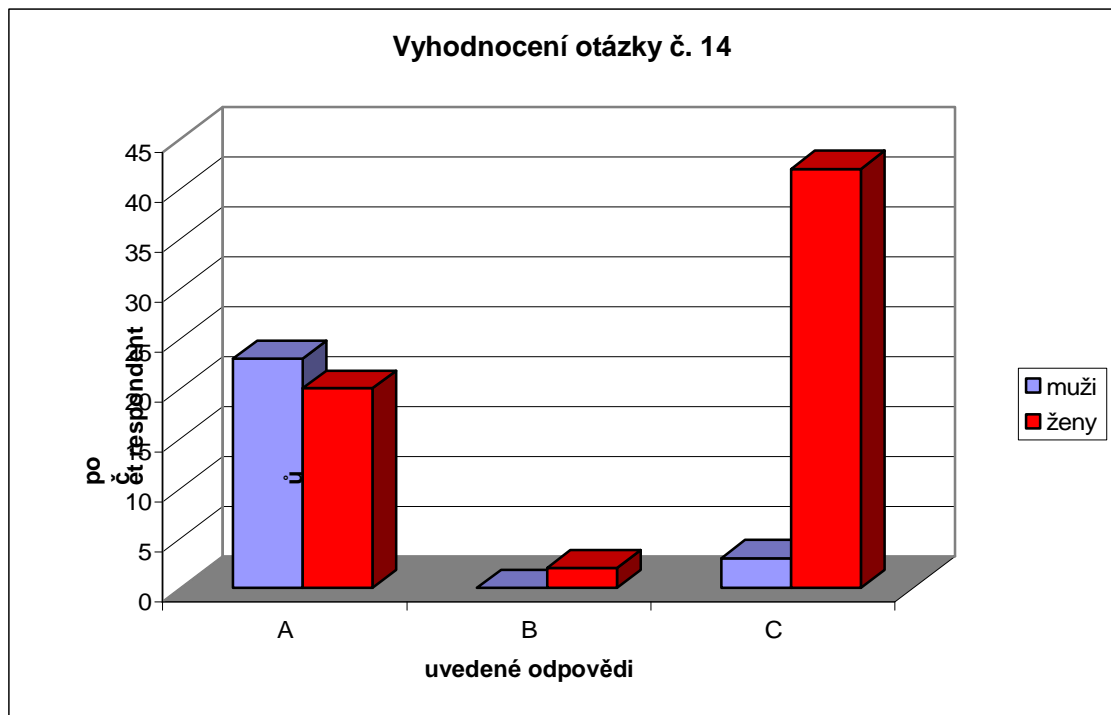


Graf č. 13 Vyhodnocení otázky č. 13

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 14: Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného:

Na tuto otázku zvolilo možnost *ano* (odpověď A) celkem 43 (48%), z toho bylo 23 mužů a 20 žen, z nichž 6 mužů a 2 ženy byli ve vedoucí funkci, variantu *ne* (odpověď B) zvolili celkem 2 (2%) respondenti, a to pouze ženy, další možnost *většinou ano* (odpověď C) uvedlo celkem 45 (50%) respondentů, z toho se jednalo o 3 muže a 42 žen, z nichž 2 muži a 12 žen bylo ve vedoucí funkci, *většinou ne* (odpověď D) neuvedl nikdo z respondentů. Z celkového počtu 90 dotazovaných odpovědělo celkem 88 pracovníků veskrze kladně, což je v organizační hierarchii důležitým ukazatelem. Vedení pracovníků a samotné vůdcovství není kult osobnosti, ale pouze vůdcovství sdílené napříč celou firmou je základním předpokladem úspěšného prosazení vlastní firmy ve stále náročnější regionální i světové konkurenci. Jestliže umí nadřízený své lidi vést správným směrem, efektivně je motivovat, využít mu svěřený intelektuální i pracovní kapitál, pak může firma jako celek uspět v náročném prostředí nové ekonomiky. Zastoupení jednotlivých odpovědí je graficky znázorněno v následujícím grafu č. 14.

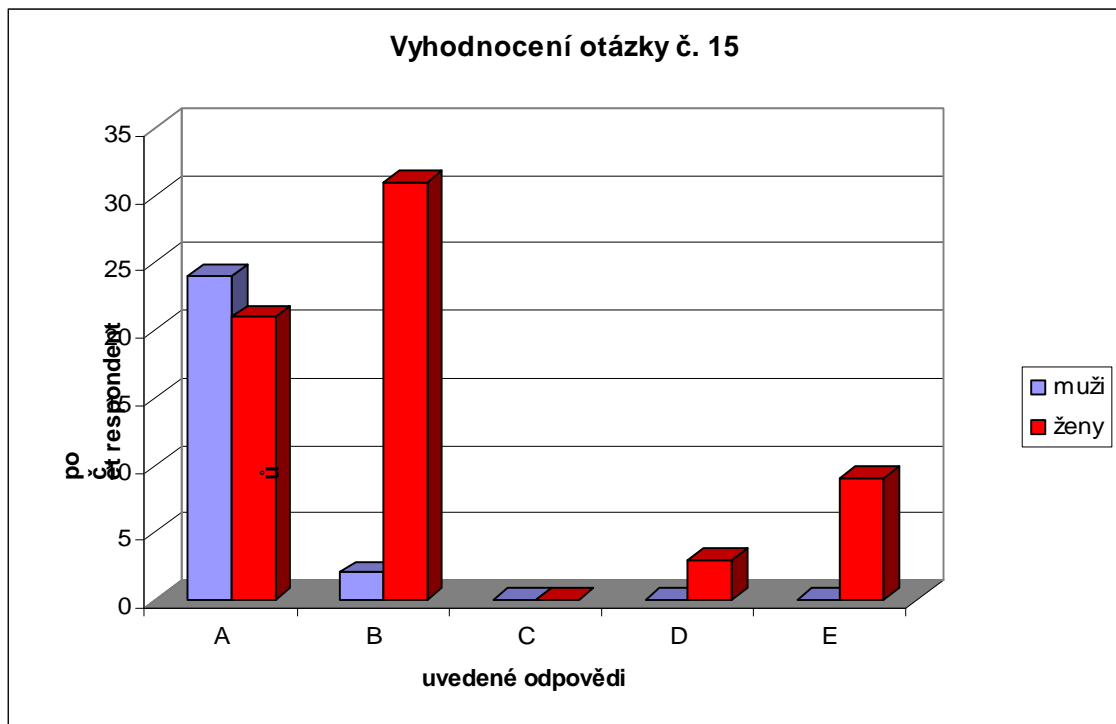


Graf č. 14 Vyhodnocení otázky č. 14

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 15: Jsou pracovní problémy na daném úseku řešeny Vašimi nadřízenými hned:

Variantu uváděnou na prvním místě *ano* (odpověď A) zaznamenalo celkem 45 (50%) respondentů, 24 mužů a 21 žen, z toho bylo 8 mužů a 5 žen ve vedoucí funkci, další možnost *většinou ano* (odpověď B) uvedlo 33 (37%) dotazovaných respondentů, 2 muži a 31 žen, z toho bylo 5 žen ve vedoucí funkci, variantu *ne* (odpověď C) neuvedl nikdo z dotazovaných respondentů, Dále uvedenou možnost *většinou ne* (odpověď D) označily 3 (3%) ženy ve vedoucí funkci a *nevím* (odpověď E) zvolilo 9 (10%) žen, z nichž 1 byla ve vedoucí funkci. I tato většinou kladně hodnocená odpověď svědčí o dobré spolupráci a pozitivně laděných vztazích mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky na jednotlivých úsecích firmy. Rychlá zpětná vazba včetně správně nastavené komunikace zajišťuje informační tok oběma směry, což se pak projevuje v efektivním řešení vyskytujících se problémů na jednotlivých pracovištích. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v grafu č. 15.

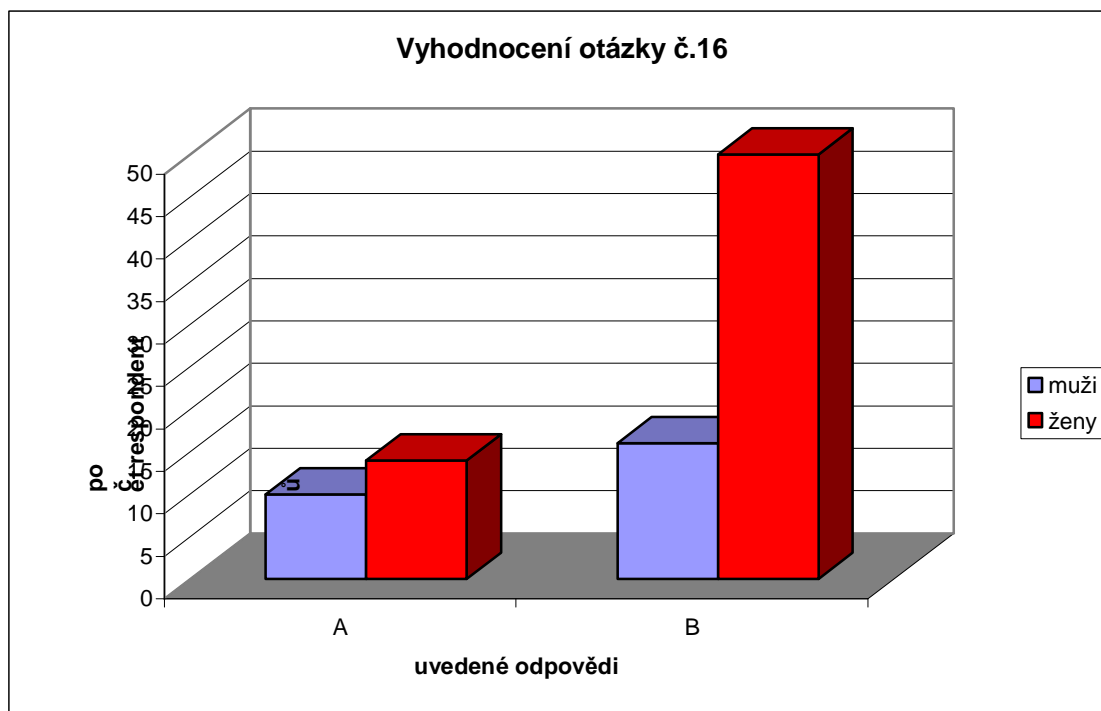


Graf č. 15 Vyhodnocení otázky č. 15

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 16: Jste spokojený/á/ se svým platovým ohodnocením:

Tato velice choulostivá otázka byla zodpovězena následovně. První možnost *ano* (odpověď A) uvedlo celkem 24 (27 %) dotazovaných respondentů, z toho bylo 10 mužů a 14 žen, z nichž se jednalo o 6 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci, další uváděnou možnost *ne* (odpověď B) zvolila většina respondentů, a to 66 (73 %), z nichž se jednalo o 16 mužů a 50 žen, z toho byli 2 muži a 12 žen ve vedoucí funkci. Uvedené odpovědi zaznamenává graf č. 16.

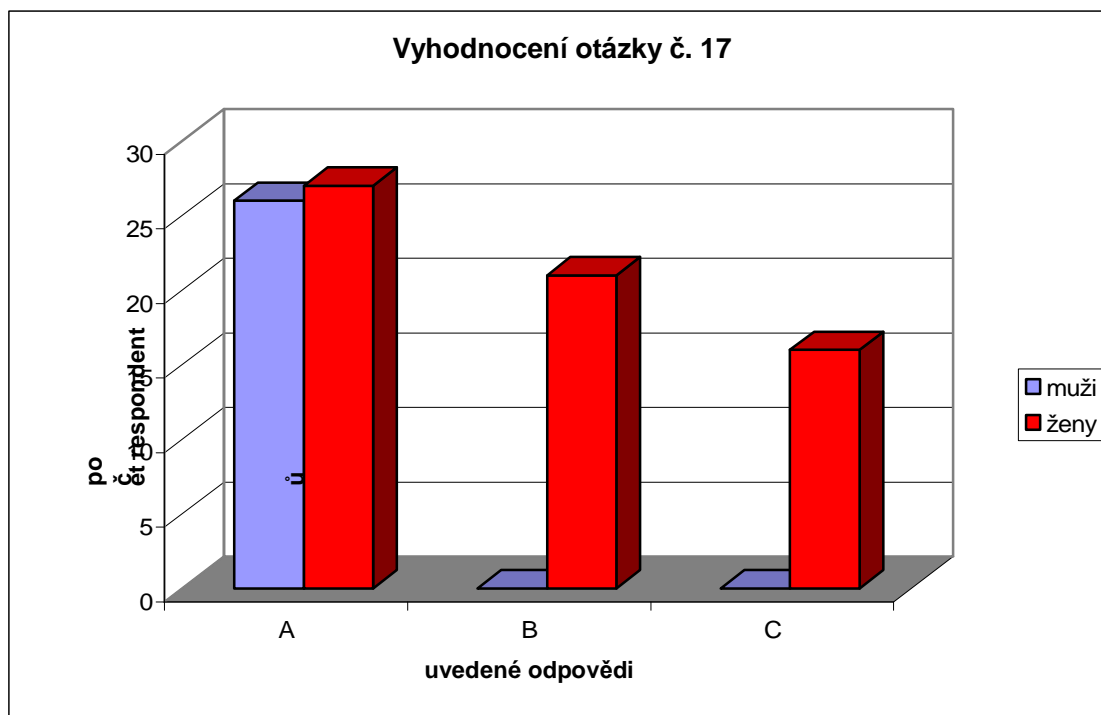


Graf č. 16 Vyhodnocení otázky č. 16

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 17: Kterou odpověď preferujete více – je pro mě důležité:

Variantu *finanční ohodnocení mé práce* (odpověď A) zvolilo celkem 53 (59%) dotazovaných respondentů, z toho bylo 26 mužů a 27 žen, 8 mužů a 7 žen bylo ve vedoucí funkci, což je zcela očekávaná odpověď a já osobně jsem předpokládala, že bude v tomto případě daleko více početněji zastoupena, neboť finanční prostředky jsou v dnešní ekonomicky náročné době velice silným motivačním prvkem, možnost *finanční ohodnocení a uznání mého nadřízeného* (odpověď B) uvedly pouze ženy, a to v zastoupení 21 (24%) žen, z nichž bylo 5 ve vedoucí funkci, variantu *finanční ohodnocení, uznání mého nadřízeného a uznání mých spolupracovníků* (odpověď C) označily také pouze ženy, a to celkem 16 žen (17%), z nichž 2 byly na vedoucí funkci. (viz. graf č. 17)

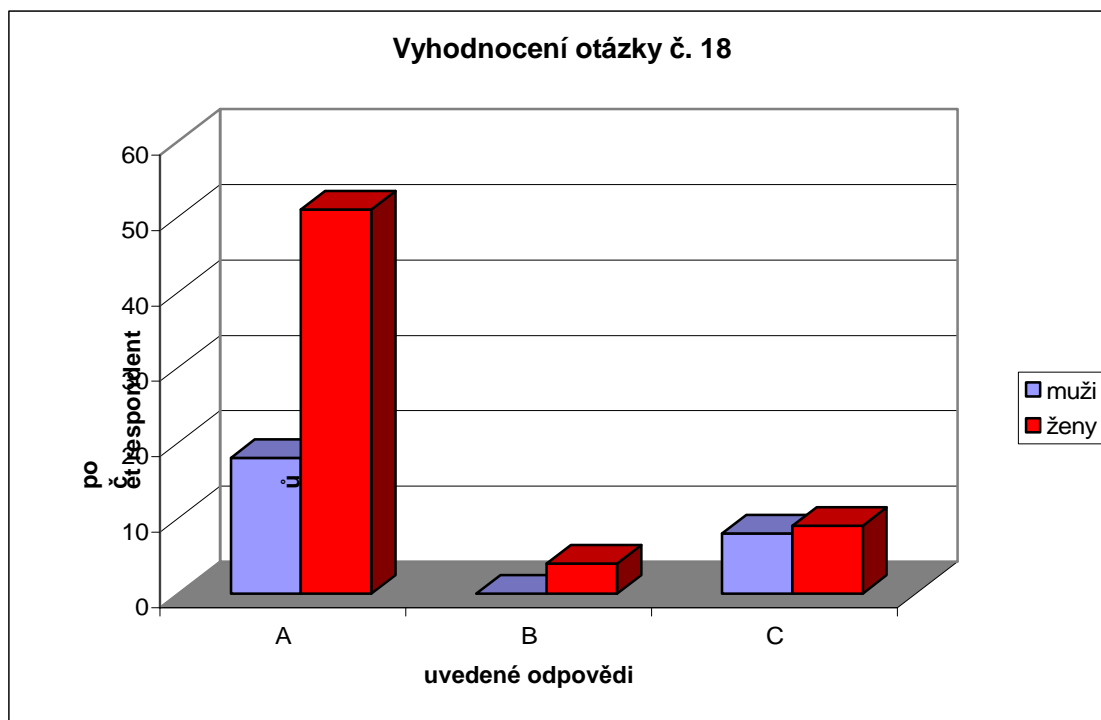


Graf č. 17 Vyhodnocení otázky č. 17

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 18: Účastníte se mimopracovních akcí, které pořádá Vaše firma:

Z následujících výsledků je zřejmé, že se firma snaží o stmelování kolektivu nejen uvnitř firmy, ale i mimo ni. Možnost *ano* (odpověď A) uvedla většina respondentů, a to 69 (76%), z toho bylo 18 mužů a 51 žen, z nichž 6 mužů a 13 žen bylo na vedoucí funkci, variantu *ne* (odpověď B) uvedly pouze 4 (5%) ženy a variantu *občas* (odpověď C) uvedlo celkem 17 (19%) respondentů, a to 8 mužů a 9 žen, z nichž 2 muži a 1 žena byli ve vedoucí funkci. Firma každoročně pořádá vánoční večírek, kde poděkuje svým pracovníkům prostřednictvím dárkových poukazů, firemního oblečení i oblečení pro volný čas včetně dárkových balení značkových vín a kolekcí na vánoční stromeček. Dále se snaží vyjít vstříc svým pracovníkům prostřednictvím svých benefitů poskytovaných během celého roku. Ve firmě jsou pořádány také oslavy významných jubileí pracovníků, k narození dítěte firma též přispívá finančním dárkem, dále jsou pořádána soutěžní odpoledne v rámci pálení čarodějnic a další firemní akce. (viz. graf č. 18)

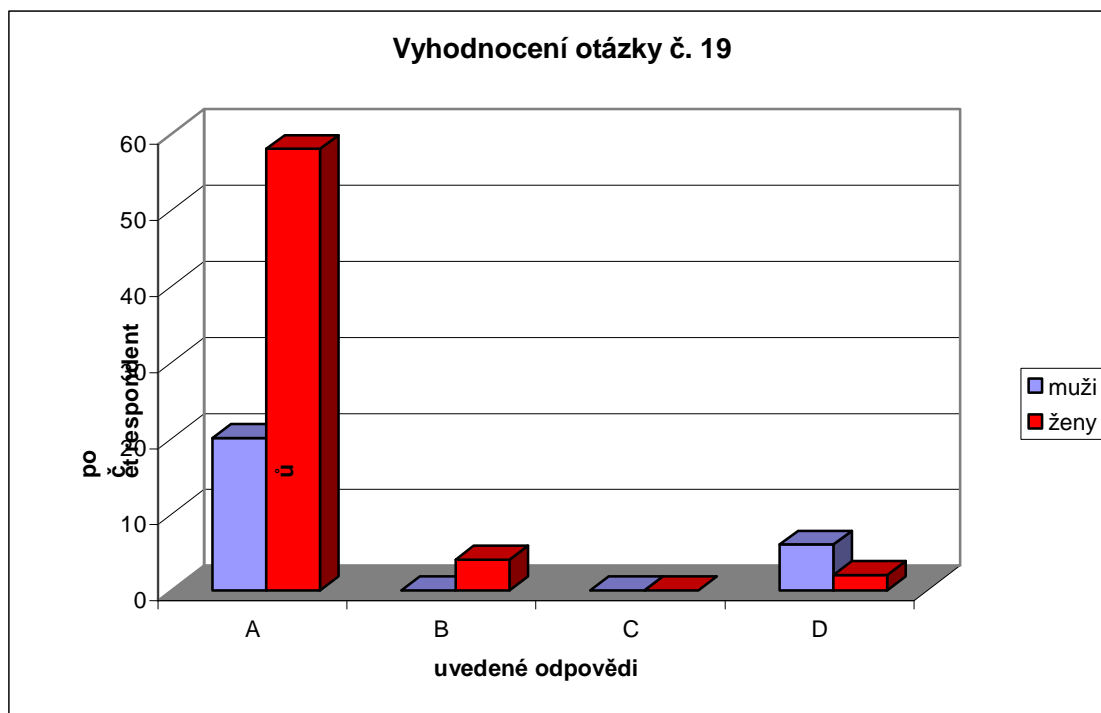


Graf č. 18 Vyhodnocení otázky č. 18

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 19: Chodíte rád/a/ na tyto akce:

Z dotazovaných respondentů téměř většina, a to 78 (86%) zvolila variantu *ano* (odpověď A), z toho bylo 20 mužů a 58 žen, z nichž 6 mužů a 14 žen bylo ve vedoucí funkci, což vyplývá i z předešlé otázky, kde většina pracovníků odpověděla, že akce pořádané firmou navštěvuje. Firma si je vědoma toho, že jedině dobře fungující vztahy a správně nastavená firemní kultura a klima na pracovišti jsou jedním z faktorů konkurenční výhody firmy na trhu, proto se snaží přátelské klima efektivně rozvíjet a podporovat. Možnost *ne* (odpověď B) zvolily pouze 4 (5%) ženy, které nebyly ve vedoucí funkci, další variantu *nechodím na ně* (odpověď C) neoznačil nikdo z respondentů a poslední variantu *chodím jen z povinnosti* (odpověď D) zvolilo celkem 8 (9%) respondentů, a to 6 mužů a 2 ženy, z nichž pouze 2 muži byli ve vedoucí funkci. Procentuální vyjádření této otázky lze vyčíst z následujícího grafu č 19.

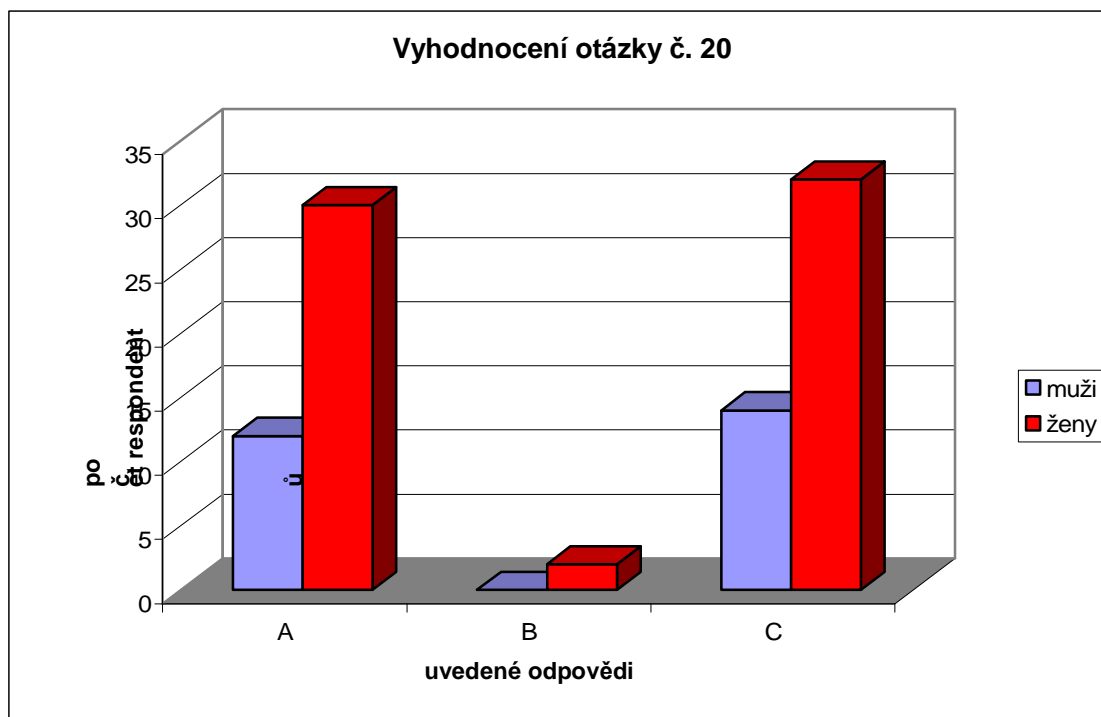


Graf č. 19 Vyhodnocení otázky č. 19

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 20: Jste hrdý/á/ na firmu, v níž pracujete:

Téměř polovina zaměstnanců firmy zvolila variantu *ano* (odpověď A), tu uvedlo celkem 42 (47%) z dotazovaných respondentů, z toho se jednalo o 12 mužů a 30 žen, z nichž 4 muži a 6 žen bylo ve vedoucí funkci, možnost *ne* (odpověď B) uvedly pouze 2 (2%) ženy, které nebyly ve vedoucí funkci, což je téměř nezanedbatelné procento a poslední variantu *zajímá mě práce a ne firma* (odpověď C) uvedlo celkem 46 (51%) respondentů, z toho bylo 14 mužů a 32 žen, z nichž byli 4 muži a 8 žen ve vedoucí funkci. Podobně zodpovězena byla i otázka číslo šest ohledně loajality pracovníků, kde celkem 44 zaměstnanců označilo, že jsou k firmě velmi loajální. Průměrně loajálních bylo celkem 42 respondentů, což koresponduje se zde uváděnou odpovědí C. Tuto otázku je možné chápat jako kontrolní (tzv. lži skóre), kdy se obě s velmi podobným počtem shodují a jelikož zaměstnanci měli možnost vyplňovat dotazník pouze jednou a neměli možnost si svoje odpovědi jakýmkoliv způsobem připravit či sdělit, lze tedy vyzorovat, že odpovídali pravděpodobně velice objektivně. Znázornění viz. graf č. 20.

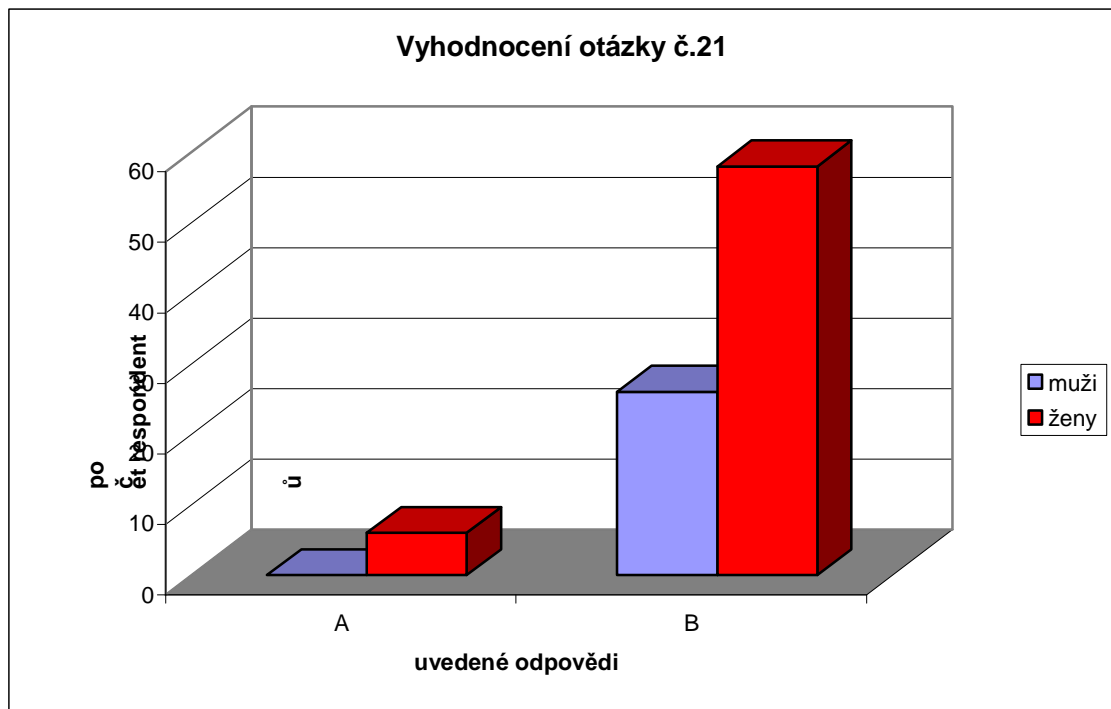


Graf č. 20 Vyhodnocení otázky č. 20

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 21: Chcete si najít jinou práci, mimo Vaši současnou firmu:

První možnost, kterou byla varianta *ano* (odpověď A) zvolilo ze všech dotazovaných respondentů pouze 6 (7%) žen, které nebyly ve vedoucí funkci, variantu *ne* (odpověď B) uvedla většina respondentů, a to celkem 84 (93%), z toho se jednalo o všechny muže a 58 žen. Všichni muži i ženy ve vedoucí funkci tedy volili tuto variantu bez výjimky. Z výše uvedených odpovědí lze usoudit na spokojenost zaměstnanců se svojí firmou a s procesy v ní probíhající, o čemž svědčí i otázky ohledně loajality k firmě a hrdosti pracovníků na svoji firmu. Procentuální vyjádření ohledně hledání nového zaměstnání mimo stávající firmu s tím, že by zaměstnanci neměnili, což je významným ukazatelem fluktuace zaměstnanců, najdeme v níže uvedeném grafu č. 21.

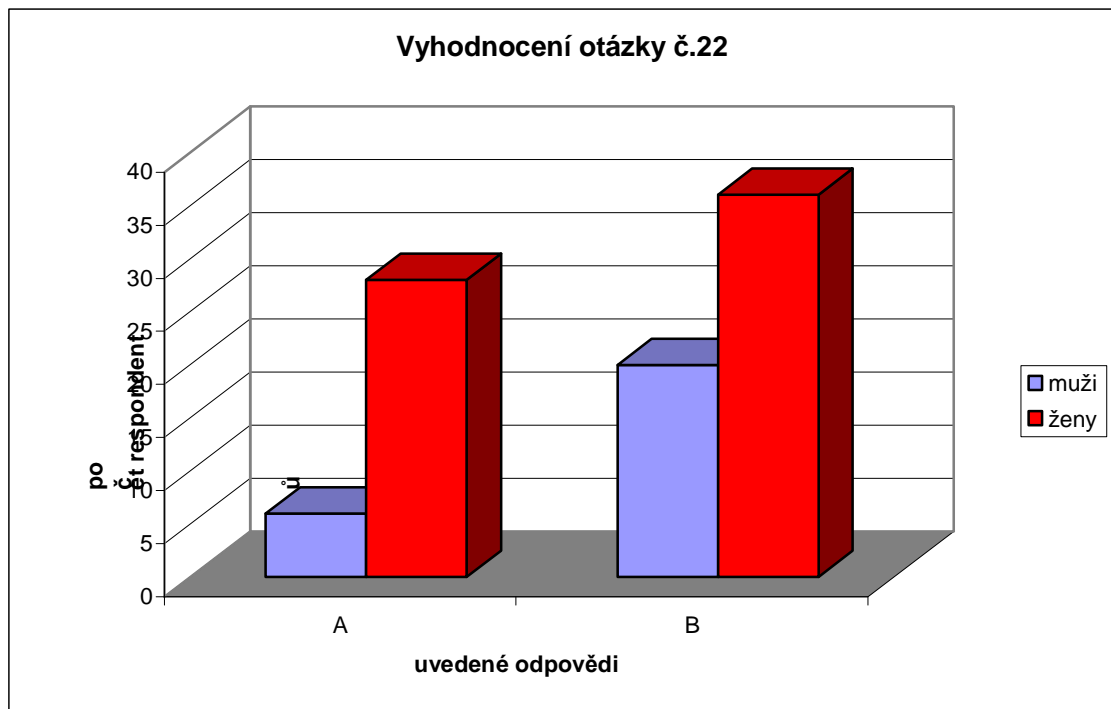


Graf č. 21 Vyhodnocení otázky č. 21

Zdroj: vlastní úprava

Otázka č. 22: Chtěl/a/ byste v rámci Vaší firmy získat jiné pracovní zařazení:

Uvedenou možnost *ano* (odpověď A) zvolilo celkem 34 (38%) respondentů, z toho bylo 6 mužů a 28 žen, z nichž byli 4 muži a 6 žen na vedoucí funkci, další variantu *ne* (odpověď B) volila více než polovina dotazovaných 56 (62%) respondentů, z toho 20 mužů a 36 žen, z nichž byli 4 muži a 8 žen ve vedoucí funkci. (viz. graf č. 22)



Graf č. 22 Vyhodnocení otázky č. 22

Zdroj: vlastní úprava

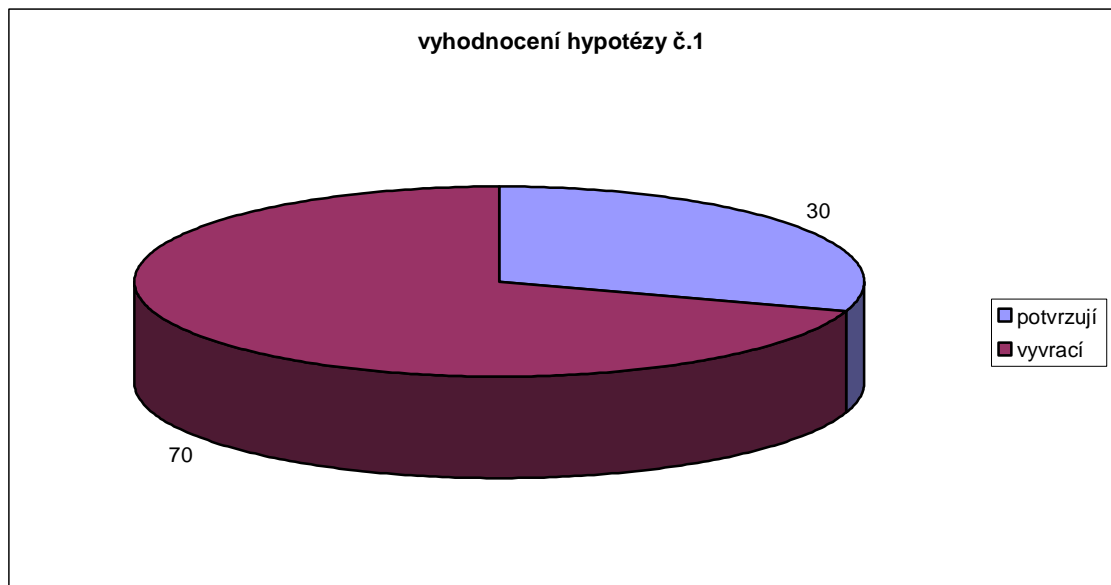
5.5 Verifikace hypotéz

Hypotézy byly stanoveny na počátku výzkumného šetření a vztahují se na všechny zaměstnance firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o., kteří byli v pracovním poměru k této firmě v měsíci lednu roku 2013.

H1: Vzájemné vztahy většiny řadových zaměstnanců a zaměstnanců managementu firmy jsou méně přátelské.

V tomto šetření jsem se zaměřila na vzájemné vztahy ve sledované firmě. Předpokládala jsem, že lepší vzájemné vztahy mají mezi sebou pracovníci, kteří jsou pracovníčně zařazeni na stejné úrovni. Výsledek šetření jsem čerpala z více odpovědí respondentů v dotazníku. Na otázku, zda převládá mezi zaměstnanci nedůvěra odpověděli ano pouze 4 (4%) respondenti, ne uvedla převážná část respondentů, a to 56 (63%), variantu ano, ale jen mezi zaměstnanci na nižších pozicích uvedlo celkem

22 (25%) respondentů a poslední variantu ano, ale jen mezi zaměstnanci a manažery uvedlo 8 (8%) respondentů. (viz. otázka č. 8) Respondenti dále odpovídali na to, zda mají pocit, že jsou někteří jejich kolegové preferováni, což by mohlo být jedním z důvodů jejich špatných vzájemných vztahů např. s jejich přímým nadřízeným. Na tuto otázku odpovědělo ano pouze 12 (12%) respondentů, variantu ne zvolila velká část, a to 50 (56%) respondentů a variantu někdy uvedlo celkem 28 (32%) respondentů. (viz. otázka č. 9) Dalším ukazatelem pro mne byla odpověď na otázku, zda jsou jejich vztahy s kolegy na pracovišti neformální a přátelské, tuto variantu zvolilo celkem 42 (47%) respondentů, variantu formální, zaměřené pouze na pracovní problémy uvedlo 24 (27%) respondentů, variantu starám se jen o sebe, ostatní mě nezajímají uvedlo celkem 16 (18%) respondentů a vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé uvedlo pouze 8 (8%) žen. (viz. otázka č. 11) Dále jsem vycházela z odpovědí respondentů na otázku, zda se účastní mimopracovních akcí, které pořádá jejich firma, kde se zaměstnanci dostávají do prostředí, které si mohou sami vybrat. Sami tedy rozhodují o tom, zda chtějí svůj volný čas trávit společně se svými kolegy. Drtivá většina respondentů odpověděla ano, a to 69 (76%), variantu ne uvedli pouze 4 (5%) respondenti a variantu občas uvedlo celkem 17 (19%) respondentů. (viz. otázka č. 18) Pro objektivnost motivace v jejich rozhodování u předešlé otázky, je zapotřebí uvést v tomto šetření i jejich odpovědi na otázku, z jakého důvodu se těchto akcí účastní. Otázka zněla, zda se těchto akcí účastní rádi, kdy drtivá většina z respondentů, a to 78 (86%) zvolila variantu ano, odpověď ne zvolili pouze 4 (5%) respondenti a poslední variantu chodím tam jen z povinnosti zvolilo celkem 8 (9%) respondentů. (viz. otázka č. 19)



Graf č. 23 Vyhodnocení hypotézy č. 1

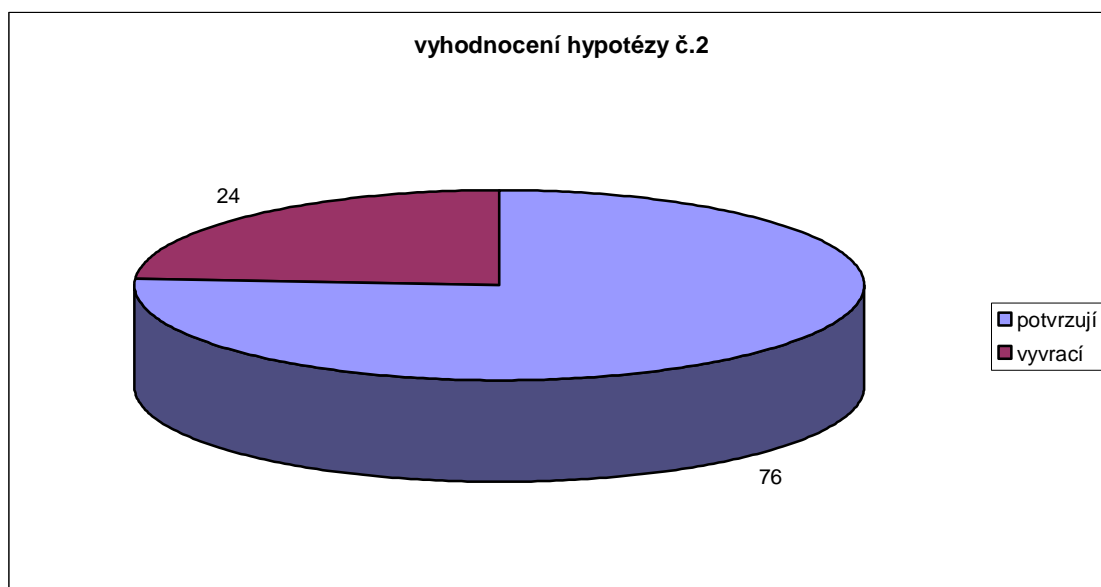
Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza číslo 1 nebyla potvrzena.

H2: Více jak polovina zaměstnanců hodnotí jednání managementu kladně.

V tomto šetření jsem se snažila zjistit, jak zaměstnanci vnímají celkové jednání managementu firmy. Do toho šetření jsem opět zařadila výsledky z více otázek, na které respondenti v dotazníku odpovídali. Pro objektivnost jsme do verifikace či falzifikace této hypotézy zařadila následující. Když byli dotazováni na to, jestli je jejich firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě (na zákazníka a potřeby trhu), drtivá většina všech zaměstnanců, celkem se jednalo o 89 (98%) respondentů, uvedla variantu externě - spíše na zákazníka, variantu interně - spíše na zaměstnance (lidské zdroje uvnitř firmy) nezvolil nikdo z dotazovaných respondentů a variantu na obojí současně uvedl pouze 1 (2%) respondent. (viz. otázka č. 7) Pocit, že jsou někteří kolegové vedoucím preferování má 12 (12%) respondentů. Zde je zajímavé, že nikdo z těchto respondentů nebyl ve vedoucí funkci. Pocit preferování jiných kolegů neměla více jak polovina respondentů, variantu ne jich zvolilo 50 (56%), variantu někdy již uvedlo celkem 28 (32%) respondentů, zde je zajímavé, že z tohoto počtu se jednalo 7 žen, které jsou ve vedoucí. (viz. otázka č. 9) Do tohoto šetření, dle mého názoru, patří i spokojenost s pracovním vybavením úseku, ve kterém zaměstnanec pracuje, všech 90 (100%) respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni, což je známka toho,

že management v této stránce věci, pracuje ve firmě obdivuhodně. (viz. otázka č. 13) Důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného má celkem 43 (48%) respondentů. Naopak důvěru v něho nemají pouze 2 (2%) respondenti a variant, že většinou důvěru má uvedlo celkem 45 (50%) respondentů. (viz. otázka č. 14) Zajímalo mě také, jak vnímají podřízení zaměstnanci práci a efektivnost svého nadřízeného při řešení problémů. Proto byli respondenti dotazováni, zda jsou pracovní problémy na daném úseku řešeny jejich nadřízenými hned, což je také velmi důležitá součást práce vedoucího pracovníka. Možnost ano, jsou řešeny hned, uvedlo celkem 45 (50%) respondentů a variantu většinou ano uvedlo 33 (37%) respondentů. Nikdo neuvedl variantu ne a možnost většinou ne uvedli 3 (3%) dotazovaní, poslední variantu nevím zvolilo 9 (10%) respondentů. (viz. otázka č. 15) Pracovníci managementu firmy také rozhodují o platovém ohodnocení podřízených zaměstnanců. Dotazovala jsem se tedy také na to, jak jsou respondenti spokojeni se svým platovým ohodnocením. Spokojeno bylo celkem 24 (27 %) respondentů, z nichž pro zajímavost uvádím, že z těchto 24 se jednalo o 6 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci. Nespokojena byla ale většina dotazovaných respondentů, a to 66 (73 %), z toho byli 2 muži a 12 žen ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 16) Zajímavé jsou i výsledky z šetření otázky, zda by respondenti rádi, v rámci firmy, získali jiné pracovní zařazení. Na tuto otázku odpovědělo ano 34 (38%) respondentů, z nichž byli 4 muži a 6 žen na vedoucí funkci a ne zvolila většina 56 (62%) respondentů, z nichž byli 4 muži a 8 žen ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 22)



Graf č. 24 Vyhodnocení hypotézy č. 2

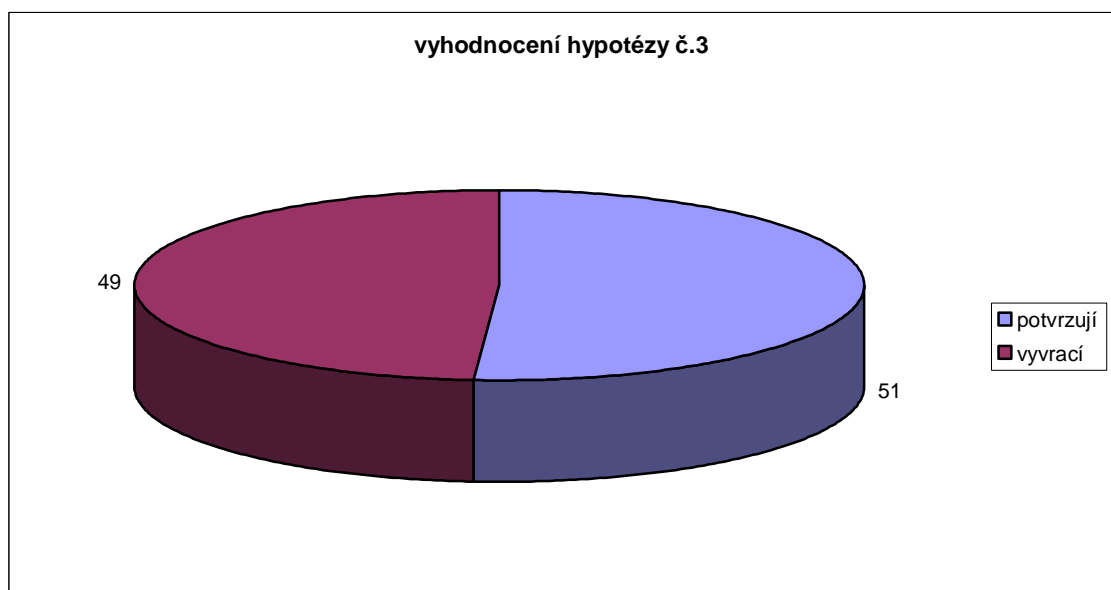
Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza číslo 2 byla potvrzena.

H3: Efektivita práce většiny zaměstnanců firmy je více motivována finančním ohodnocením, než loajalitou k firmě.

K vyhodnocení této hypotézy posloužilo opět více uvedených otázek, včetně jejich vyhodnocených odpovědí, kde byli respondenti dotazováni, zda jsou loajální k firmě, ve které pracují. Variantu ano, jsem velmi loajální zvolilo celkem 44 (49%) respondentů, z nichž bylo 8 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci, variantu ano, jsem průměrně loajální uvedlo celkem 42 (47%) respondentů, z těchto se jednalo o 12 žen ve vedoucí funkci a variantu ne, nejsem loajální zvolili celkem 4 (4%) respondenti. (viz. otázka č. 6) Další otázkou zahrnutou do hodnocení této hypotézy byla otázka, zda jsou zaměstnanci ochotni odvést práci směřující ke zlepšení jejich pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy, navíc ve svém volnu a zdarma. Zde bylo možno vyčíst, že ochotných zaměstnanců bylo celkem 33 (37%), z kterých bylo 6 mužů a 9 žen ve vedoucí funkci. Neochota panovala celkem u 57 (63%) dotazovaných respondentů, z kterých byli 2 muži a 5 žen ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 10) Další hodnocenou byla otázka na spokojenost s platovým ohodnocením, kde celkem 24 (27 %) respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením, z nich se jednalo o 6 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci, nespokojena byla větší část pracovníků, a to celkem 66 (73 %) dotazovaných, z čehož byli 2 muži a 12 žen ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 16) Z šetření také vyplynulo, kterou odpověď preferují zaměstnanci více, když mají uvést, co je pro ně důležité. Variantu finanční ohodnocení mé práce zvolila většina respondentů a to celkem 53 (59%), z toho bylo 8 mužů a 7 žen ve vedoucí funkci, možnost finanční ohodnocení a uznání mého nadřízeného uvedly pouze ženy, a to 21 (24%) žen, z nichž bylo 5 ve vedoucí funkci, variantu finanční ohodnocení, uznání mého nadřízeného a uznání mých spolupracovníků uvedly také pouze ženy, a to 16 žen (17%), z nichž 2 byly na vedoucí funkci. (viz. otázka č. 17) Ohledně vnímání své firmy v celkovém kontextu odpovídali dotazovaní na otázku, zdali jsou hrdí na firmu, v níž pracují. Celkem 42 (47%) respondentů označilo možnost ano, další uváděnou variantu ne uvedli pouze 2 (2%) respondenti a poslední variantu zajímá mě práce a ne firma uvedlo dohromady celkem 46 (51%) respondentů. (viz. otázka č. 20) O jakési věrnosti firmě, v níž pracují, svědčí i odpovědi na otázku, zda si chtějí zaměstnanci najít jinou práci mimo současnou

firmu. Možnost, že by zaměstnanci chtěli práci mimo svoji firmu uvedlo pouze 6 (7%) a většina respondentů, a to 84 (93%) si jinou práci mimo svoji stávající firmu najít nechce. (viz. otázka č. 21) O tom, zda je tato hypotéza potvrzena či vyvrácena lze ovšem polemizovat, neboť procentuální rozdíl mezi potvrzením a vyvrácením hypotézy je velmi malý. Osobně jsem tento výsledek nečekala, neboť jsem se domnívala, že v dnešní ekonomicky náročné době bude hlavním motivačním prvkem mzda, kterou zaměstnanec dostává, ale při diskusi s ředitelkou paní Hukovou jsme mluvily i o tom, že je ve firmě mnoho zaměstnanců, kteří byli téměř u zrodu firmy samotné a mají k ní velmi blízký vztah, navíc jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou z obce samotné a přilehlého okolí, tudíž nejen firmu, ale i sami mezi sebou se velmi dobře znají a jsou v této firmě dokonce zaměstnané i celé rodiny. Objektivita této hypotézy by však mohla být zkreslena například i obavami odpovídajících ohledně anonymity dotazníku. V každém případě je nutné respektovat výsledky dotazníku a brát v potaz i takovýto výsledek.



Graf č. 25 Vyhodnocení hypotézy č. 3

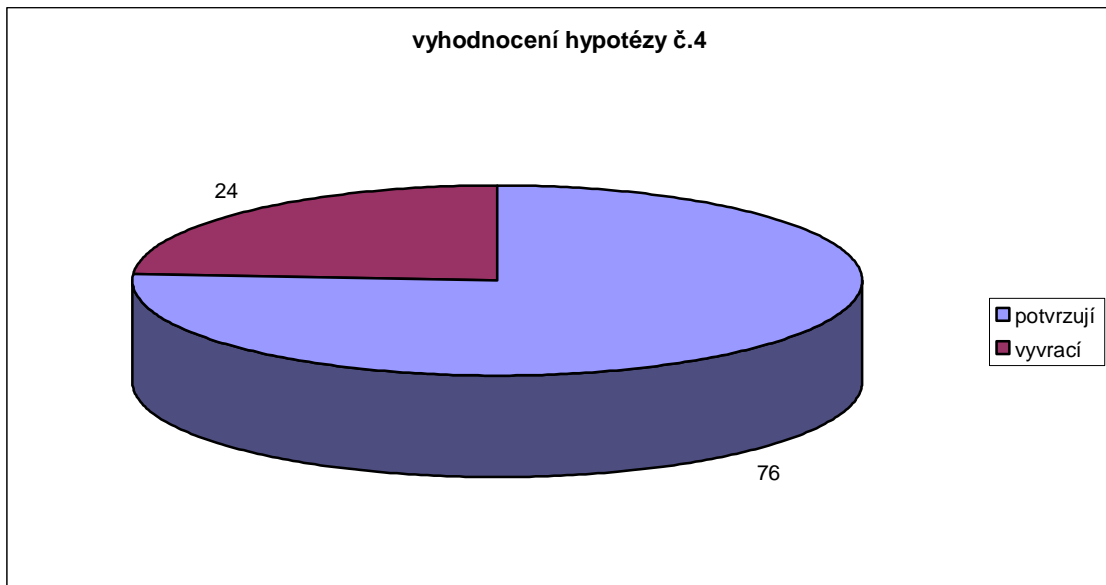
Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza číslo 3 byla potvrzena.

H4: Většině zaměstnanců více vyhovuje práce v týmu, než práce osamocená mimo kolektiv.

Toto šetření velmi úzce souvisí se sociální klimatem na pracovišti, podobně, jak tomu bylo v hodnocení hypotézy číslo jedna, která hodnotila vzájemné vztahy řadových pracovníků a managementu. Je důležité, aby vztahy s kolegy na pracovišti byly v co nejlepším pořádku, neboť přátelské sociální klima působí jako motivační faktor pro lepší výkonnost zaměstnanců na jejich pracovišti. Přátelská atmosféra mezi zaměstnanci, zdravá firemní kultura jsou velmi důležité pro veškeré činnosti firmy i pro její vedení. V příjemném prostředí ruku v ruce s ochotnými, ohleduplnými a tolerantními kolegy je radost pracovat a člověk pak v takovém prostředí nebere svoji práci jako nutné zlo a je pro práci nadšený, zapálený a pro svoji firmu obrovským přínosem. Osobní intelektuální a sociální vklad, tvůrčí schopnosti a osobní zkušenosti jsou pak pro firmu nenahraditelným bohatstvím, bez kterého se ostatní zdroje firmy jen těžko obejdou. Co se týká přátelských vztahů na pracovišti, hodnotili je dotazovaní respondenti následovně. Jako neformální a přátelské je označilo celkem 42 (47%) respondentů, možnost, že jsou vztahy na pracovišti formální, zaměřené pouze na pracovní problémy uvedlo celkem 24 (27%) dotazovaných a variantu starám se jen o sebe, ostatní mě nezajímají uvedlo celkem 16 (18%) respondentů a poslední možnost, že vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé, uvedlo pouze 8 (8%) respondentů. (viz. otázka č. 11) Ohledně přímé otázky na spokojenost práce v týmu celkem 36 (40%) respondentů uvedlo, že pracují v týmu rádi, společně s ostatními pracovníky svého úseku. Opačnou a negativně hodnocenou možnost označilo pouze 5 (6%) dotazovaných respondentů, variantu spíše ano uvedlo 32 (36%) respondentů a variantu spíše ne zvolilo celkem 17 (18%) respondentů. (viz. otázka č. 12) Zda jsou zaměstnanci firmy rádi ve společnosti svých spolupracovníků lze usuzovat i z odpovědí na otázku, zda se účastní mimopracovních akcí, které pořádá jejich firma. Možnost, že ano uvedla většina respondentů, a to v celkovém počtu 69 (76%), z nichž 6 mužů a 13 žen bylo na vedoucí pozici, variantu ne uvedly pouze 4 (5%) ženy a variantu občas uvedlo celkem 17 (19%) respondentů, z nichž 2 muži a 1 žena byli ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 18) Co se týká oblíbenosti těchto akcí a účasti zaměstnanců, kteří je navštěvují, zjistíme z otázky, která se ptá, zdali tyto akce zaměstnanci navštěvují rádi. Odpověď ano chodím rád/a na tyto akce, zodpověděla drtivá většina respondentů, a to v celkovém počtu 78 (86%), z nichž 6 mužů a 14 žen bylo ve vedoucí funkci, variantu ne zvolily pouze 4 (5%) ženy, které nebyly ve vedoucí funkci, nechodím na ně neuvedl nikdo z respondentů a poslední variantu chodím jen z povinnosti zvolilo celkem 8 (9%) respondentů, z nichž 2 muži byli ve vedoucí funkci. (viz. otázka

č. 19) Na otázku chcete si najít jinou práci mimo Vaši současnou firmu, odpovědělo ano ze všech dotazovaných respondentů pouze 6 (7%) žen, které nebyly ve vedoucí funkci, ne uvedla většina respondentů, a to 84 (93%), z toho se jednalo o všechny muže a 58 žen. Všichni muži i ženy ve vedoucí funkci tedy volili tuto variantu bez výjimky. (viz. otázka č. 21)



Graf č. 26 Vyhodnocení hypotézy č. 4

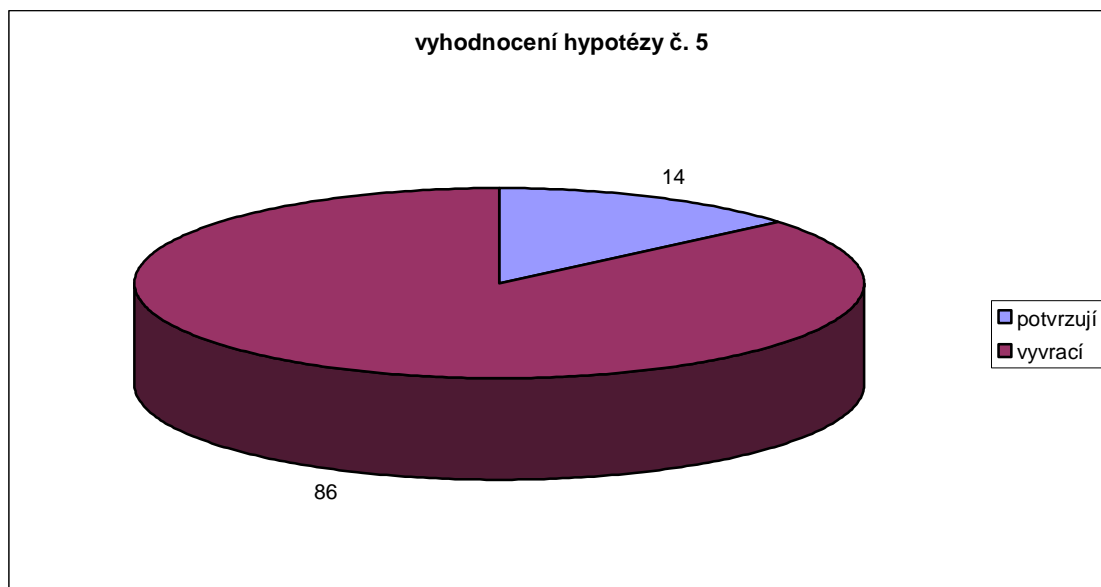
Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza číslo 4 byla potvrzena.

H5: Management firmy je více zaměřen na motivaci zaměstnanců, než na zákazníka.

V tomto šetření jsem uplatnila výsledky z dotazníku, kdy jsem respondenty dělila na muže a ženy a pro podrobnější šetření, dále ještě na muže a ženy ve vedoucí funkci. U této hypotézy bylo šetření založeno na otázce, zda je sledovaná firma zaměřena interně - více na vlastní zaměstnance nebo externě - na zákazníka a potřeby trhu. Na tuto otázku drtivá většina všech respondentů, kdy se jednalo celkem o 89 (98%) respondentů, uvedla variantu externě - spíše na zákazníka, z těchto respondentů se jednalo o 8 mužů a 13 žen ve vedoucí funkci, variantu interně - spíše na zaměstnance (lidské zdroje uvnitř firmy) nezvolil nikdo z dotazovaných respondentů a variantu na obojí současně uvedla pouze 1 (2%) žena, a to žena, která je ve vedoucí funkci. (viz. otázka č. 7). Prostředkem úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu je vyhovět neustále se zvyšujícím potřebám

a požadavkům zákazníků, kteří svým odběrem určují zisk a existenci firmy samotné. Jak tvrdil již samotný Tomáš Baťa „*Náš zákazník - náš pán.*“ Při doplňujícím rozhovoru s některými zaměstnanci vyšlo najevo, že i oni sami si uvědomují důležitost zákazníka, který jako odběratel rozhoduje o existenci jejich firmy a tím i o jistotě jejich pracovního místa a uplatnění, proto externí zaměření managementu chápou jako logické a jsou s ním ve shodě. Snad nejlépe tuto realitu vystihl Peter F. Drucker, jež uvedl: „*Základem podnikání je zákazník, díky kterému současně existuje. On sám dává zaměstnání.*“ K motivaci vlastních zaměstnanců slouží i jejich platové ohodnocení, proto jsem k tomuto posouzení vycházela i z otázky č. 16, která se týkala posouzení spokojenosti zaměstnanců s jejich platovým ohodnocením. Tato velmi ožehavá otázka byla zodpovězena následovně. První možnost ano (odpověď A) zvolilo celkem 24 (27 %) dotazovaných respondentů, z čehož bylo 10 mužů a 14 žen, z nichž se jednalo o 6 mužů a 2 ženy ve vedoucí funkci, další uváděnou variantu ne (odpověď B) uvedla většina respondentů, a to v celkovém počtu 66 (73 %), z nichž se jednalo o 16 mužů a 50 žen. Z těchto odpovídajících byli 2 muži a 12 žen ve vedoucí funkci.



Graf č. 27 Vyhodnocení hypotézy č. 5

Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza číslo 5 nebyla nepotvrzena.

5.6 Závěr výzkumu

Kultura firmy existuje v každém jejím jednotlivci ve formě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které sdílí s ostatními členy dané firmy. Je třeba mít na paměti, že firemní kultura a sociální klima firmy nejsou neměnnými prvky, ale neustále se rozvíjejí, jsou tedy dynamické. Je to dáno například nástupem nového pracovníka do dané firmy, který s sebou přináší svůj sociální status složený z jeho hodnotových orientací, norem a postojů, přináší také vlastní myšlenky, představy, pomocí kterých může tuto kulturu obohatit.

Firemní kultura a sociální klima jsou ovlivňovány nejen vnitřním prostředím firmy a vzájemnými vztahy na jednotlivých pracovištích, ale i vnějším měnícím se prostředím, ve kterém se firma nachází a které na ni působí. Není samozřejmostí, že jsou v každé firmě jasně stanoveny hodnoty a normy, které firma propaguje. V případě, že je firma svým zaměstnancům nesdělí, jasně nedeleguje, co se od nich očekává a jaké cíle má, nebude nikdy jako celek stabilní. I kdyby se sami členové takové firmy chtěli ztotožnit s jejími firemními cíli a hodnotami, nepodaří se jim to, neboť jim nebude umožněno se s danými hodnotami a normami seznámit. Takovéto firmy, v nichž bude panovat takto nastavená firemní kultura, budou neefektivní a bude u nich otázkou času, kdy se vnitřně rozpadnou. U těchto firem nebude splněn základní předpoklad pro konformitu.

Zjišťování postojů zaměstnanců vůči vlastní firmě je tedy velice důležité, neboť nám umožní posouzení efektivního vedení a fungování konkrétní firemní kultury a sociálního klimatu uvnitř dané firmy. Proto jsem se i já věnovala ve své práci vlastním přístupem zaměstnanců firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. kde jsem se pomocí výzkumného šetření pokusila popsat nebo alespoň přiblížit jednotlivé názory a postoje k otázkám, které byly v dotazníku položeny a které se snažily postihnout práci managementu firmy a její vliv na sociální klima ve sledované firmě. Zodpovězení jednotlivých otázek bylo pro vedení firmy příjemným překvapením. I já jsem osobně předpokládala větší kritiku managementu ze strany řadových zaměstnanců. Z provedeného šetření a následně potvrzených či vyvrácených hypotéz vyplynulo velmi přátelské sociální i pracovní klima uvnitř jednotlivých celků (týmů) firmy a tím i napříč celou firmou. Svědčí o tom i všemi zaměstnanci kladně hodnocené pracovní prostředí, které vyhovovalo naprosto všem zaměstnancům. V této otázce byla stoprocentně jednoznačně zvolena kladná odpověď, což může vyvolat pocit jisté neobjektivity, nicméně výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny správně a je jen na zaměstnancích, zdali odpovídali pravdivě

či ne. Mnou neočekávaným výsledkem bylo i tak těsné potvrzení hypotézy číslo tři, kdy jsem očekávala, že drtivá většina zaměstnanců bude motivována pouze finančními prostředky, což by bylo v dnešní ekonomicky nevýhodné době logické vyústění. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že je v dané firmě všemi uznávaná a sdílená firemní kultura, zdravé sociální klima, což se promítá i do oblasti managementu firmy samotné. Vztah managementu, firemní kultury a sociálního klimatu je tedy vzájemně determinující. Problémy v jedné oblasti mají pak odezvu v oblastech s ní souvisejících. Co je však důležité podotknout je ten fakt, že by se vedení firmy mělo v budoucnu zaměřit více na vlastní lidské zdroje uvnitř firmy a ne jen na zákazníka. Téměř většina dotazovaných zaměstnanců je přesvědčena o tom, že se firma zaměřuje jen externě. Je pravdou, že v tomto šetření by bylo objektivní mít výzkum i o tom, jak tuto otázku vnímají samotní zákazníci, ale to už by bylo na jinou práci. V současné době jsou pracovníci firmy a jejich rozvoj omezen pouze na školení zejména v oblasti obsluhy vybraných zařízení a strojů a v oblasti bezpečnosti práce. Školení a neustálé zdokonalování vlastních zaměstnanců by se ale mělo rozvinout i do dalších oblastí. Odbornost a znalosti jsou předpokladem efektivního řešení problémů a také značnou konkurenční výhodou, proto by se firma neměla zabývat jen potřebami a požadavky svých zákazníků, ale rozdělit svoji investici sil i do vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci tím více pocítí, že jsou pro firmu významným aktivem a budou brát investici ze strany firmy jako silný motivační prvek, který se projeví i v jejich výkonech pro firmu. Jelikož danou firmu dobře znám, osobně bych navrhla investici do kurzů a školení k rozvoji soft skills zaměstnanců, kterými mohou být komunikace, asertivita a další. V oblasti obchodního zastoupení firmy bych navrhla rozvoj jazykových znalostí obchodních zástupců firmy ale i dalších zaměstnanců. V rámci navrhovaného rozvoje lidských zdrojů se může firma informovat na možnost dotačních příspěvků z Evropské unie na rozvoj vlastních zaměstnanců.

Jestliže bychom shrnuli veškeré výsledky z dotazníkového šetření, lze tedy na jejich základě jednoznačně určit, že největší shoda u všech zaměstnanců dominuje při kladném hodnocení vzájemných vztahů na pracovišti, a to nejen mezi zaměstnanci na stejných liniových úrovních, ale i napříč celou organizační strukturou firmy. Sociální klima či atmosféra firmy je tedy ve shodě s personální i firemní strategií a stává se tak nedílnou součástí práce celého managementu firmy. Díky těmto vzájemně propojeným a dobře fungujícím determinantám existuje tato firma již jedenáct let úspěšně na našem trhu a je tak schopna odolat ekonomickým nástrahám a krizím současného světa.

ZÁVĚR

„Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální (lidé sdružení z hlediska pracovních úkolů) a v rovině neformální (spontánní interakce mezi spolupracovníky téhož pracoviště a mezi zaměstnanci téže organizace). Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima, kariéra a další), které také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich uplatňují zřetele k interpersonálním interakcím.“ (Nakonečný, 2005, s. 89)

Firmy, respektive jejich vedení, má v rukou velmi cenné nástroje, jak na tyto hlediska pozitivně působit a dosáhnout tak prostřednictvím svých pracovníků vytýčených cílů. Tyto nástroje můžeme chápat jako motivaci nebo rozvoj vlastních pracovníků, kteří by měli mít ve firmě vytvořené takové pracovní i sociální podmínky, aby byli schopni naplnit nejen svoje potřeby, ale také vize a cíle vlastní firmy. Nejdůležitějšími předpoklady k dosažení firemních cílů jsou správně motivovaní pracovníci s potřebnou úrovní znalostí, vědomostí, schopností a dovedností. V dnešním moderním a uspěchaném světě dochází k neustálým změnám (ekonomickým, politickým, sociálním, technologickým), na které musí firmy umět pružně a efektivně reagovat, proto se nejen firmy musí umět přizpůsobit těmto vnějším okolním podmínkám, ale i jednotliví jejich pracovníci jsou pak nuceni se neustále rozvíjet a být své firmě nejen bohatstvím, ale i oporou.

Cíl mé diplomové práce byl orientován především na analýzu a možnosti rozvoje zdravého sociálního klimatu ve sledované firmě, problematiku vzájemných vlivů sociálního klimatu, firemní kultury a efektivního vedení firmy. Teoretické poznatky zakotvené v odborné literatuře a formulovaná východiska z první části uváděné problematiky jsem se snažila aplikovat při výzkumu těchto hledisek u sledované firmy. Pro získání potřebných dat a informací ohledně sociálního klimatu firmy, které vyjadřuje charakter převládajících vztahů mezi jednotlivými členy či týmy a podmiňuje pracovníky k požadovaným výkonům, jsem využila kombinace kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie, které byly zastoupeny v případě kvantitativní strategie dotazníkovou metodou a pro doplnění a větší validitu bylo využito i kvalitativní strategie v podobě analýzy artefaktů sledované firmy. Pomocí kvantitativního průzkumu se zahrnutím kvalitativní

analýzy můžeme určit rozdíl mezi ideálem a reálným prožíváním prvků firemní kultury zaměstnanci sledované firmy.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. První část – teoretická v sobě zahrnuje první tři kapitoly a druhá část empirická pak tvoří samotný výzkum dané problematiky, kterému jsou věnovány další dvě kapitoly.

V teoretické části byla věnována pozornost pojmům sociální klima a jeho prvky, které mají vliv na spokojenost pracovníků, dále pak byl vymezen neméně důležitý pojem firemní kultura a její projevy a vztah těchto dvou oblastí k efektivnímu vedení firmy, jakožto i jejich projevy v týmové práci. Jak již bylo řečeno, profil firemní kultury a sociálního klimatu umožňuje pochopit styl řízení firmy a také dává pochopit, jak na tento styl nahlíží samotní zaměstnanci. Správné zacházení s firemní kulturou, udržování pozitivně laděného sociálního a pracovního klimatu se stává důležitým artiklem v rukou managementu firmy, kterého lze využít pro podporu firemní strategie a tím i dosažení vlastního vytyčeného firemního cíle.

Empirická (praktická) část diplomové práce měla za úkol zjistit, jaký vliv má sociální klima ve sledované firmě Gronka – Prodej, spol. s r.o. a způsob vedení firmy na práci zaměstnanců. Též měla odpovědět na otázku, jaký postoj mají zaměstnanci vůči vlastní firmě a co je pro ně největší motivací k výkonu a spokojenosti na pracovišti. Pozornost zde byla věnována i managementu a jeho vztahu a postojům k řadovým zaměstnancům. Řešenou problematikou byla i spolupráce, přátelské vztahy na pracovišti a týmová práce uvnitř firmy i mimo ni. Analýza stávajícího sociálního klimatu firmy podhalila a zároveň umožnila podrobný popis této oblasti a možný nástin oblastí, na které by se mohla firma ve svém budoucím působení zaměřit.

Závěrem lze konstatovat, že sociální klima a způsob vedení firmy mají velký vliv na práci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Ve sledované firmě bylo příjemným překvapením pozitivní hodnocení managementu a vedoucích pracovníků vůbec. V dnešní době, kdy na všechny občany České republiky dopadají nepříjemné následky celosvětové krize, která v různých vlnách trvá již několik let, jsem opravdu očekávala, že tzv. „řadoví zaměstnanci“ budou management firmy velmi kritizovat z důvodu některých byt' i nepříjemných opatření, které musí někdy samotný management vykonat pro bezproblémový chod firmy. Zaměření se na samotného zaměstnance, snaha pochopit jeho sociální a pracovní potřeby, neustálá snaha o zlepšení firemní kultury a sociálního klimatu uvnitř firmy, to je cesta, která by mohla vést k dalšímu úspěchu, neboť spokojenost

zaměstnanců je tou nejlepší reklamou pracovního uplatnění firmy. Díky studovanému interdisciplinárnímu oboru sociální pedagogika jsem měla možnost získat mnoho cenných poznatků z oboru pedagogiky, psychologie, managementu, práva, řízení lidských zdrojů a dalších disciplín, které mi jsou dnes a denně nápomocny při vzájemné interakci s lidmi, při pochopení jejich individuálních a sociálních potřeb a při vhodném chování a jednání ve svém pracovním zařazení vůbec. Stejně jako sociální pedagogika pomáhá určit správný životní směr a optimální životní způsob rizikovým a znevýhodněným skupinám mládeže a dospělých se zaměřením na jednotlivce i celou společnost, tak i management, firemní kultura a sociální klima napomáhají optimálnímu fungování firem, dosahování vytyčených cílů, naplňování firemních vizí a strategií a vhodnému využití lidských zdrojů jako největšího bohatství, které kdy firma může mít.

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ Tomáš Baťa

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BAGULEY, P. *Teams and Team-Working*. London: Hodder Headline Ltd., 2003, ISBN 0071407219.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-01.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

ČÁP, J., MAREŠ, Z. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, s.r.o, 2001-2007, 655 s. ISBN 978-80-7367-273-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 116 s. ISBN 80-247-1155-9.

CHENOT, D. *Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations*. Case Western Reserve University The Mandel School of Applied Social Sciences, 2007, 328 s.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON F. H.. *Managament od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 309 s. ISBN 80-251-1001-X

KOHOUTEK, R. *Základy sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: CERM Brno, 1998, 52 s.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1.vyd Praha: Computer Press, 2002, 124 s. Praxe managera. ISBN 80-7226-657-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003, 360 s. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MILLER, B., C. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 152 s. ISBN 978-80-251-1618-0.

MOXON, P. *Building a Better Team: A Handbook For Managers And Facilitators*. Aldershot UK: Gower Publishing Ltd., 1993. ISBN 0-56607424-9.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU, 2006, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě – Nástroje a metody, Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 168 s. ISBN-13: 978-80-247-1621-3.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

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

ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. *Řízení lidských zdrojů: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*. 1. vyd. Praha: Agnes, 1999, 104 s. ISBN 80-902633-4-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, 300 s. ISBN 80-8639-546-4

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

VEBER, J., a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, 700str. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 298 s. ISBN 80-7261-143-7.

MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník. 1, A - O*. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-11

Učební texty:

HORÁK, R. *Managament*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 143 s.

RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 56 s.

ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 151s.

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 167 s.

VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 223 s.

Internetové zdroje

BOZP info. BOZP: *Ergonomie* [online]. © 2002 - 2013 [cit. 2013-01-03, 18:20]. Dostupné z WWW: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie4.html

CESTA K ÚSPĚCHU: *Čtyři základní styly vedení* [online]. © 2008 [cit. 2013-02-05, 11:28]. Dostupné z WWW: <http://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>

FIRMA- WIKIPEDIE: *Firma* [online]. © 2012 [cit. 2012-09-18, 13:40]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Firma>.

POSTOJ- WIKIPEDIE: *Postoj* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-16, 11:34]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Postoj>

SEMINÁRNÍ PRÁCE – REFERÁTY: *Management a manažer* [online]. © 2012 [cit. 2012-12-28, 10:30]. Dostupné z WWW: <http://seminarky.mujblog.centrum.cz/clanky/Management-a-manazer52611.aspx>

TOP C: *Lídr nebo manažer* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-03, 17:47]. Dostupné z WWW: <http://www.topc.cz/odborne-clanky/lidr-nebo-manazer-2>

Závěrečná práce

ŠUTEROVÁ, L. *Firemní kultura a strategické řízení organizace*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, IMS Brno. Vedoucí bakalářské práce Zdeněk Šigut.

Interní zdroje firmy:

Firemní materiály firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Začlenění zaměstnanců firmy do funkčních a pracovních míst

Zásady etiky společnosti Gronka – Prodej, spol. s r.o.

Politika bezpečnosti potravin firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Prvky firemní kultury	21
Obr. 2. Struktura postoje	25
Obr. 3. Úrovně manažerského řízení a rozhodování.....	35
Obr. 4. Vizualizace shody kultury firmy s oblastmi řízení	40
Obr. 5. Logo firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o.....	57
Obr. 6. Logo firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o. pro EU.....	59
Obr. 7. Ocenění firmy Gronka – Prodej, spol. s r.o	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vyhodnocení otázky č. 1	72
Graf č. 2 Vyhodnocení otázky č. 2	73
Graf č. 3 Vyhodnocení otázky č. 3	74
Graf č. 4 Vyhodnocení otázky č. 4	75
Graf č. 5 Vyhodnocení otázky č. 5	76
Graf č. 6 Vyhodnocení otázky č. 6	77
Graf č. 7 Vyhodnocení otázky č. 7	78
Graf č. 8 Vyhodnocení otázky č. 8	79
Graf č. 9 Vyhodnocení otázky č. 9	80
Graf č. 10 Vyhodnocení otázky č. 10	81
Graf č. 11 Vyhodnocení otázky č. 11	82
Graf č. 12 Vyhodnocení otázky č. 12	83
Graf č. 13 Vyhodnocení otázky č. 13	84
Graf č. 14 Vyhodnocení otázky č. 14	85
Graf č. 15 Vyhodnocení otázky č. 15	86
Graf č. 16 Vyhodnocení otázky č. 16	87
Graf č. 17 Vyhodnocení otázky č. 17	88
Graf č. 18 Vyhodnocení otázky č. 18	89
Graf č. 19 Vyhodnocení otázky č. 19	90
Graf č. 20 Vyhodnocení otázky č. 20	91
Graf č. 21 Vyhodnocení otázky č. 21	92
Graf č. 22 Vyhodnocení otázky č. 22	93
Graf č. 23 Vyhodnocení hypotézy č. 1	95
Graf č. 24 Vyhodnocení hypotézy č. 2	96
Graf č. 25 Vyhodnocení hypotézy č. 3	98
Graf č. 26 Vyhodnocení hypotézy č. 4	100
Graf č. 27 Vyhodnocení hypotézy č. 5	101

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník.....	115
P II Ukázka výrobků	120
P III Organizační schéma	121
P IV Rozvozová auta	122
P V Certifikáty	123

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Informace z něho budou sloužit pouze k účelům mé diplomové práce na téma „Sociální klima a efektivní vedení organizace.“ Dotazník je anonymní a po zpracování budou všechny dotazníky znehodnoceny. Vyberte si vždy jen jednu z nabízených možností. Vyplněný dotazník vhod'te prosím do sběrných papírových boxů, které jsou umístěny na dámských a mužských šatnách.

Děkuji Vám za vstřícnost, spolupráci a strávený čas nad tímto dotazníkem.

Bc. Lada Šuterová

Dotazník

1. Jste:
 - a.) muž
 - b.) žena

2. Je Vaše pozice ve firmě na vedoucí funkci:
 - a.) ano
 - b.) ne

3. Váš věk je:
 - a.) Do 25 let
 - b.) do 40 let
 - c.) do 50ti let
 - d.) 50 let a více

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
 - a.) základní
 - b.) vyučen bez maturity
 - c.) střední úplné s maturitou

- d.) vyšší odborné
- e.) vysokoškolské

5. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve firmě Gronka – prodej, s r.o. (dále jen Vaše firma):

- a.) méně než 5 let
- b.) více než 5 let
- c.) více jak 10 let

6. Jste loajální k Vaší firmě:

- a.) ano, jsem velmi loajální
- b.) ano, jsem průměrně loajální
- c.) ne, nejsem loajální

7. Je Vaše firma zaměřena interně (více na vlastní zaměstnance) nebo externě (na zákazníka a potřeby trhu):

- a.) externě - spíše na zákazníka
- b.) interně - spíše na zaměstnance (lidské zdroje uvnitř firmy)
- c.) na obojí současně

8. Převládá mezi zaměstnanci nedůvěra - pokud ano, ale není možnost uvedena, uveďte prosím Vaši odpověď v možnosti f.):

- a.) ano
- b.) ne
- c.) ano, ale jen mezi zaměstnanci na nižších pozicích
- d.) ano, ale jen mezi zaměstnanci a manažery
- e.) ano, ale jen ve vztahu manažerů firmy s majiteli firmy
- f.)

9. Máte pocit, že jsou někteří Vaši kolegové preferováni:

- a.) ano
- b.) ne

c.) někdy

10. Jste ochoten odvést práci směřující ke zlepšení Vašeho pracovního prostředí a firemní kultury uvnitř firmy, navíc ve svém volnu a zdarma:

a.) ano

b.) ne

11. Vaše vztahy s kolegy na pracovišti jsou:

a) neformální a přátelské

b) formální, zaměřené pouze na pracovní problémy

c) starám se jen o sebe, ostatní mě nezajímají

d) vztahy na pracovišti jsou spíše soupeřivé

12. Pracujete rádi v týmu, společně s ostatními pracovníky Vašeho úseku:

a) ano

b) ne

c) spíše ano

d) spíše ne

13. Vyhovuje Vám pracovní vybavení Vašeho úseku (pokud máte výhrady, uveďte prosím jaké):

a) ano

b) ne, je potřeba zlepšit.....

c) ano, ale je potřeba zlepšit.....

14. Máte důvěru v rozhodnutí Vašeho nadřízeného:

a) ano

b) ne

c) většinou ano

d) většinou ne

15. Jsou pracovní problémy na daném úseku řešeny Vašimi nadřízenými hned:

a) ano

- b) většinou ano
- c) ne
- d) většinou ne
- e) nevím

16. Jste spokojený/á/ se svým platovým ohodnocením:

- a) ano
- b) ne

17. Kterou odpověď preferujete více – je pro mě důležité:

- a) finanční ohodnocení mé práce
- b) finanční ohodnocení a uznání mého nadřízeného
- c) finanční ohodnocení, uznání mého nadřízeného a uznání mých spolupracovníků

18. Účastníte se mimopracovních akcí, které pořádá Vaše firma:

- a) ano
- b) ne
- c) občas

19. Chodíte rád/a/ na tyto akce:

- a) ano
- b) ne
- c) nechodím na ně
- d) chodím jen z povinnosti

20. Jste hrdý/á/ na firmu, v níž pracujete:

- a.) ano
- b.) ne
- c.) zajímá mě práce a ne firma

21. Chcete si najít jinou práci mimo Vaši současnou firmu:

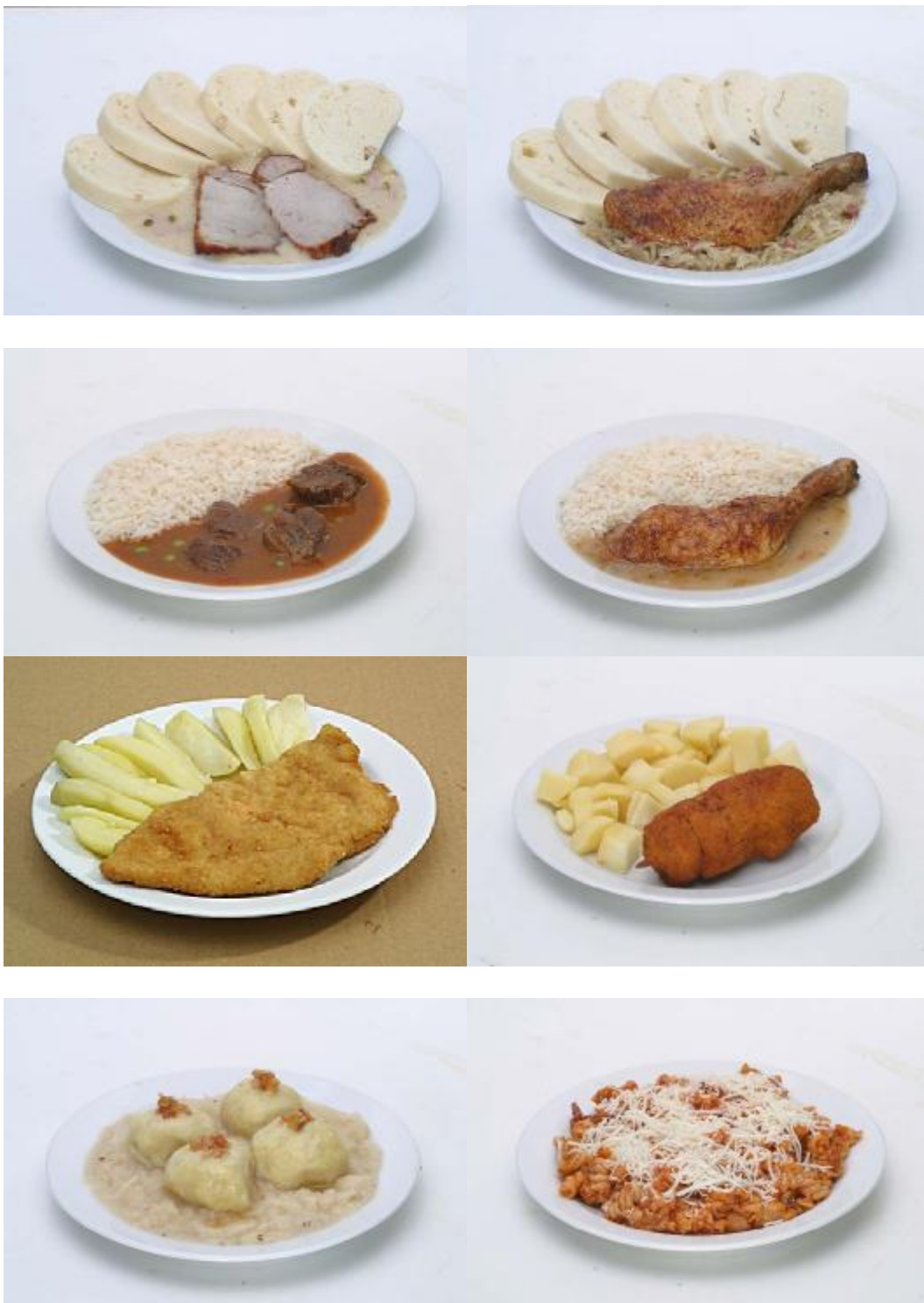
- a) ano
- b) ne

22. Chtěl/a/ byste, v rámci Vaší firmy, získat jiné pracovní zařazení:

a) ano

b) ne

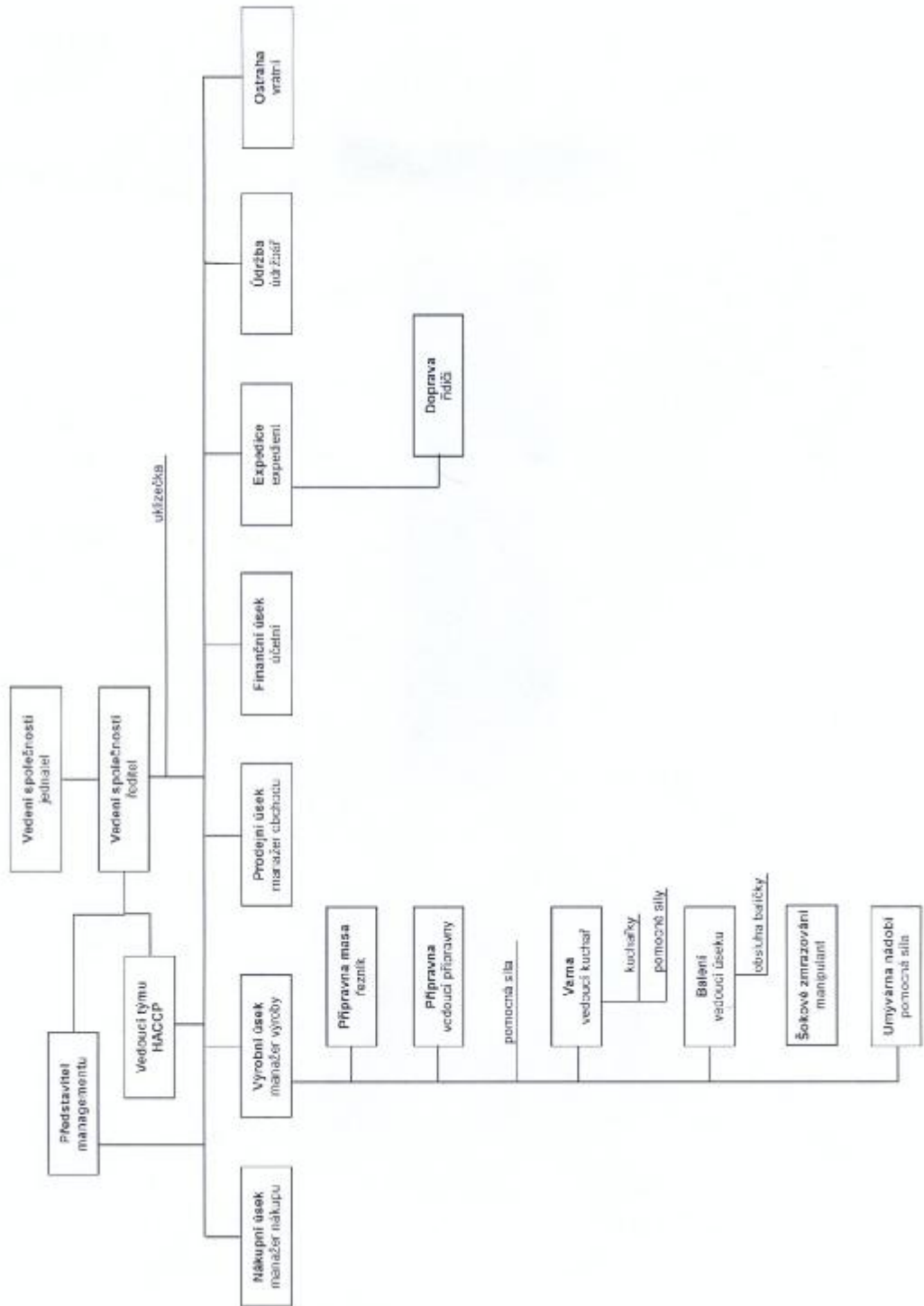
PŘÍLOHA P II: UKÁZKA VÝROBKŮ



Zdroj: firemní materiály

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

Organizační a funkční schéma



Zdroj: firemní materiály

PŘÍLOHA P IV: ROZVOZOVÁ AUTA



PŘÍLOHA P V: CERTIFIKÁTY

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認 証 証 書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SÚD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



GRONKA – PRODEJ, spol. s r.o.

Rozsíčka 51
CZ – 679 74 Olešnice
IČ: 26258684

zavedla a používá
systém kritických bodů HACCP v oboru

**výroba, prodej a distribuce hotových zmrazených jídel,
hotových jídel a polotovarů**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **05.427.290**
bylo prokázáno splnění

**Všeobecných požadavků na systém kritických bodů
dle věstníku MZe č. 1/2001- HACCP, kap. 1 až 4**

Tento certifikát je platný do **08.12.2014**

Registrační číslo certifikátu **05.421.091**



Praha, 08.12.2011



F 540-019-10 (2011-01-08) (F 540_019_10)



CERTIFIKÁT

Certifikační orgán systémů managementu č. 3053
TUV SÚD Czech s.r.o.

potvrzuje, že společnost



GRONKA – PRODEJ, spol. s r.o.
Rozsíčka 51
CZ – 679 74 Olešnice
IČ: 26258684

zavedla a používá
systém managementu kvality v oboru

**výroba, prodej a distribuce hotových zmrazených jídel,
hotových jídel a polotovarů**

Na základě vykonaného auditu, zpráva č. **05.427.289**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ČSN EN ISO 9001:2009

Tento certifikát je platný do **08.12.2014**

Registrační číslo certifikátu **05.421.089**



Praha, 08.12.2011

