

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2010

Hana Štefková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. et Mgr. Zdeněk Šigut Ph.D**

**Vypracovala:
Bc. Hana Štefková**

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.
Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 17. 3. 2010

Bc. Hana Štefková

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Zdeňkovi Šigutovi Ph.D. za odborné rady k diplomové práci. Dále bych chtěla poděkovat rodičům a manželovi za podporu a pomoc při hlídání dcery Kateřinky a Ivaně Štefkové za pomoc při zprostředkování výzkumu.

Bc. Hana Štefková

OBSAH:

Úvod.....	6
Teoretická část	
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Pojetí a význam lidských zdrojů	8
1.2 Personální činnosti	9
1.3 Význam personální práce	11
1.4 Strategie rozvoje lidských zdrojů	12
2 Vzdělávání pracovníků	14
2.1 Vzdělávání v organizaci	14
2.2 Formování pracovních schopností	15
2.3 Metody vzdělávání	18
2.4 Učení probíhající v organizaci	20
2.5 Učí se organizace.....	21
2.6 Vztah vzdělávání k pracovním výsledkům	22
3 Hodnocení pracovníků.....	26
3.1 Úloha hodnocení pracovníků	26
3.2 Cíle hodnocení práce	27
3.3 Hodnocení jako motivace.....	28
3.4 Chyby při hodnocení	30
4 Odměňování pracovníků	31
4.1 Základní otázky systému odměňování	31
4.2 Druhy odměňování	32
4.3 Zaměstnanecké výhody	35
5 Rozvoj firemní kultury	37
5.1 Definice a význam firemní kultury	37
5.2 Principy firemní kultury	40
5.3 Prvky a znaky firemní kultury.....	42
5.4 Pracovní prostředí a atmosféra	43
5.5 Pracovní doba a režim	45
5.6 Pracovní tým	46
5.7 Podnikatelská etika.....	49
5.8 Rozvoj firemní kultury	53
Empirická část	
6 Dotazník	56
6.1 Dotazník – cíl	56
6.2 Metodologický postup.....	56
6.3 Stanovení hypotéz	56
6.4 Metoda – dotazník	56
6.5 Charakteristika respondentů	57
6.6 Analýza položek	58
6.7 Shrnutí	81
Závěr.....	82
Resumé.....	82
Anotace.....	83
Klíčová slova.....	83
Annotation.....	83
Keywords.....	83
Seznam literatury.....	84
Příloha	

Úvod

Firemní kultura je pro mnoho lidí věcí neznámou. Je těžko definovatelná a proto ji každý autor pojímá jinak, nemá tedy jasnou definici. Mnozí však mluví o jakémsi souboru norem, tradic, standardů, postojů k organizaci společných pro všechny zaměstnance. Mluvíme o atmosféře, klimatu ve firmě, o prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, o filozofii, kterou sdílejí, vnitřní integraci. Pracovníci by měli společně vnímat, myslet a cítit, co je pro firmu nejlepší, jaká je její ideologie. Název Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury napovídá, že práce se zabývá nejen firemní kulturou, ale také řízením lidských zdrojů, které na ni mají vliv. Lidé v organizaci mohou cítit určitou integraci a vzájemnost pouze v případě, že jsou ve firmě spokojeni, jsou přesvědčeni o své práci, o správnosti pozice, kterou zastávají, mají dobré pracovní vztahy a otevřeně řeší vše, včetně konfliktů na pracovišti.

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co firma má. Rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, o úspěších a jejím vývoji. Jak se rozvíjí lidé a jejich pracovní vztahy, rozvíjí se i firemní kultura.

Tato publikace má dvě části. Část teoretickou a část empirickou. V teoretické části se zabývám charakteristikou řízení lidských zdrojů a personálním útvarem. Dále je důležité vzdělávání zaměstnanců, jakožto součást jejich rozvoje, hodnocení a odměňování, což je pro zaměstnance velice důležité. Teoretická část je ukončena rozvojem firemní kultury, zásadním tématem práce. Její součástí je definice firemní kultury, její principy, prvky, pracovní prostředí, pracovní doba a firemní etika, tedy vše co je pro její rozvoj zásadní a má vliv na formování organizační kultury. Ve druhé části se zabývám dotazníkovým výzkumem na téma Firemní kultura. Zajímalo mne zejména, jak jsou zaměstnanci dané organizace spokojeni se svým zaměřením, vzděláváním, odměňováním, zaměstnaneckými výhodami, v rámci pracovní pozice i mimo ni a dalšími. Nejdůležitější pro mě byla otázka uznávání firemních standardů a norem, komunikace na pracovišti a pracovní vztahy. Dále spokojenost s pracovním prostředím a co je důležité, jak dlouho jednotliví respondenti v organizaci pracují.

Do výzkumu se zapojilo celkem 77 respondentů – zdravotníků, kteří odpovídali na 34 otázek. Odpovědět mohli formou jedné nebo více označených možností, popřípadě dopsat vlastní poznámku. Dotazníkový výzkum probíhal v lednu 2010 v Úrazové nemocnici v Brně. Odpovědi mi pomohly poznat názory a požadavky zaměstnanců nemocnice a umožnily vhled do firemní kultury zdravotnického zařízení. Jsem velice ráda, že se přes velké problémy nakonec podařilo provést výzkum v jedné konkrétní organizaci a má tudíž pro tuto práci velký význam.

Teoretická část

1. Řízení lidských zdrojů

1.1 Pojetí a význam lidských zdrojů

Definice lidských zdrojů:

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

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

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

System lidských zdrojů:

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které se logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty, základní principy uplatňované v řízení lidí,
- **strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít,
- **politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,
- **procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik zdrojů,

- **praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí,
- **programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

(Armstrong, 2007, s. 27)

1.2 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Zatímco v malých organizacích bývá paleta personálních činností přece jen užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby – a tedy nepravidelně, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popř. na některé personální práce prováděné jen čas od času najímají externí specialisty. (Koubek, 2007, s. 20-22)

Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury. (Gregar, 2008, s.6)

Podle Armstronga (2007) je úlohou personálního útvaru umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů a prostřednictvím lidí. Je to jakési dodavatelství. Ulrich (1998) konstatoval, že „aktivity personálního útvaru se zdají být, a často i jsou, odděleny od skutečné práce organizace“. Domnívá se, že personální útvar „by neměl být definován tím, co dělá, ale tím, co odevzdává“. (Armstrong, 2007, s. 65)

1.3 Význam personální práce

Podle Koubka (2004) může jakákoliv organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje potřebné k fungování a
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a další osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. (Koubek, 2002, s. 13-14)

Gregar (2008) přistupuje k věci podobně: Podnik nebo jakákoliv jiná organizace může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- ideové a informační zdroje (know-how),
- lidské zdroje.

Efektivní rozmnožování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Navíc v podmínkách globalizovaného a liberalizovaného trhu, na kterém se podniky pohybují, platí, že finanční kapitál je možné si půjčit, lze ho získat na kapitálovém trhu, techniku a technologii lze koupit, ale lidské zdroje je třeba mít. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje energii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.

Nová teorie řízení je rozvíjena jako věda o dynamice velkých zdrojů lidské energie. Základ rozvoje podniku je v lidské energii: může být brzděna, může jí být plýtváno, ale může být také usměrňována, akumulována a kultivována k cílům a hodnotám podniku. (Gregar, 2008, s. 6-7)

1.4 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů definoval Hall (1984): „Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii“. Novější definici nabídl Walton (1999): Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byly schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.

Podle Harrisonové (2000) je strategický rozvoj lidských zdrojů „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“.

Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s touto stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace. Jak říká Keep (1989): „Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužité bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna. (Armstrong, 2007, s. 443-4)

2. Vzdělávání pracovníků

2.1 Vzdělávání v organizaci

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je nezbytné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu. Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky (zdravotně) zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. Zde je nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Uvedené skutečnosti vytvářejí na podniky tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 53-54)

Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. Honey a Mumford (1996) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“. Mumford a Gold (2004) zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“

Existují 4 typy vzdělávání:

1. **instrumentální vzdělávání** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce,
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí,

3. **citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí,
4. **sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování v důsledku toho vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Cíl politiky a programu vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.

(Armstrong, 2007, s. 461)

2.2 Formování pracovních schopností

V souvislosti s formováním pracovních schopností (nadále budeme mlčky předpokládat, že součástí pracovních schopností člověka jsou i rysy jeho osobnosti) je třeba rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníků“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, v níž pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatelská organizace. (Koubek, 2002, s. 239)

Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají. Angličtina používá dva

termíny odvozené od slova s významem „pravomoc, oprávnění“ či „schopnost, kvalifikace“, přičemž různí autoři jich také různě používají.

Competence představuje pojem z oblasti práce, k níž je daná osoba způsobilá či již je oprávněná vykonávat. Odpovídá tedy pojmu **kvalifikace** či **odborná způsobilost**.

Competency se vztahuje k rysům chování podmiňujícím přiměřenou výkonnost. Tento termín je možno nahradit pojmem **schopnost**. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 54)

Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Je-li známa úroveň rozvoje kompetencí, je možné předvídat kvalitu chování člověka v poměrně širokém rozsahu řešení pracovních situací. Kompetence hovoří o tom, jak asi se bude její nositel chovat, přemýšlet a projevovat v určitých situacích. Do kompetencí vstupují složky osobnosti, které můžeme rozdělit do těchto kategorií:

- **motiv**y, vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, jež povzbuzují a udržují aktivitu,
- **rysy** představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, který určuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí,
- **vnímání sebe samého** má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, obsahuje víru ve vlastní schopnosti. Člověk si buduje hodnoty a postoje k sobě samému a k okolí, které jej obklopuje,
- **vědomosti** zahrnují všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici,
- **dovednosti** zajišťují, že člověk je schopen vykonávat činnosti související s nějakým úkolem (fyzickým či duševním). Podle náročnosti úkolu je k jeho realizaci třeba různé množství dovedností.

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 55-56)

Proces učení/ vzdělávání a rozvoje

Učení /vzdělávání a rozvoj definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development (2001) následujícím způsobem: „Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost,

adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.

Složkami tohoto procesu jsou:

- **učení se** – Bass a Vaughan (1966) je definovali jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“,
- **vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti,
- **rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe,
- **odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

(Armstrong, 2007, s. 444)

Vzdělání a rozvoj

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Vzdělávání (učení se) a výcvik (odborné vzdělávání)

Podněcování vzdělávání (učení se) se opírá o model zaměřený na postup, který spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých pracovníků a v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání. Na druhé straně výcvik (odborné vzdělávání) zahrnuje i používání modelu zaměřeného na obsah, který znamená s předstihem rozhodovat jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit pomocí výcviku (odborného vzdělávání), plánovat program, rozhodovat o metodách výcviku a překládat obsah v logickém pořadí prostřednictvím různých forem vzdělávání. Sloman (2003a) rozlišuje mezi učením, vzděláváním se, které „je doménou jedince“, a výcvikem, který „je doménou organizace“. Současné přístupy se zaměřují na individuální vzdělávání se

a zabezpečují, aby k němu podle potřeb docházelo v podobě „jen pro vás“ (šité na míru) a „právě včas“.

(Armstrong, 2007, s. 462)

Rozvoj lidských zdrojů je orientován na **rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku** a na rozvoj pracovní schopnosti týmu, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. S tím souvisí pojem **učící se organizace** (více v kapitole 2.4), tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace. (Koubek, 2002, s. 242)

2.3 Metody vzdělávání

Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání je i volba metod vzdělávání. Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

- metody používané pro vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“),
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“).

První skupina metod bývá považována za metody vhodné pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou metod pro vzdělávání všech pracovníků. Dochází však k určitým modifikacím ve vztahu k náplni práce konkrétní skupiny školených pracovníků.

Mezi základní metody používané ke vzdělávání **on the job** patří:

- **instruktáž při výkonu práce:** jde o zácvik případně méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a školený pracovník si pozorováním a opakováním tento pracovní postup osvojí,

- **coaching:** na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany školitele,
- **mentoring:** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi, mentor radí, stimuluje a usměrňuje,
- **counselling:** patří k novějším metodám formování pracovních schopností, jde o konzultování, ovlivňování, oboustranný vztah mezi školeným a školitelem,
- **asistování:** je tradiční často používanou metodou formování pracovních schopností pracovníka, školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům,
- **pověření úkolem:** je závěrečnou fází asistování, školený pracovník je školitelem pověřen splnit určité úkoly, jeho školitel ho při plnění úkolů sleduje a eventuálně radí,
- **rotace práce (crosstraining):** metoda, při níž je školený pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, této metody se používá především při výchově manažerů,
- **pracovní porady:** jsou považovány rovněž za vhodnou metodu formování pracovních schopností.

Mezi metody používané ke vzdělávání **off the job** patří:

- **přednáška:** zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací,
- **seminář (přednáška spojená s diskusí):** zprostředkovává znalosti, informace s důrazem na aktivní účast posluchačů,
- **demonstrování:** praktické, názorné vyučování: zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, тренаžerů, modelů a podobně,
- **případová studie:** velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jednotliví účastníci nebo skupiny diagnostikují modelovou situaci a navrhnou řešení problému,
- **workshop:** je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově s důrazem na komplexní přístup,

- **brainstorming:** jedna z metod orientovaná na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce,
- **simulace:** metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků,
- **hraní rolí:** metoda výrazně orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost při řešení modelových konkrétních situací.,
- **assessment centra:** diagnosticko-výcvikový program zaměřený nejen na výběr, ale i vzdělávání manažerů,
- **outdoor training** (školení hrou, adventure education): jde o speciální metodu používanou při výcviku manažerů, školení se může odehrávat ve volné přírodě, často je orientováno na řešení stresových situací, důraz je položen na kooperaci, komunikaci, koordinaci, formování týmu, rozvoj dovedností pro týmovou práci.

(Gregar, 2008, s. 69)

2.4 Učení probíhající v organizaci

Teorie učení probíhajícího v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizaci učí. Zaměřuje se na kolektivní učení se, ale bere v úvahu Argyrisův (1992) názor, že organizace neprovádějí kroky produkující učení; jsou to individuální členové organizace, kteří se chovají tak, že to vede k učení, i když organizace mohou vytvářet podmínky, které toto učení usnadňují.

Pojem učící se organizace, který je často s učením probíhajícím v organizaci spojován, definoval Scarborough a Carter (2000) jako organizaci, „která pomocí přeformulování svých vlastních zkušeností a učení se z probíhajících procesů je schopna objevovat, co je efektivní“. Pojem učící se organizace se někdy plete s pojmem učení probíhající v organizaci. Ale jak zdůrazňuje Harrisonová (2002), často se předpokládá, že termíny „učící se organizace a „učení probíhající v organizaci“ jsou synonyma, ale ve skutečnosti synonyma nejsou.

Učení probíhající v organizaci definovali Easterby-Smith a Araujo (1999) jako „účinný postup, jak zpracovávat a vysvětlovat interní i externí informace převážně

explicitní povahy a jak na ně reagovat“. Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování (Maby a Salaman, 1995). Harrisonová (2000) konstatuje: „Mnohé výzkumy potvrdily, že bez efektivního procesu a systematického propojování učení se u jedinců a učení probíhajícího v organizaci nemá nutně jedno svůj protějšek či doplněk v druhém.“ (Armstrong, 2007, s. 447)

2.5 Učící se organizace

Řada firem v současné hospodářské praxi hledá cestu ke svému zdokonalování, zlepšování výkonu. Jedním z možných řešení je zavedení firemní kultury typu učící se organizace. Základní myšlenka učící se organizace je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny podmínky, jež umožňují „vhodnou kombinaci“ učení a řízení, učení posilování konkurence a učení a spolupráce v podniku. Vývoj konceptu učící se organizace je v teorii managementu nejčastěji spojen se jménem Senge, který je uváděn nejčastěji jako autor pěti disciplín učící se organizace, které publikoval v roce 1990 v USA. Jak ukazuje Boydel, Pedler a Burgyone (2001) v Anglii bylo zhruba ve stejné době vytvořeno 11 charakteristik učící se organizace, které publikovali experti Evropské unie, shrnující zkušenosti z různých západoevropských firem. (Šigut, 2004, s. 57)

Myšlenkou, na níž spočívá pojetí učící se organizace, je podle Gardina (1993) to, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít, že učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované a že management je odpovědný za vytváření na city apelujícího klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit.

Definice: Senge (1990), který vytvořil tento termín, charakterizoval učící se organizaci jako organizaci, „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby

myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

Charakteristické rysy učící se organizace:

Miller a Stewart (1999) uvádějí následující charakteristické rysy učící se organizace:

- strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny,
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání,
- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit,
- informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole,
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí,
- tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek.

Jeden ze způsobů, jak uvádět tyto zásady do života, představují tzv. podnikové univerzity (vysoké školy) – ty nabízejí vzdělávání a učení šité na míru konkrétním potřebám organizace. Klade se důraz na pracovníky soustavně se věnující učení a vzdělávání a na vzdělavatele vytvářející kurzy, které budou pracovníky soustavně motivovat, uskutečňující se obvykle a někdy zcela ve virtuálním prostředí. A také se klade důraz na pracovníky, kteří se učí trvale a kteří rychle přenášejí a předávají své znalosti dál. (Armstrong, 2007, s. 450)

2.6 Vztah vzdělávání k pracovním výsledkům

Argumenty ve prospěch vzdělávání

Argumenty ve prospěch vzdělávání a rozvoje by měly ukázat, jak programy vzdělávání, výcviku a rozvoje uspokojují potřeby podniku a podnikání. Kearns a Miller (1997) tvrdí, že „nelze-li se na podnikové cíle odvolávat jako na základnu pro vytváření podoby vzdělávání a rozvoje, pak by žádné vzdělávání a žádný rozvoj neměly být nabízeny.“

Měly by se analyzovat ty oblasti strategie podnikání, které závisejí na talentovaných lidech. Měly by se také zmínit strategické plány organizace a jejich dopad na potřebu znalostí a dovedností. Například by mohly zahrnovat vytváření kultury vysokého výkonu, zlepšování produktivity, inovace a zahájení výroby nových výrobků či poskytování nových služeb, dosažení lepších úrovní služeb zákazníkům nebo širší využívání informačních nebo jiných technologií. Jakékoliv navrhované kroky týkající se vzdělávání a výcviku by měly specifikovat, jakým způsobem chtějí přispět k dosažení těchto strategických cílů.

Potřebná je analýza nákladů a přínosů, která porovnává přínosy vyjádřené pokud možno v kvantitativní podobě, které přinese daná vzdělávací aktivita. Argumenty musejí přesvědčit management, že programy vzdělávání a výcviku mají přijatelnou návratnost investic. Může být sice obtížné prezentovat realistické údaje, ale stojí za pokus to s pomocí specialistů na finance udělat. Argumenty ve prospěch investic do vzdělávání a rozvoje se mohou týkat kterékoliv z následujících potenciálních výhod:

- zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity,
- přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností a zlepšující jejich dovednosti a umožňující jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a akčního postupu v organizaci,
- nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitosti k růstu a kariéře) v rámci politiky celkového odměňování,
- zlepšují operační flexibilitu tím, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (všeoborová kvalifikace),
- zvyšují oddanost pracovníků tím, že je vedou k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace,
- pomáhají při řízení změny tím, že zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují lidi znalostmi a dovednostmi, které potřebují, aby se přizpůsobili novým situacím,
- vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí,

- pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci: například tu, která je orientována na zlepšování výkonu,
- zabezpečují vyšší úroveň služeb pro zákazníky,
- minimalizují náklady vzdělávání (redukují délku křivek učení).

Aktivity v rámci vzdělávání a rozvoje

Je třeba zabezpečit vyvážený přístup ke vzdělávání využívající ony rozmanité formy vzdělávání a rozvoje. Cílem by mělo být vytvořit logickou a promyšlenou strategii, obsahující plány vytváření a udržování atmosféry vzdělávání a vytlačení a realizace doplňkových a vzájemně se podporujících vzdělávacích aktivit, jako jsou koučování a mentoring. U každé aktivity by měly být podrobně uvedeny její cíle, metody, které by se měly použít, časový rozvrh, jak je provázána s jinými vzdělávacími aktivitami, kdo je odpovědný (zdůrazňující roli jednotlivých pracovníků a jejich manažerů) a argumenty svědčící pro tuto aktivitu v podobě zhodnocení nákladů a přínosů.

(Armstrong, 2007, s. 501,506)

Vyhodnocování vzdělávání

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Zmiňme se alespoň o některých z nich. V prvé řadě se nabízí **porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu**. Tento způsob má ovšem mnohá úskalí. Nehledě na to, že je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popř. dva rovnocenné testy, z nichž jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný, mohou být výsledky testu ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá. Ještě méně spolehlivé je **monitorování vzdělávacího procesu** a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popř. hodnocení práce vzdělavatelů. Na tenkém ledě se ocitáme, snažíme-li se **kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**,

např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem apod.

To co bylo řečeno, však neznamena, že na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu bychom měli rezignovat. Měli bychom si však neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu. (Koubek, 2002, s. 258-260)

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Jak uvádějí Tamkin a kol. (2002): „Vzdělávání lze modelovat jako řetězec působení od plánování vzdělávání, ke kterému dochází ve vzdělávací akci, od vzdělávání ke změněnému chování a od změněného chování k působení na ostatní lidi a na organizaci jako celek.“

(Armstrong, 2007, s. 507)

3. Hodnocení pracovníků

3.1 Úloha hodnocení pracovníků

Při hodnocení lidí v práci by se rozhodnutí měla opírat o důkazy, nikoli o domněnky nebo stereotypy. (Arnold, Silvester, 2007, s. 198)

Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků? Nejdříve si vymezíme 3 základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

- **Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie**

Když vstupuje zahraniční vlastník do nějaké firmy, obvykle jednou z prvních věcí v řízení lidských zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.

- **Sladování zájmů všech zúčastněných**

Každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).

- **Zvýšení výkonnosti**

Pochopitelně, že vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.

(Hroník, 2006, s. 15-16)

Podle Armstronga (2007) má hodnocení pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna. V osmdesátých a devadesátých letech získalo hodnocení práce špatnou pověst,

protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležité záležitosti, protože jsou to tržní sazby, co diktuje vnitropodnikové mzdové sazby a relace. Nicméně šetření e-reward z roku 2003 ukázalo, že hodnocení práce je stále ještě široce používáno, a dokonce se jeho používání rozšiřuje, a to v neposlední řadě v důsledku tlaků na spravedlnost a rovnost odměňování.
(Armstrong, 2007, s. 541)

3.2 Cíle hodnocení práce

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/ platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.

Cíle hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování a zatřídění prací,
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,
- být transparentní – východisko, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

(Armstrong, 2007, s. 541)

3.3 Hodnocení jako motivace

Z personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě odměňování, rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto personální činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem. Hodnocení zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje. (Hroník, 2006, s. 17)

Teorie spravedlivé odměny vytvořená Adamsem (1963, 1965) nám poskytuje obzvláště užitečný, i když jednoduchý vhled do vztahů mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením, které si z ní jednotlivci odnesou. Tím nám umožňuje lépe pochopit model očekávání. Úroveň uspokojení a potenciální motivace pramení z toho, že jednatel obdrží odměnu, nelze hodnotit izolovaně. Odměny a hodnocení ostatních také ovlivňují hladinu uspokojení jedince, protože se zdá, že lidé jsou motivováni k získání toho, co považují za spravedlivou a odpovídající náhradu za své úsilí. Kupříkladu tam, kde jsou očekávání vysoká, možná i nerealisticky vysoká, a žádoucího výsledku není dosaženo, mohou jednotlivci pociťovat frustraci, a dokonce se touto skutečností cítit podvedeni. Tento pocit nespravedlnosti nebo nerovnosti může mít za následek nespokojenost a demotivaci. (Brooks, 2003, s. 58)

Zpětná vazba

Zpětná vazba je v podstatě jedna z možných motivací pro zaměstnance. Udává mu jasnou informaci o tom, co dělá dobře a co je třeba vylepšit a tím se motivuje k lepší výsledkům.

Co je vlastně zpětná vazba a k čemu je dobrá? Techniku zpětné vazby uvedl do praxe neznámý německý teolog, o více než 100 let později ji v 16. století rozvinuli zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín Ignác z Loyoly. Užívání zpětné vazby se podílelo na rozvoji této církve, respektive řádu. Jejich členům umožňovalo se soustředit na výkonnost, výsledky a následné uspokojení a rozvoj. Zpětná vazba při vedení lidí tedy není pouhým hitem posledních let, i když dříve se v naší mluvě pramálo vyskytovala spojení typu: dostal jsem feedback, budu teď tvým feedbackerem a dám ti zpětnou vazbu a podobně.

Jaké jsou podmínky účinné zpětné vazby? Kromě toho, že potřebujeme dostávat zpětnou vazbu mnohostrannou (z více stran) a permanentní (nikoli jednou za rok), tak v každé zpětné vazbě potřebujeme dodržet 3 základní podmínky:

- **Partnera informujte o jeho chování** a nehodnoťte toto chování ve smyslu „dobře – špatně“ nebo neinterpretujte. Prvek hodnocení „dobře-špatně“ či interpretace je silně manipulativní. Vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.
- **Popisujte chování**, nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale bránil. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.
- **Poskytuje specifické informace**, nikoli zobecňující tvrzení. Chcete-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíte mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování.

Zjednodušeně se dá říci, že zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoli k osobnosti. Abychom mohli poskytovat kvalitní zpětnou vazbu, potřebujeme rozlišovat:

- Pocit,
- Popis,
- Interpretaci.

Při zpětné vazbě vyjadřujeme pocit a používáme popis. Interpretace již do zpětné vazby nepatří. Interpretace má silně manipulativní charakter a obvykle vyvolává nepříznivou reakci na druhé straně. Stejně podmínky platí i při poskytování zpětné vazby sám sobě. Tím nejdůležitějším tedy je zabezpečení přijetí zpětné vazby druhou stranou.

Je žádoucí do systému hodnocení vkomponovávat zpětnou vazbu, kterou hodnocený poskytuje sám sobě. Sebehodnocení je standardní součástí 360° zpětné vazby a poměrně častým bodem motivačně-hodnotícího pohovoru, kde předpokládáme, že

hodnocení nám sdělí, jak sám vidí své výsledky za uplynulé období. (Hroník, 2006, s. 50-52)

3.4 Chyby při hodnocení

Hodnocení může obsahovat určité chyby, které jsou výsledkem subjektivního posuzování:

- **shovívavost** – týká se charakteristiky hodnotitele. Někteří lidé jsou jednoduše shovívavými hodnotiteli a mají tendenci dávat v hodnocení vyšší podíl dobrých bodů (pozitivní shovívavost), na druhé straně spektra jsou příliš přísní hodnotitelé (negativní shovívavost). Shovívavost lze často pozorovat, srovnáme-li výsledky dvou nebo více hodnotitelů. Rovněž existuje potenciál pro motivovanou shovívavost, k níž dochází, když je z politických důvodů hodnotitel motivován k upřednostňování jednoho hodnoceného před druhým,
- **halo efekt** – tato chyba se týká naší tendence nechat se ovlivnit hodnocením jednoho rysu jednotlivce při hodnocení jeho jiných rysů. Jinými slovy, jestliže věříme, že někdo je výjimečně dobrý v jedné důležité oblasti výkonu, můžeme jej vysoce hodnotit ve všech oblastech, bez ohledu na jeho skutečný výkon,
- **chyba centrální tendence** – mnoho hodnotitelů se zdráhá nabídnout hodnocení na jednom či druhém okraji používané hodnotící stupnice a nabízí spíše hodnocení, jež se soustředí poblíž středových hodnot. Důvodem nemusí být to, že „skutečná“ distribuce hodnocení taková doopravdy je, ale to, že hodnotitel nerad v rámci hodnocení přiděluje příliš vysoké či příliš nízké hodnoty. (Arnold, Silvester, 2007)

4. Odměňování pracovníků

4.1 Základní otázky systému odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Filozofie řízení odměňování

Řízení odměňování je založeno na jasné filozofii – na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Patří sem i přesvědčení, že uplatňování systému odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Tato filozofie uznává, že je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu (tj. podle té návratnosti investic, kterou generují).

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Vyžaduje to propojení strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména pak s těmi, které se týkají rozvoje lidských zdrojů. Řízení odměňování je integrální součástí přístupu k řízení lidí, který se nazývá řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 516)

4.2 Druhy odměňování

Úhrnná odměna

Úhrnná odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům

Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.

Základní peněžní odměna

Základní peněžní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). Základní úrovně peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo individuálními dohodami.

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. U manuálních pracovníků to lze nazývat systémem odměňování časovou sazbou (časová mzda). K základní mzdě nebo platu lze přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve směnách nebo v neobvyklém čase (práce ve svátcích, ve dnech pracovního klidu apod.) a příplatky související se zvýšenými životními náklady v daném území. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/ platové struktury, zatřídění prací do této

struktury a řízení zmíněných relací. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo. Hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné.

Stupně a mzdové/ platové struktury

Práce (pracovní místa) lze podle jejich relativního významu zařazovat do stupňovité struktury. Úrovně peněžních sazeb ve struktuře jsou ovlivněny tržními sazbami. Mzdové struktury se mohou skládat ze mzdových/ platových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům. Ta poskytují prostor pro růst mzdy nebo platů na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Alternativně lze pro všechny nebo pro některé práce/ některá pracovní místa použít specifické, individuální sazby, v nichž u dané práce/ daného pracovního místa není žádný prostor pro zvyšování mzdy nebo platu.

Zásluhová mzda/ plat

Další peněžní odměny, které lze poskytovat, jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mluví se o nich jako o „zásluhové peněžní odměně“. Zásluhové peněžní odměny lze přidat k základní mzdě/ platu, tj. provázat je s ní. Jestliže takové peněžní odměny nejsou provázány se základní mzdou/ platem (tj. placeny jako peněžní bonusy), pak se označují jako „proměnlivé peněžní odměny“.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou.

Nepeněžní odměny

Jsou to odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, např. jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených. (Armstrong, 2007, s. 518-519)

Dle Gragara (2008) dělíme Mzdové formy na Základní mzdové formy a
Dodatkové mzdové formy:

Základní mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda (smluvní mzda, programová mzda),
- mzda za očekávané výsledky.

Dodatkové mzdové formy:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- programy na snižování nákladů,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky apod..

Uvedme si pro přehlednost jen některé z nich.

K časové mzdě lze uvést, že se vztahuje ke skutečně odpracované době a závisí na pracovním výkonu.

K úkolové mzdě pak, že tato forma mzdy je používána při odměňování pracovních úkolů, kde převažuje zájem na množství odvedené práce. Je vhodná pro odměňování prací dělnických.

Podílová neboli provizní mzda je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. tržba, obrat, výnos, apod.). Používá se u těch pracovních činností, jejichž výsledek je přímo ovlivněný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit přesný pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby.

Osobní ohodnocení

Používá se k ohodnocení odbornosti, dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, kvality a pracovního nasazení. Zpravidla bývá určeno procentem základního platu, bývá přiznáváno periodicky na základě formálního hodnocení pracovníků jako individuální mzdová forma.

Příplatky

Příplatky ke mzdám mohou být povinné (zakotvené v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, případně je zaměstnavatel dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům. Mezi povinné příplatky patří např. příplatek za práci přes čas, v sobotu a v neděli, v noci a podobně. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na dopravu, oděv, ubytování. (Gregar, 2008, s. 31-32)

4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takovou formou odměn, kterou organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, někdy se však při jejich poskytování přihlíží k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci, event. k zásluhám. Zaměstnanecké výhody jsou mimomzdovou formou hmotné stimulace, jsou dvojího druhu:

- **obligatorní** (ze zákona), např. zdravotní a sociální pojištění,
- **smluvní**, je možné je rozčlenit do tří skupin: výhody sociální povahy (důchody, pojištění, půjčky a podobně), výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělávání a podobně), výhody spojené s postavením v organizaci (placené ubytování, náklady na reprezentaci, firemní vůz apod.).

(Gregar, 2008, s. 34)

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. (Armstrong, 2007, s. 595)

V zájmu dosažení co největšího motivačního efektu při poskytování zaměstnaneckých výhod začínají některé podniky používat tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod (kafeteria systém). Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejpřitažlivější. Pracovník si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Často bývá systém uspořádán tak, že část zaměstnaneckých výhod je poskytován plošně všem zaměstnancům a část je nabízena volitelným systémem. (Gregar, 2008, s. 34)

Podle Armstronga (2007) jsou zaměstnanecké výhody složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. (Armstrong, 2007, s. 595)

5. Rozvoj firemní kultury

5.1 Definice a význam firemní kultury

Definice

Co se za pojmem „kultura firmy“ skrývá? Můžeme použít obrátů jako „vnitřní atmosféra typická pro firmu“, „ovzduší ve firmě panující“. Ačkoliv se jedná o přiblížení vcelku výstižné, určitě nebude na škodu zformulovat definici poněkud jednoznačnější a podrobnější – takovou, díky které vyloučíme nedorozumění mezi námi a čtenáři, takovou, která nám dovolí si za tímto pojmem představit něco praktického, co současně může být i vodítkem v dalších úvahách: „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ Jak představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí – firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy. (Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 17,19)

Dle Šiguta (2004) vyjadřuje firemní kultura 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)

Arnold, Silvester (2007): „Obecně řečeno, klima organizace se týká toho, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, zatímco kultura se týká hodnot, předpokladů a norem, které sdílí členové organizace a které mají vliv na chování jednotlivce a kolektivu.“ (Arnold, Silvester, 2007, s. 402)

Dle Armstronga (1999) představuje organizační neboli podniková kultura soustavu sdílených přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. Úplnější definici z psychologického hlediska formuloval Schein (1984): Organizační kultura je soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se svými problémy vnější adaptace a vnitřní

integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit. (Armstrong, 1999, str. 357)

Nový, Lukášová (2004): „I když rámcově je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Organizační kulturu vymezují přední autoři např. takto“:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa),
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters“. Apod..

Většina definic, jak je patrné z uvedeného přehledu, má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce organizační kultury. Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Nový, Lukášová, 2004, s. 21-22)

Některé příklady zdravého organizačního klimatu

- integrace organizačních a osobních cílů,
- nejvhodnější organizační struktury jsou založeny na požadavcích sociálně technických systémů,
- demokratické fungování organizace je plné příležitostí k participaci,

- vztahy mezi osobními a zaměstnaneckými problémy lze léčit pomocí organizační politiky,
- v organizaci jsou vždy otevřené diskuse o konfliktech,
- manažerské chování a styl vedení lidí je přiměřený v jistých pracovních situacích,
- akceptování psychologické smlouvy je mezi jedinci a organizací zcela běžné,
- znovu poznávání lidských potřeb a pracovního očekávání, individuální diference a atributy,
- odpovídající systém odměn je založen na pozitivním jednání,
- soustředění na kvality pracovního života a na pracovní design,
- příležitost pro personální rozvoj a progresivní kariéru,
- smysl pro identitu a loajalitu vůči organizaci a pocit důležitého člena a dobře hodnoceného pracovníka.

(Majerová, Růžička, 2000, s. 155-156)

Význam firemní kultury

Mezi teoretiky i odborníky z praxe existuje všeobecný konsensus o vlivu kultury na průběh podnikových jevů. Armstrong (1999) podtrhává její přínos při realizaci poslání a strategie organizace. Současně však upozorňuje (podobně jako další), že podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace. Vliv podnikové kultury vidí i ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn. Zejména využití firemní kultury při řízení změn je možno z hlediska budoucnosti podniků považovat za klíčové. Nový (1993) dále spatřuje význam kultury v jejím těsném vztahu k řídicím procesům v podniku – zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. (Šigut, 2004, s. 70)

Význam kultury vyplívá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti. Je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neúspěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat:

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

(Armstrong, 1999, s. 357)

5.2 Principy firemní kultury

Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro kulturu firmy platí:

- **Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování**

Na první zákonitost jsme již upozornili, když jsme zdůraznili skutečnost, že kultura firmy je klíčovým „měkkým“ předpokladem prosperity firmy. Podtrhněme tedy ještě jednou, že kdykoliv uvažujeme o kultuře konkrétní firmy, uvažujeme o specifických rysech a povahách jejích pracovníků.

- **Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje**

Představy, přístupy a hodnoty jsou takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tedy jeho chování, aniž si to racionálně uvědomuje. Tato skutečnost nás bude mimořádně zajímat, až budeme uvažovat o tom, jak kulturu firmy měnit.

- **Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat**

Také tento fakt nám život právě neulehčí, obzvláště vezmeme-li v úvahu, že náš způsob uvažování je nakloněn spíše racionálním pohledům na věc, že s oblibou popřáváme sluchu pravidlo „co chceme řídit, musíme umět změřit“. V případě kultury firmy budeme muset rámec takového pravidla opustit.

- **Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích**

Na to, jaký je vztah mezi představami, přístupy a hodnotami na jedné straně a provozovanou činností, jíž se týkají, na straně druhé, jsme již upozornili v předchozí kapitole – platí zde oboustranná podmíněnost

- **Kultura firmy je sdílena, ne dohadována**

Kulturu firmy nelze změnit ani jen částečně ovlivnit tím, že vydáme „nařízení o její změně“, že zahájíme vyjednávání s předáky odborů nebo nějakým jiným krokem obdobného charakteru. O kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout – nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístupy, hodnoty.

- **Kultura firmy je poznatelná**

Ačkoliv jsme už upozornili na „měkkost“, nezměřitelnost, podvědomý charakter kultury firmy, přesto můžeme s radostí konstatovat, že podle zjevných syndromů, viditelných projevů můžeme kulturu konkrétní firmy spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.

- **Kultura firmy je extrémně setrvačná**

Jako vše, co má co dočinění s lidským způsobem myšlení, je i kultura firmy těžce a dlouhodobě měnitelná.

- **Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů**

Chceme-li poznat kulturu konkrétní firmy, musíme vzít v úvahu skutečnost, že představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě sdíleny a respektovány, nemusejí být zcela jednolité. To platí, zvláště jedná-li se o větší firmu nebo firmu provozující činnosti rozličného druhu. Nacházíme pak subkultury typické pro určité relativně uzavřené jednotky – divize, cechy a podobně. Stejně tak je faktem, že kultura firmy je organickou součástí kultur, které firmu obklopují. Kultury „branže“, regionální kultury, národní kultury.

- **Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost**

To, co nás po dlouhou dobu obklopuje, aniž se tomu věnuje pozornost, aniž se o tom hovoří, skutečně začneme chápat jako něco zcela běžného, automatického, samozřejmého, daného, bohužel také jako něco, co je mimo rámec našeho vlivu, a tedy i snažení.

(Pfeifer, Umlaufov, 1993, s. 23-26)

5.3 Prvky a znaky firemní kultury

Dle mé předchůdkyně Mgr. Jaroslavy Polákové, která se zabývala ve své Diplomové práci tématem: „Firemní kultura a sociální pedagogika“, existují 4 prvky Firemní kultury:

- **symboly** - „mezi symboly podniku se zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace,
- **hrdinové** - hrdiny jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. (často jsou jimi zakladatelé společnosti),
- **rituály** - k rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systém,
- **hodnoty** - hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy,
- měly by být sdíleny všemi pracovníky, zejména zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici, a měli by jít svým podřízeným příkladem.“.

(Poláková, diplomová práce, 2009)

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky:

- **jasnost a zřetelnost** – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela

vyložené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně musí být snadno sdělitelné všem pracovníkům příslušné instituce,

- **rozšířenost** – je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě,
- **zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. Teprve tehdy, když se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Teze, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku je v mnohých firmách potvrzená praxí. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit a stát se tak „blokátorem“ žádoucích změn v systému řízení podniku. (Šigut, 2004, s. 16)

5.4 Pracovní prostředí a atmosféra

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovních činností (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.

Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Pokud jde o **prostorové řešení pracoviště**, je nezbytné pracovníkovi zajistit:

1. **vhodnou pracovní polohu** (nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh),
2. **optimální zorné podmínky** pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce (např. přizpůsobování výšky pracovní plochy),
3. **vhodnou výšku pracovní plochy** přizpůsobenou postavě pracovníka (nejvhodnější je variabilně nastavitelná výška pracovní plochy a sedadla),
4. **optimální pohybové prostory** pro práci rukou (manipulační prostor) i pro práci nohou (pedipulační prostor) jsou důležité pro umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště, přitom se však přihlíží i k frekvenci používání těchto prvků. Rozmístění prvků pracoviště by mělo být stabilní, aby se vytvořily podmínky pro pohybové návyky, a mělo by zajišťovat maximální ekonomičnost pracovních pohybů a být zrakově kontrolovatelné. Nezbytnou podmínkou je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a aby se nerušili,
5. **pohodlný přístup na pracoviště**, tj. dostatečně kapacitní přístupové cesty bez překážek, zejména nahodilých.

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Patří sem:

1. **pracovní ovzduší** tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu,
2. **osvětlení**, u něhož se sleduje zejména osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla,
3. **hluk**, jenž je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Škodlivost hluku je ovlivněna délkou jeho působení, subjektivní odolností pracovníka vůči hluku i tím, zda jde o hluk trvalý nebo občasný, zda jeho hladina kolísá či nikoliv apod. v případě duševní práce ruší stejný hluk více než při práci fyzické,
4. **barevná úprava pracoviště**, která slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení

estetických účinků. Při barevném řešení interiéru je vhodné respektovat druh práce, tvar, velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost, popř. i pohlaví (muži zpravidla dávají přednost studeným barvám, ženy teplým), věk (mladší pracovníci preferují barvy syté v teplých tónech, starší pracovníci naopak barvy tlumené a ve studených tónech) a individualitu pracovníků.

Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou součinnost několika pracovníků, jiné vyžadují součinnost jen občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší. Na druhé straně je však třeba při vytváření pracovních podmínek počítat s tím že člověk je tvor společenský s diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Přílišná izolace při práci u něj může vyvolat psychickou nepohodu, což se může odrazit na poměru k práci a na pracovním výkonu. Nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Všechny tyto okolnosti bychom měli brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin. (Koubek, 2002, s. 329-331)

5.5 Pracovní doba a režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.

Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy pracovníka, upravuje tyto okolnosti zákon. Pokud jde o délku pracovní doby, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne (tzv. normální neboli zákonnou délku pracovního týdne

a pracovního dne), a to diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku. (Koubek, 2002, s. 322-323)

5.6 Pracovní tým

Členové týmu musí přijmout různé role a ocenit hodnotu všech rolí, nejen ty, se kterými se cítí osobně spokojeni. (Arnold, Silvester, 2007, s. 451)

Populárním a důležitým aspektem práce je to, že je v čím dál větší míře prováděna ve skupinách nebo týmech. Některé z důvodů zvýšeného zájmu o práci skupin a týmů pramení z rychle se měnících podmínek, kterým musí v současné době organizace čelit. Restrukturalizace v organizacích vede k jejich zeštíhlení, nižšímu počtu vrstev v hierarchii řízení, a tudíž většímu rozsahu pravomocí zaměstnanců. Všechny tyto aspekty vedou ke zdůraznění důležitosti skupin a týmové práce. Kromě toho jsou nové způsoby práce vynucovány také vlivem globální ekonomické soutěže, rostoucí diverzity pracovních sil a rostoucí role technologií. Podle Parkera (1990) vede v tomto nejistém prostředí využití týmové práce k vyšší produktivitě, efektivnějšímu využívání zdrojů, kvalitnějšímu procesu rozhodování a řešení problémů, vyšší kvalitě výrobků a služeb a vyšší míře inovací a kreativity. Vzhledem k důležitosti týmové filozofie mohou být nezdary týmu jak dramatické, tak viditelné, takže potřeba porozumět efektivitě skupinové a týmové práce je pro organizace, které chtějí uspět v těchto nových podmínkách, klíčovým aspektem.

Skupiny a týmy

Skupiny – se smysluplným přístupem k problematice skupin přišel Schein (1988), jenž se skupinu snažil vymezit v psychologických termínech. Podle něho je skupina jakýkoli počet lidí, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a vnímají sebe sama jako skupinu.

Týmy – sociální psychologie může i nadále mluvit o skupinách a skupinové práci, ale organizace se primárně zajímají o týmy a efektivní týmovou práci. Zaměření na týmy v organizacích znamená krok směrem od taylorismu, který se na zaměstnance dívá jako na součást nákladů, k dynamičtějšímu přístupu, v jehož rámci jsou lidé považováni za součást zdrojů. S rostoucím zaměřením na práci napříč funkčními předěly, důrazem na flexibilitu, zvyšování pravomocí a inovaci budou organizace 21. století pečovat o kulturu týmové práce a spolupráce a o samořízené týmy.

Za efektivní tým je možné považovat takový tým, kde:

- panuje jasné chápání týmových cílů,
- členové týmu vládou řadou dovedností a znalostí potřebných pro efektivní plnění týmových úkolů,
- v rámci týmu existuje řada týmových typů,
- členové týmu si navzájem věří a respektují se jako jednotlivci i za svůj individuální příspěvek k celkovému výkonu týmu,
- existuje určitá forma týmové odměny a systému prémie pro celou skupinu.

(Brooks, 2003, s. 70, 73-74)

Ačkoliv jsou leckteří lidé cyničtí ohledně hodnoty mítinků a výborů, skutečnost je taková, že mnozí mají snahu se do nich zapojit. V pracovních organizacích dělá většinu hlavních rozhodnutí a drobnějších rozhodnutí skupina lidí, nikoliv jednotlivci. Takže skupiny budí velký zájem a většinou u organizačních psychologů (Guzzo a Dickson, 1996). Jestliže se s nimi správně zachází, rozhodnutí, které provede skupina, může evokovat větší závazek než rozhodnutí učiněné jednotlivcem, protože více lidí si uvědomuje, že jsou do něj zapojeni. Na druhé straně skupinové rozhodnutí obvykle spotřebuje více času (a více peněz) než rozhodnutí jednotlivce, takže musí ospravedlňovat zvýšené náklady. Nejčastější a po celé roky pokládanou otázkou je, zda je nadřazeno individuální nebo skupinové rozhodnutí (Davis 1992). Na jedné straně stojí názor, že „více hlav více ví“, který zastává stanovisko, že ve skupině mohou lidé jeden druhému opravit omyly a stavět na nápadech jiného. Na straně druhé podle přísloví „příliš mnoho kuchařů zkazí polévku“ je to skupina lidí, která bojuje s problémy komunikace, s rivalitou a tak dále a tento boj se odehrává mezi členy skupiny a potom ruší jakoukoliv možnou výhodu, která je zvýšena celkovou dostupnou mozkovou kapacitou. Ve skutečnosti není možné zobecňovat, zda jsou obecně lepší

jednotlivci nebo skupiny. To záleží na schopnostech a školení jednotlivců a skupin a také na druhu úkolu, na který se vrhli (Hill, 1982). (Arnold, Silvester, 2007, s. 429-430)

Rozvoj týmu

Týmy nejsou stálé. Stejně jako změny v personálu, mění se týmy v čase a v podmínkách toho, jak přistupují ke svým úkolům a jaká je spojitost mezi členy týmu. Jedna z prvních analýz (Turkman, 1965) předpokládala, že týmy mají snahu procházet ve svém vývoji několika etapami:

- **formování** – když se tým poprvé formuje, typicky existuje nejasnost a zmatek. Členové si možná nezvolili práci s ostatními. Mohou být rezervováni, povrchní a neosobní v komunikaci a co se týká cílů, nemusí mít jasno,
- **dobyť** – může to být obtížná etapa, kdy dochází ke konfliktu mezi členy týmu a k určitým vzpourám ohledně přidělených úkolů. Mohou podvádět a být frustrováni, pokud není postup při plnění úkolu dostatečný,
- **normalizace** – je důležité, že je mezi členy týmu ustanovena otevřená komunikace. Začíná konfrontací s cíli, které jsou pod kontrolou a s obecně akceptovanými postupy a modely komunikace,
- **provoz** – když je stanoveno, jak bude fungovat skupina, která nyní může plně věnovat pozornost na dosažení svých cílů. Jestliže se úspěšně vypořádala s předchozími etapami, měla by být nyní uzavřená a podporující, otevřená, plná důvěry, zdrojů a efektivní.

Ne každý souhlasí, že tyto etapy jsou buď výstižným popisem, nebo žádoucí posloupností. Týmy složené z lidí, kteří jsou zvyklí pracovat tímto způsobem, mohou rovnou přeskočit do etapy normalizace. Členové se již obvykle budou znát. Dokonce když se neznají, mohou být schopni rychle stanovit uspokojující způsob vzájemných vztahů bez konfliktu. V každém případě se od mnoha týmů vyžaduje, aby pracovaly hned od začátku tak, aby přinejmenším přemostily předchozí etapy alespoň z části. (Arnol, Silvester, 2007, s. 449-450)

5.7 Podnikatelská etika

Etika v organizaci

Organizační klima a morálka zaměstnanců jsou velmi důležité pro kulturu a etiku organizace. Management v každé organizaci je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni k práci a výkonnosti. Organizační klima představuje obecný pojem, který nelze přesně definovat. Spíše lze tento pojem a jeho obsah pochopit emocionálně. Někdy je ale také chápán jako geografický pojem, který vyjadřuje klima v určité oblasti či regionu v kombinaci se silami prostředí. (Majerová, Růžička, 2000, s. 154)

Charakteristika podnikatelské etiky

Podnikatelská etika řeší věcný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Na druhé straně je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zodpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorodém světě podnikání.

Je třeba hned na počátku připustit, že podnikatelská etika není terminologicky dostatečně ukotvená. Je to dáno především relativně krátkým vývojem, který má tato disciplína za sebou, a velmi mohutným rozvojem koncepcí, které vznikaly v různých místech světa nezávisle na sobě a přinášely s sebou i svoji vlastní jazykovou výbavu.

Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti. „V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty. (Putnová, Seknička, 2007, s. 14-15)

Zavedení etiky do strategie podniku

Aplikace etiky do podnikání není jednoduchá. Etika je do podnikatelského procesu zaváděna především prostřednictvím principů, nástrojů a metod etického řízení. V současnosti se prosazuje „frontální“ způsob instalace nástrojů a metod etického řízení do praxe. To znamená, že v určeném časovém úseku, který je konkretizován ve

strategickém podnikatelském plánu, se aplikuje celá škála nástrojů a metod etického řízení.

Základní ideovou platformou implementace jsou principy etického řízení, které je nutné transponovat do podnikatelské filozofie a strategických cílů podniku. Následně by měly být instalovány jednotlivé nástroje a metody etického řízení. Klíčovým nástrojem je v tomto procesu kodex etiky, jehož operacionalizací se vytváří podmínky pro využití dalších nástrojů, například etických vzorů, vzdělávání a výcviku zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu apod.

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)

Typologie nástrojů etického řízení

K cílevědomému prosazování etiky do podnikatelské praxe používáme především nástroje etického řízení, které tvoří základ etické infrastruktury podniku. Mezi nástroje institucionalizace etiky ve firmě patří jak tradiční nástroje, kde nejdůležitějším je **Kodex etiky**, tak moderní, kde má značný význam **Etický a sociální audit**.

Tradiční nástroje etického řízení:

- Kodexy etiky,
- etické vzory,
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.

Moderní nástroje etického řízení:

- etický a sociální audit,
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě,
- etické výbory.

V ČR jsou nejvíce využívány různé druhy etických kodexů, postupně se začínají prosazovat i moderní nástroje etického řízení, zejména etický a sociální audit. (Putnová, Seknička, 2007, s. 70-71)

Principy etického řízení

Principy etického řízení představují **klíčové zásady** pro zavedení eticky odpovědného jednání do každodenní činnosti podniku. Rozvoj podnikové etiky je závislý na srozumitelném, ale zároveň přesném a odborně erudovaném vymezení principů etického řízení na jejich implementaci do praxe. Principy etického řízení společně s klíčovými etickými hodnotami pro ekonomickou praxi, s tradicemi podniku a organizační kulturou vytváří hierarchii báze nové podnikové kultury.

Principy etického řízení:

1. odpovědnost podnikání – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám,
2. ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím a světovému společenství,
3. podnikatelské chování – od litery zákona k vzájemné důvěře,
4. respektování pravidel,
5. podpora mezinárodního podnikání,
6. ochrana životního prostředí,
7. vyvarování se nezákonných operací.

(Putnová, Seknička, 2007, s. 72-73)

Etické vzory a jejich význam pro rozvoj podnikání

Etický vzor je konkrétním vzorem pro jednání a chování a jsou u něj zpravidla vyzdvíženy ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako například loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost apod. Etické vzory poskytují dalším členům kolektivu či komunity motivaci. Měli bychom se vyhýbat vykonstruovaným

a fiktivním vzorům, jelikož největší význam má především identifikace člověka s etickým vzorem, a to je otázka důvěry. Vzor by měl obsahovat celé spektrum žádoucích charakteristik, které zrcadlí základní společenské hodnoty, jež jsou velice často i součástí regulativní ideje. Jedná se zejména o tyto hodnoty: svoboda, spravedlnost, dobro, čestnost, moudrost, ale i prosperita a racionalita. Vzor by měl být ceněn také jako „realizátor“ zmíněných hodnot v praktické činnosti. Prostřednictvím vzorů můžeme prosazovat a upevňovat principy a standardy etického jednání a chování. Důležitý je proces volby vhodného vzoru, měli bychom zohlednit i jeho sociální roli a vyvarovat se stereotypů.

Etické vzory můžeme rozdělit na **historické**: T. G. Masaryk, F. Ringhofer, E. Škoda, F. Křížík, T. Bařa apod. a **současné**, například R. Kroc, J. Vaněk, F. Kuzník apod. (Putnová, Seknička, 2007, s. 81)

Společenská odpovědnost firem a její vývoj

Otázka společenské odpovědnosti je velmi složitá a během posledních padesáti let živelně vznikaly různé teoretické proudy. Někteří autoři zasazují vývoj společenské odpovědnosti už do období rozvoje akciových společností a domnívají se, že tyto otázky byly v řadě případů akceptovány už v 19. století. Například stavbou ubytoven pro zaměstnance dávali majitelé firem najevo nejenom zájem o zvýšení produktivity dělníků prostřednictvím přijatelného bydlení, ale také víru, že posilují vztahy mezi vedením a dělníky. Intuitivní formu starostlivosti a odpovědnosti jako součásti strategie firmy vyjádřila zakladatelka The Body Shop Anita Roddick stručně takto: „Být slušný je dobrý byznys.“

Od konce 2. světové války se toto téma široce rozvíjí. Rostoucí význam společenské odpovědnosti podnikání přináší rozšiřování prolínání jednotlivých koncepcí. Autoři často kombinují různé přístupy, ale používají stejnou terminologii. Dynamickému a živelnému vývoji také odpovídá terminologická nejednotnost a množství projektů a modelů, které má Corporate Social Responsibility (CSR – společenská odpovědnost firem) zaštitit.

Pojem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders (akcionáři,

zákazníci, dodavatelé, vlastníci, zaměstnanci a místní komunita. Do češtiny je tento výraz překládán jako participující skupiny nebo zainteresované skupiny).

Klasifikace CSR je postavena na třech základních pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním. Projevem společenské odpovědnosti je otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami, které ovlivňují chod firmy. Je třeba zdůraznit také odpovědný přístup samotných stakeholders, aby byli přínosem a spolehlivým partnerem. (Putnová, Seknička, 2007, s. 25-26)

5.8 Rozvoj firemní kultury

Výchova a výcvik manažerů

Manažeři, obzvláště ti, kteří působí nejbližší první linii – hrají do určité míry klíčovou úlohu. Jsou těmi, kdo svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. Jsou v první linii současně chápáni jako oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedení firmy, pro vedení firmy jsou těmi, kdo denně drží prst na tepu nálad v první linii. Z tohoto pohledu je práce manažerů pro rozvoj kultury firmy opravdu klíčová. K tomu, aby byli schopni tuto úlohu nejen zvládnout, ale aby si svou důležitost uvědomovali a podle toho se i chovali, tím rozumíme: měli i zájem fungovat jako „proroci nové kultury“, k tomu všemu je naprosto nezbytné manažery speciálně připravit.

Žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj kultury firmy:

- schopnost a ochota tvořit a rozvíjet ideály, cíle, hodnoty,
- schopnost a ochota šířit představy a nadchnout se pro ně,
- schopnost a ochota vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje a přístupy,
- schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- schopnost a ochota učit se a učit,
- schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh.

Nezbytné aktivity manažerů pro rozvoj kultury firmy – vysvětlování, poukazování na souvislosti jevů, zdůvodňování, vyzvedávání příkladů, hodnotově jasně orientované chválení, kárání i komunikování vůbec, obracení negativního myšlení a postojů v pozitivní, demonstrování kultury firmy (řečí, podporou vhodných norem, vlastním rozhodováním), oslavování projevů nové kultury ... (Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 105-107)

Rozvoj kultury zaujetím schopných

Jaké schopnosti jsou zapotřebí, kde nalézt jejich nositele a jak je získat na svou stranu? Podíváme-li se na otázku z poněkud většího nadhledu, bude odpověď snad překvapivá:

- kultura firmy je takového charakteru, že k jejímu rozvoji je možno a potřeba – využít **všech schopností**,
- pokud vyloučíme lidi zcela neschopné podat výkon v kterémkoliv směru (a jsme přesvědčeni, že těch je u nás minimum), zjišťujeme, že nositelem nějaké schopnosti je tedy **každý** pracovník firmy,
- nejjednodušší a přitom účinnou cestou, jak člověka zaujmout a přitom využít jeho schopností, je **dovolit mu využít svých schopností**, dát mu šanci, poskytnout prostor.

Využití týmové práce

Týmová práce je vlastně prací na úkolu od zrodu myšlenky až po její praktické využití. Tak komplexní přístup k úkolu vyžaduje nejen výjimečnou profesní skladbu týmu, ale také to, aby tým jako celek byl schopen se k úkolu postavit z různých pozic – produkovat nápady, dát myšlenkám koncepci, opatřit vše, co je k práci třeba, pracovat trpělivě na detailech, překlenout se přes konflikty, které při práci vznikají, nezůstat v půli cesty, neztratit správný směr a tak podobně. Aby byl tým celkem, který to vše zvládne, musejí v něm být lidé potřebných talentů, odpovídajících schopností, jejichž souhrn je zárukou toho, že tým nevyprodukuje dvacet šest koncepcí, ale nikdo z týmu nebude ochoten dát se do únavné běžné práce. V této souvislosti hovoříme o základních týmových rolích, tedy preferencích způsobu práce, kterých je osm a které jsou všechny

v dobrém týmu někým hrány. Pochopitelně, že některé role mají k sobě blíž a mohou mít jednoho nositele. Jedná se o sociální role, nikoliv o pracovní zařazení:

- Hodnotitel,
- Nápadník,
- Konceptor,
- Koordinátor,
- Zdrojař,
- Pracant,
- Humanizátor,
- Dotahovač.

Z tohoto pohledu se tedy už týmová práce jeví podstatně víc jako prostředek, jímž lze dát takřka každému prostor k rozvinutí vlastních schopností. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 111-113,122)

Empirická část

V empirické části diplomové práce se zabývám výzkumem formou dotazníku, který se zaměřuje na Firemní kulturu Úrazové nemocnice v Brně.

6. Dotazník

6.1 Dotazník – cíl

Cílem dotazníku je vztah zaměstnanců ke svému zaměstnavateli, míra spokojenosti s odměňováním a celkovým pracovním prostředím.

6.2 Metodologický postup

Ve výzkumu jsem využila dotazníkové metody, která byla realizována v lednu 2010. Zaměřila jsem svůj výzkum na personál Úrazové nemocnice v Brně.

6.3 Stanovení hypotéz

Je organizace schopna zajistit spokojenost svým zaměstnancům?
Podporuje organizace své zaměstnance ve vzdělávání?

6.4 Metoda – dotazník

Metodu dotazníku jsem vybrala pro jeho možnost obsáhnout velký počet respondentů. Původně jsem vypracovala dotazník pomocí internetových stránek, kde by

byly odpovědi rychlejší a tím by se zkrátila doba, kdy zaměstnanci přeruší svoji práci a díky tomu by bylo i více lidí ochotno výzkum podstoupit. Bohužel ne všichni zaměstnanci mají přístup k počítači, popř. internetu, a proto se nakonec ukázalo jako vhodnější, dotazník vytvořit v textovém editoru Microsoft Word a rozdat jej vytištěný zaměstnancům. Dotazníků bylo rozdáno celkem 100 s tím, že ostatní mohou vyplnit shodný dotazník na webových stránkách. Zpět se mi vrátilo celkem 77 dotazníků, na internetu nebyl vyplněn žádný, tedy 77% návratnost. Početla jsem s cca 80% návratností, takže můj odhad byl správný. Samozřejmě čím více vyplněných dotazníků, tím přesnější a objektivnější je výsledek. Byla jsem však limitována počtem zaměstnanců na daném oddělení.

Dotazník obsahuje 34 položek. Obsahuje uzavřené otázky výběrové, kde respondent vybírá pouze jednu z navržených odpovědí, ale i otázky s možností více odpovědí. Také jsou zde otevřené otázky, kde má dotazovaný možnost uvést vlastní odpověď nebo více odpovědí.

V dotazníkovém šetření jsem nepoužila standardizovaný dotazník, ale vytvořila jsem dotazník vlastní pro potřeby Diplomové práce.

6.5 Charakteristika respondentů

Dotazník byl vyplňován doktory a zdravotními sestrami Úrazové nemocnice Brno. Jednalo se konkrétně o sestry operačních sálů, sestry na oddělení z ošetrovatelské stanice a staniční sestry. Někdo by možná mohl namítat, že se nejedná o firmu jako takovou. Avšak i v nemocnici vládne určitá atmosféra mezi zaměstnanci a vedením, mezi zaměstnanci a pacienty. Personál pracuje v určité pracovní době za určitou mzdu v určitém prostředí, s čímž je spokojen či nespokojen, jeho atmosféra působí uvnitř i navenek...Tedy základní prvky firemní kultury jsou splněny.

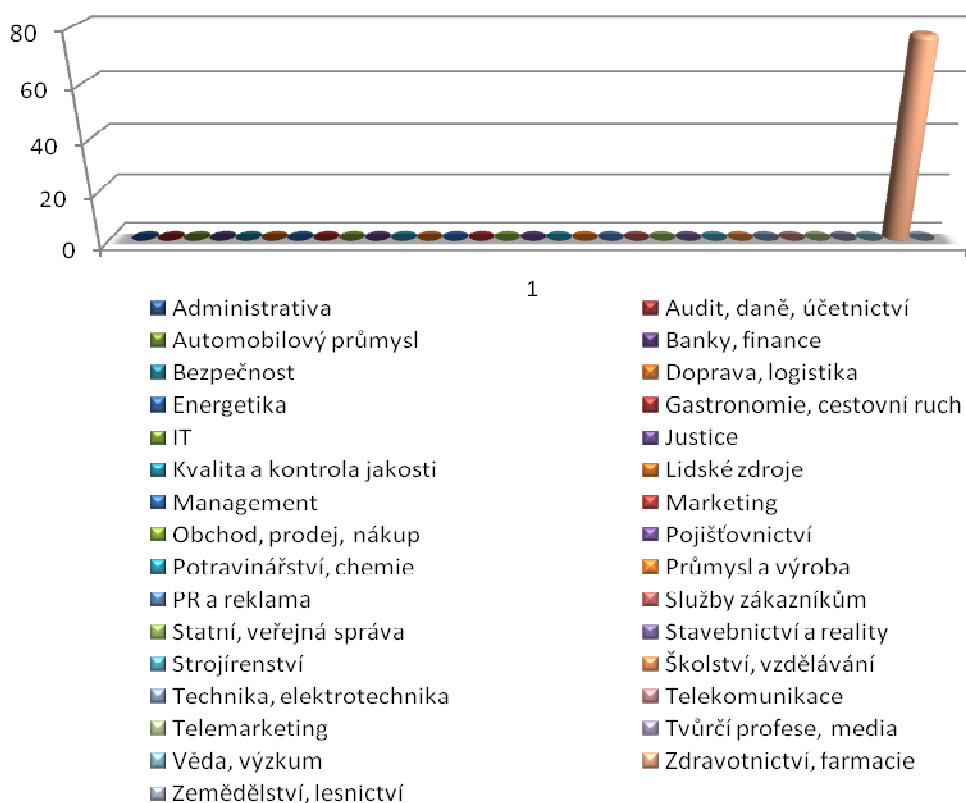
6.6 Analýza položek

V první otázce jsem se rozhodla rozlišit pohlaví respondentů. Zúčastnilo se 62 žen a 15 mužů. Co se týče mužů, jedná se ve všech případech o doktory, je tedy zajímavé, jak se jejich odpovědi shodují v dalších otázkách, např. v zaměstnaneckých výhodách, možnostech vzdělávání nebo co se týče souhlasu s jejich odměňováním.



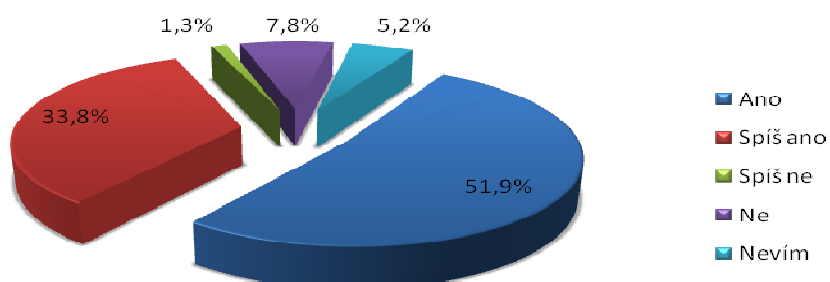
Druhá otázka se zabývá odvětvím firmy, ve které zaměstnanec pracuje. Tato otázka zde byla uvedena ze dvou důvodů, za prvé, protože dotazník byl ve stejném znění uveden na internetu, kde by mohl odpovědět i někdo z veřejnosti. Byl by se pak dal z probíhajícího výzkumu lépe vyjmout a za druhé pokud by se někdo rozhodl dotazník vyplnit nesprávně, nebo si odpovědi vymýšlet (což se sice u dospělých a ve většině případů min. středoškolsky až vysokoškolsky vystudovaných osob nedá předpokládat, ale možné to je), pak by byl jeho dotazník vyřazen. Naštěstí toto nebylo potřeba, a proto všichni odpověděli jednoznačně ZDRAVOTNICTVÍ, FARMACIE, tedy 77 odpovědí. Zbylé odpovědi nebyly zaškrtnuty. Můžeme ji tedy označit jako takovou kontrolní otázku.

Jakým odvětvím se zabývá Vaše firma?



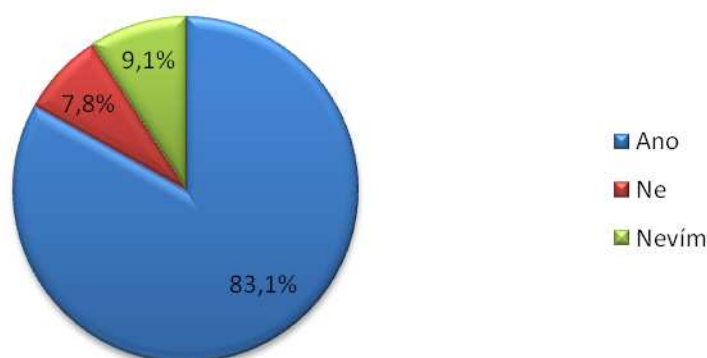
Třetí otázka zněla: „Máte pocit, že pracujete na správné pracovní pozici?“. ANO odpovědělo 40 zaměstnanců, což je více než polovina, tedy 51,9%. SPÍŠ ANO zaškrtno 26, odpověď SPÍŠ NE byla uvedena 1x, NE 6x a NEVÍM označili 4 lidé, tedy 5,2%. K tomu je potřeba říct to, že v současné době je mnoho lidí, kteří nepracují ve svém oboru, nebo nemají pocit, že by je jejich práce naplňovala, proto si myslím, že celkový výsledek 85,7% kladných odpovědí (součtem Ano a Spíš ano) je dobrý výsledek.

Máte pocit, že pracujete na správné pracovní pozici?



Čtvrtá otázka: „Myslíte si, že jste pro danou pozici řádně zaškolen/a?“, byla schválně formulována tak, abychom se dostali k tématu vzdělávání ve firmě, ale také, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit, zda mají potřebu se dále vzdělávat a zda mají pocit, že vědí ke své profesi vše potřebné. Na tuto otázku odpovědělo ANO 64 respondentů, což je 83,1%, NE bylo uvedeno 6x a NEVÍM 7x. Co se týče vzdělávání zaměstnanců, v dalších třech otázkách se dozvídáme odpověď na hypotézu: „Podporuje organizace své zaměstnance ve vzdělávání?“ Vzdělávání je důležitou a nedílnou součástí rozvoje lidských zdrojů, které napomáhají k formování firemní kultury a prosperitě firmy.

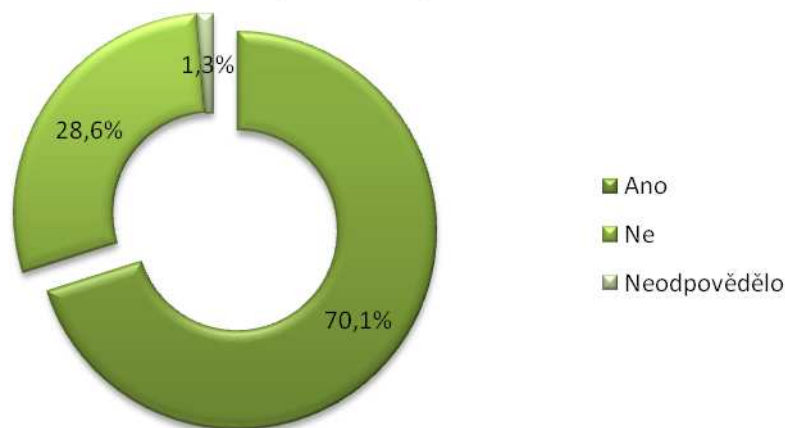
Myslíte si, že jste pro danou pozici řádně zaškolen/a?



Pátá otázka se zabývá možností vzděláváním při zaměstnání, avšak v rámci své pracovní pozice. To je určitě velmi důležité, zvláště když v dnešní době jde medicína a její rozvoj velice rychle kupředu (stejně je tomu tak i v jiných oborech, firmách) a je nutné dále získávat nové zkušenosti a znalosti s tím spojené. Proto je potřeba, aby každá organizace zajistila svým zaměstnancům odborné kurzy a semináře, seznamovala je s vývojem daného oboru, novinkami, novými znalostmi, výzkumy, zkušenostmi, technologiemi a dalším. Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů ANO, což je 70,1%, 33 uvedlo odpověď NE a jeden neoznačil žádnou odpověď s tím, že pod otázku dopsal

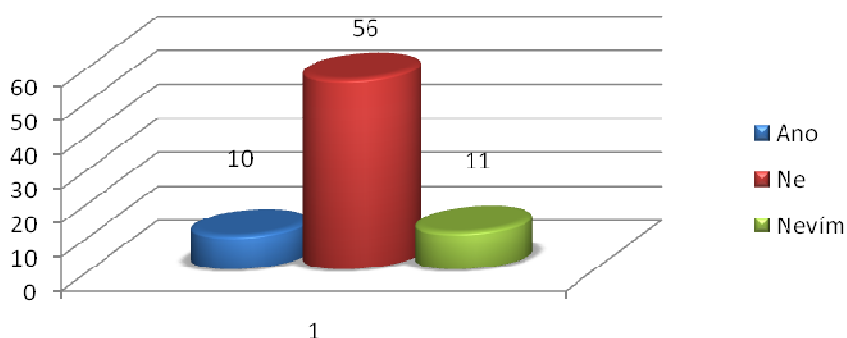
„NEVÍM“. Je pravda, že tato odpověď zde měla být také uvedena, na druhou stranu jsem očekávala, že o možnosti vzdělávání budou zaměstnanci informováni.

Máte možnost se v zaměstnání dále vzdělávat v rámci své pracovní pozice?



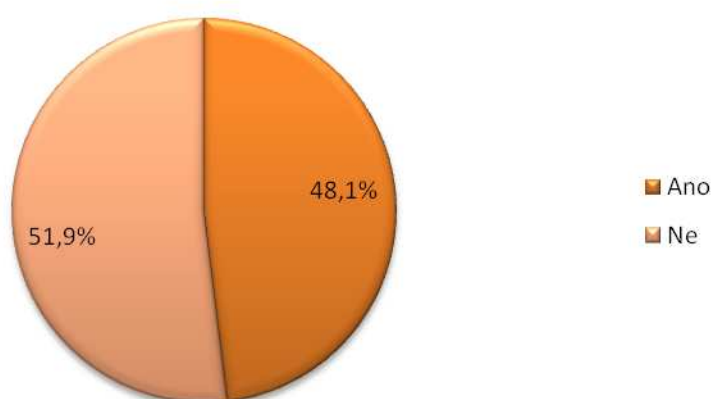
V šesté otázce jsem se ptala: „Máte možnost se ve Vašem zaměstnání dále vzdělávat v jiných oborech, např. jazycích, práce na počítači, softskilových oborech?“. NE byla nejčastěji zaznamenaná odpověď, celkem 56x, tedy 72,7%, dále odpověď NEVÍM, která byla uvedena celkem 11x a ANO zaškrtnulo 10 lidí. Je vidět, že zaměstnavatel podporuje nejvíce zaměstnance ve svém oboru, tak aby obstáli ve své profesi, která je jednou z nejdůležitějších. Otázkou je, zda právě počítačové kurzy nebo jazykové kurzy by pro zaměstnance nebyly také přínosem. Informační technologie je dnes využívána takřka všude a vyvíjí se rychle dopředu a proto je potřeba, aby také zaměstnanci v tomto oboru byli schopni dobře ovládat tato zařízení. Co se týče jazykových kurzů, je jistě v nemocnici, která sídlí ve druhém největším městě České republiky, část pacientů, kteří nehovoří česky a personál si s tím musí umět poradit. Ať už se jedná o prvotní informace při kontaktu pacienta s doktorem (užívané léky, nemoci, porucha srážlivosti krve...) nebo o pozdější změny zdravotního stavu. Měli by tedy být ve studiu cizích jazyků podporováni.

**Máte možnost se ve Vašem zaměstnání dále
vzdělávat v jiných oborech, např. jazycích, práce
na počítači, softskillových oborech?**



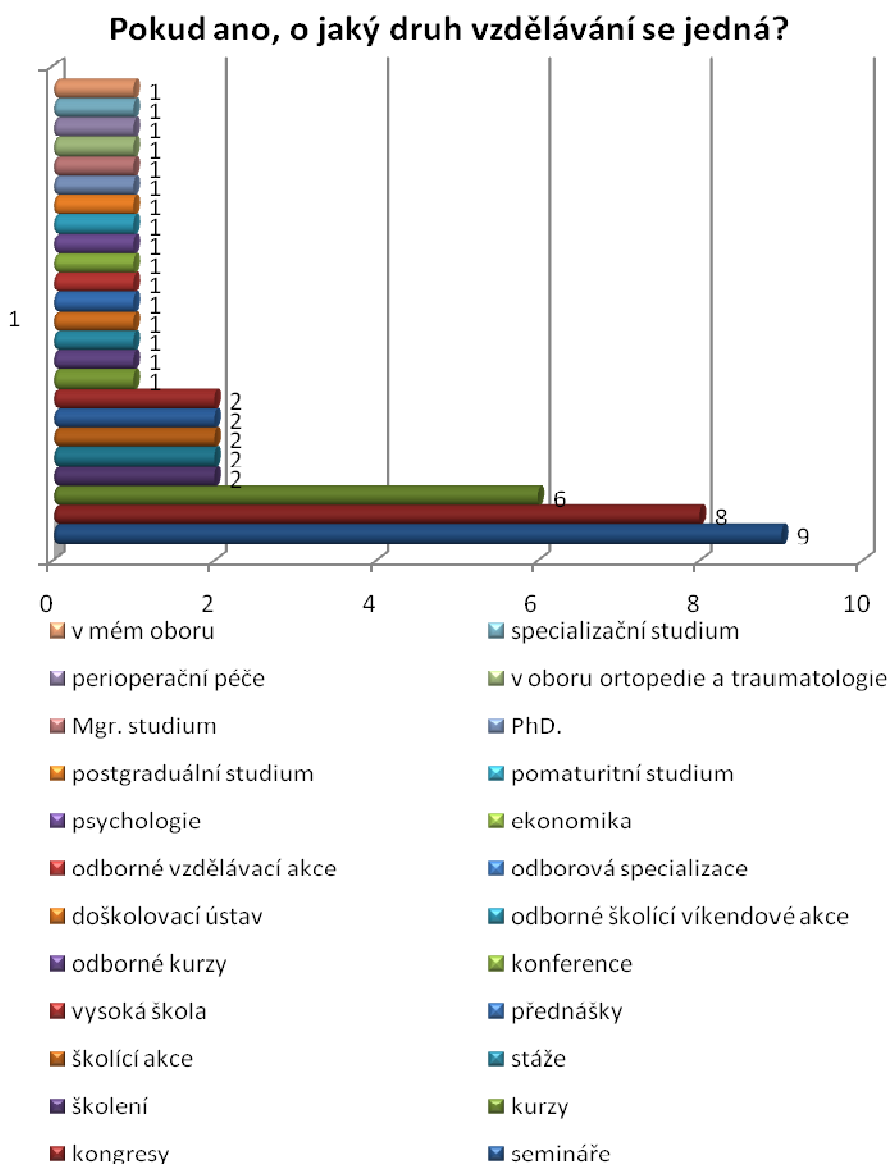
Sedmá otázka se ptá zaměstnanců, zda využívají vzdělávání při zaměstnání? V tomto případě téměř polovina odpověděla ANO, celkem 37 osob a zbylých 40 možnost vzdělávání při zaměstnání nevyužívá. S přihlédnutím k páté otázce, kde jsem se ptala, zda mají zaměstnanci možnost se vzdělávat při zaměstnání, a Ano odpovědělo 54 respondentů, je tedy možné, že 68.5% lidí z nich tuto možnost využívá. Ale ve výsledku je potřeba také počítat s tím, že někteří využívají jen vzdělávání v jiných oborech.

Využíváte možnosti vzdělávání při zaměstnání?



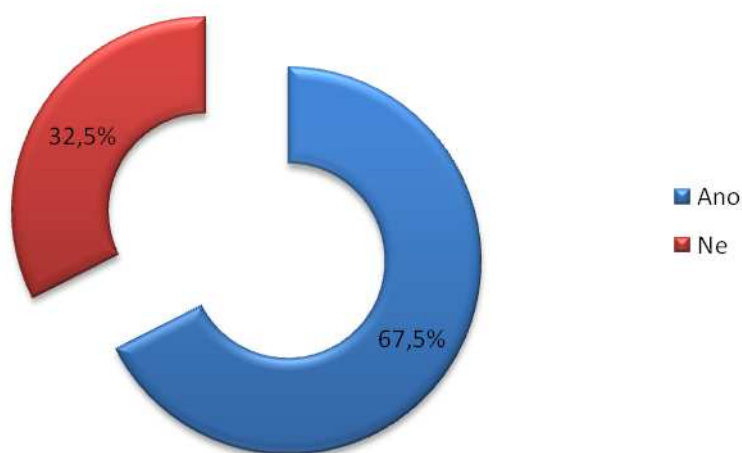
Osmá otázka byla nepovinná. Zněla: „Pokud ano, o jaký druh vzdělávání se jedná?“. Na to neopovědělo celkem 48 respondentů, tzn., že odpovědělo 29 osob. Bylo

tedy ochotno se k této odpovědi vyjádřit pouze 78.3% zaměstnanců z těch, kteří v předešlé otázce odpověděli, že využívají možnosti se vzdělávat. Celkem je to velice málo, na druhou stranu nám jejich odpovědi podávají celkový obraz toho, v čem se zaměstnanci, tedy doktoři, sestry a zdravotnický personál, a další vzdělává. Konkrétně: „semináře 9x, kongresy 8x, kurzy 6x, školení 2x, stáže 2x, školící akce 2x, přednášky 2x, vysoká škola 2x, konference, odborné kurzy, odborné školící víkendové akce, doškolovací ústav, odborová specializace, odborné vzdělávací akce, ekonomika, psychologie, pomaturitní studium, postgraduální studium, PhD., Mgr. studium, v oboru ortopedie a traumatologie, perioperační péče, specializační studium, a jedna respondentka uvedla: v mém oboru.“ Samozřejmě někteří zaměstnanci uvedli více než jednu odpověď.



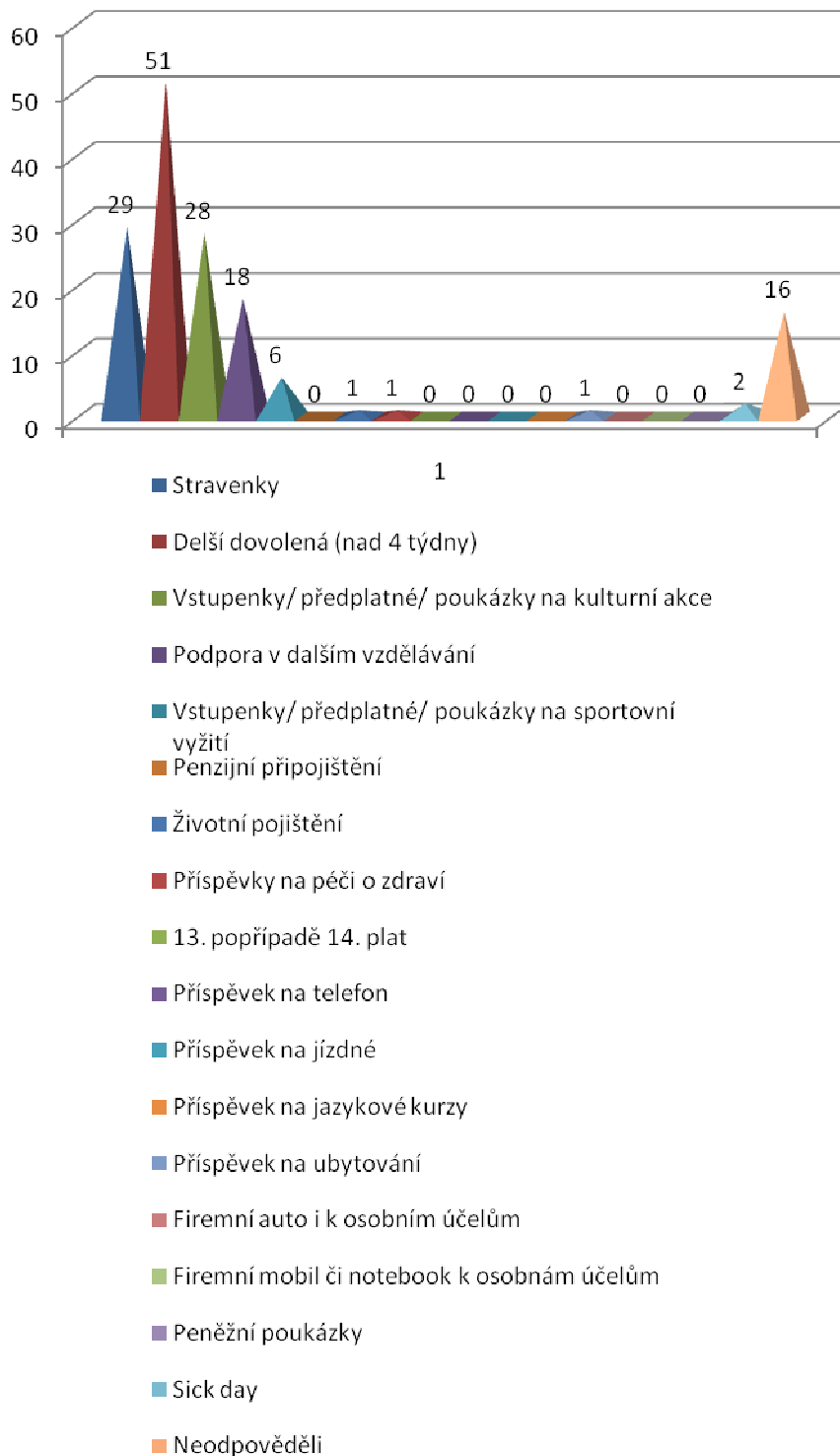
Devátá otázka: „Požíváte výhod zaměstnaneckých benefitů/ výhod?“ byla zodpovězena v 52 případech kladně tedy 68% a ve 25-ti záporně. Ne všichni mají tedy možnost využívat zaměstnaneckých benefitů. K této otázce byly dopsány poznámky: „jakých?“, „Částečně“ a ve 2 případech „příspěvek na dovolenou“. Benefity jsou ve firmě poskytovány plošně. V další otázce bude konkrétně uvedeno, o jaké zaměstnanecké výhody se jedná.

Požíváte výhod zaměstnaneckých benefitů/ výhod?



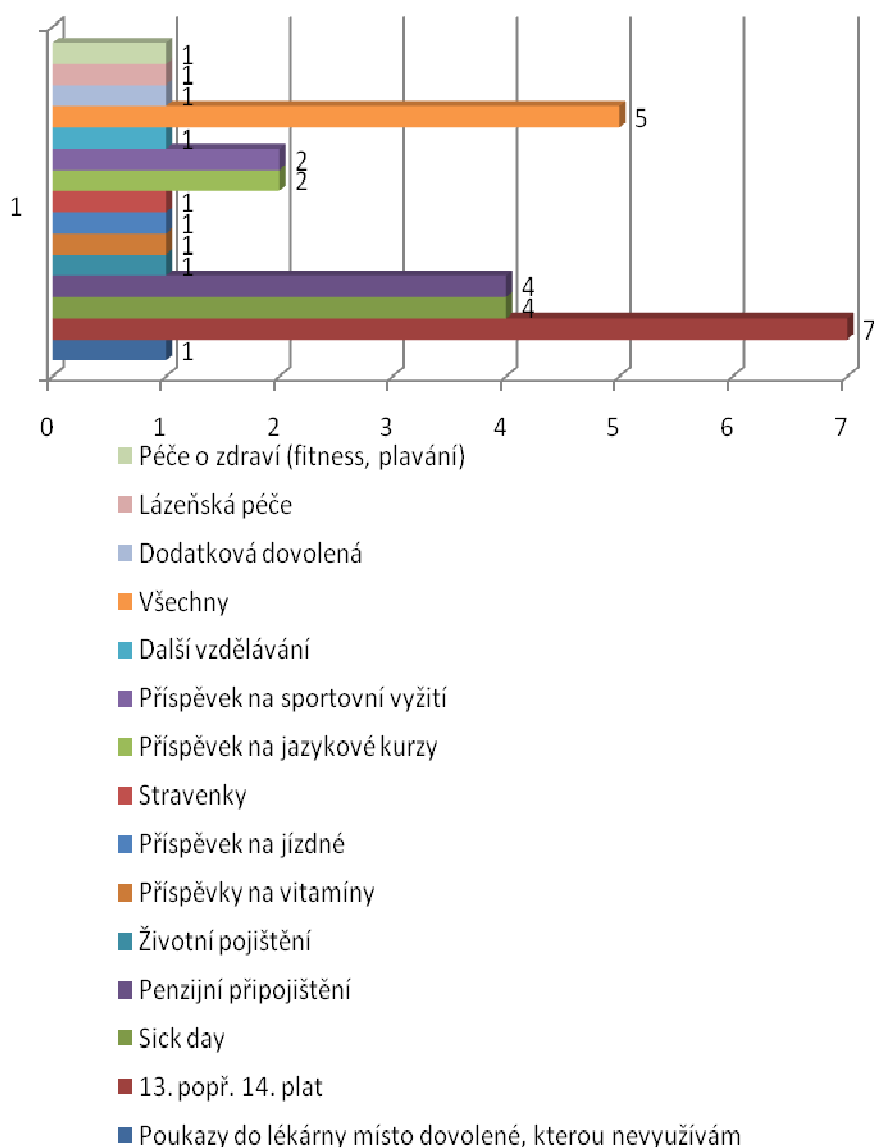
Jak již bylo uvedeno, v 10. otázce se zabýváme konkrétními benefity, které zaměstnanci využívají. Stravenky má k dispozici 29 zaměstnanců, delší dovolenou (nad 4 týdny) má 51 lidí, vstupenky/ předplatné/ poukázky na kulturní akce 28 osob s tím, že jedna připsala poznámku „sleva“. Podporu v dalším vzdělávání využívá 18 respondentů, vstupenky/ předplatné/ poukázky na sportovní vyžití 6 zaměstnanců a sick day 2. Životní pojištění pouze 1 člověk, příspěvky na péči a příspěvek na ubytování také po jednom. Oproti tomu neoznačil nikdo penzijní připojištění, 13. popř. 14. plat, příspěvek na telefon, na jízdné a jazykové kurzy, firemní auto i k osobním účelům, firemní mobil či notebook k osobním účelům a peněžní poukázky. Na tuto otázku neodpovědělo 16 respondentů. Je zajímavé, že v předešlé otázce odpovědělo 25 respondentů, že nepožívají zaměstnaneckých výhod, tzn., že 9 osob některých zaměstnaneckých výhod užívá, ale v 9. otázce uvedli, že ne.

Zaškrtněte prosím výhody, kterých se Vám osobně dostává. Lze zakroužkovat více odpovědí:



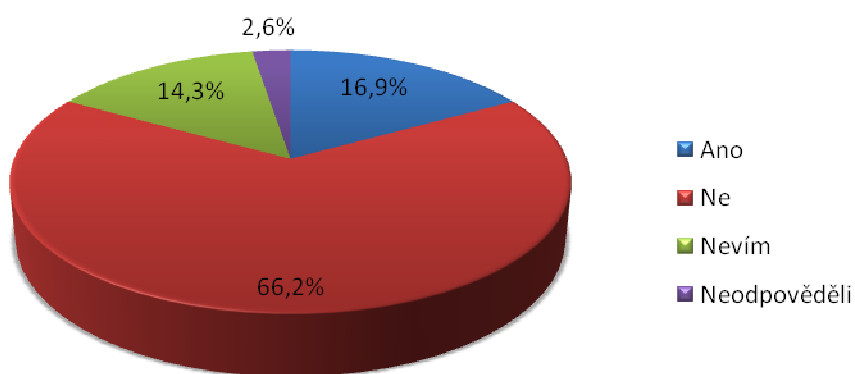
V 11. otázce jsem požádala respondenty o doplnění benefitů, které jim v zaměstnání chybí: na tuto otázku neodpovědělo 46 respondentů, zbývá tedy 31 lidí. Jejich odpovědi jsou: „Poukazy do lékárny místo dovolené, kterou nevyužívám, 13. popř. 14. plat 7x, sick day 4x, penzijní připojištění 4x, životní pojištění 1x, příspěvky na vitamíny, příspěvek na jízdné 1x, stravenky 1x, příspěvek na jazykové kurzy 2x, příspěvek na sportovní vyžití 2x, další vzdělávání 1x, všechny (viz bod 10., viz vše výše, všechny, které jste uvedla, všechny, všechny ostatní co jsem neoznačil) celkem 5x, dodatečná dovolená 1x, lázeňská péče 1x, péče o zdraví (fitness, plavání) 1x.“

Pokud byste doplnil/a některý z benefitů, který Vám v zaměstnání chybí, který by to měl být?



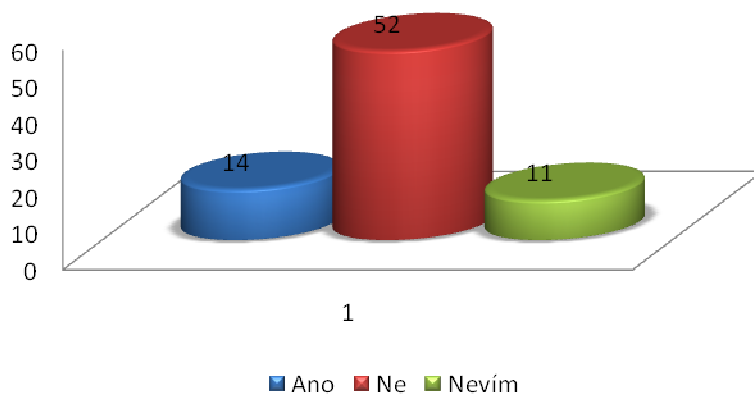
12. otázka zněla „Jste spokojen/a s benefity na Vašem pracovišti?“. Nejvíce respondentů opovědělo NE, celkem 51, tedy 66,2%. ANO uvedlo 13 lidí a NEVÍM bylo označeno 11x. Na tuto otázku neopověděli 2 lidé.

Jste spokojen/a s benefity na Vašem pracovišti?



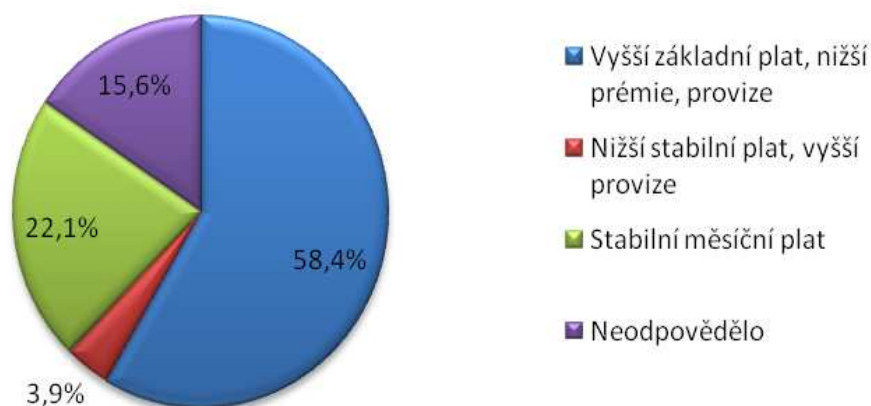
13. otázka se ptá, zda zaměstnancům vyhovuje způsob odměňování. Opět bylo ve většině případů odpovězeno NE, celkem 52x, což je 68%. Způsob odměňování vyhovuje 14-ti respondentům a 11 osob, tedy 14% odpovědělo NEVÍM. Je pravda, že nespokojenost s odměňováním je typická pro většinu státních zaměstnanců, ale i pracovníků soukromých firem. Ale výši platu se budeme zabývat podrobněji v 15. otázce. Myslím si, že celkově 14 lidí, tedy 18% spokojených se způsobem odměňování, je očekávaný výsledek.

Vyhovuje Vám způsob odměňování?



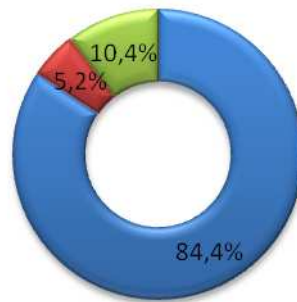
14. otázka je nepovinná a navazuje na otázku č. 13.: „Pokud ne, jaký způsob odměňování by Vám více vyhovoval?“. Možnosti byly 3, VYŠŠÍ ZÁKLADNÍ PLAT, NIŽŠÍ PRÉMIE, PROVIZE, kterou označilo 45 osob, NIŽŠÍ STABILNÍ PLAT, VYŠŠÍ PROVIZE byly uvedeny 3x a STABILNÍ MĚSÍČNÍ PLAT, ten vyhovuje 17 osobám. Na tuto otázku neopovědělo 12 lidí, tedy 2 osoby, které uvedly, že jim způsob odměňování vyhovuje (bylo jich celkem 14), nakonec v této otázce odpověděly.

Pokud ne, jaký způsob odměňování by Vám více vyhovoval?



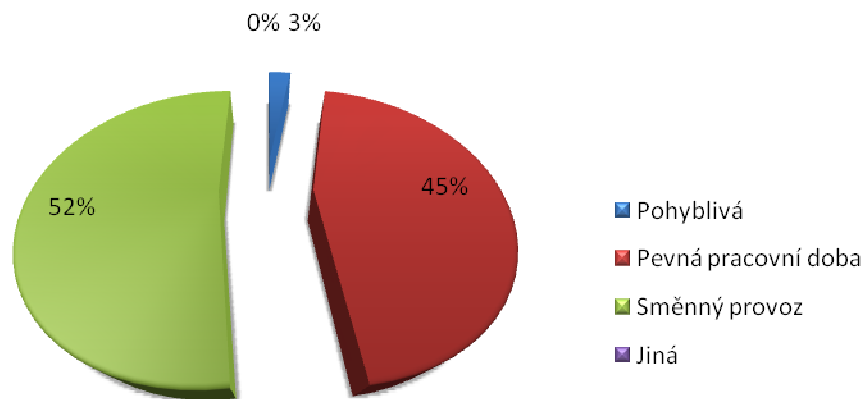
V 15. Otázce jsem se ptala, zda mají respondenti pocit, že by měli být lépe ohodnoceni. 65 lidí odpovědělo ANO, tedy 84,4%, 4 osoby NE, tedy 5,2% a 8 zaměstnanců NEVÍ odpověď na tuto otázku. Nespokojenost s výší odměn je tedy relativně vysoká. Opět se dostáváme k otázce odměňování státních zaměstnanců. Již bylo dost řečeno o nespokojenosti s platem doktorů, sester a dalších zdravotníků, bohužel jejich práce, ač je jedna z nejdůležitějších, není dostatečně ohodnocena.

Máte pocit, že byste měl/a být lépe ohodnocen/a?



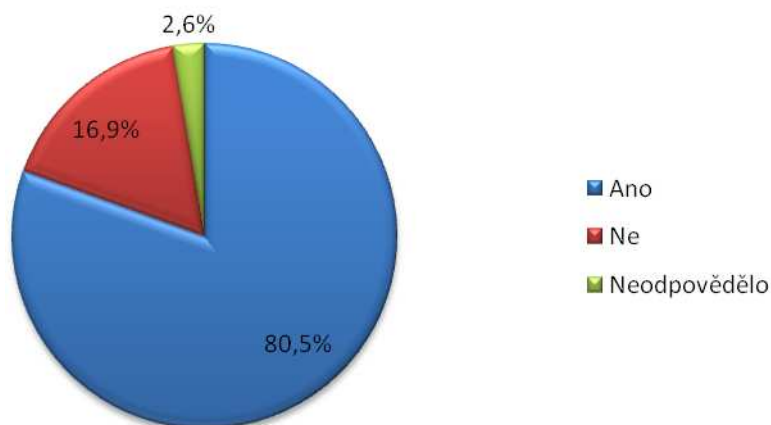
■ Ano ■ Ne ■ Nevím

16. otázka zní: „Jakou máte pracovní dobu?“. Na tuto otázku navazuje ot. 17 a 18. POHYBLIVOU PRACOVNÍ DOBU mají pouze 2 zaměstnanci, PEVNOU PRACOVNÍ DOBU má 35 zaměstnanců a na SMĚNY pracuje celkem 40 osob, to je tedy téměř polovina. Směnný provoz je ve zdravotnictví běžná věc. Pracují v něm hlavně doktoři a sestry. Co se týče pohyblivé pracovní doby, jedná se převážně o doktory, kteří pracují 4-6x měsíčně a nemají danou přesnou pracovní dobu. Některé zdravotní sestry mají pevnou pracovní dobu od 7 do 15,30 nebo od 7,30 do 16 h. Co se týče směnného provozu, jedná se o 12-ti hodinové směny od 7-19h a od 19-7h.

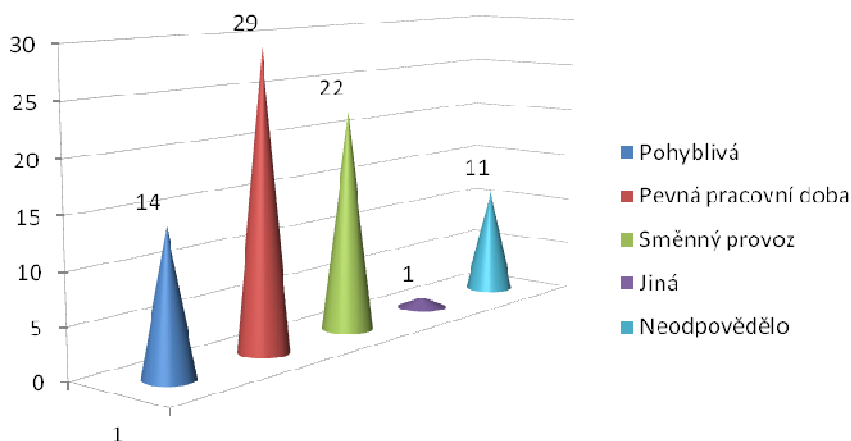


V 17. Otázce jsem navázala na otázku předchozí a zeptala jsem se, zda zaměstnancům ÚN vyhovuje jejich pracovní doba. Na tento dotaz neodpověděli 2 lidé, avšak pracovní doba vyhovuje 62 - ti dvou lidem, což je z celkového počtu 80,5%, tedy většina zaměstnanců. Pracovní doba nevyhovuje 13-ti lidem.

Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

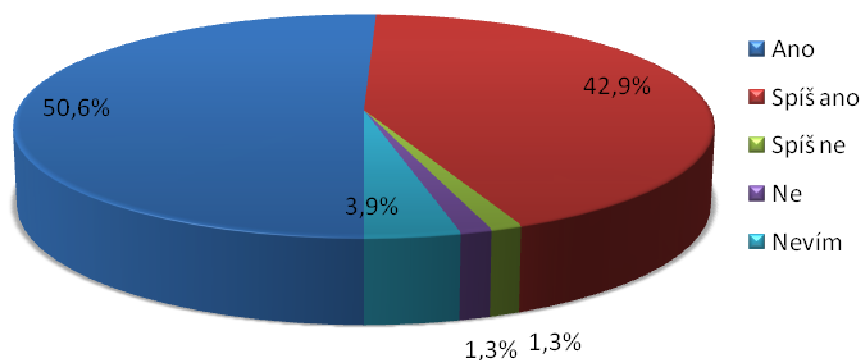


Pokud bych měla reagovat na další otázku č. 18, určitě bylo správné, že na otázku někteří respondenti neodpověděli, bylo jich celkem 11, ale také, že se vyjádřili ostatní k jiným druhům pracovní doby, přestože jim jejich pracovní doba vyhovuje, jak v předchozí otázce uvedli. Kupříkladu mi může vyhovovat směnný provoz, provoz ve kterém pracuji, ale nejvíce by mi vyhovovala doba pohyblivá. Proto přes převážnou spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní dobou zde 66 zaměstnanců označilo pracovní dobu, která by jim nejvíce vyhovovala. Na otázku: „Jaká pracovní doba by Vám nejvíce vyhovovala?“, odpovědělo nejvíce, celkem 29 osob PEVNÁ PRACOVNÍ DOBA, POHYBLIVOU označilo 14 lidí a SMĚNNÝ PROVOZ 22 zaměstnanců. Možnost JINÁ zaškrtl 1 člověk a doplnil „méně služeb“. Jedna ze zaměstnankyň, která uvedla Směnný provoz doplnila, že by jí místo 7-19h lépe vyhovovala směna 6-18h. Neuvedla z jakého důvodu, pravděpodobně kvůli dojíždění.



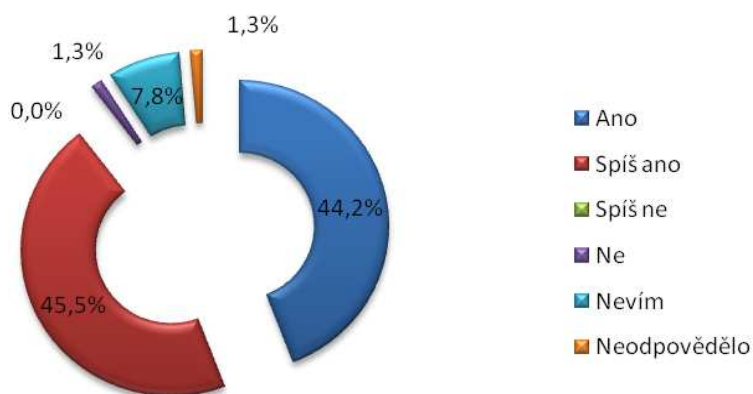
V 19. a 20. otázce jsem se zaměřila na dobré vztahy na pracovišti. 19. otázka zní: „Máte dobré vztahy s kolegy?“. Většina odpovědí je kladná, ANO odpovědělo 39 respondentů, SPÍŠ ANO 33 respondentů, to je 93.5% všech dotazovaných. SPÍŠ NE zaškrtl pouze 1 člověk, NE také 1 a NEVÍM celkem 3 zaměstnanci. Je vidět, že pracovní vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. A jak se dozvíme dále, panuje zde spíše týmová atmosféra a to je velice důležité, zvláště v nemocnici, kde se pracuje převážně v týmu.

Máte dobré vztahy s kolegy?



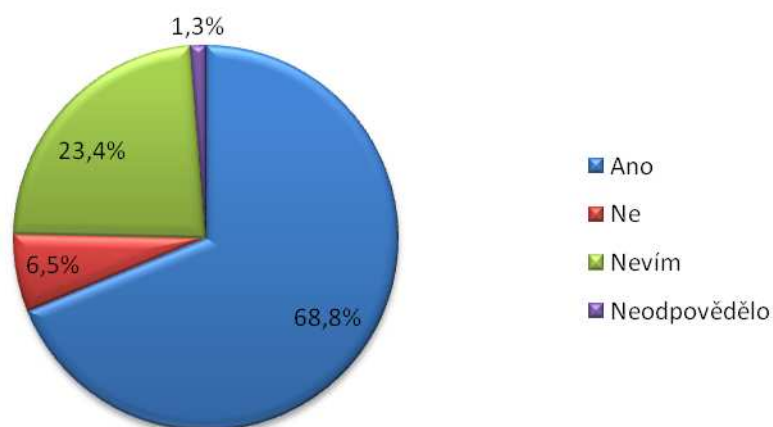
Dále jsem se zeptala na dobré vztahy s nadřízenými, tedy součást 20. otázky. Zde se objevila opět převážná většina kladných odpovědí, celkem 34 ANO a 35 SPÍŠ ANO, tedy celkem 89,6%. Nikdo neuvedl možnost SPÍŠ NE, 1 člověk označil NE a NEVÍM bylo zaškrtnuto 6x. Jeden člověk neodpověděl.

Máte dobré vztahy s nadřízenými?



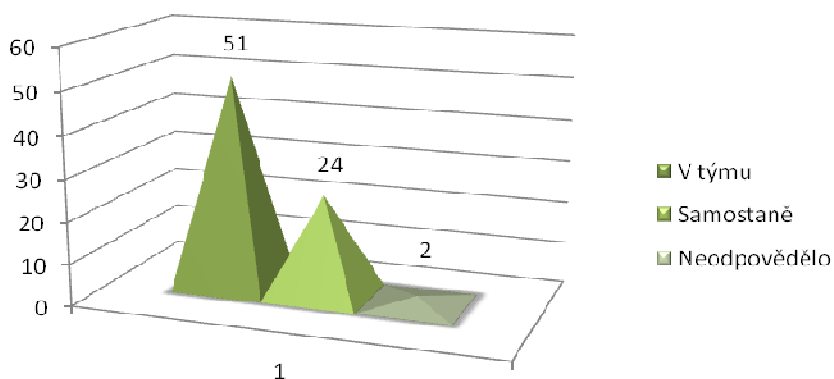
21. otázka zněla: „Myslíte si, že jste součástí dobrého týmu?“ 53 respondentů odpovědělo ANO, tedy 68,8%, 5 lidí označilo NE a 18 osob uvedlo NEVÍM. Jedna osoba neodpověděla na otázku. Potvrzuji tedy předpoklad, který jsem uvedla v 19. otázce. Pouhých 5 záporných odpovědí ukazuje, že nelze zaručit, že vždy celý tým, všichni příslušníci, budou spokojeni. Že si všichni účastníci týmu budou rozumět, vzhledem k povaze každého z nich, jeho vlastnostem, temperamentu, představě o dané práci a dalším. Naproti tomu Nevím, uvedlo celkem 23,4%, což není málo a myslím si, že je to dáno tím, že ne všichni respondenti pracují v týmu.

Myslíte si, že jste součástí dobrého týmu?



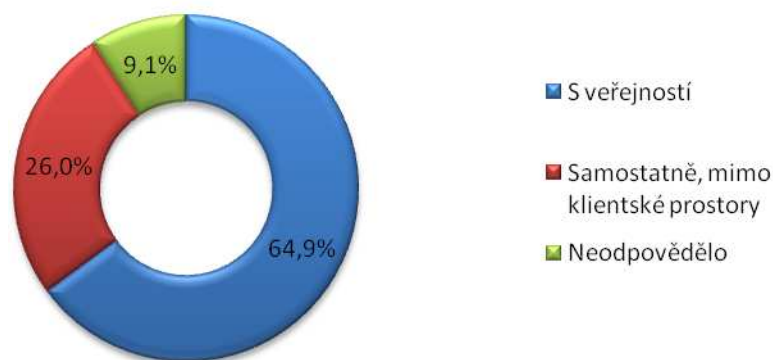
22. otázka navazuje na otázku předešlou: „Pracujete raději v týmu nebo samostatně?“. Většina zaměstnanců, tedy 51 osob pracuje raději V TÝMU, 24 lidí SAMOSTATNĚ a 2 neoznačili žádnou z odpovědí, z toho jeden z nich dopsal „obojí“.

Pracujete raději v týmu nebo samostatně?



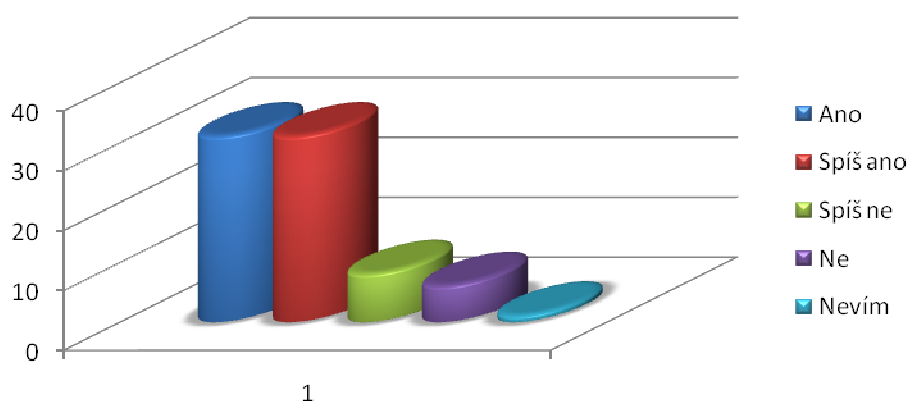
Další, tedy 23. otázka se orientuje také na prostředí, ve kterém lidé pracují, konkrétně na práci samostatnou nebo s veřejností. Je to důležité, protože pokud někomu nevyhovuje, že pracuje denně s lidmi, práce jej nenaplňuje a může být ve vztahu k lidem nepříjemný. To se pak odráží na celkové atmosféře na pracovišti a i navenek může firma, v tomto případě nemocnice působit nevlídným dojmem. Pro firmu je vždy důležitá firemní kultura, která obsahuje právě i to, jak firma působí uvnitř a navenek. Práci S VEŘEJNOSTÍ uvedlo 50 zaměstnanců a práce SAMOSTATNĚ, MIMO KLIENSKÉ PROSTORY vyhovuje 20-ti lidem. Neodpovědělo 7 osob. Záleží na tom, zda na otázku nevěděli odpověď nebo to pro ně není tak jednoznačné, pak určitě chyběla odpověď Nevím. Popř. si nedostatečně přečetli otázku a mohli si vzhledem k podobnosti odpovědí myslet, že se opakují. Proč neoznačili ani jednu z možností, se však nedozvíme.

Pracujete raději s veřejností nebo mimo klientské prostory?



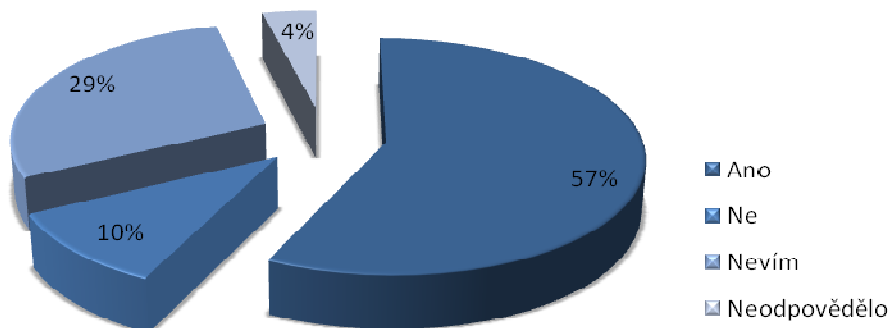
„Je ve Vaší firmě jasně daný systém norem, zásad, pravidel a standardů?“ je otázka v pořadí 24. Na otázku jsem uvedla hned 5 odpovědí, protože je jasné, že jednoznačné ano, či ne by nestačilo. Záleží mi na tom, nejen jak jsou lidé o těchto normách, rituálech aj. informováni, ale jak to vnímají, jestli mají pocit, že jsou v jejich organizaci zavedeny. Kladné odpovědi zaznamenaly stejný počet označení ANO i SPÍŠ ANO uvedlo 31 osob. SPÍŠ NE bylo zaškrtnuto 8x, NE 6x a NEVÍM 1x.

Je ve Vaší firmě jasně daný systém norem, zásad, pravidel a standardů?



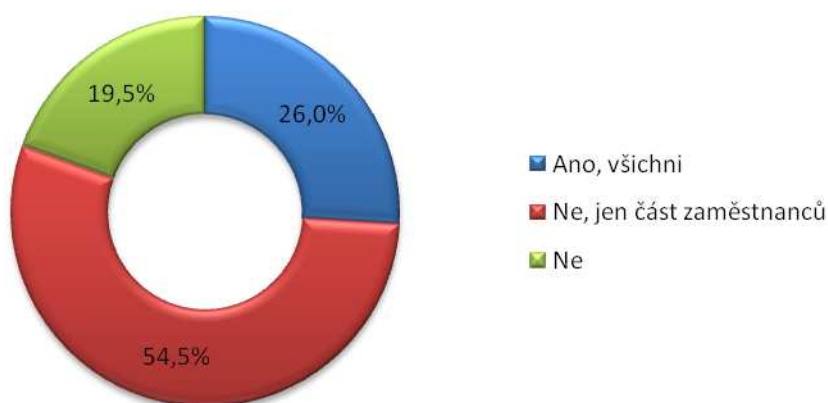
25. otázka zní: „Jsou tyto normy doržovány?“. Na tuto otázku neodpověděli 3 lidé. Nejčastěji označeno bylo ANO, celkem 44x, pak NEVÍM se 22 lidmi a NE uvedlo 8 zaměstnanců. Pokud nejsou dodržovány, měl by se systém změnit tak, aby fungoval. Je určité důležité, zda se jedná např. o Etický kodex, který je zvláště v nemocničním zařízení důležitý, nebo jde-li o tzv. lékařské tajemství... Tohle je jen málo ze zásad či norem, které se musí dodržovat. Pokud by v nich někdo pochybil, bylo by to velké selhání, které je potřeba řešit. Je důležité, zda jsou si toho zaměstnanci vědomi, mají opravdový přehled o dodržování všech norem a standardů a jsou schopni podnikat potřebné kroky, pokud tomu tak není. Jedná se o týmovou spolupráci, která to také vyžaduje. A nejen v nemocnici, ale v každé organizaci se musí normy a zásady dodržovat, jinak může dojít ke zmatku, firma nebude schopna plnit své závazky a může to mít vážné důsledky.

Jsou tyto normy doržovány?



Další otázka se zabývá uznáváním hodnot, vzorů a norem jednání všemi zaměstnanci. Opět jde o to, co si myslí respondenti, ne o přesnou analýzu jednání zaměstnanců ve firmě. Bohužel, jen 20 lidí, tedy 26% si myslí, že ANO, VŠICHNI zaměstnanci tyto hodnoty dodržují. NE, JEN ČÁST ZAMĚSTNANCŮ odpovědělo 42 lidí a 15 označilo jednoznačné NE. Z toho 2 lidé dopsali „nevím“, což je důkazem toho, že tato odpověď zde pravděpodobně měla být uvedena. Zápornou odpověď uvedlo celých 74% všech dotazovaných. Z jakého důvodu tomu tak je, se nedozvíme, ale určitě to má špatný dopad na spolupráci v týmu i na celou organizaci.

Myslíte si, že ve Vaší firmě uznávají všichni zaměstnanci stejné hodnoty, vzory a normy jednání?



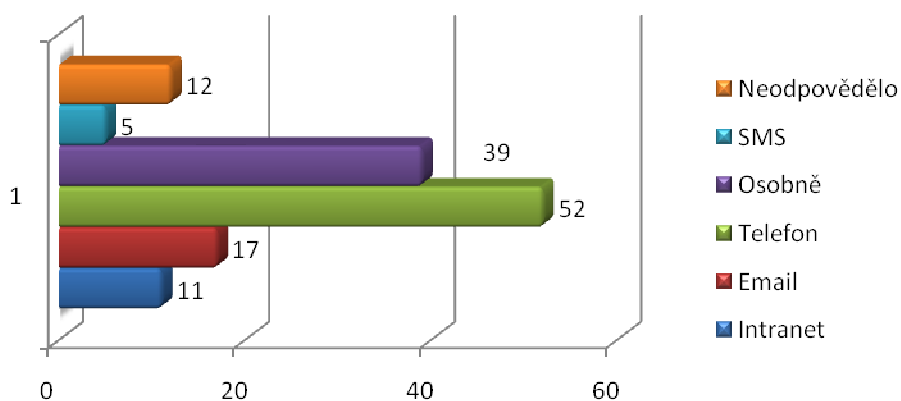
Ve 27. Otázce se zabývá interní komunikací, která je pro jednotnost, týmovost, spolupráci a správné klima firmy velmi důležitá. Na otázku „Používáte ve Vaší firmě nějaký způsob interní komunikace?“ odpovědělo ANO 59 zaměstnanců a NE 17 osob. Neodpověděl jeden člověk. Tedy 76,6% zaměstnanců interně komunikuje se svými kolegy, nadřízenými, pacienty a klienty nemocnice a 22,1% ne. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nemocnice pracují s veřejností, je pravděpodobné, že většina z nich s pacienty musí také denně komunikovat, minimálně osobně nebo telefonicky. Proto je výsledek této otázky překvapivý.

Používáte ve Vaší firmě nějaký způsob interní komunikace?



Navazuji logicky podotázkou, č. 28: „Pokud ano, tak jaký? Lze zakroužkovat více odpovědí:“. V této otázce neodpovědělo 12 respondentů, což je o 5 osob méně, než v předešlé otázce, kde 17 osob uvedlo, že žádnou interní komunikaci nevyužívá. Tzn., že těchto 5 osob nějakou interní komunikaci využívá a uvedlo v otázce č. 28 jakou. Opakuje se tedy případ z 9. a 10. Otázky. K odpovědím: INTRANET označilo 11 osob, EMAIL celkem 17 lidí, telefon nejvíce, dohromady 52 respondentů, osobně komunikuje 39 zaměstnanců a SMS používá 5 dotazovaných. Je samozřejmé, že někteří uvedli 2 či dokonce 3 odpovědi. Konkrétně sestry komunikují nejčastěji po telefonu nebo osobně. Lékaři navíc emailem.

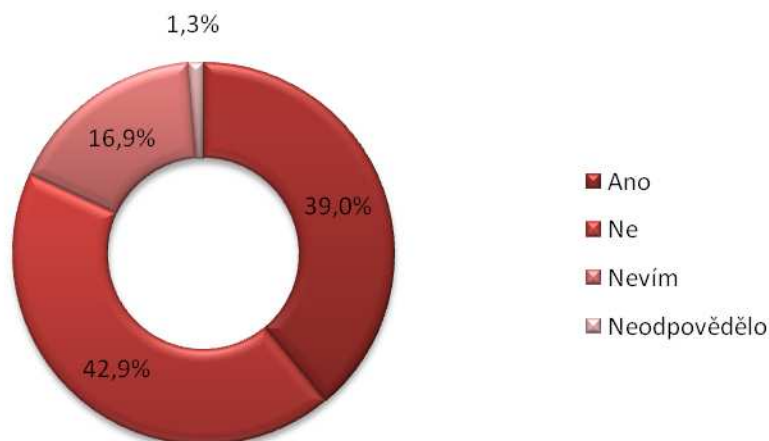
Pokud ano, tak jaký? Lze zakroužkovat více odpovědí:



Další otázka, č. 29 zní: „Jste o všem, co se ve firmě děje, např. o personální činnosti, změnách ve strategii, cílů, o bezpečnosti, hodnotách, normách, atd. dobře informováni?“. Je to opět jedna z otázek, týkající se interní komunikace a informovanosti zaměstnanců. Je to důležité především proto, že každý zaměstnanec by

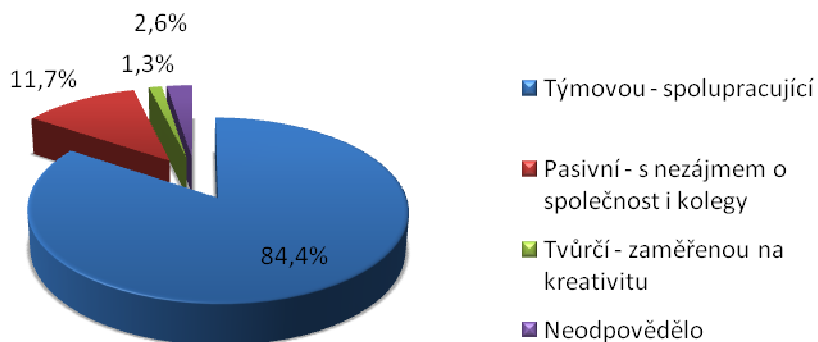
měl mít pocit, že je součástí firmy, sdílí stejné normy a podílí se na výsledku a splněných cílech. Na tuto otázku neodpověděl 1 zaměstnanec. ANO označilo 30 lidí, NE bylo uvedeno 33x a NEVÍM celkem 13x. Jednou z právě uvedených možností může být intranet. Je to výborná forma, jak informovat své zaměstnance nejen o dění a změnách ve firmě, ale i o stanovených pravidlech a normách, které musí být dodržovány. Vím, že může být namítáno, že ne každý zaměstnanec má přístup k počítači (dle předešlé otázky je to jen asi 17 osob), ale jistě existují přímí nadřízení, kteří mohou nové informace poskytovat dále svým podřízeným. Další možností informování jsou již zmiňované kongresy, porady a další.

Jste o všem, co se ve firmě děje, např. o personální činnosti, změnách ve strategii, cílů, o bezpečnosti, hodnotách, normách, atd. dobře informováni?



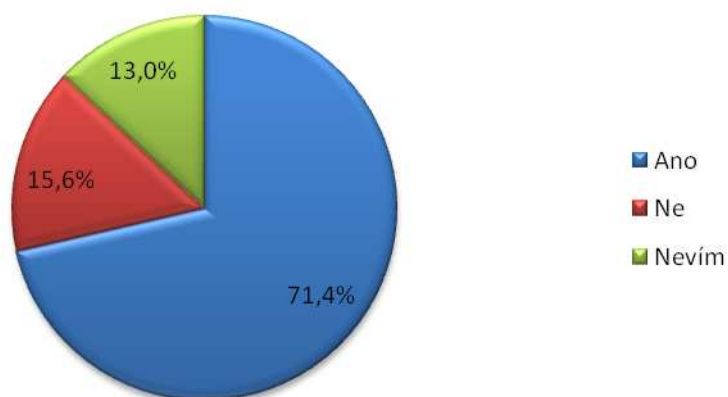
Atmosférou a prostředím se budeme zabývat dále: „Pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označil/a jako:“. A zde jsou odpovědi: TÝMOVOU – spolupracující uvádí 65 zaměstnanců, tedy 84.4%, což je téměř většina. PASIVNÍ – s nezájmem o společnost i kolegy označilo 6 osob a TVŮRČÍ – zaměřenou na kreativitu pouze 1 člověk, což je zajímavé. Nemyslím si, že lze označit atmosféru v nemocnici za tvůrčí, či dokonce kreativní. Týmová atmosféra je jistě v pořádku a jak už jsem uvedla k předešlým otázkám, velice důležitá. Na otázku neodpověděli 2 zaměstnanci.

Pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označil/a jako:

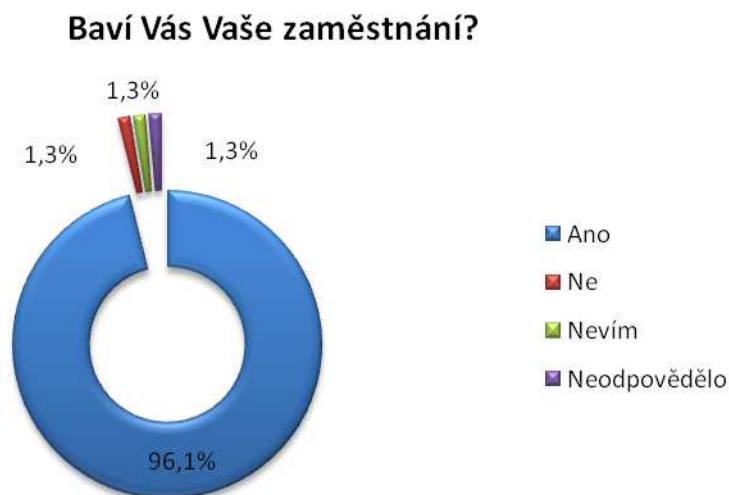


Ve 31. otázce jsem se zeptala, zda respondentům vyhovuje jejich pracovní prostředí. Na otázku odpověděli všichni, s tím, že nejvíce označovaná odpověď byla ANO, celkem 55x a jeden z těchto respondentů uvedl: „ovšem mohlo by to být i lepší“. NE zaškrtnulo celkem 12 osob a NEVÍM 10 lidí. Pracovní prostředí, ať už fyzické nebo sociální prostředí, je součástí zaměstnání, kde trávíme většinu dne (zejména ve zdravotnictví, ve směnném provozu), a proto je neopomenutelné. To fyzické musí splňovat všechny podmínky a bezpečnostní normy, být příjemné na pohled atd. V sociálním prostředí bych uvedla převážně dobré vztahy na pracovišti. Je tedy správné, že na tuto otázku odpověděla většina zaměstnanců kladně.

Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?

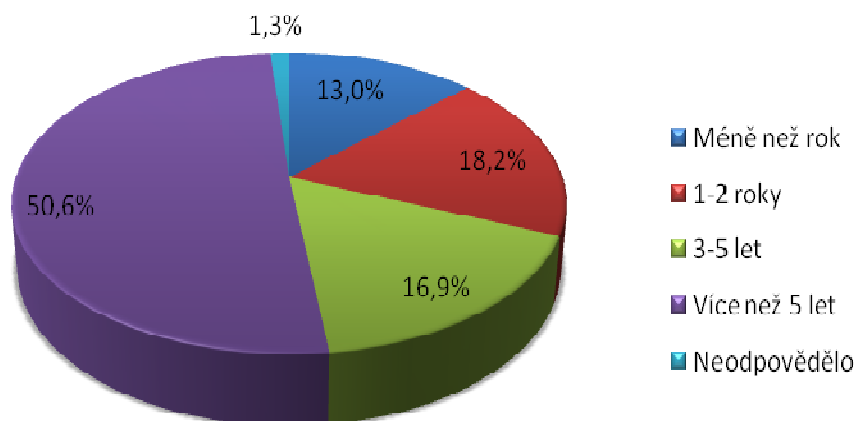


Než přejdeme ke klasickým otázkám, které nesmí v dotazníku chybět, je zde otázka č. 32, která je velmi důležitá: „Baví Vás Vaše zaměstnání?“. Otázku jsem záměrně uvedla až téměř na konec, aby se lidé mohli nad otázkou zamyslet s přihlédnutím k dotazníku, který právě vyplnili a nepohlíželi na věc pouze subjektivně. Odpověď mne však velmi potěšila, protože zejména práce ve zdravotnictví je tak specifická a náročná, že ji nelze provádět bez toho, že by nás bavila. ANO odpovědělo 74 zaměstnanců, což je 96,1%! NE a NEVÍM po jednom. Jedna osoba neoznačila žádnou odpověď a dopsala „Spíš ano“. Znamená to tedy, že zaměstnance ÚN v Brně jejich práce ve většině případů baví a naplňuje.



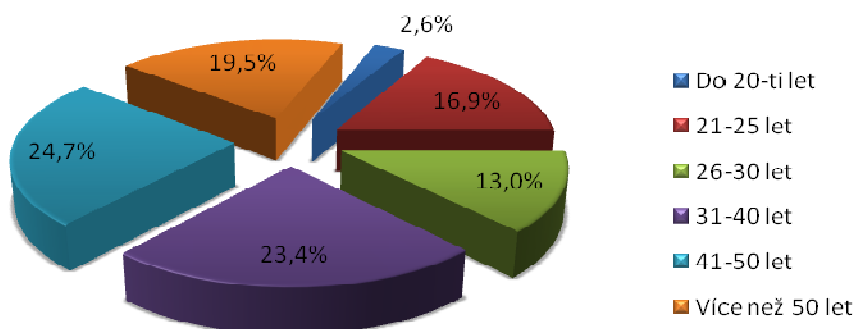
Jak jsem již uvedla, je nutné do dotazníku na závěr uvést pro respondenty méně zajímavé otázky, typu věk a doba, po kterou ve firmě pracujete. Na otázku č. 33: „Jak dlouho ve firmě pracujete?“ neodpověděl jeden člověk. MÉNĚ NEŽ ROK označilo 10 lidí. 1-2 ROKY zde pracuje 14 pracovníků, 3-5 LET uvedlo 13 dotazovaných a více než 5 let zaškrtno největší počet lidí, celkem 39, tedy 50,6%. Je zde tedy více než polovina zaměstnanců déle než 5 let, což je velmi dobrý výsledek. Fluktuace zaměstnanců je nepříjemný problém každé organizace a poukazuje na spokojenost zaměstnanců se svou prací, zaměstnavatelem, prostředím, odměňováním a dalším.

Jak dlouho ve firmě pracujete?



Poslední, 34. Otázka se ptá na věk respondentů. DO 20 LET zde pracují 2 zaměstnanci, což je vzhledem k potřebnému vzdělání a školskému systému (tedy studenti středních škol studují do svých 19 – 20-ti let, studenti vysokých škol až do svých 25-ti let minimálně), celkem logické. 21 – 25 let je zde 13-ti zaměstnancům, 26-30 LET označilo 10 osob, 31 – 40 LET uvedlo 18 lidí, 41 – 50 LET má 19 respondentů a VÍCE NEŽ 50 LET uvádí 15 osob. Věk v ÚN je tedy rovnoměrně rozložen do všech věkových skupin. Pouze jednu zajímavost k této otázce jsem zaznamenala. Jeden člověk ze dvou, kteří uvedli, že je jim méně než 20 let, v předchozí otázce odpověděl, že zde pracuje více než pět let, což je z mého pohledu nemožné. Buď se přepsal nebo jednoduše nebral dotazník vážně a proto by se s jeho odpověďmi nedalo počítat. To však nejsem schopna zjistit, proto jsem jeho dotazník přes nesmyslnou odpověď zařadila.

Uvedte, prosím, Váš věk



6.7 Shrnutí

Díky dotazníku jsem měla možnost nahlédnout do firemní kultury zdravotnického zařízení a to konkrétně ÚN v Brně. Zpočátku nebyl dotazník koncipován přímo pro tuto určitou organizaci, což je patrné, ale jak jsem uvedla na začátku, i nemocnice má svoji firemní kulturu a její prvky lze z pohledu dotazníku zkoumat. Jsem proto ráda, že se podařilo získat 77 odpovědí a to z různých oddělení, což je uspokojivý počet pro získání objektivního výsledku.

Otázky jsem se snažila vytvořit tak, aby na sebe navazovaly a obsáhly to nejdůležitější, čím se práce zabývá. Samozřejmě bylo hodně dalších oblastí a otázek, které jsem nepoužila, např. otázky hodnocení, spokojenosti s počtem zaměstnanců na oddělení, s dostatkem vybavení, osvětlení apod., avšak z pohledu času, který na dotazník pravděpodobně mohl každý respondent mít, jsem se rozhodla snížit počet otázek na 34 a uvést v nich to, co bylo z hlediska tématu a potřebného výsledku nejdůležitější.

V otázce vzdělávání zaměstnanců mne velmi překvapilo, že zaměstnanci nemají o vzdělávání a další profesní rozvoj zájem, popř. se vůbec neinformují o možnostech vzdělávání nad rámec povinného splnění státem stanovených kreditů pro sestry a doktory. To může souviset se způsobem odměňování a benefitů a výše odměn. Zaměstnanci jsou v tomto ohledu převážně nespokojeni. Zajímavé je, že pracovníci nemocnice jsou informováni o normách a pravidlech v organizaci, avšak dodržuje je jen asi 57%, a dokonce velká část lidí neví, zda jsou či nejsou dodržovány. To je, myslím, pro organizaci zásadní. Další překvapivý výsledek poskytla otázka číslo 27, a to, že asi pětina respondentů uvedla, že nepoužívají žádnou interní komunikaci. To si myslím, že v takové organizaci, jako je nemocnice, není možné.

Za dobrý výsledek považuji zhodnocení atmosféry, jako týmové, což uvedla většina zaměstnanců. S tím souvisí pracovní vztahy, které jsou vzhledem k výsledkům 19. a 20. otázky převážně kladné. A nesmím opomenout ani dobu, po kterou zaměstnanci v nemocnici pracují, protože více než polovina je zde více než 5 let. Mezi nejdůležitější otázky patřila otázka č. 32, protože kladně odpověděl vysoký počet

respondentů a tzn., že zaměstnanci nemocnice dělají svoji práci s láskou a možná je pro ně přímo posláním, což je pro organizaci velmi dobré.

Závěr

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co firma má. Jsou hnací silou každé firmy i jedním z hlavních činitelů firemní kultury. Proto je potřeba jim věnovat velkou pozornost, s rozmyslem vybírat správně zaměstnance, zřizovat správné týmy, tak aby tvořily jednotu. Jednotlivce je však potřeba rozvíjet. Rozvoj zaměstnanců neznámá jen vzdělávat je v rámci své pozice a rozšiřovat jejich znalosti i v jiných oborech, ale také se jim věnovat, znát jejich potřeby a požadavky a nabídnout jim vhodné prostředí k práci. Učit je, jak se učit, jak se vypořádat s konflikty a jak přecházet překážky, tak aby jejich práce byla co nejefektivnější, plnily se cíle organizace a firma prosperovala. Základem toho všeho je dobrá strategie. Dále je nutné komunikovat a informovat své zaměstnance o veškerém dění a změnách ve firmě, o požadavcích, pravidlech, normách, cílech a motivovat je správným způsobem k práci, k sdílení firemních hodnot a rozvíjet jejich schopnosti tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Resumé

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů, které ovlivňují rozvoj firemní kultury. Zabývá se vzděláváním, hodnocením, odměňováním, řízením lidských zdrojů a personálním útvarem, hlavním bodem je však rozvoj firemní kultury. Zde zdůrazňuji prvky firemní kultury, to jak působí firma uvnitř a navenek, firemní etiku a další důležité činitele působící na její změnu či rozvoj.

V empirické části jsem zkoumala dotazníkovou metodou firemní kulturu ÚN v Brně. Respondenty byli převážně doktoři a sestry nemocnice a odpovídali na 34 otázek. Návratnost dotazníku byla 77%. Dotazník jsem vytvořila pro potřeby Diplomové práce a jeho hlavním tématem byla spokojenost zaměstnanců.

Anotace

Zpracovaná problematika řízení lidských zdrojů, od vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování až po péči o zaměstnance a jejich spokojenost jako strategický postup, jak rozvíjet intelektuální kapitál firmy a vytvářet firemní kulturu.

Klíčová slova

Firemní kultura, prostředí, klima, lidské zdroje, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků

Annotation

Assessed problems of human resources management, ranging from education, motivation, appraisal and remuneration to care for employees and their satisfaction as a strategic process, how to develop the organization's intellectual capital and create the organization's culture.

Key words

Organization's culture, environment, climate, human resources, education of employees, remuneration of employees

Literatura a prameny:

Knihy a monografie

1. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
3. Arnold J., Silvester J. a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1518-3
4. Brooks I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9
5. Hroník F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2
6. Koubek J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
7. Majerová, M., Růžička, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000, ISBN 80-86022-65-x
8. Nový I., Lukášová K. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2
9. Pfeifer, Luděk, Umlaufová, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-7169-018-X
10. Poláková, Jaroslava. *Firemní kultura a sociální pedagogika*. Výtah z diplomové práce, 2009
11. Putnová A., Seknička P., Uhlář P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2006, ISBN 978-80-247-1621-3
12. Šigut Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7
13. Vodák, J., Kucharčíková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

Ostatní zdroje

14. Gregar, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008

Internet

15. www.ipodnikatel.cz

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

tento výzkum provádím pro potřebu své diplomové práce na téma Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury. Chtěla bych Vás touto cestou požádat, abyste pravdivě odpověděli na otázky uvedené v dotazníku a zamysleli se tak nad atmosférou firmy, ve které jste zaměstnaní, nad tím, co Vám vyhovuje a nad tím, co byste rádi změnili. Dotazník obsahuje 34 otázek a je zcela anonymní. Vždy prosím zakroužkujte pouze jednu vybranou odpověď, pokud nebude v otázce uvedeno jinak.

Děkuji Vám za Vaši ochotu
Bc. Hana Štefková

1. Vaše pohlaví?
Žena Muž

2. Jakým odvětvím se zabývá Vaše firma?

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| • Administrativa | • Lidské zdroje | • Strojírenství |
| • Audit, daně,
účetnictví | • Management | • Školství a
vzdělávání |
| • Automobilový
průmysl | • Marketing | • Technika,
elektrotechnika |
| • Banky, finance | • Obchod, prodej,
nákup | • Telekomunikace |
| • Bezpečnost | • Ostatní | • Telemarketing |
| • Controlling | • Pojišťovnictví | • Tvůrčí profese,
media |
| • Doprava, logistika | • Potravinářství,
chemie | • Věda, výzkum |
| • Energetika | • Průmysl a výroba | • Zdravotnictví,
farmacie |
| • Gastronomie,
cestovní ruch | • PR a reklama | • Zemědělství,
lesnictví |
| • IT | • Služby zákazníkům | |
| • Justice | • Státní, veřejná
správa | |
| • Kvalita a kontrola,
jakost | • Stavebnictví a
reality | |

3. Máte pocit, že pracujete na správné pracovní pozici?
Ano Spíš ano Spíš ne Ne Nevím

4. Myslíte si, že jste pro danou pozici řádně zaškolen/a?
Ano Ne Nevím

5. Máte možnost se v zaměstnání dále vzdělávat v rámci své pracovní pozice?
Ano Ne

6. Máte možnost se ve Vašem zaměstnání dále vzdělávat v jiných oborech, např. jazycích, práce na počítači, softskilových oborech?
Ano Ne Nevím

7. Využíváte možnosti vzdělávání při zaměstnání?
Ano Ne
8. Pokud ano, o jaký druh vzdělávání se jedná?
Uveďte:
9. Požíváte výhod zaměstnaneckých benefitů/výhod?
Ano Ne
10. Zaškrtněte prosím výhody, kterých se vám osobně dostává. Lze zakroužkovat více odpovědí:
- Stravenky
 - Delší dovolená (nad 4 týdny)
 - Vstupenky/ předplatné/ poukázky na kulturní akce
 - Podpora v dalším vzdělávání
 - Vstupenky/ předplatné/ poukázky na sportovní vyžití
 - Penzijní připojištění
 - Životní pojištění
 - Příspěvky na péči o zdraví
 - 13. popřípadě 14. plat
 - příspěvek na telefon
 - příspěvek na jízdné
 - příspěvek na jazykové kurzy
 - příspěvek na ubytování
 - firemní auto i k osobním účelům
 - firemní mobil či notebook k osobním účelům
 - peněžní poukázky
 - sick day (zaměstnavatelem placenou možnost zůstat doma v případě krátkých nemocí)
11. Pokud byste doplnil/a některý z benefitů, který Vám v zaměstnání chybí, který by to měl být?
Uveďte:
12. Jste spokojen/a s benefity na Vašem pracovišti?
Ano Ne Nevím
13. Vyhovuje Vám způsob odměňování?
Ano Ne Nevím
14. Pokud ne, jaký způsob odměňování by Vám více vyhovoval?
- Vyšší základní plat, nižší prémie, provize
 - Nižší stabilní plat, vyšší provize
 - Stabilní měsíční plat

15. Máte pocit, že byste měl/a být lépe ohodnocen/a?
 Ano Ne Nevím
16. Jakou máte pracovní dobu?
 • Pohyblivou
 • Pevná pracovní doba
 • Směnný provoz
 • Jiná:
17. Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?
 Ano Ne
18. Jaká pracovní doba by Vám nejvíce vyhovovala?
 • Pohyblivá
 • Pevná pracovní doba
 • Směnný provoz
 • Jiná:
19. Máte dobré vztahy s kolegy?
 Ano Spíš ano Spíš ne Ne Nevím
20. Máte dobré vztahy s nadřízenými?
 Ano Spíš ano Spíš ne Ne Nevím
21. Myslíte si, že jste součástí dobrého týmu?
 Ano Ne Nevím
22. Pracujete raději
 V týmu Samostatně
23. Pracujete raději s veřejností nebo mimo clientské prostory?
 S veřejností Samostatně, mimo clientské prostory
24. Je ve Vaší firmě jasně daný systém norem, zásad, pravidel a standardů?
 Ano Spíš ano Spíš ne Ne Nevím
25. Jsou tyto normy dodržovány?
 Ano Ne Nevím
26. Myslíte si, že ve Vaší firmě uznávají všichni zaměstnanci stejné hodnoty, vzory a normy jednání?
 Ano, všichni Ne, jen část zaměstnanců Ne
27. Používáte ve Vaší firmě nějaký způsob interní komunikace?
 Ano Ne
28. Pokud ano, tak jaký? Lze zakroužkovat více odpovědí:
 Intranet email telefon osobně SMS

29. Jste o všem, co se ve firmě děje, např. o personální činnosti, změnách strategií, cílů, o bezpečnosti, hodnotách, normách, atd. dobře informováni?

Ano Ne Nevím

30. pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označil/a jako:

- Týmovou – spolupracující
- Pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy
- Tvůrčí – zaměřenou na kreativitu

31. Vyhovuje Vám Vaše pracovní prostředí?

Ano Ne Nevím

32. Baví Vás Vaše zaměstnání?

Ano Ne Nevím

33. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Méně než rok 1-2 roky 3-5 let více než 5 let

34. Uveďte, prosím, Váš věk

- Do 20 let
- 21-25 let
- 26-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- Více než 50 let