

Úloha personálního managementu při tvorbě firemní kultury organizace

Renata Ansorgová

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Ansorgová**
Osobní číslo: **H128268**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura a personální management. Úloha personálního managementu při tvorbě firemní kultury organizace**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

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

- na firemní kulturu (definice, význam, tvorba, složky klasifikace, typologie, hodnocení a změny firemní kultury);
- na personální management (úloha personálního managementu ve společnosti, personální procesy (výběr pracovníků, adaptace, vzdělávání hodnocení, odměňování), změny, zapojení se manažerů a zaměstnanců;
- na vztah firemní kultury a personálního managementu;
- na firemní kulturu ve skupině ABC (charakteristika společnosti, principy a zásady jednotné firemní kultury).

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný sociologický výzkum zaměřený na dané téma.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing , 1999.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing 2007.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1998.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Praha: Grada, 1993.

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

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

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 23.2.2015

Ranata ANSORGOVA' Anisgon
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na úlohu personálního managementu při tvorbě firemní kultury v organizaci. Teoretická část této práce se zabývá základními charakteristikami personálního managementu a jeho úloze při tvorbě firemní kultury. Charakterizuje úlohu personálního managementu ve společnosti a personální procesy související s firemní kulturou. Praktická část práce se zabývá analýzou konkrétních personálních činností, které jsou nedílnou součástí každé firemní kultury. Účelem práce je nalézt odpověď na otázku zda personální management plní svoji funkci při tvorbě firemní kultury.

Klíčová slova: firemní kultura, personální management, personální procesy, zaměstnanci, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, adaptace, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, pracovní vztahy.

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the role of personal management in forming corporate culture in the organisation. Theoretical part of this paper deals with fundamental characteristics of personal management in the company and personal proceedings connected with corporate culture. Practical part analysis specific personal activities which are inseparable element of each corporate culture. The purpose of this thesis is to find out the answer, if the personal management of the company fulfils its function in the process of forming the corporate culture.

Keywords: corporate culture, personal management, personal proceedings, employees, human resources, selection of employees, adaptation, education of employees, evaluation of employees, working relations

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti RWE DS za jejich pomoc při zpracování praktické části. Mé poděkování patří rovněž celé mé rodině.

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



V Brně dne

.....

Renata Ansorgová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 DEFINICE POJMU FIREMNÍ KULTURA	11
1.2 HISTORIE FIREMNÍ KULTURY	13
1.3 VÝZNAM A FUNKCE FIREMNÍ KULTURY	13
1.4 TYPY FIREMNÍ KULTURY	15
1.5 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	16
1.6 ZPŮSOBY VYTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY	17
1.7 FORMOVÁNÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	18
1.7.1 Formování firemní kultury	18
1.7.2 Změna firemní kultury	19
2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	21
2.1 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	21
2.2 VZTAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A FIREMNÍ KULTURY	22
2.3 PERSONÁLNÍ PROCESY V SOUVISLOSTI S FIREMNÍ KULTUROU	22
2.3.1 Personální plánování a vytváření pracovních míst.....	23
2.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců	23
2.3.3 Adaptace.....	24
2.3.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	25
2.3.5 Hodnocení zaměstnanců.....	26
2.3.6 Odměňování zaměstnanců	27
2.3.7 Pracovní vztahy	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ RWE	31
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RWE DISTRIBUTIVNÍ SLUŽBY, S.R.O.....	31
3.2 ZÁKLADNÍ DATA O SPOLEČNOSTI	31
3.3 TYPOLOGIE SPOLEČNOSTI.....	32
3.4 STRATEGIE, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI	33
3.4.1 Personální strategie.....	33
3.4.2 Získávání, výběr, přijímání nových pracovníků a jejich adaptace	33
3.4.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	35
3.4.4 Rozvojové projekty	36
3.4.5 Hodnocení a odměňování	37
3.4.6 Ukončení pracovního poměru	37
4 FIREMNÍ HODNOTY	39
4.1 ETICKÝ KODEX SKUPINY RWE	39
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	40
5.1 CÍL VÝZKUMU A METODOLOGICKÝ POSTUP	40
5.2 POUŽITÉ METODY	40
5.3 FORMULACE HYPOTÉZ.....	40
6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	42

6.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
GRAFY	65
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Úlohu personálního managementu při tvorbě firemní kultury organizace“. Proč zrovna takové téma? Firemní kultura je v posledních letech v řadě firem často skloňovaným pojmem, jehož obsahu jsem chtěla lépe porozumět a vědět, jak je firemní kultura ve firmě vytvářena a realizována, co firmě, jejím zaměstnancům, zákazníkům i obchodním partnerům přináší, a jak mohu své poznatky realizovat ve své práci. Jak ve své bakalářské práci dále uvádím, zaměřuje se personální management na zaměstnanecké vztahy, které mají vliv nejen na výkon zaměstnanců, ale i celé firmy. Firemní kultura je mnohdy významným faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost společnosti na daném obchodním i pracovním trhu.

Cílem této bakalářské práce je zejména definovat pojem firemní kultury, personálního managementu a popsat procesy, kterými se personální management podílí na tvorbě firemní kultury, tj. na nastavení hodnot a norem chování, které jsou v rámci firmy sdíleny, a dále získání informace o tom, jak silná je firemní kultura v organizaci.

Teoretickou část jsem rozdělila do dvou kapitol, z nichž první se zabývá definicí firemní kultury, její historií, významem a funkcí, typy a prvky firemní kultury, způsoby jejího vytváření, formování a změnou firemní kultury. Druhá kapitola popisuje úlohu personálního managementu ve společnosti, vztahu personálního managementu a firemní kultury a personálními procesy souvisejícími s firemní kulturou.

Praktická část této práce je popisem výsledků metody dotazníkového šetření, který jsem provedla ve společnosti. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak silná je firemní kultura v organizaci, jak probíhá komunikace uvnitř organizace, zda jsou zaměstnanci spokojeni a jak funguje personální management. K výběru tohoto tématu mě vedl můj osobní zájem o tuto problematiku, širší pochopení pojmů, které se k firemní kultuře a práci personálního managementu vztahují. V neposlední řadě také to, že v budoucnu bych se o práci personalisty chtěla ucházet.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Prvotním cílem každého ekonomického subjektu je dosažení úspěchu a prosperity. Od tohoto cíle se pak odvíjí celková firemní politika, rozhodnutí a konkrétní činnosti. V této souvislosti se stále častěji skloňuje pojem firemní kultura. Vrcholový management firem si stále více uvědomuje skutečnost, že firemní kultura je zdrojem konkurenční výhody, zejména pokud je považována za hodnotu vzácnou, těžko napodobitelnou a je zakomponována do firemního strategického řízení. Taková firemní kultura pak představuje spojení strategické perspektivy firmy s řízením lidských zdrojů, jehož výsledkem je kvalitní a požadované chování manažerů a zaměstnanců.

1.1 Definice pojmu firemní kultura

V české odborné literatuře se setkáváme se třemi synonymně užívanými pojmy - organizační kultura¹, podniková kultura² a firemní kultura³. V souladu s názvem této práce bude používán pojem "firemní kultura".

Najít všeobecně uznanou definici, pro pojem firemní kultura, je těžké, neboť konkrétní vymezení tohoto pojmu je různorodé. Autoři, kteří se tomuto tématu věnují, působí na poli psychologie, sociologie, ekonomiky, ale i antropologie.⁴

Lukášová formuluje firemní kulturu jako: „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“⁵ Brown ve své knize říká, že firemní kultura je „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich aspektech a v chování členů.“⁶

¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 238. ISBN 978-80-247-2951.

² BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.

³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-2951.

⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 19-29, s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

⁶ BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. s. 8.

Šigut píše, že „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁷

Obdobně se vyjadřují další autoři, např. Armstrong vymezuje firemní kulturu jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla výslovně formulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“⁸

Vláčil se na pojem firemní kultury dívá ze sociologického pohledu a uvádí, že „se organizační kultura prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založených na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“⁹

Pro oblast teorie řízení je firemní kultura chápána jako účinný nástroj řízení. Autoři Margues a Jirásek uvádí, že „podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“¹⁰ Z této definice vyplývá, že tvůrcem firemní kultury je samotný management, tedy vrcholové vedení společnosti. Na rozdíl od sociologického pohledu, kde hlavními tvůrci jsou samotní zaměstnanci.

Pánové Furnham a Gunter shromáždili dostupné definice firemní kultury, jejichž závěrem je zjištění, že jednotlivé definice se shodují ve třech oblastech: „chápání organizační

⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 9. ISBN 80-7357-046-7.

⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

⁹ VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 20. ISBN 80-85963-42-6.

¹⁰ MARGUES, C., JIRÁSEK, F., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

kultury jako způsobu, jakým lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jakým lidé v organizaci myslí, příp. definování kultury jako kombinace obojího.¹¹

1.2 Historie firemní kultury

Do podvědomí se fenomén firemní kultury začal dostávat na sklonku 70. a 80. let minulého století, kdy celý svět začal být svědkem „japonského ekonomického zázraku“, který na jedné straně vznesl pochybnosti o efektivnosti západních manažerských technik a na straně druhé „podnítl zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení“¹². Dalším impulsem, který stál za nárůstem zvýšeného zájmu, dle Lukášové¹³, o firemní kulturu byla kniha pánů Peterse a Watermana - *In Search of Excellence* - z roku 1982. Jejím cílem bylo sdělení autorů, že všechny firmy, které chtějí vynikat od svých konkurentů, mají určité kulturní kvality, které zajišťují úspěch. Firemní kultura v České republice se výrazněji začala formovat až po listopadových událostech roku 1989. Díky těmto skutečnostem je firemní kultura u nás oproti ostatním západoevropským zemím relativně novou disciplínou.

1.3 Význam a funkce firemní kultury

Existuje všeobecná shoda v názorech o vlivu firemní kultury na průběh firemních jevů. Její přínos tkví hlavně při realizaci strategie a poslání organizace a v neposlední řadě i ve zlepšení efektivnosti organizace včetně řízení změn¹⁴.

Významnost firemní kultury spatřuje Šigut¹⁵ v překonávání bariér, se kterými se můžeme setkat v každé firmě. Uvádí tři druhy bariér:

- 1) bariéra ekonomických zájmů v podniku,
- 2) bariéra kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových zaměstnanců,
- 3) bariéra určité nedůvěry, kterou mají řadoví zaměstnanci k vedení a vlastníkům podniku.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 18. ISBN 978-80-247-2951.

¹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 19-29. s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁴ Armstrong, 1999 dle Šigut, 2004.

¹⁵ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 70-71. ISBN 80-7357-046-7.



Obr. 1. Bariéry v podniku [Šigut, 2004, s. 71]

Z obr. 1 je patrné, že jednotlivé skupiny zaměstnanců mají od sebe určitý odstup. Ten je dán nejen v oblasti mezilidských vztahů, ale i jejich společenským statutem, který ve firmě zastávají. A právě zde firemní kultura tvoří dobrý odrazový můstek pro odstranění těchto bariér a vytvoření určitého souladu.

Firemní kultura plní v organizaci, proto aby byla silná a stabilní, několik funkcí. Mezi nejvýznamnější patří postavení firmy na trhu, její hospodářský úspěch, obor činnosti, okolní prostředí, ve kterém se firma pohybuje a sociální vazba uvnitř podniku. Všechny tyto faktory nazýváme determinanty firemní kultury. Tyto determinanty lze rozdělit na funkce vnitřní a vnější. *Vnitřní funkce* souvisí se způsobem budování soudržné společnosti, tzn. způsobem, jak jsou pracovníci seznamováni s hodnotami a cíli organizace vč. jejich přizpůsobení se. Zde firemní kultura také ovlivňuje pracovní morálku pracovníků, jejich motivaci a snahou je omezení vzniku konfliktů a nejistot na pracovišti.

Vnější funkce firemní kultury představují způsob, jakým se prezentuje organizace na okolní prostředí, tedy její image (např. pomocí loga, barev, příp. propagačních materiálů) a zároveň jak je vnímána okolím. Pokud je firemní kultura silná, může organizace velmi pružně reagovat na změny ve svém okolí, má jednoduchou a jednoznačnou komunikaci, nízké nároky na kontrolu zaměstnanců. Všechny tyto aspekty přináší organizaci velkou konkurenční výhodu.

Existují i další hlediska, jak je možné dělit faktory, které mají vliv na firemní kulturu. Podle možnosti jejich ovlivnitelnosti je můžeme dělit na *ovlivnitelné* (např. vzdělání zaměstnanců, právní forma podniku) nebo *neovlivnitelné* (délka existence firmy na trhu,

národní aspekty společnosti). Dále je můžeme dělit na *hmotné*, sem patří majetek firmy a *nehmotné*, ty jsou prezentovány hlavně zájmy managementu, vlastníků a zaměstnanců.

1.4 Typy firemní kultury

„Kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpínající se jakýmkoliv krabičkám, nevhodnou pro kategorizaci.“¹⁶ Typologií firemní kultury se zabývalo mnoho autorů, například Trompenaarse, Kennedy, Deal, Hall nebo Lukášová. Každý z nich má jiný pohled na danou problematiku a klade důraz na jiné aspekty. Podrobněji se budu ve své práci zmiňovat o typologii podle Handyho, který klasifikoval tyto čtyři typy firemní kultury:

Kultura moci je často přirovnávána k „pavučině“ je postavena na dominanci jedince ve středu společnosti. Kultura moci je typická pro menší podniky a rodinné firmy. *S kulturou rolí* se můžeme setkat ve společnostech založených na pravidlech a normách. Od zaměstnanců se očekává takové chování, které je vymezeno popisem jeho pracovní náplně. Sami zaměstnanci jsou se svoji rolí spokojeni a netouží po moci. Kultura rolí bývá obvyklá ve stabilních firmách, můžeme ji najít ve státních úřadech, armádě. Kultury rolí jsou obvykle nepružné, reagují pomalu a chybí v nich inovace a flexibilita. *„Kultura úkolů“* je kultura zaměřená na výsledky a výkonnost, podle Handyho patří mezi nejvyužívanější kultury. Jedinci se zde uplatňují především na základě svých schopností. Je typická pro malé firmy, kde je nutná flexibilita, specializace a kreativita. Cílem je stmelení pracovníků a zvýšení jejich pravomoci a dání důvěry v rozhodování a svobodu ve výkonu práce. Kultura úkolů je přizpůsobivá, flexibilní a dobře reaguje na proměnlivé, měnící se prostředí. *Kultura osob, nebo také kultura podpory* je tvořena jednotlivými členy společnosti, kde každý jedinec tvoří samostatnou jednotku bez dominantního postavení. V této kultuře jsou vztahy na partnerské úrovni. Moc spočívá v odborných znalostech jednotlivce. Jako příklad je možné uvést skupinu odborníků, kteří pracují samostatně, ale pravomoci ve firmě jsou sdíleny.

¹⁶ PFEIFER L., UMLAUFOVÁ M. *Firemní kultura*. Praha: Grada a. s., 1993, s. 35. ISBN 80-7169-018-X.

1.5 Prvky firemní kultury

„Kulturní prvky firemní kultury jsou označovány jako nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému.“¹⁷ Mezi základní prvky firemní kultury jsou považovány především základní předpoklady, normy a pravidla, hodnoty či postoje a dále pak artefakty mající hmotný (např. materiální zařízení budov, architektura budov apod.) a nehmotný (např. rituály, zvyky, jazyk, hrdinové) charakter.

Základní předpoklady

Pokud se některá řešení problémů opakují, bereme je časem za jediné možné a samozřejmé. Věříme, že příroda a realita fungují tímto způsobem - vznikají základní předpoklady. Jakékoli jednání, které se těmito základními předpoklady vymyká, je považováno za nepřijatelné. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velmi těžko se mění. Jsou to věci, které jsou považovány za dané. Člověk se necítí dobře v nejistotě nebo v konfliktu. Jeho snahou proto je vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporuplného charakteru raději zkresluje nebo potlačuje. Na organizační úrovni pak existují obranné mechanismy, které základní předpoklady ochraňují a nepřipouštějí jejich ohrožování. Kultura je soustavou základních předpokladů. Změna organizační kultury se často zaměřuje na výtvořování. Manažeři usilují o prosazení nových organizačních hodnot. To však může mít zcela formální povahu, pokud se nepodaří změnit základní předpoklady, tato změna je však současně nejobtížnější částí jakéhokoli procesu transformace.

Hodnoty a postoje

Klíčem k vytváření a rozvoji firemní kultury jsou hodnoty a postoje zastávané v organizaci. Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Soustava hodnot firmy může být sdílena pouze na úrovni vrcholového managementu nebo je mohou sdílet všichni zaměstnanci ve firmě. Čím pevněji jsou hodnoty ve společnosti zakotveny, čím jsou silnější, tím větší vliv mají na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vyslovené. Samozřejmě hodnoty, které jsou hluboce zakotveny ve firemní

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

kultuře a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodráží se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt. To, co je důležité, jsou fungující hodnoty, které vedou k vyžadovanému chování. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

Normy a pravidla

Normy jsou nepsanými pravidly chování, které poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě, kdyby byly, pak by už šlo o zásady nebo procedury. Podávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení těchto norem. Pomocí těchto reakcí je možné vyvíjet velmi silný tlak na chování - ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.

Většina středních a velkých firem má vypracované interní dokumenty, které obsahují pravidla, jimiž se všichni zaměstnanci řídí. Jedná se zejména o podpisový řád, pracovní řád, etický kodex zaměstnance apod. Takto zakotvená pravidla zabraňují chaosu ve firmě a zaměstnancům dodávají základní jistotu. Pro nově nastupujícího zaměstnance tato pravidla "podávají pomocnou ruku" k jeho rychlé adaptaci do firemního prostředí.

Artefakty

Artefakty (lidské výtvořky či výrobky) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty zahrnují takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v písemných dokumentech, způsob, jakým se lidé oslovují na jednáních nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jakého se dostává návštěvám. Artefakty o firemní kultuře hodně vypovídají.

1.6 Způsoby vytváření firemní kultury

Vlastní vznik a vývoj podnikové kultury je realizován prostřednictvím procesu učení a to na základě dvou hlavních principů, kterými jsou: redukce úzkosti a pozitivní posilování. Pod pojmem „*redukce úzkosti*“ rozumíme hledání možných řešení z problémových situací, v nichž se může podnik nacházet a jejichž uplatněním se eliminuje nejistota pracovníků. V případě nalezení fungujícího řešení budou zaměstnanci podniku reagovat

na podobné situace obdobným způsobem, tj. vzniká jakési „návykové chování.“ „*Pozitivní posilování*“ pak představuje tendence opakovat chování a řešení problémů, které vede k žádoucím výsledkům a současně opouštět chování, které se v podniku neosvědčilo. Zformování silné a pozitivní podnikové kultury je možné „pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení“, samozřejmě za přispění cílených zásahů ze strany managementu.¹⁸

1.7 Formování a změna firemní kultury

I když asi není možné definovat ideální firemní kulturu nebo předepisovat, jak se dá vytvářet, lze alespoň říci, že pevně usazená firemní kultura má značný vliv na chování ve firmě, a také na její výkon. Pokud existuje vhodná, přiměřená a efektivní firemní kultura, je vhodné podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Pokud je firemní kultura nevhodná nebo nepřiměřená, mělo by být definováno, co je třeba změnit, a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně.

1.7.1 Formování firemní kultury

Proces formování firemní kultury je složitý, časově náročný a dlouhodobý. Podstatný vliv na kvalitní proces formování firemní kultury má samotný management společnosti. Jeho aktivity, projevy a postoje jsou zaměstnanci sledovány, a tudíž je významné jejich chování jak v běžných tak i mimořádných situacích. Proto, aby manažeři zvládli svoji úlohu při formování firemní kultury, je nezbytná jejich příprava. Konkrétní aktivitou manažera při rozvoji firemní kultury je zejména vysvětlování, zdůvodňování, obracení negativních myšlenek na pozitivní, vlastní rozhodování apod. Pro dosažení žádoucí firemní kultury je třeba správně definovat její obsah, vhodně zvolit nástroje a prostředky k jejímu prosazení a dosažení. Při vytváření žádoucí firemní kultury je nutné vycházet ze specifik dané společnosti a prostředí, ve kterém se nachází. Lukášová R. a Nový I. ve své publikaci uvádějí postup pro formulaci žádoucí firemní kultury.¹⁹

¹⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 32-39, s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁹ shrnutí vytvořeno podle LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. a kolektiv. *Organizační kultura.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 115 a násl. ISBN 80-247-0648-2.

Prvním krokem je definice jasné, srozumitelné a dlouhodobé strategie firmy. Stanovení nejednoznačné strategie může být příčinou nejistoty než něčeho, co má společnost stabilizovat. *Ve druhém kroku* by měla společnost definovat, co očekává od svých zaměstnanců, tzn. formulovat konkrétní nároky (z hlediska odbornosti, výkonu apod.) na zaměstnance. Volbou vhodných nástrojů by měla společnost zaměstnance seznámit se svými očekáváními a přimět je k jejich respektování a naplňování. *Třetí krok* by měl směřovat k vytvoření charakteru budoucí žádoucí kultury. Nejčastějším prostředkem jsou interní dokumenty společnosti, např. etický kodex a jiné normy. *Čtvrtým krokem* by společnost měla učinit analýzu současné firemní kultury s její konfrontací se stavem žádoucím. Nemusí se vždy jednat o analýzu celé firemní kultury, postačí se zaměřit jen na klíčové oblasti při realizaci strategie společnosti. *Pátý krok* by se měl zaměřit na definování oblastí řízení, které souvisejí s firemní kulturou. Změna firemní kultury ovlivňuje i další oblasti ve společnosti, např. firemní procesy, systémy, organizační strukturu apod., a všechny tyto skutečnosti budou vytvářet prostředí pro zavedení nových hodnot a vzorců chování. *Šestý krok* se týká informovanosti zaměstnanců. Dostatečná informovanost zaměstnanců o chystaných změnách a důsledcích, které změna přinese, je jednou z podmínek úspěchu. Management by zaměstnance měl informovat i o možných rizicích. Právě postoj zaměstnanců k chystaným změnám bývá největší problém. Zaměstnanci lpí na svých návycích a drží se zaběhnutých kolejí. Může se stát, že požadovaná změna se nepodaří prosadit, nebo její náklady přesáhnou požadovaný přínos pro společnost. Pozitivní výsledky často závisí na efektivní komunikaci a emočním tlaku. S tím je spjatý i další *sedmý krok*. Zaměstnancům se musí dát prostor k tomu, aby si nové nároky plynoucí ze změny, vyzkoušeli, ověřili, ale hlavně osvojili. Čím zásadnější změna, tím stoupá důležitost vzdělávání a tréninku. *Osmý krok* je zaměřen na kontrolu průběhu změn a případné sankce. Posledním *devátým krokem* je diagnostika změn ve firemní kultuře. Diagnostika změn si klade za cíl ověření, zda změny proběhly požadovaným způsobem a zda celý proces je efektivní. Zde je vhodné použít stejných prostředků a metod, jako u analýzy stávající firemní kultury. Hodnocení bude srovnatelné a objektivní.

1.7.2 Změna firemní kultury

Změna firemní kultury nesmí být náhodná, nýbrž musí být dopředu promyšlená a prosazovaná řízeným postupem, což je úkol pro vrcholový management společnosti. Ke změně firemní kultury management zpravidla přistupuje v okamžiku zjištění, že stávající

firemní kultura je nevyhovující a nepodporuje a nenapomáhá plnění stanovených cílů, ať už je to zapříčiněno vnějšími vlivy (například technickými či ekonomickými, novými požadavky zákazníků), nebo vnitřními (například z důvodu růstu a rozvoje firmy, fúze firem, obměny vedoucích pracovníků, změny podnikatelského záměru apod.).

„Změna firemní kultura je složitý a komplexní proces, protože postihuje všechny oblasti fungování organizace. Cílem procesu změny je vytvoření a implementace žádoucí firemní kultura, přičemž žádoucí firemní kultura je taková, jejíž funkce podporují efektivnost a dosahování strategických cílů organizace. Změna podnikové kultura znamená přechod od výchozího stavu k cílovému, kdy představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno v rámci budoucí prosperity. Dosažení cílového stavu není cílem definitivním, jelikož rozvoj firemní kultura je děj neuzavřený.“²⁰ Jak už jsem uvedla, nositelem změny firemní kultura je management firmy, který formuluje firemní strategie a cíle, kterých chce dosáhnout.

²⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 70. ISBN 80-7169-018-X.

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management se zaměřuje na zaměstnanecké vztahy, které ovlivňují nejen výkon zaměstnanců, ale i celé společnosti. Cílem personálního managementu je jak spokojenost zaměstnanců, tak úspěch společnosti. Proto, aby zaměstnanci plnili své úkoly efektivně, a tím i cíle manažerů, konali svoji práci s chutí, je důležité, aby na pracovišti vládlo dobré klima.

2.1 Úloha personálního managementu ve společnosti

Úkolem personálního managementu je získávat, udržovat a formovat zaměstnance, zvyšovat jejich spokojenost, zlepšovat rozvoj zaměstnanců, motivovat je k vysoké produktivitě práce a samozřejmě vytvářet pozitivní vztah zaměstnanců k firmě. Snahou personálního managementu by mělo být také vytváření souladu mezi počtem, strukturou zaměstnanců a jejich pracovních míst, formování týmů, vytváření dobrých pracovních vztahů a personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Svými kroky personální management ve společnosti přispívá k hledání lepších způsobů k plnění cílů firmy, která chce zajisté prosperovat a být úspěšnou, a která chce zlepšovat kvalitu pracovního života zaměstnanců, protože zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem firmy. Je třeba dosáhnout toho, aby se zaměstnanci s cíli firmy identifikovali. Personální management musí úzce spolupracovat a podporovat liniové manažery v tom, jak zaměstnance vést, neboť právě linioví manažeři, především, mají zodpovědnost za kvalitní výsledky svěřeného úseku. Základem dobré práce personálního managementu je znalost strategických záměrů a cílů firmy a způsob, jakým mají být dosaženy. Teprve poté může personální management určit, co je třeba v personální oblasti vykonat, aby firma mohla svoji strategii realizovat. Personální management musí vytvářet jednak systémové podmínky pro práci zaměstnanců, stejně jako aktivně ovlivňovat jejich chování v samotném pracovním procesu.

V další kapitole rozeberu vztah personálního managementu a firemní kultury a to, jak se navzájem mohou ovlivňovat.

2.2 Vztah personálního managementu a firemní kultury

Firemní kultura společně se strategií společnosti jsou významným faktorem pro konkurenceschopnost podniku. Pro dosažení stanovených cílů společnosti může personální management firemní kulturu použít jako jeden z možných nástrojů (např. přijímání zaměstnanců, hodnocení či odměňování zaměstnanců apod.). Vždy by měl být kladen důraz na ztvárnění těch symbolů, ze kterých je možné odvodit jednotlivé pohnutky či návody k jednání. Pomocí norem a hodnot spolu se správnou manipulací se symboly, se zaměstnanci lépe dovedou ztotožnit s jednáním a uvažováním, které bude co nejlépe odpovídat jejich pracovnímu nasazení a tím se budou i aktivněji podílet na splnění stanovených cílů.

Personální management se neopírá jen o podporu samotné firemní kultury, ale ve schopnost propojit cíle společnosti s motivací zaměstnanců (jejími preferencemi). Pokud se personální management, resp. jeho strategie, bude zaměřovat jen na vlastní cíle společnosti, tato schopnost se vytrácí a o preference zaměstnanců se nikdo nezajímá. Nejedná se tedy o to, aby cíle společnosti, preference zaměstnanců a personální strategie byly sjednoceny, ale o stav kdy budou jednotlivé cíle propojeny.

2.3 Personální procesy v souvislosti s firemní kulturou

Personální procesy jsou nedílnou součástí každé společnosti, kterou tvoří lidé. Tyto procesy ve společnosti směřují k efektivnímu využívání lidských zdrojů za použití několika nástrojů. Nejprve uvedu v obecné rovině, jak personální činnost souvisí s firemní kulturou. Následně se budu věnovat podrobněji personálním činnostem, které se v rámci personálního managementu realizují a jak se v nich mohou promítnout prvky firemní kultury.

Nastavení personálních procesů musí vycházet z nastavené strategie společnosti, resp. z personální strategie, která je v souladu se strategií společnosti. Firemní kultura, strategie společnosti a personální strategie se navzájem upevňují a posilují, pokud jsou postaveny na stejných základech. Logicky z toho vyplývá, že cíle společnosti jsou v ohrožení, pokud společnost deklaruje určitý obsah firemní kultury, ale procesy v praxi jsou postaveny na jiných hodnotách. Předpokladem pro soulad firemní kultury s jednotlivými personálními procesy je, že budou vycházet ze stejných hodnot. Management společnosti určí způsob, jakým budou personální procesy probíhat. Do samotné realizace personálních procesů by

se měly promítnout ty prvky, normy, chování a hodnoty, které jsou společností deklarovány, ale současně jsou i v souladu se zvolenou strategií.

Správné nastavení klíčových personálních procesů, kterými jsou personální plánování, vytváření pracovních míst, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky, včetně ukončování pracovního poměru, zabezpečuje efektivní dosahování stanovených cílů.

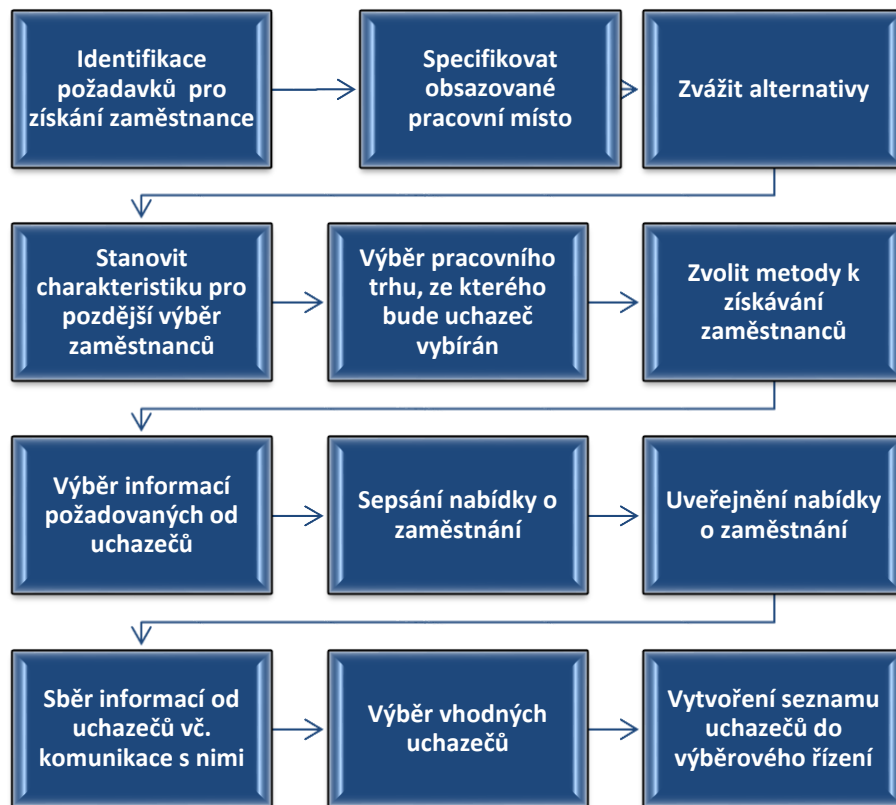
2.3.1 Personální plánování a vytváření pracovních míst

Společnost si musí nejdříve definovat úkoly, které bude třeba plnit, následně připravit popis pracovní pozice (kompetence, pravomoci, požadavky na praxi, vzdělání a vlastnosti kandidáta na pozici) a teprve poté by měla přikročit k získávání a výběru budoucího zaměstnance.

2.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost získává a vybírá zaměstnance v době, kdy se uvolní pracovní místo (například z důvodu výpovědi ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, přechodu zaměstnance na jinou pracovní pozici, odchodu do důchodu apod.) nebo je ve společnosti vytvořena nová pracovní pozice. Jde o dvoustranný proces, kde na jedné straně stojí požadavky a představy společnosti o obsazovaném pracovním místě, a proti tomu jsou postaveny představy uchazeče o zaměstnání. Jednotlivé aktivity procesu jsou znázorněny na obr. 2²¹. Obrázek demonstruje univerzální postup pro získávání a výběr zaměstnanců. Pokud společnost má takto, příp. mírně modifikovaný proces nastaven, pracovní místo je rychle obsazeno a vyhne se časovým ztrátám.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.



Obr. 2. Příklad náborového procesu [vlastní graf. zprac. dle 23]

Prostřednictvím toho jak společnost získává a vybírá zaměstnance, lze odvodit, jaká firemní kultura ve společnosti převažuje a na jakých hodnotách je položena. Pokud je firemní kultura postavena na službách pro zákazníky, bude společnost při výběru o vhodné uchazeče dbát i na schopnost komunikace, týmové práce, profesní vystupování či flexibilitu. To jakým způsobem je rozhodováno o výběru kandidáta, případně existence účasti na výběru vhodného kandidáta, je též odrazem firemní kultury. Například v malé firmě, jejíž firemní kultura by se dala nazvat kulturou moci, bude rozhodovat o vhodnosti kandidáta jedna osoba, nikoli společný postoj všech.

2.3.3 Adaptace

Adaptační, neboli integrační proces nastává v okamžiku, kdy se společnost rozhodne přijmout uchazeče na pracovní pozici a uchazeč tuto nabídku přijme. Cílem adaptačního procesu je zajistit, aby zaměstnanec „co nejlépe zvládl pracovní požadavky na něj kladené, získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a přiměřeně

se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.²²

Adaptační proces probíhá ve dvou úrovních. První je úroveň pracovní, kdy je nový zaměstnanec seznámen s požadavky vyplývajícími z jeho pracovního zařazení a jeho pracovní náplně. Druhá úroveň je sociální. Nový zaměstnanec je zařazen do určitého nového sociálního prostředí, do existujících pracovních a osobních vztahů. Obě tyto úrovně se sebou vzájemně souvisejí a nelze je oddělit.

Ve způsobu, jakým probíhá adaptační proces, lze vyzorovat prvky firemní kultury. V první řadě jde o přístup nadřízeného k nově přichozímu zaměstnanci - jak rychle mu dokáže zajistit pracovní pomůcky, jak a kde se seznámí se svými novými kolegy. Společnost, ve které je kultura rolí, bude klást důraz na zaškolení nového zaměstnance, na rozdíl od společnosti s inovativním přístupem. Zde bude novému zaměstnanci dán větší prostor pro jeho vlastní práci a kreativitu.

Adaptační proces hraje klíčovou roli i v tom, aby se nový zaměstnanec ztotožnil s firemní kulturou. Je vhodné, aby zaměstnanec obdržel souhrnné informace o společnosti, její kultuře, organizačním uspořádání, personální politice, pracovním řádu apod. V průběhu adaptačního procesu dochází u nového zaměstnance k vytvoření si vztahu k firemní kultuře. Tento postoj může být pozitivní nebo také odmítavý. V případě odmítavého postoje, kdy nový zaměstnanec není schopen přijmout stanovená pravidla, společnost opouští. Může nastat i situace, že nový zaměstnanec se neztotožní s firemní kulturou, ovšem je ochoten dodržovat pravidla daná společností. Výsledkem takových jedinců jsou pak vtipy na adresu společnosti. Sice dochází k utlumení konfliktů, ale takový zaměstnanec se jen velmi těžce identifikuje s cíli společnosti.

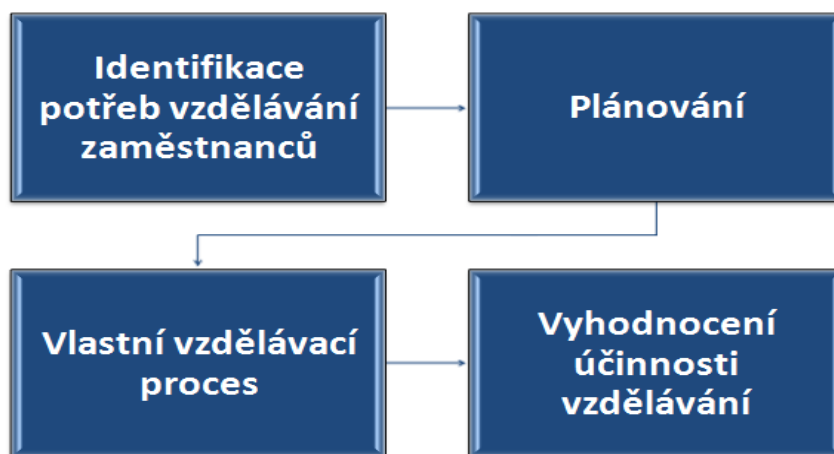
2.3.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

System vzdělání se dnes stává již celoživotním procesem. Zaměstnanci již nestačí dosažené vzdělání, nýbrž je potřeba své znalosti doplňovat, rozšiřovat a přizpůsobovat se, ať už trhu práce nebo zaměstnavateli. Vzdělávací systém se liší podle velikosti firem.

²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. s. 342. ISBN 8072610643.

Menší společnosti svým zaměstnancům poskytují systematické vzdělávání nepravidelně a v menší míře, než společnosti velké.

Každá společnost může systém vzdělávání pokrýt několika oblastmi, např. školení, osobní a odborný rozvoj nebo cizí jazyky, ale i metody, např. interní či externí školení, samostudium, e-learning apod. U větších společností se můžeme setkat i s talentovými programy, do kterých společnost vybírá talentové zaměstnance s manažerským potenciálem. Tito zaměstnanci jsou připravováni na možné nástupnické manažerské pozice uvnitř společnosti. V současné době se stává aktuálním tématem, v oblasti vzdělávání, jeho měření, tj. nakolik získané vědomosti a znalosti dokáže zaměstnanec zefektivnit při své práci. Cyklus systematického vzdělávání je znázorněn na obr 3.



Obr. 3. Cyklus vzdělávacího procesu [vlastní graf. zprac. dle 25]

Hodnoty nebo předpoklady, na kterých je založena firemní kultura společnosti, mohou být odrazem ve vzdělávacím procesu. V případě již zmíněné kultury úkolové, je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Společnost od svých zaměstnanců očekává neustálý rozvoj jejich znalostí a jejich zlepšování podporuje.

2.3.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli v personální činnosti. Je úzce spjat s dalšími personálními procesy, jako jsou odměňování či vzdělávání zaměstnanců. Cílem je zhodnotit pracovní výkon zaměstnance, jeho motivaci a získat informace pro jeho další rozvoj.

Hodnocení zaměstnanců po stránce formální probíhá v pravidelných časových intervalech a je zaměřeno především na výkon zaměstnance. Toto formální hodnocení je zdokumentováno (písemně, elektronicky) a bývá předepsáno v interních předpisech společnosti. Naproti tomu neformální hodnocení probíhá průběžně, vychází ze situace konkrétního okamžiku. Pro tento typ hodnocení ve společnosti nejsou dána pevná pravidla.

V obsahové stránce hodnocení zaměstnanců můžeme identifikovat obsah firemní kultury. Vždy záleží na typu firemní kultury, která kritéria budou preferovat. Například v kultuře moci založené na jednom vedoucím pracovníku, nebudou probíhat formální hodnocení, nýbrž bude se hodnotit konkrétní situace reflektující práci zaměstnance. Zde je důležité zjistit, kdo tato kritéria nastavuje a z jakých hodnot vycházejí. Pokud nebudou daná jasná a přehledná kritéria a vedoucí pracovník si je nahodile vytváří, může dojít k situaci, kdy např. zaměstnanci na stejných pracovních pozicích budou hodnoceni na základě různých kritérií.

Jinak tomu bude u kultury úkolové, tj. společnosti se zaměřením na výkon. Zde jsou kritéria nastavena na cíle a úkoly v určitém časovém intervalu. Dosažení či nesplnění cílů jsou následně podkladem pro hodnocení, ale i pro další personální činnosti jako je odměňování či vzdělávání zaměstnanců.

2.3.6 Odměňování zaměstnanců

Proces odměňování je poměrně stará personální činnost a v dnešní době má dobře zpracovanou strukturu. Cílem společnosti by mělo být nastavení takového systému odměňování, který by byl spravedlivý, přiměřený a motivující. Prvek spravedlnosti je velmi důležitý, neboť ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, pracovní vztahy na pracovišti, ale i stabilitu zaměstnanců na svých místech. Odměňování není vždy spojeno jen se mzdou, příp. jinými peněžními odměnami. Může se jednat i o nefinanční výhody, jakou jsou např. pochvala, povýšení, lepší vybavenost kanceláře, používání služebního vozu a telefonu pro soukromé účely apod.

Celý systém odměňování by měl být založen na požadavcích:

- nalákat dostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání,
- zamezit fluktuaci zaměstnanců,

- odměnit zaměstnance za dosažené cíle, úkoly, úsilí, loajalitu apod.,
- být zaměstnanci akceptovaný.²³

Odměny zaměstnanců, mající finanční charakter, jsou tvořeny z několika složek:

- pevná či základní mzda,
- polopevná složka mzdy - je závislá na schopnostech zaměstnance,
- motivační výkonová složka mzdy - zaměstnanci je vyplácena na základě jeho výkonu, podílu na zisku nebo provize,
- benefity - jsou závislé na pracovním vztahu.

Samotný systém odměňování by měl navazovat na další personální činnosti, zejména na hodnocení zaměstnanců s přihlédnutím na individuální výsledky zaměstnance nebo výsledky týmu. Je více než jasné, že systém odměňování je úzce spjat s firemní kulturou. Pro společnost, která je typologicky charakterizována jako kultura úkolová nebo výkonová, je typické právě odměňování na základě výkonu. Zaměstnanci jsou zde motivováni k maximálnímu výkonu a systém odměňování je založen na podílu fixní a variabilní složky mzdy. U společnosti s kulturou rolí, jde spíše o délku praxe, dosaženého vzdělání apod. Typickým příkladem jsou tzv. tarifní platy státních zaměstnanců.

2.3.7 Pracovní vztahy

„Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky.“²⁴ Po stránce formální jsou pracovní vztahy upraveny předpisy, řády, interními pravidly, ale i zákony. Pracovní vztahy neformálního charakteru vznikají ve společnosti mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a jsou ovlivněny osobními charaktery jednotlivých účastníků. Stabilita či výkonnost společnosti může být do značné míry ovlivněna právě pracovními vztahy. Je proto nezbytně nutné, aby společnost pracovním vztahům věnovala pozornost a byla neustále připravena vytvářet takové pracovní prostředí, které bude pro zaměstnance příznivé.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 267. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 653. ISBN 80-247-0469-2.

Tato kapitola byla zaměřena na definici hlavních pojmů, kterými byly firemní kultura a personální management a jejich vzájemná provázanost. Fungující a silná firemní kultura, která je výsledkem nejen dobré práce personálního managementu, má bezesporu vliv na spokojenost zaměstnanců, kvalitnější plnění stanovených úkolů a rovněž na spokojenost obchodních partnerů a zákazníků firmy. Vlastníků nevyjímaje. V další kapitole se proto zaměřím na to, jak je tato teorie naplňována v praxi RWE Distribuční služby, s.r.o.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 FIREMNÍ KULTURA VE SKUPINĚ RWE

Společnost RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Díky svým odborným znalostem v oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, výstavby a provozu konvenčních elektráren a elektráren na bázi zdrojů obnovitelné energie, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu pokrývá celý hodnotový řetězec. Prostřednictvím svých společností zajišťuje více než 70.000 zaměstnanců dodávky elektřiny přibližně 16 milionům zákazníků a téměř 8 milionům zákazníků dodávky zemního plynu.

3.1 Představení společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o.

Společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. je součástí koncernu RWE. V rámci České republiky byla založena v roce 2008 jako servisní organizace. Společnost poskytuje služby zajišťující provoz, údržbu a řízení distribuční soustavy, správu měřidel a provádění odečtů měřidel, inženýrskou činnost v oblasti výstavby plynárenských zařízení, operativní správu plynárenských zařízení a správu digitální dokumentace sítí.

Společnost vznikla vyčleněním částí podniku (technických útvarů) z původních regionálních plynárenských společností. Společnost je tedy mladá a je vytvořena z „různorodého personálního materiálu“ původních regionálních plynárenských společností. Cílem společnosti je efektivně a profesionálně poskytovat služby v oblasti plynárenských zařízení a dlouhodobě dosahovat ekonomického a efektivního využívání zdrojů a tím přispět ke snížení nákladů ve skupině. Vzhledem k tomu, že je RWE Distribuční služby součástí koncernu RWE, firemní kultura se částečně odvíjí od kultury celého koncernu.

3.2 Základní data o společnosti

Společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. má 2206 zaměstnanců. Její působnost je vymezena licencovaným územím jednotlivých provozovatelů distribučních soustav a obsahuje mimo území Prahy a Jižních Čech celou Českou republiku. Organizační uspořádání je divizionální.

3.3 Typologie společnosti

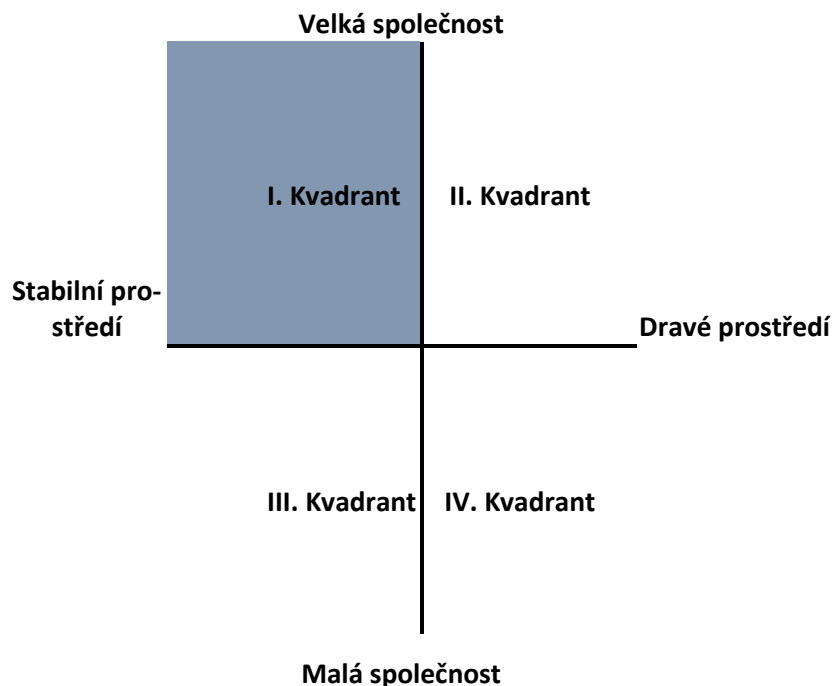
Pro určení typologie společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o. jsem si vybrala model podle Kostroně (Kostroně, 1997, 163 s). Určení správné typologie společnosti je důležité při výběru správného postupu v oblasti personální práce.

Společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. je velkou společností, která je navíc členem nadnárodní skupiny, která zaměstnává více než 68 tis. zaměstnanců. Společnost podniká v oboru, který se vyznačuje stabilitou a patří k strategickým v oblasti politické i ekonomické oblasti.

Společnost se vyznačuje:

- nízkou fluktuací zaměstnanců,
- změny jsou realizovány pomalu a měkce,
- společnost má své místo na trhu, je známá a stabilní,
- systém řízení je velice propracovaný.

Společnost na základě uvedených kritérií je zařazena do kvadrantu I.



Obr. 3. Vlastní graf [zdroj: Kostroně, 1997, 163 s.]

Práce personálního managementu v této firemní typologii znamená nejen jasná pravidla, směrnice, ale i dostatek času a málo změn. Dále potřebu využívat sofistikované metody při výběru zaměstnanců, odolávat tlaku zaměstnanců a dobrou organizaci odborových organizací na zvýšení mezd bez zvýšení produktivity práce a tím těžší práci v oblasti motivace zaměstnanců.

3.4 Strategie, vize a cíle společnosti

Strategie a vize jsou nedílnou součástí společnosti a měly by být společně uznávány. Je nutné, aby společným cílům všichni zaměstnanci rozuměli a věděli, kam společnost směřuje.

3.4.1 Personální strategie

Personální strategie vychází z koncernové strategie RWE pro Českou republiku. Cíle personální strategie tedy reflektují na nadřazené strategie a jsou zaměřeny do dvou oblastí, na zaměstnance a organizaci.

V oblasti zaměstnanců si klade personální strategie za cíl otevřeně a včas komunikovat o dění ve společnosti, motivovat zaměstnance, rozvíjet a rozšiřovat odborné znalosti zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V oblasti organizace je hlavním úkolem zefektivnit činnost ve společnosti, rozšířit prostředky pro přímou komunikaci, optimalizovat a sjednotit všechny procesy ve společnosti a v neposlední řadě zvýšit motivaci všech zaměstnanců. Rozpracování personální strategií ve společnosti je úkolem personálního managementu, který je podřízen přímo vedení společnosti.

3.4.2 Získávání, výběr, přijímání nových pracovníků a jejich adaptace

Ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o. zpravidla probíhá nejdříve interní výběrové řízení, kdy personální oddělení zjišťuje, zda ve firmě existují vhodné kandidáti a je-li tomu tak, vypíše interní výběrové řízení. Pokud však firma interní kandidáty nemá, vypisuje výběrové řízení pro externí kandidáty, a to zpravidla zveřejněním na webových stránkách společnosti a současně na nejvýznamnějším pracovním portálu. Interní výběrové řízení není tak finančně náročné a firma má o kandidátovi více informací, neboť se jedná o stávajícího zaměstnance. Výběr externích kandidátů je časově i finančně náročnější a probíhá v několika kolech, jejichž počet se odvíjí od obsazované pracovní pozice.

Předvýběr kandidátů na pracovní pozici probíhá na základě informací ze zasláního profesního životopisu, kdy personalisté posuzují, které kandidáty pozvou na osobní pohovor a kteří budou odmítnuti. První kolo výběrového řízení probíhá za účasti personalisty a jeho účelem je zjistit, zda kandidát svým vzděláním a zkušenostmi vyhovuje příslušné pracovní pozici. V tomto kole rovněž probíhá přezkoušení znalosti cizího jazyka, je-li pro obsazovanou funkci požadován. První kolo je uzavřeno výběrem nejvhodnějších kandidátů, kteří jsou poté zváni do druhého kola výběrového řízení.

Ve druhém kole výběrového řízení jsou kandidáti na určité pracovní pozice podrobeni pracovní diagnostice, která má ukázat osobnostní a výkonnostní předpoklady pro výkon určité funkce, a to na základě předem definovaných požadavků. V tomto kole se podrobněji probírají profesní zkušenosti kandidáta a prověřují se reference. Kandidát se zpravidla setká i se svým budoucím nadřízeným.

Třetí finální kolo výběrového řízení probíhá již v méně formální atmosféře a jeho cílem má být upřesnění vzájemných očekávání a dohodnutí podmínek, za kterých bude kandidát na inzerovanou pracovní pozici přijat.

Proces adaptace pomáhá každému novému zaměstnanci proniknout do fungování společnosti, organizační struktury a vnitřních pravidel. Seznamuje zaměstnance s pracovním prostředím, informačními zdroji, s útvary i jednotlivci, se kterými bude spolupracovat. Proces adaptace je jakousi vstupní branou do společnosti. Aby se nový zaměstnanec co nejrychleji zorientoval v novém prostředí, sžil s kolegy, společností i se svojí novou rolí, slouží tzv. adaptační balíček. Proces adaptace začíná prvním dnem nástupu do nového zaměstnání. Jde o vstupní setkání nových zaměstnanců, během kterého se dozví řadu zajímavých informací jak o skupině RWE, tak o každodenním vnitřním životě na novém působišti. Během *Orientačního dne* má nový zaměstnanec možnost se na cokoli zeptat, seznámit se s novými kolegy, zástupci managementu a je mu k dispozici řada důležitých informačních materiálů. Důležitým momentem *procesu adaptace* je adaptační plán, se kterým nového zaměstnance seznámí přímý nadřízený nejpozději do jednoho týdne od nástupu. Adaptační plán zahrnuje úkoly, které v průběhu adaptační doby bude muset nový zaměstnanec zvládnout, a rovněž seznam dokumentů a směrnic, se kterými je společnost povinna jej podrobně seznámit. Jde o dokumenty jako je Kolektivní smlouva, Pracovní řád apod. Součástí adaptačního plánu je rovněž ověření plnění podmínek zkušební doby. Proces adaptace trvá nejčastěji tři měsíce, pokud ale zaměstnanec

nastoupil na pozici vedoucího, proces adaptace může být prodloužen až na šest měsíců. Na závěr zkušební doby přímý nadřízený provede závěrečné vyhodnocení plánu adaptace. Výstupem závěrečného hodnocení procesu adaptace je nastavení cílů na následující období a vytvoření individuálního plánu vzdělávání pro další odborný a osobnostní růst zaměstnance.

3.4.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je kladen velký důraz. Ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o. je vzdělávací model postaven na zkušenosti profesně a společensky úspěšných lidí. Jsou kombinovány různé formy rozvoje v 70 : 20 : 10. Tato kombinace forem vzdělávání a rozvoje je nejefektivnější formou poznání a růstu v oblasti vztahů a odbornosti. V praxi to znamená, že 70 % rozvoje se odehrává během samotného výkonu práce. Zaměstnanec získává nejvíc praktických zkušeností při řešení konkrétních pracovních problémů a úkolů, při zvládnutí nových rolí a situací. Toto vzdělávání má nejrozličnější formy. Patří sem např. účast na firemních projektech, individuální a skupinové řešení pracovních úkolů, předělování nových odpovědností a pravomocí, zastupování kolegů a nadřízených, rotace agent a pozic.

Dále vzájemná interakce je zastoupena v procesu vzdělávání 20 %. Jedná se o spolupráci s ostatními – s kolegy, experty, nadřízeným apod. Tato forma vzdělávání podporuje spolupráci, předávání zkušeností, sdílení informací a vzájemnou výměnu zpětné vazby mezi zaměstnanci, odborníky a managementem. Lze sem zařadit formální a neformální mentoring/koučink, sdílení zkušeností s kolegy „Jak to nejlépe dělat“, členství a aktivita v profesních skupinách a expertních týmech.

Tradičním formám vzdělávání je věnováno 10 % z celkového času rozvoje. Při výběru je vždy kladen důraz na to, aby kurzy zapadaly do vzdělávacích potřeb zaměstnance a navazovaly na další formy jeho rozvoje tak, aby byly poznatky převedeny do praxe. K tradičním formám rozvoje řadíme kurzy, workshopy, týmová školení, odborné konference a semináře, E-learningové vzdělávání, profesní kvalifikace, tréninkové programy.

Přidaná hodnota modelu vzdělávání a rozvoje 70 : 20 : 10 nespočívá jen v úspoře finančních prostředků. Jeho výhodou je především okamžité uplatnění poznatků v praxi,

individuální přístup k rozvojovým potřebám každého zaměstnance. Důraz je kladen na osobní iniciativu zaměstnance i nadřízeného vedoucího. Přispívá ke zvýšení efektivity profesního a osobnostního rozvoje, využití schopností a potenciálu zaměstnanců pro osobní a celofiremní rozvoj.

3.4.4 Rozvojové projekty

V posledních letech se ve společnosti realizují projekty, které slouží k zvyšování profesního růstu a osobního rozvoje všech zaměstnanců. Jako jednu z cest profesního růstu je program PERSPEKTIVY a program TOP TECH. Program PERSPEKTIVY je dvouletý program rozvoje, stabilizace a využití perspektivních zaměstnanců, především z oblasti středního managementu. Zaměstnanec je vzděláván jako „univerzální manažer“ s možností manažersky se uplatnit v kterékoliv společnosti RWE.

Program TOP TECH je určen pro zaměstnance, kteří jsou vysoce technicky kvalifikováni a nejsou na manažerských pozicích. Cílem je dále rozvíjet jejich odborné znalosti. Program slibuje zlepšení v oblasti získávání a sdílení klíčových znalostí, které jsou jejím nejcennějším bohatstvím.

Projekt DIVERSITA, česky také různorodost nebo rozmanitost, je důležitou a nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů v RWE. Cílem projektu DIVERSITA je podpora různorodosti prostředí a zaměstnanců společnosti a je postaven na 4 pilířích:

- **Hendikep:** snahou je odstranit bariéry a předsudky vůči zaměstnancům s různým typem zdravotního znevýhodnění. Cílem je zlepšení pracovních podmínek, širší uplatnění, zvýšení prestiže a postavení zaměstnanců s hendikepem, osob se zdravotním postižením a zároveň posílení náboru hendikepovaných uchazečů a uchazečů se zdravotním postižením.
- **Multikultura:** si klade za cíl co nejlépe se orientovat v pestrém multikulturním prostředí, rozšířit a obohatit zažitá schémata o nové inspirující pohledy, nové hodnoty a neotřelé přístupy k řešení problémů.
- **Gender:** cílem je vytvoření podmínek pro vyvážené zastoupení mužů a žen ve všech útvarech a na všech úrovních. Usiluje o skloubení pracovního a rodinného života a snadnější adaptaci vracejících se rodičů do zaměstnání.
- **Věk:** zaměření na využití potenciálu zaměstnanců různých věkových kategorií, na sdílení znalostí a zkušeností mezi generacemi - na mezigenerační předávání know-how. (<http://rwe.jobs.cz/proc-do-rwe/rovne-sance-v-rwe/>)

3.4.5 Hodnocení a odměňování

Na hodnocení zaměstnanců je ve společnosti kladen velký důraz. Probíhá 1x ročně a je důležitou zpětnou vazbou nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Hodnocení nejprve provádí sám zaměstnanec a následně se svým přímým nadřízeným probíhá hodnotící pohovor. Na základě společného hodnotícího pohovoru jsou definovány požadavky na vzdělávání zaměstnanců.

Manažeři společnosti jsou odměňováni na základě dosažených konkrétních cílů, které jsou stanoveny v tzv. Target Dialogue. Target Dialogue, v českém překladu Dohoda o cílech, představuje ve společnosti nástroj pro řízení výkonu ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o. Target Dialogue slouží manažerům jako nástroj řízení výkonu jejich podřízených. Díky nastavení individuálních cílů mohou lépe sledovat a vést své podřízené k vyšším výkonům a směřovat jejich úsilí k cílům určených strategií společnosti. Nástroj také slouží pro objektivní hodnocení a měření výkonu svých podřízených.

Odměňování neboli mzdová politika je ve společnosti upravována vnitřní směrnici. Základem je tarifní mzda, které je uplatňována pro všechny zaměstnance mimo manažery. Každému pracovnímu místu odpovídá konkrétní tarifní stupeň. Mzda má svou pevnou složku – tarif a pohyblivou složku – tarifní přírážku a výkonové odměny. Zaměstnanci jsou také poskytovány příplatky za práci přesčas, příplatek za práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a odměna za pracovní pohotovost. Dále má nadřízený možnost poskytnout zaměstnanci mimořádné odměny za zastupování nepřítomného zaměstnance, cílové odměny a odměnu z fondu vedoucího.

3.4.6 Ukončení pracovního poměru

Zaměstnancům, kteří jsou uvolněni z pracovního poměru z důvodu organizačních změn, případně v důsledku dlouhodobého pozbytí zdravotní způsobilosti, výpovědí či dohodou je nabídnuta pomoc při hledání nového zaměstnání. S novou životní situací mu zpravidla pomáhají externí specialisté z renovovaných personálních agentur, se kterými společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. spolupracuje. Tyto společnosti zaměstnancům pomáhají zorientovat se na trhu práce a radí mu, jak postupovat při hledání nové příležitosti, jak budovat síť kontaktů, jak sestavit životopis, jak se připravit na pohovory a na výběrová

řízení. Konzultant dává propuštěnému zaměstnanci nejen praktická doporučení, ale snaží se jej povzbudit a pomoci mu najít motivaci. V rámci společných setkání identifikují, jaké představy o novém uplatnění zaměstnanec má a co očekává, ale také co může nabídnout. Poté společně trénují, jak se vhodným způsobem prezentovat, taktně upozornit na své silné stránky a vyjednávat o pracovních podmínkách.

Cílem je maximálně usnadnit odchod propouštěným zaměstnancům (informovat je o jejich nárocích, právech a povinnostech) a pomoci jim snáze a rychleji najít nové uplatnění na trhu práce. Též je poskytována podpora při přechodu na jiné aktivity, např. pokud zaměstnanec uvažuje o samostatném podnikání, změně profese či odchodu do důchodu.

4 FIREMNÍ HODNOTY

Firemní hodnoty jsou součástí firemní kultury. Hodnoty představují základní principy chování zaměstnanců a jsou pro ně závazné při výkonu jejich práce. Ve skupině RWE jsou určeny tři zásadní hodnoty pro chování v celé skupině – důvěra, výkon a nadšení. Důvěra ve společnost, na kterou mohou být zaměstnanci hrdí a na kterou se lze vždy a za každých okolností s jistotou spolehnout. Víra v principy transparentnosti a čestného jednání. Dělení se o vlastní zkušenosti a nést odpovědnost za své jednání. Rovné jednání se zákazníky a akcionáři v jejich nejlepším zájmu, podpora vlastní sebedůvěry i důvěru v budoucnost společnosti. Úspěchy jsou měřeny nejen finančními, ale i nefinančními ukazateli. Využitím nejrůznějších metod a postupů, které zajišťují vykonávání práce podle nejpřísnějších norem a dlouhodobě udržitelným způsobem. Využívání vlastní různorodosti, efektivity a kreativity. Motivovat zaměstnance k odvaze přicházet s novými nápady, aby rozvíjeli svůj potenciál. Osvobodit se od zažitých myšlenkových procesů. Uvedené tři hodnoty – důvěra, výkon a nadšení – dohromady vystihují charakter a osobnost značky RWE. Popisují cestu, kterou se společnost ubírá. Výkon – především vysoké nasazení – vzbuzuje pocit důvěry. A naopak, bez vzájemné důvěry nejsou zaměstnanci schopni podat maximální výkon a výkon rovněž vyžaduje nadšení.

4.1 Etický kodex Skupiny RWE

Etickým kodexem se obecně rozumí vymezení a dodržování etických pravidel chování (kodexů chování) zaměstnanců, a to nejen ve sféře čistě obchodních vztahů, ale i v dalších oblastech činnosti a existence, jakož i dodržování právních předpisů. Jedná se především o jednoznačné vyslovení korporátního závazku navenek i dovnitř společnosti, že chování společnosti v obchodních i souvisejících dalších vztazích je v plném souladu se všemi právními a etickými pravidly hospodářské soutěže, daňové a finanční integrity a zaměstnaneckých vztahů včetně zajištění rovných příležitostí. V širších souvislostech je pak etický kodex vnímán jako nedílná součást širší kategorizace, tzv. společenské odpovědnosti firmy. Etický kodex je dále rozšířen tzv. Dvanáctěrem pro zaměstnance, který podrobněji mapuje požadované chování zaměstnanců a je uveden v příloze II.

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Abychom mohli efektivně popsat úlohu personálního managementu při tvorbě firemní kultury, je nutné, aby si každý zaměstnanec uvědomoval, co vše patří do firemní kultury a byl si vědom, do jaké míry jej firemní kultura ovlivňuje a jak na něj působí. Výzkumné šetření se zaměřuje na práci personálního managementu a na to, jak je tato práce vnímána samotnými zaměstnanci.

5.1 Cíl výzkumu a metodologický postup

Za účelem získání potřebných informací bylo použito dotazníku, který se skládá z 20 jednoduchých uzavřených otázek. Při sestavování dotazníků jsem dbala na to, aby dotazník byl přehledný a pochopitelný pro respondenty a tím byl získán co nejpřesnější a nejpravdivější vzorek odpovědí.

5.2 Použité metody

Jak již jsem uvedla, při výzkumném šetření byla použita metoda dotazníku, která je v dnešní době jednou z nejběžnějších a nejpoužívanějších metod při sběru dat. Otázky jsou uzavřené a tím pro respondenty lépe definovatelné. Metoda dotazníku ve srovnání např. s pozorováním, nebo osobním pohovorem je mnohem výhodnější. Především pro možnost rychlého získání velkého množství informací, jednoduché vyplnění, snadné vyhodnocení a v neposlední řadě má respondent možnost dotazník vyplnit v klidu a tím i více času a prostoru se nad uvedenými otázkami zamyslet. V neposlední řadě i náklady na realizaci této metody jsou nízké.

Je třeba ale zmínit i nevýhody této metody, mezi které patří získávání dotazovaných, jejich ochota spolupráce a především dotazovaní mohou uvádět nepravdivé nebo neúmyslně zkreslené údaje.

5.3 Formulace hypotéz

Hlavním cílem výzkumu je na základě níže stanovených hypotéz a zpracovaných otázek uvedených v dotazníku zjistit zda odpovědi nám verifikovaly nebo falzikovaly uvedené hypotézy.

Hypotéza č. 1

Společnost má silnou a fungující firemní kulturu.

Hypotéza č. 2

V rámci společnosti je dobrá komunikace a personální procesy fungují.

Hypotéza č. 3

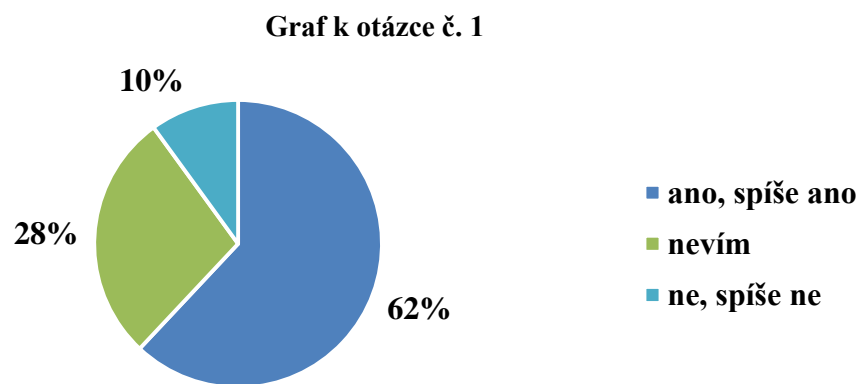
Zaměstnanci ve společnosti jsou spokojeni.

6 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Ve sledované společnosti jsem distribuovala anonymní dotazník. Osloveni byli zaměstnanci Úseku operativní správy sítí. Bylo rozdáno celkem 106 dotazníků. Z tohoto počtu bylo odevzdáno zpět 84 dotazníků.

Otázka č. 1:

Je pro Vás firemní kultura důležitá?

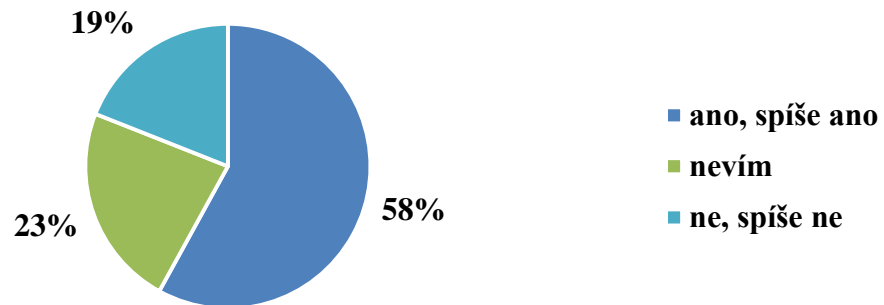


K otázce, jak je pro zaměstnance důležitá firemní kultura, odpovědělo 62 % respondentů ano, spíše ano, 28 % respondentů neví a 10 % respondentů odpovědělo ne, spíše ne. Více než nadpoloviční většina respondentů se vyjádřila kladně, nicméně by za úvahu stálo zjištění, zda u 28 %, kteří odpověděli „nevím“, je to z důvodu, že jim obsah termínu „firemní kultura“ není znám, respektive zda si ho dokáží propojit/ztotožnit se svojí denní pracovní činností a používanými procesy.

Otázka č. 2

Jste o záměrech a cílech společnosti průběžně informován/a ?

Graf k otázce č. 2

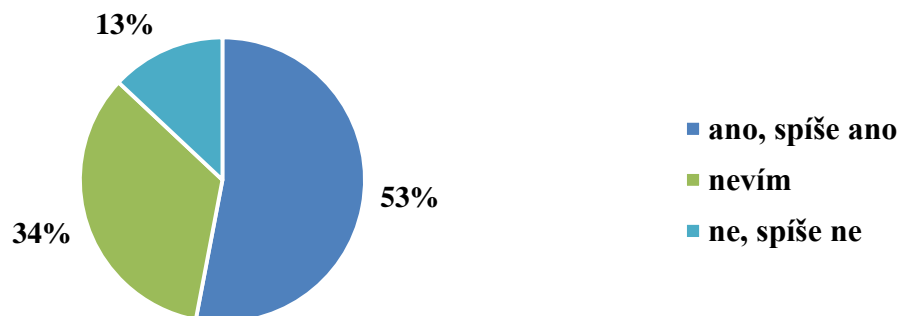


Zaměstnanci na otázku, jak jsou informováni o cílech a záměrech společnosti, odpověděli 58 % ano, spíše ano, 23 % nevím a 19 % ne, spíše ne. Je zde prostor pro lepší seznámení zaměstnanců s tím, kam společnost směřuje a co je pro to třeba konkrétně udělat. Členové nejvyššího vedení jsou v otázce komunikace vnímání dobře, i když prostor pro zlepšení zde stále je.

Otázka č. 3:

Pomáhá Vám firemní kultura v plnění Vašich úkolů?

Graf k otázce č. 3

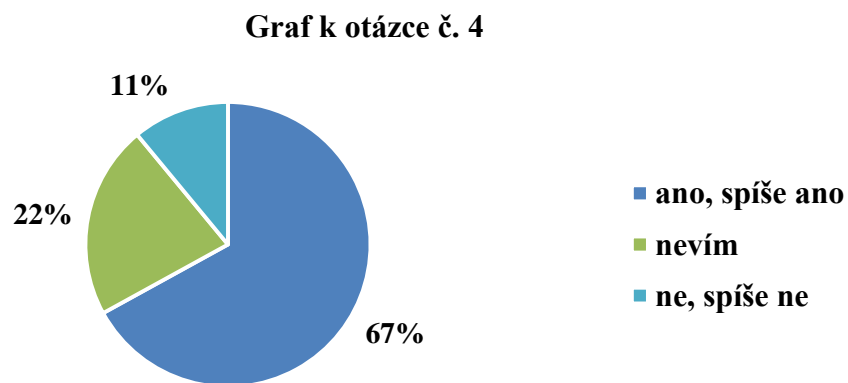


Z grafu vyplývá, že firemní kultura 53 % zaměstnancům, kteří uvedli ano, spíše ano pomáhá v plnění pracovních úkolů. 34 % zaměstnanců uvedlo nevím a 13 % zaměstnanců

ne, spíše ne. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že firemní kultura svoji úlohu ve společnosti plní.

Otázka č. 4

Cítíte se vy sám/a ovlivňován/a firemní kulturou společnosti?

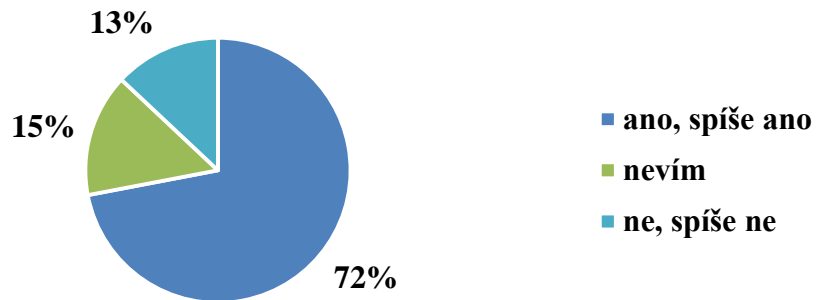


Na otázku, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni firemní kulturou, 67 % respondentů odpovědělo kladně, 22 % neví a pouze 11 % uvedlo ne, spíše ne. Z grafu vyplývá, že firemní kultura má na zaměstnance silný vliv. Vše co zaměstnanci dělají, nebo říkají, ovlivňuje i ostatní, neboť jsou součástí firemní kultury, ať už si to více či méně uvědomují.

Otázka č. 5

Cítíte se součástí společnosti?

Graf k otázce č. 5

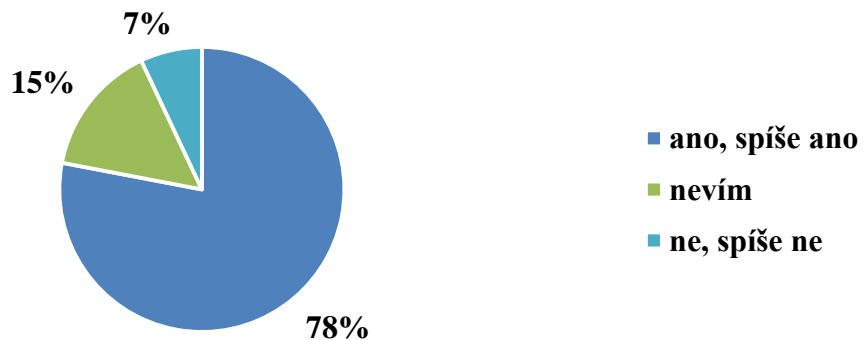


Na otázku, zda se zaměstnanci cítí součástí společnosti, 72 % uvedlo ano, spíše ano, 15 % uvedlo nevím a pouze 13 % ne a spíše ne. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci mají kladný vztah ke společnosti a cítí se být její součástí, čemuž také napomáhá dlouhá průměrná doba zaměstnání ve společnosti.

Otázka č. 6

Myslíte si, že firemní kultura společnosti je jednotná, silná a stabilní?

Graf k otázce č. 6



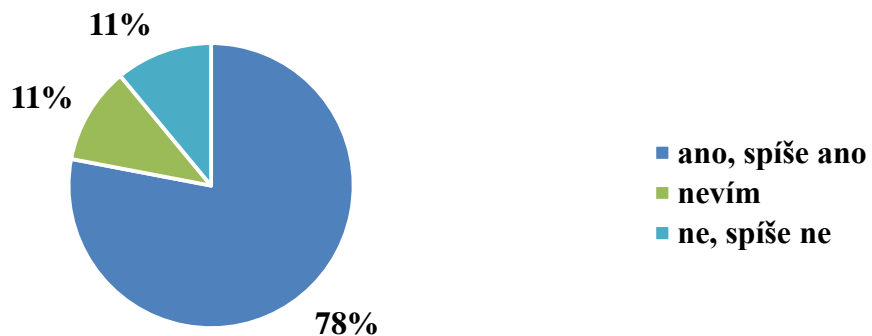
Zajímalo nás, zda zaměstnanci považují firemní kulturu za jednotnou a silnou. 78 % respondentů odpovědělo ano, spíše ano, 15 % uvedlo nevím a 7 % respondentů zvolilo odpověď ne a spíše ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že firemní kultura ve společnosti je jednotná, stabilní a silná. Výsledek u odpovědi „nevím“ je trošku

překvapivý, zejména s ohledem na získané odpovědi u otázek č. 1, 3 a 4, kde je poměrně vysoké procento této odpovědi.

Otázka č. 7

Vztahy s kolegy jsou přátelské a na dobré pracovní úrovni.

Graf k otázce č. 7

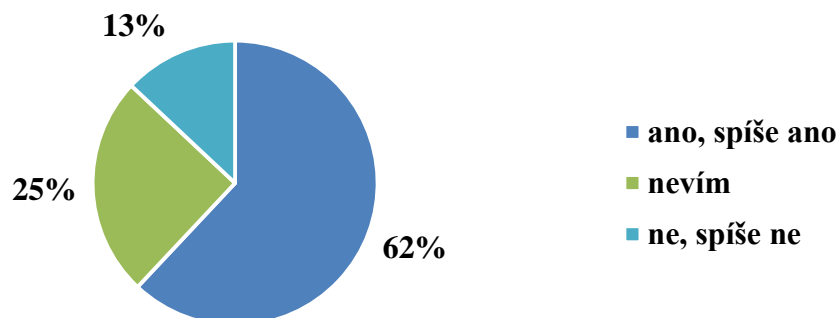


K otázce, týkající se atmosféry na pracovišti, se shodně vyjádřilo 78 % dotazovaných kladně, tedy zvolili odpověď ano, spíše ano, po 11 % respondentů uvedlo odpovědi nevím nebo ne, spíše ne. Lze říci, že atmosféra na pracovišti je přátelská a pracovní vztahy jsou velmi dobré. (Poznámka: nejlepší hodnocení otázky)

Otázka č. 8:

Vnímáte atmosféru na pracovišti jako týmovou a tvůrčí?

Graf k otázce č. 8

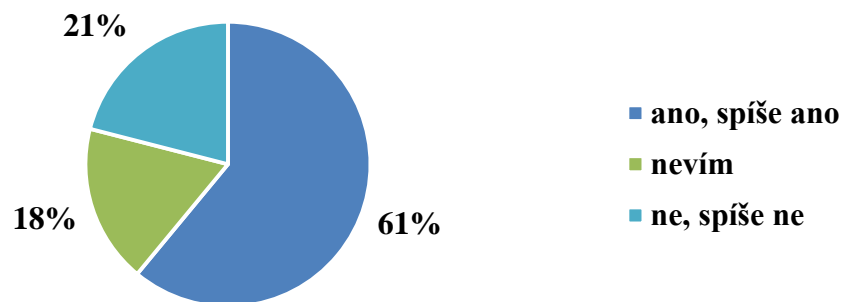


Na otázku, jestli zaměstnanci vnímají atmosféru na pracovišti jako týmovou a tvůrčí, uvedlo 62 % respondentů ano, spíše ano, 25 % respondentů nevím a 13 % respondentů ne, spíše ne. Kladně se vyjádřil nadpoloviční počet respondentů, z čehož lze usoudit, že atmosféru na pracovišti týmová a tvůrčí práce podporuje a i naopak, tj. že atmosféra na pracovišti podporuje týmovou a tvůrčí práci.

Otázka č. 9:

V našem týmu jsou úkoly a zodpovědnosti jasně určeny.

Graf k otázce č. 9



K otázce se vyjádřilo 61 % respondentů ano, spíše ano, 18 % respondentů nevím a 21 % respondentů ne, spíše ne. Odpovědi respondentů naznačují, že úkoly a odpovědnosti jsou, s určitými rezervami, jasně určeny, i když prostor pro zlepšení je dán. Z kladných odpovědí lze usuzovat, že interní procesy jsou nastaveny správně.

Otázka č. 10:

V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.



Na otázku, zda se mohou zaměstnanci v případě potřeby obrátit na svého nadřízeného, 61 % uvedlo ano, spíše ano, 28 % uvedlo nevím a 11 % ne, spíše ne. Možnost obrátit se na nadřízeného je dána, ale splnění termínu „kdykoliv“ zpravidla neumožňuje časová vytíženost nadřízených/vedoucích pracovníků.

Otázka č. 11

Můj nadřízený jasně říká, co ode mě očekává.



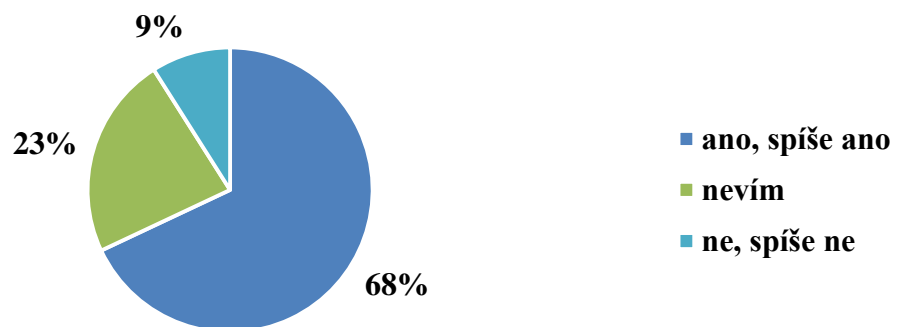
K otázce, zda nadřízený jasně říká, co ode mě očekává, uvedlo 67 % respondentů ano, spíše ano, 23 % respondentů neví a 10 % Pokud nadřízený jasně formuluje úkoly a

termíny, zaměstnanec pracuje efektivněji, protože ví, co a v jakém časovém horizontu má udělat.

Otázka č. 12

Nadřízený mě dostatečně informuje o záležitostech společnosti, které se mě týkají.

Graf otázky č. 12

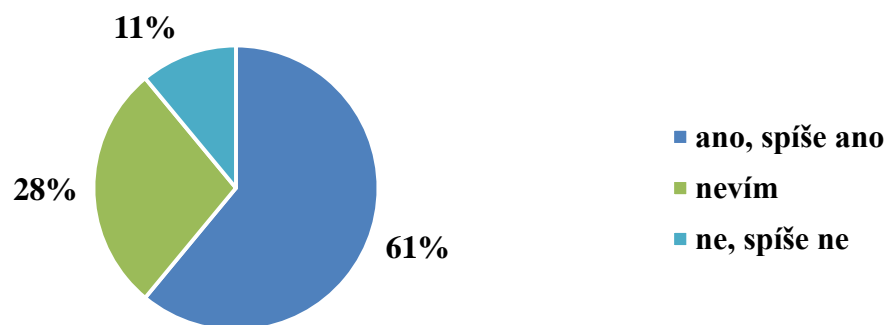


K této otázce se vyjádřilo 68 % respondentů ano, spíše ano, 23 % respondentů nevím a 9 % respondentů ne, spíše ne. Na základě výše uvedeného hodnocení lze konstatovat, že nadřízení zaměstnanci jsou schopni své podřízené kvalifikovaně informovat o skutečnostech, které mají vliv na jejich práci.

Otázka č. 13:

Své názory na vzniklé pracovní problémy či situace mohu svému nadřízenému otevřeně sdělovat.

Graf k otázce č. 13

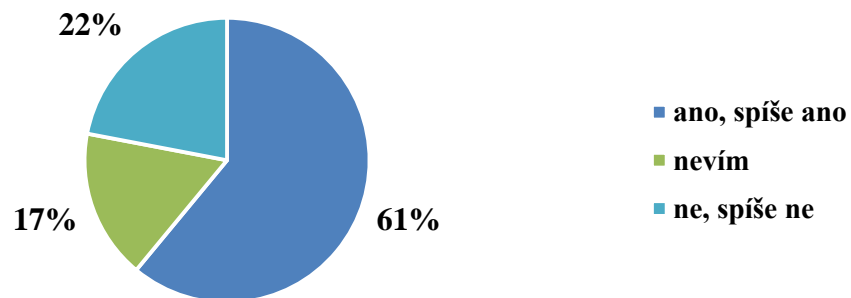


K otázce, zda zaměstnanci mohou své názory na vzniklé pracovní problémy či situace svému nadřízenému otevřeně sdělovat, odpovědělo 61 % respondentů ano, spíše ano, 28 % respondentů nevím a 11 % respondentů ne, spíše ne. Z výsledků vyplývá, že podřízení mohou své názory s nadřízeným komunikovat a tuto svoji komunikaci mohou realizovat otevřeně, aniž by se kvůli otevřenosti dočkali negativní zpětné reakce.

Otázka č. 14

Můj nadřízený mě dokáže efektivně motivovat k vyššímu výkonu.

Graf k otázce č. 14

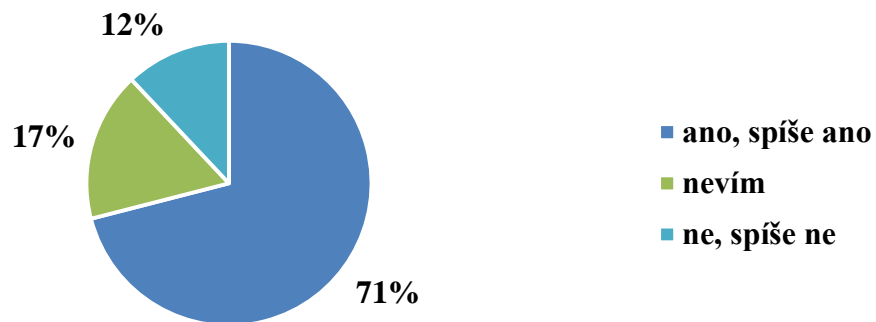


Kladně se k této otázce vyjádřilo 61 % respondentů, 17 % uvedlo nevím, 22 % ne, spíše ne. Nadřízení mají nástroje jak motivovat své podřízené a z průzkumu vyplynulo, že nadřízení je využívají, ač s poměrně většími rezervami.

Otázka č. 15

Pro svoji práci jsem byl/a dostatečně vyškolen/a.

Graf k otázce č. 15

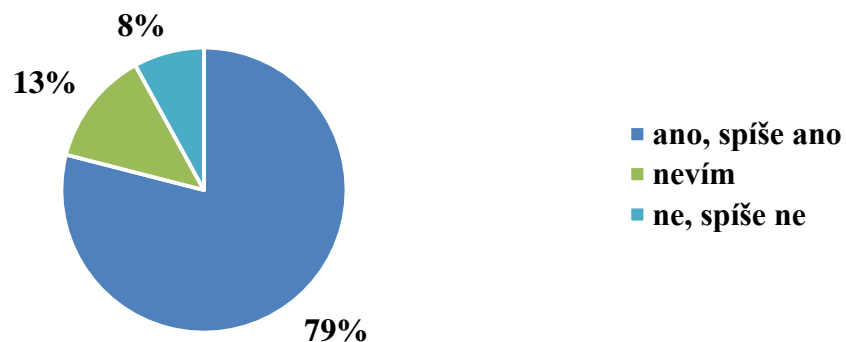


Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně vyškolení pro svoji práci, 71 % uvedlo ano, spíše ano, 17 % nevím a 12 % ne, spíše ne. Z výsledku je patrné, že společnost klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců, což potvrzují i různé programy pro jejich vzdělávání, o kterých se zmiňují i v této práci.

Otázka č. 16

Mám k dispozici vybavení a nástroje, které mi umožňují dobře vykonávat svou práci.

Graf k otázce č. 16

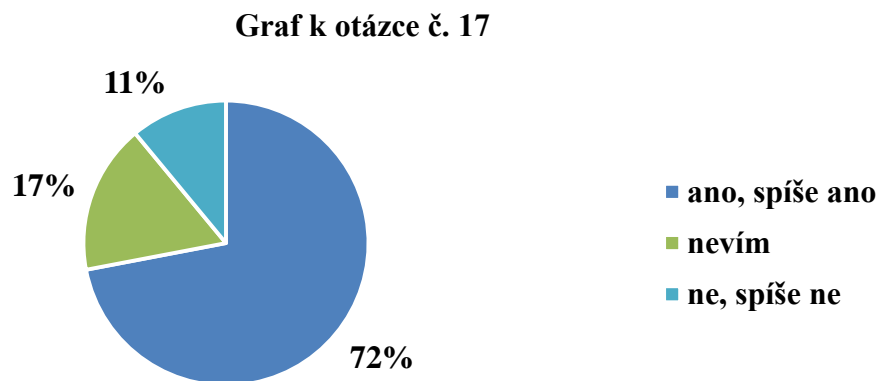


K otázce týkající se vybavení a nástrojů k práci odpovědělo 79 % respondentů ano, spíše ano, 13 % respondentů nevím a 8 % respondentů ne, spíše ne. Z uvedeného hodnocení

vyplývá, že oblast vybavení je v organizaci na nadstandartní úrovni a zaměstnanci tuto skutečnost vnímají pozitivně.

Otázka č. 17

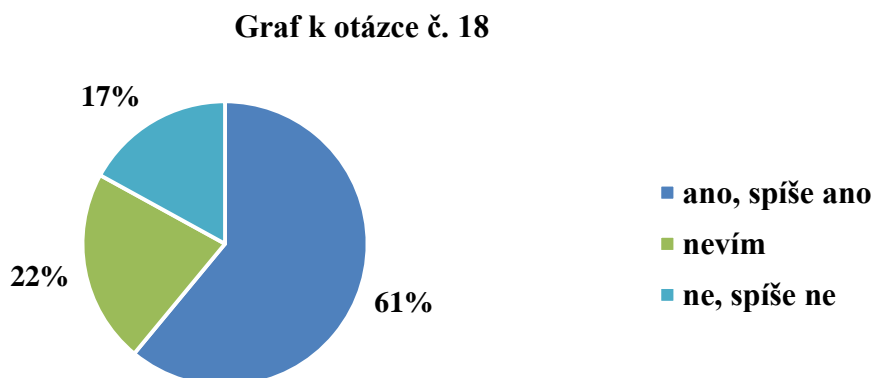
Moje práce mi umožňuje soulad mezi prací a soukromým životem.



K otázce zda zaměstnání umožňuje soulad mezi prací a soukromým 72 % respondentů uvedlo ano, spíše ano, 17 % respondentů nevím a 11 % respondentů ne, spíše ne. Z výzkumu vyplývá, že soulad mezi prací a osobním životem je v rovnováze a většina zaměstnanců je nejenže spokojena s pracovní dobou, ale potažmo i s tím, že jim plnění pracovních úkolů nad míru nezbytně nutnou nezasahuje a neovlivňuje jejich soukromý život.

Otázka č. 18

Jste na práci, kterou vykonáváte ve společnosti hrdý/á ?

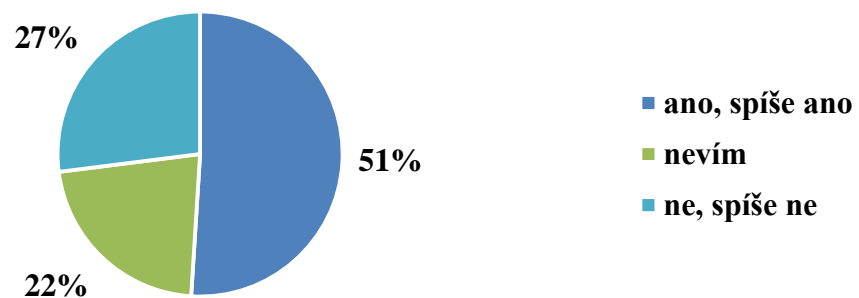


K otázce, zda jsou zaměstnanci na práci, kterou vykonávají ve společnosti hrdí, uvedlo 61 % respondentů ano, spíše ano, 22 % respondentů nevím a 17 % respondentů uvedlo ne, spíše ne. Nadpoloviční většina respondentů je na práci ve společnosti hrdá.

Otázka č. 19

I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci, raději zůstanu ve společnosti.

Graf k otázce č. 19

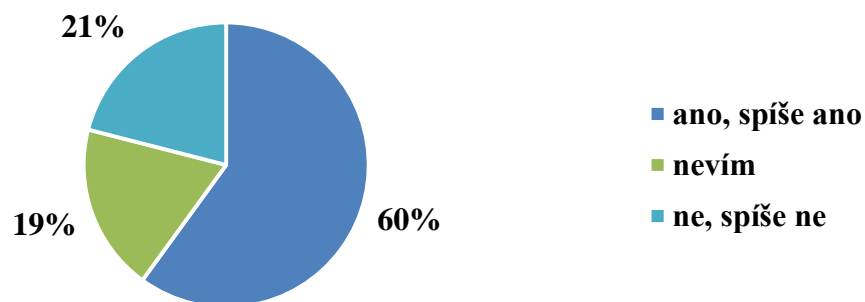


K otázce, zda by zaměstnanci zůstali ve společnosti i v případě, že by jim někdo nabídl dobrou práci, 51 % respondentů odpovědělo ano, spíše ano, 22 % respondentů nevím a 27 % ne, spíše ne. Na základě uvedeného hodnocení se lze domnívat, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojená a jinou pracovní nabídku by pravděpodobně odmítla.

Otázka č. 20

Společnost bych doporučila svému známému.

Graf k otázce č. 20



K výše uvedené otázce uvedlo 60 % respondentů ano, spíše ano, 19 % nevím a 21 % ne, spíše ne. Vzhledem k tomu, že nadpoloviční většina respondentů uvedla, že by společnost doporučila svému známému lze konstatovat, že společnost má velmi dobrou pověst a z pohledu svých zaměstnanců i pověst kvalitního zaměstnavatele.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

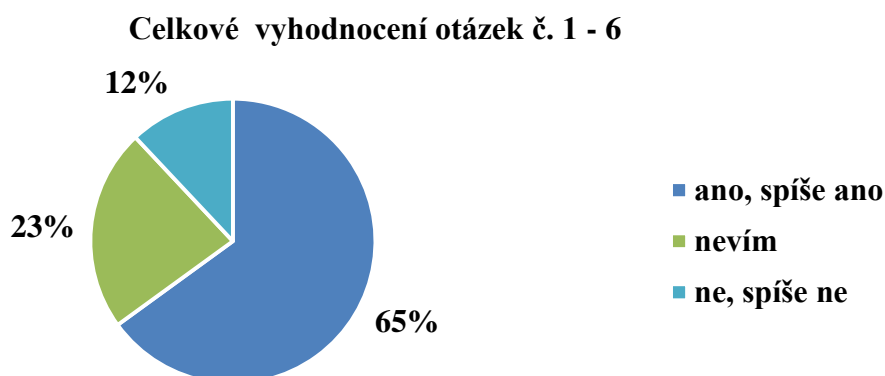
Je nutné podotknout, že dotazník byl distribuován mezi zaměstnanci Úseku operativní správy sítí. Kdybychom chtěli výsledky výzkumu uplatnit na celou společnost RWE Distribuční služby, s.r.o., museli bychom oslovit mnohem větší počet respondentů.

Dotazník obsahoval celkem 20 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídali ano, spíše ano, nevím, ne, spíše ne. Na konci dotazníku byly uvedeny otázky týkající se struktury respondentů. Ze 106 rozeslaných dotazníků bylo zodpovězeno a vráceno 84. Z tohoto počtu vyplnilo dotazník 25 žen a 59 mužů, což koresponduje i s dostupným zdrojem o poměru žen a mužů v celé skupině RWE, který je 36 % žen a 64 % mužů.

V dosaženém nejvyšším vzdělání respondentů jsou nejsilněji zastoupeni zaměstnanci s ukončeným středoškolským a vysokoškolským vzdělání. Poměr mezi zaměstnanci se středoškolským vzděláním a zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním je 64 středoškoláků a 20 vysokoškoláků. Nejsilněji byla v dotazníkovém šetření zastoupena věková kategorie zaměstnanců v rozmezí 41 - 50 let, průměrná doba zaměstnání ve společnosti doba 10 - 15 let. Tato data korespondují s daty týkající se celé společnosti RWE, kde průměrný věk zaměstnanců je 42 let a průměrná doba v zaměstnání 11 let.

Vyhodnocení hypotéz:

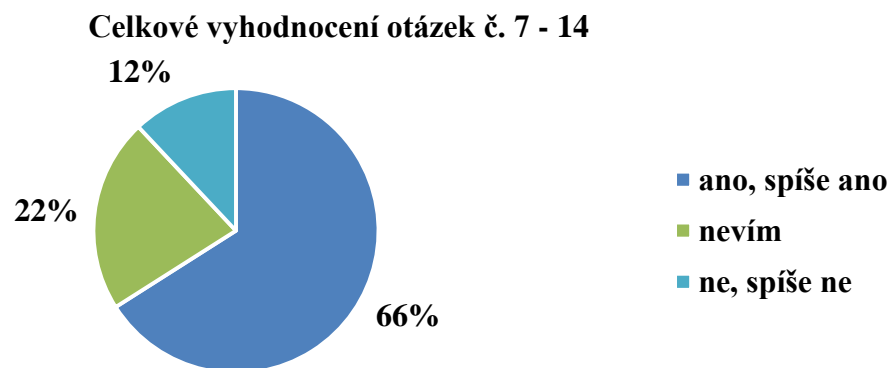
Hypotéza č. 1 Společnost má silnou a fungující firemní kulturu.



Celkově se k otázkám 1 - 6, které byly všechny zaměřeny k zjištění pravdivosti hypotézy č. 1 „Společnost má silnou a fungující firemní kulturu“ odpovědělo 65 % respondentů ano, spíše ano, 23 % respondentů nevím a 12 % respondentů se vyjádřilo ne, nevím. Jak

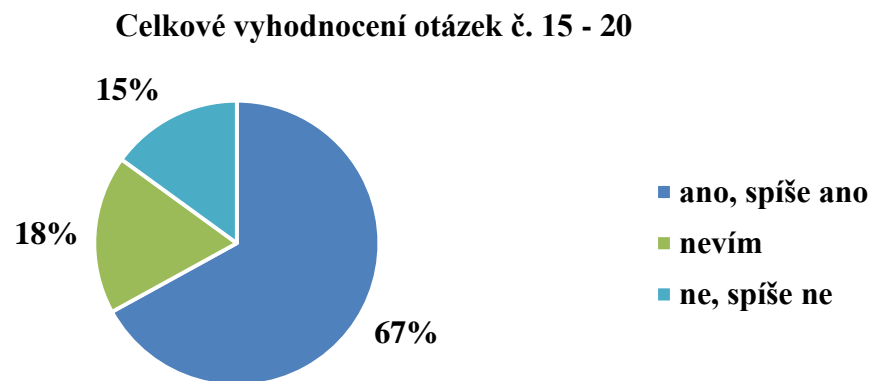
jsem již zmínila, vyšší procento odpovědí „nevím“ stojí za bližší prozkoumání. Nabízí se otázka, zda zaměstnanec ví, co vše termín firemní kultura obsahuje. Z výsledku plyne, že společnost má silnou a fungující firemní kulturu, avšak zdá se, že poměrně vysoké procento zaměstnanců si neuvědomuje, co vše pojem firemní kultura zahrnuje. Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

Hypotéza č. 2 V rámci společnosti je dobrá komunikace a personální procesy fungují.



Celkově se k otázkám 7 - 14 , které byly zaměřeny k zjištění pravdivosti hypotézy č. 2 „V rámci společnosti je dobrá komunikace a personální procesy fungují“ odpovědělo 66 % respondentů ano, spíše ano, 23 % respondentů nevím a 12 % respondentů se vyjádřilo ne, nevím. Komunikace mezi podřízenými a nadřízenými je na velmi dobré úrovni. Komunikace je důležitým prvkem firemní kultury a hlavním zdrojem pro získávání a sdělování informací. Z výsledku plyne, že ve společnosti je dobrá komunikace a personální procesy fungují. Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

Hypotéza č. 3 Zaměstnanci ve společnosti jsou spokojeni.



Otázky 15 - 20 byly zaměřeny k zjištění pravdivosti hypotézy č. 3 „Zaměstnanci ve společnosti jsou spokojeni“. 67 % respondentů odpovědělo ano, spíše ano, 18 % respondentů nevím a 15 % respondentů se vyjádřilo ne, nevím. Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce s názvem „Úloha personálního managementu při tvorbě firemní kultury v organizaci“ bylo získat co nejvíce poznatků o problematice firemní kultury a úloze personálního managementu při její tvorbě.

V teoretické části bakalářské práce jsem definovala pojmy související s firemní kulturou. Především co je firemní kultura, její historii a význam a funkci firemní kultury. Dále bylo cílem popsat vztah personálního managementu a firemní kultury. Přiblížit úlohu personálního managementu při tvorbě firemní kultury. Mezi tyto procesy patří zejména personální procesy, které jsou neodmyslitelně s firemní kulturou spjaty.

V praktické části jsem popsala společnost RWE Distribuční služby, s.r.o., její postavení na trhu a zejména personální procesy v této společnosti. Součástí praktické části je i výzkumné šetření, které je zaměřeno na celkovou práci personálního managementu při tvorbě firemní kultury a na to, jak jsou tyto procesy vnímány samotnými zaměstnanci. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má firma k dispozici. Měla by s nimi umět prostřednictvím nadřízených efektivně a pružně komunikovat, zejména v dnešní době rychlého přenosu informací, provádět vhodný výběr zaměstnanců, seznamovat je s nastavenými pravidly, motivovat je a vůbec vytvářet ve firmě dobré vztahy a dobré pracovní klima. Informovaný, vzdělaný a neustále se vzdělávající a motivovaný zaměstnanec je zpravidla i zaměstnancem loajálním, oddaným a efektivně pracujícím a nemá potřebu hledat si za krátký čas nového zaměstnavatele.

Součástí praktické části bylo výzkumné šetření, které mělo za cíl potvrzení či vyvrácení předem stanovených hypotéz. Dotazník se skládal z dvaceti otázek, které se týkaly firemní kultury a úlohy personálního managementu při tvorbě firemní kultury. Pomocí tohoto dotazníkového šetření se podařilo potvrdit všechny tři formulované hypotézy.

Hypotéza č. 1 „Společnost má silnou a fungující firemní kulturu“, k této hypotéze se vztahovaly otázky 1 – 6 a hypotéza byla potvrzena. Společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. má silnou a fungující firemní kulturu. Hypotéza č. 2 „V rámci společnosti je dobrá komunikace a personální procesy fungují“ byla na základě uvedených otázek potvrzena. Hypotéza č. 3 „Zaměstnanci ve společnosti jsou spokojeni“, byla zkoumána otázkami č. 15 – 20 a byla potvrzena.

Zbývá tedy učinit závěr, zda personální management svoji úlohu při tvorbě firemní kultury organizace naplňuje. Dotazníkové šetření nám bezesporu potvrdilo, že personální management je tím, kdo firemní kulturu vytváří a spoluvytváří prostřednictvím nástrojů, které má k dispozici a děje se tak jak v oblasti získávání, udržování a formování zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti, jejich rozvojem, motivací k vysoké produktivitě práce, tak také vytvářením jejich pozitivního vztahu k organizaci. Zcela jednoznačně jim k tomu napomáhá skutečnost, že organizace je součástí silného a stabilního nadnárodního koncernu, který této oblasti věnuje nemalou pozornost a jednotlivé procesy, stejně jako péči o zaměstnance, má poměrně detailně zpracované a vyžaduje jejich naplňování. Úkoly a cíle personálního managementu však nejsou naplňovány automaticky, je k tomu zapotřebí každodenní spolupráce a komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou pro výkon své funkce školeni, a to zejména absolvováním seminářů zaměřených na psychologii personalistiky a své řídicí zkušenosti získávají také prostřednictvím workshopů. Musí mimo jiné umět zvládat i rozmanité povahy jednotlivých zaměstnanců, jejich potřeby a rovněž řešit problémové situace. Že se jim to daří, ukázal i dotazníkový průzkum. Nicméně vždy je co zlepšovat, což průzkum rovněž potvrdil, a pozornost je třeba zaměřit jednak na vysvětlování a komunikaci pravidel firemní kultury zaměstnancům, kteří firemní kultuře, respektive tomu, co se za tímto pojmem skrývá, zcela nerozumí, nebo nevědí, že právě například postoje, které zastávají, hodnoty, které sdílí, nepsané normy chování, které dodržují, interní dokumenty, jimiž se řídí, či hmatatelné věci, jako je třeba pracovní prostředí a kvalita jeho vybavení, naplňují obsah pojmu firemní kultura. A také je třeba ze strany managementu věnovat pozornost zaměstnancům, kteří firemní kulturu odmítají, či říkají, že jí ovlivňování nejsou, nebo tvrdí, že pro ně firemní kultura není důležitá. Průzkum v této oblasti ukázal, že takoví zaměstnanci se necítí být součástí organizace a kdyby jim někdo nabídl jinou práci, odejdou. Otázkou je, zda by jejich vnímání firemní kultury v jiné organizaci bylo jiné, nebo se k ní ze svého „bytostného přesvědčení“ budou stavět stejně negativně, jako při mém průzkumu.

I mně samotné zpracování tématu této bakalářské práce přineslo a odkrylo mnohá poznání, která jsem možná podvědomě tušila, avšak nedokázala jsem je přesněji pojmenovat a uvědomit si jednotlivé souvislosti. A co je také podstatné, mohu se

získanými novými znalostmi dále pracovat a jako zaměstnanec pomáhat spoluutvářet firemní kulturu, i když jejím tvůrcem a nositelem je v první řadě personální management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. s. 653. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. 2004. s. 342. ISBN 8072610643.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 267, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOSTROŇ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Brno Business School Podnikatelské fakulty VUT, 1997. 163 s.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-657-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změny*. Praha: Grada, 2010. s. 17-18, s. 238. ISBN 978-80-247-2951.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 19-29, s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

MARGUES, C., JIRÁSEK, F., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.

MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*. 2. vydání Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NOVÝ, Ivan a kol., *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 7. vydání Praha: VŠE. ISBN 80-7079-470-4.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 35, s. 70. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004, ISBN 80-86324-43-5.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. s. 9, s. 70-71. ISBN 80-7357-046-7.

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

VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. s. 20. ISBN 80-85963-42-6.

Internetové zdroje:

<http://rwe.jobs.cz/proc-do-rwe/rovne-sance-v-rwe/>

<http://www.rwe.cz/cs/koncern-rwe>

Interní zdroje Skupiny RWE:

<http://intranet.rwe.cz/cs/lidske-zdroje/>

<http://intranet.rwe.cz>

Firemní časopis:

Zpravodaj skupiny RWE v ČR TEAM: ČESKO 6/2014 str. 3 Dny diversity

Zpravodaj skupiny RWE v ČR TEAM: ČESKO 7/2014 str. 7 Talentové programy

Zpravodaj skupiny RWE v ČR TEAM: ČESKO 3/2014 str. 4 Nebojte se e-learningu; str.
6 Systém odměňování

Zpravodaj zaměstnanců – koncernové vydání RWE 4/2014 str. 11 RWE je silná značka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Bariéry v podniku (Šigut, 2004. s. 71).....	13
Obr. 2. Příklad náborového procesu (vlastní graf).....	23
Obr. 3. Typologie společnosti dle Kostroně (vlastní graf).....	25

GRAFY

Graf č. 1 Odpovědi na otázku č. 1.....	42
Graf č. 2 Odpovědi na otázku č. 2.....	43
Graf č. 3 Odpovědi na otázku č. 3.....	43
Graf č. 4 Odpovědi na otázku č. 4.....	44
Graf č. 5 Odpovědi na otázku č. 5.....	44
Graf č. 6 Odpovědi na otázku č. 6.....	45
Graf č. 7 Odpovědi na otázku č. 7.....	46
Graf č. 8 Odpovědi na otázku č. 8.....	46
Graf č. 9 Odpovědi na otázku č. 9.....	47
Graf č. 10 Odpovědi na otázku č. 10.....	47
Graf č. 11 Odpovědi na otázku č. 11.....	48
Graf č. 12 Odpovědi na otázku č. 12.....	48
Graf č. 13 Odpovědi na otázku č. 13.....	49
Graf č. 14 Odpovědi na otázku č. 14.....	50
Graf č. 15 Odpovědi na otázku č. 15.....	50
Graf č. 16 Odpovědi na otázku č. 16.....	51
Graf č. 17 Odpovědi na otázku č. 17.....	51
Graf č. 18 Odpovědi na otázku č. 18.....	52
Graf č. 19 Odpovědi na otázku č. 19.....	52
Graf č. 20 Odpovědi na otázku č. 20.....	53
Graf č. 21 Celkové vyhodnocení otázek 1 – 6.....	54
Graf č. 22 Celkové vyhodnocení otázek 7 – 14... ..	55
Graf č. 23 Celkové vyhodnocení otázek 14 – 20.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

PI. DOTAZNÍK

PII. DVANÁCTERO PRO ZAMĚSTANNCE

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Renata Ansorgová a jsem studentkou Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma: „Úloha personálního managementu při tvorbě firemní kultury organizace“. Dotazník si klade za cíl zmapovat, zda má organizace silnou firemní kulturu, jak funguje komunikace v rámci organizace a zda jsou zaměstnanci v RWE Distribuční služby, s.r.o. spokojeni s naplňováním úlohy personálního managementu.

Předem děkuji za Váš čas a zároveň bych Vás chtěla ujistit, že veškeré Vámi poskytnuté informace nebudou nikterak zneužity a budou sloužit jen ke studijním a výzkumným účelům mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní. V případě dotazů, námětů či připomínek, mě můžete kontaktovat na emailové adrese renata.ansorgova@seznam.cz

Postup pro vyplnění: pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu možnost z výběru odpovědí. Kde je třeba vyplňte chybějící informace.

1. Je pro Vás firemní kultura důležitá?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

2. Jste o záměrech a cílech společnosti průběžně informován/a?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

3. Pomáhá Vám firemní kultura v plnění Vašich úkolů?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

4. Cítíte se vy sám/a ovlivňován/a firemní kulturou společnosti?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

5. Cítíte se součástí společnosti?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

6. Myslíte si, že firemní kultura společnosti je jednotná, silná a stabilní?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

7. Vztahy s kolegy jsou přátelské a na dobré pracovní úrovni.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

8. Vnímáte atmosféru na pracovišti jako týmovou a tvůrčí?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

9. V našem týmu jsou úkoly a zodpovědnosti jasně určeny.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

10. V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

11. Můj nadřízený jasně říká, co ode mě očekává.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

12. Nadřízený mě dostatečně informuje o záležitostech společnosti, které se mě týkají.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

13. Své názory na vzniklé pracovní problémy či situace mohu svému nadřízenému otevřeně sdělovat.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

14. Můj nadřízený mě dokáže efektivně motivovat k vyššímu výkonu.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

15. Pro svoji práci jsem byl/a dostatečně vyškolen/a.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

16. Mám k dispozici vybavení a nástroje, které mi umožňují dobře vykonávat svou práci.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

17. Jste na práci, kterou vykonáváte ve společnosti hrdý/á?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

18. I kdyby mi někdo nabídl dobrou práci, raději zůstanu ve společnosti.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

19. Moje práce mi umožňuje soulad mezi prací a soukromým životem.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

20. Společnost bych doporučila svému známému.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

-----Struktura respondentů:

21. Pohlaví. Muž Žena

22. Věková kategorie.

do 30 let 31-40 let 41-50 let 50 a starší

23. Doba zaměstnání ve společnosti.

méně než 5 let 11-15 let 6-10 let 6 a více let

Děkuji Vám za Váš čas věnovaný vyplněním dotazníku. Pokud by Vás napadla nějaká připomínka, námět, nebo změna, napište ji, prosím Vás, do přílohy dotazníku.

PŘÍLOHA P II:

DVANÁCTERO PRO ZAMĚSTNANCE RWE

1. RWE respektuje důstojnost a osobnost každého jednoho zaměstnance, při vzájemném jednání klade důraz na oboustranný respekt, slušnost, týmového ducha, profesionalitu a otevřenost.
2. RWE podporuje rovnost příležitostí a rozmanitost, které považuje za nepostradatelný předpoklad budování dobrého jména společnosti a podnikatelského úspěchu.
3. jednání RWE a jejich zaměstnanců je určeno vlastní zodpovědností, upřímností, loajalitou a respektem vůči ostatním lidem a životnímu prostředí.
4. Ve všech oblastech svého podnikatelského jednání podléhá RWE zákonům, nařízením a srovnatelným předpisům.
5. RWE realizuje své obchody pomocí prostředků, které jsou z hlediska práva a etiky nenapadnutelné, a totéž očekává od svých zaměstnanců, obchodních partnerů, dodavatelů a zákazníků.
6. Zaměstnanec RWE nesmí ze strany třetí osoby požadovat ani přijmout finanční plnění, či je nabízet nebo poskytnout.
7. RWE se chová jako politicky a stranicky neutrální a neposkytuje žádné dary politickým stranám.
8. Dlouhodobý úspěch RWE je založen nejen na poskytovaných produktech a službách, realizovaných investicích a roli zaměstnavatele, ale také na vnímání odpovědnosti vůči společnosti jako takové a životnímu prostředí.
9. Každý zaměstnanec RWE je ve své pracovní oblasti spoluodpovědný za ochranu člověka a životního prostředí.
10. RWE se zasazuje o to, aby zaměstnanci mohli podnikatelské zájmy sladit se svým soukromým životem.
11. RWE dbá na to, aby byly soukromé zájmy zaměstnanců striktně oddělovány od zájmů společnosti.
12. RWE považuje kapitál svých akcionářů za předpoklad a základ podnikatelského jednání, i proto jsou významnými firemními cíli nejen spolehlivé zásobování zákazníků požadovanými službami, ale také odpovídající podnikatelský úspěch.

