

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

Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracoval:

Otmar Ševčík

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura a lidské zdroje v organizaci“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 15. 3. 2011

.....
Otmar Ševčík

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeněk Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat mojí rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytovali během mého studia, a za trpělivost, kterou se mnou měli při zpracování mé bakalářské práce.

Otmar Ševčík

OBSAH

ÚVOD	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	4
1. FIREMNÍ KULTURA	4
1.1 Definice firemní kultury	4
1.2 Historie firemní kultury	6
1.3 Determinanty vzniku firemní kultury	7
1.4 Typologie a principy firemní kultury	8
1.5 Metodologické přístupy	11
1.6 Hodnoty a formování firemní kultury.....	13
1.6.1 Hodnoty firemní kultury.....	13
1.6.2 Formování firemní kultury	13
1.7 Vztah firemní kultury k řízení lidských zdrojů.....	15
2. LIDSKÉ ZDROJE	16
2.1 Základní vymezení pojmů	16
2.2 Vývoj personálního managementu	17
2.3 Řízení lidských zdrojů	18
3. HODNOCENÍ VÝKONU A MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	21
3.1 Hodnocení pracovního výkonu.....	22
3.2 Proces motivace zaměstnanců	26
3.3 Spokojenost pracovníků a výkonnost firmy	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
4. PRŮZKUM	35
4.1 Představení sledované společnosti.....	35
4.2 Cíle a metody průzkumu.....	36
4.3 Dotazníkové šetření	36
4.4 Interpretace výsledků průzkumu.....	51
ZÁVĚR	53
RESUMÉ	54
ANOTACE	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
PŘÍLOHY	58

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám teorií firemní kultury, její typologií, historií a členěním. Popisuji metody jejího zkoumání, hodnoty a formování firemní kultury, jakož i její provázanost s řízením lidských zdrojů v organizaci. Cílem práce bude poskytnout základní informace o firemní kultuře jako o velice důležitém nástroji k dosažení úspěšného vedení podniku.

Firemní kultura je specifická a individuální pro každou organizaci. Zahrnuje soubor hodnot, norem, pravidel, vzorů a symbolů sdílených pracovním kolektivem. Je to faktor, který se promítá do všech firemních činností a do určité míry rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti firmy, o dosažení cílů organizace v dnešním, rychle se měnícím prostředí. Zahrnuje vztahy mezi zaměstnanci, jejich chování a postoje, jak firma působí navenek, jaké v ní panuje klima apod. Vhodně nastavená firemní kultura pozitivně ovlivňuje nejen její zaměstnance, ale i její zákazníky. Uvědomění si tohoto dlouhodobého procesu, jeho analýza a rozvíjení, je klíčové pro management organizace.

K rozvoji firemní kultury přispívá i oblast lidských zdrojů. Jednotlivé personální činnosti jsou úzce spjaty jak se strategií podniku, tak s firemní kulturou. Optimální využití schopností každého pracovníka, jeho profesionální rozvoj a kultivace jeho osobnosti zvyšuje efektivnost celé organizace a vytváří vhodné prostředí pro realizaci stanovených cílů. Firemní kultura jako jeden z nástrojů personálního řízení se používá jako prostředek k účinnému ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi. Pomocí norem, hodnot a symbolů mění uvažování zaměstnanců k takovému jednání a vystupování, které podporuje plnění pracovních povinností a podílení se na dosahování vytčených cílů. Chování, kterým se zaměstnanci na rozvoji firemní kultury podílí, je potřeba řídit a usměrňovat nástroji jako je týmová práce, styly řízení, organizační struktura, motivace, hodnocení, odměňování, ale i přijímání a příprava nových zaměstnanců.

Dále se v práci zaměřuji na hodnocení pracovního výkonu a s tím spojenou motivaci zaměstnanců. Zabývám se otázkou, jaký vliv má firemní kultura na spokojenost zaměstnanců v podniku. K zachování úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy je potřeba dobře pracujících, spokojených a loajálních zaměstnanců. Organizace musí řešit nejen úkol jak získat kvalitního zaměstnance, ale i jak si ho udržet a jak sladit jeho potřeby s potřebami organizace.

V praktické části bakalářské práce představuji společnost Igepa velkoobchod papírem spol. s r.o. Snažím se analyzovat a popsat úroveň její firemní kultury z pohledu jejích zaměstnanců, jak jsou ke své práci její zaměstnanci motivováni a jakou mají o firemní kultuře představu. Metodou tohoto průzkumu je anonymní dotazník.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

V první kapitole mé bakalářské práce se věnuji teorii firemní kultury. Definuji firemní kulturu, rozebírám a vysvětluji její základní pojmy. Nastihnuji její historii a vývoj a metodologické přístupy k jejímu zkoumání. Determinuji vznik firemní kultury, její principy a členění.

1.1 Definice firemní kultury

Pojem „kultura“ lze charakterizovat množstvím nejrůznějších definic. Z etymologického hlediska toto slovo pochází z latinského *cultura*, což znamenalo obdělávat, pěstovat. Původně se užívalo pro pěstování kulturních plodin. Dnešní společenské vědy vnímají kulturu jako: vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu (Nový, 1996, s. 9-10). Obecně známé jsou národní kultura nebo kultura národnostních menšin apod.

Firemní kultura (nebo též podniková kultura, organizační kultura) se utváří, vzniká a projevuje ve firmách a to i bez vědomí jejich členů. I firma je totiž místem vzájemných sociálních interakcí a i zde se utváří specifická kultura. Lze použít obratu jako „firemní ovzduší“ apod. Firemní kulturu lze chápat jako určitý druh relativně uzavřeného kulturního systému. Bývá považována také za nepřímý nástroj řízení. Vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě se totiž potenciálně usnadňují a zrychlují řídicí procesy. K bližšímu vysvětlení pojmu uvádím několik, z mnoha různých definic. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život (Šigut, 2004, s. 9-10).

Další z definic říká, že: Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného 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 (Armstrong, 1999, s. 357).

Firemní kultura je podle mě i jedním z důležitých faktorů úspěšnosti celé firmy v dnešním, rychle se měnícím konkurenčním prostředí. Má však i další důležité vlastnosti a funkce a to například funkci normativní a regulativní: Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná, a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o **silné organizační kultuře**. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízeních a pokynů. Regulační funkci přejímá organizační kultura. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 72).

Z uvedených a mnoha dalších definic je možné rozpoznat základní klíčové prvky, s jejichž pomocí definujeme firemní kulturu takto:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů, norem chování,
- jejich sdílení v rámci organizace,
- projevující se v chování, myšlení a jednání členů, ve výtvorech materiální i nemateriální povahy, ve způsobech řešení problémů,
- využívá se ve vnitropodnikovém řízení a ve vztahu k zaměstnancům a do jisté míry určuje i efektivnost celé organizace.

Podle Šiguta (2004, s. 10-13) lze na firemní kulturu nahlížet z různých úhlů pohledu:

- Sociologie – hovoříme o sociálním klimatu podniku.
- Teorie řízení – kde je vnímána jako důležitá součást a nástroj řídicího procesu.
- Marketingu – kde se zaměřuje na formulaci základní strategie a stanovení principů chování podniku vůči konkurenci a vůči společnosti jako takové.
- Obecná filozofie – vztah společnosti a etiky podnikání.
- Hospodářské využití – zkoumá se vliv na ekonomické výsledky podniku.
- Andragogika – chování a vzdělávání pracovníků ovlivňuje způsoby řešení.

1.2 Historie firemní kultury

Původ organizační kultury můžeme nalézt už u Eltona Maya, který se zabýval sociálními vazbami a vztahy na pracovištích. Mayův pohled, který na rozdíl od předchozích racionálně mechanických přístupů nechápal pracovníka jako nástroj, ale jako lidskou bytost s určitými potřebami a touhami, znamenal ve 30. letech 20. století zlom a položil tak základy pro pozdější vývoj organizační kultury (Dědina, Odcházal, 2007, s. 230).

Pojem „organizační kultura“ vstoupil do americké akademické literatury v roce 1979 Pettigrewovým článkem v *Administrative Science Quarterly* „On Studying Organizational Cultures“, a je tedy relativně novým termínem. Tradiční pojem „podniková kultura“ byl představen již v článku Silverzweiga a Allena v roce 1976, kteří však získali popularitu až po vydání knihy s tímto názvem, tj. po knize Deal a Kennedyho v roce 1982, zvláště po úspěchu společného vydání s týmem McKinsey a Harvard Business School, tj. knihy Peterse a Watermana („In Search of Excellence“), která byla vydána ten samý rok. Od té doby bylo publikováno značné množství článků a literatury s tímto pojmem, který se tak dostal do evropského jazyka (Hofstede, 1990).

Poznání, že obchodní organizace mají jedinečnou osobnost, vlastnosti a způsob, kterým se projevují jejich základní filozofie, vychází z průkopnické práce Edgara Scheina z roku 1985, Hofstedeho prací z roku 1980, a knihy Peterse, Watermana v roce 1982. Stalo se tak zřejmé, v co podniky opravdu věří, a jak je tento svět manifestován v pozorovatelných tradicích, organizačních strukturách a hmotných symbolech (Denison, Lief, 2005). Podle Hofstedeho In Denison, Lief, Ward (2004) zaměstnanci, individuálně i v kolektivu, mohou být ovlivňováni i měrou, jakou na ně prostřednictvím nepřímé komunikace působí management (<http://cvok.bluefile.cz/casopis>).

1.3 Determinanty vzniku firemní kultury

To jak se firemní kultura vyvíjí a do jaké podoby se zformuje, záleží především na vnitřních a vnějších determinantech.

Faktory okolního prostředí:

- Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku jako jsou rozvoj podniku, analýza konkurence, situace v národním hospodářství apod.
- Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku jako jsou sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální procesy a ukazatele, kulturní vzorce atd.

Základní faktory:

- Osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků, postup v povolání, ochota k inovacím, doba setrvání ve funkci, odolnost vůči stresu atd.
- Rituály a symboly:
 - způsob chování řídicích pracovníků, vedení porad, využívání tradic firmy, způsoby povyšování či naopak uvolňování pracovníků,
 - chování a jednání pracovníků uvnitř firmy a na veřejnosti, přijímání návštěvníků, reklamace atd.,
 - prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, uspořádání kanceláří, firemní oblečení a vozy apod.,
 - institucionalizované rituály a konvence
- Komunikace:
 - vnější a vnitřní komunikace jako PR, služební cesty, sponzoring, podávání návrhů, podnikový časopis apod.,
 - komunikační styl podniku jako informační a komunikační chování, ochota ke konsensu a kompromisu atd.

Faktory managementu:

- Strategie ve všech oblastech fungování podniku - obchodní, marketingová, výrobní, finanční, personální, výzkumná a vývojová atd.

- Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsob vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy atd.
- Řídící systémy, typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, reakce systémů na podněty apod.

Firemní kultura vzniká a časem se mění. Rozvíjí se podle vlivu prostředí, situace na trhu. Závisí na vývojovém stádiu rozvoje podniku, ale i podle toho, jak často a kteří lidé do podniku přicházejí a nebo z něj odcházejí. Také zakladatelé zanechávají v podniku svoji zřetelnou stopu (Šigut, 2004, s. 14-15).

1.4 Typologie a principy firemní kultury

Jak již bylo řečeno, každá organizace má svojí specifickou a jedinečnou kulturu. Pro orientaci v konkrétní firemní kultuře je nezbytná její analýza a zařazení do určité typologie. V odborné literatuře najdeme spoustu možných typologií, podstatou většiny z nich je vytvoření skupin podle určitých kritérií. Jednotlivé typologie jsou určitým návodem jak porozumět konkrétní kultuře, čímž se zároveň otevírá cesta pro případné změny.

Tabulka č. 1: Přehled typologie firemní kultury

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

Zdroj: (Šigut, 2004)

Příklad členění firemních kultur podle britského autora Charlese Handyho (1985), který charakterizoval čtyři typy organizačních kultur:

Kultura moci – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno - podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.

Kultura rolí – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy, čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

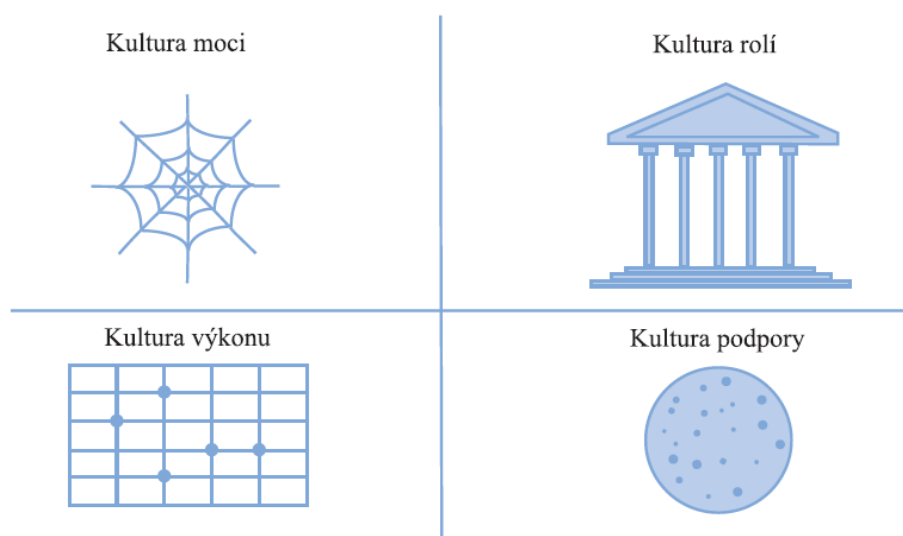
Kultura výkonu – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.

Kultura podpory – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Charles Handy ukázal, jak jsou jednotlivé typy kultur spojeny s organizačními strukturami:

- kultuře moci: „pavučina“,
- kultuře rolí: klasická hierarchická struktura,
- kultuře výkonu: decentralizovaná maticová struktura,
- kultuře podpory: podnikatelské sdružení (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s.75).

Obrázek č. 1: Typy kultur podle Handyho



Zdroj: (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Jak uvádí Lukášová, Nový a kolektiv (2004, s. 75): „Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý:

1. teoretický – typologie mapují typické obsahy organizačních kultur a prohlubují tak vědecké poznatky v dané oblasti,

2. praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

Je zjednodušující řadit firmy do určitého typu firemní kultury, na druhé straně to, ale může být prospěšné pro pochopení fungování jednotlivých firem a jejich vnitřních procesů.

Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 23-26) uvádí principy, které platí pro kulturu firmy: 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,
- kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje,
- kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích,

- kultura firmy je sdílena, ne dohadována,
- kultura firmy je poznatelná,
- kultura firmy je extrémně setrvačná,
- kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů,
- kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

1.5 Metodologické přístupy

Metoda je promyšleným postupem činnosti, jímž dosáhneme určitého cíle. Obsahuje činnosti a techniky, které na sebe navazují a tím tvoří postup, podle kterého můžeme řešit problém. Metodologie je nauka o metodách obecně, zabývá se rozбором metod, shrnuje poznatky o vědeckých metodách, zkoumá jevy při odhalování vědeckých poznatků a zákonitostí.

K hlavní metodice při zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika.

Analýza podnikové kultury

Analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Jak upozorňuje Šigut (2004, s. 20), podniky jsou velmi složité systémy. Tolik, že je nelze analyzovat jedním způsobem. Proto je nutné vytvořit schéma postupu provedení analýzy. Okolí podniku se mění, a proto je nutné přizpůsobení a s ním související provedení změn uvnitř podniku. Analýza podniku je také analýzou způsobu, jak může být změna uskutečněna.

Podnikovou kulturu lze analyzovat různými způsoby. Meffert (In Šigut, 2004, s. 20) člení zkoumání na **objektivistické a individualisticky-subjektivní**. Objektivistický výzkum zkoumá především artefakty organizace jako takové, kdežto individualisticky-subjektivní výzkum je založen na analýze subjektivní interpretaci pozorovatelných prvků firemní kultury příslušného podniku. Tím odhaluje mechanismy chování podnikové kultury uvnitř podniku.

Audit podnikové kultury

Auditem se rozumí systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku, jeho cílů, strategií a způsobů jak jsou uskutečňovány. Rozlišujeme dva druhy auditu: **externí audit** – který je prováděn externími subjekty, a **interní audit** – který vypracovává příslušné oddělení v rámci podniku.

Jak uvádí Šigut (2004, s. 20-21) záměrem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity. A dále dodává: Úspěšný audit zviditelní manažerům dosavadní neviditelné bariéry podnikové kultury a je nápomocen urychlení procesu změn.

Diagnostika podnikové kultury

Slouží k získání spolehlivých a přesných informací o obsahu organizační kultury, rozbořením příčin stavu věci. Je to proces sběru a analýzy relevantních dat a vyvozování závěrů pro plánování změn. Cílem diagnostiky podnikové kultury je podle Šiguta (2004, s. 21) ... výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost.

Dále Šigut (2004, s. 21-22) uvádí, že při diagnostice je třeba se soustředit na tyto postupy:

1. sběr a analýza informací, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky,
2. zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální,
3. posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku (na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace atd.),
4. diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně,
5. diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu.

1.6 Hodnoty a formování firemní kultury

1.6.1 Hodnoty firemní kultury

Jednou z hlavních úloh firemní kultury je prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci. Stále více společností vypracovává své vlastní etické kodexy. Tyto dokumenty, které v souladu s hodnotami podniku, stanovují určité normy a principy vedení, které firma zohledňuje při svém podnikání. Také slouží ke kultivaci firemní kultury a jsou nezbytnou součástí personálního řízení podniku. Ovlivňují tím celou firemní kulturu a do jisté míry přispívají k úspěšnosti firmy.

Tento souhrn morálních hodnot by měl obsahovat pojmy, jako jsou: poctivost, slušnost, ohleduplnost, přiměřenost, respektování zákonů, odpovědnost atd. Určitě by měl, ale obsahovat i pojmy, které jsou odsuzovány a odmítány např.: korupce, nespravedlnost, diskriminace, vyhrožování, neobjektivita apod.

Jak uvádí Gregar (2008, s. 89) firemní etika upravuje následující oblasti: slušnost a respektování zákonů, bezpečnost a kvalita výrobků, konflikt zájmů a jejich řešení, uzavírání pracovních smluv, bezpečnost práce a ochrana zdraví, poctivost v obchodním jednání, vztahy k zaměstnancům, vztahy k zákazníkům, vztahy k dodavatelům, vztahy ke konkurenci, vztahy k akcionářům, vztahy k orgánům státní správy, ochrana životního prostředí, zacházení s informacemi.

1.6.2 Formování firemní kultury

Formování firemní kultury je dlouhodobý a složitý proces, který se může rozvinout buďto spontánně důsledkem přirozeného jednání pracovníků, anebo a to ve většině případů, je výsledkem systematických aktivit managementu.

Myslím si, že posilování či změna firemní kultury v dnešním vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí je více než nutná. Podniky musí měnit svoje strategie rychlého docilování zisku na kvalitativně jiné strategie. Dlouhodobá

perspektiva je pro podniky v efektivnosti, inovacích, navyšování přidané hodnoty pro zákazníka, objevování nových tržních příležitostí apod. Jak uvádějí Dědina, Odcházal (2007, s.228) firmy, které chtějí v tomto duchu měnit firemní kulturu, musejí vycházet z kultivace zaměstnanců, motivovat je, mít perspektivní vizi a připravit je na budoucnost. Řízení změn firemní kultury pak musí vycházet z nových požadavků kladených na management i na zaměstnance a z pochopení situace.

Dále Dědina, Odcházal (2007, s. 229-230) uvádějí čtyři kroky změny firemní kultury na příkladu firmy, v České republice poměrně typické:

1. krok – Zformování nové organizační struktury akceptující zákaznické pojetí – model umožnil jednání zaměstnanců spolu navzájem jako vnitřních zákazníků s tím, že vše, co se ve firmě odehrává je podřízeno konečnému efektu: uspokojení potřeby vnějšího zákazníka.

2. krok – Změna stylu řízení a komunikace – vycházelo se z poznatku, že má-li se změnit řídicí styl včetně komunikace, je třeba mít zřetelnou zpětnou vazbu o kvalitě řízení. Byl vypracován systém hodnocení zaměstnanců, v němž byla dominantní tato kritéria:

- kvalita a produktivita pracovního výkonu,
- pracovní úsilí a iniciativa,
- smysl pro osobní odpovědnost, samostatnost a sebekontrolu,
- komunikativnost a spolupráce,
- úroveň odborných znalostí a dovedností.

3. krok – Posílení týmové spolupráce – spočívá ve vytvoření plošší organizační struktury, prosazováním samořízení, vlastnictví procesů zaměstnanci, koučování manažery a cílového zaměření na úsilí na obsluhu klienta.

4. krok – Firemní motivační strategie – nastává změna v motivačních nástrojích, a to i přes skutečnost, že úroveň hmotné zainteresovanosti je ve firmě stále důležitá; významnými nástroji se stávají jednotlivé prvky výběrových i plošných motivačních programů.

Jednotlivé kroky mají svoji souslednost a nezastupitelnost při formování firemní kultury a dosažení jejich pozitivních změn.

1.7 Vztah firemní kultury k řízení lidských zdrojů

Jednotlivé personální činnosti jsou úzce spjaty jak se strategií podniku, tak s firemní kulturou. Jsem toho názoru, že správná a cílená personální práce s lidskými zdroji přímo spoluutváří a ovlivňuje firemní kulturu.

... význam osobnosti vzrostl natolik, že si vynucuje změnu orientace personálního managementu ve smyslu rozvíjení a uplatnění lidského potenciálu, tj. ve smyslu orientace na druhou podnikovou kulturu. Tato změna je reflektována právě v pojmu „řízení lidských zdrojů“ (Šigut, 2004, s. 52).

Jestliže je strategie lidských zdrojů systematicky a logicky postavená na stejných základech jako podniková strategie a firemní kultura, mohou se podle mě navzájem významně posilovat. Pokud management jasně představí svoje cíle a vize, ze kterých je jasné, jaké hodnoty organizace uznává a kam směřuje, musí též prezentovat, co očekává od svých zaměstnanců. Na základě tohoto souladu se potom mohou realizovat pravidla a procesy k dosažení cílů. ... můžeme hovořit i o kultuře při prosazování strategie. Jde vlastně o normy, včetně mravních, které by aktivně měly napomáhat uskutečnění podnikatelské strategie. Např. jestliže budeme podnikovou strategií stavět na inovaci, musí tomu odpovídat takové normy, které budou podporovat iniciativu, tvořivost, hledání nových nápadů, postupů apod. Právě kultura je silou, která vede k dosažení cílů podniku a rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků. V tom se stává podniková kultura zjevnou (Šigut, 2004, s. 55).

2. LIDSKÉ ZDROJE

Práce jako specifická lidská činnost je zdrojem společenských hodnot, utváří osobnost a je vlastně základní podmínkou existence člověka. To samé se dá říci o lidské práci jako základní podmínce fungování organizace. Lidská práce a organizace jsou na sobě životně závislé a jedna bez druhé nemůže existovat. Lidé, tedy lidské zdroje jsou základním stavebním prvkem každé firmy, která chce být konkurenceschopná, chce plnit své cíle a chce se dále rozvíjet. Význam lidského kapitálu, který bývá považován za největší bohatství firmy je obrovský a závisí na něm úspěch či neúspěch organizace. Úkolem personální práce s lidskými zdroji je nalézt vhodného a kvalifikovaného člověka pro konkrétní pracovní úkol, harmonické spojení člověk – úkol vede k efektivnímu využití lidských zdrojů. Promyšlená a systematická personální činnost vede k větší výkonnosti celé organizace. Vzdělávání kompetentního pracovníka trvá měsíce nebo léta a nalézt kvalifikovaného odborníka také nemusí být snadné. Určitě se vyplatí věnovat pozornost lidským zdrojům již na začátku každého podnikání (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 303).

V této kapitole pojmenuji základní pojmy a pokusím se nastínit základy a vývoj řízení lidských zdrojů.

2.1 Základní vymezení pojmů

Lidské zdroje jsou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením zaměstnanců jakožto lidského kapitálu. Poskytuje organizaci a manažerům nástroje kterými mohou ovlivňovat růst a udržení produktivity práce. Personální management vytváří sociální potenciál pro splnění ekonomických úkolů podniku, zabezpečuje nutné množství motivovaných lidí a jejich řízení tak, že přispívá k dosažení daných cílů podniku. Má několik úkolů, které se liší podle určitého pojetí. Několik jich zde stručně popíši, je to například:

Vytváření a analýza pracovních míst – hledání vhodného spojení člověka s pracovními úkoly, hledání takových pracovních úkolů, které by pracovní schopnosti

optimálně využívaly a pozitivně ovlivňovaly výkon zaměstnance.

Plánování lidských zdrojů – analýza budoucí potřeby organizace, sledování věkové skladby zaměstnanců, personální rezervy apod.

Získávání a výběr pracovníků – proces získávání a výběr pracovníků, základní úkol personálního managementu.

Vzdělávání a rozvoj – rozvoj zaměstnanců po stránce kvalifikační a sociální, školení, rozvoj dovedností a schopností, různé tréninky, ale i respektování potřeb a zájmů zaměstnanců organizace, bezpečnost a ochrana práce, pracovní prostředí.

Personální administrativa – spravování veškerých dat zaměstnanců tak, aby byly v souladu s platnými zákony, aktualizace změn atd.

Odměňování zaměstnanců – výše základní mzdy, motivační složky, příprava zaměstnaneckých benefitů apod.

Dalšími úkoly při řízení lidských zdrojů jsou například: hodnocení zaměstnanců, reporting managementu, průzkum trhu práce, rozmisťování pracovníků, péče o pracovníky, ukončování pracovního poměru, efektivní vedení lidských zdrojů.

2.2 Vývoj personálního managementu

Vývoj personálního managementu probíhal nerovnoměrně, neplánovaně tlakem společnosti a vývojem v podnikání. Kolem roku 1900 a ve dvacátých letech 20. století se objevily první snahy o zlepšení pracovních podmínek. Firmy se začínaly zajímat o osobní zájmy zaměstnanců a začaly zaměstnávat personální pracovníky, kteří zajišťovali péči o zaměstnance. V začátcích šlo hlavně o péči o pracující ženy, ochranu zdraví apod.

Ve třicátých letech 20. století již je patrná personální administrativa a personální činnosti týkající se zaměstnávání lidí, tj. pořizování a uchovávání informací a dokumentů týkajících se zaměstnanců a jejich činnosti a sloužila pro informaci managementu podniku.

Aktivní role personální práce se objevila na konci třicátých let a trvá až do sedmdesátých let 20. století. Mluvíme o profesionalizaci personálního řízení. Manažeři jsou systematicky vzděláváni, organizace vytvářejí podmínky pro rozšiřování těchto činností, jako jsou: plánování pracovních sil, odměňování a hodnocení pracovníků atd. Upravují se pracovní vztahy, personalisté již mají propracované techniky výcviku a výběru pracovníků.

V osmdesátých letech již mluvíme o strategickém přístupu k řízení lidských zdrojů. Celkové výsledky organizace jsou ovlivňovány personálním řízením. Personální řízení se stává významným manažerským nástrojem a stává se nástrojem vedoucích pracovníků na všech úrovních. Již tedy není pouze záležitostí personalistů. Ti začínají mít funkci metodologickou, poradenskou a kontrolní. Upravuje se legislativa, objevuje se orientace na spokojenost zaměstnanců, jejich sociální rozvoj, pracovní vztahy apod. Začíná se klást důraz na bezpečnost práce a tvorbu žádoucí firemní kultury.

Od devadesátých let minulého století do současnosti se vlivem rostoucího konkurenčního prostředí zostřejuje boj o kvalifikované a kvalitní pracovníky. Dochází ke změnám v ekonomickém rozvoji a na trhu práce. Oceňuje se neustálý rozvoj pracovníků, týmová práce, řízení kariéry apod.

U nás se v této době projevovала snaha odstraňovat z řízení vše politické, co by se spojovalo s minulou érou. Jak uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 304), řízení lidských zdrojů se omezovalo na administrativní aktivity spojené s mzdovým účetnictvím, přijímáním a uvolňováním pracovníků, zpracování zápočtových listů atd.

Dále pak dodávají: Strategický přístup (od poloviny 90. let) se k nám dostává většinou pod vlivem zahraničních vlastníků firem, kteří zavádějí systematické hodnocení, personální rezervy, plány vzdělávání manažerů a programy osobního rozvoje v návaznosti na strategii firmy. Postupně se tyto nástroje šíří do dalších a dalších organizací a stávají se běžnými (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 304).

2.3 Řízení 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 (Armstrong, 2007, s. 27). Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje.

Neustále shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, 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, podniku a spolupracovníkům** a rovněž jeho **osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje** (Koubek, 1998, s. 11).

Myslím si, že řízení lidských zdrojů je vůbec nejdůležitější oblast řízení podniku, protože pracuje pro organizaci s nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku: První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv (Koubek, 1998, s. 11).

Koubek (1998, s. 29-30) uvádí 12 bodů personální práce, které mají bezprostřední vliv na hospodářský výsledek a velikost zisku podniku:

- 1) redukování zbytečných výdajů za přesčasovou práci zvyšováním produktivity práce během normální pracovní doby,
- 2) úsilí o snižování absence a zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu
- 3) eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu pracovního postupu,
- 4) minimalizace fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonávané práce,
- 5) zavádění a monitorování efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při

- práci, jež snižují počet úrazů; ty by totiž znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení a nemocenské dávky pracovníků,
- 6) přiměřené vzdělávání a rozvoj pracovníků může; obojí může zvýšit hodnotu pracovníků pro podnik a zlepšit jejich práci, což následně vede ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje,
 - 7) snížení plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci a pomocí odstraňování nepříznivých pracovních podmínek vedoucích nezářídka k nedbalosti a chybám při práci,
 - 8) uzavírání pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet,
 - 9) formování takové podnikové pracovní síly, která by byla dostatečná pro plnění podnikových úkolů, ale na druhé straně neznamovala přezaměstnanost a tedy plýtvání lidskou pracovní silou a podnikovými prostředky,
 - 10) uplatňování kompetitivního a stimulujícího systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v podniku,
 - 11) podněcování pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoliv jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohly ovlivnit výši nákladů v podniku,
 - 12) vhodné propojování činností pracovníků, organizací práce a vytváření pracovních týmů - tedy aktivit vedoucích ke zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb a mnohdy i ke zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků,

Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku, ztotožňování individuálních a podnikových cílů atd.

Výše uvedené potvrzuje, že lidské zdroje jsou klíčovým zdrojem organizace a v rozhodující míře závisí právě na nich výkon celé organizace. Pokud jsou tedy lidské zdroje efektivně řízeny a jsou-li vhodně nastaveny procesy a celá personální strategie podniku, mají podstatný vliv na výkon i na vývoj organizace.

3. HODNOCENÍ VÝKONU A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je soubor hnacích sil, který usměrňuje veškerou aktivitu daného jedince. Je to komplex vnitřních pohnutek vyúsťujících v aktivitě jedince ve vztahu k jeho potřebám, ideálům, zájmům a návykům. Klíčovým pojmem je motiv tj. potřeba, pohnutka, důvod k jednání. Potřeba je stav nedostatku tedy v podstatě motiv.

Asi nejznámější je Maslowova hierarchická teorie potřeb, ve které Abraham H. Maslow určil v roce 1943 pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Jeho teorie zdůrazňuje základní předpoklady a to, že uspokojená potřeba není motivátorem a jakmile je jedna uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Popis uspořádání potřeb dle Maslowa:

- a) **fyziologické potřeby** – jsou primární potřeby lidského těla jako je potřeba vody, vzduchu, potravy, pohybu, spánku, tepla apod.,
- b) **potřeba bezpečí a existenční jistoty** – zajištění a uchování existence například stabilita zaměstnání, potřeba zákona a pořádku, osvobození od strachu,
- c) **společenské potřeby** – jako je sounáležitosti, láska, přátelství, společenské uplatnění, příležitost sociální interakce, potřeba členství v nějaké skupině,
- d) **potřeba uznání a ocenění** – respekt a uznání ze strany okolí, sebeocenění, pověřování odpovědností, pocit sebedůvěry,
- e) **potřeba seberealizace** – motivace k vyšším cílům, realizace potenciálu jedince a být něm zdatný a úspěšný.

Všechny tyto potřeby organizace může buďto uspokojovat nebo opomíjet, je ale úkolem manažera zjistit co každého jednotlivého pracovníka motivuje. V této kapitole se zabývám procesem motivace zaměstnanců a hodnocením pracovního výkonu, jakožto důležitým prvkem udržení výkonnosti zaměstnanců.

3.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl (Bělohlávek, 2008, s. 59).

Hodnocení, na jehož základě se dají pracovníci konkrétně odměnit a nastavit jejich motivaci, bývá často manažery prováděno nedostatečně anebo ho považují za ztrátu času. Hodnocení zaměstnanců je nástroj, pomocí kterého se sladují zájmy organizace i pracovníka za účelem zvýšení efektivity práce a motivace. Za jediný účel hodnocení také často bývá považována pohyblivá část mzdy. Mělo by se spíše zaměřit na rozvoj pracovníka, jeho výkonnosti a odstranění případných nedostatků. Hodnocení má význam pro organizaci, pro vedoucího a samozřejmě i pro hodnoceného pracovníka.

Bělohlávek (2008, s. 59-60) uvádí význam hodnocení pro všechny tyto skupiny.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovní si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,

- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Jak uvádí Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 314) v praxi se setkáváme s několika různými typy hodnocení pracovního výkonu, které se vzájemně liší co do účelu i co do stupně formálnosti. Je užitečné, tyto aktivity odlišit:

1. Průběžné (každodenní) hodnocení práce je vlastně jedním z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými na pracovišti. Vedoucí sděluje pracovníkům svůj názor na práci, kterou právě odvádějí. Věty jako *Pánové, přitáhněte ty matice pořádně*, nebo *Je to v pořádku, můžete to odeslat* jsou již hodnocením, kterým manažer vyjadřuje svou spokojenost či nespokojenost s udělanou prací. Je užitečné zejména pro rozvoj profesionálních dovedností a motivování pracovníků.

2. Hodnocení dlouhodobých výsledků práce může být postaveno jak na kritériích objektivních (obrat, zisk, počet zpracovaných kusů výrobků, počet zmetků), tak na kritériích subjektivních posuzovaných nadřazeným např. na škálách (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na svěřeném pracovišti). Nevýhodou objektivních kritérií jsou četné vnější vlivy – například zisk organizační jednotky může být ovlivněn změnou v cenách materiálu, finanční atraktivností výroby. Subjektivní kritéria zase těžko zbavujeme všech nežádoucích vlivů vyplývajících z osobnosti hodnotitele. Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může pomoci stanovení finanční odměny.

3. Hodnocení stanovených úkolů se vztahuje k operačním cílům, konkrétním úlohám, které byly pracovníkům určeny. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich splnění. Tento typ hodnocení se využívá v *řízení podle cílů* nebo ve *stanovení cílů*. Má velký význam z hlediska motivování pracovníků a je vhodný pro stanovení finanční odměny.

4. Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa atd. Toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků.

Zvláštním případem je víceúrovňové hodnocení, tzv. **360° hodnocení**, při kterém je pracovník zařazován v různých kritériích (odbornost, organizace práce,

komunikace) jak svým nadřízeným, tak kolegy na své úrovni z hlediska spolupráce, a taktéž vybranými podřízenými a případně externími partnery. České firmy využívají této nestandardní metody stále častěji.

Systematické hodnocení je předem definovaný postup zahrnující přípravu hodnotícího a hodnoceného, hodnotící pohovor, uložení úkolů na další období a jejich plnění. Účelem je především poznání pracovníka o sobě samém a usměrnění rozvoje jeho kompetencí, nikoliv stanovení mzdy, které probíhá při jiných příležitostech. Tato forma hodnocení má mimořádný význam pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 314).

Domnívám se, že v praxi je nutné využívat všechny možnosti hodnocení. Jak podle pracovních výsledků, pracovních schopností, tak z hlediska pracovního a sociálního chování anebo jejich vhodnou kombinací. Určitě je rozdíl v náročnosti hodnocení dělnických a technických profesí, ve které hraje klíčovou roli přímý nadřízený hodnoceného pracovníka.

Jaké jsou úkoly hodnocení pracovníků a k čemu vlastně jejich hodnocení slouží, popisuje Koubek (1998, s. 168) v následujících bodech:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho příspěví k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních),
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace,

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a často mívají několik variant. Uvádím zde stručně několik dalších metod, jak je dělí ve své knize Koubek (1998, s. 179-185) a které jsou používány častěji. Každá tato metoda má svoje výhody i nevýhody:

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů** (podle výsledků) – častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů.
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** – nejčastěji se tato metoda používá pro hodnocení výrobních pracovníků.
- c) **Volný popis** – metoda vyžadující písemný popis pracovního výkonu hodnoceného, na základě daného seznamu položek hodnocení.
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** – metoda, která vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka.
- e) **Hodnocení pomocí stupnice** – hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvláště (kvalita práce, množství práce, přesnost, ochota ke spolupráci apod.) Používá se tří typů posuzovací stupnice:
 - číselná – odstupňování pomocí číselných hodnot např. s různou vahou, součet pomocí prostého či váženého aritmetického průměru,
 - grafická – vyznačení na úsečce pomocí křivky,
 - slovní – obdobně jako ve škole, výborný, velmi dobrý atd.
- f) **Checklist** – je to vlastně dotazníková metoda, zpravidla vyhodnocuje personální specialista.
- g) **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování** – metoda, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, je variantou checklistu či hodnotící stupnice. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu, účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování.
- h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – nejčastěji se používá:
 - střídavé porovnávání – hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu, potom vybere nejhoršího a zapíše jej na konec tohoto seznamu, ze zbývajících

pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího a řadí je podle výkonu od konců ke středu seznamu,

- párové porovnávání – hodnotitel má seznam pracovníků na základě určitého kritéria např. množství práce a porovnává prvního pracovníka s druhým a označí lepšího z nich, potom porovnává prvního se třetím a tak dále dokud není porovnán každý s každým,
 - povinné rozdělení – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četnosti pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.
- i) **Assessment centrum** – je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr pracovníků z většího počtu uchazečů, lze ale použít ke komplexnímu hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvoje potenciálu především u manažerů a specialistů.

3.2 Proces motivace zaměstnanců

Motivace, jak již jsem zmínil výše, usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Domnívám se, že na motivaci zaměstnanců mají největší vliv jejich přímí nadřízení, se kterými jsou v každodenním styku. Proto velmi záleží na schopnostech těchto vedoucích pracovníků vytvářet příznivé pracovní prostředí, spravedlivě hodnotit, odměňovat a otevřeně jednat s podřízenými. V tomto směru by se měli neustále školit a rozvíjet. Brooks (2003, s. 67-68) uvádí několik bodů, kterými by se měli manažeři, při snaze motivovat, řídit:

1. Měli by identifikovat potřeby, hnací síly a ambice každého jednotlivce a výstupy po nichž jednotlivci touží, ale zároveň si uvědomit, že lidé se liší ve svých osobnostech a potřebách.
2. Tyto charakteristiky by manažeři měli vztáhnout k povaze úkolů a rolí pro dané jednotlivce a poskytnout jim příležitost usilovat jak o vnitřní odměny (dosahování výsledků, sounáležitosti, uznání, zodpovědnost, profesní růst) tak o odměny vnější.

3. Manažeři by měli jednotlivcům objasnit potenciální výstupy, kterých mohou svým úsilím dosáhnout, především jsou-li tyto výstupy pozitivní, žádoucí, realistické a dosažitelné.
4. Manažeři by měli pečlivě prozkoumat systém odměňování, firemní politiku, styl supervize atp., aby se vyhnuli potenciálním zdrojům demotivace.
5. Manažeři by měli zajistit, aby byl systém odměňování spravedlivý.
6. Manažeři by měli usilovat o rovnováhu mezi podporou vhodné úrovně a typu rivality, která působí na zaměstnance stimulačně, a odstraněním negativních aspektů konfliktů.
7. Manažeři by si měli uvědomit následky změn na motivaci zaměstnanců a využít komunikačních dovedností k omezení nežádoucích účinků změn na psychologickou smlouvu jednotlivých zaměstnanců.
8. Při vytváření nebo změnách individuálních nebo týmových úkolů nebo rolí by manažeři měli uvážit teorii motivace a vědeckou práci těch, kdo tuto teorii uplatnili při vytváření struktury pracovních míst.

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 pramenící 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. 58-59).

Různí lidé mají různé motivy, jsou lidé, kterým tolik nezáleží na výdělku, ale důležitější je pro ně potěšení z jejich koníčků, osobní pohodlí apod. Pokud manažer zná tyto motivy jednotlivých zaměstnanců, bývá v jejich motivaci úspěšný. Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 548-549) uvádějí tři základní motivační otázky pro praxi a zároveň na ně odpovídají:

- 1) **Proč (k čemu) chceme lidi motivovat?**
- 2) **Čím chceme lidi motivovat?**

3) Co jsou bariéry motivování?

Odpověď by nám měla vyjasnit základní rámec pro praktické využití nástrojů motivace.

Proč tedy chceme lidi motivovat? Mezi účely motivování patří:

- **Dosažení výsledků, cílů.** Cíle mohou zachycovat výkon, kvalitu práce, splnění termínu, snižování nákladů nebo mohou mít charakter komplexního ukazatele jakým je produktivita.
- **Spolupráce mezi lidmi a různými útvary.** Systémy, které jsou postaveny na příliš silné individuální motivaci někdy selhávají. Snaha prosadit sebe nebo zájmy svého útvaru za každou cenu proti ostatním spolupracovníkům může vést k plýtvání energií i ke snížení celkového výsledku. Proto je žádoucí motivovat pracovníky k dosažení synergického efektu.
- **Stabilita pracovníků** je důsledkem jejich spokojenosti, avšak automaticky ze spokojenosti nevyplývá – pracovník může fluktuovat např. z rodinných důvodů, aniž by byl nespokojen ve svém zaměstnání. Organizace by měla různými prostředky usilovat o vytvoření stabilního kádru kmenových zaměstnanců.
- **Získávání pracovníků** je opačnou stránkou stability; často znamená „přetažení“ pracovníků z jiné organizace. Chceme-li získat lidi zvenčí, musíme být v něčem atraktivnější než jejich dosavadní zaměstnavatelé.
- **Zvyšování kvalifikace** by mělo umožnit organizaci využití lidí k plnění náročnějších úkolů stejně jako k vyšší profesionální flexibilitě – připravenosti zvládat více činností. Druhou stránkou problému se však může stát příliš vysoká kvalifikace pracovníků, které organizace není schopna využít, čímž dochází k demotivaci.
- **Pracovní a technologická kázeň.** Pro neproblémový chod organizace je důležité, aby lidé dodržovali pracovní postupy, pracovní řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví i požární ochrany.
- **Oddanost** (loajalita) znamená vnitřní přijetí hodnot a cílů organizace a jejich uplatňování v životě, zejména neupřednostňování osobních zájmů před zájmy firmy. Loajální zásobovač nepřijme úplatek od dodavatele, oddaný pracovník bude ochoten zůstat přesčas v případě potřeby, i když nemá nárok na příplatky.

- **Vztah k zákazníkovi (ke klientovi)** se projevuje jak vstřícným chováním vůči představitelům klienta, tak zaměřením pracovního úsilí na uspokojení veškerých jeho potřeb.
- **Iniciativa** – ve srovnání s kázní představuje připravenost dělat něco navíc, co nebylo uloženo normami ani přikázáno vedoucím. Může se jednat o zlepšovatelství (hledání cest k efektivnější práci) stejně jako o pomoc kolegům, kteří mají se svými úkoly problémy.

Existuje celá řada motivačních nástrojů, kterých organizace a vedoucí pracovníci mohou využívat k dosažení žádoucích efektů. Využití různých typů motivačních nástrojů je určováno jak organizační kulturou, tak individuálním přístupem jednotlivých manažerů. Řadí se sem:

- **mzda (plat)** – obvykle sestává z několika složek, přičemž každá z nich má specifické motivační působení,
- **pojištění** – finanční nástroj, který zvyšuje sociální jistoty pracovníka a je výhodný pro organizaci i zaměstnance,
- **zaměstnanecké výhody (benefity)** – příplatky na stravování, dodatková dovolená nebo vstupenky do kulturních či sportovních zařízení zvyšují spokojenost pracovníka v organizaci a mají vliv spíše na stabilitu,
- **pracovní smlouva** – zatímco pracovní smlouva na dobu určitou motivuje ke zvýšenému úsilí, aby byl pracovník znovu do organizace přijat, pracovní smlouva na dobu neurčitou dodává vyšší jistotu a je tudíž určitou zárukou stability,
- **kariéra, postavení** – ve snaze dosáhnout vyššího postavení usilují pracovníci o vyšší výkon a přizpůsobují se hodnotám a normám organizace,
- **pochvala, uznání, ocenění (vedoucího, zákazníka)** – má řadu podob od neformálního sdělení až po veřejnou pochvalu před kolektivem nebo zobrazení pracovníka na tabuli cti. Motivuje k opakování žádoucího chování,
- **kritika** – ukazuje pracovníkovi, že určitý postup nebo jednání není správné, a měla by motivovat ke změně chování v budoucnosti,
- **postih** – může následovat po kritice a vede k posílení účinnosti kritiky,
- **osobní rozvoj** – spojuje zájmy organizace a zájmy pracovníka, je tedy současně cílem a současně nástrojem motivování. Uspokojuje potřeby seberealizace a růstu,

- **pracovní prostředí** – může působit jako nástroj stability; zejména špatné pracovní prostředí může vést k fluktuaci,
- **mezilidské vztahy** – dobrá atmosféra na pracovišti posiluje pozitivní vztah pracovníka k zaměstnání a stabilizuje ho. Naopak špatné mezilidské vztahy vyvolávají tendenci opustit pracoviště,
- **perspektiva organizace** – dává pracovníkům jistotu a je-li správným způsobem komunikována, směřuje k jejich stabilitě v organizaci.

Žádný vedoucí nemůže uvedených nástrojů používat neomezeně – je konfrontován alespoň s některými bariérami:

- **trh práce**, který určuje dostupnost pracovní síly a atraktivnost určitých profesí v daném regionu a vede tak manažery k poskytování zvláštních výhod nebo naopak k opomíjení pracovníků,
- **legislativa**, zejména zákoník práce a další předpisy, které stanovují minimální mzdu, nemocenskou, postup při porušení pracovní kázně atd.,
- **výsledky organizace** nebo rozpočet mohou jednak dávat jistotu zaměstnání, jednak posilují či naopak omezují organizaci v možnostech odměňování a zaměstnaneckých výhod,
- **vyšší nadřízený**, který může zasahovat do motivování jednotlivých pracovníků, což z hlediska teorie řízení není příliš vhodné,
- **pracovník sám**, jeho negativní postoje, nezájem, neschopnost se mohou stát další bariérou motivování.

Rád bych zde podrobněji rozebral jeden z motivačních nástrojů. Vybral jsem si k tomu **pochvalu**, která patří mezi nejsilnější a mimořádně účinné motivující nástroje. Kdo by nechtěl být čas od času za svoje snažení odměněn pochvalou nebo podobným oceněním, kdo by občas nepotřeboval uznání a tím i povzbuzení do další práce. Mnozí vedoucí pracovníci mnohdy na pochvalu zapomínají a neuvědomují si, že některé situace nebo nečekané překážky při plnění běžných úkolů vyžadují mimořádné úsilí. Správný manažer by si toho měl všimnout a alespoň několika větami náležitě ocenit. Měl by se přitom držet několika zásad, které uvádí Bělohlávek (2008, s. 49):

- 1) **Pochvala má být konkrétní.** Obecná pochvala typu „pracujete dobře“ jistě také potěší, ale pracovník by měl přesně vědět za co je chválen a v čem je dobrý. Vedoucí by měl vysvětlit, za co přesně pracovníka chválí a tím si upevnit jeho

pozitivní pracovní návyky. Jinak by si mohl pracovník myslet, že je chválen za něco, v čem je ve skutečnosti pouze průměrný.

- 2) **Pochvala by měla být adresná.** Za určitých okolností je vhodné pochválit celý tým. Po vyzdvihnutí týmu by měl, ale následovat projev uznání zvláště aktivním jednotlivcům. Jinak by to ti, kteří vyvinuli zvláště velké úsilí nebo si myslí, že úspěch je hlavně jejich zásluha, považovali za nespravedlnost.
- 3) **At' je pochvala vyslovena včas.** Nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka, protože taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálenější termín.
- 4) **At' je pochvala veřejná.** Pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před ostatními spolupracovníky. Takto dobře fungují i čestné tabule s nejlepšími pracovníky měsíce, oddělení apod.
- 5) **Pochvala by neměla být formální.** Někdy působí vyjádření pochvaly, jakoby si vedoucí chtěl odbýt nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejdříve za sebou. Pracovní se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl.
- 6) **Přípravenost chválit.** Je mnoho věcí, které lidi vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřizení povšimli a berou to jako samozřejmost. Měli by však hledat zásluhy i tam, kde si toho dříve nevšimli. Je třeba být pozorný a jakýkoliv mimořádný výkon pochválit.

Pokud by motivace byla pro manažera jednoduchým úkolem, většina pracovišť by byla plná vysoce motivovaných zaměstnanců. Leč míra motivace pracovníků nezávisí pouze na kvalitě manažerské práce, ale také na mnoha dalších osobních faktorech a faktorech prostředí. Je zřejmé, že to co lidi motivuje, je individuální, ovlivněno souvislostmi, závislé na kultuře a věčně proměnlivé (Brooks, 2003, s. 68).

3.3 Spokojenost pracovníků a výkonnost firmy

Myslím si, že výkonnost a spokojenost zaměstnanců je výsledkem dlouhodobého působení firemní kultury. Průvodními znaky spokojenosti jsou důvěra zaměstnanců k firmě, jejich postoj na veřejnosti, pořádek a čistota, spontánní a otevřená komunikace, nízká fluktuace, oddanost, angažovanost apod. Pokud je i management vstřícný a otevřený k zaměstnancům je to podle mě alfou a omegou úspěšnosti organizace. Jsou-li manažeři povýšení, nekomunikují apod., přenáší tyto vzory chování na své podřízené, kteří je napodobují. Člověk se většinou chová tak, jak mu to systém a jeho okolí umožňuje a toleruje, proč by se měl tedy chovat jinak než jeho vedoucí. Pokud je, ale kultura komunikace na vysoké úrovni vytváří to pozitivní firemní klima a formuje firemní kulturu. Pokud je zaměstnanec spokojený a má pozitivní přístup, odráží se to, i když nepřímo i na výkonnosti firmy.

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participační řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong, 2007, s. 228).

Uvedu zde svůj osobní příklad a zkušenost. Sám jsem před 11 lety pracoval ve firmě, kde byla firemní kultura na vysoké úrovni, kde zaměstnanci byli spokojeni se svou prací i s odměnami. Celá organizace jak se říká „táhla za jeden provaz“, všichni zaměstnanci se zapojovali do dění ve společnosti, byl zde smysl pro dokonalost, zaměstnanci se navzájem povzbuzovali, vytyčovali si sami nové vysoké cíle, byli otevření novým myšlenkám. Byla zde jasná snaha každého jedince zdokonalovat se, řešit problémy, komunikovat, byla zde tvůrčí a kreativní atmosféra. Tato organizace neustále rostla, rozvíjela se a byla ve svém oboru lídrem na trhu. O několik let později byla prodána americkým investorům. Asi kombinace neosobního přístupu nového managementu a nezájmu o udržování firemní kultury, tak jak byla nastavena v minulosti, způsobili, že firma začala ve své výkonnosti stagnovat, měla problémy s vysokou fluktuací, se stimulací zaměstnanců a pozvolna se stala na trhu průměrnou až podprůměrnou.

Pokud sdílené hodnoty firemní kultury jako etika pracovního chování a jednání, vytváření komunikačních kanálů, výměna informací a další přestanou fungovat a prakticky neexistují, odráží se to na výsledku celé organizace, v tomto příkladu negativně.

Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, sociální vztahy a kvalita řízení a samozřejmě také mírou úspěšnosti každého jedince.

Purcell a kolektiv (2003, In Armstrong, 2007, s. 228-229) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňující spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.

Přesvědčení, že spokojenost s prací vede k vyššímu pracovnímu výkonu je všeobecně uznávané a já se s tímto názorem také ztotožňuji. Výzkum, ale žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem nezjistil: Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti, které uskutečnili Brayfield a Crockett (1955), vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem (1964) se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více ukazatelů spokojenosti s prací nebo postojů pracovníků bylo korelováno s jedním nebo více kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Brayfield a Crockett došli k následujícímu závěru:

Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.

Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem (Armstrong, 2007, s. 229).

V zásadě lze tedy říci, že pokud chceme dosáhnout zlepšení výkonu, měli bychom pracovníkům poskytnout příležitost k výkonu, zajistit jim k tomuto výkonu potřebné znalosti a dovednosti, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat, lze vyššího výkonu dosáhnout. Někteří lidé také mohou být se svou prací spokojeni a nic je nebude inspirovat, aby pracovali lépe, své potřeby si uspokojí jiným způsobem.

Podle mého mínění v tomto kontextu spokojenosti a výkonnosti pracovníků buduje zdravě zformovaná firemní kultura v organizaci důležité předpoklady k lepší motivaci a možnosti ovlivňovat svojí práci a výkonnost, než v organizaci se špatnou nebo neexistující kulturou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. PRŮZKUM

4.1 Představení sledované společnosti

Igepa velkoobchod papírem spol. s r. o. je součástí mezinárodní společnosti Igepa group s hlavním sídlem v Německu. Skupina Igepa je jedním z vedoucích evropských obchodníků papírem s více než 40000 zákazníky. Zaměstnává okolo 2350 zaměstnanců v aktuálně 26 zemích, včetně Austrálie a Nového Zélandu. Skupina Igepa dosahuje ročního obrátu 1,5 miliardy € a ročně prodá více než 1,5 milionu tun papíru. Má více než 80 tradičních značkových produktů a přes 7000 specifikací s konstantní kvalitou. Igepa nabízí bezkonkurenční sortiment výrobků s garancí optimální kvality ve svém oboru a to již přes 40 let.

Společnost Igepa velkoobchod papírem spol. s r. o. byla v České Republice založena 26. května 1994 jako 100% dceřiná společnost IGEPa group Beteiligung-und Verwaltungsgesellschaft mbH, Spolková republika Německo. Centrálu a sídlo má společnost v Odolene Vodě a v Modřicích u Brna má pobočku. Společnost zaměstnává v současnosti přes 40 zaměstnanců a řadí se mezi 5 největších velkoobchodů papírem v České Republice s ročním obrátem ca 600 milionů Kč. Patří tak mezi stabilní společnosti ve svém oboru na trhu.

Obrázek č. 2: Logo společnosti



Zdroj: (www.igepagroup.com)

4.2 Cíle a metody průzkumu

Realizovaný průzkum byl zaměřen na analýzu firemní kultury společnosti Igepa velkoobchod papírem spol. s r. o. z pohledu jejích zaměstnanců. Průzkum byl prováděn v září 2010 na pobočce společnosti v Modřicích u Brna a v říjnu 2010 na centrále společnosti v Odolene Vodě.

Cíle průzkumu:

- Identifikovat stávající firemní kulturu zkoumané společnosti.
- Jak vnímají zaměstnanci klima ve společnosti, ve které pracují.
- Jak ovlivňuje firemní kultura chování pracovníků, jejich spokojenost.

Metody průzkumu:

K analýze firemní kultury společnosti Igepa jsem využil metodu anonymního dotazníku. Dotazník je přílohou této práce.

Hypotéza:

H1: Co si zaměstnanci představují pod pojmem firemní kultura?

H2: Věnuje se zkoumaná společnost rozvoji firemní kultury, nebo je zaměřená pouze na vlastní výkonnost?

4.3 Dotazníkové šetření

Pro sběr informací jsem použil kvantitativní metodu anonymního dotazníkového šetření. Dotazník byly vyplňovány za přítomnosti tazatele, který poskytoval doplňující informace a dbal na dodržování instrukcí. Dotazník má 25 otázek, z těchto otázek byly 2 u kterých mohli respondenti vybrat více odpovědí, 5 otázek u kterých mohli vybrat pouze jednu možnost, v jedné otázce měli respondenti uvést svůj názor pomocí krátké odpovědi. Zbýlých 17 otázek respondenti hodnotili pomocí škály od 1 do 5, jako ve škole kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší hodnocení. Vzhledem k tomu, že některé otázky mohly respondentům připadat jako nepříjemné, bylo anonymitou dotazníku zaručeno snazší získání odpovědí na tyto otázky.

Jak jsem již zmínil, sběr dat se uskutečnil v dané společnosti v září a v říjnu 2010. Celkem jsem oslovil 37 respondentů, z nichž 25 mi vrátilo zpět kompletně vyplněný dotazník. Vzhledem k tomu, že společnost měla v té době 42 stálých zaměstnanců a zkoumaný soubor tak činí 60% z celkového počtu zaměstnanců, je možné ho považovat za reprezentativní. Ze souboru odevzdaných dotazníků, nebylo nutné žádný nekompletní vyřadit.

Data získaná z dotazníků jsem zpracoval pomocí programu Microsoft Excel. Ke zpracování dat jsem použil statistické metody včetně grafického znázornění. Otázky zde uvádím v jiném pořadí, než jak byly uvedeny v dotazníku.

Složení respondentů bylo následující:

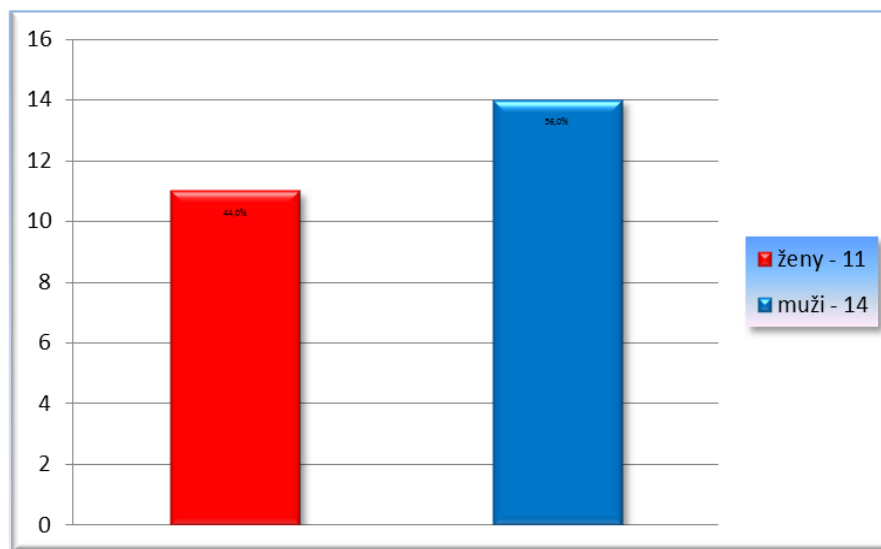
Otázka č. 1 – podle pohlaví

Otázka č. 2 – podle věkové kategorie

Otázka č. 3 – podle dosaženého vzdělání

Otázka č. 4 – podle let odpracovaných ve společnosti Igepa

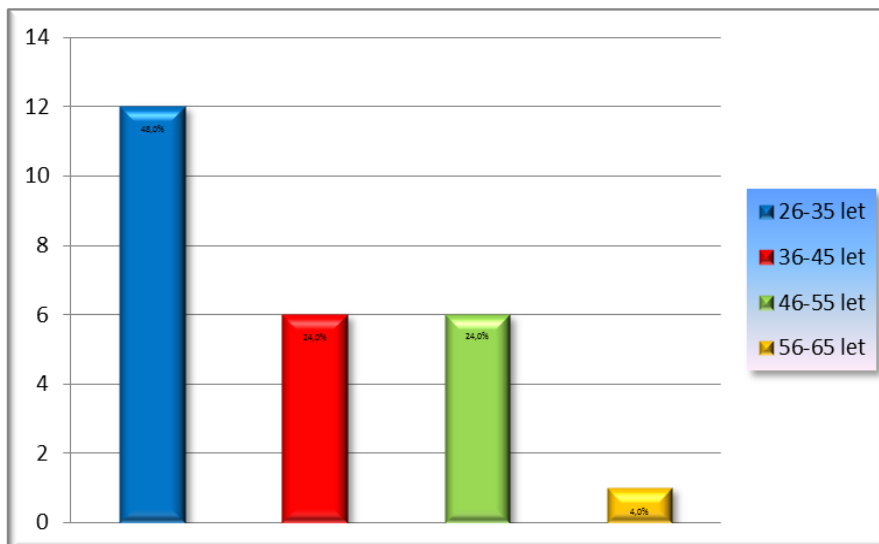
Graf č. 1: Složení respondentů podle pohlaví



Zdroj: (vlastní zpracování)

Věkovou strukturu respondentů zachycuje graf číslo 2, na kterém lze vypočítat, že nejvíce zastoupenou kategorií zaměstnanců je skupina ve věku 26-35 let.

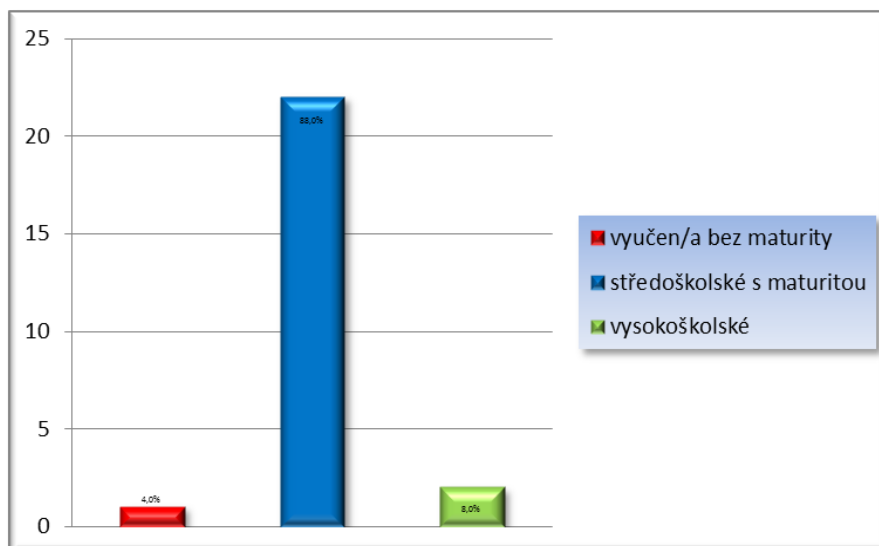
Graf č. 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující graf znázorňuje vzdělanostní strukturu respondentů. Nejvyšší procento tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním (88%).

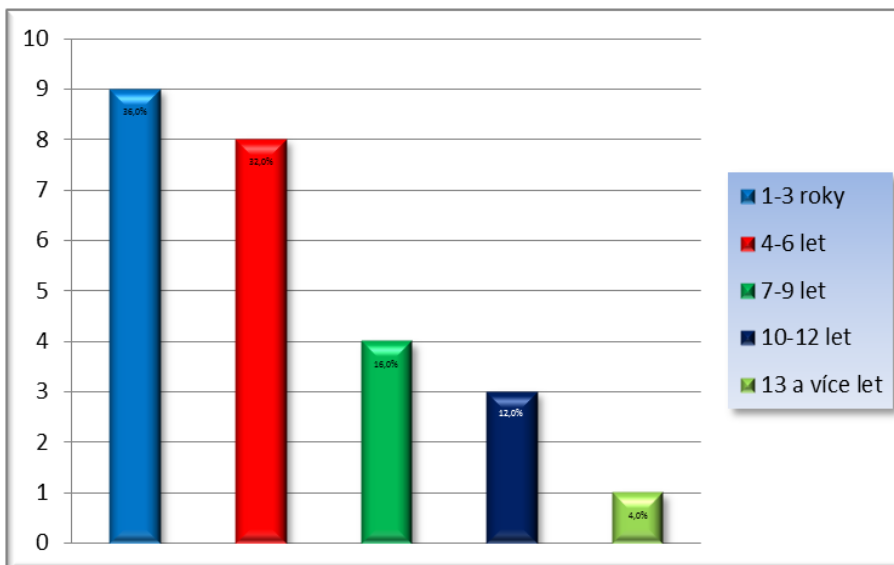
Graf č. 3: Vzdělanostní struktura respondentů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Graf číslo 4 ukazuje zastoupení respondentů průzkumu podle odpracovaných let u společnosti Igepa.

Graf č. 4: Zastoupení respondentů podle odpracovaných let

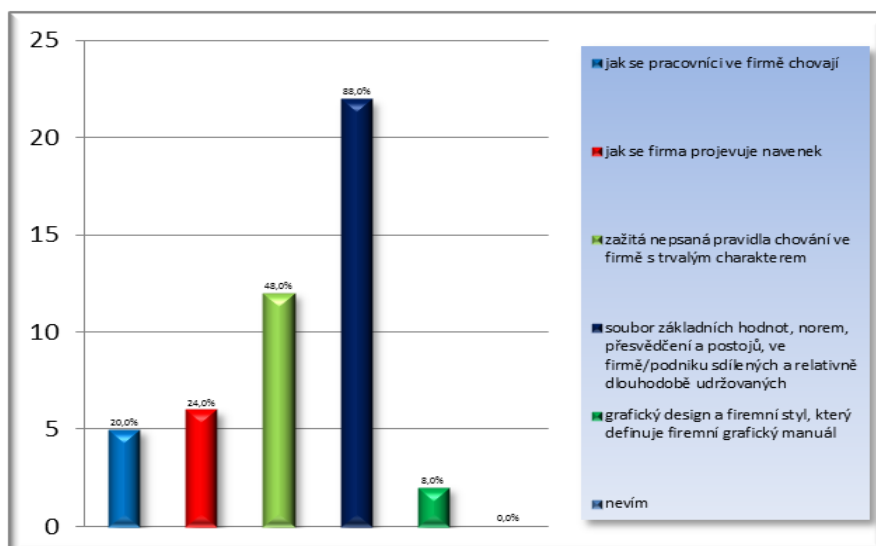


Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 5

Co si představujete pod pojmem firemní kultura?

Graf č. 5

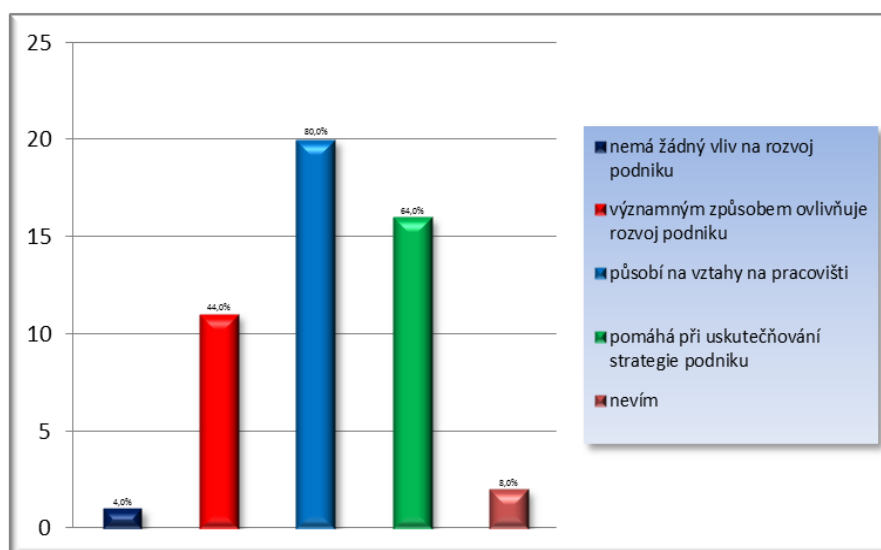


Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 6

Co si firemní kultura pro samotnou firmu?

Graf č. 6

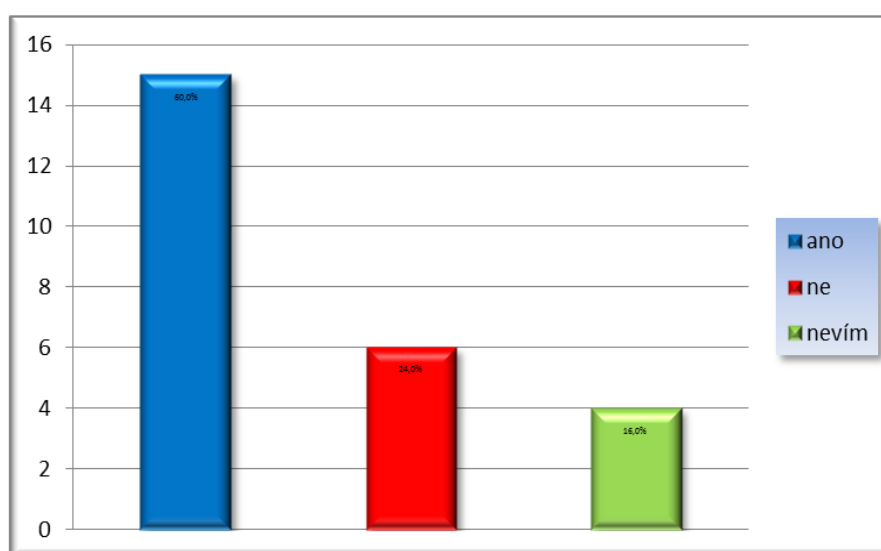


Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

Vnímáte firemní kulturu vaší firmy?

Graf č. 7



Zdroj: (vlastní zpracování)

Dalších 17 otázek bylo uzavřených, kdy respondenti hodnotili pomocí číselné škály od 1 do 5 jako ve škole. Jednička znamenala nejlepší a 5 nejhorší hodnocení. Průměrné známky a výsledky znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 2

Číslo otázky	Otázka	Průměrná známka
8	Uplatňují se ve firmě zásady kvalitní týmové práce (dobré vztahy, vzájemný respekt a schopnost sdílet informace)?	2,92
9	Informace jsou sdíleny, takže je může obdržet každý, kdykoliv je potřebuje?	3,24
10	Jsou všichni pracovníci přesvědčeni o tom, že mohou věci pozitivně ovlivnit?	3,84
11	Investuje se průběžně ve Vaší společnosti do odbornosti zaměstnanců?	3,16
12	Věnuje se firma rozvoji firemní kultury, nebo se pouze stará o vlastní výkonnost?	3,16
13	Myslíte si, že je ve společnosti podporována osobní iniciativa zaměstnanců?	3,44
14	Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?	2,36
15	Jak hodnotíte úroveň spolupráce mezi jednotlivými odděleními (koordinace projektů napříč společnostmi, dostatečná informovanost, shoda co je správné a co chybné)?	3,44
16	Ohodnoťte vztahy nadřízený/podřízený?	2,8
17	Vyhovuje vám pracovní prostředí a úroveň poskytovaných pracovních prostředků (výpočetní technika, pracovní pomůcky, ...)?	2,64
18	Ohodnoťte vlastnosti svého přímého nadřízeného (praktikuje to co hlásá, má dlouhodobý výhled, úroveň jeho rozhodování ...)?	2,76
19	Máte příležitost při případných problémech otevřeně diskutovat s přímým nadřízeným?	2,32
20	Jste spokojený/á se svým platovým ohodnocením?	3,08
21	Vyhovuje vám způsob odměňování (základní plat, prémie, provize, stabilní plat)?	3,12
22	Myslíte si, že máte příležitost k profesnímu rozvoji a vzdělávání?	3,04
23	Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním u této společnosti?	2,24
24	Doporučil/a byste práci u této společnosti jiným lidem?	2,6

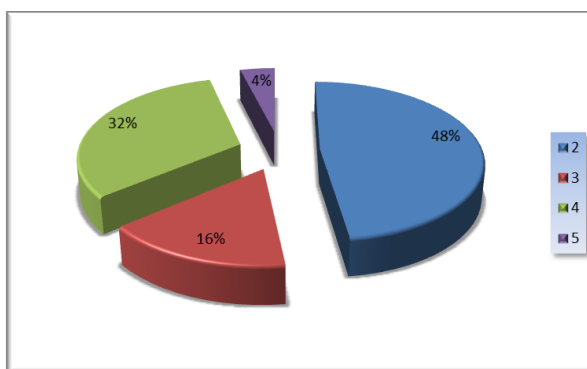
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 8

Uplatňují se ve firmě zásady kvalitní týmové práce (dobré vztahy, vzájemný respekt a schopnost sdílet informace)?

Tuto otázku zodpovědělo 48% respondentů uspokojivě známkou 2, ovšem 32% respondentů neuspokojivou známkou 4. Je patrné, že v této otázce nepadá mezi zaměstnanci shoda.

Graf č. 8



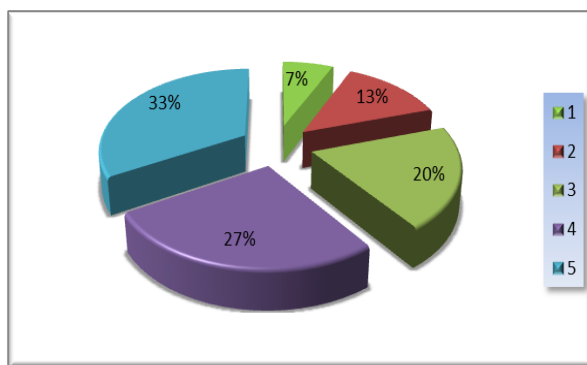
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 9

Informace jsou sdíleny, takže je může obdržet každý, kdykoliv je potřebuje?

Tuto otázku ohodnotilo 60% respondentů negativně známkou 4 nebo 5. Z toho usuzují, že zaměstnanci nejsou správně a včas informováni a mají problém s dostupností informací.

Graf č. 9



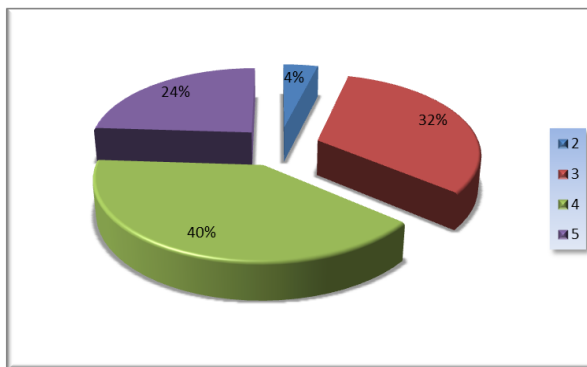
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 10

Jsou všichni pracovníci přesvědčeni o tom, že mohou věci pozitivně ovlivnit?

Zde se objevují čtenější negativní odpovědi, které se odrážejí na průměrné známce 3,84. Je to zároveň i nejhůř hodnocená otázka celého testu, ze které jde poznat, že zaměstnanci jsou přesvědčeni, že nemohou věci pozitivně ovlivnit.

Graf č. 10



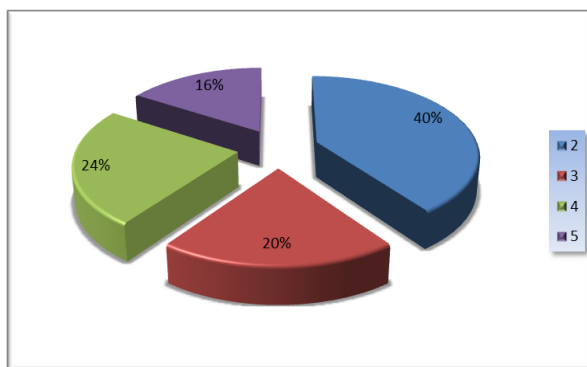
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

Investuje se průběžně ve Vaší společnosti do odbornosti zaměstnanců?

U této otázky bylo nejčtenější hodnocení uspokojivé známkou 2, což je 40% odpovědí. Zbylá hodnocení jsou ovšem horší a to naznačuje, že do odbornosti zaměstnanců není investováno, anebo to může poukazovat na zvýšený zájem zaměstnanců o školení apod.

Graf č. 11



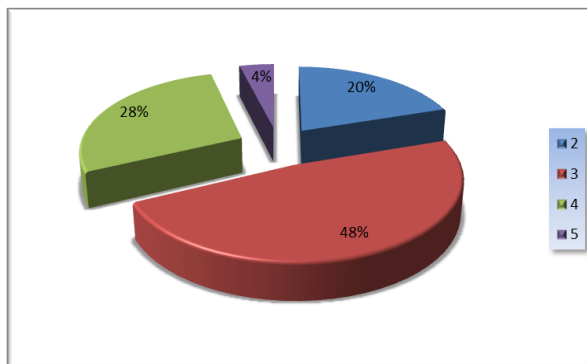
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 12

Věnuje se firma rozvoji firemní kultury, nebo se pouze stará o vlastní výkonnost?

Tato otázka, která je zároveň i druhou hypotézou tohoto průzkumu je hodnocená téměř polovinou respondentů známkou 3 dobře. Z toho usuzují, že v organizaci není kultura dostatečně rozvinutá.

Graf č. 12



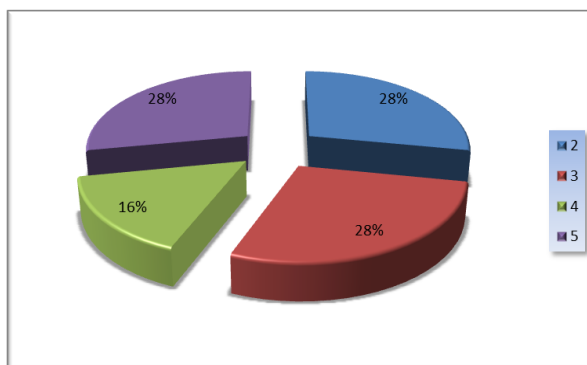
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 13

Myslíte si, že je ve společnosti podporována osobní iniciativa zaměstnanců?

28% respondentů u této otázky hodnotila nejhorší známkou 5, dalších 28% respondentů ovšem hodnotilo známkou 2, a stejné procento respondentů hodnotilo známkou 3. Z toho jde jasně vidět nejednotnost v názoru na podporu osobní iniciativy.

Graf č. 13



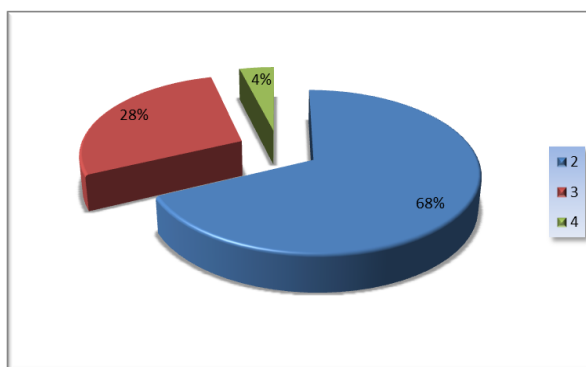
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 14

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?

Otázka mezilidských vztahů má průměrné hodnocení 2,36, z toho dvě třetiny respondentů odpověděly známkou 2 uspokojivě. Nikdo neoznačil mezilidské vztahy známkou 1 výborné.

Graf č. 14



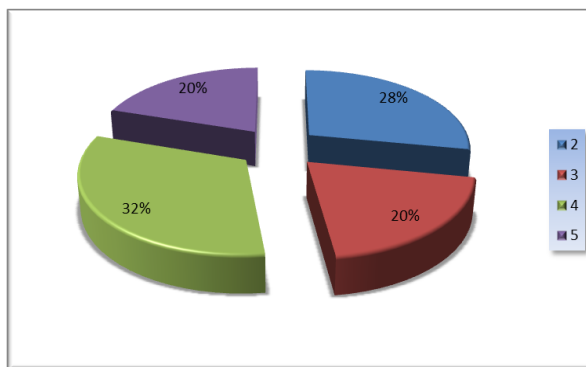
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 15

Jak hodnotíte úroveň spolupráce mezi jednotlivými odděleními (koordinace projektů napříč společnostmi, dostatečná informovanost, shoda co je správné a co chybné)?

Úroveň spolupráce mezi jednotlivými odděleními dostala průměrnou známku 3,44. To je špatná vizitka pro obchodní firmu, která má kolem 2000 aktivních zákazníků. Pokud je špatná úroveň spolupráce uvnitř firmy, určitě to má i negativní dopad na spolupráci se zákazníky.

Graf č. 15



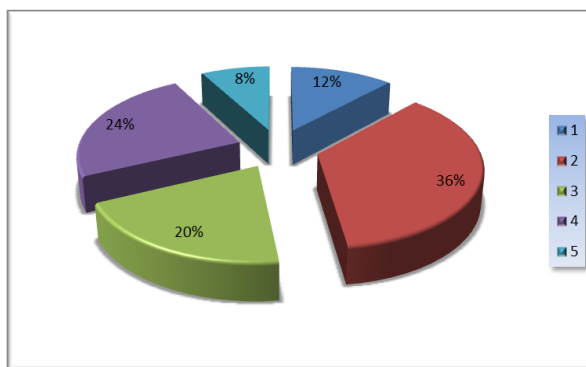
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 16

Ohodnoťte vztahy nadřízený/podřízený?

Vztahy nadřízený/podřízený dostaly od respondentů průměrnou známku 2,8.

Graf č. 16



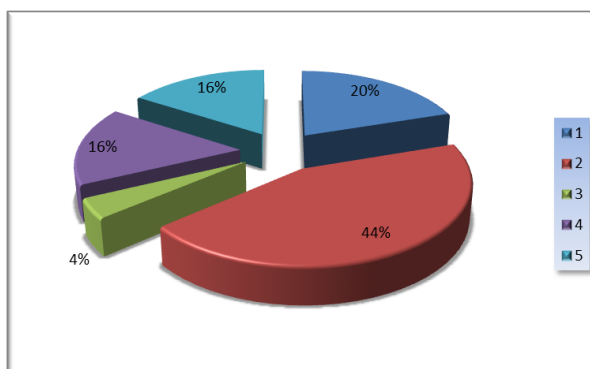
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 17

Vyhovuje vám pracovní prostředí a úroveň poskytovaných pracovních prostředků (výpočetní technika, pracovní pomůcky, ... ?)

64% respondentů ohodnotilo pracovní prostředí a úroveň pracovních prostředků jako výborné nebo uspokojivé. 32% respondentů hodnotilo negativně a z toho usuzují na rozdíl mezi touto úrovní v závislosti na vykonávané funkci.

Graf č. 17



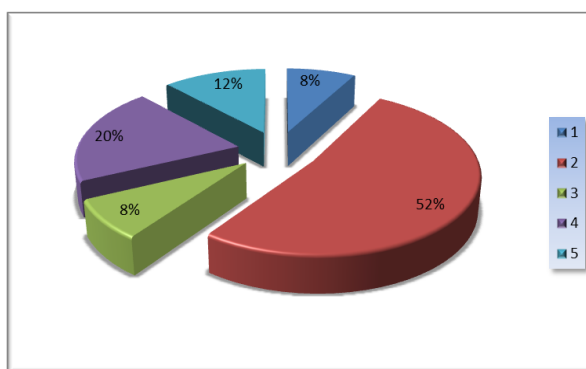
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 18

Ohodnoťte vlastnosti svého přímého nadřízeného (praktikuje to, co hlásá, má dlouhodobý výhled, úroveň jeho rozhodování . . .)?

Vlastnosti přímého nadřízeného dostaly průměrnou známku 2,76. 60% respondentů odpovědělo výborně 1 nebo uspokojivě 2. Rozdíly ve spokojenosti s nadřízeným mohou být i osobnostní, což se projevilo i u těchto odpovědí.

Graf č. 18



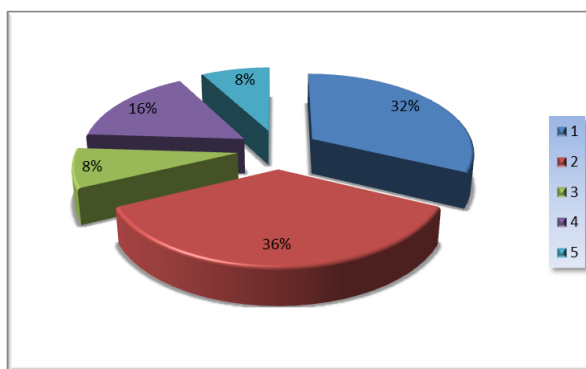
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 19

Máte příležitost při případných problémech otevřeně diskutovat s přímým nadřízeným?

Otevřená diskuze s nadřízeným měla druhé nejlepší skóre v průzkumu a to 2,32. Z toho usuzuji, že vedoucí pracovníci se nebrání diskuzi a dovedou zaměstnancům při případných problémech pomoci.

Graf č. 19



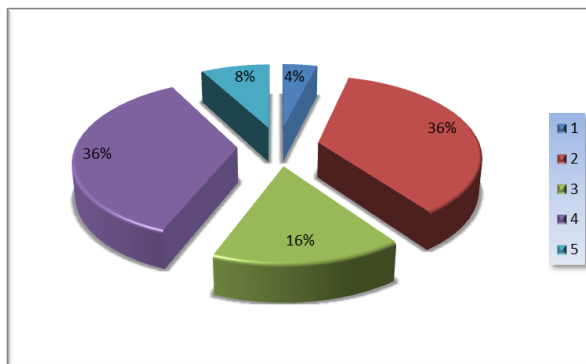
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 20

Jste spokojený/á se svým platovým ohodnocením?

Se svým platem bylo spokojeno 40% respondentů, kteří hodnotili známkou 1 a 2. Jakou průměrný jej označilo 16% respondentů, a 44% není se svým platem spokojeno.

Graf č. 20



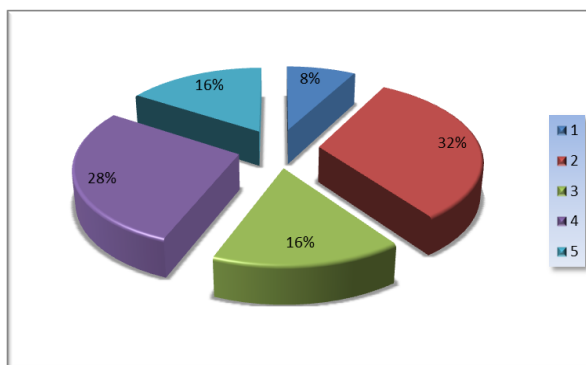
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 21

Vyhovuje vám způsob odměňování (základní plat, prémie, provize, stabilní plat)?

Způsob odměňování dostal průměrnou známku 3,12. 44% respondentů, ale způsob odměňování nevyhovuje, což bude s největší pravděpodobností otázkou špatného nastavení prémiového nebo provizního systému.

Graf č. 21



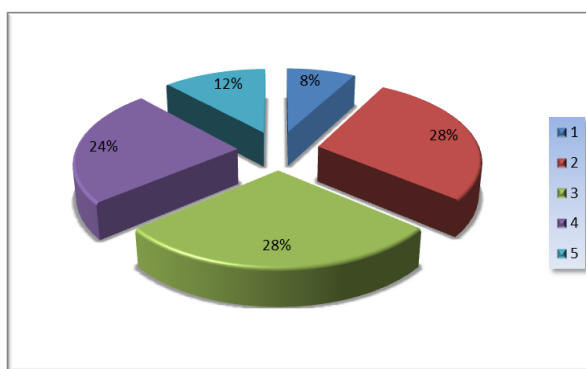
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 22

Myslíte si, že máte příležitost k profesnímu rozvoji a vzdělávání?

Tato otázka dostala průměrnou známku 3,04. Znamku 3 jí dalo 28% respondentů, odklon od průměru byl na obě strany stejný. 36% respondentů si nemyslí, že má příležitost a stejné procento si naopak myslí, že má příležitost k profesnímu rozvoji.

Graf č. 22



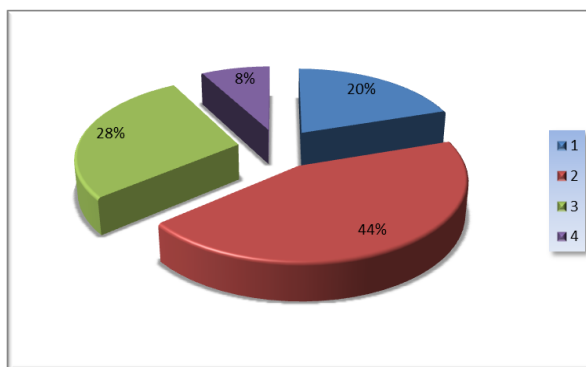
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 23

Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním u této společnosti?

Nejlépe hodnocená otázka v průzkumu a to průměrnou známkou 2,24. Zaměstnanci jsou, i přes některé negativní odpovědi, se svou prací u společnosti spokojeni. Nikdo u této otázky neznámkoval 5.

Graf č. 23



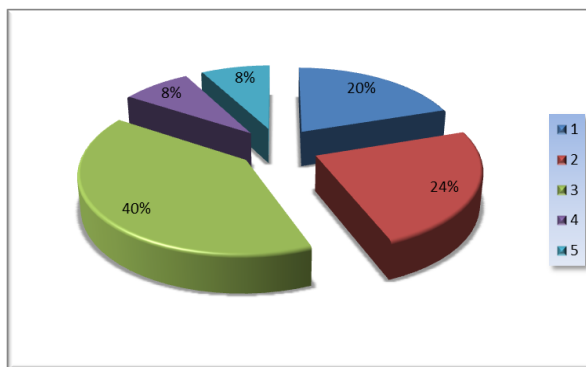
Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 24

Doporučil/a byste práci u této společnosti jiným lidem?

Také tato otázka, která vypovídá o spokojenosti zaměstnance, byla hodnocena kladně a to průměrnou známkou 2,6.

Graf č. 24



Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka č. 25

Co by vás dlouhodobě motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená, zde jsem respondenty požádal o krátkou odpověď. Zde jsou:

- vyšší plat, zájem nadřízených řešit problémy firmy
- průhledný systém odměňování
- školení, motivační odměny
- ocenění kvalit prémie, důvěra v zaměstnance
- komunikace, řešení problémů
- nový management
- vyšší finanční motivace
- nebudu odpovídat
- spravedlivý plat, úprava prémiového systému
- dělám na 100%
- změna provizního systému
- propracovanější střednědobý cíl
- mzda
- peníze

- plat, lepší komunikace
- nic
- pracovní výkon záleží na zakázkách, podávám nejvyšší možný výkon
- finance
- bez komentáře
- lepší skladové zásoby, ceny
- výměna manažerů
- peníze
- vyšší plat, komunikace
- vůbec nic
- změna provizního systému

Z celkového počtu 25 respondentů, odpověděli 2 dotazovaní, že by je nemotivovalo nic. 2 respondenty by motivovala výměna managementu, několik odpovědí volalo po lepší komunikaci, řešení problémů a důvěře. 12 odpovědí bylo na téma plat, finanční odměna, prémie a změna provizního systému. Tedy celkem 48% respondentů není spokojeno se svým platem, případně systémem odměňování.

4.4 Interpretace výsledků průzkumu

Otázky jsem se snažil vytvořit a seřadit tak, aby obsáhly nejdůležitější, čím se práce zabývá. V první fázi přípravy dotazníku jsem jich měl vytvořených přes 40, později jsem se však rozhodl snížit jejich počet na konečných 25, a to především z hlediska časové náročnosti a ochoty respondentů odpovídat na dotazy. V průzkumu jsem stanovil dvě hypotézy, na které budu v této kapitole reagovat.

Hypotéza č. 1: Co si zaměstnanci představují pod pojmem firemní kultura?

Otázky číslo 5, 6, a 7 potvrzují mojí hypotézu č. 1. Lidé ve společnosti Igepa vědí co je to firemní kultura a mají o ní reálnou představu. 60% z dotázaných vnímá firemní kulturu firmy, ve které pracují.

Hypotéza č. 2: Věnuje se zkoumaná společnost rozvoji firemní kultury, nebo je zaměřená pouze na vlastní výkonnost?

Ze získaných údajů je patrné, že struktura zkoumané společnosti je nepružná. Závažný nedostatek vidím v oblasti komunikace a sdílení informací. Jsou zde patrné horší mezilidské vztahy a spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že nemohou věci pozitivně ovlivnit a otázce osobní iniciativy panuje nejednotný názor. Šokovaly mě negativní odpovědi a jejich vysoké skóre. Nejvíce kritičtí byli zaměstnanci v otázce finančního odměňování, systému odměňování a nemožnosti tento systém ovlivnit.

S těmito nedostatky v hodnocení společnosti příliš nekorespondují závěrečné odpovědi na otázky číslo 23 a 24, týkající se spokojenosti zaměstnanců, které byly hodnoceny kladně a to nejlepšími známkami v průzkumu.

Můj názor je ten, že všechny zmíněné nedostatky nejsou v celkovém porovnání až tak limitující a naznačují možnosti pro management společnosti, jak zkvalitnit v tomto směru jejich práci. Myslím si, že změna z negativní do pozitivní oblasti možná je. Zatím ovšem musím konstatovat, že zkoumaná společnost je silně zaměřena na vlastní výkonnost, a firemní kultuře zde není věnována dostatečná pozornost.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo přinést základní informace o firemní kultuře jako o důležitém nástroji k úspěšnému vedení podniku. Základními pojmy této práce jsou firemní kultura, lidské zdroje, hodnocení pracovního výkonu a proces motivace zaměstnanců.

Firemní kultura existuje v každé společnosti, ale v každé společnosti je individuální a jedinečná. Firemní kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které formují způsob chování a jednání lidí a způsob vykonávání práce. Firemní kultura ovlivňuje celou organizaci, její vnitřní atmosféru i to, jak se chová vůči okolí. Správně nastavená a zažitá kultura má vliv nejen na výkonnost zaměstnanců, ale i na výkonnost celé organizace a realizaci stanovených cílů, na jejichž základech by se měla budovat.

K jejímu rozvoji přispívá i spjatost s oblastí lidských zdrojů. Ruku v ruce s firemní kulturou jdou jednotlivé personální činnosti, které ji používají jako nástroje k využití schopností zaměstnanců, k jejich kultivaci a profesionálnímu rozvoji. Činnosti jako vzdělávání, výcvik a školení zaměstnanců jsou jednou ze základních metod rozvoje firemní kultury. Potom vzniká příznivé prostředí pro vzájemné poznávání a firma roste společně s růstem svých zaměstnanců.

Dále jsem se v práci zabýval hodnocením pracovního výkonu jako efektivním nástrojem motivace zaměstnanců. Správná forma hodnocení a spravedlivá odměna má velký význam pro rozvoj lidských zdrojů a ovlivňuje uspokojení a tím i motivaci jedince. Znalost různých motivů různých lidí je základem k tomu, být úspěšný v jejich motivaci. Klíčem k formování silné firemní kultury jsou vstřícný a funkční management a spolehliví, loajální a správně motivovaní zaměstnanci.

V praktické části bylo mým cílem realizovat průzkum zaměřený na analýzu úrovně firemní kultury vybrané obchodní společnosti s pohledu jejich zaměstnanců. K průzkumu jsem použil dotazníkovou metodu.

Výsledky průzkumu ukázaly firemní kulturu zkoumané společnosti a prakticky potvrdily stanovené hypotézy. Poukázaly na důležitost formování a rozvíjení kultury, a také na otázky uplatňování správného hodnocení, spravedlivého odměňování a potřeby znalosti motivace pracovníků.

RESUMÉ

Tématem bakalářské práce je firemní kultura a lidské zdroje v organizaci a je rozdělena do čtyř kapitol. Cílem je zaměřit se na provázanost firemní kultury s řízením lidských zdrojů. Dále se orientuje na hodnocení pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců.

V první kapitole se zaměřuji na základní charakteristiku firemní kultury. Pozornost je věnována definicím kultury, historii kultury, její typologii a dále pak formování a hodnotám kultury.

V druhé kapitole se práce zabývá řízením lidských zdrojů. Obsahuje základní vymezení pojmů a stručně popisuje vývoj personálního managementu. Poukazuje na personální řízení jako na metodu rozvoje firemní kultury v organizaci.

Třetí kapitola popisuje hodnocení pracovního výkonu a jeho důležitost v procesu motivace zaměstnanců. Věnuje se otázce spokojenosti zaměstnanců a výkonnosti firmy.

Čtvrtá kapitola je kapitolou praktickou. Tato část se zabývá průzkumem firemní kultury ve vybrané obchodní společnosti pomocí techniky dotazníku. Součástí je představení zkoumané společnosti. Jsou zde uvedeny cíle a metody průzkumu a také hypotézy. Na závěr jsou interpretovány výsledky průzkumu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a její provázaností s řízením lidských zdrojů v organizaci. Pozornost je dále věnována hodnocení pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců. Praktická část se zabývá firemní kulturou vybrané společnosti a potvrzuje důležitost jejího formování a rozvíjení.

Klíčová slova

firemní kultura, řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení, zaměstnanci

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the corporate culture and its cohesion with the management of human resources in the organization. Attention is also given to evaluation of work performance and staff motivation. The practical part is aimed at the corporate culture of a specific company and demonstrates the importance of its formation and development.

Keywords

company culture, human resources management, motivation, evaluation, employees

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd., Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ O. *Management*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X

BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9

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

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Zlín: UTB, 2008

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, 2. vyd., Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-51-4

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kolektiv *Organizační kultura*, 1. vyd., Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0648-2

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*, 1. vyd., Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-260-3

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd., Praha: Grada, 1993, ISBN 80-7169-018-X

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

Další zdroje:

<http://cvok.bluefile.cz/casopis>

<http://www.igepagroup.com>

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Anonymní dotazník

Vážená kolegyně, Vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen s cílem analyzovat firemní kulturu Vaší společnosti.

Dotazník je anonymní a nebude poskytován žádné třetí osobě. Jeho výsledky slouží jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Nikdo nebude mít možnost informace, které mi poskytnete, spojit s Vaším jménem. Doufám, že tento průzkum poslouží i jako základ ke zlepšení pracovních podmínek ve firmě. Děkuji Vám za Váš čas a za Vaše upřímné odpovědi.

Otmar Ševčík

Návod na vyplnění:

Pokud není uvedeno jinak, do volného pole u jednotlivých položek zapište Vaše hodnocení, podle intenzity souhlasu, kdy 1 znamená, že s tvrzením rozhodně souhlasíte a 5 znamená, že s ním rozhodně nesouhlasíte. U některých otázek je potřeba odpověď hodnotit jako ve škole, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší hodnocení.

Při posuzování jednotlivých výroků odpovídejte prosím podle toho, co je ve Vaší firmě považováno za důležité, co je skutečně zdůrazňováno a uznáváno, a ne podle toho co vy osobně považujete za důležité.

Dodržením těchto instrukcí, budou mít výsledky průzkumu správnou vypovídací hodnotu.

1. Co si představujete pod pojmem firemní kultura?

můžete vybrat několik variant

- jak se pracovníci ve firmě chovají
- jak se firma projevuje navenek
- zažitá nepsaná pravidla chování ve firmě s trvalým charakterem
- soubor základních hodnot, norem, přesvědčení a postojů, ve firmě/podniku sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných
- grafický design a firemní styl, který definuje firemní grafický manuál
- nevím

2. Co znamená firemní kultura pro samotnou firmu?

můžete vybrat několik variant

- nemá žádný vliv na rozvoj podniku
- významným způsobem ovlivňuje rozvoj podniku
- působí na vztahy na pracovišti
- pomáhá při uskutečňování strategie podniku
- nevím

3. Vnímáte firemní kulturu Vaší firmy?

vyberte pouze jednu z odpovědí

- ano
- ne
- nevím

4. Uplatňují se ve firmě zásady kvalitní týmové práce (dobré vztahy, vzájemný respekt a schopnost sdílet informace)?

5. Informace jsou sdíleny, takže je může obdržet každý, kdykoliv je potřebuje?

6. Jsou všichni pracovníci přesvědčeni o tom, že mohou věci pozitivně ovlivnit?

7. Investuje se průběžně ve Vaší společnosti do odbornosti zaměstnanců?

8. Věnuje se firma rozvoji firemní kultury, nebo se pouze stará o vlastní výkonnost?

9. Myslíte si, že je ve společnosti podporována osobní iniciativa zaměstnanců?

10. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?

11. Jak hodnotíte úroveň spolupráce mezi jednotlivými odděleními (koordinace projektů napříč společnostmi, dostatečná informovanost, shoda co je správné a co chybné)?

12. Ohodnoťte vztahy nadřízený/podřízený?

13. Vyhovuje vám pracovní prostředí a úroveň poskytovaných pracovních prostředků (výpočetní technika, pracovní pomůcky, . . .)?

14. Ohodnoťte vlastnosti svého přímého nadřízeného (praktikuje to co hlásá, má dlouhodobý výhled, úroveň jeho rozhodování . . .)?

15. Máte příležitost při případných problémech otevřeně diskutovat s přímým nadřízeným?

16. Jste spokojený/á se svým platovým ohodnocením?

17. Vyhovuje vám způsob odměňování (základní plat, prémie, provize, stabilní plat)?

18. Myslíte si, že máte příležitost k profesnímu rozvoji a vzdělávání?

19. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním u této společnosti?

20. Doporučil/a byste práci u této společnosti jiným lidem?

**21. Co by Vás dlouhodobě motivovalo k vyšším pracovním výkonům?
*zde prosím krátkou odpověď***

22. Jste žena/muž (nehodící se škrtněte)

23. Kolik let již pracujete ve společnosti Igepa?

24. Do které věkové kategorie se řadíte:

- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 a více

25. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské