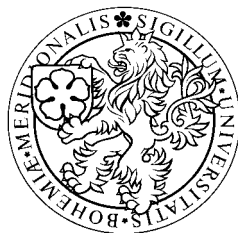


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH



Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

Podniková kultura a motivační klima podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Darja Holátová, PhD

2006

Autor:

Radek Lomský

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem si vybral tuto práci z vlastního zájmu. Vypracoval jsem ji samostatně s přispěním uvedených pramenů a odborné literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2006

Poděkování:

Touto cestou děkuji všem, kteří se radou i jakoukoli pomocí podíleli na této práci.

Především Ing. Darje Holátové, PhD. Děkuji také zaměstnancům firmy za aktivní přístup při vyplňování dotazníků.

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	PODNIKOVÁ KULTURA	9
2.1.1	Vize – základní kámen kultury v podniku	9
2.1.2	Definice a prvky organizační kultury	11
2.1.3	Typologie firemní kultury.....	14
2.1.4	Řízení podnikové kultury.....	18
2.1.5	Etiketa a etický audit ve firmě	21
2.1.6	Atmosféra zaměstnaneckých vztahů.....	24
2.1.7	Změny v podnikové kultuře.....	27
2.2	MOTIVAČNÍ KLIMA	29
2.2.1	Klima, motivace a podnik.....	29
2.2.2	Motivační metody	32
2.2.3	Psychologický vztah k práci	35
2.2.4	Vůdčovství, kompetence a oddanost	36
2.2.5	Motivační klima při práci v týmu	39
2.2.6	Práce v nevhodném pracovním klimatu.....	42
2.2.7	Změny, rozvoj a inovace.....	44
3	CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	46
4	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO VNITROPODNIKOVÉHO KLIMATU.....	48
4.1	VYBRANÉ CHARAKTERISTIKY PODNIKU V NÁVAZNOSTI NA ŠETŘENÍ	48
4.2	JEDNOTNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	51
4.3	PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	55
4.4	ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY VE SPOLEČNOSTI	58
4.5	PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	59
4.6	PERSONÁLNÍ AUDIT.....	59
4.7	KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	61

4.8	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	66
5	DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ	88
6	ZÁVĚR	91
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	93
8	SUMMARY	96
9	PŘÍLOHY	97

1 Úvod

Organizační kultura je ve vyspělých státech řízená a využívána od 80. let minulého století. V Česku (tehdy ještě v Československu) se s tímto pojmem setkáváme až po převratu, který proběhl na podzim v roce 1989, jenž odstartoval naši orientaci na tržní hospodářství od předešlého ortodoxně plánovacího systému.

Naše kultura se mění a s ní i podnikatelské prostředí. Orientace a tlak na snižování nákladů, zvyšování zisku a využívání lidského potenciálu neustále roste. Je tedy na čase si položit otázky. Proč? Jak? Pro koho? Odpovědi jsou na první pohled velmi prosté. Všichni neustále chceme růst technologicky, ekonomicky i po lidské stránce. Pomocí vytváření hodnot. Pro sebe, své blízké a další po nás přichozí. Ale pak je tu několik faktorů, i když si jejich existenci mnohdy neuvědomujeme.

Základními prvky máme na mysli především kulturu a motivaci, jež jsou dále přenášeny z osobního do podnikového života, kde jsou upravovány a formovány. Jejich podoba záleží nejen na vedoucích pracovnících, kteří mají být hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury ve firmách, ale i na každém pracovníkovi. Každý jednotlivý vztah člověka k člověku v pracovním procesu má být na co možná nejvyšší úrovni, které je lidský jedinec v rámci svého přirozeného společenského soužití schopen dosáhnout. To vše může vést k synergickému efektu, kdy podniková kultura nebude jen prostým součtem svých jednotlivých hodnot, ale výrazně překročí svůj matematický potenciál.

V mnoha organizacích ve Spojených státech amerických, Japonsku nebo Velké Británii již dříve pochopili, že péče o své vlastní zaměstnance přináší ovoce v podobě efektivnějších výstupů, které jsou projevem jejich vyšších výkonů, a jež se postupně stávají největší konkurenční výhodou na trhu. I v České republice se začínají objevovat první podniky, které k problematice motivace a podnikové kultury přistupují již profesionálně. Tyto společnosti se rychle stávají tahouny celého našeho hospodářství.

Je nezbytné, aby systém motivace a podnikové kultury byl plánován, organizován a řízen se stejnou pečlivostí, jako je tomu například v řízení zásob. Pokud budeme ochotni klást důraz na nově se rozvíjející techniky, pak jen tehdy se bude moci zvyšovat využití potenciálu našich pracovníků a tím i celé firmy.

Česká republika se stala 1. 5. 2004 součástí Evropské unie. A již v roce 2006 ji Světová banka poprvé zařadila oficiálně mezi vyspělé země. Naše doba hájení je u konce. Nesmíme se stát zemí, kde naše přítomnost bude tvořena minulostí našich sousedů. Pokud se máme stát plnohodnotnými partnery ve společenství, nemůžeme se spokojit s kopírováním chyb.

Fyzické i právnické osoby v České republice mají nyní šanci vytvořit lepší podnikovou kulturu a stát se více konkurenceschopnými.

Cílem diplomové práce je analýza, posouzení a zhodnocení stavu současného motivačního vnitropodnikového klimatu a návrhy změn pro zefektivnění manažerské práce v návaznosti na strategie a cíle podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Vize – základní kámen kultury v podniku

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKÁPOVÁ 2000 míní, že podniková vize je strategický dokument, který vyjadřuje smysl existence podniku, pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky.

Usměrnjuje a „řídí“ samostatné jednání a rozhodování jednotlivců, týmů, organizačních jednotek a poboček.

Vize se musí promítat do všech oblastí života firmy – od výběru nových zaměstnanců přes nabídku produktů a služeb až po dlouhodobé směry rozšiřování podnikatelských aktivit. Zároveň je cenným vodítkem, které pomáhá usměrňovat veškerou komunikaci uvnitř firmy i vůči všem zájmovým skupinám: zákazníkům, obchodním partnerům, akcionářům, státní správě, místní komunitě apod.

Příklady vizí neboli strategických cílů, či filozofií v podnicích, které patří mezi úspěšné nejen v České republice.

Jedné z našich největších bank není vize lhostejná **ČSOB, A. S. 2005** a ve svých materiálech zdůrazňuje:

„Naší ambicí je být spojenou rodinou společností poskytujících banko-pojišťovací služby, vybudovanou na stabilní a významné retailové franšíze, která efektivně poskytuje finanční služby našim klientům podle jejich potřeb a s využitím naší současné pozice zajišťuje udržitelný výnos našim akcionářům.”

I v českém podniku není budoucnost cizí pojem **ŠKODA AUTO A. S. 2005**

Víme, odkud přicházíme i kam směřujeme.

Jen čtyři automobilky na světě se mohou pochlubit více než stoletou nepřerušenu tradicí. Škoda patří mezi ně. Tato tradice nás zavazuje a zároveň motivuje.

Neustáváme v hledání nových řešení - intelligence. Vyvíjíme automobily, které jsou esteticky na vysoké úrovni - attractiveness. Kráčíme ve šlépějích Laurina a Klementa = dedication.

V dubnu 1991 se stala Škoda součástí koncernu Volkswagen. V současnosti vyrábí osobní automobily v modelových řadách Superb, Octavia a Fabia. Je tahounem českého exportu a zároveň společností, která má v České republice nejlepší pověst.

2.1.2 Definice a prvky organizační kultury

ARMSTRONG 2000 definuje organizační kulturu jako soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

Celistvý výklad k definování podnikové kultury nám přináší **SCHEIN 1984** (*in Armstrong*). Organizační kultura je soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit.

KRNINSKÁ 2002 vystihuje složení podnikové kultury velmi svérázně. Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- **základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců**
výchozí východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně.
- **pravidla pracovníka a sociální jednání**
spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
- **symbolicky**, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů), fungují na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení.

PFEIFER a UMLAUFOVÁ 1993 člení prvky firemní kultury na **představy, přístupy a hodnoty** ve firmě, které jsou všeobecné přijímané, sdílené a udržované.

Představy: o vlastní práci a jejím smyslu, úspěchu firmy, odměňování a další. „Představa je obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly“. Z toho dále vyplývá, že představy jsou subjektivní myšlenky zaměstnanců firmy rodící se v jejich hlavách, které souvisejí s jejich působením v podniku. Pak autoři podotýkají, že představy mají tři prameny:

1. rozumový - to jsou získané informace,
2. emotivní - mají za nabyté dojmy
3. kombinované - kterým přičítají prodělané zkušenosti.

Při této příležitosti kladou důraz na vzájemný soulad informací, dojmů a zkušeností, pomocí kterých se utvářejí představy našich pracovníků. V návaznosti na prameny představ rozdělují představy do třech základních poloh: **znalosti, přesvědčení a víra**. Naléhají na schopnost naslouchat lidem, na mínění zaměstnanců a podporování aktivit. Tyto základní složky mají pracovníky vtáhnout více do dění firmy, posílení vztahu k zaměstnavateli a pocitu sounáležitosti.

Přístupy – původ, podnět a projevy: Přístup je náchyllost k určitému způsobu jednání. Jejich původem jsou dominantní povahové rysy člověka, temperament, zájmy, zvyky. Obecně jeho chování. V psychologii všechny tyto vlastnosti a projevy souhrnně označujeme pod pojmem psychologie osobnosti. - (poznámka autora).

Pfeifer a Umlaufová projevy systematicky třídí do matice (viz. Obr. 1):

	Poctivost k zájmům firmy	
	vysoká	nízká
Způsobilost k práci		
vysoká	„Soví“	„Liščí“
nízká	„Ovčí“	„Oslí“

Obr. 1 - Typy projevů zaměstnanců v organizaci

Druhý přístup, který se jeví jako racionálnější a odborně fundovanější, dělí projevy zaměstnanců na: **aktivistické, teoretické, reflexní a pragmatické.**

Aktivistické projevy jsou typické pro inovativně založeného člověka, který dělá rád nevyzkoušené věci, hledá si vlastní cesty k plnění úkolů a flexibilně dokáže měnit přístupy a pohledy na věci.

Teoretické projevy se vyskytují u lidí systémovým a logickým uspořádáním věcí, úkolů a činností. Každý problém řeší strukturovaně podle schématu, modelu nebo vzoru. Mají v oblibě řád a pořádek, který si jsou schopni i sami vybudovat.

I **reflexní** projevy nám budou více jasné, když si uvědomíme, že reflexe = přemýšlení. Lidé s tímto přístupem jsou puntičkářští, potřebují dostatek času na shromáždění a utřídění poznatků k úkolům. Jsou trpěliví.

Pragmatické projevy jsou charakterizovány jako praktické, chladné, účelové. Signalizují realistický pohled na věci. Nezřídka však mohou vést až k přizemnosti.

LUKÁŠOVÁ 2004 považuje **hodnoty** za to, co je důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Poukazuje také na rozdíl ve vnímání hodnot jednotlivcem a organizací jako celkem. Hodnoty jsou jádrem organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Problém, s nímž je možné se setkat v praxi, je však nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými.

2.1.3 Typologie firemní kultury

Formulovat typy firemní kultury je úloha nesnadná, protože je to věc striktně individuální. Přesto se autoři **PFEIFER a UMLAUFOVÁ 1993** pokusili rozčlenit jednotlivé typy podnikové kultury z různých úhlů pohledu (viz. Obr. 2):

Typy kultury firmy podle výrazných determinantů

Za hlavní determinanty považují míru rizikovosti předmětu podnikání a zpětnou vazbu trhu, přesněji její rychlost.

	Míra rizikovosti předmětu podnikání	
	velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu		
velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

Obr. 2 - Typy kultury podle hlavních determinantů

„Kultura ostrých hochů“ je charakteristická pro rychle se rozvíjející se odvětví, kde se předpokládá vysoké riziko podnikání, ale také možnost okamžitých zisků. Mezi taková odvětví můžeme zařadit – cestovní ruch, kosmetický průmysl, obchodování s reklamou. Heslo: **„Jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“**.

„Kultura přátelských experimentů“ se vyskytuje ve firmách, které mají široký sortiment. Pokud se tedy v několika málo případech „šlápne vedle“ nic moc se nestane

ani autorovi přehmatu a firma také kvůli „maličkosti“ nepůjde do konkurzu. Naopak každý úspěch je řádně oceněn. S hojným množstvím jsou využívány inovační týmy. Heslo: **„Za hodně muziky – hodně peněz“**.

„Kultura jízdy na jistotu“ panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví až po delším časovém úseku. Velmi důležitá je zde kontrola. Vyskytuje se nejčastěji ve farmaceutickém, leteckém a jaderném průmyslu. Heslo: **„Je tu pět let, nic o tom neví“**.

„Kultura mašliček“ za vše hovoří, že tento typ kulturního prostředí organizace se vyskytuje ve státní správě a školství. Mezi klasické znaky patří opatrnost, nepružné rozhodování, utápění se ve výkazech. Heslo: **„Není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“**.

Typy kultury podle zaměření

Kultura zaměřená na moc vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení jednotlivců i firmy jako celku. Taková kultura však nese sebou riziko zhroucení se při kolapsu vrcholového vedení.

Kultura zaměřená na role je postavena na respektování současných norem a pravidel, postupů a procedur. Není nakloněna improvizaci a pružnost. Je však dobře říditelná i v krizových situacích, tím že je ve standardních podmínkách její uspořádání přehledné a průhledné.

Kultura zaměřená na výsledky oceňuje zvládnutí úkolů. Za velmi pozitivní bere vysoké odborné znalosti a dovednosti. Pěstuje pružnost. Její slabiny se mohou projevit při déle trvajících pracovních neúspěších.

Kultura zaměřená na člověka má ráda individuality, poskytuje vhodné prostředí pro osobní kariéru. Dobré vztahy na pracovišti jsou její silnou stránkou. Nebezpečí spočívá v přehnaném akcentování těchto hodnot.

Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

Obranná kultura koresponduje s udržením současných trhů. To znamená, že se snaží udržet současného zákazníka, sází na jistotu, věří ve správnost svého dosavadního počínání. Je typická propracovanou strukturou, detailní kontrolou a inovacemi pouze nižších řádů.

Akční kultura je popsána jako týmová strategie inovačních změn vyšších řádů, kdy sází na technologickou modernizaci, cenovou pružnost a tím i získávání nových trhů a zákazníků. Změny o něž usiluje jsou zaměřeny nejen na **obsah** (segmentace trhu, nové výrobní programy), ale také na **způsob** (koučování týmu, dynamická organizace, rychlé inovační procesy).

Analytická kultura je vlastně kompromisem mezi ortodoxně obrannou a akční kulturou. Snaží se zavádět sice nové věci, ale přitom vychází ze zavedených způsobů, které slavily úspěch. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobování novým podmínkám, které i když to autoři vysloveně neuvádějí vycházejí z vnějšího prostředí podniku.

Další typologie uváděné autory jsou sice zajímavé, ale vzhledem k omezenému prostoru této práce pouze heslovitě shrnu:

Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

- (cíle a výsledky, lidé, struktury a procesy)

Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

- (např.: podle orientace na zákazníka)

Typy kultury podle profilu charakteristik - (možné: vztahy k jistotě, míra loajality)

Typy podle životní fáze organizace

- (průkopnická kultura, kultura ustálení, kultura vzájemnosti)

Jak je vidět z předešlého textu, možností členění je nepřeberné množství. Zdůrazňuji, že každá firemní kultura je věcí individuální a v jednotlivých podnicích se liší jako sítnice lidských očí.

2.1.4 Řízení podnikové kultury

ARMSTRONG 2000 vnímá řízení kultury jako proces vytváření a posilování vhodné kultury. Kultury, která pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů. Řízení kultury se týká: změny kultury, posilování kultury, řízení změny, dosažení oddanosti. Výstupy, tedy cíli řízení kultury jsou pak: vytvoření ideologie, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů, vytvoření a udržení pozitivního klimatu v organizaci, ukazující pracovní chování, které se od členů organizace očekává. A v neposlední řadě zvýšení pochopení a oddanosti pro hodnoty organizace.

Náš přední odborník a publicista na firemní kulturu **LUDEK PFEIFER 2004** uvádí ve svém článku v Hospodářských novinách z 13. září roku 2004, že širší diskuse začala zhruba v roce 1991.

Od té doby však všechny manažerské činnosti prošly dynamickým vývojem, také podnikatelské klima se za více jak patnáct let velmi změnilo. Z toho jednoznačně vyplývá, že s firemní kulturou v pojetí devadesátých let již nemůže žádná úspěšná firma vystačit.

Pět vybraných priorit, na které se v dalším textu pokusím navázat a poté v „dotazníkové“ části této práce dále rozvést. V praktické části této práce ukáží příklady z jedné konkrétní středně velké společnosti, jestli se již plně daří jejich implementace do života firmy, popřípadě poukázat na nedostatky a možná zlepšení v praxi.

1. Provázanost s hodnotami a kulturou klientů. Tak, jako se s úspěchem nahrazuje řízení podle cílů vlastní firmy řízením podle cílů klientů, osvědčuje se budovat i kulturu firmy (a jejich partnerů a satelitů v aliancích) v duchu hodnot a kultury rozhodujících velkých zákazníků.

2. Standardizace procesů předurčující kulturu firmy. Představy, přístupy a hodnoty, které většina interních i externích pracovníků firmy sdílí, lze s úspěchem cílevědomě ovlivňovat. Výběrem lidí, způsoby měření a hodnocení jejich výkonu, rozvojem kompetentnosti, interní komunikací. Je velmi efektivní standardizovat tyto procesy tak, aby jednoznačně posilovaly žádoucí představy, přístupy a hodnoty.
3. Provázanost žádoucí firemní kultury s kompetenčním modelem. Jasně definované soubory klíčových kompetencí provázané se strategickými projekty firmy jsou jednak výraznou konkurenční výhodou, jednak nezbytným doplňkem pro pojmenování žádoucích přístupů a hodnot. Je tak dosaženo i ucelené pozornosti k oběma složkám lidského kapitálu.
4. Jasná odpovědnost liniových manažerů za kvalitu firemní (týmové, útvarové) kultury. Od vrcholového manažerského týmu je nezbytné požadovat holistické řízení klíčových zdrojů růstu firmy – tedy i řízení hodnoty lidského kapitálu a řízení firemní kultury. Zákonitě pak odpovědnost za chování, přístupy a hodnoty sdílené v týmech a útvarech přechází na liniové vedoucí těchto celků.
5. Zajištění investic do rozvoje firemní kultury jako každého jiného rozvojového procesu. Prostředky vynakládané do ovlivňování přístupů a hodnot lidí ve firmě jsou významnou investicí, a proto je nutné také sledovat jejich návratnost. Takovému požadavku přesně odpovídá i (zatím nemnohá) praxe zvyšování hodnoty lidského a intelektuálního kapitálu firem.

Zde je důležité připomenout, že pouze řízená podniková kultura může vést ke zvýšení hodnoty celé společnosti. Pozvednout ji na vyšší úroveň a její součásti pospojovat do celku, který předčí jen pouhý součet vlastních jednotlivostí.

2.1.5 Etiketa a etický audit ve firmě

NOVÝ 1994 definuje etiku v podniku jako souhrn všech materiálních a procesuálních norem založených na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek

DYTRT 2001 pohlíží na etiku z pohledu managementu společnosti. „Manažerská etika se v rámci řídicího procesu uplatňuje především v oblasti rozhodování o zásahu do působení jevů, které z vnitřní struktury a okolí ovlivňují chování řízeného objektu. Manažer získané informace, tvořící vstup do rozhodovacího procesu, zpracovává a poté vysílá jako výstup výsledek své práce do okolí, které řídí, obvykle formou příkazu.“

ŠRONĚK 2004: „To, jak se člověk chová v práci, ale i v soukromí, může výrazně ovlivnit jeho další rozvoj, kariéru. Dobře zvládnutá etiketa se v dnešním silně konkurenčním prostředí stává významnou výhodou“.

Šroněk dále líčí, že všude, kde se lidé setkávají se chtěně nebo nechtěně řídí, většinou neuvědoměle, určitými pravidly minimálně v zájmu svého zdraví a zachování života. Rozdíly v etiketě lze vidět při seznámení se s jinými kulturami podle zemí nebo regionů, politických celků a také podle firem a jejich využívání etikety jako součásti firemní kultury. Etiketa se mění s dobou, je volnější, méně formální, ale i přesto její podstata, tedy usnadnění styku mezi lidmi nebo tolerance ve vztahu k třetím subjektům, zůstává.

Za nejdůležitější však považuje přiblížení se k zahraničním firmám, které působí mimo jiné také na českém trhu. Uznává profesionální přístup v chování firem pocházejících z vyspělých ekonomik uvnitř i navenek. Představitelé těchto firem se v důsledkem návyků a zvyklostí vzniklých mimo jiné v silném konkurenčním prostředí, v němž všechny věcné i formální klady a záporny v jednání manažerů i řadových pracovníků ovlivňují postavení každé firmy.

Hlavním cílem etikety je v obecné rovině usnadňování vzájemných vztahů mezi lidmi. V podnikání může být faktorem ulehčujícím komunikaci mezi partnery, jejímž prostřednictvím se mohou vzájemné vztahy nejen zjednodušit a zlepšit, ale i zkomplikovat.

A právě s dobrým přístupem k řešení přichází **PUTNOVÁ 2004**, která říká, že jednou z možností, jak dosáhnout ve firmě vysokého standardu v chování, jednání a vystupování je **etický audit**.

1. Kontrola řízení – Audit zjišťuje jednotné řízení, jednoznačný nebo nejednoznačný výklad pravidel. Kvalitní provedení by mělo odhalit existenci skupin s neformální autoritou ve firmě a jejich zájmy. Podstatným faktorem je velikost firmy. Nadnárodní společnosti mají k dispozici doporučenou směrnici OECD pro Corporate Governace a navíc většinou propracované studie, ve kterých se na sociální a etická témata nezapomíná!
2. Transparentnost pro všechny skupiny „shakeholders“ (zaměstnanci, manažeři, vlastníci, dodavatelé, místní komunity, atd.). Dostatečná informovanost a otevřenost prohlubuje pozitivní vazbu mezi jednotlivými skupinami a posiluje důvěru a loajalitu vůči firmě.
3. Analýza sociálního klimatu poskytuje managementu zpětnou vazbu při dohlédnutí na důsledky svých dřívějších rozhodnutí. Současně přispívá k motivaci zaměstnanců, neboť o jejich názory se vedení zajímá, jsou pro ně důležité. Snižují tak stresové zatížení, protože je možné problémy prezentovat legitimní formou, aniž by si zaměstnanci museli připadat jako „troublemakers“ (potíživé, ti co vyvolávají problémy), buď proto, že je z hlediska ekonomických výsledků nepovažuje za podstatné, nebo nechce tyto problémy řešit.

Závěrem **PUTNOVÁ 2004** upozorňuje na skutečnost, že etický audit je tedy prostředek, jak mít morální rizika pod dohledem. „Bez ohledu na velikost firmy či instituce mohou demotivovaní zaměstnanci být příčinou neuspokojujících ekonomických výkonů“.

2.1.6 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Pokud chceme dosáhnout dobrých vztahů a zároveň i vysokých pracovních výkonů je k tomu třeba především individuální přístup zaměstnavatele k zaměstnanci. Nejlepším způsobem, jak dosáhnout vřelého motivačního klimatu v podniku je podle Whitmore koučování. **WHITMORE 2004** styl řízení koučování, který je protipólem příkazování a kontroly, aby se však mohlo koučování aplikovat v celé své šíři jsou k tomu nezbytné korektní vztahy na pracovišti.

Z **ARMSTRONG 2000** vyplývá, že atmosféra zaměstnaneckých vztahů je jeden ze základních směrů strategie zaměstnaneckých vztahů. Je to dynamická součást podnikové kultury. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, zaměstnanců a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a zaměstnanci navzájem důvěřují,
- vedení podniku jedná se zaměstnanci slušně a ohleduplně,
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné,
- jsou udržovány harmonické vztahy v každodenním styku, vyúsťující tak do dobrovolné a chtěné spolupráce namísto nechtěné poslušnosti,
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchýlení k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení v němž získávají obě strany,
- jsou zaměstnanci obvykle oddáni zájmům podniku a rovněž, jak dalece s nimi vedení podniku jedná se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak je to vůbec možné.

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKÁPOVÁ 2000 vidí jako stěžejní řešení problému dobré atmosféry zaměstnaneckých vztahů v interní komunikaci. Do ní řadí

firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řadu dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují. V širším pohledu pak dále zařazují vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – otevřenost a přístupnost managementu, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů. Nicméně připouštějí, že celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na „status“ profese, to, jak o oboru a firmě informují média – a samozřejmě i co si o práci a podniku myslí rodina a přátelé.

BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL. 2004 přispívají myšlenkou potlačování stereotypů. Například, že starší pracovníci již nejsou schopni se nic nového naučit. „Zkušenosti však ukazují, že ani tuto skutečnost nelze hodnotit paušálně, ale vždy konkrétně případ od případu.“ To dokládají sekretářkou která v důchodovém věku ovládala osobní počítač na vyšší úrovni než její mladší kolegové a dokázala dát řadu hodnotných podnětů i pracovníkům z výpočetního centra.

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKÁPOVÁ 2000 si myslí že, každý podnik, ať už plánovaně nebo nahodile vynakládá na interní komunikaci vysoké finanční prostředky. Tiskové materiály, manažerské setkání, pořádané sportovní či kulturní akce nikdy nejsou zdarma. Z toho je jasné, že interní komunikace musí být řízený proces se zpětnou vazbou. Je třeba ptát se, jestli všechny podnikové aktivity mají přesný cíl, a jak jsou vnímány zaměstnanci. Vždy si musíme připomínat, že se jedná pouze o nástroje. Pokud jsou zaměstnanci k těmto nástrojům lhostejní, projevují nezájem nebo dokonce nespokojenost, je třeba rychle uskutečnit příslušné změny, protože: „Konečným cílem interní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace“.

ARMSTRONG 2000 popisuje, že lze dosáhnout slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a postupů a jejím důsledným uplatňováním. Je třeba, aby linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou v první řadě odpovědní za řízení

každodenních zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vzdělávání v přístupech, které by měli používat. Informováním zaměstnanců o jednotlivých podnikových politikách by měla být zvýšena pomocí procesů jejich zapojování a participace. Vlastně souhrnně říká, že problém, který nastane, a je třeba řešit, je nejnáze odhalitelný neustálou komunikací ze zaměstnanci a jejich představiteli. Výsledkem je zlepšená kvalita pracovního života všech zaměstnanců podniku.

2.1.7 Změny v podnikové kultuře

Změny patří k životu celé lidské společnosti a tedy i k jednotlivým firmám a samozřejmě se často dotýkají přímo samotné firemní kultury. Proč dělat změny? Změny vlastně přicházejí neustále a mají různé příčiny, někdy je dokáže firemní kultura vstřebat, jindy se musí plánovitě změnit kvůli dobrému žití celé firmy. **PFEIFER a UMLAUFOVÁ 1993** řadí mezi okolnosti, které nutí firmu ke změnám tyto:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další
- řadová změna velikosti firmy
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii
- závažná změna předmětu podnikání
- změna v postavení firmy na trhu
- převzetí nebo fúze firmy

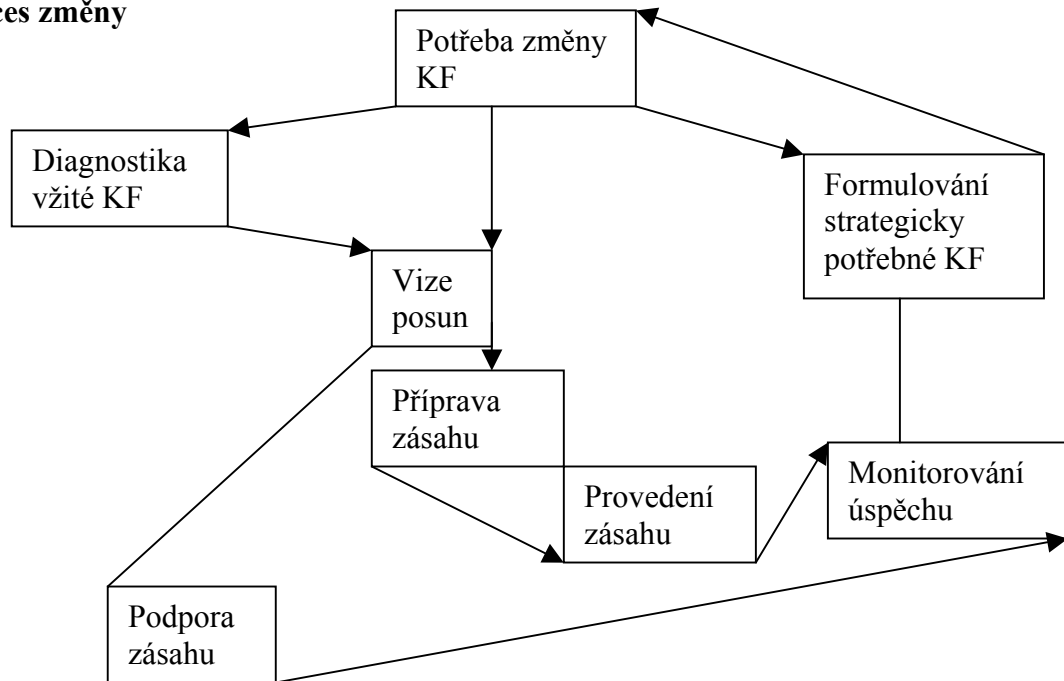
Dále uvádějí, že když už má přijít změna, je třeba aby byla dostatečně promyšlená a přesně orientovaná na: **výsledky** či. **klíčové zájmy** nebo **inovace**.

Nástroje změny

PFEIFER a UMLAUFOVÁ 1993 hovoří o nástrojích změn, které člení na přímé a nepřímé. (viz. Obr. 3)

Mezi **přímé** řadí personální změny (přijímání osvědčených leaderů změn, cirkulace), vzdělávání a výcvik, tvorba pracovního prostředí, projevy změn kultury firmy, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře, změny v užívané technice a technologii, změny v řídicích procesech (vytyčování cílů, plánování, kontrole, rozvoji kvalifikace).

Proces změny



Obr. 3 – Proces změny

A k **nepřímým** udávají osobní příklady – presentace a podpora jiných postojů, jiných norem chování, nové „oslavy hrdinů“, šíření rituálů a historek, cílený rozvoj neformálních sítí, jiný způsob komunikace všestrannosti a otevřenosti, vedení spolupracovníků, counselling (poradenství), použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury.

2.2 Motivační klima

2.2.1 Klima, motivace a podnik

Dlouho jsem přemýšlel, jak uchopit tak abstraktní téma, jako je motivační klima podniku. Čím začít? Psychologií člověka a jeho vztahu k práci, definicí podnikového klimatu nebo organizační strukturou, ve které se nachází základní kameny sociologicko-kulturního prostředí v podniku?

ENCYKLOPEDIE DIDEROT 1996 připisuje k heslu klima dva významy. Překvapivě oba se svým způsobem vztahují k lidské společnosti a jejího vzájemnému působení na své okolí i na sebe samou. „**Klima 1.** meteor. Podnebí, dlouhodobý režim počasí podmíněný geograficky, atmosférickou cirkulací i lidskými zásahy; **2.** sociol. k sociální, souhrnné vyjádření spokojenosti či nespokojenosti. Je dáno vztahem mezi společenským očekáváním jednotlivců a mírou jeho naplnění či nenaplnění“.

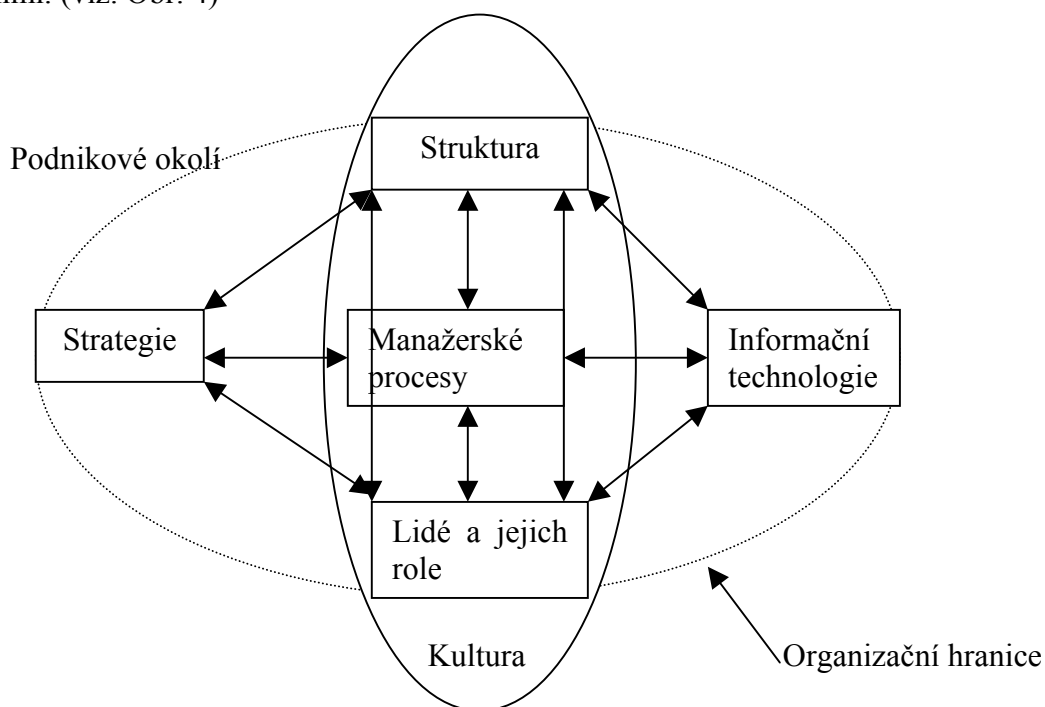
DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 2004 citují, zajímavou definici **motivace**. „Všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (*Berelson, B. – Steiner, C.: Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239*). Z hlediska manažera soba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

NAKONEČNÝ 1992 se posouvá již v samém počátku svých úvah od motivace k motivování. O čemž míní takto. Zatímco motivace je vnitřní proces utváření cílů jedná a v případě jeho realizace také jeho energetizace a udržování motivování je vnějšími prostředky (motivátory) navozovaný proces motivace. **Motivování se uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměn a „trestů“ vytvořeným organizací, pozitivně a negativně sankcionujícím žádoucí a nežádoucí výsledky pracovního jednání členů organizace.** Motivování přitom vychází z určitého modelu. Historicky se vytvořila celá řada takovýchto modelů, z nichž nejvýznamnější jsou tři: Tradiční model, „Human relations“, „Human resources“. Tyto tři základní modely dále charakterizují Steers a Porter.

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 2001 definují **podnik** jako soubor komponentů a vztahů mezi nimi. (viz. Obr. 4)



Obr. 4 - Komponenty organizace a jejich vztahy

NAKONEČNÝ 1992 přesně vystihuje **organizační klima jako pro podnik charakteristický rámec mezilidských vztahů**. Vedení podniku může toto klima ovlivnit trojím způsobem.

- navozením individuální pracovní spokojenosti
- užitím systému motivátorů pro skupiny i jedince
- ovlivňováním sociální atmosféry

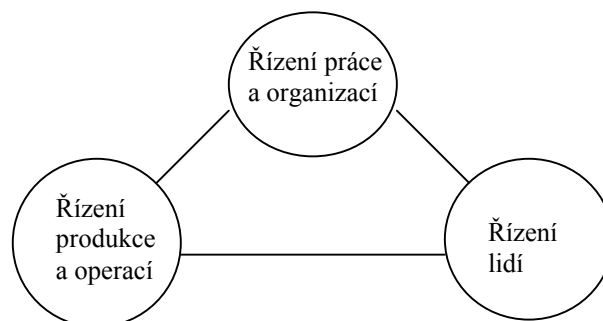
2.2.2 Motivační metody

ARMSTRONG 2000 uvádí přehled hlavních teorií motivace:

- teorie instrumentality – založena na pracích Taylora (1911)
- teorie potřeb, čili teorie zaměřené a obsah – Maslow (1954), Alderfer (1972) a McClelland (1975)
- teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie – zaměřená na psychologické procesy (např.: Vroomova expektační teorie)
- Herzbergová teorie (1957) – dvoufaktorová (motivace – hygienické faktory) teorie
- teorie týkající se chování
- společenskovední teorie – vypracoval Bandura (1977) (např.: Stimulační teorie)
- teorie atribuce
- teorie vytváření vzorů

Každá z těchto teorií uváděných Armstrongem a mnohými dalšími autory je velmi rozsáhlým dílem. Proto jsem se rozhodl poukázat pouze na praktické oblasti, ve kterých můžou tyto teorie být využívány manažery. A to zejména z důrazem na teorii potřeb dle Maslowa, dvoufaktorovou teorii dle Herzberga a stimulační teorii.

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 2004 popisují jakým způsobem mohou manažeři (viz. Obr. 5) využít všech pět kategorií, které uvádí ve své teorii potřeb Maslow (viz. Tab. 1).



Obr. 5 – Struktura managementu

Tab. 1 - Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědnost
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Použití Herzbergovy teorie v řízení

Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci. Přispěl k růstu zájmu o obohacování práce. Herzbergova odpověď na otázku motivace je významná.

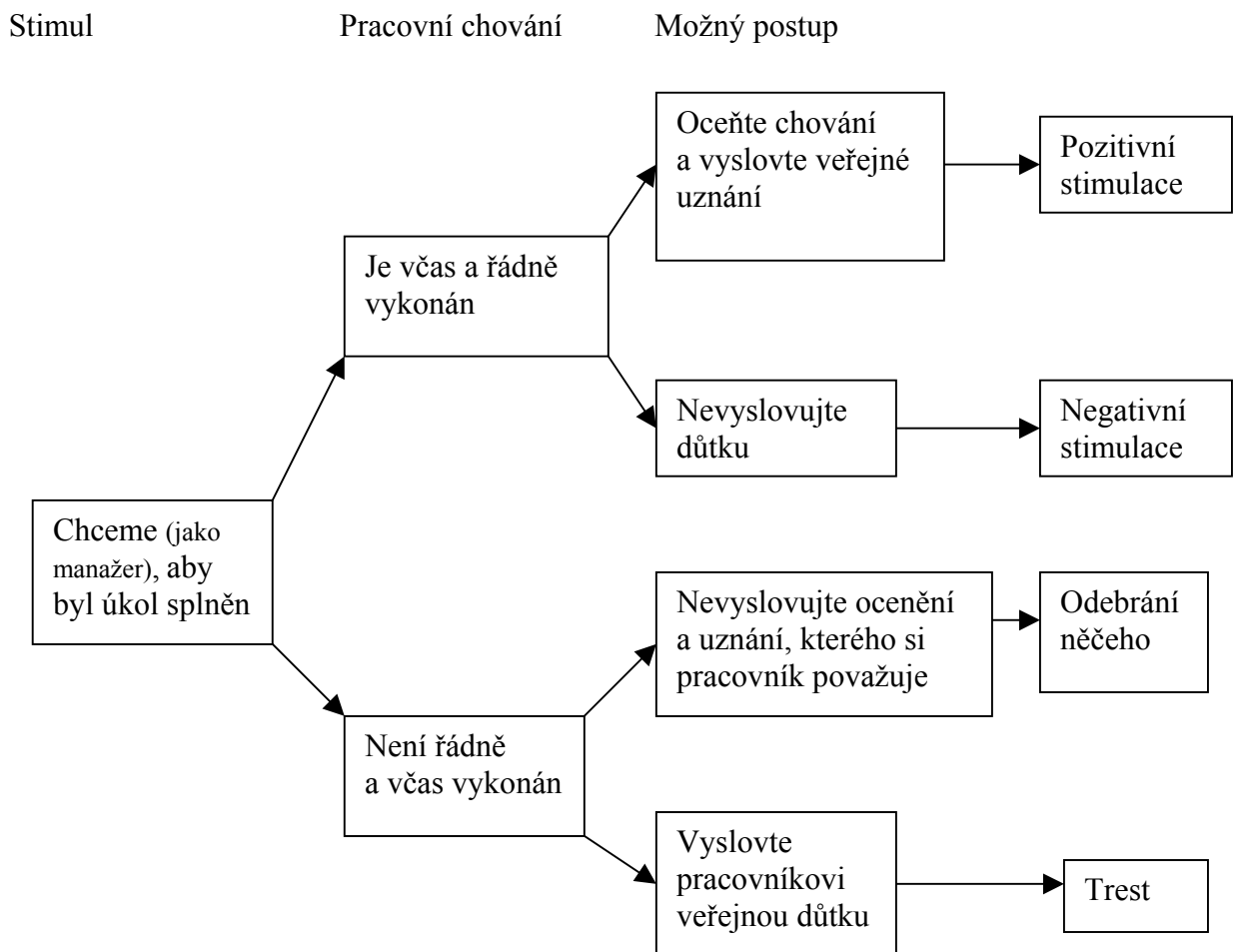
Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. To jsou hlavně odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady.

Stimulační teorie

Teorie zaměřené na obsah i na proces vysvětlují jako důsledek rozhodnutí jedince. Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. Stimulační (= akceptační) teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí.

Použití v řízení

Možnosti manažerů jak stimulovat pracovníky **DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 2004** (viz Obr. 6)



Obr. 6 - Možnosti manažerů jak stimulovat pracovníky

2.2.3 Psychologický vztah k práci

KOSEK 2003 nachází jeden ze základních předpokladů zdravého, ale ne vždy zcela bezproblémového fungování psychiky u člověka ve výkonu určitých činností, které mu přinášejí víceméně trvalé uspokojení. Toto tvrzení v sobě skrývá určitá úskalí. Skutečné uspokojení nám totiž může poskytnout jen taková činnost, jež v podstatě odpovídá našim intelektovým, manuálním, sportovním či jiným schopnostem. Měrou vrchovatou to platí také o zaměstnání.

NAKONEČNÝ 1992 pojímá za obecně platné, že bude-li vytvořeno vhodné pracovní prostředí, budou-li uspokojeny **potřeby růstu osobnosti** pracovníků a bude-li jim poskytována přiměřená odměna za jejich pracovní výkon, bude vytvořena pracovní motivace a pracující bude aktivně a iniciativně usilovat o dosahování cílů organizace, k níž přísluší.

Systém organizačních motivátorů se vytváří v rámci podnikových strategií, v nichž jsou zabudovány řízené motivující impulsy, vytvářené a fungující v úzké souvislosti zejména se stylem vedení a vytvářením organizačního klimatu, provozních inovací a dalších aspektů činnosti organizací.

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 2004 přiřazují k ryze psychologickým přístupům **Vroomovu expektační teorii**. Ta vychází z předpokladů odlišného tempa práce u různých subjektů. Jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu. Mezi tři pilíře řadí volbu, očekávání a preference. Pracovní motivace je posléze vyjádřena jako:

$$M = E * I * P$$

„M“ se rovná pracovní motivaci, „E“ představuje očekávání, „I“ vyjadřuje účinnost a „P“ jako preference. „P“ se může blížit nulovým hodnotám, takže se velmi často užívá místo něj „V“, které je významovým symbolem slova valence.

2.2.4 Vůdčovství, kompetence a oddanost

K vytvoření požadovaného souladu mezi spokojeností zaměstnanců a jejich výkonem je důležité, aby měli své vzory, vůdce, kouče, tvořili týmy a byli loajální k organizaci, ve které pracují. Bez těchto faktorů jen těžko může vzniknout harmonické klima v podniku.

ARMSTRONG 2000 rozebírá oddanost zaměstnanců v organizaci. Pojímá ji jako vztah k míře loajality zaměstnance k organizaci, který tvoří tři základní složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace, touha náležet k organizaci a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace. Oddanost lze také formulovat jako konání, při kterém se jedincovy činy stávají závazným přesvědčením, jenž podporují jeho aktivity. Při vytváření vazby jedince na jeho činy jsou důležité tři rysy chování: viditelnost činů a jednání, míra, v níž jsou výsledky neodvolatelné či nezrušitelné, a míra dobrovolnosti jednání dané osoby.

PŘÍKRYL 2004 shrnuje myšlenky, profesora managementu a podnikového řízení Warrena Bennis (USA), který se dlouhá léta profesionálně zabývá vůdčovstvím např.: ve své knize *Managing the Dream 1990 (Řízení snů)*, do šesti bodů, které vyjadřují schopnosti a kompetence úspěšných vůdců:

1. **Začíná od cíle** – Má jasnou vizi, tvoří silnou kulturu, která podporuje důvěryhodnost a spolehlivost
2. **Zaujme a motivuje další** – Vyžaduje nadšení vůdčí osobnosti, nepřetržitou komunikaci se spolupracovníky. Výsledkem této činnosti by měl být **EMPOWERMENT**. (posilování pravomoci a vytváření prostoru pro samostatné jednání pracovníků)
3. **Buduje přizpůsobivou, reakce schopnou sociální architekturu** - Houževnatost, vytrvalost a prvotřídní schopnost pozorovat. Vyústění by mělo být v „učící se“ organizaci

4. **Vytváří trvalou důvěru** - Vytvořit kulturu otevřenosti, kde se lidé nebudou bát říci svůj názor.
5. **Vychovává vůdce** - Věnovat se nejen svému rozvoji, ale také koučovat a dělat mentora.
6. **Dosahuje výsledků** - Vyžaduje to být zaujatým činností a být schopen přijímat přiměřené riziko. Bez tohoto bodu nemají předchozí žádný smysl.

ARMSTRONG 2000 používá pojmu kompetence v několika významových rovinách. A proto je třeba si ujasnit tento pojem v použití této práce. Kompetence je chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu. Jedná se o procesní aspekt kompetence, který bude ovlivňován úrovní vstupů (znalostí a dovednostmi) a měřen analýzou výstupů (skutečné chování a výsledky). Stručně lze definovat kompetence (schopnosti) jako: **„Vedení, povzbuzování a motivování jednotlivců a týmů k dosahování žádoucího výsledku“**.

Pozitivní znaky při využívání schopností

- dosahuje vysoké výkonnosti týmu
- jasně definuje cíle, plány a očekávání
- trvale sleduje výkon a zabezpečuje dobrou zpětnou vazbu
- udržuje dobré a efektivní vztahy s jednotlivci i s týmem jako celkem
- vytváří v týmu vědomí společného cíle
- buduje týmovou morálku a efektivně motivuje jednotlivé členy týmu tím, že uznává jejich přínos, přičemž přijímá vhodná opatření vůči pracovníkům s nízkým výkonem

URBAN 2004 ví, že většina zaměstnanců, již není ochotna jen přebírat příkazy a nechat se řídit. Zaměstnanci chtějí být nedílnou částí své organizace a usilují o to, aby jejich názory a návrhy byly vyslyšeny. Vůdci proto se svými zaměstnanci komunikují a poskytují jim dostatek potřebných informací o dění v organizaci. K podpoře komunikace osobně přispívají i tím, že jsou pro komunikaci dosažitelní. Oproti manažerům trestajícím své zaměstnanci za neúspěch se vůdci snaží pracovníkům

pomoci, posílit jejich schopnosti a zbavit je obav z možného neúspěchu. Manažeri s vlastnostmi lídrů věří, že etické chování je bez ohledu na oblast podnikání jedním z dlouhodobých faktorů úspěchu.

2.2.5 Motivační klima při práci v týmu

WHITMORE 2004 vnímá tým jako malou skupinu lidí, která prochází společně třemi fázemi vývoje (viz. Obr. 7). Začleněním, prosazením se a spoluprací. Ve fázi spolupráce tkví nebezpečí v tom, že se klade přílišný důraz na skupinu jako takovou, na „komfort“ jejího fungování, což brání projevům nesouhlasných postojů a odlišných názorů. **Ve vysoce produktivním týmu výborně funguje spolupráce, současně si ale takový tým uchovává určitý stupeň dynamického napětí.** Nejlepší šéfové (lídři) dokáží velmi citlivě vyvažovat obě tyto stránky fungování týmu.

Zajímavé je, jak se také zabývá jednotlivcem, který se nachází v jiné fázi než celý tým a tedy i jeho ostatní členové. A to ještě dále rozlišuje za podmínek úspěchu a neúspěchu jednotlivce v jednotlivých fázích. Nachází-li se tým v etapě **spolupráce** a některý z jeho členů triumfuje, ostatní jeho úspěch oslaví. V etapě **prosazování se** mu budou nejspíše závidět a v etapě **začlenění** by se mohli dokonce cítit v ohrožení.

Stupně rozvoje týmu potřeb	Charakteristické vlastnosti		Maslowova hierarchie
↑ SPOLUPRÁCE (fungování) (stanovení norem)	vzájemná závislost	snaha o dosažení společných cílů	↑ seberealizace
PROSAZENÍ SE (konfrontace) druhých lidí	nezávislost	snaha posadit se soutěžení uvnitř týmu	sebeúcta respekt
ZAČLENĚNÍ (formování)	závislost	soustředění na sebe samé	sounáležitost

Obr. 7 - Rozvoj týmu v širším pojetí

ARMSTRONG 2000 hledá ve vhodně strukturovaném týmu nejen efektivitu, ale také sociální soulad. V efektivním týmu je účel týmu jasný a jeho členové cítí, že úkol je důležitý jak pro ně, tak pro organizaci. Bales (1950) zjistil, že efektivní týmy potřebují lidi, kteří napomáhají tomu, aby se udělalo, co je třeba. Potřebují rovněž lidi (viz. Tab. 2), kteří se starají o sociální stránku práce ve skupině. Členové týmu orientovaní na úkol jsou nejlivnější, ale sociálně orientovaní členové jsou nejžádanější a nejoblíbenější. Existuje řada rolí, které mohou členové týmu hrát, a pochopení těchto rolí je užitečné pro proces formování týmu.

Tab. 2 - Belbinovy týmové role (1981)

Role v týmu	Charakteristika role v týmu
Předseda	Řídí, alokuje zdroje, rozpoznává slabé a silné stránky
Tvarovači	Důraz na stanovení cílů, hledají způsoby, tvar diskuse
Rozpracovávající-realizátoři	Koncepce a plány převádějí do systémů a realizují je.
Pěstitelé	Specifikují nové nápady, hledají nedostatky
Hledači zdrojů	Spojky s externím prostředím, vyjednávají „o“ a „s“
Monitorovači-hodnotitelé	Analyzují a hodnotí nápady, cílem je ulehčit rozhodování
Týmový pracovníci	Zlepšují komunikaci uvnitř týmu, podporují členy týmu
Zdokonalovatelé-dopracovávající	Chrání tým před omyly, udržují vědomí naléhavosti úkolů

HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKÁPOVÁ 2000 používají **nový přístup k hodnocení jednotlivců v týmu**. Velkou podporou procesu otevírání interní komunikace může být správně nastavený systém hodnocení pracovníků. Takzvané 360stupňové hodnocení, kde každého pracovníka hodnotí kromě jeho nadřízených také kolegové z jeho týmu či z jiných oddělení a také jeho podřízení, podává mnohem přesnější obrázek nejen o schopnostech a výkonu konkrétního zaměstnance, ale také o celkové atmosféře a podnikové kultuře.

KEENANOVÁ 1995 soudí, že základem k udržení výkonu při dobré úrovni motivace lidí je vedle dobré informovanosti potřeba jako u strojního zařízení – **každodenní údržba, generální oprava v případě potřeby a kontrola v určených intervalech**. K zajištění efektivnosti těchto aktivit je dobré, když se provádějí pozitivním a povzbuzujícím způsobem.

KOŠTURIAK, GREGOR 1993 pojednávají o formě motivační práce, která by si zasloužila vlastní kapitolu. Jedná se „kroužky jakosti“ (Quality circles QC). „Kroužek jakosti je tvořen skupinou 5 až 10 pracovníků, kteří se učí ovládat jednotlivé nástroje řízení jakosti. Jedním z důležitých principů kroužků jakosti je tedy neustálé vzdělávání jeho členů a jejich vzájemná komunikace a kooperace, která umožňuje překročit jednostranný pohled na daný problém.“ Je to již dávné poselství Tomáše Bati.

2.2.6 Práce v nevhodném pracovním klimatu

1. Stres

URBAN 2004 vychází z předpokladu, že nejčastějším stresujícím faktorům na pracovišti patří konflikty a nejistota, negativní charakteristiky pracovní prostředí a rozsah či povaha pracovních úkolů a požadavků. Svou roli hraje i firemní kultura. Na jedné straně negativní politické klima v organizaci projevující se utajováním skutečností, výskytem zákulisního jednání, působením neformálních zájmových klik. Na druhé straně zvýšená soutěživost, sklon k osobním konfrontacím či tendence vykonávat řadu projektů najednou. To vše může být také příčinou stresu

Zaměstnanci vystavení vysokému stresu jsou náchylnější k úrazům, zdravotním problémům i násilnému chování, projevují se u nich vyšší absence i fluktuace. Stresem „vyhaslý“ zaměstnanec zpravidla vykazuje psychologickou rezignaci na své pracovní místo. Příliš vysoká úroveň stresu může být proto pro organizaci nákladná. Psychické poruchy podmíněné stresem tvoří navíc ve vyspělém světě nejrychleji rostoucí skupinu nemocí z povolání.

Organizace a jejich manažeři mohou stres zvládat buď tím, že se snaží jeho příčiny omezovat, nebo tak, že zlepšují schopnosti svých zaměstnanců stres překonávat. Závěrem autor dodává, že je příhodné identifikovat hlavní zdroje stresu a následně je omezit. Dále pak zlepšit sociální a fyzické pracovní prostředí, ujasnit či zpřesnit pracovní role a **upravit firemní kulturu organizace.**

2. Frustrace a deprivace

KOMÁRKOVÁ, PROVAZNÍK 1998 poukazují na skutečnost, že veškerá motivovaná činnost člověka směřuje k určitému cíli. Dosažení těchto cílů vede u spokojení potřeb a vytváří prostor pro možnost vzniku motivů nových vyšších.

Frustrací rozumíme ve svém základním významu zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

„**Psychická deprivace** je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.“ (Langmeier, Matějček, 1974, strana 22)

3. Manipulace

URBAN 2004 se věnuje i problematice manipulace na pracovišti, ke které dochází všude tam, kde se od osob požaduje výkon. Přičemž požadavek je zpravidla v rozporu s vlastními zájmy. Uspokojování skutečných potřeb pracovníků je přitom nahrazováno uspokojováním potřeb zástupných či působením na emoce.

K jednoduchým manipulacím patří **přesvědčování a přemlouvání** snažící se na druhou stranu emocionálně apelovat. Manipulace opírající se o emocionální výzvy může být krátkodobě úspěšná. Její různé podoby se používají v oblasti prodeje. Není však zpravidla efektivním základem pro dlouhodobější motivaci ovlivňující chování pracovníků. Do druhé skupiny manipulace přiřazuje „politické“ nástroje, které se mohou patřit i k relativně trvalým kulturním rysům organizace. Mezi politické techniky počítá hlavně **manipulaci s informacemi, využívání nepřímých a neformálních vztahů a zacházení s neverbálními symboly.**

Manipulace je rozeznatelná, pokud nalezneme rozdíl mezi slovy a činy. K typickým příčinám patří odvrácení změn v podniku, nebo alespoň jejich zpomalení. Tato nepřijatelná metoda ovlivňování je „výhodná“ pouze krátkodobě, kdy může přinést i vysoký zisk, ale dlouhodobě se rychle mění v dlouhou řadu nevýhod, které mohou trvale poškodit mezilidské vztahy na pracovišti.

MISKELL J. R., MISKELL V. 1996 shrnují zásady řešení konfliktních situací:

1. Řídící pracovník si musí najít čas na všechny zainteresované osoby
2. Promluvte si se členy personálu jednotlivě, abyste vyslechli různá stanoviska
3. Zmírněte hněv tím, že od sebe izolujete znesvářené zaměstnance
4. Dejte pracovníku, který se dopustil přestupku, možnost volby.
5. Uklidněte a podpořte postiženého pracovníka

2.2.7 Změny, rozvoj a inovace

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH 2004 jsou přesvědčeni, že většina úsilí o změny naráží na nějakou formu odporu zaměstnanců. Změna vyvolává racionální i iracionální emocionální reakce, protože znamená určitou nejistotu. Dále poukazují na některé důvody odporu ke změnám. Například: Úzký osobní zájem, nepochopení a nedostatek důvěry, různost pohledu a hodnocení situace.

Snížit odpor ke změnám lze nejlépe soustavnou péčí o pracovníky hlavně v oblastech:

1. Vzdělání a komunikace
2. Participace a zapojení do realizace změn
3. Usnadnění a podpory lidí manažery při zavádění změn

Také lze: Vyjednávat a uzavírat dohody, manipulovat nebo vyhrožovat

WHITMORE 2004 vidí možnost rozvoje podnikového klimatu i jednotlivých pracovních výkonů ve zlepšeném **vnímání reality**. Úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání relevantních fakt a informací – a tudíž i schopnost určit, co je pro nás významné a co nikoli. To se neobejde bez znalosti systémů, dynamiky, vztahů věcí a lidí, a nevyhnutelné do jisté míry i psychologie. S vnímáním reality souvisí i poznání sebe samých, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce nebo touhy narušují proces vnímání reality.

LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOLEKTIV 2004 řadí mezi hlavní kritéria kategorizace inovací stupeň originality a obsahové zaměření inovací.

Podle stupně originality jsou rozlišovány dvě kategorie inovací (Pietrasiński, 1977), a to:

Inovace napodobování (jde o uplatnění změn a novinek vymyšlených nebo prakticky vyzkoušených jinde), **Inovace originální** (jde o uskutečnění zcela nových myšlenek a nápadů).

Podle převažujícího obsahového zaměření pak lze specifikovat následující typy inovací:

Inovace technologické, Inovace výrobní, Inovace poskytovaných služeb, Inovace organizační (týkající se změn a novinek v oblasti organizační strategie, struktury a kultury, v sociálně psychologické atmosféře organizace, v systémech řízení), **Inovace manažerské** (vztahující se ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, v celkovém konceptu vůdčí osobnosti, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí).

3 Cíle a metodika zpracování

Cílem diplomové práce je analýza, posouzení a zhodnocení stavu současného motivačního vnitropodnikového klimatu a návrhy změn pro zefektivnění manažerské práce v návaznosti na strategie a cíle podniku.

V teoretické části jsem se zaměřil na studium domácí a zahraniční odborné literatury zabývající se problematikou managementu včetně aktuálních příspěvků odborníků, kteří publikují své nejnovější poznatky a postřehy v ekonomicky zaměřených novinách a časopisech. zabývající se problematikou managementu. Vyhledávání a shromažďování teoretických znalostí bylo zaměřeno na autory a publikace, které se speciálně zabývají problematikou podnikové kultury a motivačního klimatu.

Praktická část je cíleně orientována na podnikovou kulturu a motivační klima ve vybraném podniku. V rámci šetření byl posouzen středně velký jihočeský podnik podnikající v oboru energetiky s přibližně 150 zaměstnanci. Získal jsem vybrané charakteristiky firmy a následně pak zhodnotil organizační kulturu a motivační klima pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník byl vybrán a sestaven na základně znalostí získaných z přednášek, seminářů a studiem odborné literatury. Otázky jsou členěny systematicky v blocích dle kategorizačního řazení a logické návaznosti. Například blok otázek identifikačních - ze kterého jde získat v rámci možností komplexní pohled na dotazovanou jednotku (věk, pohlaví, pracovní zařazení, počet let opracovaných v podniku). Další skupiny otázek jsou zaměřené na komunikaci, motivaci, vztahy ve firmě a na plnění úkolů. Některé otázky mají zpětnou vazbu na otázku již dříve uvedenou v dotazníku, jejich funkcí je odhalit míru pravdivosti tvrzení respondenta.

Každá otázka je číselně a slovně specifikována a nabízí vlastní možnosti zodpovězení. Počet dotazů je v konečném součtu 26, ale některé otázky mají podotázky

nebo doplňující otázky. Jelikož je dotazník sestaven v jistých ohledech univerzálně (pro všechny zaměstnance), nevyhnul jsem se jisté míře kompromisu při jejich kladení.

Dotazovaní odpovídali na všechny otázky dobrovolně a anonymně. Jako velmi užitečná, se ukázala možnost elektronického vyplnění dotazníku. Této možnosti využilo více než polovina respondentů.

Data jsou zpracována pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel verzemi z roku 2000. Proces vyhodnocování probíhá filtrováním zakódovaných dotazníků. Výsledky jsou zaznamenávány do grafů a tabulek, které doprovází slovní hodnocení.

Z analýzy a vyhodnocení jsem navrhnul změny v podnikové kultuře a charakterizoval současný stav motivačního klimatu.

4 Analýza motivačního vnitropodnikového klimatu

4.1 Vybrané charakteristiky podniku v návaznosti na šetření

Jedná se o významnou jihočeskou firmu s více než stoletou tradicí, která pracuje v oboru energetiky již od roku 1868 v Českých Budějovicích. Podnik byl postaven mimo obydlenu část města za nádražím, byl ve správě města a zásoboval 208 lamp veřejného osvětlení a 689 lamp soukromníků.

V dalších letech byla napojena na plynovodní síť Hardtmutova továrna. V roce 1828 zaměstnávala společnost 48 pracovníků a již v té době byl prováděn marketing. Jeden týden v roce organizace pořádala pravidelné přednášky spojené s promítáním filmů. V roce 1965 firma umožnila napojení Tábora, Českého Krumlova, Jindřichova Hradce a Pelhřimova na plynovod. V dalších letech byla postupně připojena ostatní jihočeská města.

V roce 1994 byla společnost privatizována a k 1. 1. 1994 vznikla akciová společnost. Hlavní náplní činnosti firmy je nákup, úprava, distribuce a prodej energií. Oblast podnikání organizace je však daleko širší. Firma podporuje využívání nejnovějších postupů a technologií nejen v oblasti vytápění, ale i klimatizace.

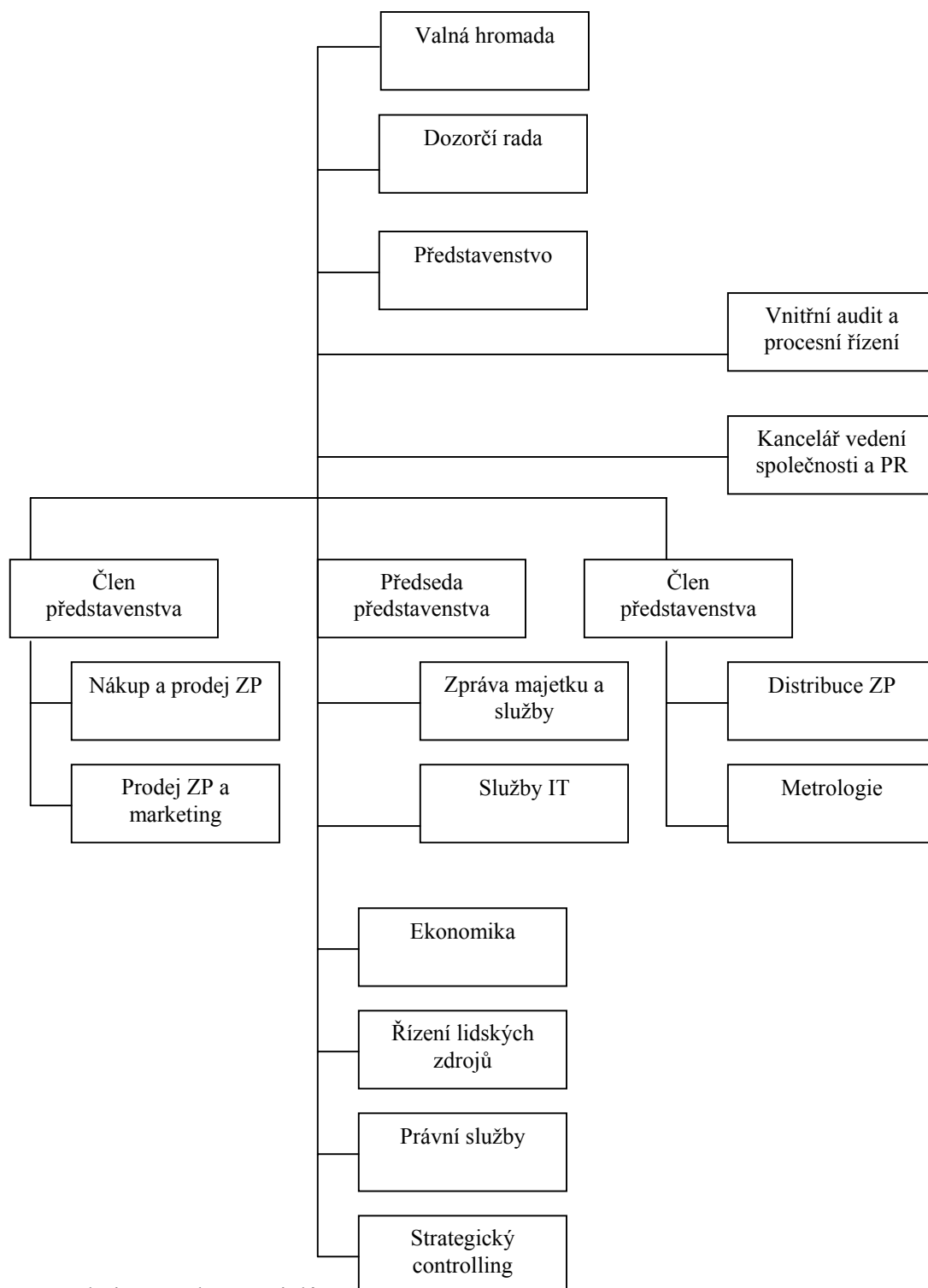
Během roku 2001 uskutečnila společnost významnou restrukturalizaci s názvem „PROJEKT“, při které byla změněna struktura organizace a systému řízení. V rámci toho došlo k rozsáhlým změnám pracovních míst a následně byla posílena obchodní činnost firmy, její klientské zaměření a zlepšení poskytovaných služeb.

Dosavadní tradiční způsob řízení byl nahrazen novým procesním systémem řízení, ve kterém je umožněno řídit probíhající činnosti a procesy odděleně. Výsledky změn se rychle a velmi výrazně projevují v nárůstu prodeje komodity.

Dnes je hlavním posláním společnosti zajišťovat bezpečný a spolehlivý provoz distribuční soustavy a dodávání energetické komodity v daném množství a kvalitě.

Od roku 1994 se zvýšil počet zákazníků z 60 tisíc na současných více než 107 tisíc odběratelů. V posledních letech se společnost intenzivně připravuje na otevření trhu se zemním plynem, který se očekává k datu 1. 1. 2007.

Organizační struktura podniku



Obr. 8 – Dle interních materiálů společnosti - Organizační struktura společnosti k 1. 8. 2005

4.2 Jednotný systém odměňování zaměstnanců

Jedná se o systém odměňování tarifních zaměstnanců v a. s. Předpis je účinný od 1. 1. 2005. V tomto interním předpisu dále **LADISLAV BLAŽEK 2004** popisuje:

Odměňování ve společnosti se řídí zákonem č 1/1992 Sb. O mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку v platném znění. Dále pak nařízením vlády České republiky č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, v platném znění, Nařízením vlády ČR o minimální mzdě a platné Kolektivní smlouvy. Tento systém je dále konkretizován dle podmínek jednotlivých distribučních společností, kolektivní smlouvou nebo vnitřním mzdovým předpisem.

Systém odměňování tarifních zaměstnanců tvoří tyto mzdové složky:

- Pevné měsíční mzdové tarify
- Tarifní přírážka
- Výkonová odměna
- Ostatní příplatky
- Odměna za pracovní pohotovost
- Mimořádné odměny
- 13. mzda

Ve společnosti je uplatňován 12 stupňový tarifní systém, který je dále specifikován v kolektivní smlouvě. A dále pak jsou obecné charakteristiky a typické příklady pracovních činností zpracovány v jednotném katalogu prací. Mzdy v roce 2002 dosahovaly průměrné hodnoty na jeden výdělek Kč 26 413,- již o rok později činila výše průměrné mzdy Kč 27 318,-. V roce 2004 již výše dosahovala Kč 30 574,-.

Tarifní přírážka

Je speciální prvek odměňování, který je vždy stanoven v určité výši po dobu trvání kalendářního roku, dle hmotné zainteresovanosti zaměstnanců odměňovaných stejným tarifním stupněm v závislosti na rozsahu a kvalitě prováděné práce. Možnosti změn tarifní přírážky dále upravuje kolektivní smlouva.

Výkonová odměna

Zaměstnancům může být na základě dosažených pracovních výsledků přiznána výkonová odměna na základě pravidel stanovených v kolektivní smlouvě nebo mzdovém předpisu společnosti.

Výkonová odměna je vyplácena na základě vyhodnocení stanovených ukazatelů ve společnosti.

Výplata výkonové odměny je splatná měsíčně s vyúčtováním mzdy v následujícím měsíci po vyhodnoceném období.

Vedení společnosti stanoví následující ukazatele:

Ukazatele:

1. „Průřezový ukazatel“
 - jedná se o ukazatel pro všechny zaměstnance společnosti
 - ukazatel definuje vedení společnosti
 - tvoří minimálně 10 % z celkového objemu prostředků určeného na výkonové odměny

2. „Ukazatele úseku“
 - jedná se o ukazatele stanovené vedoucím úseku

- tvoří maximálně 90 % z celkového objemu prostředků určeného na výkonové odměny
- tato část výkonové odměny je odměnou kolektivní, výši konkrétní odměny stanoví jednotlivým zaměstnancům přímý nadřízený

Ostatní příplatky

Příplatky uplatňované ve společnosti:

- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek za práci ve svátek
- Příplatek za práci v noci
- Příplatek za práci ve zdraví škodlivém pracovním prostředí

Další ostatní příplatky jsou upraveny v kolektivní smlouvě, kde jsou upraveny podmínky a jejich výše.

Odměna za pracovní pohotovost

Výše odměny za pracovní pohotovost a podmínky jejího poskytování jsou upraveny v kolektivní smlouvě.

Mimořádné odměny

Přiznávají se zaměstnancům za splnění úkolů, které se vyskytly mimořádně nebo jednorázově.

Jedná se např. o:

- projekty, nárazové práce spojené s časovou náročností
- práce spojené s mimořádnými událostmi
- zhodnocení hospodářských výsledků společnosti

13. mzda

Zaměstnancům odměňovaných tarifní mzdou bude přiznána v kalendářním roce 13. mzda. Její výše, způsob výpočtu a podmínky jejího přiznání budou v každé společnosti specifikovány v kolektivní smlouvě nebo vnitřním mzdovém předpisu.

4.3 Péče o zaměstnance

Vyplývá z **KOLEKTIVNÍ SMLOUVY** uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v lednu **2006**.

Stravování

Zaměstnavatel zabezpečí zaměstnancům závodní stravování nebo možnost zakoupení stravovacích kuponů a to za každou odpracovanou směnu v délce 4 hodin. Pokud je pracovní směna delší než 11 hodin, obdrží zaměstnanec příspěvek na jedno další jídlo.

Zaměstnanec hradí pouze $\frac{1}{4}$ ceny stravenek na vybraných pracovištích dle Směrnice „Poskytování stravenek“. Cena běžného jídla v závodní jídelně je hrazena zaměstnancem pouze ve výši 10,- Kč vč. DPH, na zbytek přispívá zaměstnavatel.

Penzijní připojištění nebo stavební spoření

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na penzijní připojištění každému zaměstnanci, který předloží uzavřenou smlouvu s „Penzijním fondem“ nebo stavební spořitelnou a to ve výši min. 600,- Kč měsíčně. Zaměstnanci, který bude pojištěn u PF určeného zaměstnavatelem, bude poskytnut příspěvek na penzijní připojištění až do výše 5 % ze zdanitelných příjmů v předcházejícím roce. V roce 2003 činil příspěvek na obědy pro všechny zaměstnance vyplácený ze sociálního fondu Kč 407 595,-

Sociální fond

Je tvořen ze zisku společnosti po odečtení částek připadající na daně. Další podmínky jsou uvedeny v kolektivní smlouvě a dále se přiděl do sociálního fondu projednává se zástupci odborové organizace.

Možné účely čerpání prostředků ze sociálního fondu:

1. závodní stravování
2. jednorázová sociální výpomoc zaměstnancům
3. dary zaměstnancům k životním výročím
 - ty jsou upraveny dle dosaženého jubilea zaměstnance, odstupňovány po pěti letech, a zároveň je brán ohled na dobu působení v daném oboru.

Dále pak:

a, kulturní akce

b, sportovní vyžití max. 1000,- Kč na osobu a rok

c, jazykové vzdělávání max. 1500,- Kč na osobu a rok (Smartpass)

d, příspěvky na akce pro děti zaměstnanců max. 1000,- dále upravuje směrnice

e, péče o důchodce

f, zdraví zaměstnanců - forma očkování

- podpůrná zdravotní péče formou vitaminových doplňků

g, náklady spojené s pohřbem zaměstnance (např. věnec, hromadná přeprava zaměstnanců na pohřeb apod.)

Nepeněžní plnění:

Dovolená a rekreaci

Společnost poskytne každému zaměstnanci poukázky typu HolidayPASS za účelem příspěvku na dovolenou nebo rekreaci, kterou lze uplatnit v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení, jejichž seznam zveřejňuje úsek ŘLZ. Nominální ceny poukázek jsou odstupňovány dle odpracovaných let v podniku.

Odměny k Vánocům

Každý zaměstnanec obdrží při splnění všech dále stanovených podmínek (viz. kolektivní smlouva) v měsíci prosinci Univerzální dárkový šek na zboží dle vlastního výběru v hodnotě 2000,- Kč.

Zdravotní péče

Poukázka VitalPASS v hodnotě 3000,- Kč bude poskytnuta každému zaměstnanci v příslušném kalendářním roce. Poukázka se dá využít na lázeňský nebo relaxační program, nebo na fyzioterapii nebo nákup zdravotních pomůcek (např. brýle, naslouchadla, ortézy, u stomatologa apod).

Odměny pro dárce krve, kostní dřeně a orgánů

1. Dárci krve

Za bezpříspěvkové odběry obdrží zaměstnanec Univerzální dárkový šek na zboží dle vlastního výběru dle pravidel stanovených v kolektivní smlouvě.

2. Dárci kostní dřeně

Za bezpříspěvkové odběry obdrží zaměstnanec Univerzální dárkový šek na zboží dle vlastního výběru. Za jeden odběr činí hodnota poukázky 10 000,- Kč

3. Dárci orgánů

Za bezpříspěvkové darování orgánů (např. ledviny) obdrží zaměstnanec Univerzální dárkový šek ve výši 50 000,- Kč na zboží dle vlastního výběru.

4.4 Řízení a plánování kariéry ve společnosti

Zde ve firmě představuje plán kariéry promyšlený systém, který dává perspektivu zaměstnancům, ale má i své výhody pro zaměstnavatele. Celý systém je ošetřen „Kariéřním plánem“ každého pracovníka s intervenčním výhledem na pět let, dle kterého se dají pracovníci rychle třídit dle osobních údajů a osobních kompetencí. Vše je detailně zpracováno a popsáno v interních materiálech společnosti, ve kterých **LADISLAV BLAŽEK 2005** vymezuje výhody pro tři cílové skupiny.

Význam pro zaměstnance:

- dostává osobní perspektivu a do jisté míry i jistotu do budoucna
- má možnost vysvětlit firmě své představy o budoucím zařazení
- poznává potřeby svého osobního rozvoje a může se orientovat žádoucím směrem
- dostává silný impuls ke zvýšení pracovního nasazení

Význam pro nadřízeného:

- umožňuje usměrnit rozvoj zaměstnance tam, kam potřebuje
- zesílenou motivací dostává od zaměstnance vyšší výkon
- je-li třeba, vytváří zastupitelnost sobě nebo jiným vedoucím

Význam pro firmu:

- získává systematicky přehled o potenciálu svých zaměstnanců
- lépe nachází personální rezervy (zálohy) na řídicí funkce mezi svými zaměstnanci
- získává podklady pro kvalitní zpracování plánů vzdělávání
- dokáže snáze vyhledávat vhodné zaměstnance pro plnění složitých úkolů

4.5 Průběžné vzdělávání zaměstnanců

Je významným faktorem prosperity firmy. Má-li firma obstát v konkurenčním prostředí je nutno investovat také do rozvoje zaměstnanců. Přitom není možné vycházet z krátkodobé potřeby, ale další vzdělávání a zvyšování kvalifikace musí navazovat na strategii dalšího rozvoje firmy. Případným budoucím novým změnám musí odpovídat také znalosti zaměstnanců firmy.

Analýza vzdělávacích potřeb bude zakomponována do systému pravidelného hodnocení zaměstnanců. Hodnocení nám tak pomůže odhalit rozdíly mezi skutečnými a žádoucími vědomostními, dovednostmi postoji. Analýzu bude provádět nejbližší nadřízený a to proto, že nejlépe zná:

- charakter práce
- problémy, každodenní činnosti
- nároky, kladené na podřízené
- úspěchy, kterých zaměstnanec dosáhl

Pro analýzu **na úrovni firmy** budou používány dle **LADISLAVA BLAŽKA 2005** následující metody:

Benchmarking

- **Audit rozvoje lidských zdrojů**

Pro analýzu **na úrovni útvaru** budou ve firmě používat následující metody:

- **Porady a diskuse**
- **Skupinové rozhovory**
- **Dotazník a anketa**
- **Analýza a popis pracovní činnosti**
- **Snímek pracovního dne**
- **Plánování kariéry**
- **Rozhovor**
- **Testy a zkoušky**

4.6 Personální audit

Cílem personálního auditu je objektivní a nezávislé zhodnocení či ověření (certifikace) celkové profesní způsobilosti, tj. osobních a manažerských předpokladů, zkušeností a schopností zaměstnanců, resp. manažerů firmy, včetně posouzení jejich rozvojových možností.

Výsledkem personálního auditu bude zpráva obsahující hodnocení jednotlivých osob - jejich osobních výkonových předpokladů (relevantních zkušeností a znalostí, intelektového potenciálu, osobního výkonového tempa a kreativity), osobních (povahových) rysů, sociálních a komunikačních schopností a motivačních předpokladů a fungování manažerských a pracovních týmu.

Osobní kritéria a jejich vyhodnocování v rámci personálního auditu

Hodnocení ve škále:

- 1 vynikající
- 2 převyšující průměrná očekávání
- 3 uspokojivý
- 4 problematický, vyžadující zlepšení
- 5 neuspokojivý

Posuzované vlastnosti:

(Podrobnější specifikace je uvedena v interních materiálech společnosti)

Osobní předpoklady

Úsudek

Iniciativa

Výkonnost

Řízení a kontrola

Řízení času

Přesnost

Inovativnost

Komunikace

Cílová orientace

Spolehlivost

Loajalita

Spolupráce

Empatie

Řízení stresu

4.7 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Správná diagnostika se neobejde bez stanovení postupu šetření. Vybraná metoda je uvedena v metodické části práce. **LUKÁŠOVÁ, NOVÝ A KOL. 2004** Kvalitativní výzkumné metody jsou založeny na induktivním přístupu a nahlízejí zkoumaný jev z pozice „insiderů“, tedy příslušníků kultury. Obecně jsou vhodné zejména tehdy, pokud nemáme o zkoumaném jevu žádné poznatky (chceme-li získat základní poznatkovou bázi, která má být základem pro formulaci teorie, hypotéz či tvorbu kvantitativních nástrojů) a pokud to vyžaduje povaha zkoumaného jevu (zkoumáme-li například emocionální či neuvědomované obsahy vědomí). V případě diagnostiky organizační kultury je tomu tak zejména tehdy, snažíme-li se porozumět specifickým rysům kultury dané organizace a odhalit obsah vnitřních, málo přístupných a z větší části neuvědomovaných vrstev organizační kultury, a také chceme-li získat detailní informaci o obsahu kultury organizace a porozumět souvislostem.

Kvantitativní výzkumné postupy jsou založeny na deduktivní logice. Pomáhají mapovat výskyt znaků a testovat hypotézy, které byly formulovány apriori a z vnějšku, z pozice „outsiderů“. Pro diagnostiku organizační kultury jsou obecně považovány za vhodné především tehdy, pokud se diagnóza zaměřuje na povrchové úrovně kultury, které jsou explicitnější a přístupnější.

Úroveň (level) analýzy

Vícestupňová analýza dle třídících znaků vycházejících z profilového dotazníku

Použité metody získávání dat

Kvalitativní metoda:

Pozorování – podniková kultura a motivační klima jsou vždy v každém podniku jedinečnými jevy, které však mohou být obecně zařaditelné a do určité míry hodnotitelné. Pozorování klade vysoké nároky na pozorovatele a na jeho

teoretické znalosti. Pozorovatel může být součástí organizace (zúčastněné pozorování) nebo se jedná o subjekt přicházející „z vnějšího“ světa (nezúčastněné pozorování).

Kvantitativní metoda:

Dotazník – profilový – kombinace deskriptivního, zaměřeného na zjišťování předpokladů efektivnosti a zaměřeného na zjišťování souladu. Forma **písemného dotazování** k dotazníku je přiložen průvodní dopis, který objasňuje důvody šetření.

Postup tvorby dotazníku

Vybereme druh dotazníku vhodný k danému pro daný výzkum (**dotazník – - profilový vyplněný formou písemného dotazování**) Pak přichází jednotlivé fáze jeho tvorby.

Stanovení jednotky analýzy

Jednotka analýzy: zaměstnanec

Statistický soubor: konečný: k 31.12. 2005 137 zaměstnanců – 110 dotazníků

Za pomoci publikací byl dotazník sestaven dle určitých principů **SKOŘEPA, VANÍČEK 2001** (viz Obr. 9). Při stanovení struktury dotazníku by otázky měly být uspořádány v určité sekvenci:

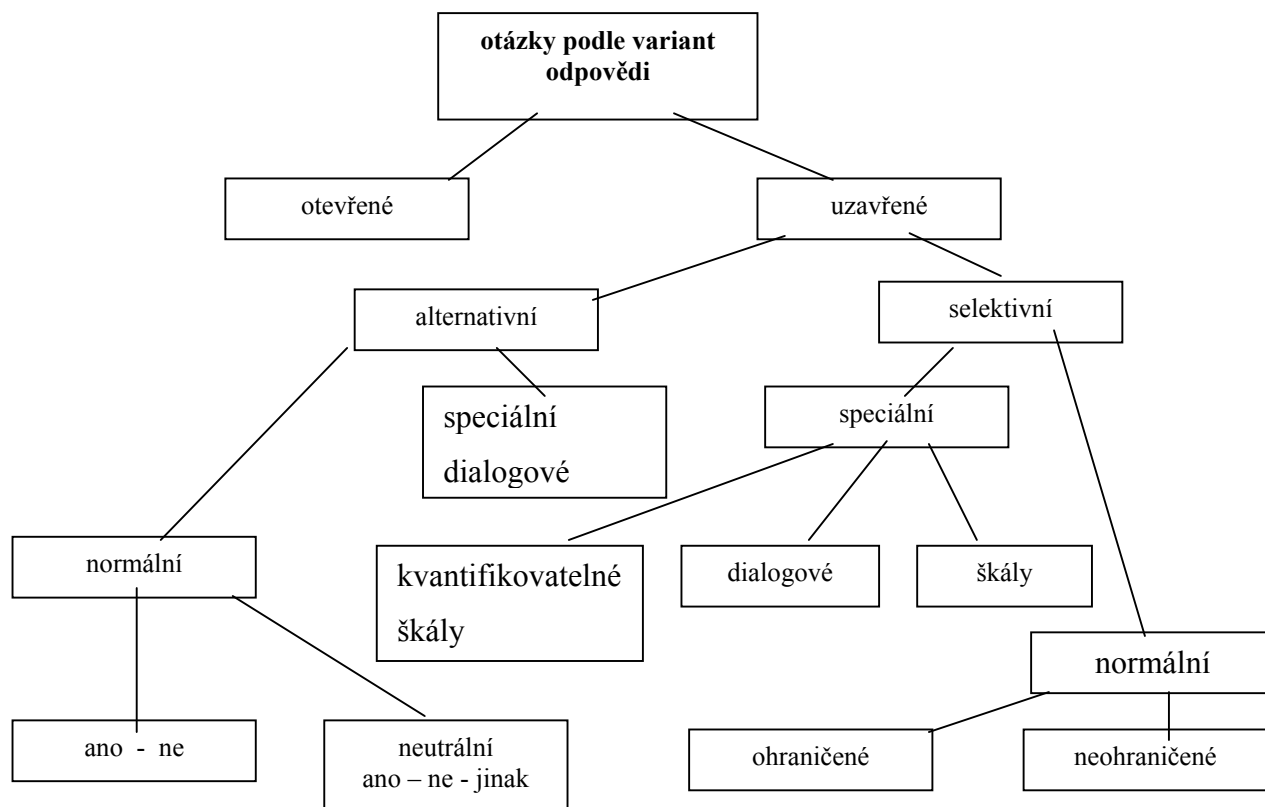
- **„úvodní otázky“** by měli být snadné a zajímavé, jejich účelem je navázat kontakt, probudit zájem, získat důvěru a spolupráci
- **„filtrační otázky“** mají zjistit, zda je respondent správný typ k poskytování požadovaných informací (v této práci vyřešeno, protože každý zaměstnanec je vhodný k vyplnění)

- **„zahřívací otázky“** jsou obecnější otázky zaměřené na vybavení z paměti, přístup od obecnějších otázek k následujícím specifickým otázkám pomáhá zasadit specifické otázky do širšího rámce a umožňuje promyšlenější odpověď
- **„specifické otázky“** se zaměřují na zjišťování informací nezbytných k objasnění zkoumaného problému
- **„identifikační otázky“** slouží ke zjištění charakteristik respondenta

V dotazníku převažují otázky dle variant odpovědí uzavřené. Podstatným důvodem této volby bylo, že dotazníky budou vyplňovány samotnými zaměstnanci. Dalším faktorem, který přispěl k tomuto rozhodnutí, bylo, že dotazníky budou vyhodnocovány pomocí moderní výpočetní techniky, která umožňuje číselné kódování a následné propojování různých druhů otázek a odpovědí podle různých druhů předem daných charakteristik, což by při nadměrném užívání otevřených otázek bylo prakticky nemožné.

SKOŘEPA, VANÍČEK 2001 (viz. Obr. 9)

Ilustrativní schéma možností různých druhů uzavřených (a otevřených) otázek



Obr. 9 – Otázky dle variant odpovědí

Jednotlivé etapy šetření

Data celého šetření byla předána vedení podniku. Proto zde je uveden podrobný popis průběhu celé akce ve shrnujících bodech.

1. cíl šetření
 2. zdroje dat
 3. metody získávání dat
 4. počet jednotek
 5. sběr dat
 6. třídění dat
 7. zpracování a hodnocení výsledků šetření
-
1. podniková kultura a motivační klima ve vybraném podniku
 2. primární data pocházející z dotazníků a sekundární data z dalších zdrojů
 3. pozorování a profilové dotazníky
 4. počet pracovníků v podniku: ve zkoumané divizi 137 zaměstnanců
 5. zápisky a vyplňování dotazníků
 6. vícestupňové třídění dle třídících znaků pomocí výpočetní techniky
 7. interpretace výsledků – zpráva předaná podniku

4.8 Analýza dotazníkového šetření

Hodnocená část akciové společnosti měla v době psaní diplomové práce 137 zaměstnanců. Po dohodě s vedoucím úseku: „Řízení lidských zdrojů“ a následně s personalitou. Byl anonymní dotazník distribuován ve 124 kopiích, které byly šířeny elektronicky a následně vytištěny. Tam kde nebyla možnost elektronického vyplnění nebo vytištění byl dotazník doručen a následně zaměstnancem vyplněn ručně. Z výše uvedeného počtu bylo navraceno k dalšímu zpracování 110 výtisků, což představuje návratnost 80 %. Celé šetření trvalo po dobu tří týdnů, začalo v prosinci roku 2005 a skončilo v lednu roku 2006.

Otázka 1 - Pracujete rádi v našem podniku? (možnosti: Ano/Ne)

Ve své podstatě byla otázka kladena pro navození atmosféry. Otázka měla „zahřívací“ charakter dle členění **SKOŘEPA, VANÍČEK 2001**. Nebylo tudíž podstatné pro dané dotazníkové šetření, jak pracovníci na otázku odpoví. Jelikož bylo již dotazníkového šetření využito při restrukturalizaci podniku, bylo očekáváno 100 % odpovědí „Ano“. Zaměstnanci mají strach vyjádřit svůj názor.

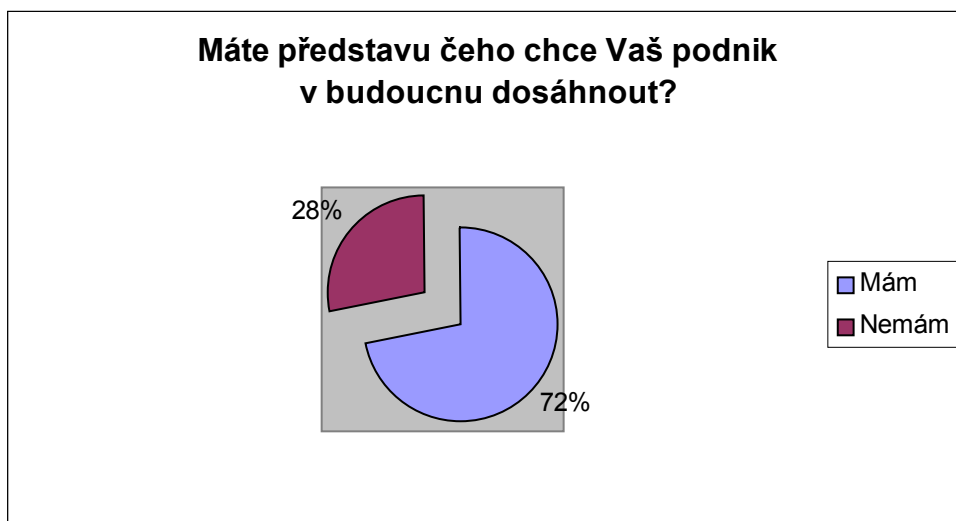


Obr. 10 – Pracujete rádi ve firmě

Otázka 2 – Máte představu čeho chce Váš podnik dosáhnout?

(možnosti: Mám/Nemám)

Vize je důležitá pro každý podnik a každý zaměstnanec by s ní měl být seznámen alespoň na obecné úrovni. Jelikož se dotazování zúčastnili převážně TH pracovníci bylo očekáváno vyšší odpovědi „Mám“ více než je skutečný stav uvedený (viz. Obr.11) U vedoucích pracovníků je těžké objektivně posuzovat míru odpovědí, protože ne každý pracovník, který má podřízené pracovníky se považuje za vedoucího pracovníka. Pokud jsem posuzoval každého pracovníka, který má podřízeného, tak odpověď „Mám“ byla označena více než v 87 %.



Obr. 11 – Máte představu čeho chce Váš podnik dosáhnout?

Otázka 3 – **Pracovní úkoly dostávám:** (možnosti: příkazem, po objasnění situace, sám je vyhledávám, kombinací předchozích způsobů, jinak)

Potvrdila se skutečnost, že při zadávání pracovních úkolů jsou používány různé metody zadávání. Tito pracovníci pracují (jak dále vyplynulo z dotazníků) ve skupinách, které jsou přímo na pracovišti ustanoveny a nebo se volně vytvářejí a zanikají dle úkolů. 2. náplň práce je pestrá a často se tedy vyskytují vedle „běžných“

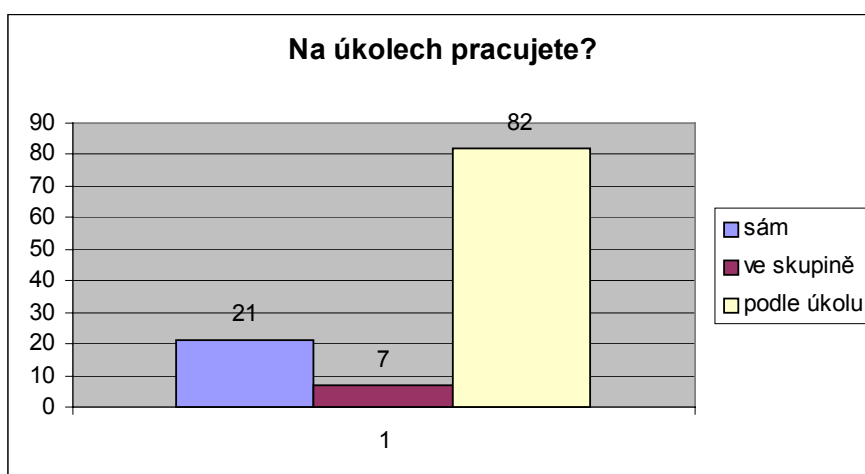
úkolů i úkoly, které přináší nahodilé situace. Ta tyto situace může být tedy pracovník upozorněn nebo je sám objeví a řeší.

Tab. 3 - Pracovní úkoly dostávám

Příkazem	4
Po objasnění situace	2
Sám je vyhledávám	7
Kombinací	96
Jinak	1

Otázka 4 – **Na úkolech pracujete?** (možnosti: sám, ve skupině, dle úkolu)

Dle grafu převažuje odpověď „podle úkolu“. Zde je však zajímavá jiná souvislost. Pracovníci, kteří uvedli, že pracují na úkolech samostatně (21 lidí), zároveň uvedli, že se nestýkají ve 30 % se svými spolupracovníky mimopracovně (podnikový průměr je pouze 7 %). Ani se tedy neúčastní podnikových večírků, které jsou považovány ve firmě spíše za povinné. Bylo předpokládáno, že se bude tedy jednat o pracovníky, kteří jsou v podniku pouze kratší dobu, ale všichni z nich jsou ve firmě více než pět let (i více než 10 let) a jsou to TH pracovníci, kteří se domnívají, že jim jsou přidělovány důležité úkoly pravidelně.



Obr. 12 – Na úkolech pracujete?

Otázka 5 – Považujete cíle a normy Vaši každodenní práce převážně za:

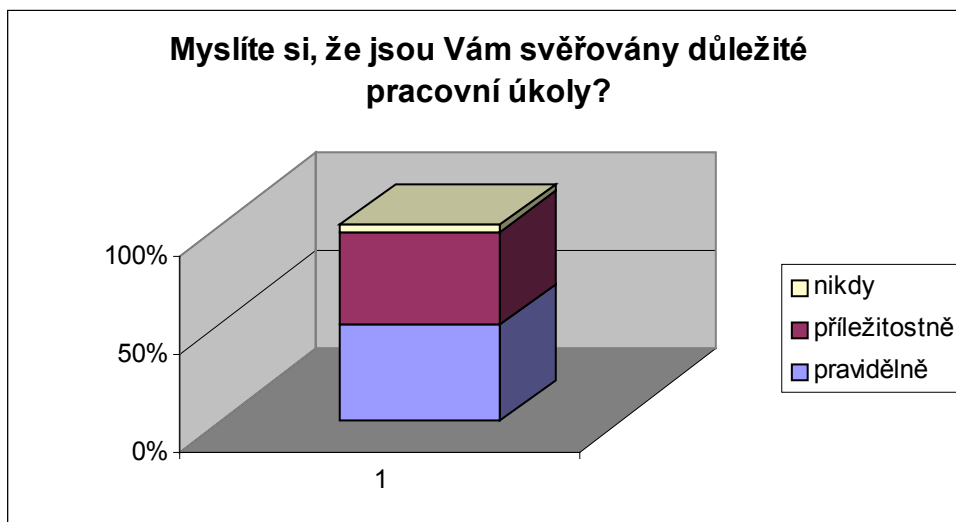
(možnosti: a, motivující/nemotivující b, realizovatelné/nerealizovatelné)

Respondenti považují dle dotazníkového šetření v 25 % zadávané úkoly za motivující a 71 % i za realizovatelné. Pouze 4 % dotazovaných se vyjádřilo, že cíle a normy ve společnosti se jím zdají nemotivující. Jen 1 % ohodnotilo výše uvedené faktory jako nerealizovatelné.

Otázka 6 – Myslíte si, že jsou Vám svěřovány důležité pracovní úkoly?

(možnosti: pravidelně, příležitostně, nikdy)

U této otázky není podstatné, jestli jsou zaměstnanci skutečně přidělovány důležité úkoly 49 %, ale zda jsou mu tak prezentovány a jestli je i takto chápe. Zaměstnanec, který má pocit, že mu není svěřována odpovědnost 4 %, pak následně přistupuje k plnění všech úkolů s určitě nižším stupněm svědomitosti. A musí být zmíněno, že každý pracovní úkol musí být svým způsobem důležitý, protože jinak by se jeho plnění stálo z podstaty věci nesmyslným.



Obr. 13 – Myslíte si, že jsou Vám svěřovány důležité pracovní úkoly?

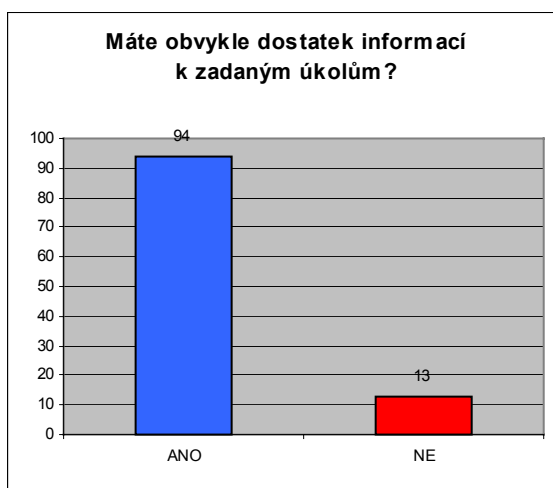
Otázka 7a – **Máte dost pracovních pomůcek a nástrojů?** (možnosti: Ano, Ne)

Otázka 7b - **Máte obvykle dostatek informací k zadaným úkolům?**

(možnosti: Ano, Ne)

7a: Právě 6 řadových zaměstnanců (dle členění viz. otázka 25) uvádí, že nemá dostatek pracovních pomůcek a nástrojů. Dané zjištění může svědčit o dvou alarmujících věcech. 1. Pocit nedostatečného zázemí pro práci. 2. O špatné komunikaci mezi řadovým zaměstnanci a jejich nadřízenými. Tyto dvě skutečnosti svědčí o špatné práci manažera.

7b: Zde odpovědělo 88 % respondentů, že má obvykle dostatek informací k zadaným úkolům. Bylo prokázáno, že vedoucí pracovník, který nemá vhodné množství informací, pak může lehce považovat splnění svých úkolů za nerealizovatelné i přesto, že v podniku pracuje více než deset let.



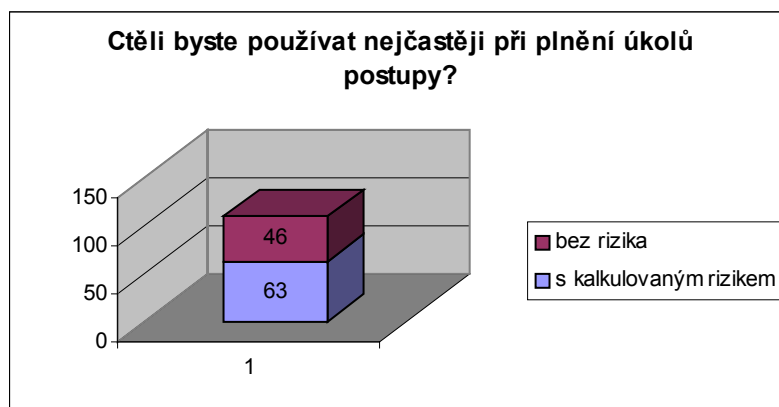
Obr. 14 – Máte obvykle dostatek informací k zadaným úkolům?

Otázka 8 – **Chtěli byste používat nejčastěji při plnění úkolů postupy?**

(možnosti: nebezpečné, s kalkulovaným rizikem, bez rizika)

Bylo očekáváno, že možnost číslo dvě „s kalkulovaným rizikem“ vyberou vedoucí pracovníci a možnost číslo tři „bez rizika“ všichni ostatní. Předpoklad první se

bezezbytku naplnil. Musíme předpokládat, že většina řídicích a rozhodovacích činností se bez rozumné míry rizika, chcete-li vlastního úsudku nutného k rozhodnutí neobejde. Je možné připustit, že i práce v terénu může probíhat s řízeným rizikem, které nabývá fyzického charakteru (úrazy, nehody). Ale jak může být vysvětleno, že více než 50 % TH pracovníků chce nejraději používat při plnění úkolů postupy s kalkulovaným rizikem? Možná odpověď je, že to jsou zaměstnanci, kteří jsou motivováni k získání jiné pracovní pozice v podniku. Což se ukázalo pravděpodobné u cca. 80 % respondentů z dané kategorie (viz. otázka - 21). Jinak žádné další souvislosti s věkem, pohlavím nebo počtem odpracovaných let nebyly zjištěny. U vedoucích pracovníků vyšlo 92 %. Vedoucí musí vždy pracovat s určitou mírou rizika.

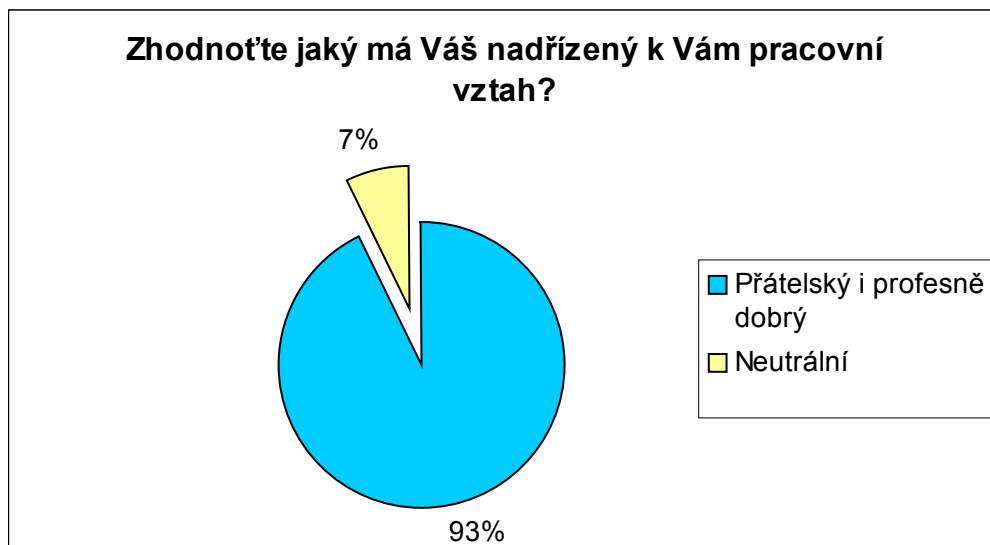


Obr. 15 - Chtěli byste používat nejčastěji při plnění úkolů postupy?

Otázka 9 – Zhodnoťte jaký má Váš nadřízený k Vám pracovní vztah?

(možnosti: přátelský, profesně dobrý, neutrální, konfliktní)

Odpovědi přátelský a profesně dobrý se dostaly u respondentů do jedné roviny. Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců a jejich odpracovaným rokům je i struktura odpovědí očekávaná. Bylo předpokládáno, že bude větší zastoupení „neutrálních“ vztahů a to právě u této otázky číslo 9. Pokud jsou porovnány obrázky číslo: 16, 17, 19 a 20 zjistíte, že pohledy obou stran, podřízených i nadřízených, jsou ve shodě. To svědčí o dobrých a fungujících vztazích, kterým by však neškodila větší vzájemná informovanost (viz. otázka 7b, kde 13 pracovníků uvádí nedostatek informací k zadávaným úkolům) a možná i vyšší míra profesionality.

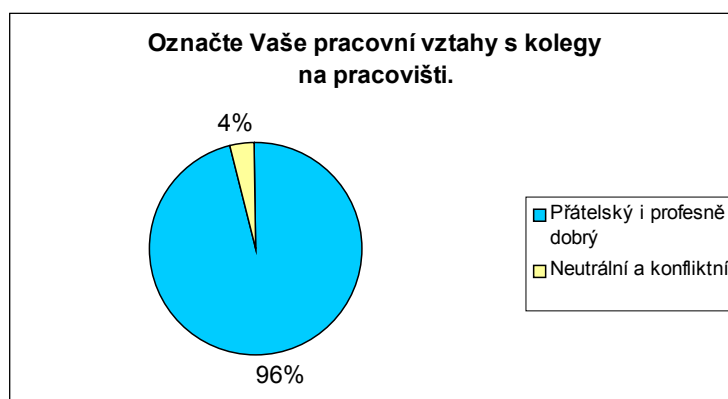


Obr. 16 - Zhodnoťte jaký má Váš nadřízený k Vám pracovní vztah?

Otázka 10 – Označte Vaše pracovní vztahy s kolegy na pracovišti.

(možnosti: přátelský, profesně dobrý, neutrální, konfliktní)

Bylo zjištěno, že vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou hodnoceny prakticky na stejné úrovni jako vztahy s nadřízenými. Tedy 96 % respondentů je považuje za přátelské a profesně dobré. Tady doporučuji se obeznámit s obrázkem u otázky číslo 15, kde již zaměstnanci připouštějí, že prvořadým zájmem společného úsilí je úkol.



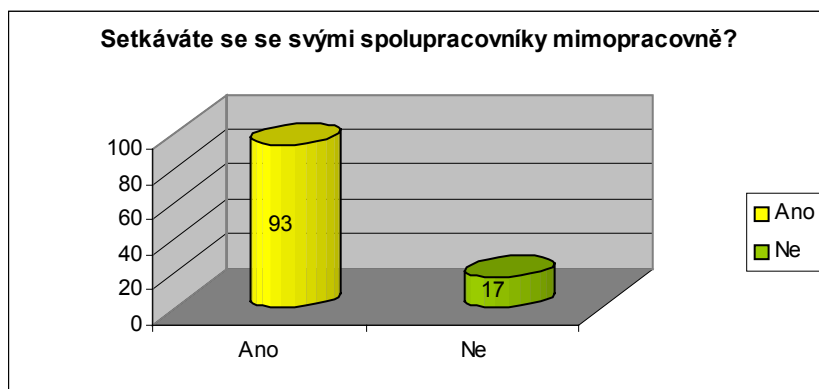
Obr. 17 – Označte Vaše pracovní vztahy s kolegy na pracovišti?

Otázka 11 – Setkáváte se se svými spolupracovníky mimopracovně?

(možnosti: Ano, Ne)

Ano: (možnosti: podnikové večírky, společné zájezdy, kino, divadlo, při sportu, jinde)

Není pochyb, že mimopracovní kontakty pomáhají upevňovat pracovní vztahy a naopak. Je vnitřní záležitostí každého podniku (jeho kultury a motivačního zázemí) do jaké míry má tyto aktivity pod kontrolou. Zejména relaxaci svých zaměstnanců. Pouze dobře odpočínutý zaměstnanec může podávat špičkové výkony. Pokud už se pracovník dostane do fáze rutinního přístupu k práci, určité fáze stereotypu, či je neustále ve své činnosti jednostranně zaměřen je nejlepším lékem změna. Vždy také není možná rázná změna v samotném pracovním procesu, je tedy nutné takovéto změny navodit (zabezpečit) ve volném čase. Z průzkumu vyplynulo, že podnikový večírek(y), je zaběhnutý doplněk. Tady bych doporučil zorganizovat stejnou akci na dobrovolné bázi sportovního rázu. Například skupinový cyklistický výlet nebo zabezpečit permanentky na plavecký stadion nebo jiného fitness/wellness zařízení. Zájem by byl určitě velký.

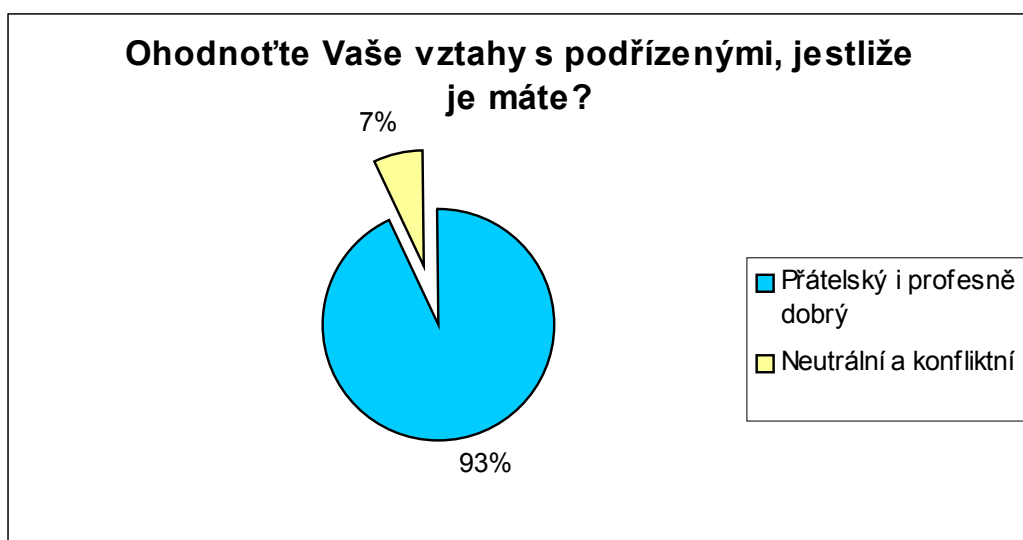


Obr. 18 – Setkáváte se se svými spolupracovníky mimopracovně?

Otázka 12 – Vystihněte svůj postoj k nadřízenému pracovníkovi?

(možnosti: přátelský, profesně dobrý, neutrální, konfliktní)

Zde je důležité porovnání s otázkou číslo 13, na kterou odpovídali vedoucí pracovníci. Opět bylo zjištěno že 93 % respondentů považuje svůj vztah k podřízenému za přátelský nebo profesně dobrý a 7 % dotazovaných za neutrální.

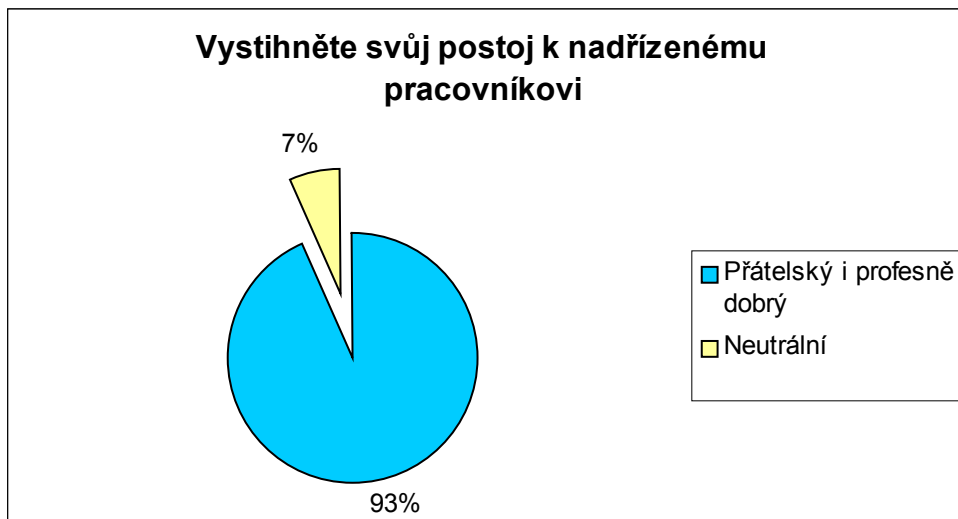


Obr. 19 – Vystihněte svůj postoj k nadřízenému pracovníkovi?

Otázka 13 – Ohodnoťte Vaše vztahy s podřízenými, jestliže je máte?

(možnosti: přátelský, profesně dobrý, neutrální, konfliktní)

Zde bylo zjištěno, že 93 % respondentů hodnotí svůj vztah k podřízeným pracovníkům, jako přátelský a profesně dobrý. A pouze 7 % dotazovaných ho vyjadřuje jako neutrální. Tím se potvrdilo, že vzájemné hodnocení skupin vedoucích a ostatních pracovníků je ve vzájemném souladu.

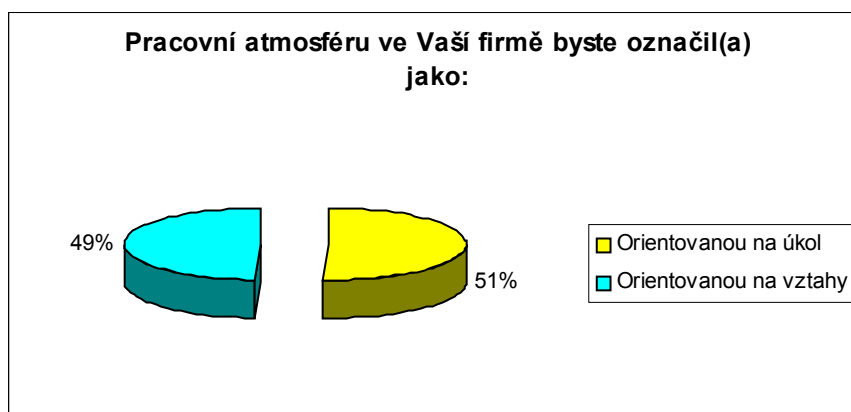


Obr. 20 – Ohodnoťte Vaše vztahy s podřízenými, jestliže je máte?

Otázka 14 – Pracovní atmosféru ve Vaší firmě byste označil(a) jako:

(možnosti: orientovanou na úkol, týmovou, přátelskou, pasivní)

Bylo zjištěno, že 60 % vedoucích pracovníků (dle členění otázky číslo 25) hodnotí atmosféru jako: „Orientovaná na úkol“. Ze všech zaměstnanců jich atmosféru „orientovanou na úkol“ hodnotí takto 51 %.



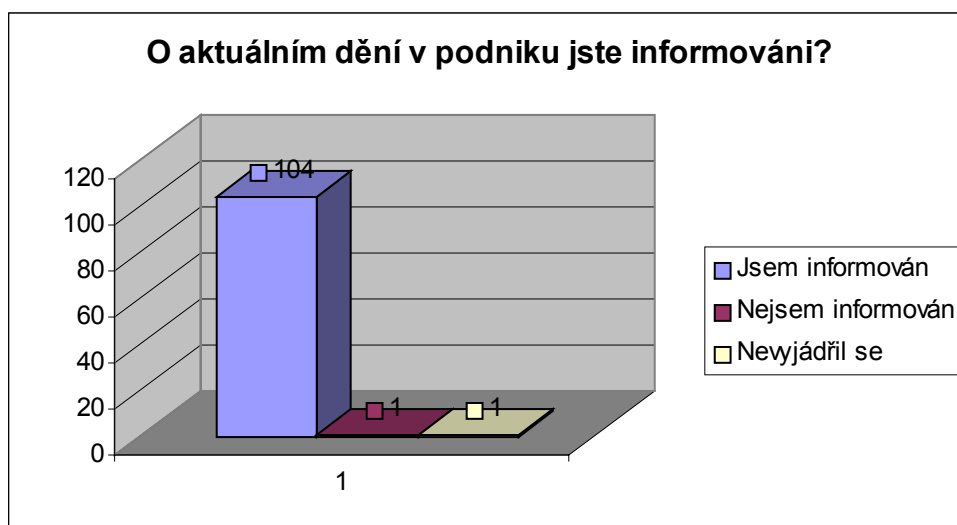
Obr. 21 – Pracovní atmosféru ve Vaší firmě byste označil(a) jako:

Dle třírozměrného modelu efektivnosti vedoucího podle Herseyho a Blancharda je nejpříznivější pracovní prostředí takové, které je vysoce orientované na vztahy i úkoly. Jelikož zde se ve firmě se pohybuje orientace na úkol a vztahy skoro rovnoměrně. V tomto směru hodnotím pracovní prostředí kladně.

Otázka 15 – O aktuálním dění v podniku jste informován?

(možnosti: od vedoucího, spolupracovníka, podřízeného, různě, nejsem)

Většina zaměstnanců je informována o aktuálním dění v podniku vedoucím pracovníkem, ale tento zdroj zjevně nepovažují, buď za dostatečný nebo plnohodnotný. A tak si hledají potřebné informace, kde se dá. Pokud je vedoucí pracovník schopen zajistit dostatečné množství informací nezbytných k plnění úkolů (viz. otázka 7b), měl by se také zaměřit na širší objasnění situace a dát jednotlivé úkoly a příkazy do souvislostí.



Obr. 22 – O aktuálním dění v podniku jste informován?

Otázka 16 – Doplněk k 15. otázce: Jaký způsob preferujete?

(ústně, písemně, z úřední desky, elektronicky, jinak)

Dnešní výsledky ukazují, že je pracovníky stále převážně preferován ústní způsob komunikace (cca 65 % odpovědí), ale elektronický přenos dat se mu již stává zdatným sekundantem a je využíván jako podstatný doplněk získávání informací. Bohužel mi zde chybí delší časová osa, pomocí které bych určil postupné trendy vývoje elektronického přenosu dat. Zejména jestli nahrazuje klasický písemný či ústní styk. Vzhledem k množství výpočetní techniky v podniku přichází v úvahu teorie, že elektronický transfer dat momentálně začíná postupně vytlačovat klasickou písemnou podobu, která je však v jisté míře i dle legislativního rámce nezastupitelná. Jen vizionář by si dnes dovolil odhadnout, jestli postupný nástup počítačů a jejich softwarových a hardwarových možností, tedy konkrétně zavádění „netmeetingů“ (= video + audio konference), povede i k postupnému nahrazování klasického ústního styku. Což by mohlo vést k úplné změně podnikové kultury, protože kontrolovat síť je již dnes daleko běžnější než dávat zaměstnancům odposlechy nebo kamery na pracoviště. Neumím ani s jistotou říci, jestli by nově nastalá situace vedla k dalšímu zvýšení efektivnosti pracovního procesu.

Otázka 17 – Považujete poslední absolvované školení, kurz či seminář za přínosné?

(možnosti: Ano, Ne)

Kvalifikovaný a kvalitní pracovník se rovná největšímu, ale také nejdražšímu majetku podniku. Analyzovaná firma si je vědoma této ceny za kvalitu. Školení nejen, že zvyšuje kvalifikaci zaměstnanci, ale přináší mu i vnitřní pocit spokojenosti. Být přítomen na školení, kurzu nebo semináři totiž mnohdy znamená i dále pracovat v podniku. Z odpovědí vyplynulo, že 87 % respondentů považuje dané školení, kurz či seminář za přínosný. Ze všech dotazovaných, kteří na tuto otázku neodpovědělo 8 %, se někteří buď školení neúčastnili nebo se nechtěli vyjádřit.



Obr. 23 – Považujete poslední absolvované školení, kurz či seminář za přínosné?

Pracovníci v terénu již dnes musí bezpodmínečně zvládat dvě specializace, které jsou svým způsobem dost odlišné. Ještě na začátku devadesátých let dvacátého století jim stačila s přehledem jedna. Ti co nebyli schopni nebo ochotni splnit tyto nové vyšší nároky na svou odbornost museli být propuštěni.

Otázka 18 – Při splnění mimořádného úkolu Vám nadřizeny dá:

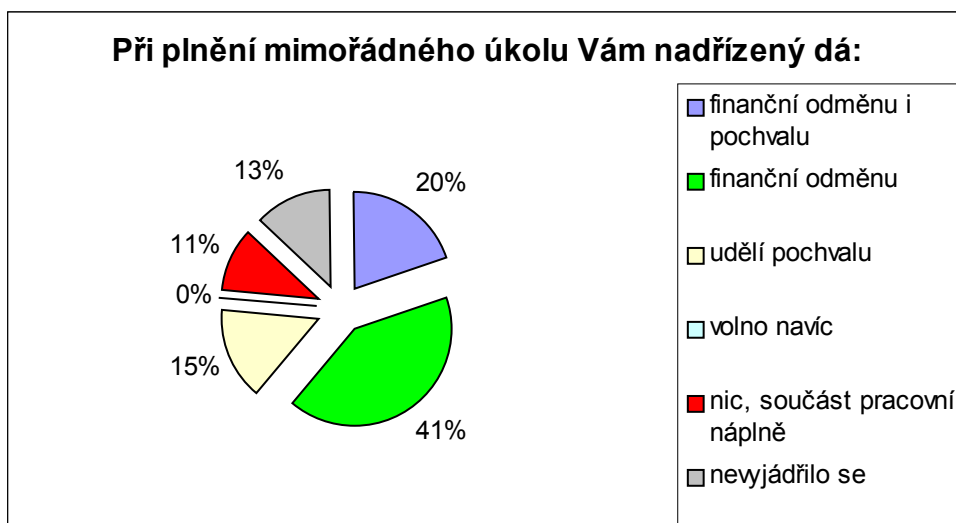
(možnosti: finanční odměnu, udělí pochvalu, volno navíc, něco jiného (vypište:))

Bylo zjištěno, že 41 % respondentů dostává finanční odměnu, 20 % finanční odměnu v kombinaci s pochvalou, 15 % je pochváleno, 11 % má mimořádné úkoly jakou běžnou náplň práce.

Finanční odměna za dobře odvedenou práci je dobrá věc. Za splnění mimořádného úkolu by měla být ve slušné společnosti samozřejmostí, ale neměla by se obejít beze slova pochvaly nebo uznání. Tady existuje ve firmě určitý nepoměr, řekněme až motivační dluh. Kdy se množství finančních odměn nevykryvá s počtem pochval. Sice je možné zde namítnout, že lidé pracují pro peníze. Ano. Také nesmíme zapomenout, že každý člověk je ve společnosti někým řízen. Pokud vedoucí pracovník opomíjí

nemateriální složku odměny ochuzuje sám sebe, ale i své podřízené o lepší a příjemnější pracovní prostředí. A čím je pracovní klima podniku lepší, tím i výkony všech zaměstnanců mohou stoupat.

Někteří pracovníci (vedoucí i administrativně techničtí) považují plnění mimořádných úkolů za samozřejmé a tedy bez nároku na odměnu. U některých typů smluv je to přípustné, ale přesto zaměstnanci nejsou roboti. U těchto vysoce vytížených pracovníků je důležité najít způsob motivace, alespoň formou zajištění některých zajímavých volnočasových aktivit.



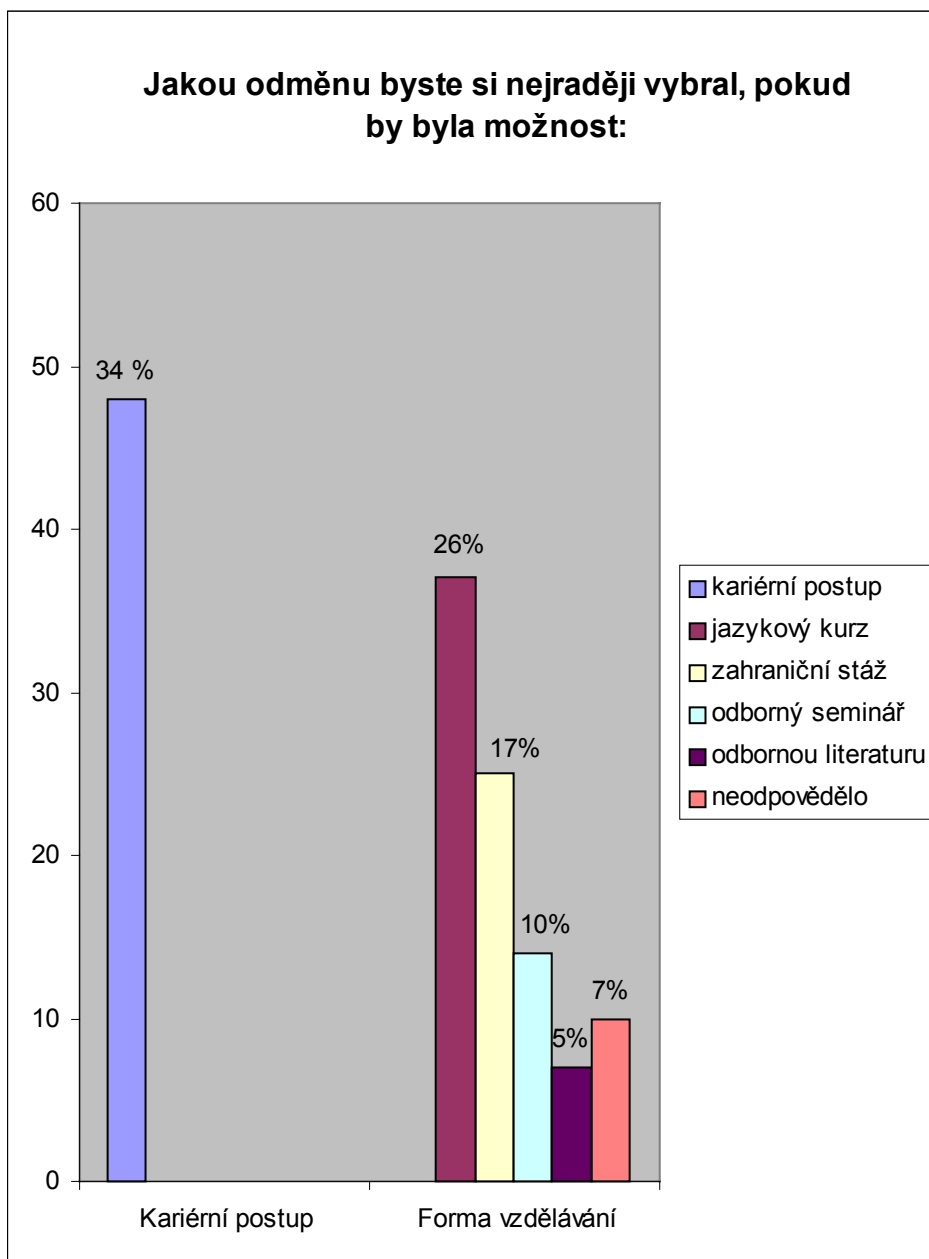
Obr. 24 – Při splnění mimořádného úkolu Vám nadřízený dá:

Otázka 19 – Jakou odměnu byste jsi nejraději vybral, pokud by byla možnost:

(možnosti: kariérní postup, jazykový kurz, zahraniční stáž, odborný seminář, odbornou literaturu)

Ve firmě je velká soutěživost, což dokazují odpovědi na otázky např.: čísla 19, 20 nebo 21. Není pravidlem, že ve středně velkých firmách je taková možnost kariérního postupu. Tento důležitý motivační faktor se zde projevuje v plné míře. Pracovníci

prahnou po kariérním postupu a ví, že bez dostatečné jazykové vybavenosti, není tento postup možný.



Obr. 25 – Jakou odměnu byste si nejrady vybral, pokud by byla možnost:

Otázka 20 – Souhlasíte s tím, aby na pozice ve Vaší společnosti byli přijímáni:

(možnosti: výhradně současní zaměstnanci, většinou současní zaměstnanci, většinou nově příchozí zaměstnanci, výhradně nově příchozí zaměstnanci)

Zaměstnanci mají zájem obsazovat uvolněná místa (povýšení). Projevují i obecný souhlas s tím, aby uvolněné posty zaplňovali většinou současní zaměstnanci, kteří se vypracovali a znají místní kulturu a prostředí. Po rozhovoru s vedoucím úseku „Řízení lidských zdrojů“ a personalistou bylo zjištěno, že se na uvolněná místa nejprve vypisují interní výběrová řízení, na která se mohou hlásit pouze současní zaměstnanci. Pokud o místo není zájem (není obsazeno z vlastních zdrojů), přichází na řadu standardní cesta přes Úřad práce a inzerci v denním tisku.

Tab. 4 - Souhlasíte s tím, aby na pozice ve Vaší společnosti byli přijímáni

Výhradně současní zam.	7 %
Většinou současní zam.	77 %
Většinou nově příchozí zam.	16 %
Výhradně nově příchozí zam.	0 %
Neodpovědělo	6 respondentů

Otázka 21 – Motivuje Vás možnost získat jinou pracovní pozici ve firmě?

(možnosti: Ano, Ne)

Plánování kariéry zaměstnanců patří mezi nedílné součásti programu rozvoje lidských zdrojů podniku. I každý zodpovědný člověk se snaží rozvíjet svou vlastní kariéru. Je vynikající pokud firma umí s tímto motivačním faktorem pracovat a zároveň tedy vybírat talenty z vlastních řad. Zde má zájem o postup, či změnu pozice zájem 60 % z dotazovaných.

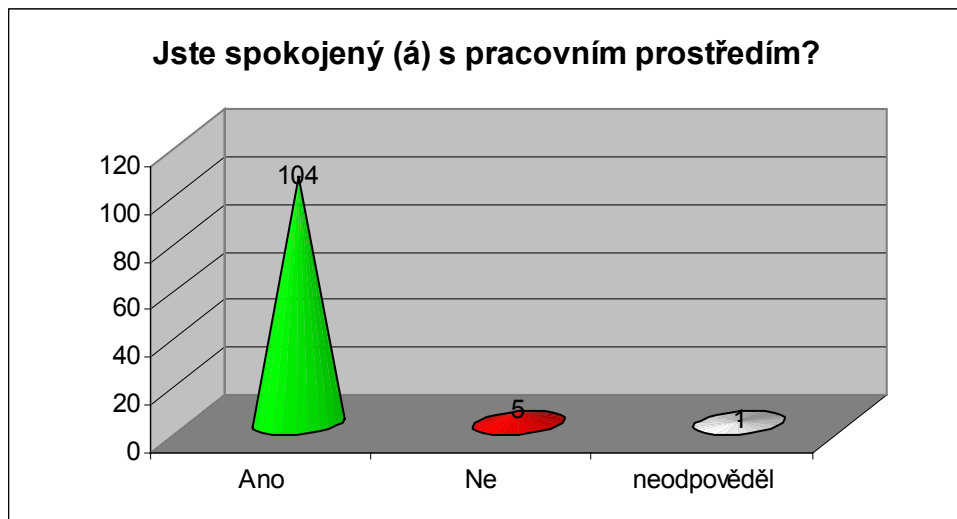


Obr. 26 – Motivuje Vás možnost získat jinou pracovní pozici ve firmě?

V dotazníku uvedlo 31 žen (z 50), že je motivováno možným kariéřním postupem. S ženami je třeba pracovat individuálně, rozlišit zda se jedná o bezdětné nebo ženy na „mateřské dráze“, které vyžadují vyšší pružnost pracovní doby a jejich kariéřní růst je zpravidla pomalejší.

Otázka 22 – Jste spokojený (á) s pracovním prostředím? (možnosti: Ano, Ne)

Pracovníci uvádějí v naprosté většině, že jsou spokojeni s pracovním prostředím. Zde se projevila zpětná vazba na otázku číslo 1, ve které pracovníci ve 100 % uvedli, že pracují rádi právě v této firmě. Odpověď: Ano, je i logickým vyústěním dobrých vztahů na pracovišti, jak ke spolupracovníkům, nadřízeným i podřízeným. Záporné odpovědi však z 60 % nepochází od zaměstnanců, kteří uvedli, že mají nedostatek informací nebo pomůcek. Nepodařilo se mi najít mezi pěti nespokojenými s pracovním prostředím žádného společného jmenovatele.



Obr. 27 – Jste spokojený (á) s pracovním prostředím?

Otázka 23 – Které zaměstnanecké výhody považujete za nejvíce motivační?

(možnosti Ano, Ne)

Zde vyšlo zajímavé porovnání, že vedoucí pracovníci mají stejné preference jako všichni ostatní pracovníci. S převahou dávají zaměstnanci přednost finančním stimulům (13. plat, příspěvek na důchodové připojištění). Jeden z důvodů proč neuspěly poukázky, lístky na kulturní akce může být i ten, že tento prvek není v podniku hojně využíván na rozdíl od ostatních uvedených v grafu 18).

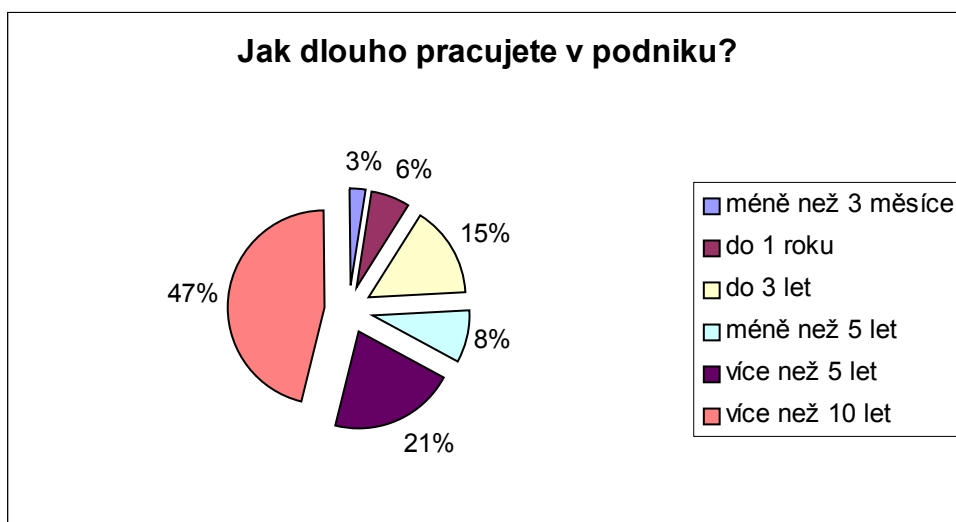
Tab. 5 - Které zaměstnanecké výhody považujete za nejvíce motivační?

Zaměstnanecká výhoda	Odpovědi %
Příspěvek na obědy	14,38
Dovolená nad zákonný rozsah	17,35
Příspěvek na důchodové připojištění	20,78
Poukázky, lístky na kulturní akce	8,22
Věrnostní prémie za odpracovaná léta	16,21
13. plat	23,06
Celkem odpovědí	100,00

Otázky 24 – 27 sloužily k rozčlenění zaměstnanců k lepšímu posouzení jejich struktury.

Otázka 24 – Jak dlouho pracujete v podniku?

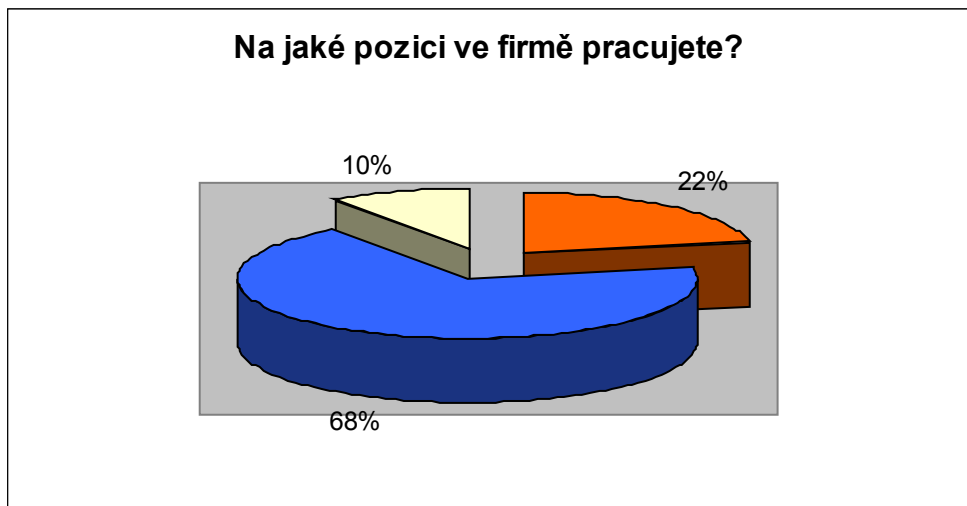
Celých 47 % zaměstnanců je v podniku déle než deset let, což je známkou vysoké stability a jistoty pro podnik a jeho pracovníky. S porovnáním s věkovou strukturou zaměstnanců je skladba rozvrstvení na vynikající úrovni. Základní jistota pracovního místa je odrazem k dobrým výkonům a spolehlivé práce pro podnik.



Obr. 28 – Jak dlouho pracujete v podniku?

Otázka 25 – Na jaké pozici ve firmě pracujete?

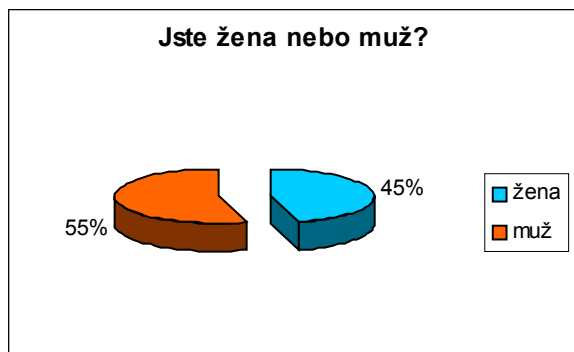
Rozdělení je dáno povahou činností firmy a také částečně subjektivním zařazením jednotlivých zaměstnanců. Protože jsem si zpětně ověřil, že ne každý, kdo má podřízené pracovníky se ve firmě považuje za vedoucího. Tímto problémem se zabývám v průběhu dalšího hodnocení.



Obr. 29 – Na jaké pozici ve firmě pracujete?

Otázka 26 – Jste žena nebo muž?

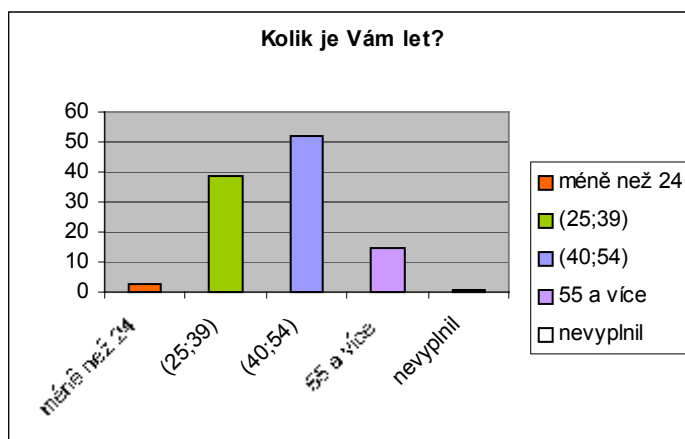
Jedině firma, ve které pracují ženy a muži společně a jsou zastoupeni i ve vedoucích funkcích může být úspěšná a do budoucna perspektivní.



Obr. 30 – Jste žena nebo muž?

Otázka 27 – Kolik je Vám let?

Složení věkové struktury je odpovídající firemní kultuře a prostředí. Nejvyšší zastoupení mají logicky skupiny (25, 39) a (40, 54) let. Následuje skupina pracovníků, kteří se již pomalu chystá na penzi, ale stále je pro podnik užitečná svými zkušenostmi.



Obr. 31 – Kolik je Vám let?

V podniku mají někteří pracovníci problém s identifikací vlastní pozice. To se projevilo právě zde, kde pracovníci uvádějí, že mají podřízené, ale nepovažují se za vedoucí pracovníky. V tak vyspělém podniku automaticky předpokládám, že pracovník je přece odměňován dle odpovědnosti a náplni své pozice. Tím pádem také očekávám, že pracovník, který má zodpovědnost za svého podřízeného, je odměňován vyšší finanční částkou než jeho spolupracovník na nižším postu. A pokud dále zaměstnanci uvádějí, že jsou informováni o dění v podniku převážně od vedoucího pracovníka. Kdo je tedy vlastně informuje? (viz. otázka 15)

Z tohoto zjištění se dá vyvodit několik nedostatků komunikačního rázu a podnikové kultury. Mezi nejzávažnější patří nedostatečné delegování pravomocí na operativní manažery. Nezbytnou podmínkou k řízení a organizování práce ve středně velkém podniku je stanovení formálních pravomocí a jasné definování pozic. Druhý problém může být způsoben přirozeným chováním lidí, kteří rádi přijímají větší pravomoci, ale

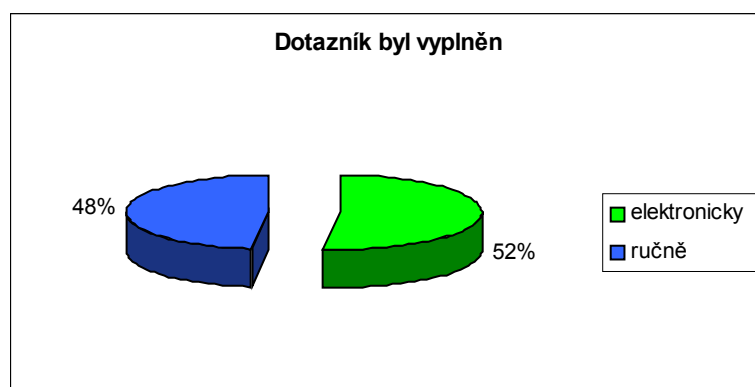
všemi dostupnými prostředky se snaží vyhnout zodpovědnosti. Dokud však nespojíme pravomoc se zodpovědností, není možné řádně kontrolovat probíhající procesy a následné výstupy z nich.

5 Diskuse a návrhy změn motivačních faktorů

Na základě provedené analýzy podnikové kultury a motivačního klimatu jsem zjistil, že kultura v podniku je orientovaná převážně na dosahování výsledků, ve které však vládnu dobré vztahy mezi zaměstnanci. To potvrzují oboustranně shodná hodnocení zaměstnanců i jejich vedoucích.

Způsob vyplnění dotazníku:

(možnosti: elektronicky, ručně - propisovací tužkou)



Obr. 32 – Způsob vyplnění dotazníku

Z analýzy hodnocení vyplynulo, že pracovníci jsou soustavně motivováni nejen penězi, které však patří k základním stimulačním faktorům a cílem práce nebylo v žádném případě jejich úlohu jakýmkoliv způsobem snižovat, ale i pomocí pečlivě propracované soustavy zaměstnaneckých výhod a dobrou možností kariérního postupu, což celkově vytváří v organizaci partnerskou pracovní atmosféru, kde se však nezapomíná na plnění denních úkolů.

Podnik dbá na vzdělávání svých pracovníků při pravidelných školeních a kurzech, které považuje přibližně 90 % z nich za přínosné. Významná část pracovníků by se chtěla dále vzdělávat v cizích jazycích. Jelikož má firma významné vazby na rakouské i německé společnosti, mělo by být v jejím vlastním zájmu neustále

zdokonalovat a i zpětně ověřovat jazykové znalosti svých zaměstnanců. Tento fakt by mohla také využít jako další velmi účinný motivační prostředek.

Proto navrhuji, aby podnik provedl:

1. Analýzu potřeb vzdělávání cizích jazyků
2. Určit, kteří pracovníci nebo které skupiny pracovníků se budou vzdělávat a v jakých jazycích.

Dále z analýzy vyplynulo, že zaměstnanci by přivítali jako formu odměny kariérní postup. Což svědčí o nezpracovaném vnitropodnikovém dokumentu tohoto typu nebo jeho neuplatňování v praxi

Proto navrhuji:

Zpracovat kariérní plán takovým způsobem, který by byl více využitelný v praxi a plány mobility pracovníků. Návazně na to u jednotlivých pracovníků dopracovat osobní plány rozvoje a kariéry.

Mezi další skutečnosti patří, že ne všichni pracovníci, kteří mají podřízené se považují za vedoucí, tedy řídicí pracovníky. Není možné, aby lidé kteří mají být nositeli kultury, vzory a příklady pro své podřízené si nebyli ani jisti, že jsou jejich vedoucími.

Protože v podniku je vytvořena organizační struktura, je nezbytně nutné jednotlivé vedoucí pracovníky seznámit s jejich zařazením v organizační struktuře. Dále je potřeba opětovně seznámit vedoucí pracovníky s náplní práce a odpovědnostmi vůči podřízeným pracovníkům. Eventuálně vedoucí pracovníky proškolit v oblasti manažerských dovedností v oboru řízení lidských zdrojů.

Zkvalitněním přístupu vedoucích pracovníků by se následně zvýšila výkonnost ostatních pracovníků i jejich týmová spolupráce.

Firma má bohatý program péče o zaměstnance, příspěvek na důchodové připojištění, levné obědy (i bonifikovanou konzumaci doplňkových jídel a nápojů) a pravidelně pořádá podnikové večírky.

Navrhuji pro odstranění stereotypu, aby firma uspořádala outdoor trainig pro manažery. Kde by mohly být v rámci akce uskutečněny některé z výše uvedených návrhů. Venkovní sportovní akce by zlepšila vzájemné vztahy a pomohla by lidem navzájem se poznat i mimo svá pracoviště.

Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, jsou schopni a ochotni se učit novým věcem, čehož je možné využít k dalším podrobnějším analýzám, které se budou již více zaměřovat na více konkrétní oblasti. Vzhledem k tomu, že většina informačních toků v podniku probíhá formou emailů, čehož výsledkem je, že o běžném dění v podniku jsou lidé informováni, ale ne vždy systematicky.

Proto navrhuji, aby se v organizaci více zformalizovaly toky informací a následně díky tomu pracovníci již nežili v tak vysoké nejistotě, odkud mají čekat danou užitečnou informaci. Úlohu informátorů plní vedoucí spolehlivě jen ze 60 %. Je v zájmu celé organizace, aby se tato situace zlepšila a předešla tak případnému šíření polopравd, fám a zamezila nežádoucím třenicím mezi zaměstnanci.

Podnik se snaží neustále vytvářet pro své zaměstnance velmi dobré pracovní prostředí s nadstandardním platovým ohodnocením a dalšími zajímavými motivačními prvky. Stále zde však existuje cesta ke zlepšení jednotlivých činností, k čemuž snad mohou přispět drobnou měrou i některé výše uvedené návrhy.

6 Závěr

Podniková kultura je základním kamenem úspěšné organizace v liberalizovaném hospodářství, vyjadřuje její sdílené hodnoty, což je souhrn jednotlivých prvků mezi něž můžeme primárně řadit vnitropodnikovou etiku, vztahy mezi zaměstnanci a vzájemnou důvěru, chcete-li víru ve společnou úspěšnou budoucnost, na které bude participovat každý pracovník svým výrazným a hlavně jedinečným dílem.

Cílem mojí diplomové práce bylo analyzovat organizační kulturu a motivační klima ve vybraném středně velkém podniku. Zde jsem pomocí dotazníkového šetření zjišťoval mimo jiné úroveň vnímání vztahů na pracovišti mezi podřízenými a nadřízenými, způsoby jejich vzájemné komunikace, spokojenost zaměstnanců s podnikovým prostředím, a to jak na úrovni praktické hmotné vybavenosti pracovními pomůckami a příslušnými informacemi k zadávaným úkolům, tak i vzhledem jejich osobní spokojenosti s jejich působením ve firmě.

V globálním světě roste množství obchodních kontaktů. Kapitálová provázanost firem s různých států narůstá. Překážkou již nejsou hranice jednotlivých států, ale spíše jazykové bariéry mezi firmami. Tuto skutečnost si již stále více uvědomují i samotní zaměstnanci, což vyplynulo i z mého dotazníkového šetření.

V Evropské unii jsou využívány jako úřední tři světové jazyky – anglický, francouzský a německý. Kolik zaměstnanců v podnikové sféře v České republice ovládá alespoň dva z nich na komunikativní úrovni? Jestliže v letech před rokem 1989 nebyla výuka výše uvedených jazyků přístupná již na základních školách, neznamená to přece, že musíme v těchto dovednostech zaostávat ještě několik generací.

Závěrem mohu konstatovat, že podniková kultura a motivační klima v podniku je tvořena vedoucími pracovníky. Bohužel ne zcela všichni jsou si tohoto úkolu (poslání) plně vědomi. Pokud bude firma pracovat na odstranění některých v této práci uvedených dílčích nedostatků je na dobré cestě zařadit se mezi velmi vyspělé

organizace, které dbají v první řadě o své zaměstnance, protože ví, že se jim tato investice mnohonásobně vrátí.

Motivační klima je jako velmi jemná pavučina skládající se z jednotlivých vláken a každé vlákno z jednotlivých chemických prvků a vazeb. To co pavouk produkuje zcela přirozeným způsobem, se člověk musí neustále učit, hledat a zkoušet. Je velmi těžké nalézt odpovídající kombinaci v prostředí, které se svými charakterem neustále mění. A proto je nezbytné mít nepřetržitou zpětnou vazbu, mezi tím co děláme a jaké výsledky to přináší.

7 Přehled použité literatury

1. Armstrong M.: Personální management, 1. vydání Praha, Grada Publishing 1999, dotisk 2000, ISBN 80-7169-614-5
2. Bedrnová Eva, Nový Ivan: Psychologie a sociologie v řízení firmy, 1. vydání Praha 1994, vydalo Prospektum Praha, ISBN 80-7175-010-7
3. Bedrnová Eva, Nový Ivan a kol.: Psychologie a sociologie v řízení, 2. rozšířené vydání Praha 2004, vydal Management press, NT Publishing, s. r. o., ISBN 80-7261-064-3
4. Blažek Ladislav: Metodika personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry, Vydala Jihočeská plynárenská – Servisní s. r. o. 2005, interní dokument
5. Blažek Ladislav: Jednotný systém odměňování tarifních zaměstnanců, 28. 5. 2004 v Českých Budějovicích, interní dokument JCP
6. Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M.: Management, Grada Publishing 1997, dotisk 2004, ISBN 80-7169-422-3
7. Dytrt Zdeněk: Manažer – etika – globalizace, 1. vydání Praha 2001, vydala Economia, a. s., ISBN 80-85378-18-3
8. Gregor M, Košturiak J: Podnik v roce 2001 – revoluce v podnikové kultuře, Praha 1993, vydala Grada a. s., ISBN 80-7169-003-1
9. Horáková I., Stejskalová D., Škáповá H.: Strategie firemní komunikace, 1. vydání Praha Management Press 2000, ISBN 80-85943-99-9
10. Keenenová Kate: Průvodce manažera - Motivování, 1. vydání Brno 1995, vydalo Ando Publishing Václavská 6, 658 41 Brno, z anglického originálu Management Guide to MOTIVATING přeložil Ivan Lukavský,
11. Komárková R., Provozník V.: Motivace pracovního jednání, 1. vydání Praha 1998, vydala Vysoká škola ekonomické v Praze – Fakulta podnikohospodářská, ISBN 80-7079-283-2
12. Kosek J: Věda to je určitě, ale o čem? (Kapitoly z psychologie), 1. vydání Praha 2003, vydavatelství Baset, ISBN 80-7340-014-6
13. Kolektiv autorů: Kolektivní smlouva, Jihočeská plynárenská 1. 1. 2006, interní dokument společnosti

14. Kolektiv autorů: Všeobecná encyklopedie Diderot, ve čtyřech svazcích, 2. svazek g/l, vydání Praha 1996, vydal Nakladatelský dům OP, ISBN 80-85841-17-7 (soubor) ISBN 80-85841-33-9 (2. svazek).
15. Krninská R.: Řízení lidských zdrojů, 1. vydání 2002, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích-Zemědělská fakulta, ISBN 80-7040-581-3
16. Lukášová R., Nový I. a kolektiv: Organizační kultura (Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku), 1. vydání Praha 2004, Grada Publishing, a. s., ISBN 80-247-0648-2
17. Miskell J. R., Miskell V.: Pracovní motivace, 1. vydání Praha 1996, vydala Grada Publishing, spol. s r. o., ISBN 80-7169-317-0
18. Nakonečný M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, 1. vydání Praha Management Press 1992, ISBN 80-85603-01-2
19. Pfeifer L., Umlaufová M.: Firemní kultura, 1. vydání Praha, Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X
20. Pfeifer Luděk: Zákazníci mají stále větší vliv, 13. září 2004, Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
21. Příkryl Jan: Čím se vyznačuje dobrý lídr, 24. května 2004, Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
22. Putnová Anna: Jak si posvítit na nešvary, 14. února 2004 Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
23. Skořepa, Vaniček: Marketingový výzkum, Interní učební text Jihočeské univerzity České Budějovice – zemědělské fakulty, Vydání České Budějovice 2001, (použita netištěná verze poskytnutá jedním z autorů)
24. Šroněk Ivan: Etiketa usnadňuje vzájemné vztahy mezi lidmi, 15. března 2004, Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
25. Švidrnochová Karolína: Zvýhodnit lidi, kterých si vážíme, se vyplatí, 3. dubna 2006, Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.ihned.cz/svidrnochova
26. Urban Jan: Motivace, nebo manipulace?, 19. července 2004, Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz

27. Urban Jan: Stres na pracovišti může být drahý, 7. února 2004,
Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
28. Urban Jan: Lidé své vůdce napodobují, 15. listopadu 2004,
Hospodářské noviny – příloha Kariéra business, www.KarieraWeb.cz
29. Vodáček, Vodáčková: Management (Teorie a praxe v informační společnosti),
4. doplněné a rozšířené vydání Praha 2001, vydal Management Press,
NT Publishing, s. r. o., ISBN 80-7261-041-4
30. Whitmore J.: Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti,
2. rozšířené vydání Praha, Management Press 2004, ISBN 80-7261-101-1
31. <http://www.csob.cz/pb/slozka.asp?prmKod=PB1&a=0> - 4. 5. 2005
32. <http://www.skoda-auto.com/cze/company/philosophy/> - 1. 6. 2005
33. http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php, 8. 6. 2005
34. http://www.quintcareers.com/employer_corporate_culture.html - 4. 2. 2006
35. <http://www.sprint.com/> - 10. 2. 2006
36. <http://www.geocities.com/CollegePark/5686/su99p11.htm> - 13. 2. 2006
37. http://www.accel-team.com/motivation/employeeRewards_00.html - 10. 3. 2006
38. <http://www.jcp.cz/> - 25. 2. 2006

8 Summary

Company Culture and Motivation Climate

Company culture is most basic, it's described as the personality of an organization. We can define the unique personality of a particular company or organization, and includes such elements as core value and believes, corporate ethics and rules of behavior. The target of my work is an analysis of company culture and motivation climate in the middle-size organization. I have used a research method – Checklists in a company from České Budějovice. Checklists were strictly anonymous. Employees completed in all information during the three weeks.

I think that this organization believes in empowering employees to succeed and offers employees rewarding and challenging careers. But they are not able to offer as benefit courses of the foreign languages for employees.

There is no doubt that we live in a money-motivated world. Money is a factor in motivating people. I am sure that insufficient monetary reward can not be compensated by good human relations. I recognised that human relations are on the high level (sometimes friendly) in this company. Result of the partnership between company culture and motivation climate in company demonstrated acceptable internal consistency.

9 Přílohy