

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vlivu podnikové kultury na vedení lidí ve vybrané firmě

Šárka Řeháková

**Bakalářská práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Šárka Řeháková
Osobní číslo: E13615
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Analýza vlivu podnikové kultury na vedení lidí ve vybrané firmě
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu obsahu a síly podnikové kultury v konkrétní firmě a zhodnocení jejího vlivu na oblast vedení lidí. V případě identifikace problematických míst vytvořit návrh opatření a doporučení, která by měla vést ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky podnikové kultury a vedení lidí.
- Charakteristika vybrané firmy.
- Analýza vlivu podnikové kultury na vedení lidí.
- Vyhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Vyd. Grada Publishing,a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A KOLEKTIV. Organizační kultura. Vyd. Grada Publishing, a.s., 2004. 170 s. ISBN 80-247-0648-2

STÝBLO, J. Personální management jako nástroj řízení změn. Vyd. Nakladatelství VOX - Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 2004. 120 s. ISBN 80-86324-43-5

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. ASPI, 2004. 85 s. ISBN 80-7357-046-7

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Vyd. Kamil Mařík-Professional Publishing, 2003. 310 s. ISBN 80-86419-35-5

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně doplnění dílčích zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů a směrnic Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Šárka Řeháková

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych, jako autorka této bakalářské práce ráda poděkovala všem, kdo se jakýmkoliv způsobem podílel na jejím zpracování a uspořádání. Zejména poděkování patří vedoucí mé práce, paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její spolupráci, potřebné rady a cenné konzultace.

Dále bych ráda poděkovala panu řediteli závodu XY CZ s.r.o., Nástrojárna XY za zpřístupnění potřebných informací. Poděkování patří také ostatním zaměstnancům závodu XY CZ s.r.o., Nástrojárna XY, kteří byli ochotni účastnit se dotazníkového průzkumu.

ANOTACE

Téma bakalářské práce je orientováno na vliv podnikové kultury na vedení lidí ve vybrané firmě. Teoretické poznatky z oblasti podnikové kultury a vedení lidí jsou vymezeny pomocí definic odborníků na tuto problematiku. Analytická část práce charakterizuje konkrétní výrobní podnik, shrnuje stávající stav firemní kultury a analyzuje vliv na vedení lidí ve vybraném podniku. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce jsou pro tuto firmu uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení vztahu firemní kultury a vedení lidí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podniková kultura, vedení lidí, management, firemní klima, komunikace, etika

TITLE

Analysis of the Impact of Corporate Culture on people management in the selected company.

ANNOTATION

The topic of the thesis is focused on the influence of corporate culture on people management in the selected company. Theoretical knowledge of corporate culture and leadership are defined from current definitions of management. The practical part describes the concrete manufacturing company, sums up the current status of corporate culture and analyses the impact on human resources management in selected company. Part of the thesis is analysis survey. In the conclusion are presented suggestions and recommendations to improve the relationship of corporate culture and leadership.

KEYWORDS

Corporate culture, leadership, management, business climate, communication, ethics

OBSAH

SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
1 PODNIKOVÁ KULTURA.....	12
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY	13
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODNIKOVOU KULTURU	14
1.3 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	14
1.4 FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY	17
1.5 NÁSTROJE POMÁHAJÍCÍ UPEVNĚVAT A SLEDOVAT PODNIKOVOU KULTURU	18
1.6 PROJEVY PODNIKOVÉ KULTURY	19
1.7 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	20
1.8 HODNOCENÍ KULTURY ORGANIZACE.....	20
1.9 PODPORA, POSILOVÁNÍ, ANALÝZA A ZMĚNA KULTURY	21
2 VEDENÍ LIDÍ.....	23
2.1 MOTIVACE	24
2.2 ODDANOST A ANGAŽOVANOST	26
2.3 SPOLUPRÁCE.....	27
2.4 KOMUNIKACE	28
2.5 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	29
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY CZ S.R.O.....	31
3.1 VÝROBNÍ PROGRAM.....	31
3.2 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH VLIVŮ	32
3.3 KONKURENCE.....	33
3.4 STRATEGICKÉ CÍLE	34
3.5 SDÍLENÉ HODNOTY A PRINCIPY	35
3.6 ETICKÝ KODEX	35
3.7 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ PRVKY	36
3.8 KOMUNIKACE	36
4 ANALÝZA OBSAHU A SÍLY PODNIKOVÉ KULTURY	38
4.1 CÍL PRŮZKUMU A SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	38
4.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU PODNIKOVÉ KULTURY	39
4.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
<i>Motivace/ztotožnění</i>	<i>41</i>
<i>Oddanost/angažovanost.....</i>	<i>42</i>
<i>Zaměstnanecké vztahy/spolupráce</i>	<i>44</i>
<i>Komunikace/informovanost</i>	<i>45</i>
<i>Osobní rozvoj/odměna</i>	<i>47</i>
<i>Přímý nadřazený.....</i>	<i>48</i>
4.4 SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY.....	50
4.5 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ A DOPORUČENÍ.....	51
<i>Hodnoty.....</i>	<i>51</i>
<i>Motivace/ztotožnění</i>	<i>52</i>
<i>Oddanost/angažovanost.....</i>	<i>52</i>
<i>Zaměstnanecké vztahy/spolupráce</i>	<i>53</i>
<i>Komunikace/informovanost</i>	<i>53</i>
<i>Osobní rozvoj/odměna</i>	<i>53</i>
<i>Přímý nadřazený.....</i>	<i>54</i>
5 ZHODNOCENÍ.....	55
6 ZÁVĚR	58
POUŽITÁ LITERATURA	60
SEZNAM PŘÍLOH	62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

SWOT zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky),
W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats
(Hrozby).

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Účast zaměstnanců na průzkumu	40
Tabulka č. 2 a č. 3: Hodnoty.....	41
Tabulka č. 4 a č. 5: Motivace/ztotožnění.....	42
Tabulka č. 6 a č. 7: Oddanost/angažovanost.....	43
Tabulka č. 8 a č. 9: Zaměstnanecké vztahy/spolupráce	44, 45
Tabulka č. 10 a č. 11: Osobní rozvoj/odměna	46
Tabulka č. 12 a č. 13: Komunikace/informovanost.....	47, 48
Tabulka č. 14 a 15: Přímý nadřízený.....	49
Tabulka č. 16: 5 nejlépe hodnocených tvrzení	56
Tabulka č. 17: 5 nejhůře hodnocených tvrzení	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model procesu motivace.....	24
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	26
Obrázek č. 3: Horní a spodní díl střižné formy.....	31
Obrázek č. 4: Strategické korporátní cíle a cíle závodu.....	34, 35

Úvod

„*Kdo chce, hledá cesty, kdo nechce, hledá důvody*“. Toto heslo je velmi pravdivé právě ve spojitosti s podnikovou kulturou. Jednotný manažerský tým a osobní příklad nadřízeného je nejlepší způsob, jak přesvědčit ostatní, aby se zamysleli nad svojí prací a buď hledali cesty, jak problémy vyřešit, nebo pasivně byli účastni pracovního procesu. Způsob vedení lidí se odráží v podnikové kultuře a naopak. Tato dvě témata se budou navzájem prolínat v průběhu celé práce.

Tato práce se věnuje analýze obsahu a síly podnikové kultury v konkrétní firmě a zhodnocení jejího vlivu na oblast vedení lidí. Cílem práce je analyzovat pomocí dotazníkového šetření a podrobného zkoumání ve firmě podnikovou kulturu, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců a v návaznosti na výsledky tohoto průzkumu stanovit vhodný přístup pro zlepšení identity zaměstnanců s podnikovou kulturou. Pomocí identifikace problematických míst bude vytvořen návrh opatření a doporučení, která by měla vést ke zlepšení.

Ideální stav podnikové kultury literatura bohužel nepopisuje, ani nebyl do současné doby jasně specifikován, protože podnikové kultury se neustále vyvíjejí a jsou ovlivňovány velkým množstvím oblastních, interních, externích, osobních a dalších vlivů. Proto je důležité navrhnout ideální stav s ohledem na konkrétní podnik a nastavit podnikovou kulturu takzvaně na míru.

V teoretické části práce je pozornost zaměřena na specifikaci nejdůležitějších pojmů souvisejících s podnikovou kulturou a na detailní rozbor jednotlivých elementů, které mají vliv na vedení lidí. V první kapitole analytické části bude charakterizován konkrétní podnik, aby bylo přiblíženo, jaká je v daném podniku situace a podle toho se také bude vycházet při doporučeních v poslední kapitole. Stěžejní částí této práce je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, díky kterému bude patrné, jak se zaměstnanci v práci cítí, jaké jsou jejich priority, co by je motivovalo a co se jim naopak nelíbí. Všechny tyto poznatky budou poté vcházet do předpokladů, ze kterých bude v poslední kapitole navrženo nejvhodnější nastavení a doporučení pro tento podnik.

1 **PODNIKOVÁ KULTURA**

První teoretická kapitola se věnuje definici základních pojmů týkajících se podnikové kultury. Budou charakterizovány základní prvky a funkce podnikové kultury, dále její nástroje, projevy a síla. Podniková kultura zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje či domněnky, které ani nemusejí být konkrétně stanovené v písemné podobě, mohou být nenápadné, součástí chování lidí a života organizace. Je to „atmosféra“, která je viditelná, slyšitelná, hmatatelná a pocitově vnímatelná při prvním kontaktu s organizací. Jinou kulturu bude mít firma zabývající se obchodní činností, jinou kulturu bude mít podnik zabývající se strojírenskou výrobou, jinou kulturu bude mít těžební společnost, či bankovní instituce.

Rozdíly mezi podnikovými kulturami různých národů upoutaly pozornost manažerů již v 70. letech minulého století. Tehdy docházelo k naftové krizi, japonské automobilky s malou kapacitou vytlačovaly velké americké vozy a Japonsko získávalo světové prvenství v elektronice. Tato situace znamenala šok pro Američany, zvyklé na prioritní postavení ve světovém hospodářství. Pokusy aplikovat japonské řízení do amerických či evropských poměrů selhávaly. Vysvětlením byly odlišné kulturní tradice. Japonský pracovník na rýžových polích byl zvyklý pracovat ve tvrdých podmínkách a za nízkou mzdu. Byl motivován především povinností a zodpovědností. Firmu považoval za rozšíření své rodiny. Bylo velmi těžké použít prvky japonského managementu například do americké kultury, kde již malé děti jsou vedeny k individualismu, a k tomu aby se předváděly před dospělými. Rodiče jim vštěpují, že budou vždy „number one“, a že dokáží všechno, co chtějí. Nastupují do práce a věří, že zase budou ve všem první a nastoupili k nejlepší firmě, že neúspěchy jsou pouze dočasné a zapříčiněné pouze nepřízní okolností. [5]

Zajímavá kultura je popisována u britských firem, kdy pocit sounáležitosti pracovníků s vedením není tak intenzivní jako v Japonsku či Americe. Ve Velké Británii jsou znát silné tradice dělnického hnutí, kdy zaměstnavatel bývá považován za vykořisťovatele, který se snaží pracovníky vždy nějakým způsobem využít.

V současné době, kdy se odbourávají národnostní bariery, světová ekonomika se prolíná jednotlivými kontinenty a nadnárodní firmy rostou, dochází ke smazávání národnostních rozdílů mezi kulturami a jednotlivé národy přebírají prvky kultur jiných zemí a implementují je do firemních zvyklostí. Lpět při definování podnikové kultury na národnostních zvyklostech není tedy v současnosti zcela na místě.

Jelikož se jedná o velice aktuální a dynamické téma, věnuje se této problematice mnoho autorů. V teoretické části práce budou použity především práce autorů M. Armstronga, R. Lukášové a kolektivu a Františka Bělohlávka v souvislosti s definováním pojmu podniková kultura. V části týkající se vedení lidí budou citováni například M. Armstrong a I. Brooks.

1.1 Charakteristika podnikové kultury

V první řadě je nutné definovat pojem podniková kultura. V literatuře je tento pojem uváděn jako kultura organizace, podniková kultura nebo také firemní kultura. Pro tuto práci bude použit pojem podniková kultura. Definicí tohoto pojmu se zabývalo již mnoho autorů. Ze všech analyzovaných autorů je nejvýstižnější následující výrok: *„Firemní kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku, projevuje se ve všech oblastech jeho života...firemní kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.“* Tento pohled na firemní kulturu z hlediska řízení popsali Marques, Jirásek 2000, str. 248.

Zde uvádím pro názornost další definice podnikové kultury [1]:

„Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“ Eldridge a Crombie (1974)

„Kultura jsou společně uznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.

Furnham a Gunter (1993)

„Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek.“

Purcell a kol. (2003)

Pro tuto práci považuji za nejvýstižnější a nejsrozumitelnější charakteristiku od Marquese a Jirásky. Není nejstručnější, ale jasně ukazuje na odpovědnosti a požadované výstupy, kterých by mělo být dosaženo. V dalších kapitolách bude dodržován koncept této charakteristiky.

Každá firma má svou vlastní podnikovou kulturu. Pokud je podniková kultura dobře nastavena ovlivňuje, nejen zaměstnance, ale také zákazníky a v neposlední řadě také firemní strategii.

Dobře nastavená a „žitá“ podniková kultura má vliv na chování zaměstnanců, na jejich výkon, loajalitu, aktivitu. Dobře nastavená podniková kultura, která je uznávána a prosazována vedoucími pracovníky firmy, vede ke zvýšení výkonu firmy, rozvíjející se efektivitě a plnění nastavených cílů.

Podnikovou kulturu představují [1]:

- hodnoty – obecné vědomí toho co je dobré a špatné, co je normální a co ne, sdílené názory
- symboly podniku - různé zkratky, slang, způsob oblékání, logo, symboly, barvy
- vztahy mezi zaměstnanci – jaké panuje ve firmě klima
- jak firma vystupuje navenek – prezentace vůči zákazníkům, vůči veřejnosti

Proces budování podnikové kultury je dlouhodobý, stejné jako budování dobrého jména a značky u zákazníka. Podniková kultura je vnímána jako důležitá součást firmy a jako nástroj řídicího procesu.

1.2 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Podniková kultura má vliv na chování zaměstnanců i celkovou atmosféru podniku a jeho život.

Faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu, rozdělujeme do dvou skupin. Jedná se o **vnější vlivy**, do kterých patří společenské a kulturní podmínky, okolí podniku, zákazníci a konkurence. Do druhé skupiny patří **vnitřní vlivy**, mezi které řadíme organizační strukturu podniku, prosazovaný styl řízení, pracovní podmínky, povahu práce a další. [1]

Při zavádění nebo změnách konkrétních faktorů v podnikovém prostředí je důležitá informovanost všech zaměstnanců a osobní angažovanost vedoucích pracovníků a to z toho důvodu, aby bylo dosaženo dostatečné efektivnosti daných faktorů. Pouze pokud zaměstnanci rozumí smyslu, která mají například nová opatření aplikovaná vedením, a dokáží se cítit jako součást pracovního prostředí, lze cíleně ovlivňovat různými faktory podnikovou kulturu.

1.3 Prvky podnikové kultury

Jako prvky podnikové kultury jsou označovány strukturální a funkční jednotky, které můžeme považovat za základní stavební prvky. Prvky podnikové kultury nejsou v literatuře charakterizovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou uvedeny **základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty materiální a nemateriální povahy.**

Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné, jak uvádí Lukášová. Současně poznamenává, že je obtížné je identifikovat.

Shein považuje základní předpoklady za jádro či „esenci“ kultury, podle jeho vyjádření fungují zcela samozřejmě, automaticky a jsou velmi stabilní a odolné změně. Velmi zajímavý je názor Lukášové, že pokud jsme přinuceni, máme tendence je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje. [2]

Hodnoty

Hodnoty lze rozdělit na individuální a skupinové. Individuální hodnotový systém člověka vymezuje to, co je pro něho osobně významné, konkretizuje jeho zásady a přesvědčení. Ve vztahu k zastávaným hodnotám si člověk vybírá prostředky, díky kterým dochází k dosažení nebo nedosažení stanovených cílů, utváření postojů a formování názorů (Kohoutek, 1998). Skupinové hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, tzn. co si členové organizace myslí, že by se v organizaci mělo dělat. Soubor hodnot musí být uznáván na úrovni vrcholového vedení a osobním příkladem předáván na všechny členy organizace.

Hodnoty představují podle většiny autorů základ podnikové kultury a jako nástroj utváření podnikové kultury. Firemní hodnoty nejsou zpočátku pevně zafixovány, ale upevňují se v průběhu života organizace při každodenním uplatňování různých postupů, při řešení problémů, v utváření struktury organizace, v jazyce, kterým mluví členové organizace apod. (Scott, 2002). Důležitou roli při utváření hodnot organizace hraje zakladatel, který zpravidla uplatňuje své osobní hodnoty při kontaktu s ostatními členy organizace i s vnějším prostředím organizace a vytváří tak základ budoucího hodnotového systému celé organizace. Tento zakladatel je vyhledáván lidmi sdílejícími stejné nebo podobné hodnoty. Členové organizace, kteří sdílejí stejné hodnoty, zastávají podobné názory a sledují podobné cíle. Do jaké míry se ztotožní s hodnotami, které jsou zastávány ostatními členy organizace, se zpravidla odrazí v jejich motivaci k práci, podávaném výkonu, ve spokojenosti s vlastní prací a také ve vztahu k zákazníkům dané organizace.[1]

Schiffmann a Kanuk (1994) tvrdí že: „*hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí.*“

Hodnoty jsou předávány členům organizace písemně, například v podobě specifických hesel, etického kodexu, ústně v podobě historek a mýtů a prostřednictvím chování některých členů organizace. Některé organizace seznamují s uznávanými hodnotami také vnější prostředí, aby zdůraznily důležité aspekty svého působení, například přístup ke klientům, serióznost a důvěryhodnost.

V praxi je možné se setkat s nesouladem mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou může být neztotožnění se členů organizace s hodnotami, které deklarují vedoucí pracovníci. Tento rozkol poté může mít negativní dopad na vnímání zaměstnanců a nedůvěru v nadřízené kolegy. [2]

Normy

Normy můžeme nazvat nepsanými pravidly, tzv. „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy jsou vžitá pravidla, která říkají lidem, to co se předpokládá, že budou dělat, v co budou věřit, jak se budou oblékat. Předávají se většinou ústní formou a jsou posilovány reakcemi lidí, pokud dojde k jejich porušení. Normy se dotýkají například těchto stránek chování [1]:

- Jak manažeři zacházejí s členy svých týmů a jak tyto týmy uznávají či respektují své manažery.
- Převažující pracovní etika, např. „usiluj o jednoduchost“, „usiluj o to, abys vždy pracoval pilně“.
- Výkon – vyžadování plnění výkonových norem je všeobecné. Nejvyšším oceněním je vysoce profesionální jedinec.
- Politika – (tzv. manévrování a manipulování) rozšířená po celé organizaci a považovaná za akceptovatelné a normální chování.
- Loajalita – očekává se co nejdélší dobu nebo se v ní příliš nevěří, pokud jsou cíle firmy krátkodobé.
- Formalita – oslovování křestním jménem na všech úrovních nebo naopak chladný, formální přístup, oblékání v jednotném stylu na všech úrovních.

Artefakty materiální a nemateriální podoby

Mezi artefakty materiální povahy patří stejnokroje, designové vyzdobení budov, architektura budov a pracovní prostředí. Artefakty nemateriální povahy jsou v literatuře označovány jako tón a jazyk jaký je používán při jednáních, v dopisech, při telefonických

rozhovorech, způsob přijetí návštěv, způsob jednání s externími subjekty, historiky, mýty, firemní rituály, ceremoniály, logo. Artefakty jsou velmi snadno ovlivnitelné a mnoho manažerů končí s veškerou podnikovou kulturou u těchto viditelných prvků.

1.4 Funkce podnikové kultury

Podniková kultura, ať už cílevědomě rozvíjená či pouze předávaná staršími členy organizace, vždy plní řadu funkcí, které pomáhají organizaci růst, přizpůsobovat se podmínkám okolního prostředí a také se významným způsobem podílí na motivaci, pracovní spokojenosti a výkonů členů organizace. Plnění funkce vždy souvisí s mírou přesvědčení, sdílení hodnot, norem a chování členů organizace, tzn. s tím jak je firemní kultura slabá či silná.

Silná podniková kultura, která odpovídá zvoleným cílům organizace, plní níže uvedené funkce a přispívá k rozvoji organizace a jejich členů.

Podniková kultura dle Lukášové, Nového a kol. plní tyto funkce:

- **Redukuje konflikty uvnitř organizace.** Pokud je kultura silná, napomáhá soudržnosti organizace, podporuje soustavné vnímání situací a problémů a je tím, co organizaci spojuje a stmeluje. Podobně charakterizují firemní kulturu také Furnham a Gunter (1993, in Armstrong, 2008), kteří firemní kulturu označují za prostředek působící proti negativním vlivům diferenciací, která se v každé organizaci objevuje v různé míře v závislosti na vývojovém stupni organizace.
- **Snižuje nejistotu v organizaci** a zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost členů – zprostředkovává vzory chování novým pracovníkům v průběhu adaptace a tím snižuje jejich nejistotu.
- **Zprostředkovává a usnadňuje** koordinaci a kontrolu – v prostředí silné firemní kultury sdílejí členové organizace hodnoty a normy chování přirozeně a chovají se žádoucím způsobem.
- **Motivuje** – motivační potenciál firemní kultury může být velmi silný a účinný, aktivuje a směřuje pracovníky ve prospěch cílů organizace. Pracovníci samostatně přijímají odpovědnost za výsledky své práce a chovají se vůči organizaci loajálně.
- **Konkurenční výhoda** – v případě, že je firemní kultura dostatečně silná. Jedná se o výhodu, která je velmi obtížně napodobitelná v krátkém časovém horizontu. [2]

Mnohem jednodušeji dělí funkce podnikové kultury Rymeš (1998) a to následovně:

- **vnější** – tyto funkce souvisí s prostředím, ve kterém organizace působí. Organizace se odlišuje od ostatních organizací díky sdíleným informacím o sobě, symbolům a artefaktům.
- **vnitřní** – autor k této funkci uvádí koordinaci a integraci členů organizace, kterých se dosahuje prostřednictvím ceremoniálů, rituálů, mýtů a historek.

1.5 Nástroje pomáhající upevňovat a sledovat podnikovou kulturu

Vedení firmy by mělo mít zájem na tom, aby stav podnikové kultury znalo. Podniková kultura je popisována jako nepřímý nástroj řízení a z toho důvodu je důležité zjistit, nakolik podniková kultura přispívá ke schopnosti firmy reagovat na změny, nakolik je motivační, nebo zda podniková kultura podporuje zjednodušování a zrychlování procesů. Maximální přiblížení podnikové kultury k podnikatelským záměrům firmy je klíčové a podporování a rozvíjení podnikové kultury je na odpovědnosti managementu firmy.

Firemní kulturu lze zmapovat pomocí těchto nástrojů:

Pozorování

Pozorováním lze zjistit dodržování stávající nebo nově zaváděné firemní kultury. Je důležité vysledovat dodržování hodnot podnikové kultury a firemní klima. Touto metodou je možné zjistit zapojení zaměstnanců v rámci dodržování podnikové kultury a odhalit případné nedostatky.

Dotazníková šetření

Dotazník spokojenosti zaměstnanců je oblíbená metoda, kterou lze zaměřit na názor zaměstnanců na jednotlivé oblasti, kde se například očekávají nedostatky. Vyhodnocením dotazníkového šetření získáme užitečné náměty přímo od zaměstnanců. V případě, že zaměstnanci oprávněně kritizují či jsou s něčím nespokojeni, jsou výsledky dobrým nástrojem pro ušití nových změn přímo na míru cílovému problému či cílové skupině zaměstnanců. Je velmi užitečné se také zaměřit na zjištění, co je v současném systému hodnoceno pozitivně. Tyto hodnoty je třeba zachovat a rozvíjet. Při dotazníkových šetřeních je důležité zachovat anonymitu, tak aby zaměstnanci nebyli nijak postihováni za vyjádření negativního názoru. Hlavním cílem dotazníkových šetření je získat podněty pro případné změny.

Kulaté stoly

Kulaté stoly slouží pro zjištění názoru menší skupiny zaměstnanců. V literatuře se doporučuje pozvat menší skupiny zaměstnanců (max. 10) a vést otevřenou, povzbuzující diskusi nad spokojeností s podnikovou kulturou. Debata musí být velmi otevřená, aby byla povzbuzena důvěra zaměstnanců a tím se získaly relevantní podněty. Je dobré si zapisovat konkrétní informace, například kdo vnesl návrh a později při zavádění změn se můžeme doptat na detailní myšlenky zaměstnance. Tímto způsobem začínají změny zaměstnanci přijímat za vlastní už před jejich oficiálním zavedením.

SWOT analýza

Dalším nástrojem pro zhodnocení stavu podnikové kultury je SWOT analýza. Díky ní si lze uvědomit silné a slabé stránky současného stavu, ale také příležitosti a hrozby. Dále lze díky SWOT analýze specifikovat správnou cestu při realizaci změn. [8]

1.6 Projevy podnikové kultury

Jedním z výrazných rysů aktivní podnikové kultury je týmová spolupráce, inovační jednání a chování zaměstnanců. Při týmové spolupráci se zaměstnanci přirozeně seberealizují díky řešení problémů. Hmatatelným důkazem klimatu naladěného na inovace mohou být například: výsledky šetření řízených rozhovorů, anket, vyhodnocení námětů na zlepšení, podíl podaných zlepšovacích návrhů nebo úroveň komunikace.

Pro vytváření aktivní firemní kultury, která má smysl pro inovace, je důležité procesní vnitřní uspořádání organizace. Je založeno na převzetí komplexnější odpovědnosti jednotlivců za řešení jednotlivých úkolů a problémů, dále definování cílů procesu a měřítek úspěšnosti jejich dosažení. Aktivní podniková kultura podporuje a napomáhá otevření kariérních možností pro pracovníky s vhodnými kvalifikačními, sociálními a morálními předpoklady a uplatnění talentů. Neměla by tolerovat podprůměrné zaměstnance.

S rozvojem globálních korporací roste význam mezikulturního prostředí. Podle literatury existují tři hlavní modely vyjadřující vztahy mezi typem kultury a jejími aspekty a to typ kultury etnocentrické, polycentrické a synergicky orientované.

Etnocentrická kultura – vyznačuje se umístěním hlavního významu do mateřské vlasti, autorita rozhodování je silně koncentrována na mateřskou organizaci, „matkou“ jsou vypracovány standardy, které se uplatňují při hodnocení výkonu v dceřiných společnostech. Mateřská organizace intenzívně implementuje vlastní hodnoty v jiných národních

podnikových kulturách. Nebere se ohled na interkulturní konflikty. Klíčové pozice jsou obsazovány odborníky z mateřské firmy.

Polycentrická kultura – staví na tvorbě rozdílných, na sobě nezávislých organizací, autorita z mateřské společnosti je nevýrazná a veškeré činnosti s vyhodnocováním úspěšnosti se dějí lokálně. Lokální struktury a koncepty jsou matkou přijímány, klíčové pozice jsou obsazovány „lokálními lidmi“.

Synergická kultura – jsou vnímány a uznávány rozdílnosti kultur. Kultury jsou rozvíjeny v úzké návaznosti a spolupráci na kulturu „mateřské společnosti“. Většina spolupracovníků sdílí společné hodnoty, aniž by byly potlačovány „lokální zvláštnosti“. [9]

1.7 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury lze měřit jako **silnou nebo slabou**. **Silná podniková kultura** se vyznačuje především tím, že požadavky na firemní chování jsou respektovány většinou zaměstnanců. Jsou souhlasně přijímány firemní cíle a zaměstnanci vlastní iniciativou a inovativností přispívají k plnění hospodářských cílů. Pokud jsou zaměstnanci identifikováni s hospodářskými cíli podniku vyplývá z toho identifikace s firmou samotnou, vysokou míru loajality s ní a také stabilitu pracovníků. Právě takový typ kultury může být managementem účinně využíván jako nástroj nepřímého řízení a vedení lidí. Aby bylo možné silnou podnikovou kulturu dobře využívat, musí být systémově kompatibilní s ostatními prvky firemního systému. V případě silné podnikové kultury může docházet k problémům při pokusu o změnu, kdy právě vyhraněnost a stabilita založená na dlouhodobém uznávání jistých zvyklostí je velmi těžko změnitelná.

Naopak **slabá kultura** se projevuje nejednotností v normách chování, kdy existují četné odchylky. Vyznačuje se také konfliktním zájmovým vymezením zaměstnanců a rozdělováním do jednotlivých menších skupin, tzv. subkultur, které mohou v důsledku působit až rozkladně a kontraproduktivně.

1.8 Hodnocení kultury organizace

Hodnocení není jednoduché, protože se jedná o hodnocení subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek a také pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty. Existuje několik nástrojů. Armstrong uvádí dva způsoby hodnocení, jako první například „Dotazník zaměřený na ideologii organizace“. Do dotazníku jsou zařazeny i tvrzení, které usnadňují zařazování organizace do skupin. Do těchto tvrzení například patří:

- Dobrý šéf je silný, rozhodný a přísný, ale spravedlivý
- Lidé, kteří v organizaci dobře pracují jsou bystří, mazaní, tvrdí a soutěživí
- Rozhodnutí dělají lidé, kteří mají nejvíce znalostí o daném problému a jsou největšími odborníky.

Druhým způsobem hodnocení označuje “Inventuru kultury organizace“. Kultura organizace je hodnocena dvanácti body, nebudu zde uvádět všechny, ale patří mezi ně například:

- Humanistická kultura – organizace je řízena participativním způsobem a člověk je středem pozornosti
- Kultura spolenectví – organizace, která upřednostňuje konstruktivní vztahy
- Kultura souladu – organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují příjemné mezilidské vztahy (alespoň na povrchu)
- Kultura moci – organizace jsou strukturovány na základě pravomoci přidělených funkcí členů [1]

Litwin a Stringer (1968) naopak posuzují osm skutečností vnímání klimatu, mezi které patří:

struktura, odpovědnost, riziko, srdečnost, podpora a pomoc, normy konflikt, identita. [1]

Kultura se sama vytváří a projevuje se v různých organizacích různými způsoby. Na každou kulturu působí jiné okolnosti a nelze říci, že jedna kultura je lepší nežli jiná. Neexistuje nic jako „ideální kultura“, všechny kultury se během času vyvíjejí a mění.

1.9 Podpora, posilování, analýza a změna kultury

Pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tím pádem na její výkon. Pokud existuje vhodná, akceptovaná a efektivní kultura bylo by žádoucí podniknout kroky k jejímu posílení a podpoře. Pokud existuje nevhodná, negativní a neefektivní kultura bylo by vhodné ji zanalyzovat a vytvořit a realizovat plány na její změnu.

Analýzu firemní kultury lze provést pomocí dotazníků a průzkumů mezi pracovníky. Je žádoucí zapojit pracovníky do rozvojového programu organizace. Společně stanovené hodnoty, které pracovníci společně pomáhají vymýšlet a vytvářet si osvojí s větší pravděpodobností, než hodnoty, které jim jsou vnuceny „shora“.

Programy podpory a posilování mají za cíl podpořit to, co je na stávající firemní kultuře dobré a funkční. Podle literatury jsou nejlivnějšími mechanismy posilování a upevňování kultury [2]:

- Čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly
- Reakce vedoucích na kritické případy a krize
- Dobře uvážená role vedoucích jako vzorů vhodných následování
- Kritéria pro rozdělování odměn a postavení
- Kritéria pro získávání, výběr, povyšování pracovníků

Dále také:

- Soustavné zdůrazňování existujících hodnot
- Používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu. Neustálé zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že tyto hodnoty budou uznávat.

Analýza podnikové kultury by měla být základní částí programu změny podnikové kultury. Změny podnikové kultury jsou podle Bělohlávka obtížnější než změny v jiných oblastech. Je třeba odstranit nežádoucí zvyklosti, změnit způsob jednání lidí a změnit atmosféru firmy. Prvním nositelem změny je vedení, které musí změnit přístup, který by měl být vzorem pro ostatní. Je třeba vytvořit nové symboly (logo, heslo firmy), velmi dobře prokomunikovat směrem k pracovníkům a poté vyžadovat od lidí nové způsoby jednání (např. orientace na týmovou práci, na zákazníka...). Kultura se velmi často změní až po výměnách pracovníků na nejvyšších místech. [5]

Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich vidí ohrožení známých vzorců chování, svého postavení či peněžní odměny, očekávají nepohodlí, nejistotu a cítí se ohroženi.

V této kapitole byly stručně popsány základní pojmy z oblasti podnikové kultury – faktory ovlivňující podnikovou kulturu, prvky a funkce, nástroje a projevy podnikové kultury, její síla a prvky pro podporu a její posilování. Tyto termíny jsou stavebním kamenem pro následující část bakalářské práce, která se dále podrobně věnuje vedení lidí, tedy motivaci, komunikaci, oddanosti a angažovanosti, které mají přímý vliv na podnikovou kulturu vybrané organizace. Všechny tyto termíny budou také aplikovány v analytické části této práce při charakteristice vybrané organizace.

2 VEDENÍ LIDÍ

V této kapitole se budu věnovat problematice vedení lidí a dále charakterizovat jednotlivé aspekty vedení lidí, které mají vliv na podnikovou kulturu.

Teoriemi řízení se zabývalo několik významných spisovatelů jako jsou Frederick Taylor, Henry Fayol, Peter Drucker a Henry Mintzberg, kteří brali v úvahu funkce vykonávané managementem. Například Fayol konstatoval, že: „*Řízení se často týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit personálu.*“ [1] Z teorie řízení se samostatně vyvinul soubor vědomostí, které směřují ve vztahu k vedoucím a vedení. Armstrong uvádí definici vedení takto: „*Vedoucí usilují o ovlivňování a vedení ostatních sledováním jednotlivých cílů nebo vizí budoucnosti a stimulují je, aby je chtěli následovat.*“ [1]. Vedení demonstruje sílu jednotlivce (vedoucího) nad ostatními. Vedení není nezbytně spojeno s pozicí danou v hierarchii. Neformální vůdci existují na všech stupních organizace.

Vedením se mimo jiné zabýval i Kotter, který předpokládá, že vedení se více týká lidských, vizionářských, inspirativních, motivačních a dynamických aspektů celkové role řízení nebo vedení, zatímco řízení se zaměřuje na úkoly definované Fayolem (viz výše).

Po staletí byli lidé fascinováni osobností nebo charakterem výjimečných vůdců. Vůdcovství lze rozdělit do tří širokých oborů, týkajících se povahových rysů, chování a situačních přístupů. **Teorie povahových rysů** se zabývá osobními povahovými rysy, které jsou majitelem využívány, tak aby se stal vůdcem. Za tyto povahové rysy byly v minulosti považovány např. výška, sociální zázemí nebo inteligence. Postupem času např. Bennis a Nanus (1985) stanovili jistý vztah mezi účinností vůdcovství a povahovými rysy logického myšlení, vytrvalosti, vědomí si svého zmocnění a sebekontroly. Bohužel povahové rysy vždy nezaručují to, že pokud je člověk má, bude dobrým vůdcem.

Druhou teorií je **Behaviorální teorie**, která zkoumá behaviorální přístup chování vůdce, zvláště ty přístupy, které ovlivňují výkon a motivaci podřízených. Důraz je kladen na styl vedení a jeho výsledek. Brooks uvádí čtyři celkové styly vedení, mezi které patří Orientace na úkol nebo na organizaci, Interpersonální orientace a orientace na lidi, dále Direktivní nebo autokratické vedení a Liberální nebo demokratické vedení. [6].

Poslední teorií je **Situační teorie**, která kombinuje behaviorální a povahový přístup s úvahou o souvislostech nebo situaci, ve které se vedoucí nacházejí.

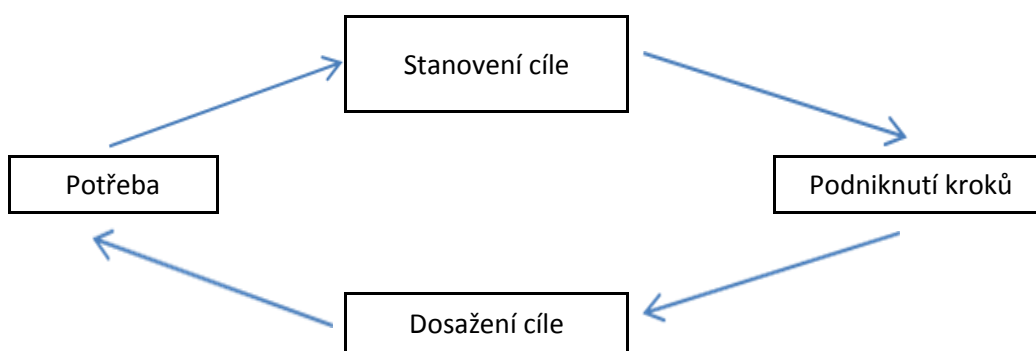
Být dobrým vůdcem není vrozená vlastnost, kterou někdo má zakódovanou ve svých genech a někdo nemá. Vedení lidí však není ani dovednost, která k nám sama přichází s proudem času. Abychom byli dobrými vůdci, musíme někým být, v něco věřit, něco umět, něco dělat a musíme s ostatními lidmi něco sdílet.

2.1 Motivace

Co je to motivace? Motiv je důvod pro to, abychom byli ochotni něco udělat. Obecně lze říci, že se motivace týká pohnutek, které ovlivňují jednotlivce i skupiny lidí, aby se určitým způsobem chovali. [1] Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že kroky, které provedou povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměně – takové, která uspokojí jejich potřeby. Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 1.



Obrázek č 1: Model procesu motivace

Zdroj: převzato z [1]

K pracovní motivaci se lze dostat dvěma cestami. Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. V druhé rovině mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a další. [1]

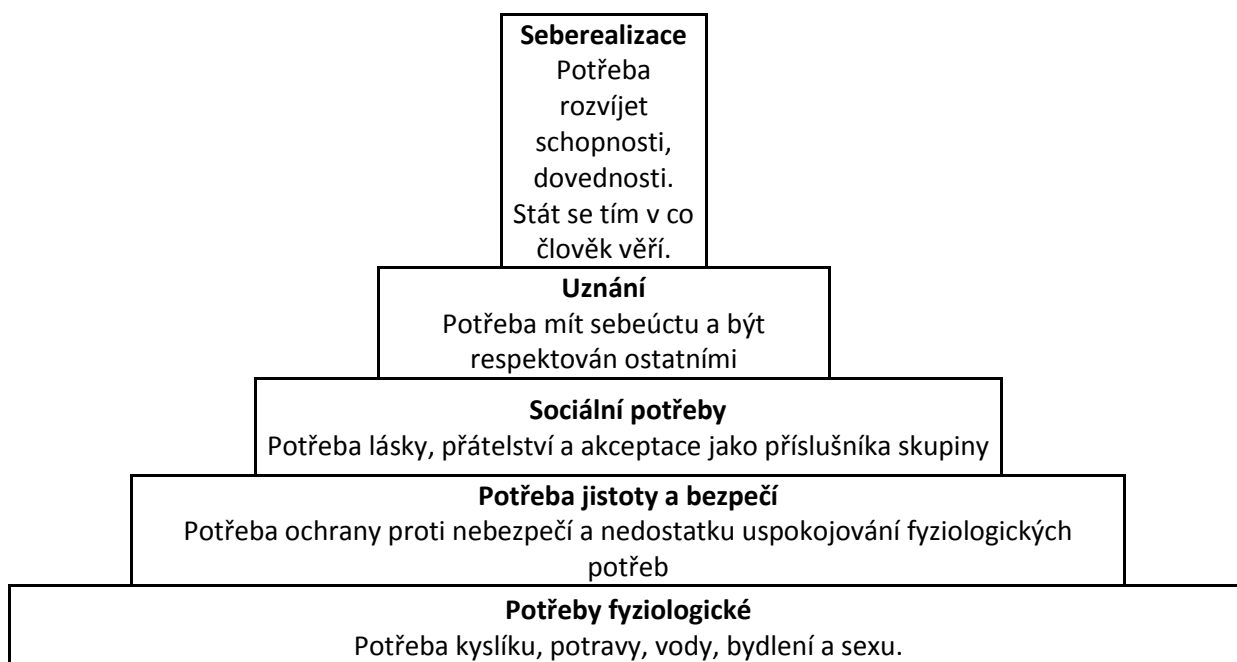
Podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace - *faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnosti, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.*
- Vnější motivace – *to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Skládá se z odměn, jako např. zvýšení mzdy, pochvala a povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, snížení mzdy nebo kritika. [1]*

Pohledy na motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie patří:

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (metoda cukru a biče) slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Teorie instrumentality má své základy v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Taylor napsal: *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“*. [1] Zde je velmi výrazná myšlenka toho, že vlastně největší motivace jsou peníze. Tato teorie je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Neuvědomuje si, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků, které vedou k uspokojování potřeb. Neuspokojená potřeba vytváří napětí, nervozitu a stav nerovnováhy. Ne všechny potřeby mají stejnou prioritu. Jejich důležitost závisí na prostředí, ze kterého jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, na jeho současné situaci. Jedná se o tzv. Maslowovu teorii potřeb, kterou vytvořili Maslow (1954) a jedná se o koncepci hierarchie potřeb, u které ověřil, že je základem osobnosti. Dále se touto teorií zabývá Herzberg, který identifikoval dvě skupiny faktorů. Ty, které vnitřně souvisejí s prací (jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst) a ty, které stojí mimo práci (jako je mzda nebo pracovní podmínky). Zde uvádím pyramidu Maslowovy teorie potřeb. [1]



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a související očekávání. Jsou rovněž známy jako poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, spravedlnost odměňování a způsoby, jak jsou interpretovány a pochopeny. Těmito teoriemi se zabýval Victor Vroom (1964). Jeho **Teorie expectance** vysvětluje přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která musí být dosažitelná a musí stát za to.

Další teorií je **Teorie cíle** od Lathama a Locke, která vysvětluje, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale dosažitelné cíle a dostává se jim pravidelné zpětné vazby. Neméně zajímavá je Teorie spravedlnosti, kterou se zabýval Adams, která tvrdí, že lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě. [1].

2.2 Oddanost a angažovanost

Oddanost a angažovanost jsou velmi úzce související pojmy, které jsou často zaměňovány. Nezávisle na sobě nebo ve vzájemném propojení mohou významně ovlivňovat výkon organizace, ale jejich definice nejsou zcela jednoznačné.

Podle Portera a kol. (1974) se **oddanost** vztahuje k náklonnosti a loajalitě k podniku. Jde o míru identifikace jednotlivce s danou organizací a zapojení do ní. [1] Obsahuje tři faktory:

1. Silnou touhu zůstat členem organizace
2. Silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování
3. Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace

Salancik (1977) řekl: „*Oddanost je stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost.*“ [1]

Z další literatury plyne přesvědčení (Walton, 1985), že je výhodné směřovat k tomu, aby pracovní místa byla vytvářena širší než doposud a pracovníkům byl dán prostor k vyvíjení úsilí ke zlepšování činností. Zde je nutné změnit individuální odpovědnosti a pravomoci na odpovědnost týmů. Vliv v týmech by měl být spojován s odborností spíše než s formálním postavením.

Angažovanost nastává, pokud jsou lidé oddáni své práci. Zajímá je to co dělají a dělají to s rozmyslem. Zvyšování angažovanosti začíná vytvářením pracovních úkolů, pracovních míst či vytvářením rolí, které jsou zajímavé a podnětné, rozmanité, autonomní. Velmi důležitá je také celistvost a významnost pracovních úkolů. Všechny tyto faktory jsou ovlivněny strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení. Pro angažovanost je kvalita vedení nejdůležitější.

2.3 Spolupráce

Spolupráce neboli kooperace je druh sociální interakce. Jedná se o základní formu sociálního chování organismů. Není tedy typická jen pro člověka. Spolupráce znamená společné úsilí zaměřené na dosažení prospěchu všech, kteří se na něm podílejí. Opakem spolupráce je konkurence nebo dokonce přímo soupeření. [7]

Člověk k životu potřebuje druhé lidi, proto by měl být schopný s nimi spolupracovat takovým způsobem, který bude naplňovat jeho i jejich zájmy.

V posledních letech je velmi diskutované a prosazované téma týmové spolupráce. Týmová spolupráce je definována jako spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. Vedoucí se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně. [10]

2.4 Komunikace

Především se jedná o komunikaci ve firmě, tedy o navazování kontaktu a vztahu mezi zaměstnanci a managementem firmy, také v neposlední řadě i mezi zaměstnanci a zákazníkem nebo veřejností. Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Komunikace musí být vždy obousměrná a vychází hlavně ze strany vedení firmy. [6]

Podle Bělohávka [5] lze komunikační kanály s ohledem na to jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu mají být sdělovány rozdělit v první řadě na **vertikální**, které mají formu sestupnou a vzestupnou. Dále na **laterální (horizontální)** komunikační kanály, které jsou mezi útvary na stejných úrovních, které dávají prostor pro týmovou práci a umožňují určitou pružnost a posledním typem je komunikace **diagonální**, a to mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní. Ta je obvyklá v demokraticky řízených organizacích.

Důležitou součástí vnitropodnikové komunikace by měla být strategie komunikace. Strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze toho, co chce management firmy sdělit, toho, co chtějí slyšet pracovníci a na problémech, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. [1] Analýza stavu je potřebná pro stanovení systémů komunikace a k určení toho, jaké kanály jsou zapotřebí, aby komunikace fungovala. Správné načasování je hlavním úspěchem efektivní komunikace.

Do systémů komunikace lze zařadit [1]:

- **Komunikace pomocí intranetu** - vnitřní elektronická pošta
- **Interní časopisy, podnikové noviny** – vyzdvihují podnikové úspěchy a napomáhají tím zvýšit identifikaci s podnikem a loajalitu
- **Věstníky nebo oběžníky** – rychlé informování pracovníků o záležitostech, které nepočkají do dalšího vydání podnikových novin
- **Nástěnky** – často používaný způsob komunikace, je nutné kontrolovat aktuálnost informací
- **Zapojování pracovníků** – tzv. konzultativní výbory, často ovlivněné působením odborových vyjednávacích výborů, bývají neefektivní
- **Video** – specifická forma předání osobních poselství (např. od ředitele)

- **Týmový brífing** – společná setkání, kde se předkládají, získávají a projednávají různé informace. Výhodné je stanovit řád jednání.

Úroveň komunikace ve firmě lze zlepšovat různými prostředky a technikami, zejména pak výcvikem v efektivním naslouchání, sdělování a získání citlivosti v neverbálních projevech. [5].

2.5 Zaměstnanecké vztahy

Armstrong se o zaměstnaneckých vztazích vyjadřuje následovně: „*Procesy zaměstnaneckých vztahů tvoří přístupy a metody používané zaměstnavateli pro potřeby jednání s pracovníky buď kolektivně prostřednictvím odborů, nebo individuálně. Bývají založené na jasně formulované nebo vžitě podnikové politice a strategii zaměstnaneckých vztahů. Způsob, jak se vytvářejí a jak fungují, bude ovlivněn a bude ovlivňovat klima zaměstnaneckých vztahů*“. [1].

Mezi prvky zaměstnaneckých vztahů patří:

- Formální a neformální politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí.
- Vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, postupů a pravidel pro vyjednávání s odbory, vyřizování sporů a řízení otázek zaměstnávání. Tyto systémy slouží k ochraně zájmů pracovníků i jejich zaměstnavatelů, dále slouží k určení odměny za práci a dalších pracovních podmínek, jak bude zaměstnavatel s pracovníky zacházet.
- Politika praxe zapojování pracovníků a vzájemná komunikace.

Součástí zaměstnaneckých vztahů je i jejich politika. Existují čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů. Zde je uvádím:

- **nepřátelský** – organizace si rozhoduje po svém a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovníci uplatňují svou sílu tím, že odmítají spolupracovat.
- **tradiční** - dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů
- **partnerský** – organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit
- **sdílení moci** – pracovníci jsou zapojováni do každodenního i strategického rozhodování

Cílem partnerské politiky bude vytváření a udržování pozitivního, produktivního, kooperativního a důvěru vzbuzujícího klimatu zaměstnaneckých vztahů. Politika poskytuje vodítko pro řešení záležitostí zaměstnaneckých vztahů a může pomoci k zabezpečení toho, aby tyto záležitosti byly projednávány přiměřeným způsobem. Tvoří základnu pro stanovení záměrů managementu v tak důležitých oblastech, jakými jsou uznávání odborů a kolektivní vyjednávání.

Zaměstnanecké vztahy se zaměřují zejména na uznání odborů v organizaci, kolektivní vyjednávání, procedury zaměřené na propouštění z důvodu nadbytečnosti, vyřizování stížností, participace a zapojení zaměstnanců a partnerství mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Politika zaměstnaneckých vztahů se obvykle vyvine na základě poměrů a podmínek v dané firmě, hodnot uznávaných managementem, stylu řízení a schopnosti odborů uplatnit svůj vliv. Mění se s novými situacemi, kterými mohou být nové vedení podniku, konkurenční tlak, sloučení s jiným podnikem a dalšími.

Veškerá komunikace v organizaci jde přes její srdce – vedení. Je to schopnost komunikovat, kontaktovat skutečné lidi a být ve vnitřním spojení. Vedení dělá proslovy, produkuje písemnou komunikaci, naslouchá a hovoří s kolegy, sleduje a odpovídá na potřeby. Vedoucí pracovníci jsou ve vzájemném kontaktu s vnějším prostředím s dodavateli, s trhy ale i s konkurencí. [6]. Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Způsob jakým jsou vedoucí schopni interpretovat své názory, přesvědčit a nasměrovat své podřízené na svoji stranu a k plnění požadovaných úkolů se velmi odráží na chování, angažovanosti, loajalitě a motivaci podřízených.