

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní**

Odpovědný management firmy

Bc. Petra Čížová

Diplomová práce

2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ČÍŽOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Odpovědný management firmy**

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

Úvod

1. Odpovědnost manažerské práce
2. Etika při vedení lidí
3. Etika v managementu
4. Kultura firmy
5. Management diverzity

Závěr

Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Armstrong, M.: Jak se stát ještě lepším manažerem, Ekopress, Praha 2006
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 3. rozšířené vydání, Management Press, Praha 2007
3. Dytrt, Z.: Podniková kultura pro komb. formu studia, Univerzita Pardubice, Pardubice 2008
4. Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy, Alfa, Praha 2006
5. Dytrt, Z., Brodský, Z., Kornfeldová, M.: Inovace a tvořivost pro komb.formu studia, Univerzita Pardubice, Pardubice
6. Dytrt, Z., Myšková R., Brodský, Z.: Manažerská etika pro komb.formu studia, Univerzita Pardubice, Pardubice 2007

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **14. dubna 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlášení autora

Tuto práci jsem 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 12. 2009

PODĚKOVÁNÍ

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Zdeňku Dytrtovi, CSc. za odbornou pomoc, kterou přispěl ke zpracování této diplomové práce.

Zároveň také děkuji majiteli firmy a jeho zaměstnanci za jejich ochotu spolupracovat a poskytnout relevantní informace při řešení praktické části práce. Věřím, že i pro tuto soukromou firmu bylo obohacením získat názor z jiného úhlu pohledu a že díky rozboru a posouzení aktuálního stavu firmy došlo k posunu manažerského myšlení jejího vedení.

ANOTACE

Tato diplomová práce řeší pracovní pozici manažera firmy, jeho pravomoc, odpovědnost, možnosti, které mu tato řídicí pozice skýtá a potřebné schopnosti nutné k tomu, aby byl úspěšný.

Součástí práce je i praktické šetření firmy a jeho analýza. V závěru práce jsou pro tuto firmu doporučení ke zvýšení její úspěšnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažer, management firmy, etika, kultura firmy

TITLE

Responsible management of a firm

ANNOTATION

This diploma work solves a working position of a manager of a firm, his authority, responsibility, possibilities, which this managing position provides to him and essential abilities to be successful. Practical investigation of a firm and its analysis are a part of the work. At the end of this work are recommendations for this firm to increase its success.

KEYWORDS

manager, management of a firm, ethics, corporate culture

OBSAH

Úvod

1. Odpovědnost manažerské práce
 - 1.1 Duševní hygiena
 - 1.2 Osobnost manažera a její rozvoj
 - 1.3 Sociální pozice a role manažera
 - 1.4 Kariérová strategie
2. Etika při vedení lidí
 - 2.1 Etika
 - 2.2 Motivace, stimulace jednotlivců i skupin
 - 2.3 Leadership (vůdcovství)
 - 2.3.1 Koučing, mentoring
 - 2.4 Managementship a leadership
3. Etika v managementu
 - 3.1 Manažerská etika
 - 3.2 Význam tvořivosti v managementu
 - 3.3 Metody managementu
4. Kultura firmy
 - 4.1 Systém kultur
 - 4.2 Podniková kultura a její definice
 - 4.3 Hodnocení kultury firmy
 - 4.4 Faktory ovlivňující kulturu firmy
 - 4.5 Změna kultury firmy
 - 4.6 Předpoklady budování a upevňování firemní kultury
 - 4.7 Modely organizačních kultur
5. Výsledky šetření ve firmě
 - 5.1 Organizační struktura
 - 5.2 Výsledky šetření
 - 5.3 Analýza výsledků šetření
 - 5.3.1 Dotazník 1
 - 5.3.2 Dotazník 2
 - 5.3.3 Dotazník 3
 - 5.3.4 Dotazník 4
 - 5.3.5 Dotazník 5
 - 5.3.6 Dotazník 6
6. Management diverzity
 - 6.1 Situace v České republice
 - 6.1.1 Věková diverzita
 - 6.1.2 Genderová diverzita
 - 6.1.3 Kulturní a etnická diverzita
 - 6.1.4 Osoby se zdravotním postižením

Závěr

Použitá literatura

ÚVOD

Cílem práce je snaha o souhrnný pohled na velice důležitý článek podniku či firmy a to na manažera, který koordinuje veškeré firemní úsilí v rámci daného strategického plánu a snaží se určitými specifickými metodami přeměnit podnikové vstupy na požadovaný kvantitativně i kvalitativně ohodnotitelný výstup pomocí lidských zdrojů. Vyžaduje to velice široký záběr, v závislosti na charakteru řízené jednotky nebo části podniku, a to jak odborný, tak osobnostní.

Bez schopného manažera, není možná dlouhodobá existence a ziskovost firmy.

Obsahem práce je, po vysvětlení teoretických pojmů vztahujících se k tématu, vlastní praktické šetření ve firmě a posouzení jejího celkového stavu po stránce řízení. Výsledky šetření jsou předloženy v kapitole č. 5, podkapitole č. 5.1, následuje vyhodnocení a analýza dosažených výsledků v podkapitole 5.2 a v závěru práce je navrženo doporučení ke změně či dalšímu postupu směrem k žádoucímu stavu. Vlastní výzkum současného stavu firmy byl proveden v září 2009. K vytvoření dotazníků byla použita literatura Tichá, I. *Učíci se organizace*, uvedená v seznamu použité literatury. Dotazník č. 1 jsem osobně vytvořila pro manažera firmy formou otevřených otázek pro lepší pochopení politiky firmy, dotazník č. 2 posuzuje firmu z pohledu stupně naplnění žádoucích charakteristik učící se organizace, dotazník č. 3 posuzuje kulturu firmy podporující učení, dotazník č. 4 ochotu firmy přijímat riziko. Dotazník č. 5 hodnotí atmosféru na pracovišti a dotazník č. 6 se vztahuje k osobnostnímu rozvoji manažera firmy.

Firma, která bude v této práci zmiňována, je firmou fyzické osoby, je vlastněna jedním majitelem, který současně vykonává funkci jejího vrcholového manažera. Vznikla v roce 1991 a je na trhu dosud. Zabývá se servisem v oblasti průmyslových armatur v energetickém průmyslu. Firma prošla několika fázemi a to vznikem s asi 10 zaměstnanci, růstem a rozvojem, kdy měla až 20 zaměstnanců, fázi rozkvětu a stabilizace, kdy vybudovala k divizi Servisní činnost průmyslových armatur ještě divizi Restaurace a divizi Obchod s průmyslovými armaturami a čerpací technikou. Zde již byly potřebné hlubší manažerské dovednosti, které byly dosud vykonávány pouze intuitivně na základě racionálního posouzení situace. Díky tomu, že vedení firmy těmito znalostmi nedisponovalo a ani se dále v tomto směru nevzdělávalo, chod firmy v tomto rozsahu nebylo možné udržet a zvládnout. Divize Restaurace i Obchod nedosahovaly potřebné výše perspektivních finančních výsledků a musely být zrušeny. Divize Servis, která byla lokalizována v místě sídla firmy a manažer firmy jí byl nejvíce nablízku a navíc součástí činnosti této divize, přečkala všechny ekonomické nesnáze, udržela firmu a pomohla její opětovné finanční stabilizaci. Na druhou stranu díky tomu, že vedení firmy včas dokázalo rozpoznat problém a změnit strategii firmy ze smíšené diverzifikace, kdy ke své hlavní činnosti přidávala další nové, zcela odlišné činnosti na strategii obrannou formou snižování výdajů zrušením neprofitujících divizí firmy, se firma udržela. Dnes firma podniká jen ve své původní a hlavní činnosti, má opět 10 zaměstnanců a je relativně úspěšná. Management firmy je stále stejný, ale s pokračujícím věkem majitele a manažera v jedné osobě je zájem z jeho strany o obměnu vedení. To skýtá této firmě další úskalí, které bude nutno v blízké budoucnosti překonat.

Já jsem byla v této firmě zaměstnána od roku 1993 a jsem jejím zaměstnancem stále s tím, že jsem nyní na mateřské dovolené. Po dobu, co jsem se aktivně účastnila firemní činnosti byl zřetelný direktivní styl řízení a přílišná centralizace moci s nízkou, až žádnou mírou delegování pravomoci a odpovědnosti. Z omezených časových důvodů majitele a manažera firmy, ne vždy měl každý zaměstnanec všechny potřebné relevantní informace ke své činnosti. Občas jsem měla pocit, že ani personální politika není zvlášť propracovaná a je podstupováno vyšší riziko, než je nutné (neexistence popisu pracovní náplně každého pracovního místa). Díky tomu, že majitel firmy je velice obětavý, sám velmi schopný, obezřetný, ale nedůvěřivý ke kvalitě práce svých zaměstnanců, většinu všech problémů řešil sám. Jelikož k řídicí práci vykonával i práci obchodního manažera a sjednával pro servisní činnost zakázky, nebyl vždy přítomen a případný problém musel být buď odložen nebo vyřešen dohodou přítomných řadových zaměstnanců, kterým tento způsob začal vyhovovat. Autorita vedení byla oslabována a některé činnosti firmy vedli zaměstnanci neproškoleni k manažerskému objektivnímu rozhodování a jeho dalším dopadům v ekonomice celé firmy. Navíc manažer firmy neměl dostatek času na své rodinné příslušníky, na odpočinek a relaxaci, což vedlo k velmi vypjatým stresovým situacím nejen pro něho, ale i pro nejbližší pracovní okolí. Myslím, že pojem workoholismus je zde namístě. Některé příznaky se již projevovaly, jako neustále myšlení na práci, odmítání brát si dovolenou a odpočinout si, podrážděnost... Naštěstí nedošlo k nevratnému poškození jeho zdraví, čemuž někdy nebyl daleko a firma se udržela na trhu již tolik let, i když jen ve svém původním oboru. Ve firmě panuje v současné době obava, jak tento neustále pracovní vyčerpaný, na určitou hladinu stresu přivyklý a aktivní vlastník dokáže užívat zaslouženého odpočinku a aktivně se neúčastnit řízení a činnosti firmy, kterou vybudoval a řídil tolik let.

Vzhledem k zařazení praktického šetření je právě o tuto část odlišný obsah práce od toho, který byl původně plánován prostřednictvím Zadání diplomové práce. Při zpracovávání tématu práce byly objeveny a zařazeny i další relevantní zdroje informací a rozsah použité literatury je také proto vyšší, než bylo plánováno.

1. ODPOVĚDNOST MANAŽERSKÉ PRÁCE

1.1 Duševní hygiena

Duševní hygiena je interdisciplinárním oborem, v jehož rámci jsou v současné době rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem člověka.

Jakákoliv řídicí práce je velmi náročná, ale pro ty „správné“ lidi, je to výzva, radost a po vyřízení plánovaného úkolu prožívají pocit naplnění a uspokojení i jistého vyčerpání, které je příjemné a pouze chvilkové. Jako u všech aktivit a činností, u kterých se uvolňují do krve endorfiny¹, je to ono příjemné opojení, pro které si manažer nabírá více a více práce a ta se může stát drogou. Stres s následnou produkcí endorfinů může vyvolat závislost. Jedinci, kteří nemají možnost vystavit se potřebné dávce stresu odpovídající jejich zvyku, mohou mít podobné příznaky jako narkomani. Je to tedy zrádné, protože se tato původně „záliba“ velmi lehce může změnit v závislost na práci, která se postupně vymkne kontrole se všemi negativními průvodními jevy.

Jakmile manažer začne pociťovat nepřiměřenou únavu po delší čas, neustále myslí na práci, není schopen se uvolnit a odpočívat, začne propadat pocitu, že je nepostradatelný, je tu problém workholismu. Je třeba tuto situaci umět včas rozpoznat a jednat, jinak se mohou dostavit vážné zdravotní problémy fyzického rázu – infarkt, vysoký krevní tlak, vědová onemocnění...

Workholismus postihuje především osoby se středním a vyšším vzděláním, podnikatele a manažery. Více muže než ženy. Jde vlastně o narušení plynulých a pravidelně se střídajících biorytmů člověka, jejichž narušení působí nepříznivě na organismus i psychiku a může mít i nevratný dopad. Právě podstata řídicí práce a její nároky na úspěch již samy o sobě velmi často narušují tyto biorytmy ve značné míře a proto jsou manažeři k workholismu tak náchylní.

Jako prevence workholismu se doporučuje:

- žít zdravý životní styl²
- pečlivě plánovat pracovní program
- aktivně odpočívat a pěstovat oblíbené činnosti
- klást si přiměřené cíle
- nepřerušovat styky s rodinou a přáteli
- nalézt si čas jen pro sebe

¹ Endorfin bývá také nazýván jako hormon štěstí, protože se uvolňuje do mozku a způsobuje dobrou náladu, pocity štěstí, tlumí bolest, ovlivňuje výdej některých hormonů, vyplavuje se při stresu a svalové zátěži (při porodu, sportování). Také hraje důležitou roli v některých tělesných funkcích (při regulaci teploty). Je obsažen v mnoha potravinách, jako třeba v čokoládě, ale například i v určitých drogách. Mnoho sportovců, zejména dálkových běžců, se při běhu setkává s nepříjemnými pocity- těžce dýchají, těžknou jim nohy, píchá je v boku nebo v prsou. Najednou však dojde ke změně a začnou se cítit dobře, pociťovat radost z běhu a zdá se jim, že by mohli běžet celý den. To popadli „druhý dech“, tzn., že se začal uvolňovat hormon endorfin.

² Více viz. Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2007, s.290 -293

Syndrom vyhoření (burn out syndrom), jako další projev reakce organismu na neúměrnou zátěž, kterou s sebou nesou tzv. pomáhající profese jako jsou lékaři, zdravotní sestry, pedagogové... a také manažeři. Diagnóza syndromu však již byla stanovena i u dalších profesí, které jsou charakteristické velkým počtem sociálních kontaktů.

Pokud tato situace nastane je třeba ji řešit, neboť neřešením se problémy jen zhoršují a mohou vést přes možný vznik závislosti na alkoholu a dalších drogách dokonce i k smrti. Například v Japonsku na tento syndrom umírá stále více lidí.

Syndrom vyhoření se projevuje jako vyčerpání, pasivita v důsledku chronického pracovního stresu a jako stav emocionálního vyčerpání v důsledku nadměrných psychických nároků.

Jako prevenci lze doporučit následující opatření:

- přiznat si, že něco není v pořádku
- změnit pracovní a životní styl
- více odpočívat
- dopřát si přestávky na odpočinek i v zaměstnání
- kombinovat duševní a manuální práci
- více tělesného pohybu
- umět říkat NE

V souvislosti se zdravým životním stylem lze zmínit *Time management*, který již sám o sobě vede k optimalizaci životního a pracovního režimu manažera. Jde o efektivní hospodaření s časem. Významnými pomocníky jsou diáře, ať už papírové či elektronické a plánovací kalendáře, kde si lze vyznačit a rozvrhnout veškeré aktivity, které manažera v následujících hodinách, dnech a týdnech čekají.

Tím, že bude řídicí pracovník plánovat, měl by se naučit stanovovat si cíle a v rámci nich určit priority dle kritérií naléhavosti a důležitosti, plánovat svůj čas, rozdělovat práci na etapy, delegovat záležitosti, které lze přesunout na jiné osoby a využívat výhod minimalizace časových tísňů a s tím spojených stresů.

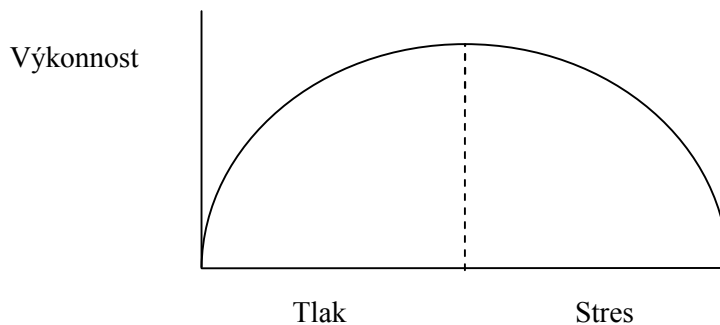
Stres management je spíše aktivní vyrovnávání se se zvýšenou zátěží a zahrnuje:

- rozpoznání náročné situace
- nalezení příčin a zdrojů zvýšené zátěže
- překonání emocionálních aspektů situace prostřednictvím racionálního přístupu
- přiměřená motivace k řešení stresové situace
- vlastní řešení problémové situace aktivním jednáním nebo pasivní resistencí
- zvládnutí zátěže s následným posílením odolnosti vůči ní (ve jménu rčení "co mě nezabije, to mě posílí")

Ve stresu se člověk ocitne, když zažije větší tlak, než jaký je schopen zvládnout. Existuje i taková míra tlaku, která je pozitivní, má stimulující a motivující účinek. S tímto „příjemným“ stresem, jejichž podstupováním se vyplavují do krve „hormony

šťestí“ pracují i manažeři. Dokáží tak čelit překážkám, jejichž překonání připadá ostatním těžké. Pokud však tato hranice je překročena, jde již o „škodlivý“ stres se všemi jeho negativními projevy na lidském organismu. Tlak zvyšují i termíny dokončení pracovního úkolu, jednání s nepříjemnými lidmi, snaha dosáhnout očekávaného výkonu...

obr.1.1 Přechod z tlaku na stres



Armstrong, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*, Praha: Ekopress, 2006, s.176

Nelze stanovit míru přijatelné zátěže. Co jeden považuje za běžný problém a jeho řešení mu nečiní žádné přemáhání, druhý pocítuje již jako neúměrné zatížení. Vše je individuální a záleží na osobních fyzických a psychických dispozicích, zejména nervové soustavy, dále i na způsobu výchovy a zkušenostech s podobnými situacemi.

Sport, jóga či jiné relaxační techniky pomáhají při zvládnutí a vyrovnávání se se zátěží. Úskalí spočívá jedině v tom, že pokud lidé neprovozují tyto aktivity již dříve před okamžikem, kdy zjistí jejich potřebu, je jejich využití limitováno aktuální fyzickou kondicí, kterou není radno přepínat.

Od manažerů jejich okolí očekává, že budou držet svůj život pevně v rukou a budou si s ním vědět rady a bude to patrné z každého jejich jednání. Jen takový člověk je schopen vzbuzovat autoritu u ostatních a je hoděn jejich následování. Pro zachování duševního zdraví v současnosti i pro budoucí úspěch řízeného objektu je tedy důležitá jistá vyváženost mezi povinnostmi a zábavou – duševní hygienou manažera, který by v rámci své zodpovědnosti měl myslet i na sebe.

Manažer, jako vedoucí pracovník, musí dbát i na pracovní pohodu ostatních lidí a pozitivní, příjemnou atmosféru na pracovišti. Měl by si tedy všimnout, zda stresem netrpí jeho podřízené a snažit se odstraňovat případné zdroje konfliktu či je urychleně řešit.

1.2 Osobnost manažera a její rozvoj

Osobnost je individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Je utvářena ve vztazích mezi lidmi, prostředím a společností. Osobnost se vždy projevuje jako celek. Osobnost je soustavou vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých potencialit.

Psychická struktura osobnosti je tvořena psychickými vlastnostmi a rysy osobnosti

- Psychické vlastnosti osobnosti- relativně trvalé vlastnosti osobnosti, kterými se vyznačuje, ovlivňují prožívání a myšlení, na jejich základě můžeme předpovídat, jak se se člověk zachová, jak bude jednat...
- Rysy osobnosti- psychické vlastnosti člověka, projevují se chováním a jednáním, které jsou příznačné pro určitého jedince- těmito vlastnostmi se odlišuje od ostatních

Typ osobnosti vyjadřuje pozorovanou konstelaci psychických vlastností a rysů osobnosti. Velká pětka – 2. pol. 20. století, využívá ji řada psychologů pro určení struktury osobnosti, obsahuje pět základních faktorů:

- Extroverze – mezilidská interakce, začlenění do společenských vztahů
- Přívětivost – kvalita mezilidských vztahů od soucítění k nenávisti
- Svědomitost – chování jedince vedoucí k určitému cíli
- Emocionální stabilita – stálost citů
- Intelekt, kultura a otevřenost – přístupnost k vzdělání a získávání zkušeností

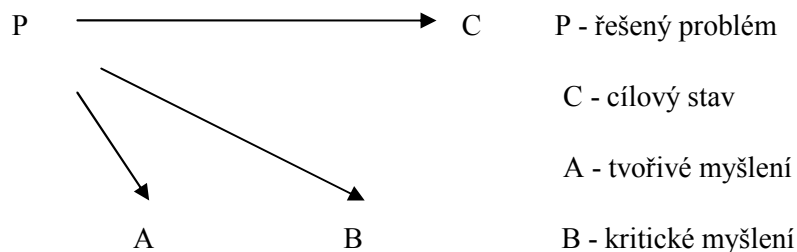
Jelikož na manažera jsou kladeny požadavky přesahující běžné osobnostní charakteristiky, lze již hovořit o osobních kvalitách.

Osobní kvality jsou již určeny konkrétními parametry pracovních a osobnostních předpokladů. Jsou-li tyto parametry nadprůměrné, vykazuje tento jedinec ve své pracovní i jiné činnosti neklamné známky kvality.

Osobní kvalita člověka bývá odrazem všeho, co na něho v minulosti působilo a tím formovalo jeho konkrétní podobu a identitu. Důležité jsou však vrozené schopnosti a postupně získávané vědomosti a zkušenosti. Význam má i zaměřenost konkrétního jedince, temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Neoddělitelnou součástí usměrňování své osobnosti je sebehodnocení, které je, obrazně řečeno, hlasem svědomí. Je to vlastně zpětná vazba, od které se odvozují aktivity umožňující potřebné změny buď chování nebo sebehodnocení v závislosti na situaci a dalších okolnostech.

Každá firma působí ve specifickém prostředí, má své specifické metody, podmínky a pravidla, takže nelze předem říci, jak se má řešit jedna konkrétní situace, pokud neopomíjíme elementární slušnost a lidská práva. Každá situace může být řešena různými způsoby v určitém přijatelném pásmu a to, jaký způsob bude zvolen, závisí na specifických okolnostech (lidé, vnitřní a vnější podmínky...), na osobní kvalitě manažera, která determinuje jeho schopnosti tvořivého myšlení a algoritmus rozhodovacího procesu.

obr. 1.2 Struktura tvořivého myšlení



Dytrt, Z., Brodský, Z., Kornfeldová, M. *Inovace a tvořivost pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s.40

Tvořivé myšlení je kompromisem tvořivé a kritické složky myšlení. Kritické myšlení je pro manažera nesmírně podstatné, protože ho chrání před zveřejněním nebo realizací neuvážené invence, která, stala-li by se inovací, by mohla způsobit vznik chyby nebo konfliktní situaci.

Invence je námět, jak řešit určitý problém.

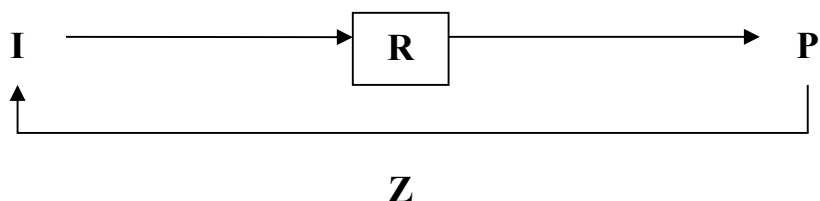
Inovace je již realizovanou invencí nebo-li rozhodnutí směřující ke splnění cíle.

Pro tvořivou práci existuje algoritmus, který, není-li respektován, může způsobit tomu, kdo tvořivou práci vykonává, špatný odhad času potřebného k řešení a blížící se termín konce práce stresuje řešitele, který může napáchat další chyby a nedospět k neoptimálnější variantě invence.

Algoritmus tvořivé práce:

1. Příprava – výběr, sběr a analýza potřebných informací
2. Zrání (inkubace) – vytvářejí se podmínky pro vznik řešení, využívají se metody intuice, asociace dalších řešení
3. Zrození (iluminace) – konkrétní podoba invence a její vypracování do finální podoby, aby mohla být realizována jako úspěšná inovace v řízeném objektu
4. Ověřování (verifikace) – zhodnocení kladů a záporů vyprodukovaných variant invencí, přezkoumání jejich účelnosti a efektivnosti, výběr neoptimálnější varianty invence

obr. 1.3 Algoritmus rozhodovacího procesu manažera



Dytrt, Z., Brodský, Z., Kornfeldová, M. *Inovace a tvořivost pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s.28

I – vstup do procesu rozhodování, tedy informace o :

- kvalitativních a kvantitativních vlastnostech řízených jevů existujících uvnitř řízeného objektu
- ekonomickém okolí a jeho vnímání řízeného objektu
- vývoji morálky a erudice v teorii i praxi

R – vnitřní struktura systému rozhodování, tedy:

- etika charakteru
- etika pracovní dispozice
- profesní etika
- etika formulace rozhodnutí

P – výstup procesu rozhodování, s cílem ovlivnit žádoucím způsobem

- ekonomickou efektivnost
- sociální a ekologickou odpovědnost
- dobré jméno a image řízeného objektu

z – zpětná vazba, tedy:

- kontrola efektivnosti realizovaného procesu
- analýza přínosu procesu pro zvyšování dobrého jména řízeného objektu

Manažer by tedy měl být jedincem nadprůměrných osobních kvalit, který je schopen tvořivě myslet a posouvat „věci“ kupředu. Lze stanovit, jaké by měl mít úspěšný manažer charakteristiky, aby mohl splnit často vyžadované povinnosti:

- mít přehled o základních skutečnostech
- mít náležitě profesionální znalosti
- citlivost na události
- analytické schopnosti, schopnost řešit problémy, schopnost rozhodovat
- sociální dovednosti – umět se vhodně prosadit v sociálních vztazích
- schopnost vcítit se, pochopení a tolerance
- aktivní přístup a pozitivní uvažování

- tvořivost – schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy
- mentální bystrost
- vyvážené vzdělávací návyky a dovednosti
- schopnost a ochota celoživotního vzdělávání
- ochota tvrdého pracovního nasazení – vyšší hladina aspirací
- vytrvalost a odhodlání
- ochota riskovat – jednání za podmínek nejistoty
- schopnost vzbudit nadšení
- smysl pro humor (nadhled) s citem pro přiměřenost
- rozvinuté etické a estetické citění – způsobilost citlivě registrovat a do svého jednání promítat hledisko morálky a estetické rozměry života
- schopnost sebekontroly – jednat racionálně a umět ovládat své prožívání a svůj citový život

Aktivním přístupem může být chápáno i efektivní přijímání informací, které zahrnuje přání či potřebu být informován, věnování informacím pozornost a používání informací správně. Manažer, který je otevřený přijímání informací je schopen neutralizovat problémy předtím, než přerostou do krizí, protože je schopen vnímat prvotní varovné signály. To souvisí i s výše zmíněnou citlivostí na události, etickým citěním, mentální bystrostí a analytickými schopnostmi, kdy je schopen předvídat možný vývoj situace. Aktivní manažer musí umět i informace vyžadovat a poskytovat. Při poskytování informací je třeba poskytovat informace přiměřeně v závislosti na okolnostech, aby nedošlo k zahlcení informacemi a opominutí informací, které jsou důležité. Nicméně podřízení pracovníci by měli být informováni o tom, jaké informace jsou k dispozici a kde je mohou získat, aby se mohli sami rozhodnout, zda jich využijí či ne. Zvláštní formou informace, kterou může schopný manažer získat nebo poskytnout je tzv. zpětná vazba, tedy odezva na konkrétní podnět. U manažera 21. století, který chce a potřebuje rozvíjet své dovednosti a postoje je přijímání zpětné vazby od jiných lidí životně důležitou záležitostí. Je to nutné pro zjištění, zda má jeho chování adekvátní odezvu, kterou chce nebo je-li třeba něco změnit k dosažení žádoucího stavu. Existují tři způsoby: využitím formální zpětné vazby (například dotazník týkající se manažerova chování a jeho stylu řízení), využitím neformální zpětné vazby a věnováním pečlivé pozornosti reakcím lidí. Při poskytování zpětné vazby je důležité její konstruktivita, to znamená neobviňovat podřízené z chyby, ale spíše pomoci k tomu, aby k chybě příště nedošlo nebo aby bylo z případné chyby vyvozeno poučení.

Specifikace „žádoucích“ osobních kvalit úspěšnost v řízení neřeší. Je třeba brát v úvahu i sociální podmínky řízení a konkrétní situaci na pracovišti, některé charakteristiky se mohou jevit na určitém místě jako žádoucí, na jiném, jako zcela nevhodné.. Díky jedinečnosti lidských subjektů a různým kombinacím jejich vlastností je možná vysoká variabilita možných řešení. Nelze opominout ani odlišné nároky řídicích funkcí na jednotlivých úrovních řízení a vývojové změny lidí, ke kterým zákonitě dochází postupem času a jejich vystavením různě náročným životním situacím.

Z uvedeného vyplývá, že není jednoduché, je-li to vůbec možné, stanovit konkrétní osobnostní charakteristiky manažera. Vždy je třeba zvažovat situaci globálně a objektivně. Nejlepší je si budoucího manažera, projevuje-li základní manažerské dovednosti či má uspokojivou pracovní minulost, otestovat v praxi, kdy nejdříve plní zadané úkoly pod kontrolou a později, je-li schopný, je mu odpovědnost zvyšována. Tak je možno zjistit, má-li vlastnosti potřebné právě pro konkrétní podnikání a za

stávajících vnitřních a vnějších podnikových podmínek. Měl by také dobře „zapadnout“ do pracovního kolektivu, protože, je-li manažersky nadaný, umí přirozeně vycházet s lidmi, tak, jak je třeba a k problémům umí přistupovat tvořivě. Sociální kompetence, zahrnující percepční, interakční, organizační a behaviorální dovednosti, je totiž mimořádně důležitou součástí manažerského potenciálu. Výhodou právě začínajících manažerů je, kromě odborných profesních předpokladů, rozvinutější sociální kompetence. Jde vlastně o vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak manažer respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, což je projevem zralé osobnosti.

To, co může manažer konat pro svůj rozvoj a profesi samostatně a nezávisle na svém sociálním a ekonomickém okolí je sebevzdělávání, které je nutnou součástí jeho profese. Vzhledem k omezeným časovým možnostem a pracovní vyčerpání řídicích pracovníků je nemožné vzdělávání tradičními formami studia. Díky obrovskému rozvoji informačních technologií a zvláště internetu, jsou dnes samozřejmostí on-line kurzy, tzv. e-learning³, dále rozšířená nabídka distančního vzdělávání na vysokých školách.

Distanční vzdělávání je pro zaměstnané lidi významným a kvalitním možným zdrojem potřebných znalostí pro jejich rozvoj. Přesto se dnes lze setkat s konzervativním názorem, že tato forma vzdělávání snižuje celkovou kvalitu vysokoškolského vzdělání. Spíše to asi souvisí s jednotlivými vysokými školami a jejich přístupem k této prozatím nové a méně obvyklé formě vzdělání a nastavenou požadovanou úrovní vstupních a výstupních informací každé jednotlivé vysoké školy. Jsou školy, kde nerozlišují, zda je student z prezenční nebo distanční formy a zkuškové testy jsou pro obě skupiny shodné. Distanční studenti jsou obvykle vyzrálejší ve svém uvažování a většinou mají praktické zkušenosti s výkonem povolání, což není zanedbatelné. Velká většina, ne-li všichni, musí zvládat o mnoho víc povinností, ke studijním ještě pracovní, případně rodinné. Aby se to dalo všechno pojmout a na přijatelné úrovni zvládnout musí být a jsou velice motivovaní. To jsou velké plusy této formy vzdělávání a hlavně je umožněno každému, u koho to profese vyžaduje nebo má jen zájem zvýšit svoji kvalifikaci, studovat a zvyšovat tak svoji odbornou úroveň. V budoucnosti pak většina studujících je schopna produkce žádoucích ekonomických, sociálních a kulturních hodnot individuálního a společenského života.

Další možností pro rozvoj osobnosti je čerpat ze znalostí, které vlastní podnik, kde je manažer zaměstnán, má-li tento podnik zaveden *management znalostí* (knowledge management).

Zásadní role managementu znalostí je vhodnou metodou zpracovaný souhrn efektivních postupů a přístupů, které vedou v podniku k takovému sdílení znalostí v jeho rámci, které umožňují každému jednotlivci či týmu v podniku je pochopit do dostatečné hloubky, aby je mohli efektivně aplikovat při svém rozhodování a zavádění inovací. To celkově výrazně zlepšuje veškeré podnikové procesy, zvyšuje se efektivita, produktivita i kvalita a firma má všechny předpoklady obstát lépe v konkurenci ostatních firem.

³ Podrobněji viz – Dytrt, Z. a kolektiv. *Etika v podnikatelském prostředí*, Praha: Grada Publishing, 2006, s. 159 -178

Management znalostí může být různě orientován – na zákazníky, různé podnikové procesy... a vše může vyústit ve shromáždění těchto informací buď do elektronické podoby nebo knižní podoby a následný prodej a rozšíření podnikatelských aktivit.

1.3 Sociální pozice a role manažera

Manažer, jako řídicí pracovník, působí přímo i nepřímo na další jednotlivé jím řízené pracovníky i skupiny těchto pracovníků a formuje jejich ochotu podávat co nejlepší pracovní výkony. Manažer tedy disponuje určitou vnější mocí a pravomocí, díky tomu pak působí na chování, ovlivňuje průběh a výsledky vykonávaných činností směrem k co nejvyšší efektivitě a kvalitě a stimuluje další rozvoj svých podřízených.

V průběhu života se každému člověku formuje jeho osobnost i jeho vztah ke společnosti. Někdo ostatní lidi vyhledává a další je radši sám nebo v úzkém rodinném kruhu. Každý ale zpravidla patří do několika lidských společenství a každé takové společenství může klást na člověka jiné nároky, někdy dokonce i protichůdné. Například úspěšný výkonný manažer, který je doma submisivním členem a nechce nebo nemůže (v domácích podmínkách není výhoda mocenské pozice) rozhodnout ani o rodinném výletě. Dalším příkladem opačného rázu je manažer, který řídí v zaměstnání, ale musí řídit i doma, i na večírku apod. Někdo si potřebuje vykompenzovat přemíru řídicí práce, tím, že nerozhoduje tam, kde nemusí, někdo zase nerozlišuje adekvátnost svých projevů a rozdílnost sociálních situací... Každý manažer by se měl snažit působit i přes rozdílnost sociálních situací homogenně a přiměřeně své individualitě a své profesní roli, neboť všim co dělá, působí na své okolí, které ho podle toho hodnotí a také akceptuje.

Členství ve skupinách si někdy člověk může vybrat, někdy ne. Pro obě varianty však platí, že je nutné respektovat pravidla, která v tom kterém společenství platí, čímž dochází k jistému nátlaku k potlačení něčeho z jedincovy individuality, má-li být platným a přijatelným pro své sociální okolí.

Ze sociálních skupin, kterých je členem, pak má člověk možnost volby, která skupina pro něj bude nejdůležitější, jejíž pravidla bude nejvíce akceptovat a bude se s nimi nejvíce identifikovat. Tato volba závisí především na konkrétní sociální pozici a jejím zařazení v hierarchii skupiny. Běžný člověk volí obvykle skupinu, kde zastává nejvyšší sociální pozici.

Sociální pozice jsou místa v hierarchii společenství nebo skupiny, která mají takové atributy jako jsou: postavení, moc, vliv a předpokládaný způsob jednání. Specifický případ sociální pozice je pracovní pozice, která je vymezena v závislosti na potřebách pracovního procesu a jemu odpovídající formální struktuře organizace. Rozlišují se pozice řadové a řídicí.

V rámci sociálních pozic sehrávají členové skupiny své role. Vztah mezi pozicí a rolí je vlastně vztahem mezi očekávaným jednáním a skutečnými činy členů skupiny. Faktory, které jsou nutné pro realizaci role jsou: biogenní a psychogenní prvky povahy jedince – psychofyzická individualita, sebereflexe, definice role, struktura skupiny, ve které jsou role realizovány, skupinový systém sankcí a stupeň identifikace jedince se skupinou.

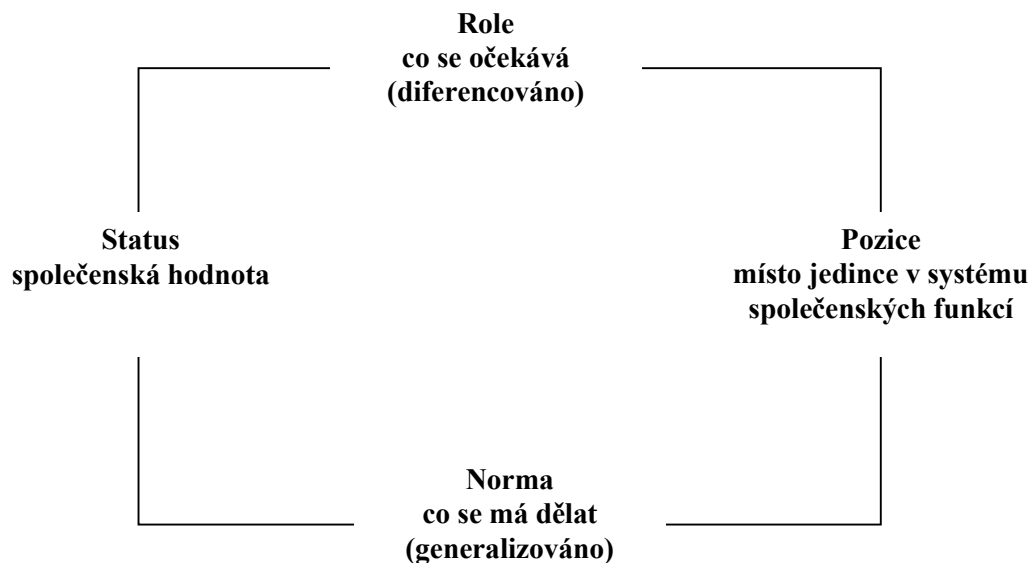
Výkon manažerské role je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v dané pozici a snahou předejít případným nedorozuměním s ostatními členy skupiny. Jde tedy o to, co už bylo psáno výše, dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena.

Role, které musí každý manažer umět, jsou spjaty s uváděním záležitostí do pohybu, ať už za stávajících podmínek nebo zavedením inovace, udržování věcí v chodu a jejich dotahování do konce, dále odhalování toho, co se děje a předvídání toho, co by se mohlo stát, reagování na nové situace a požadavky a jejich řešení. Je to velké množství mezilidských vztahů, komunikace, vyhodnocování situace a rozhodování.

Status je reálné postavení individua ve skupině. Je výrazem hodnocení jednoty vztahů mezi zastávanou pozicí a vykonávanou rolí. Vyjadřuje tedy reálnou hodnotu člena skupiny.

Za hlavní „statusotvornou“ sociální charakteristiku jednotlivců je považováno nejvyšší dosažené vzdělání, zaměstnanecký status (složitost práce), mocenské postavení (postavení jednotlivce v řízení), finanční příjem jednotlivce, kulturnost životního stylu individua v mimopracovní době (kulturní aktivita), prestiž povolání a intenzita vzájemně prospěšných bezprostředních kontaktů mezi jednotlivcem a sociálním okolím.

obr. 1.4 Norma, role, pozice, společenská hodnota



Veselá, J., Veselá, P. *Sociologické aspekty v managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s.64

1.4 Kariérová strategie

Pokud je manažer schopný a tedy úspěšný, je nositelem značné pravomoci, ale i odpovědnosti, což již tak zřetelné nebývá. Jeho aktivita a osobnost vzbuzuje pozornost nejen ve firmě, ale i v podnikatelském okolí. Není divu, že pozice manažera bývá viděna jako velice atraktivní a motivuje ostatní k následování.

Je nutné podotknout, že profesní dráha každého manažera je výrazně individuální a specifická. Je dána charakterovými vlastnostmi, schopnostmi, zkušenostmi konkrétního člověka a souběhu šťastných i nešťastných událostí, vnitřních a vnějších podmínek firem, ve kterých, v současné době úspěšný manažer, vykonával svoji profesi. Jinými slovy, pokud vystavíme 10 lidí s podobnou kvalifikací, různého věku, stejným podmínkám, ne všichni budou mít stejné či podobné výsledky. Bude to dáno právě odlišností jejich osobních kvalit a zkušeností, které vzrůstají s postupujícím věkem.

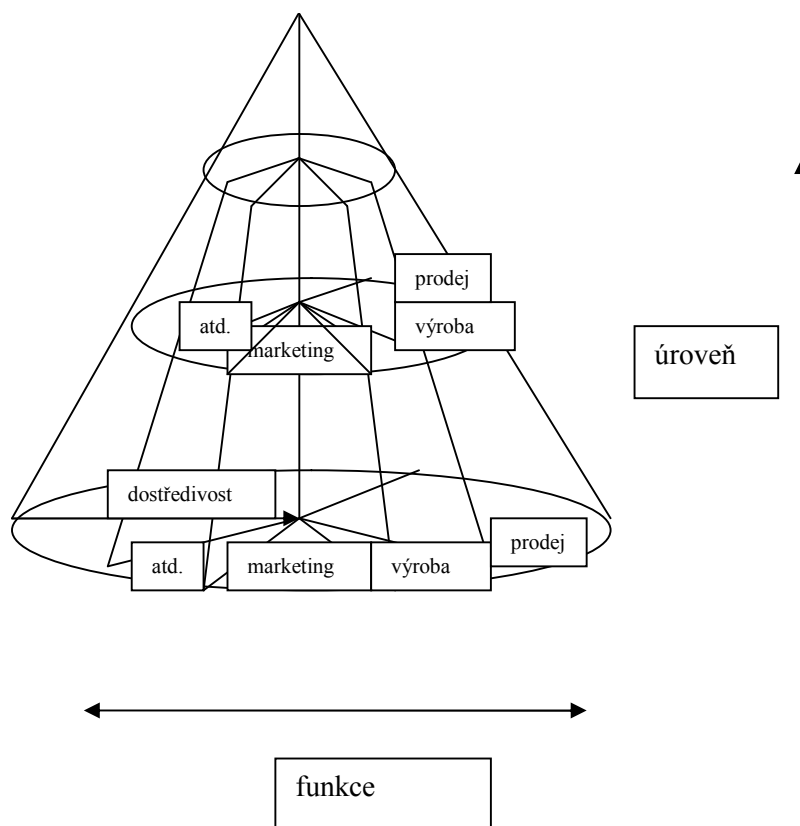
Přesto je vhodné a třeba v rámci firmy kariéru manažera cílevědomě formovat. Manažer postupem času vyzrává a rozvíjejí se jeho řídicí schopnosti a tomu je přizpůsobena konkrétní úroveň řízení. Lze tak předejít situaci, že by nastoupil na takovou úroveň řízení, na kterou by již nestačil, což se projevuje jeho nejistotou, nerozhodností, křečovitým lpění na osvědčených postupech, problémy v jednání s řízenými lidmi, nežádoucími změnami ve vlastnostech jeho osobnosti... Zde je řešením pouze odchod takového manažera z vykonávané funkce. Snaha zůstat i přes hrozbu vlastního fyzického či psychického zhroucení v řídicí funkci může být vedena obavou ze ztráty prestiže a nemalých finančních prostředků. Za těchto okolností je však manažer brzdou vývoje firmy. Manažer, který nevykonává svou práci efektivně, může přivést tuto firmu k vážným ekonomickým problémům až ke krachu. Proto je nutné, aby si každý zavčas uvědomil, kam směřuje jeho kariéra a nakolik se shoduje s jeho představami a odbornými i osobnostními předpoklady.

Lze rozlišit *vnitřní kariéru* – subjektivní (zkušenosti a osobní růst) a *vnější kariéru* – vyjadřuje zaměstnavatelské hledisko (posloupnost pracovních míst).

Edgar H. Schein identifikoval tři základní dimenze vnější podoby kariéry a vyvodil z nich tři typy kariérového pohybu:

- rozměr hierarchický
- rozměr funkcionální (technický)
- rozměr radiální

obr. 1.5 Dimenze kariérového cyklu podle E. Scheina



Veselá, J., Veselá, P. *Sociologické aspekty v managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s. 65

Další členění je: *manažerská kariéra*, kdy jde o pohyb po řídicí vertikále směrem vzhůru se vzrůstajícími pravomocemi, odpovědností a platu. Druhým typem kariéry v rámci tohoto členění je *odborná kariéra*, která je úzce propojena se vzděláváním a rozvojem pracovníků v podniku. Odborná kariéra může dokonce přinášet větší uspokojení než manažerská kariéra, která dnes vzbuzuje více obdivu a dalších emocí. Také kariéra založená na odbornosti má trvalejší charakter než kariéra založená na vykonávané funkci, která se může měnit a nemusí to být vždy k lepšímu. I schopný manažer může přijít o práci, ať už z důvodu rozhodnutí nadřízeného nebo nesprávnému načasování vstupu firmy či produktu na trh a další vhodná pozice pro něho nemusí v současnosti a za daných podmínek existovat.

Pro některého zaměstnavatele je výhodou a někdy nevýhodou, že současný manažer by měl být syntetik či generalista, který umí od každé odbornosti trochu. To záleží na nabízeném pracovním místě a požadavcích na něho. Výhoda syntetika je v tom, že je schopen komunikovat s analytiky či specialisty v dílčích pracovních oblastech a jejich výsledky práce využívat pro efektivní působení na řízený objekt jako celek. Mnohdy je problém právě v tom, že experti jednotlivých pracovních oblastí jsou tak orientováni na vlastní problematiku, že si mezi sebou již dostatečně věcně nerozumí (například technický expert s ekonomickým). Spolupráce syntetiků a analytiků je tedy nezbytností, chce-li podnikatelský subjekt obstát v konkurenci v dnešním dynamicky se rozvíjejícím a globalizujícím se ekonomickém prostředí.

Programování pracovní kariéry manažerů v organizaci by mělo zahrnovat následující kroky⁴:

- zjištění požadavků na způsobilost a kvalifikaci (kompetenci) manažera ve vztahu k pracovním úkolům a cílům organizace
- přesné a důsledné rozlišení pracovních pozic zaměstnanců organizace, včetně manažerů, podle náročnosti vykonávané práce a svěřené odpovědnosti
- normativní vymezení možností kariérového posunu jednotlivých skupin pracovníků, včetně již současných manažerů (prostor pro tento posun je omezený)
- stanovení kariérových drah jednotlivých skupin pracovníků, zejména manažerů, a vymezení podmínek pro jejich naplňování
- vymezení kariérové dráhy konkrétního manažera jako rozhodující nebo dokonce výlučné perspektivy jeho působení v dané organizaci
- stanovení obsahového průběhu a časových dimenzí standardní pracovní kariéry manažera v organizaci
- zdůraznění některého obecného principu jako závazného pro naplňování pracovní kariéry manažerů v organizaci (obvykle to bývá princip výkonnosti nebo princip seniority)

Důraz na programování profesní kariéry manažera je nepodstatný v malých a středních firmách, kde neexistuje dostatečně členitá struktura funkčních míst. V takovéto firmě je manažer součástí řídicího týmu již záhy a možnost dalšího postupu je spojena s přechodem do jiného podniku či organizace.

Jací tedy jsou lidé vykonávající post manažera nebo toužící po něm? Co je tou hnací silou, která je nutí podstupovat náročné podmínky, podávat vysoké, někdy až nadlidské výkony a přesto se, ti dobří a kvalitní, dokáží chovat vstřícně a příjemně?

David McClelland z Harvardské univerzity provedl rozsáhlý výzkum zabývající se tím, co motivuje manažery. Vyslechl a analyzoval mnoho z nich a objevil tři potřeby, které považuje za klíčové pro motivaci manažerů⁵:

- potřeba úspěchu
- potřeba moci -mít kontrolu a vliv na lidi
- potřeba uznání

Potřeba úspěchu se ukázala být tou nejdůležitější a úspěšní lidé se ke svým výsledkům dopracovali proto, že cílevědomě budují svoji pracovní kariéru. Toto budování by mělo mít následující charakteristiky:

- stanovovat si jasné cíle, vysoké, ale reálné

⁴ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2007, s. 353

⁵ Armstrong, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress, 2006, s. 29 -30

- umět těchto cílů konkrétními aktivitami dosahovat
- upřednostňovat situace, které lze ovlivnit
- mít představu o vývoji své řídicí funkce a jejích proměnách v budoucnosti
- mít pověst spolehlivého a výkonného manažera
- hlavní svůj zájem upírat na kvalitní výsledek své práce a ne na případná ocenění, které tato práce přináší
- dobře odvedená práce je odměnou a motivací do další činnosti (peníze jsou příjemná záležitost, ale ve srovnání s kvalitními výsledky jsou podružné)
- neustále si rozšiřovat své znalosti a dovednosti potřebné pro výkon své řídicí funkce, zejména pak pro vedení lidí
- mít přiměřené sebehodnocení
- umět odhadovat své možnosti a nepodceňovat se ani nepřeceňovat

Podle J.S. Livingstona jsou kvality rozhodné pro úspěch manažera vyjádřeny ve třech vzájemně provázaných rovinách:

- potřebě řídit
- potřebě moci
- schopnost vcítit se

Vlastnosti ideálního manažera jsou zčásti vrozené – potřeba řídit a mít moc a schopnost vcítit se do potřeb ostatních lidí a zčásti získané studiem a dalším speciálním výcvikem. Ideální manažer je ale spíše hypotetická představa, než možná realita. Přesto je dobré mít představu o tzv. ideálním manažerovi, aby byl definován žádoucí cílový stav, o který je třeba se snažit.

2. ETIKA PŘI VEDENÍ LIDÍ

2.1 Etika

Etika (z řeckého *ethos* - mrav), také teorie morálky, je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobrého a špatného. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí. Etika se dále dělí na další disciplíny: etika analytická, etika autonomní, etika deontologická, etika environmentální, etika evoluční, etika feministická, etika heteronomní, etika individuální, etika žurnalistická, etika manažerská atd.⁶

V dnešní době, kdy se naše česká společnost snaží překonat téměř 40 let komunistické totality a prochází přitom různě náročnými transformačními procesy, je lidská etika vystavena velikému tlaku a zkoušce. Někdy to vypadá, že chovat se neeticky, např. korupčně, záměrně zkreslovat informace nebo je zatajovat s cílem poškodit protistranu či získat nějakou výhodu, neplnit své závazky, neplnit dané sliby, obohacovat se na úkor druhých, je cestou k rychlému a jistému zbohatnutí a pohodlnému životu. Vzpomeňme jen na kauzy Kožený, Krejčíř a další.

Naše legislativa se jen pozvolna přizpůsobuje mnohem náročnějšímu a dynamickému prostředí než byla centrálně plánovaná ekonomika. Také lidé se musí přizpůsobit svojí pracovní i osobní morálkou a to trvá nějaký čas. Je jistě obtížnější chovat se eticky, odmítat úplatky, tvrdě pracovat za přiměřený honorář, splácet své dluhy nebo nakupovat „s rozmyslem“, ale ve výsledku se to musí vyplatit, ať už kladným hodnocením svými zákazníky, dobrými pracovními vztahy se zaměstnanci, dobrým jménem firmy či zvyšováním ekonomické efektivity managementu a lepší konkurenceschopností.

Lidská společnost je tvořena lidmi. Jejím základním článkem je člověk, jedinec. A na něho by měla být zaměřena pozornost, protože lidé tvoří zákony, lidé dbají na jejich dodržování a jen lidé je zase porušují. Každá informace je hodnocena individuálně v závislosti na morálce, erudici a společenské kultuře daného jedince. Člověk je iniciátorem, regulátorem i destruktivním prvkem ekonomických i jiných procesů v tržní ekonomice.

Žádoucí vývoj ekonomického prostředí je tedy také ovlivněn lidmi, kteří usilují o dobrá jména svých firem a jejich efektivní rozvoj. Dnes si již mnozí manažeři uvědomují, že nevystačí v rychle globalizujícím se světě s direktivním přístupem v řízení, orientací pouze na kvantitativní ukazatele ekonomických jevů, ale že je nutné věnovat pozornost i kvalitativní stránce těchto jevů a budování mezilidských vztahů v horizontální i vertikální oblasti. Ve vztazích mezi lidmi se totiž etické postoje převážně realizují.

⁶ Více na <<http://cs.wikipedia/wiki/Etika>>. Použité internetové zdroje [18].

2.2 Motivace, stimulace jednotlivců i skupin

Mimořádně důležitá schopnost manažera je chápání osobních potřeb a ambicí svých podřízených. To klade nároky na osobnost manažera a jeho osobní kvality .

V průběhu pracovního procesu manažer rozlišuje a rozhoduje se, kdy bude jednat s jednotlivcem a kdy je efektivnější problém diskutovat v pracovní skupině. Jeho působení zahrnuje následující oblasti:

- působení na jednotlivé pracovníky
- delegování a posilování pravomocí
- práci se skupinou
- vedení pracovních porad

Působení na jednotlivé pracovníky

Každý člověk, který chce nějakým způsobem ovlivňovat ostatní, musí mít jednu neopominutelnou schopnost a tou je účinná a efektivní komunikace. Nejčastěji zmiňovanou oblastí, kde je třeba zlepšovat dovednosti manažerů je právě účinná komunikace. Ostatní musí jasně pochopit, co jim manažer sděluje. Není zde prostor k domněnkám. Když ještě umí vysvětlit proč konkrétní úkol po nich požaduje, tím lépe. Bude-li schopen brát v úvahu taky představy, přístupy, náměty a pocity pracovníků, ještě lépe.

Dobrý manažer by měl umět pracovníkům poskytovat příjemné podněty, pokud možno odstraňovat veškeré nepříjemné stránky věci, nemělo by mu dělat potíže být přístupný, korektní a mít pro pracovníky pochopení. Úspěšný a efektivní manažer ve svém působení na pracovníky používá převážně pozitivní stimuly. Stimulem je chápán jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Manažer musí také být náročný a nesmlouvavý pro udržení kázně na pracovišti a své autority. V případě problému nebo chyby ze strany pracovníka je kritika mezi čtyřma očima, která je vždy na prvním místě před ostatními represivními prostředky, jakými mohou být veřejná kritika, postih na odměnách... , na místě. Manažer musí umět použít i tyto negativní stimuly ke vhodnému usměrnění pracovníků bez potřebných návyků nebo disciplíny.

Od manažera se také očekává, že bude schopen svým pracovníkům naslouchat a bude ochoten s nimi hovořit o jejich pracovních a rodinných problémech, záměrech a plánech. Tyto neformální rozhovory mu mohou poskytnout spoustu užitečných informací, které, samozřejmě s veškerou diskrétností, může použít v řídicí práci.

Mezi praktické způsoby a formy stimulace pracovníků patří:

- pochvala, nejlépe veřejně
- pochvalný dopis
- informování vyššího nadřízeného s kopií pro pracovníka
- zvýšení odpovědnosti
- poskytnutí mimořádného volna
- poskytnutí určité výjimky z pravidel firmy
- zařazení do přípravy na kvalifikovanější práci
- převedení na lepší práci
- flexibilní pracovní doba
- vyšší plat
- různé sociální výhody

Manažer by neměl být panovačný a být příliš orientován na mocenskou stránku řízení. Spíše by se měl ptát pracovníků, zda s danou skutečností souhlasí. Svou vstřícnost a zaměření na sociální stránku řízení lze vyjádřit či podpořit úsměvem a poskytnutím času na případný rozhovor.

Působení manažera na pracovníky je ovlivněno a podmíněno jeho autoritou. Je to souhrn jeho vlivu a míra vážnosti, kterou u podřízených požívá.

Autorita představuje posun od objektivního zakotvení mocenského jednání k subjektivnímu vnímání a hodnocení respektu.

Autoritu lze rozdělit na dvě složky – formální a neformální autoritu,

Formální autorita je dána konkrétní pozicí v hierarchii řízení. Čím je tato pozice výše, tím větší formální autoritu manažer má.

Neformální autorita vychází z vlastností osobnosti daného jedince, jeho odbornými a sociálními kvalitami. Manažer, který nezíská neformální autoritu se jen velmi těžko prosazuje u svých podřízených. Ti potom nejsou ochotni pracovat s takovým nasazením a důvěrou jako v případě vedoucího řídicího pracovníka, který takovou autoritou disponuje.

Obě složky by měly být vyváženy, aby manažer působil vůči svému okolí vyváženě a věrohodně.

Jinak je možno vyjádřit autoritu jako přetrvávající respekt a vliv manažera v situaci, kdy je jeho formální autorita oslabena nebo neexistuje (např. z důvodu odchodu z řídicí pozice nebo firmy).

Delegování a posilování pravomoci

Delegování je pověřování řízených pracovníků vykonáním nějakého úkolu, který dotyční pracovníci jsou schopni vykonat při optimálním využití všech dostupných zdrojů. To je spojeno i s předáním nezbytné odpovědnosti a pravomoci. Delegováním se manažer osvobozuje od vykonávání rutinních činností a může se zaměřit na strategické plánování a vedení firmy.

Jsou činnosti, které manažer

- musí udělat sám
- může delegovat
- měl by delegovat
- musí delegovat

V rámci delegování je nezbytné

- vybrat správné lidi
- delegovat kvalifikovaně
- delegovat předem

- delegovat úkoly jako určité celky
- delegovat přesně
- nikoho nevynechat a vyhýbat se duplicitám

Delegovat by se mělo

- jasně a úplně
- delegovaný úkol by měl být v souladu s jejich zájmy
- vytvořit rovnováhu mezi autoritou a odpovědností, je nutné předat i příslušné pravomoci
- delegovat na nejnižší možnou úroveň
- poskytnout odpovídající podporu pro splnění delegovaného úkolu
- hodnotit až výsledek práce
- delegovat stále a ne jenom v časové tísní
- delegovat pouze shora dolů, nepřijímat delegované úkoly zpět

Delegování úkolů předpokládá vybavit pracovníky vyšší mírou odpovědnosti ale i pravomoci. Posílení pravomoci poskytuje pracovníkům pocit důležitosti, cítí se být součástí týmu a začínají být více přesvědčeni o tom, že jejich práce je zajímavá a že je baví. Tyto pocity na druhé straně přirozeně posilují motivaci pracovníků a vedou k vyšším výkonům.

Přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, jejich podřízeným i firmě existuje něco, co delegování brání. Mezi tyto bariéry delegování patří: pocit nenahraditelnosti (omnipotence), tedy syndrom „Jen já to můžu udělat pořádně“ a nechuť opustit něco, co dobře umíme. Delegováním musíme být připraveni akceptovat delší dobu, za kterou bude úkol splněn, možnost horší kvality, riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků a ztrátu příležitosti procvičovat se v určité dovednosti. Další bariérou delegování je nedůvěra ve schopnosti podřízených. Zde je ale třeba přemýšlet o tom, zda-li byli přijati nekompetentní pracovníci nebo je zanedbáváno rozvíjení jejich schopností nebo nejsou správně odhadnuty jejich možnosti. Obava z neoblíbenosti, kdy pracovníci mohou mít pocit, že jsou „využíváni“ nebo se bojí neúspěchu a jeho následků v pracovní budoucnosti je další bariérou delegování. Za zmínku stojí i ego, které může bránit přenosu pravomoci a odpovědnosti. Řada úkolů a rolí dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti a jejich delegování může být obtížné. Také nepochopení ze strany vyššího nadřízeného může být příčinou nechuť a obavy a bránit efektivnímu delegování. Opomenuto nesmí být ani definování úkolu, což v delegování může hrát roli. Detailní vysvětlení může zabrat tolik času, že se manažer raději rozhodne udělat úkol sám. Je třeba ale mít na paměti, že postup na vyšší manažerské pozice vyžaduje stále více a více delegování a méně vykonávání činností. Na vrcholové úrovni se hovoří o poměru delegování a vykonávání 90% : 10%. U prvoliniového manažera jde o poměr 30% : 70% (R.B. Maddux, 1990 In: Šuleř, O.: Manažerské techniky, 1. vydání, Rubico, Olomouc, 1995, s.100)

Práce manažera s pracovní skupinou

Jen manažer může z jednotlivců vytvořit efektivní pracovní skupinu nebo-li tým. Může to být pozitivní pracovní prostředí, důvěra ve schopnosti svých podřízených, seznámení s firemní strategií, což podporuje zájem o dění ve firmě, posilování identity s podnikem, otevřená komunikace, to vše jsou spojovací články, které z jednotlivců udělají tým.

Mělo by jít o jedince, kteří jsou schopni kooperace, tak aby výsledný efekt byl spíše násobkem než součtem výkonů jednotlivců.

Vedení pracovní porady

Pracovní porada řeší konkrétní a aktuální problémy řízené skupiny či firmy a ovlivňuje všechny jejich členy. Každý by měl mít možnost se k projednávané záležitosti vhodně a v omezeném čase vyjádřit. Trvání porady by nemělo překročit limit 2 hodin. Na poradě by měla být vyslovena pochvala i kritika v závislosti na míře splnění zadaných úkolů dohodnutých na minulé poradě. O přesných termínech a adresně uložených úkolech je vždy dobré vypracovat zápis z důvodu přehledného systému operativního i taktického plánování a kontroly.

Pracovní porada může být organizována jako

- periodická schůzka manažera a jeho pracovníků
- situační informativní schůzka
- situační koordinační setkání
- schůzka jako zdroj a zásobník nápadů (brainstorming, brainwriting)
- schůzka k vyřešení nějaké problémové situace

Cílem každé schůzky je dosažení určitého konsensu, popřípadě alespoň sladění odlišných postojů a názorů. Kombinace dialogu a porady je proto nezbytným základem důsledně prováděné řídicí práce.

2.3 Leadership (vůdcovství)

Schopnost získat pracovníky pro plnění strategického rozvoje podniku staví manažera do pozice vůdce - leadera. Ne však každý manažer je dobrý vůdce a naopak. Vůdcovství nevyplývá z funkce, ale je to schopnost či umění nadchnout a přesvědčit.

Manažer, chce-li dosáhnout úspěchu, musí dojít k poznatku, že naplnění strategie firmy nezáleží jenom na něm, ale že jsou k tomu potřeba ještě další pracovníci. Pracovníci sami o sobě také mnoho nezmůžou, potřebují schopného manažera, který je zkoordinuje a spojí s ekonomickým okolím. Vyplývá z této úvahy závěr, že manažer potřebuje pracovníky a pracovníci manažera, tedy, že jeden bez druhého nemohou být úspěšní. Proto je třeba zvyšovat motivaci pracovníků na chodu firmy vhodnými stimuly a zkvalitňovat mezilidské vztahy v řízeném objektu až do úrovně partnerství a tím také prohlubovat etické postoje všech zúčastněných.

Leadership je praktická aplikace třech subsystémů manažerské etiky do řídicí práce. Je to vytváření efektivního poměru ve vztahu mezi stimulací a motivací. Leadership je inspirace jednotlivců, aby podali co nejlepší výkon k dosažení žádoucích výsledků.

Je popsáno mnoho stylů leadershipu (charizmatický, autokratický, demokratický, liberální, transakční...). Styl vedení v 21. století je styl transformační. Je charakteristický pro manažery snažící se sladit zájmy pracovníků se zájmy firmy, umocňují klima důvěry a zaměřují se na motivaci řízených pracovníků. Transformační styl se snaží o zvýšení úrovně uvědomění významu a hodnoty výsledků práce a způsobů vedoucích k jejich dosažení. Manažer používající tento styl řízení se snaží přimět pracovníky k týmové práci k efektivnějšímu plnění strategických cílů firmy.

Pracovníkům jsou uspokojovány vyšší potřeby a je uplatňována metoda sebemotivace. Na manažera, který chce být úspěšný při používání transformačního stylu, jsou kladeny vysoké nároky.

Charakteristické znaky transformačního stylu jsou

- podpora participace
- schopnost sdílení moci a informací
- posilování sebevědomí řízených pracovníků
- umění nadchnout

V souvislosti s tímto stylem vedení bylo zjištěno, že vyšší úspěšnost v něm mají ti, kteří mají vyšší emocionální inteligenci. Emocionální inteligence je soubor schopností, které umožňují vnímat a usuzovat na základě pocitů vlastních i pocitů ostatních a dle toho jednat. Jindy však bývá pojímána jako kombinovaný model, zahrnující sociální chování, vlastnosti a kompetence. Emocionální inteligence je jedna ze dvou složek inteligence, druhá složka je inteligenční. Jiné rozdělení celkové inteligence je na neokortex – vývojově nejmladší část mozku, která odlišuje lidi od zvířat a limbický systém. Neokortex chápe pojmy a logiku a je především otázkou genetické výbavy. Limbický systém je centrem instinktivního chování a sídlem emocí.

Emocionální inteligence se dá rozvíjet a zvyšuje se s věkem. Lze se jí také naučit, ale musí člověk mít motivaci, obětovat své úsilí a čas.

Daniel Goleman definoval čtyři složky emocionální inteligence⁷:

- sebeřízení – schopnost řídit nebo přeměřovat rozrušující podněty a nálady a řídit své vlastní chování spojením snahy jít za svými cíli s energií a vytrvalostí
- vědomí sebe sama – rozumět svým touhám a emocím a tomu, jak působí na ostatní lidi
- společenské uvědomění – rozumět emocionálnímu založení ostatních lidí a umění jednat s nimi podle jejich citových reakcí
- společenská obratnost- zkušenost v udržování a budování vztahů k získání požadovaných výsledků od ostatních

David McClelland i Daniel Goleman provedli každý vlastní výzkum a dospěli ke stejným výsledkům, které prokázaly, že vysoce úspěšní manažeři mají velmi vysokou emocionální inteligenci a jimi řízená oddělení vydělávají mnohem více peněz na rozdíl od oddělení, kde řídicí pracovníci touto inteligencí nedisponují.

⁷ Více v Armstrong, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress, 2006, s.81 -85

Pro postup a úspěch potřebuje manažer – leader být flexibilní, nadán uměním zvládat konflikty, přesvědčovat, projevovat osobní integritu, entuziasmus, podporovat týmovou práci, poskytovat vedení a sociálně myslet, tedy naslouchat problémům svých podřízených a podporovat je.

Mezi nové přístupy a metody v rámci leadershipu či již mimo něj patří koučing, mentoring, poradenství, lektorování, trénink atd.

2.3.1 Koučing, mentoring

Koučing je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery založený na důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Proces koučování je orientován především na budoucí rozvoj koučovaného manažera k dosahování vysokých výkonů ve svém životě, kariéře a podnikání, ale také k jeho osobní spokojenosti. Rozvíjí schopnosti koučovaného i kouče, který je nepřímou nuten učít se učit.

Základní metodou kouče je prostřednictvím kladení otázek přivést klienta – koučovaného manažera - k hledání a nalezení odpovědí na tyto otázky. Tímto způsobem je pro koučovaného manažera jednodušší stanovení vize budoucnosti a cílů, dosažením kterých se chce k této vizi přiblížit. Jde o jistou podobu psychoanalýzy na odborné téma. Metody, jakými kouč pracuje, jsou –li etické, tak prohlubují etické postoje a vedou k zavádění a používání manažerské etiky v praxi.

Proces koučování se zabývá především oblastí řídicího stylu, osobností a její sebereflexí, zvládnutím stresu a time managementem, zdravým životním stylem...

Cílem koučování je lepší kvalita komunikace, vyšší odolnost vůči stresu, efektivnější způsob řízení, posílení manažerské role v souladu s osobnostními charakteristikami koučovaného manažera.

Aplikaci koučingu provádí nejprve externí kouč z oblasti managementu nebo psychologie, který připravuje a rozvíjí schopnosti případných interních koučů.

Externí kouč musí vykazovat vysoký standard osobních kvalit daný nejen odborností, ale především osobnostními rysy. Nepostradatelnou vlastností je diskrétnost, neboť koučování manažerů mnohdy uvítají možnost hovořit s nezávislým odborníkem o pracovních problémech, o kterých mnohdy nelze hovořit s nikým jiným. Kouč není proto povinen nikomu podávat zprávu o obsahu ani průběhu procesu.

Manažeré ještě ve velké míře nezařadili koučování do běžných metod vedení lidí. Je to z důvodu obav z neznámého a překonání vyzkoušeného, tradičnějšího, stylu řízení a také vzhledem k větší náročnosti této metody hlavně na čas a psychosociální energii. Je třeba si však uvědomit, že jde o investici do lidských zdrojů a v budoucnosti se vyplatí vše, co manažer své lidi naučil. Dobrý manažer by měl rozpoznat potenciál svých podřízených a snažit se je přivést k co nejlepším výkonům.

Cílem interního koučingu by měla být výchova budoucích manažerů, kteří jsou schopni vykonávat většinu delegovaných úkolů a manažer – kouč má více času na strategické řízení. Manažer v roli interního kouče sděluje pouze jaké jsou vstupy a jak mají vypadat výstupy jejich práce, ale proces, jak k tomu řízení pracovníci dospějí, nechává plně

v jejich odpovědnosti a pravomoci. Sám pomáhá pouze v rovině podpůrné a v případě nesprávného postupu podřízeného vede systémem otázek k pochopení problému a jeho nápravě. Někdy i nesprávný výstup má své opodstatnění v tom, že pracovník načerpá zkušenost s neúspěchem, která je nepřenositelná a je více motivován k analýze svého pracovního selhání a jeho prevenci.

Je mnoho přístupů ke koučování, který je spíše individuální záležitostí. Základní přístupy jsou manažerský – zaměřen na řešení úkolů praxe a psychologický – zaměřen na charakterové rysy a modely pracovního chování v daném sociálním kontextu. Důležitým rozlišením přístupu je individuální přístup, kdy koučování je návazným krokem po předchozím mentoringu začínajících pracovníků, nebo práce s celým týmem.

Mentoring je dalším způsobem vedení zaměstnanců, je to jejich podpora a motivace a řízení tak, aby mohli maximalizovat svůj potenciál. Podstatou je podpora druhé osoby, je to tedy předávání zkušeností mentorem mentorovanému. Jde o vzájemně se obohacující vztah, neboť mentorovaná osoba má většinou nový a neotřelý pohled na svět, ať již z důvodu mladšího věku nebo nezatížením tzv. profesionální slepotou. Vztah by měl být rovnocenný a založený na vzájemné důvěře. Osoba mentora by měla být posouzena z hlediska odborného i osobnostního, protože se mezi mentorem a mentorovanou osobou vytváří časem až osobní vztah. To je také důvod k tomu, aby úlohu mentora neplnil manažer.

obr. 2.1 Rozvojový mentoring

Činnosti mentora		
Vždy	někdy	nikdy
<ul style="list-style-type: none"> • empatické naslouchání • sdílení zkušeností a učení • vytváření vhledu prostřednictvím reflexe • být ozvučnou deskou • profesionální přátelství • poskytovat výzvy 	<ul style="list-style-type: none"> • koučování • poskytování pomoci a podpory • otvírání dveří 	<ul style="list-style-type: none"> • disciplína • řízení výkonu • hodnocení pro třetí stranu • supervize

dle Klasen, Clutterbucks, 2001. In: Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2007, s.345

2.4 Managementship a leadership

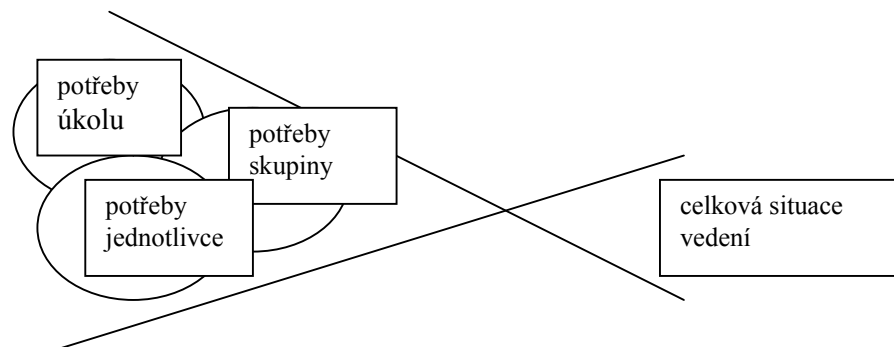
Managementship (Vodáček, Vodáčková, 1999) lze definovat jako operativní, každodenní řízení lidí, které spočívá v zadávání úkolů členům skupiny v zájmu co nejefektivnějšího dosažení stanoveného cíle. Způsoby, jakými manažer úkoly zadává a jak jedná se svými podřízenými, to jsou již styly řízení, které se liší jednak podle situace a také podle manažera. Každý manažer upřednostňuje nějaký svůj styl řízení, který ale nelze použít vždy a na všechny situace. Je na schopnostech řídicího pracovníka, aby vybral a použil adekvátní styl daným podmínkám a cíle, kterého chce dosáhnout.

Leadership – vedení lidí, hledá a využívá nové způsoby stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Podstatným rysem leadershipu je změna ve způsobu práce s lidmi, kteří již nejsou jen podřízení, ale spolupracovníci, kteří v týmové práci dokáží dosáhnout žádoucích firemních cílů. Pro ukázkou z mnoha stylů vedení lidí, např. J. Adair, britský konzultant a teoretik leadershipu se ve svém funkčním modelu leadershipu (1973) věnuje třem oblastem, které v celkové situaci nejvýznamněji působí:

- potřeby úkolu
- potřeby skupiny
- potřeby jednotlivce

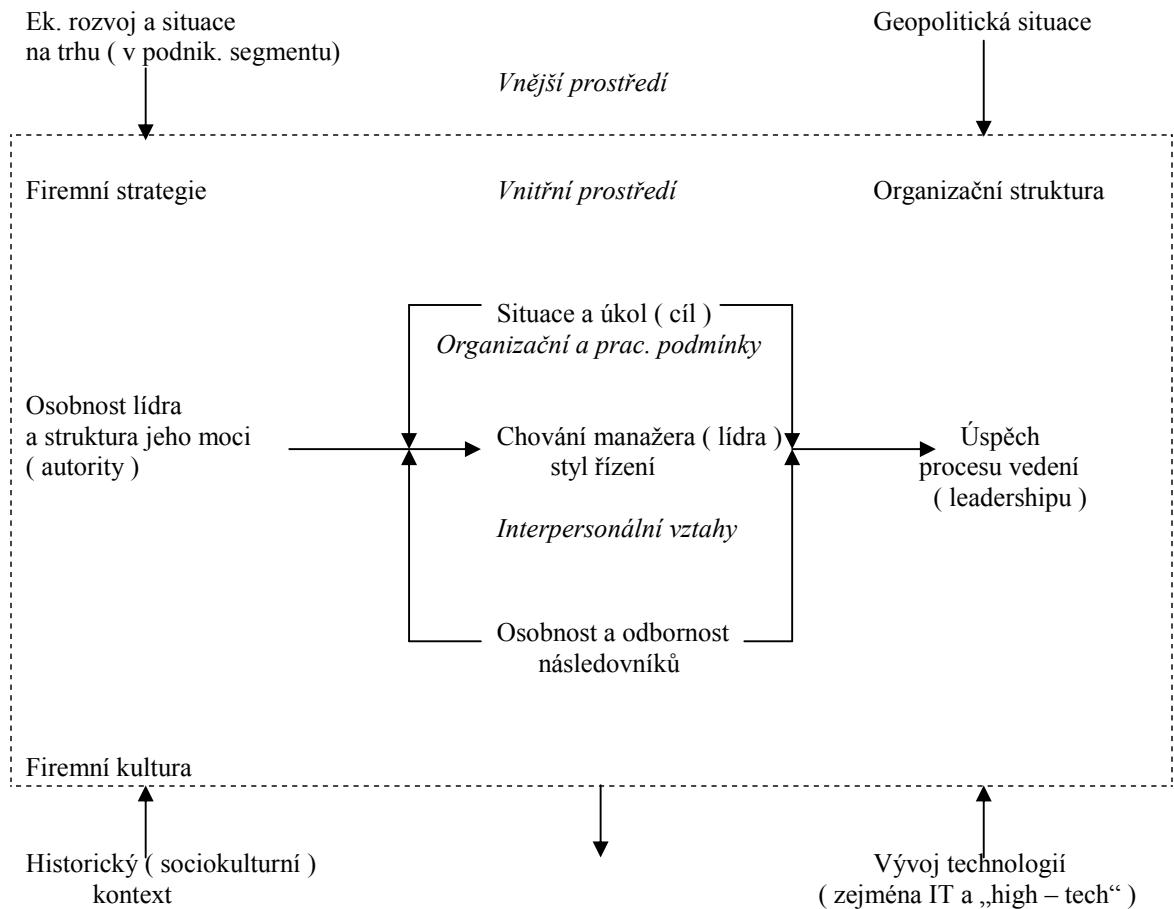
Efektivní leadership spočívá v nalezení optimální rovnováhy všech tří oblastí.

obr. 2.2 Schéma funkčního leadershipu J. Adaira (In Adair, 1994, s. 66 – doplněno)



Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 83, [on-line]. Google knihy [cit. 28. srpna 2009]. Použité internetové zdroje [16].

Obr. 2.3 Grafické znázornění procesu leadershipu a proměnných, které ovlivňují jeho úspěšnost



Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 84, [on-line]. Google knihy [cit. 28. srpna 2009]. Použité internetové zdroje [16].

Managementship je orientován na současnost a používá přitom postupů minulosti – zadávání úkolů, dohled nad jejich plněním a následná kontrola.

Leadership je orientován na budoucnost, kdy pomocí lidí rozvíjí firmu a zvyšuje její konkurenceschopnost.

Z toho lze vyvodit závěr, že vedení předchází řízení a také, že vedení obsahuje řízení.

Neexistuje tedy optimální styl řízení. Manažer může pouze usilovat o takové metody práce s lidmi, které:

- vychází z celkového zaměření podniku (jeho vize), poslání (jeho mise) a strategie (cílů) firmy
- odpovídají struktuře interpersonálních a skupinových vztahů lidí ve firmě (jejich firemní kultuře) a jejich motivaci a schopnostem
- jsou dostatečně flexibilní, aby umožňovaly reagovat na měnící se vnitřní a vnější podmínky firmy

Současný a perspektivní manažer musí umět zvládat různé styly řízení a zároveň musí umět vést.

3. ETIKA V MANAGEMENTU

3.1 Manažerská etika

Manažerská etika je praktické úsilí pracovníků v konkrétní oblasti podnikání nebo veřejné správy, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.

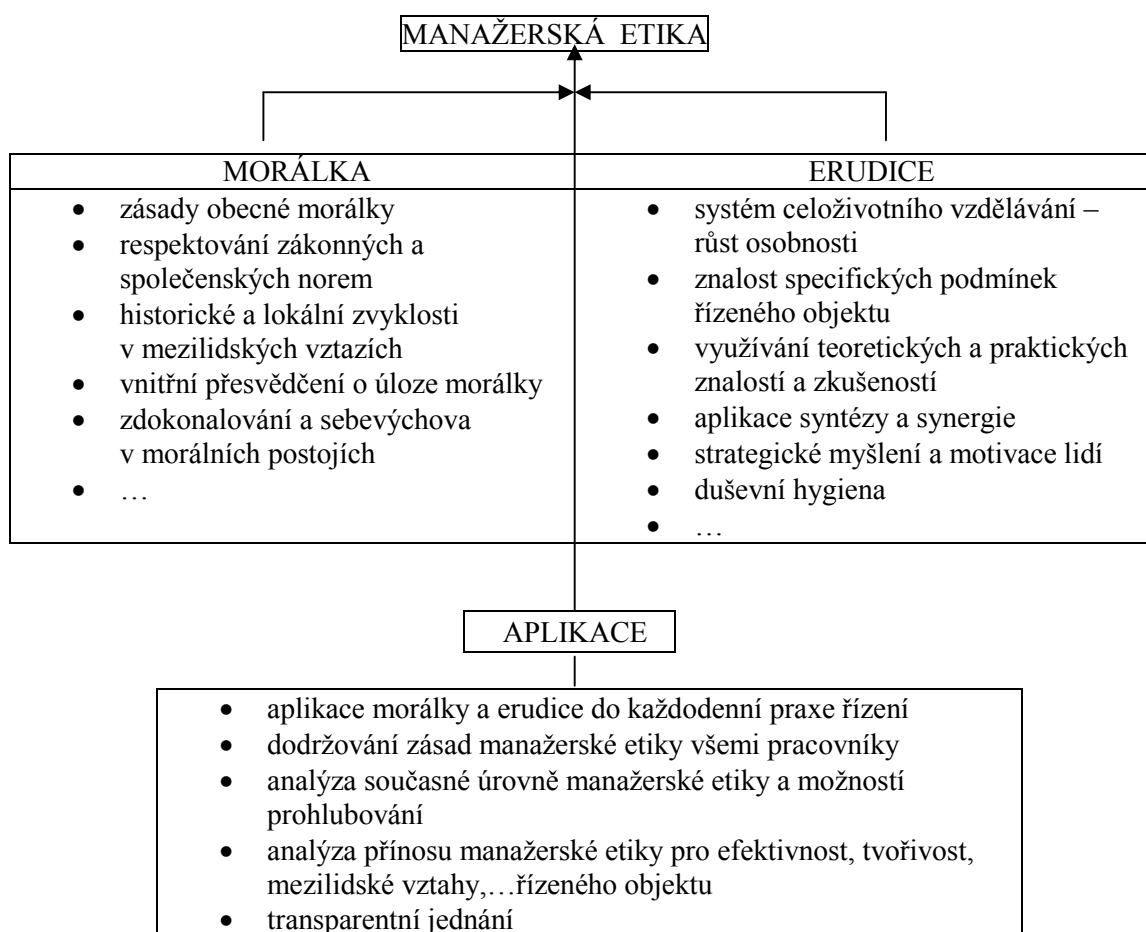
Manažerská etika je naplňována těmito, na sobě závislými a vzájemně se ovlivňujícími oblastmi: morálkou, erudicí a aplikací.

Morálka – obecné zásady morálky, zákonné a společenské normy a systémy, které zabezpečují jejich dodržování

Erudice – systém celoživotního vzdělávání ve směru nových moderních ekonomických teorií, péče o růst osobnosti, zdokonalování a sebevýchova v etických postojích, aby tyto postoje nebyly pouze formální a určené pro veřejnost, ale aby pramenily z vnitřního přesvědčení. Jakékoliv předstírání v této oblasti se nakonec pozná a v sázce je důvěra lidí v manažera, která se dá jen velmi těžko získat zpět. Etické postoje se odehrávají hlavně a především v mezilidských vztazích a proto kvalita těchto vztahů a růst osobnosti bude pozitivně ovlivněn systémem celoživotního vzdělávání.

Aplikace – uplatňování manažerské etiky v konkrétní a každodenní řídicí činnosti, vhodná strategie k získání a stimulaci pracovníků k identitě s firmou

obr. 3.1 Charakteristika náplně manažerské etiky



Dytrt, Z., Myšková, R., Brodský, Z. *Manažerská etika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s.16

Teorii manažerské etiky je nutné posuzovat z hlediska osobních možností a jedinečnosti řízeného objektu vzhledem k jeho vnitřním a vnějším podmínkám. To znamená, že stejné rozhodnutí může být v jedné firmě správné a ve druhé, která má jiné specifické podmínky, nesprávné. Tato rozdílnost a odlišnost podmínek jednotlivých firem vyžaduje od manažera jejich důkladné posouzení a aplikaci vhodných metod řídicí práce. Specifické podmínky řízených objektů mohou vyplývat z jejich:

- činnosti
- technické úrovně
- surovinové náročnosti a logistických podmínek
- kvality, odbornosti a schopnosti pracovníků, etiky spolupráce zaměstnavatele a zaměstnanců
- komplexnosti a kvality rozhodování
- ekonomické rentability a stability
- řízení změn
- postavení na trhu
- firemní kultury
- počtu organizačních stupňů v hierarchii řízení

Každá hladina řízení potřebuje jiné informace nutné pro svoji činnost. Čím vyšší organizační hladina managementu, tím vyšší vypovídací schopnost informací a jejich obecně menší množství. Pokud by k tomuto jevu nedocházelo a všichni manažeři by vycházeli ze stejných informací, vrcholový management by se „utopil“ v dílčích informacích, které by si musel po jejich pečlivé analýze teprve setřídít tak, aby tyto informace byly použitelné pro efektivní řízení celé firmy. Logicky by na toto řízení zbylo méně času, pokud by vůbec nějaký zbyl. Celý řídicí proces by se stával ne hospodárným a pro firmu ohrožujícím. V řídicí práci se tak uplatňuje metoda syntézy směrem nahoru a analýzy směrem dolů po linii řízení. Největší potřeba syntézy je u top managementu. Management na nižší hladině řízení využívá spíše analytické informace týkající se konkrétní řešené problematiky.

Specifické podmínky každé firmy lze ekonomicky využívat a jejich aktuální stav strategicky inovovat a tím zvyšovat úspěšné výsledky řídicí práce i firmy. Specifické podmínky se dynamicky vyvíjejí. Jsou průnikem působících vnitřních a vnějších vlivů, jejich změna není závislá pouze na manažerech, ale i na ostatních subjektech, které se podílejí na tvorbě podnikatelského prostředí. Z tohoto důvodu je mezi těmito subjekty vhodné rozvíjet partnerské vztahy a etické postoje v zájmu vytváření žádoucí úrovně podnikatelského prostředí.

Odlišný přístup managementu v závislosti na existenci specifických podmínek sleduje obecný cíl, kterým je budování kultury firmy⁸ a snaží se přitom o:

- prospěšnost, společenský význam a dobré jméno firmy
- inovační schopnost
- stabilitu organizace
- manažerskou etiku – může být formulována etickým kodexem⁹
- technickou úroveň firmy
- dodavatelsko – odběratelské vztahy
- sociální a odbornou strukturu zaměstnanců
- metodu, úroveň a efektivnost managementu
- strategii a taktiku firmy
- systém hodnot organizace

Nelze tedy schéma manažerské etiky a jeho subsystemy-morálku, erudici, aplikaci považovat za dogma, vždy by měly změny vhodně doplňovat projekt a být racionální.

⁸ Více v kapitole Kultura firmy

⁹ Etický kodex je dokument vyjadřující a determinující etický postoj firmy. Dává návod etického jednání a chování v každodenní praxi. Formuluje obecné zásady, pravidla a hodnoty, které je vhodné dodržovat a které vymezují standard profesionálního jednání. Etický kodex slouží k prosazování etického chování a pomáhá zlepšovat prostředí ve firmě, odvětví a tím i v celém podnikatelském prostředí. Za důležité je třeba považovat vymahatelnost plnění etického kodexu, zvláště, je-li součástí pracovní smlouvy. Měl by být neustále aktuální, řešit nejen vnitřní problémy firmy, ale i například dodavatelsko – odběratelské vztahy a problémy související s řízením dopadů činnosti konkrétní firmy na životní prostředí. Dodržování zásad kodexu je záležitostí všech pracovníků firmy bez ohledu na funkční postavení.

Zajímavý článek byl publikován na internetu (plné znění) :

Podvody a úplatky jsou ve firmách v době krize více tolerovány

„S prohlubující se ekonomickou recesí se evropské společnosti stávají tolerantnější k neetickému chování. Vyplyvá to z výsledků evropského průzkumu o podvodech ve firmách, který mezi více než 2 200 představiteli významných firem ve 22 evropských zemích provedla společnost Ernst & Young. 40 % dotázaných v Česku očekává, že se počet případů hospodářské kriminality v následujících letech ještě zvýší. Za hlavní důvody nárůstu jsou považovány snaha zajistit budoucnost firem, dále rizika související s ekonomickými změnami a nedostatečný boj managementu proti podvodům.

Pro polovinu evropských zaměstnanců je přijatelné neetické podnikatelské chování, pokud to podniku pomůže přežít ekonomickou krizi. Podle průzkumu téměř polovina Čechů (43 %) považuje úplatek za získání nové či udržení stávající zakázky za omluvitelný, což je mnohem více než evropský průměr (25 %).

- [Krize nekrize, odborníci chybí stále v mnoha oborech](#)
- [J. Fischer: Krize na malé a střední firmy dopadá daleko tvrději než na ty velké](#)
- [Firmy: S penězi zmizely i dobré vztahy](#)
- [Na české firmy začíná doléhat recese, obchodní partneři neplatí včas](#)

„Průzkum ukázal, že zaměstnanci evropských společností se k projevům neetického jednání stavějí s nebezpečnou tolerantností. Je alarmující, jak velkému procentu respondentů nevadí úplatek v případě možnosti získat novou zakázku. Navíc, 13 procent evropských vrcholových manažerů považuje zkreslování hospodářských výsledků v zájmu ekonomického přežití společnosti za zcela ospravedlnitelné,“ říká Magdalena Souček, vedoucí partnerka Ernst & Young v České republice.

Co se týče pohledu evropských zaměstnanců na možnost podvodů v rámci jejich podniku, téměř 20 procent z nich je přesvědčeno, že v jejich společnosti k žádným podvodům nedochází. Češi si už tak jistí nejsou, myslí si to pouze 6 % respondentů.

Velký problém bude ještě větší

Ekonomická krize odhaluje řadu podvodů, které by se v době hospodářského růstu možná podařilo i zakrýt. „Management má v dnešních ekonomických podmínkách za úlohu splnit finanční cíle společnosti. Zvyšující se tlaky na dosažení plánovaných tržeb a zisků představují velice silný motiv k podvodům,“ říká Magdalena Souček.

„Riziko představují i prodeje nebo fúze podniků. Časté změny v organizační struktuře nebo nejasné kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců vytvářejí příležitosti pro podvody i v období ekonomické prosperity, natož pak v době, kdy se ekonomika potýká s recesí,“ dodává Markus Lohmeier, vedoucí oddělení investigativních služeb a řešení sporů.

Propouštění v souvislosti s fúzí je považováno za hlavní důvod zvyšujícího se rizika podvodu všude v Evropě, ale v Čechách zastává tento názor až 84 % respondentů.

Více než polovina dotázaných zaměstnanců v Evropě předpokládá, že v následujících několika letech se počet případů podvodů zvýší. Tento názor zastává i 40 % českých respondentů. Ve snížení počtu podvodů věří pouhých 8 % oslovených Evropanů.

Management je součástí problému

Respondenti průzkumu jsou přesvědčeni, že vrcholový management – místo aby šel příkladem – se sám chová neeticky. Více než dvě třetiny Evropanů pochybují o poctivosti vedoucích pracovníků. Pouze 13 % dotazovaných Čechů věří, že jejich vedení jedná vždy čestně a dokonce až 64 % je přesvědčeno, že jejich management je ochoten dělat ústupky v oblasti etiky, aby v těžkých časech splnil ekonomické cíle. Důvěra je nízká i v případě dalších zemí.

Nedůvěra v management podle průzkumu vede ke zvýšeným očekáváním zaměstnanců od regulačních orgánů a sice, že by se jejich dohled měl do budoucna v zájmu snížení rizika podvodu zpřísnit. Regulační orgány by podle nich měly lépe chránit zaměstnance a dohlédnout na to, aby vedení firem proti podvodům bojovalo s větším nasazením. 83 % českých zaměstnanců si myslí, že by členové statutárních orgánů měli nést za případy hospodářské kriminality, osobní zodpovědnost.

„Bohužel se ukázalo, že vrcholový management společností přimhouří nad podplácením nebo nad zkreslováním finančních údajů oči častěji než pracovníci na nižších úrovních,“ vysvětluje Markus Lohmeier, vedoucí oddělení investigativních služeb a řešení sporů Ernst & Young pro Českou republiku.

Nicméně 33 % Čechů je přesvědčeno, že jejich společnost v posledních letech boj proti hospodářské kriminalitě posílila. Nejběžnějším nástrojem v tomto úsilí je podle nich interní audit, přísnější kontroly a sledování výdajů, externí audit a přijetí etického kodexu. Magdalena Souček však dodává, že na všech těchto špatných zprávách o podvodech může být paradoxně i něco dobrého: „Současná ekonomická krize by mohla přispět k tomu, že se potřebné změny zavedou mnohem rychleji a efektivněji. Všechno ale závisí na managementu společností a na tom, zda podnikne rychlé a rozhodné kroky k opětovnému posílení významu a důležitosti čestného a poctivého jednání.“¹⁰

¹⁰Slapničková, M., Smetana, K. *Podvody a úplatky jsou ve firmách v době krize více tolerovány* [on-line]: Ekonomické zpravodajství, květen 2009 [cit. 12. srpna 2009]. Použité internetové zdroje [15].

Významným důvodem pro absenci etiky v mnohých firmách je obava ze změn, které by přinesly do dosavadní praxe. Každá změna musí překonat zaběhnuté metody práce manažerů i jejich myšlení a hlavně výsledek není hned a není kvantifikovatelný. Navíc neetika mnohdy přináší i úspěch a společnost proti tomu dostatečně rychle a intenzivně nebojuje. Dále není ještě znám a rozšířen obsah a význam etiky v podnikání a společnost jako celek není v tomto duchu vychovávána školami ani sdělovacími prostředky. Také nestabilita vnitřních a vnějších podmínek podnikání, pomalá novelizace legislativy a práce soudů v České Republice nepřispívá k rozvoji etického podnikání. Etiku managementu zpomaluje i skutečnost, že manažeři dosud nevěnují dostatečnou pozornost vedení lidí, pracovníci nejsou dostatečně stimulováni k partnerství, kreativité v plnění uložených úkolů, k identitě s firmou. Firmy nezajímá motivace jejich pracovníků, sociální odpovědnost vůči nim řeší hmotným zabezpečováním a náplní personálních pracovníků není odpovědnost za kvalitu, hodnocení a stabilizaci kvalitních lidí.

Vyspělé ekonomiky již dávno přišly na to, že jedině prohlubováním etických postojů firem uvnitř i ven do jejich okolí, lze bojovat proti nekalým praktikám jiných.

Zavádění etiky do managementu je dynamický proces, který je zapotřebí neustále inovovat a naplňovat tvořivou prací řídicího pracovníka i jeho podřízených. Etika v managementu přispívá k dobrému jménu organizace a k úspěchu v konkurenčním prostředí. Vymezuje manažerům mantinely, které by neměli při rozhodování překročit. Manažerská etika vede manažery k tomu, aby reagovali žádoucím způsobem na vnitřní i vnější podněty, které ovlivňují chování ekonomických subjektů.

Efektivnost uplatňování etiky v podnikání je převážně závislá na manažerech, kteří svému kolektivu určují prostor, rozsah a etická kritéria. Záleží tedy na tom, jak se sami manažeři řídí etickými postoji a do jaké míry jsou pro své podřízené vzorem.

10 výhod etiky:

1. Respektování etiky v managementu přineslo sociální změny, jako likvidace roboty, 16-ti hodinové pracovní doby, pracovních sobot
2. Morální stabilita v mimořádných podmínkách
3. Týmová práce – zvyšuje kreativitu, loajalitu, partnerství
4. Řízení lidských zdrojů – důvěra mezi manažerem a pracovníkem, pozitivní pracovní atmosféra
5. Legálnost managementu – etika manažera a jeho příklad ovlivňuje etické postoje pracovníků a je prevencí neetiky
6. Eliminace trestných činů a pokut – etika na pracovišti je prevencí nezákonnosti a ekonomických ztrát
7. Ovlivňuje hodnoty managementu – erudice pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie
8. Etické programy prohlubují vztah k ekonomicko – sociálnímu okolí – to je správnou cestou k posilování a zvyšování dobrého jména organizace
9. Etika zvyšuje kulturu organizace
10. Formální metoda managementu – etika v řízení, manažerská etika

Mark Pastin ještě dodává další výhody uplatňování etiky:

- snadnější překonávání rozporů mezi vnitřními a vnějšími vlivy
- zvyšování čestného chování jednotlivců i firmy jako celku
- zvyšování individuální odpovědnosti všech pracovníků
- růst úspěšných aktivit organizace

3.2 Význam tvořivosti v managementu

Manažer i zaměstnanec mají společnou odpovědnost za úroveň managementu, který včasnými inovacemi ve vnitřní struktuře firmy zajišťuje efektivní, kvalitní a včasnou realizaci firemních závazků. Proto nejdůležitějším úkolem každého manažera je vytvoření kvalitního pracovního týmu, což je zpětně základním předpokladem pro budování předního postavení v ekonomickém okolí.

Prohlubování etických postojů v managementu firem se neobejde bez uplatňování aktivní tvořivosti určující kvalitu změn ve firmě.

Tvořivé myšlení má svá pravidla a to:

- soustavnost – aby řešení bylo přínosné je třeba dbát na to, aby mezi dříve uplatněnou inovací a novou inovací nevznikl v řízeném objektu prostor, ve kterém není objekt řízen
- pravidlo vhodného okamžiku – inovace by neměla překrývat dosud působící inovaci a nesmí přijít pozdě, aby mezi inovací, která přestává být účinná a novou inovací, která ještě není plně účinná nevzniklo období bezvládní
- komplexnost a integrita – uplatňovaná inovace musí vyvolávat změny ve všech souvisejících faktorech a kooperujících oblastech firmy a směřovat úsilí na jednotný cíl firmy, tedy zefektivnění její činnosti v naplňování strategického plánu
- důslednost – nedůsledná realizace nemá smysl

Tvořivost v řízení se projevuje tím, že manažer se s novými metodami v řízení průběžně seznamuje a posuzuje jejich dopad na dosavadní systém řízení nebo systém v řízení. V rámci řídicí činnosti lze totiž rozlišit dvě neoddělitelné činnosti, které by měl manažer vykonávat. Je to soustavné zdokonalování své řídicí práce (tzv. řízení řízení) a druhá činnost je řízení činnosti a rozvoje konkrétní firmy. V případě kladného posudku nové metody, zařadí novou metodu do své řídicí práce. V rámci posuzování nové metody je ještě nutné vzít v úvahu ekonomické náklady potřebné pro zavedení této metody do praxe a jejich ekonomickou návratnost. Také je nutné posoudit vhodný okamžik k provedení změny, protože změna provedená v nevhodný čas nebo změna dílčí, která daný nepříznivý stav řeší jen částečně, může přinést nejen komplikace daného stavu, ale i ekonomickou ztrátu.

3.3 Metody managementu

Mezi dosud uplatňované metody v managementu patří partnerství. Jeho realizace je uplatňována na základě *metody win – win*, tedy vítěz – vítěz. Má se na mysli jak vztah manažer – manažer, tak manažer – zaměstnanec. Jinými slovy, výsledkem jednání má být oboustranná spokojenost vycházející z poznání, že se obě strany potřebují a jsou na sobě, v rámci svých činností, závislé.

V hledání nového vztahu manažer – zaměstnanec jde o:

- spojení a vyrovnaní kvality managementu lidských zdrojů s komplexním managementem organizace jako celku
- neformální přesvědčení o nutnosti dobré a kreativní spolupráce, která vyplývá z poznání vzájemné závislosti vedoucích a výkonných pracovníků firmy v procesu managementu změn a jejich realizace
- úroveň vedení (stimulace) pracovníků, která by se orientovala na motivaci jejich ochoty „nechat se motivovat“ a na jejich kariérní růst (tím by se snížily náklady spojené s nežádoucí fluktuací)

Na motivaci pracovníků má vliv i informovanost o strategickém plánu a cílech firmy a hlavních metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Vytváří to v pracovnících vědomí sounáležitosti s firmou a ti potom ochotněji spolupracují. Na pracovišti je příznivé a pozitivní sociální klima a prohlubují se tím etické postoje pracovníků i firmy jako celku. K dobré informovanosti a důvěře pracovníků přispívá smysluplná organizační struktura, jasné a srozumitelné pracovní náplně, pravomoci a odpovědnosti na jednotlivých firemních pozicích. Bez významu není ani propracovaná elektronická komunikace, porady na nejrozličnějších úrovních, firemní tiskoviny, vnitřní směrnice, firemní kodexy... Také úroveň komunikace mezi lidmi navzájem, ať ve vztahu pracovník – pracovník, pracovník – manažer nebo manažer – pracovník, je významným prvkem tvořícím příznivou a kreativní pracovní atmosféru a je základním stavebním kamenem naplňování zásad manažerské etiky a efektivity firmy.

Metoda win - win však vyžaduje změnu v myšlení manažerů a inovaci v personálním řízení danou novým vztahem řídicích pracovníků a jejich podřízených. Autoritativní styl řízení je již překonanou záležitostí, ač je mnohde ještě uplatňován. Tento styl nejen že snižuje motivaci a oslabuje tvořivost pracovníků, ale i úroveň možné spolupráce.

K rozvoji partnerských vztahů na pracovištích je potřebné uplatňovat etické postoje a chápat partnerské vztahy jako přínos pro efektivní ekonomické působení firmy. Jde o prohlubování a rozvoj týmové práce, která již vyžaduje kooperaci s personálním útvarem, který dále motivuje pracovníky k podávání kvalitních výkonů v rámci plnění svých pracovních úkolů. Tato inovace přispívá k žádoucímu rozvoji ekonomiky a stabilizaci sociálního vývoje společnosti v podmínkách vývoje Evropské unie.

Dalším příkladem uplatňované nové metody a návaznosti na předchozí vývoj a změny je relativně cílový stav managementu, který soustřeďuje pozornost především na komplex řízení lidských zdrojů. Na základě myšlenky, že tvořivé pracovní prostředí, ekonomické výsledky a postavení firmy v ekonomickém prostředí závisí na úsilí všech zúčastněných, jak manažerů, tak ostatních pracovníků, spojuje a rozvádí dosavadní metody prohlubující systém řízení do komplexu sociální odpovědnosti firem.

Sociální odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) zdokonaluje a navazuje na metodu partnerství v managementu. Cílem sociální odpovědnosti firem je orientovat systém řízení na sociální potřeby zaměstnanců na bázi hmotných statků i životních podmínek. Tato metoda se objevila počátkem 2. poloviny 20. století a je významnou inovací manažerské praxe.

Výhody firem se sociální odpovědností jsou následující:

- vyšší angažovanost investorů
- snadnější získávání kvalitnějších zaměstnanců i odběratelů
- větší důvěra veřejnosti

Důvody těchto výhod jsou ve větší transparentnosti, odpovědném přístupu firem k plnění svých povinností vůči pracovníkům firmy, odpovědném přístupu pracovníků firem ke svým zaměstnavatelům, uvádění strategických vizí svého rozvoje v bilančních zprávách a podpoře aktivit řešící problémy okolí svých firem (např. šetrnost k životnímu prostředí, sponzorství veřejně prospěšných aktivit...).

Sociální odpovědnost firmy integruje tři oblasti: ekonomickou, sociální a environmentální.

Mezi základní požadavky v ekonomické oblasti patří odmítnutí korupce, ochrana duševního vlastnictví, uplatňování principů dobrého řízení, dodržování kodexu podnikatelského chování firmy, ekonomická transparentnost...

V sociální oblasti je kladen důraz na dialog s ekonomickým okolím firmy, zdraví a bezpečnost pracovníků, rozvoj lidského kapitálu, antidiskriminační politika, zajištění rekvalifikace pro propouštěné zaměstnance, dodržování lidských práv...

Environmentální oblast zahrnuje ekologickou firemní politiku.

Další členění sociální odpovědnosti firem je na vnitřní a vnější v závislosti na tom, jak se tato odpovědnost uplatňuje uvnitř a vně firmy.

Konkrétní uplatnění sociální odpovědnosti firmy závisí na sféře jejího komerčního působení, geografického uspořádání a kulturní úrovni. Malé a střední firmy jsou závislé na prostředí, ve kterém existují. Z tohoto okolí většinou pocházejí jejich zaměstnanci a u některých firem i zákazníci a dodavatelé. Pro malé a střední firmy je téměř otázkou existence přispívat k lepšímu stavu životního prostředí, do oblasti místní kultury nebo sportu v zájmu udržení nebo zvýšení své reputace.

Za strategický syntetický cíl firmy se v současnosti považuje dlouhodobý zisk docílený solidními etickými metodami. Tím je podporováno dobré jméno firmy, její kultura, a sociální odpovědnost. Uplatňování manažerské etiky v rámci řízení firmy ovlivňuje, v pozitivním smyslu slova, kvalitu ekonomického prostředí a přispívá k udržitelnému rozvoji firmy i společnosti. Konkrétní projev sociální odpovědnosti firmy je dobrovolná integrace pozitivních postojů a praktik (etických, sociálních a ekologických) do podnikatelské strategie na úrovni jejího nejvyššího vedení.

obr. 3.2 Etika není jen forma managementu, ale jeho obsah



Dytrt, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 101

Nezbytným předpokladem udržení se na výsluní ekonomického zájmu svých zákazníků a odběratelů je tedy uplatňování nových metod, což s sebou přináší překonávání bariér dřívějšího stylu řízení. Nové metody v řízení nelze zavést najednou, ale je nutný postupný inovační proces. Pozornost je nutné soustředit zejména na rozvoj řízení lidských zdrojů. Jen účinným řízení pracovníků a využitím jejich odborných znalostí a tvořivosti může firma získat nemalou konkurenční výhodu.

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- nalézt a připravit nejvhodnější lidi pro zajišťování strategických cílů firmy
- stimulovat je a odměňovat
- posilovat identitu s firmou na základě prohlubování partnerských vztahů
- rozvíjet jejich pracovní způsobilost a tím zvyšovat jejich využitelnost v pracovním procesu

Tuto využitelnost pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů lze kvantifikovat, je-li měřitelná nebo pouze verbálně ohodnotit. To souvisí s respektováním kvantitativní a kvalitativní složky podnikových jevů. Tím, že bude respektována i kvalitativní stránka podnikového jevu, otevírá se manažerovi prostor pro uplatňování etiky a uplatňování etických postojů, které mají na vytvoření žádoucího pracovního tvořivého klimatu významný vliv.

Vývojové trendy managementu lidských zdrojů se orientují hlavně na:

- zvyšování důležitosti útvaru lidských zdrojů v organizační struktuře
- zvyšování jejich odpovědnosti za plnění strategických cílů
- plánování organizačních změn, programů kvality
- zvyšování produktivity práce
- strategii řízení lidských zdrojů
- zdokonalení a přístup pracovníků k informačnímu systému organizace
- budování partnerských vztahů v organizacích



Obsah managementu lidských zdrojů je zpravidla následující¹¹:

- řízení procesu změn
- organizační zajištění realizace
- personální zabezpečení

Inovace řízení lidských zdrojů je předpokladem ekonomické efektivity firmy a tím pro významnou pozici v ekonomickém prostředí.

Příprava k inovaci managementu firmy musí být systémová a nejdříve se orientuje na oblast řízení lidských zdrojů. Začíná výchovou pracovníků a jejich seznámením se strategickým plánem firmy a taktickým plánem realizace systému inovací nutných k dosažení strategických cílů. Skládá se ze tří subsystémů:

obr. 3.3 Tři subsystémy systémové přípravy k inovaci managementu firmy

Manažerská etika 	- morálka pracovníků: zásady obecné morálky, respektování zákonných a společenských norem, vnitřní přesvědčení o významu morálky, sebevýchova v morálních postojích
	- erudice: kvalifikace, systém celoživotního vzdělávání, kreativita, strategické myšlení, stimulace – motivace, duševní hygiena
	- aplikace: aplikace morálky a erudice v praxi, dodržování zásad manažerské etiky všemi pracovníky, analýza úrovně a přínosu manažerské etiky Inovace managementu
Sociální odpovědnost 	- etická aplikace: aplikace leadershipu do managementu firmy, zodpovědnost personálních útvarů za výběr, vzdělávání, motivaci a stabilizaci pracovníků, pravidelné konzultace pracovníků a plánování kariérního programu, péče o růst odbornosti a identity, ekologické chování firmy Inovace mezilidských vztahů
Dobré jméno firmy	- strategie, taktika: inovace do chování v ekonomickém okolí, do dodavatelsko – odběratelských vztahů a mezilidských vztahů Inovace do goodwillu firmy či instituce

Dytrt, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006, s.63

¹¹ Více v Dytrt, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s.73 – 74

4. KULTURA FIRMY

4.1 Systém kultur

Je mnoho pohledů na pojem kultura. Možný vzestupný systém kultur je následující¹²:

- subkultura - společné znaky skupiny, tvoří část větší organizační či profesní kultury
- profesní kultura – společné znaky zaměstnanců ze stejné profese, kteří mají obdobné vzdělání
- firemní (podniková, organizační) kultura
- pracovní kultura nebo „znalost receptu“
- národní kultura – společné znaky v rámci jedné národnosti
- nadnárodní kultura – znaky, které mají společné z mnoha různých států (západní kultura, čínská kultura...)

Kultura firmy je překladem anglického názvu Corporate Culture a ve volném překladu je ztotožňována s pojmem dobré jméno firmy.

4.2 Podniková kultura a její definice

Existuje mnoho definic podnikové kultury. Je jisté, že základní rysy podnikové kultury vnášejí už sami zakladatelé prostřednictvím podnikatelského plánu a v něm obsažených strategií a vizí. Podniková kultura je odrazem lidských schopností, dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je výsledkem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.

Např. Armstrong firemní kulturu formuluje takto: „soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“¹³

Dle Šiguta „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“¹⁴

¹²Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 220 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 15

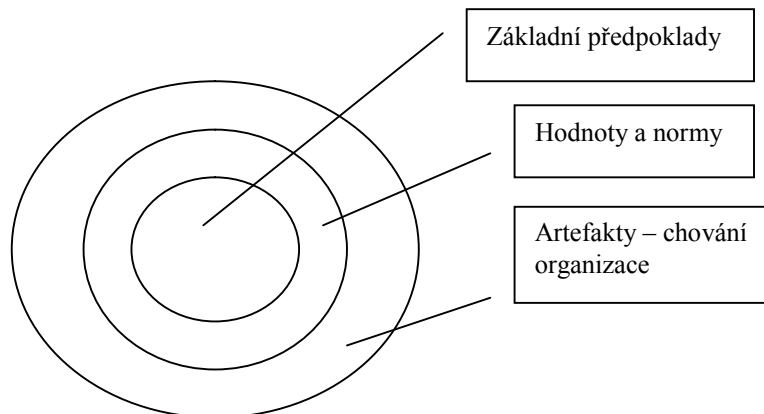
¹³Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s.257 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s.17

¹⁴Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7, s. 9-10 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s.17

E.H. Schein rozlišuje tři základní roviny firemní kultury:

1. artefakty
2. zastávané hodnoty a normy
3. základní předpoklady

obr. 4.1 Scheinův model organizační kultury



Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s.18

Artefakt – umělý výtvar či lidský výrobek¹⁵, z hlediska organizační kultury je to ta složka, která je nejvíce vidět a slyšet, např. pracovní prostředí, forma komunikace uvnitř i vně firmy, úprava podnikových dokumentů, logo firmy, firemní barvy, propagační předměty...

Hodnoty - takové věci a skutečnosti, které jsou v dané firmě uznávané jako důležité. Armstrong¹⁶ uvádí, že se hodnoty realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou být vyjádřeny specifickou formou komunikace, tzv. firemní žargon, dále pomocí rituálů, historek a mýtů.

Rituál je činnost, která je předepsaná a dodržovaná obřadným způsobem. Tato činnost má symbolický význam a má charakter rutinní práce.¹⁷

Historiky jsou většinou slovní sdělení o významné události, činu vedoucího pracovníka, které jsou vyprávěny v rámci firmy. Nezúčastněným mohou naznačit neformální rozdělení moci.

¹⁵ Slovník cizích slov <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=artefakt&typ=0>> 15.1.2008 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 18

¹⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s.26 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 18

¹⁷ Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 218 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 19

Mýtus nemá na rozdíl od historiky racionální základ, jsou tedy smyšlené z důvodu snahy o vysvětlení některých nevysvětlitelných záležitostí. Přesto jsou ukazatelem žádoucího a nežádoucího jednání ve firmě i vně firmy.

Normy – dle Armstronga to jsou nepsaná pravidla firmy ovlivňující chování zaměstnanců. Vždy jde o ústní sdělení, které neexistuje v písemné podobě. Normy se dotýkají například stylu vedení vedoucích pracovníků, převažující etiky práce, projevů ambicí a hněvu pracovníků, symbolů funkčního postavení pracovníka v organizaci, loajality...

Základní předpoklady - neuvědomovanou rovinou kultury. Lukášová a Nový¹⁸ uvádějí, že fungují automaticky, zcela samozřejmě a jsou odolné vůči změně. Tyto předpoklady mají vznik v opakované zkušenosti, která je založena na poznatku funkčnosti určitého způsobu řešení problému.

Je tedy zřejmé, že každý jedinec má své osobní základní předpoklady. Ve skupině se na základě těchto individuálních základních předpokladů vytvoří nové základní předpoklady skupiny nebo nějakého jiného celku. Většinou a obvykle se přizpůsobuje jedinec skupině. Opačné přizpůsobení je ojedinělé a také obtížné.

E.H. Schein rozlišuje tři základní oblasti základních předpokladů:

- předpoklady vztahující se k vnější adaptaci – týká se udržení strategie a cílů firmy, tato oblast je záležitostí managementu firmy či jejích vůdců
- předpoklady vztahující se k interní integraci v těchto oblastech:
 - jazyk a chápání obsahu důležitých pojmů
 - hranice skupiny a kritéria členství ve skupině
 - status a distribuce moci
 - míra blízkosti a přátelství
 - odměny a tresty
 - ideologie organizace
- předpoklady týkající se hlubších otázek – jsou odvozeny z širšího kulturního kontextu, v němž daná skupina či firma existuje a zahrnují následující oblasti:
 - předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru
 - předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činností a vztahů

¹⁸Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 27 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 19

4.3 Hodnocení kultury firmy

A jak lze při vstupu do konkrétní firmy poznat, jaká je úroveň firemní kultury? Bělohávek¹⁹ navrhuje několik základních otázek, po jejichž zodpovězení by vše mělo být zřejmé:

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní a jací lidé mají problémy?
4. Jaký je vztah lidí k organizaci a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, history, vtipy a hrdinové?
6. Jaké jsou symboly a hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště a je patrný specifický způsob designu?

Mnoho o kultuře firmy napoví její vztah ke vzdělávání. Některé firmy reagují pouze na momentální potřeby pracovníků či firmy a účastní se jednotlivých vzdělávacích akcí na odpovídající téma. Tyto akce nemají pro svou nahodilost významný vzdělávací efekt. Jiná možnost je systematický přístup k podnikovému vzdělávání, které již působí změny ve struktuře znalostí a dovedností pracovníků a tím i ke změnám v pracovním chování v pozitivním směru. V těchto případech dochází k uplatňování určité personální politiky a k výchově zaměstnanců požadovaným směrem. Komplexní přístup k rozvoji lidských zdrojů v rámci firmy je koncepce učící se organizace. Pracovníci se učí průběžně z každodenní praxe. Firma je tak schopná vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti a tvořit tak dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu v současném podnikatelském prostředí. Mezi základní rysy učící se organizace patří:

- systematická sondáž, tedy zjišťování a identifikace problémů a jejich řešení
- experiment, tedy otestování vhodnosti naznačeného problému pro vlastní firemní praxi jeho pochopením a zvládnutím
- učení se z minulosti (analýza předchozích úspěchů a neúspěchů)
- učení se od zákazníků a dalších subjektů z vlastního i cizích oborů na základě jejich úspěchů a neúspěchů
- transfer znalostí ke všem pracovníkům ve firmě

V případě koncepční aktivity se získanými informacemi a znalostmi, tedy jejich další distribuce, zpracování a ukládání pro případné další využití ve firemní praxi jde o tzv. znalostní management – knowledge management - zmiňovaný již v podkapitole 1.2.

4.4 Faktory ovlivňující kulturu firmy

A co vše má vliv na tvorbu podnikové kultury při zakládání firmy? Velkou úlohu jistě hraje nadnárodní a národní kultura. S tím souvisí i možná příslušnost k náboženskému vyznání daného národa či regionu, kde chce firma působit.

¹⁹Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, s. 72 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 20

Další faktory, které do jisté míry určují podnikovou kulturu jsou:

- vliv podnikatelského a tržního prostředí
- vliv profesního zaměření organizace
- vliv zakladatelů či v pozdějších dobách vůdců organizace
- vliv velikosti a délky existence organizace
- vliv využívaných technologií
- informovanost pracovníků
- neformální organizační struktura²⁰
- pracovní podmínky v organizaci
- styl řízení a motivace pracovníků
- internacionalita (využívaní zahraničních zkušeností...)

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, základní rysy podnikové kultury vnášejí zakladatelé firmy. Nemalý vliv mají také zaměstnanci, kteří vnášejí svoje dosavadní zkušenosti a postoje, vize a ideály.

U firmy, která není právě zakládána, ale již nějakou dobu existuje, je situace jiná v tom, že již při přijímání do pracovního poměru jsou potencionální pracovníci testováni, zda jsou schopni nebo ochotni podvolit se daným podnikovým hodnotám. Ti, u nichž jsou reálné předpoklady, že hůře splynou s podnikovou kulturou nebo se jim to vůbec nepodaří, nejsou přijati. Jsou –li již zaměstnáni a nepodaří se je získat pro dané podnikové hodnoty, jsou vyměněni.

Podle Robbinsa se udržení podnikové kultury děje pomocí tří nástrojů managementu:

- personální politikou výběru nového zaměstnance
- akcemi vrcholového managementu: co je tolerováno a co ne, jak probíhá kariéerní růst...
- adaptací nových pracovníků: socializační proces, při kterém se noví pracovníci začleňují do pracovního kolektivu

4.5 Změna kultury firmy

Nastane-li potřeba existující podnikovou kulturu změnit, proběhne nejdříve analýza původní podnikové kultury a poté diagnostika. Analyzuje se např. pomocí dotazníkového šetření, průzkumů, diskuzí nebo seminářů. Jsou objeveny jevy a mechanismy firemní kultury uvnitř podniku. Diagnostika je již rozbor příčin jevu. Je nutno mít na paměti, že teprve důkladné poznání organizační kultury je východiskem k jejímu utváření.

Podle Šiguta²¹ je diagnostiku podnikové kultury nutno chápat jako metodu, pomocí které lze odkrýt konkrétní firemní kulturu.

²⁰Neformální organizační struktura je existence skupin v rámci sociálního systému firmy, kde jsou vztahy mezi lidmi dány společnými a obdobnými hodnotami, zájmy a potřebami...napříč formální organizační strukturou

²¹Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 21-22 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 21

Diagnostika má tyto další postupy, které je vhodné následovat:

- sběr a analýza informací
- srozumitelná, popisná a časově aktuální zpětná vazba
- posouzení slabých a silných stránek podnikové kultury především pomocí marketingových strategických koncepcí
- realizace diagnózy podnikové kultury komplexně

V případě již existující firmy a její podnikové kultury jsou tedy dvě možnosti dalšího vývoje:

- podpora a posilování současné podnikové kultury
- změna podnikové kultury, má dle managementu změn, jako každá změna svá logická pravidla. Jsou to tyto kroky: uvědomění si problému – potřeby změny, analýza současného stavu, definice žádoucího stavu, identifikace rozdílu současné a žádoucí situace, vytvoření projektu změny. V rámci projektu změny dochází buď záměrně k postupnému zeslabování působení původní kultury a tříbení a upevňování kultury nové a žádoucí nebo v rámci plnění strategie firmy původní kultura již nevyhovuje dosavadním podnikovým cílům a spontánně dochází k jejímu zeslabování. Firma prochází krizí, neboť to, co bylo jasné a transparentní je teď zahaleno „rouškou tajemství“. Pro mnohé pracovníky je těžké odhadnout, jak se bude situace vyvíjet a jaké budou nové podnikové vzory, modely a hodnoty. V této chvíli je možné, aby podnikové vedení vědomě započalo implementovat žádoucí změny a tím budovat novou podnikovou kulturu. Také je možné, že tato vznikne sama a bude formována pouze tlaky, které jsou vytvářeny činností podniku. Realita je však někde uprostřed, kdy management procesy, které probíhají přirozeně a automaticky neupravuje vůbec, nejsou-li v přímém rozporu s všeobecně platnými a respektovanými pravidly firmy nebo jen malou změnou, která více vyhovuje podnikové strategii a politice. Je to plně v souladu s novými metodami v řízení a žádoucí participace pracovníků na rozhodování a posilování jejich identity s podnikem. Jinak je to s procesy, kde se zúčastněné strany nemohou dohodnout na podmínkách a bližším průběhu konkrétního procesu. V těchto případech jsou nařízením shora podmínky jasně dány a tvorba nové kultury probíhá tak ve spolupráci pracovníků a managementu firmy.

Je zřejmé, že čím silnější je původní firemní kultura a čím větší je rozdíl mezi existující a žádanou kulturou, tím obtížněji je možno dojít k její změně a lze očekávat odpor pracovníků, kteří budou mnohdy muset změnit své pracovní návyky v rámci svých pracovních rolí, hodnoty a systém sociálních vztahů.

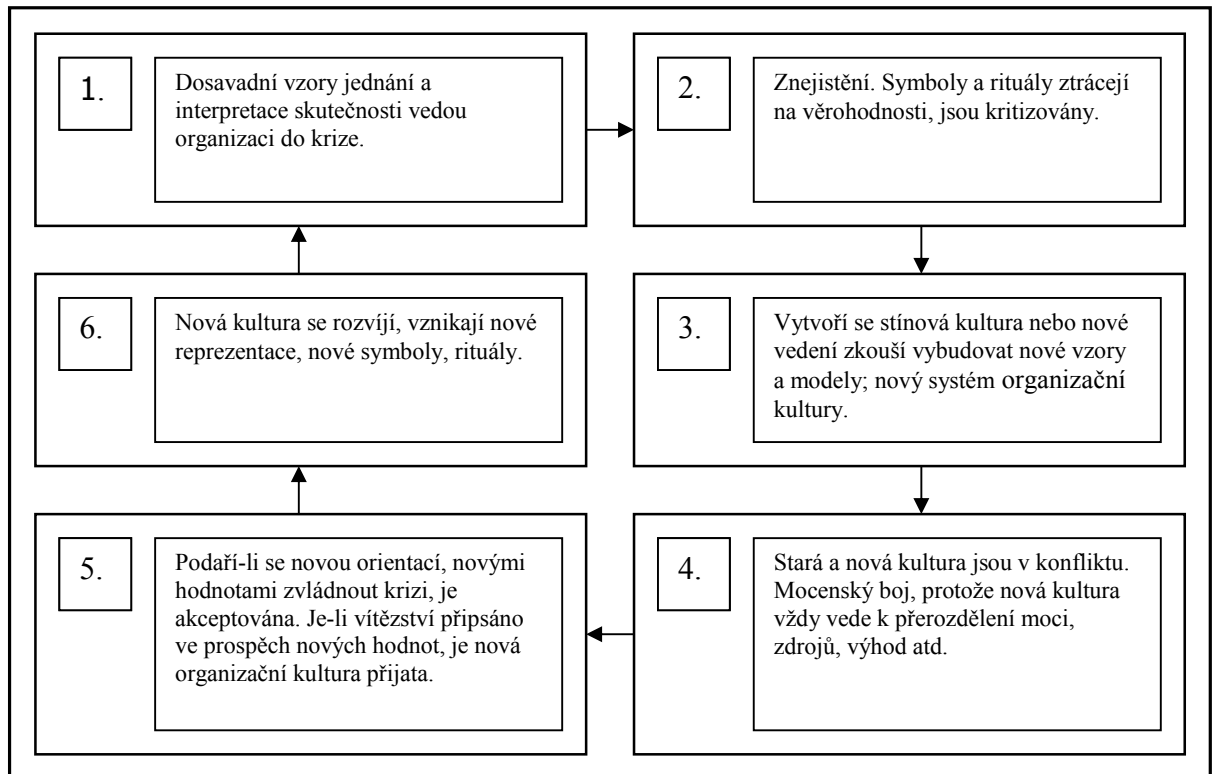
Armstrong označuje za činitele změny následující²²:

- výkon – řízení pracovního výkonu
- oddanost – vytváření klimatu spolupráce a důvěry

²² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 266 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 22

- kvalita – zavádění systému řízení jakosti, např. Total Quality Management (TQM)
- služby zákazníkům
- týmová práce – teambuilding
- učení v organizaci – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace a jejích hodnot

Obr. 4.2 Cyklus organizační kultury (Dyer, 1985)



Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2007, s. 442

4.6 Předpoklady budování a upevňování firemní kultury

Firma by nemohla získat dobré jméno, pokud by nedosahovala dlouhodobého zisku na základě etického uspokojování potřeb svých odběratelů či zákazníků. Nejde zde o falešné úsilí firmy, ale o poctivý a systematický přístup v uplatňování etiky. Dnešní většinová lidská společnost 21. století začíná firmy hodnotit podle toho, zda lze jejich podnikání považovat za kulturní, zda se o to teprve snaží či zda je kulturní podnikání dle etických norem zcela mimo rámec jejich strategických cílů. A podle toho pak odběratelé utrácejí své peníze. Tím dochází k vnitřní diferenciaci firem v rámci ekonomického prostředí a jejich vzájemným konkurenčním tlakům. Postupným prosazováním manažerské etiky a zvyšováním kultury firmy je omezován růst šedé ekonomiky, která se rozmáhá a existuje všude tam, kde se s etikou podnikání nepočítá.

Připomeňme jen, že budování firemní kultury ovlivňuje mimo jiné prospěšnost, společenský význam a dobré jméno firmy, což je podmíněno činností firmy a jejím

etickým chováním v podnikatelském prostředí. Dále ambice a inovační schopnost managementu, stabilita firmy a stupeň uplatňované manažerské etiky.

Mezi významné předpoklady budování dobrého jména nebo-li kultury firmy patří tedy :

- manažerská etika – komplexní, etické a erudované rozhodování manažera, ovlivňuje transparentnost všech procesů a vztahů firmy
- manažerské kompetence – osobní způsobilost a předpoklady manažera + průsečík vnitřních a vnějších firemních vlivů
- ambiciózní strategie firmy – vychází z projektování dlouhodobých cílů a z metod, jak jich dosáhnout
- prosperita firmy – předpokládá stabilitu a ekonomickou efektivnost

K upevňování firemní kultury dochází již správným výběrem vhodných pracovníků a jejich úspěšnou adaptací na hodnoty a normy dané firmy a také dodržováním kulturních zásad samotnou firmou a jejími zaměstnanci.

Neopominutelnou kategorií podnikové kultury je její síla. Silná podniková kultura přispívá k integraci, koordinaci a motivaci pracovníků organizace. Úspěšné firmy využívají podnikovou kulturu jako nenápadný a efektivní nástroj, který ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců mnohdy více, než formální pracovní pokyny. Silná firemní kultura výrazně přispívá k větší ochotě pracovníků angažovat se pro cíle firmy, posiluje jejich iniciativu a kvalitu práce. Tím se posiluje identita pracovníků s firmou, jejich loajalita a odpovědnost. Silná podniková kultura je důležitá pro efektivní komunikaci ve firmě i mimo firmu. Každý zaměstnanec má možnost vědět, co se od něj očekává a co může předpokládat on. K těmto výhodám je však nutno zohlednit i nevýhody, které přináší právě silná firemní kultura. Mezi nevýhody patří určitá nepružnost v přejímání některých potřebných či inovačních prvků nebo metod řízení a práce, které nevykazují shodné znaky se stávající podnikovou kulturou. Toto ustrnutí v „pasti“ silné podnikové kultury může ohrožovat konkurenceschopnost a budoucí existenci firmy.

Ing. Pavla Odehnalová publikovala na internetu tento článek, který poskytuje souhrnný pohled na firemní kulturu: *„Pojem podniková kultura si většina lidí spojí s japonskou společností, kde se každé ráno zaměstnanci sejdou ke společné rozcvičce a zpívají podnikovou hymnu. I když je toto pojetí v evropských měřítkách trochu nadnesené, je obrázkem toho, jak také může podnik díky dobré podnikové kultuře prosperovat. Japonské firmy jsou důkazem. Fenoménu podnikové kultury se ve světě věnuje spousta vědeckých pracovišť, což svědčí o závažnosti tohoto tématu.*

Mnoho managerů se mylně domnívá, že nastolit dobrou podnikovou kulturu není žádný problém. Na vrátnici vylepí etický kodex, zaměstnancům koupí stejnokroje a sjednotí vybavení kanceláří. Podnikovou kulturu je ale třeba chápat v daleko rozsáhlejší kontextu.

Důvodů proč, a jak se vůbec pojem podniková kultura do managementu dostal, je hned několik. Jedním z důvodů je přesun japonského managementu do USA. Toto putování začalo na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, kdy právě úžasné povstání japonské ekonomiky, tzv. „japonský ekonomický zázrak“, znamenal pro americký průmysl obrovskou výzvu. Tento přesun vyvolal americký zájem o filozofii japonských

firem a o způsob jejich řízení. Zde byl zřejmě prapůvod řetězové reakce, která odstartovala zájem o podnikovou kulturu. Podniky tak začaly hledat cestu k dokonalosti a usilovali především o účinnost řízení firem.

Co je vlastně podniková kultura?

Podnikovou kulturu tvoří následující prvky:

Základem jsou tzv. artefakty. Artefakty jsou označovány jako vnější projevy kultury a mohou být děleny na artefakty materiální a nemateriální povahy. Artefakty materiální povahy představují již zmíněné stejnokroje, architektura budov atd. Pokud jde o artefakty nemateriální povahy, jedná se např. o jazyk, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály, logo,Artefakty jsou velmi snadno ovlivnitelné. Bohužel většina firem končí svou uniformitou právě na této úrovni.

Další, už daleko méně zjevnou rovinou, podnikové kultury, jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům a akcionářům. Tato úroveň podnikové kultury je už méně zřetelná a viditelná. Hodnoty a normy společnosti nepoznáte při první návštěvě, je třeba dlouhodobě zkoumat. Většina zaměstnavatelů se podnikovou kulturou nezabývá. To jaké zastávají jejich zaměstnanci v jejich firmě hodnoty nevnímají už vůbec.

Poslední rovinu podnikové kultury tvoří tzv. základní předpoklady. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, či spíše funkčnost určitého způsobu řešení daného problému. Tento převzatý způsob jednání přijmou zaměstnanci za svůj a poté jej předávají i nově příchozím. Změna této úrovně podnikové kultury, zejména ve skupině je velmi problematická. Změna v lidech způsobuje úzkost a dochází k destabilizaci systému.

Podniková kultura má také svůj obsah a sílu. Obsah podnikové kultury představují jednotlivé výše uvedené prvky včetně jejich zastoupení v podniku. Síla podnikové kultury je potom míra uniformního vnímání obsahu podnikové kultury, tzn. nakolik jsou prvky podnikové kultury v organizaci sdíleny.

Silná podniková kultura je patrná zejména ve velkých společnostech. Zaměstnanci musí být seznámeni s hodnotami a normami, které jsou v jejich podniku preferovány. Tyto hodnoty a normy jsou zakotveny v etickém kodexu, který si podnik nechává většinou sestavovat externí firmou. Silnou podnikovou kulturou u nás se pyšní např. finanční instituce a velké podniky se zahraniční účastí. Naopak slabou, tzv. difúzní, kulturou se u nás vyznačuje mnoho společností, zejména z oblasti středního podnikání, v jejichž čele stojí ředitelé, kteří svoji pozici zastávají již z předlistopadových dob. Zeptáte-li se těchto zaměstnavatelů, jak jsou spokojeni se svými zaměstnanci, většinou se setkáte s ne příliš pozitivními ohlasy. Chyba je ale na jejich straně. Podíváte-li se blíže, jak se svými zaměstnanci komunikují a jak s nimi sdílí strategické informace o podniku, zjistíte, že komunikace je nulová a zaměstnanci jsou od toho, aby pracovali, a ne aby byli informováni. To je ale mylná představa. Od určité velikosti společnosti je naopak třeba, aby byli zaměstnanci patřičně informováni a aby se rozvinula přirozená komunikace mezi vyšším managementem a zaměstnanci.

Silná versus slabá podniková kultura? Jak tedy poznat silnou podnikovou kulturu? Zde uvádím několik indicií, kterými se silná podniková kultura vyznačuje:

1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnikové hodnoty a normy a činí je tak přehledné a poměrně snadno pochopitelné. 2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. 3. Umožňuje rychlé rozhodování. 4. Urychluje plynulou implementaci. 5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. 6. Zvyšuje motivaci a týmový duch. 7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Na druhé straně existují jistá negativa, způsobená právě silnou podnikovou kulturou. Jsou to zejména tato : 1. Tendence k uzavřenosti podnikového systému. 2. Důraz na tradice a nedostatek flexibility. 3. Blokace nových strategií. 4. Vynucování konformity za každou cenu. 5. Složitá adaptace nových spolupracovníků.

Slabá neboli „difúzní“ podniková kultura se pak projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovýmto nedostatkům vznikají pak daleko větší nároky na kontrolu, a motivace kolektivu se stává náročnější. Dosahování uspokojujících výsledků jak v produkční, tak ekonomické oblasti, je podstatně ztíženo.

Proč to tedy u nás nefunguje? Jednou z příčin slabé podnikové kultury u nás je chyba v komunikaci se zaměstnanci. Právě ve společnostech střední velikosti nastává problém v dlouhých komunikačních kanálech. Než se daná informace dostane k zaměstnanci, je už neaktuální. Zaměstnanec ale chce být součástí společnosti, kde pracuje, a chce vědět, co se okolo něj děje a proč. Pokud tyto informace nemá cítí se ukřivděn, a společnosti se „mstí“. U malých společností mají krátké komunikační kanály obrovskou výhodu v tom, že každý ví, kde se co děje. Pokud je na tom společnost špatně, hned se to každý dozví. Lépe se proto ztotožní s problémy své společnosti.

Častým problémem vedoucím ke slabé podnikové kultuře je např. vedení samo. Jak praví přísloví „šéf káže vodu a pije víno“. Jde o to, že šéf sám si s podnikovou kulturou neví rady, a sám neví, co chce. Tato názorová disbalance nutně vede k tomu, že zaměstnanci nevidí ve svém nadřízeném vzor správného chování. Proč by se pak měli chovat jinak?

V podnikovém světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční boj společností přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání podniku. Podniková kultura se tak stává velmi významným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu podniku. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou podnikovou kulturou a ekonomickými výsledky podniků. Manažeři by měli mít na paměti, že podniková kultura nemůže vznikat odděleně. Nelze ji k podniku jen tak „přilepit“. Musí být jeho součástí, korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě“²³.

²³ Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o. *Podniková kultura* [on-line]. studenti-Gate2Biotech, Prosinec 2006 [cit. 21. srpna 2009]. Použité internetové zdroje [13].

Otázkou, která by mohla zaznít, po přečtení výše uvedeného článku, je převažující výhoda či nevýhoda silné podnikové kultury? Do jaké míry má být daná podniková kultura silná? Například u přijímání nového zaměstnance Ing. Odehnalová uvádí silnou podnikovou kulturu za nevýhodu. Jiní autoři, např. Prof. Ing. Truneček ve své knize Management v informační společnosti zastává opačný názor a to ten, že právě silná podniková kultura je neobyčejně významná při adaptaci a zapracování nově přijatých pracovníků. Smyslem poukázání na tento rozpor není zpochybnění významu podnikové kultury, ale zdůraznění složitosti a názorové nejednotnosti v této záležitosti a nutnost promítání subjektivních postojů přizpůsobených specifickým podmínkám dané situace v konkrétním případě. To podporuje všeobecně platný fakt, že management je umění a věda zároveň a úspěšný manažer musí umět obojí, pokud možno, velmi dobře. Manažeři jsou iniciátory a hlavními nositeli procesů vedoucích ke změnám a proto si musí udržet širokou podporu zaměstnanců při budování, formování a dalším rozvoji firemních hodnot a norem. Toho lze dosáhnout, nebo-li, nutným předpokladem toho je osobní příklad a jasná vazba mezi novým chováním a myšlením na straně jedné a naplněním potřeb, zájmů a ideálů zaměstnanců na straně druhé.

Je známý fakt, že speciálně menší firmy jsou výkladní skříní osobnosti, zvyků a hodnot svého zakladatele, vlastníka nebo vrcholového manažera. On jim vtiskl základy firemní kultury, které se dále vyvíjejí v souvislosti s interakcemi s vnitřním i vnějším okolím. Zároveň manažeři jsou hybnou silou existence a rozvoje firmy a proto musí dbát, chtějí-li uspět v dnešní dravé konkurenci, na vhodnou organizační kulturu a její tvorbu podle aktuálních firemních potřeb a širších ekonomických, technologických, společenských a politických souvislostí.

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1969 in Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, 2007)

Do firemní kultury patří celkový pohled na svět a přístup k životu, práci, sobě, ostatním lidem a spolupracovníkům, dále psaná či nepsaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajalita k firmě, vztah k obchodním partnerům, zákazníkům...Nedílnou, nejvyšší a jednoznačně viditelnou složkou firemní kultury je architektura a vybavení pracoviště, logo firmy, obřady, rituály, mýty, pracovní oblečení, forma komunikace mezi pracovníky...Celková koncepce firemní kultury předpokládá, že ovlivňuje vnitropodnikovou organizaci a řízení a jednání pracovníků.

Úroveň firemní kultury je nepochybně ovlivněna schopností organizace se učit a přizpůsobovat se tak rychle se měnícím a nároky zvyšujícím vnějším podmínkám dnešního podnikatelského prostředí. Tyto změny vytvářejí potřebu vzniku a existence takových firem, které budou disponovat hlubšími znalostmi, vyšší flexibilitou, rychlostí reakcí a schopností učit se.

Pro „učící se“ firmu je typickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových inovativních znalostí a dovedností. Znamená to aktivní práce s informacemi a jejich účelové zhodnocování v činnosti firmy. Informace mají rozhodující význam pro činnost

firmy a manažeři jsou zodpovědní za to, že budou efektivně využívány. Vznikají tak podmínky pro stálou průběžnou transformaci firmy, která umí včas a účinně vytvářet nové příležitosti a podmínky pro svoji budoucí prosperitu. Schopnost učit se rychleji a kvalitněji než konkurence se stává klíčovou výhodou v boji o nového zákazníka a udržení těch stávajících a nezbytnou podmínkou pro přežití firmy. Prosperovat budou v rychle se měnícím světě jen ti, kteří dokáží hledět do budoucnosti, aktivně hledají nové příležitosti a způsoby práce nejen na úrovni firmy, ale i na úrovni jednotlivce.

4.7 Modely organizačních kultur

Odborná literatura rozlišuje celou řadu organizačních kultur a proto je lze třídit²⁴:

- typologie formulované *ve vztahu k organizační struktuře* – Harrison a Handy, Trompenaarse
- typologie formulované *ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí* – Deal a Kennedy, Ansooff, Miles a Snow, Quinn
- typologie formulované *ve vztahu k chování organizace* – Hall, Bridges, Coffee a Jones
- typologie formulované *ve vztahu k výkonnosti organizace* – Denison, Ruin a Rohrbaugh

Nejčastěji je v odborné literatuře uváděna typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho, kteří definovali čtyři typy organizačních kultur vzhledem k organizační struktuře. Jsou to:

Kultura moci – moc je centralizována, ve firmě existuje neformální komunikace a důvěra. Typičtí představitelé jsou malé podniky a rodinné firmy.

Kultura úkolů – samostatně pracující zaměstnanci, jejich vliv je založen na odbornosti, existuje zde individuální řízení a týmová práce, typický představitel je podnik s maticovou organizační strukturou²⁵, reklamní agentura... Mezi manažery na nižší a střední úrovni jedna z nejpreferovanějších kultur.

Kultura funkcí – rolí – tato kultura je charakterizována vysokým stupněm byrokracie a formálnosti, nízká flexibilita firmy.

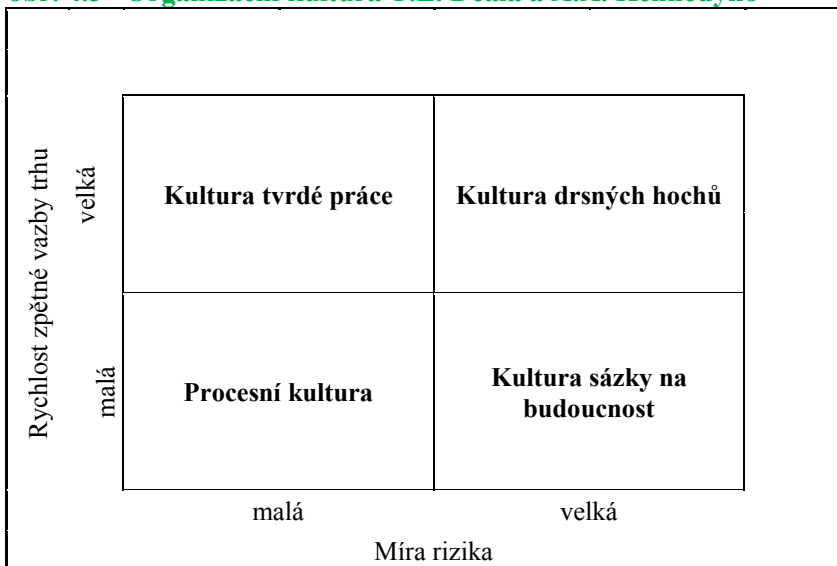
Kultura osob – neexistuje organizační cíl, ale pouze cíle osobní, není zde formální organizační struktura, lidé se sdružují z důvodu oboustranné prospěšnosti, např. společná úhrada nákladů na provoz, vybavení a administrativu firmy. Typický příklad je projektová kancelář, advokátní kancelář, sdružení lékařů.

²⁴Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 6 In: Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 22

²⁵Maticová organizační struktura je liniově – štábní organizační struktura doplněna o pružnou strukturu, tzv. maticovou strukturu. Vedoucí takové doplňkové struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na daném úkolu komplexního charakteru. Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době plnění zadaného úkolu. Po dokončení úkolu se pracovníci vrací na svá původní pracovní místa ve svých původních útvarech v rámci liniově – štábní organizační struktury.

Dalším příkladem organizační kultury, která se vztahuje k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí je model Deala a Kennedyho.

obr. 4.3 Organizační kultura T.E. Deala a A.A. Kennedyho



Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* [on-line]. Google knihy [cit. 25. srpna 2009]. Použité internetové zdroje [14].

Kultura drsných hochů – firmy s touto organizační kulturou jsou světem individualistů přivyklých pracovat ve velkém riziku a pracovním tlaku. Potřebují však rychlou zpětnou vazbu, zda byli jejich akce úspěšné či nikoliv. Pracovník v této kultuře je jen tak dobrý, jak dobrý byl jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání se tu netoleruje. Problémem lidí pracujících v těchto podmínkách bývá brzké „vyhoření“. Představitelem firem s touto kulturou jsou firmy zábavního průmyslu, kosmetické firmy, stavební firmy, firmy manažerského poradenství.

Kultura tvrdé práce – v těchto kulturách je důraz kladen na iniciativu, aktivitu a týmovou práci spojenou se zábavou. Úspěch přichází s aktivitou a množstvím, poměruje se prodanými nebo vyrobenými kusy. Tým pak produkuje objem. Důležitým rysem této kultury je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny jsou nejlepší prodejci či dělníci. Příkladem jsou pojišťovací agenti a další podomní prodejci.

Kultura sázky na budoucnost – ve firmách s touto kulturou jsou investovány velká množství peněžních prostředků a trvá dlouhou dobu (roky), než společnost zjistí, zda její projekt byl či nebyl úspěšný. Manažeři na vedoucích a řídicích místech tak ovlivňují a riskují svým rozhodnutím budoucnost celé firmy. Lidé zde respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou schopni pracovat pod tlakem. Kariérový postup je zde velmi pomalý. Příkladem jsou naftařské, letecké společnosti, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu.

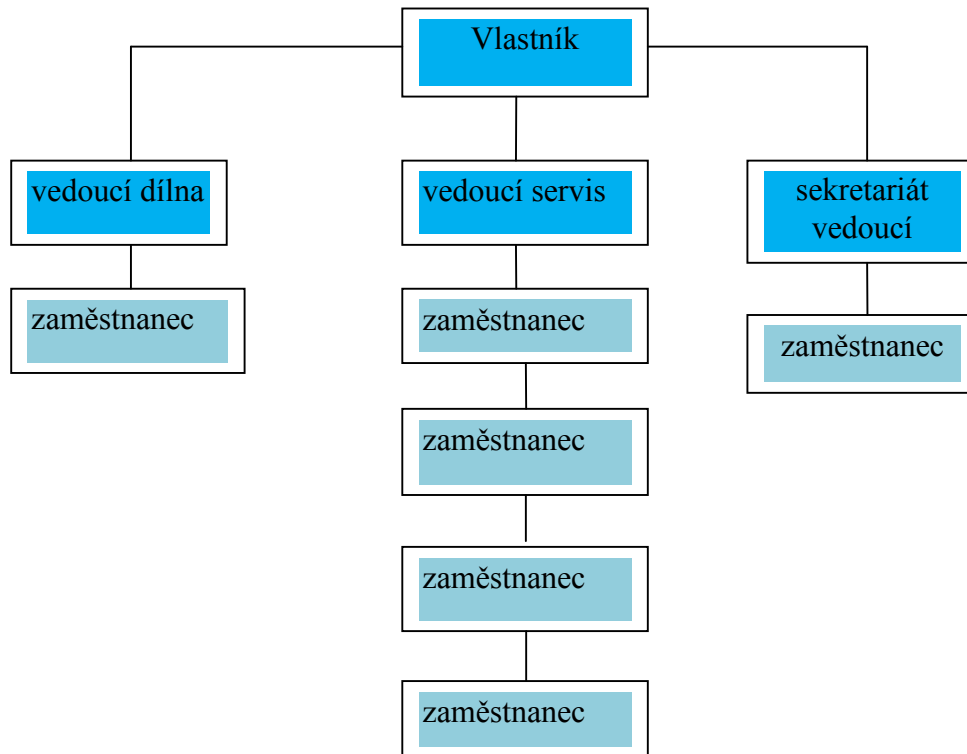
Procesní kultura – pracovníci se zde více soustředí na to, jak vykonávají svoji práci spíše než na to, co vlastně vykonávají. V těchto organizacích chybí jasně definovatelný úspěch, hrdiny tvoří pozice a ne lidé. Důraz kladen na správné pojmenování funkcí,

funkční kompetence a formality. Příkladem jsou banky, pojišťovny a úřady státní správy a samosprávy.

Deal a Kennedy došli k závěru, že firmu nelze zatřídit přesně podle definovaného typu. V realitě firmu tvoří spíše mix typů. Přesto lze pozorovat jisté podobné znaky jednotlivých definovaných typů organizačních kultur v rámci podniku. Marketingové oddělení představuje nejvíce kulturu drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení kulturu tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky kulturu sázky na budoucnost a ekonomické útvary procesní kulturu.

5. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ VE FIRMĚ

5.1 Organizační struktura firmy



5.2 Výsledky šetření

K praktickému posouzení firmy a její celkové úrovně byly použity kromě vlastního zpracování také některé dotazníky v rámci Praktických okének z literatury Tichá, I.: Učíci se organizace, které svou šíří záběru postihují různé oblasti firemní reality a dávají tak o ní bližší a názornější obrázek. Ve všech dotaznících byl tázán manažer a vlastník firmy v jedné osobě. V dotazníku č. 2,3 a 5 bylo z důvodu větší objektivity posouzení dané věci využito i odpovědí předního zaměstnance, který již ve firmě pracuje delší dobu a má tak o většině firemních záležitostí přehled. Jejich odlišné hodnocení v některých tvrzeních či jejich shoda jsou velice podnětné a obohacující pro celkový pohled na tuto firmu. Veškeré kompletně vyplněné dotazníky jsou umístěny na konci práce formou příloh. Jednotlivé dotazníky byly vyplňovány a vyhodnoceny dle instrukcí paní autorky Tiché, uvedených v každém dotazníku. Z důvodu tázání dvou osob, v některých případech, jsou obě odpovědi kvůli přehlednosti zaznamenány na jednom řádku v tomto pořadí a formě : M – odpověď manažera, Z – odpověď zaměstnance, tedy M,Z.

5.3 Analýza výsledků šetření

Co se týká vyhodnocení dotazníků šetřené firmy, předně musím kladně ohodnotit to, co mne zaujalo, a tím je osobnostní vyzrání pana majitele a udržení firmy přes všechny potíže a finanční krize na ekonomickém výsluní naší podnikatelské sféry. Znamená to, že informační distribuční kanály fungují, neboť technické vybavení a technologické postupy jsou moderní a přiměřené požadavkům dnešního světa a toho nelze dosáhnout „přežíváním v izolaci“. Z dotazníku č. 2 a stanoviska č. 19, ohodnocené manažerem a zaměstnancem $M,Z = 2,3$, vyplývá, že firma je spíše pasivním příjemcem informací o vnějším prostředí, než že by je sama aktivně vyhledávala. To dokazuje i hodnocení stanoviska č. 1 manažerem a zaměstnancem $M,Z = 2,2$ a stanoviska č. 8 $M,Z = 4,3$ ve stejném dotazníku. (Pozn.: v tomto dotazníku bylo úkolem ohodnotit zadaná tvrzení čísla od 1 do 5 dle stupně jejich pravdivosti. 1 bylo nejméně pravděpodobné a 5 nejvíce pravděpodobné).

Je velmi zajímavé porovnávat odpovědi zástupce zaměstnanců a managementu. Pokud bychom pracovali pouze s jednou stranou, ať už se zaměstnancem nebo manažerem, nebylo by možné dospět k tak objektivnímu hodnocení. Bez zajímavosti nejsou ani odpovědi, kde se obě strany shodují. Je to výrazem jasné linie a porozumění daným pravidlům ve firmě. Je-li to důležitá oblast života firmy, je to podmínkou jejího přežití. Odpovědi, které jsou rozporné, jsou podnětem k zamyšlení a naznačením směru, kde je možné vyvinout snahu k vyřešení daných sporů nejdříve alespoň odstraněním bariér v komunikaci či pojmenováním tohoto problému.

5.3.1 Dotazník 1 – představení firmy

Dotazník č. 1 je představením firmy a osobnosti jejího manažera. Z tohoto dotazníku se dozvídáme, že firma vytvořila vlastní příručku jakosti, kde jsou specifikovány náplně jednotlivých pracovních míst. To je posun kupředu od doby mého působení. Pro prosperitu firmy je totiž bytostně důležité mít takové zaměstnance, kteří disponují potřebnými kvalifikačními znalostmi a dovednostmi. Předpokladem pro to je znát požadavky každé konkrétní náplně práce a pracovního místa. Pouze tímto způsobem je možné sladit kvalifikační potenciál uchazečů o zaměstnání a nároky tohoto pracovního místa. I přijetí nevhodných pracovníků jistě přispělo k neúspěchu pokusu o rozšíření činností firmy. Dále je možné na základě odpovědí manažera označit firmu, v mezích jejích možností, jako téměř sociálně odpovědnou. Vzhledem k její velikosti je omezený kariérní postup zaměstnanců, ale je možný a dokonce i nutný odborný rozvoj každého jednotlivce, který je tak schopen plnit náročnější úkoly. Také sponzoring a zohlednění potřeb vnějšího firemního prostředí hovoří ve prospěch této skutečnosti.

5.3.2 Dotazník 2 – učící se organizace

Jak bylo uvedeno výše, tento dotazník zkoumá pravdivost a nepravdivost jednotlivých předem zadaných tvrzení. Tázaný přiděluje body jednotlivým odpovědím od 1 (nepravda) do 5 (pravda). Dotazník zkoumá firmu z pohledu charakteristik učící se organizace, které jsou uvedeny v následující tabulce a jsou označeny čísly 1 – 11. K výslednému hodnocení odpovědí manažera a zaměstnance jsme dospěli sčítáním přidělených bodů jednotlivým odpovědím. Například k výslednému hodnocení

charakteristiky č. 1 - Učení jako součást formulace strategie jsme dospěli sečtením bodů u odpovědi č. 1 a 12 manažera. Výsledek je 6. Stejným způsobem postupujeme i u zaměstnance, kterému vyšel shodný výsledek. Zapišeme tedy pod (M,Z) hodnocení 6,6.

Tabulka č. 5.1 Vyhodnocení dotazníku č. 2

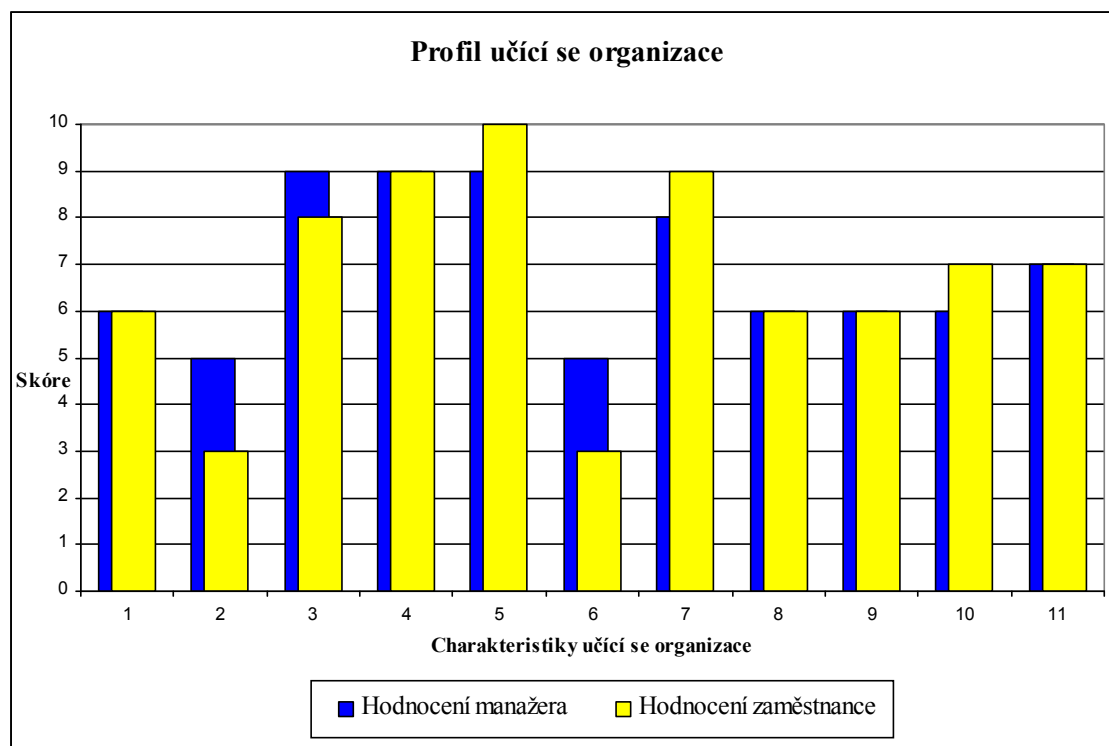
M,Z

			M,Z
1	Učení jako součást formulace strategie	1 + 12	6,6
2	Participativní přístup	2 + 13	5,3
3	Informatika	3 + 14	9,8
4	Formativní účetnictví	4 + 15	9,9
5	Vnitřní výměna	5 + 16	9,10
6	Pružný systém odměňování	6 + 17	5,3
7	Podporující struktury	7 + 18	8,9
8	Sběr informací o vnějším prostředí	8 + 19	6,6
9	Inter-organizační učení	9 + 20	6,6
10	Atmosféra podporující učení	10 + 21	6,7
11	Příležitost osobního rozvoje pro každého	11 + 22	7,7

Maximální výše možného hodnocení je 10.

Pro názornost a lepší představu je možné výsledky znázornit graficky:

Graf č.5.1



Čížová, P.: vlastní zpracování

V tomto dotazníku je manažerem nejlépe hodnocena oblast informatiky a používání informačních technologií, znalost zaměstnanců o fungování firemních financí a komunikace uvnitř firmy. Hodnocení zaměstnance jsou téměř totožná a podporují stanovisko manažera firmy o silných stránkách v těchto oblastech. Nejhorší a tedy nejslabší stránkou organizace je dle hodnocení jejího manažera pružný systém odměňování. Z toho může vyplývat nižší autonomie zaměstnanců a nižší míra

delegování pravomoci a odpovědnosti. Další slabou stránkou firmy dle manažera, která je hodnocena stejným počtem bodů jako předchozí, je participativní přístup, tedy nižší možnost zaměstnanců spolupodílet se na tvorbě strategie. Hodnocení zaměstnance se opět shoduje a podporuje tvrzení manažera a má ještě nižší skóre. Obě slabé stránky, které byly odhaleny v tomto dotazníku podporují mé tvrzení o určité centralizaci moci a direktivním řízení. Posun nastal v komunikaci uvnitř firmy pravděpodobně z důvodu jejího menšího rozsahu a kratších komunikačních kanálů. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, která je zosobněním svého majitele a manažera v jedné osobě nejsou další výsledky nijak překvapující. Nelze podstatně změnit styl řízení bez změny v personálním obsazení, kde by mohla být naděje na změnu v této oblasti, případně bez potřebného vzdělávání stávajícího vedení firmy, které je od mého odchodu na mateřskou dovolenou stále stejné. To, že k žádnému řízenému a systematickému prohlubování manažerských znalostí nedocházelo, je také patrné z dotazníků č. 1 a 6. Dotazník č. 2 byl zpracován ještě graficky, kde je možno velmi přehledně vyčíst potřebné informace. Všechny charakteristiky učící se organizace jsou definované ve vyhodnocení a označeny čísly od 1 do 11. Ty charakteristiky, které dosahují skóre minimálně 5 a výše jsou v přijatelných mezích. Firma by mohla a měla usilovat o jejich posun směrem k tzv. ideálnímu stavu, tj. č. 10, ale nejdříve je třeba se zabývat oblastmi, které mají skóre nižší a jsou tedy podprůměrné. Jedná se o, již zmíněný, participativní přístup a pružný systém odměňování v hodnocení zaměstnance. I v hodnocení manažera jsou to oblasti, které byly hodnoceny nejnižší. Zvýšením participace zaměstnanců na tvorbě strategie firmy by manažer získal větší důvěru svých zaměstnanců a získal by ještě více vnitřních informací, které se vyskytují ve větší míře mezi zaměstnanci, tedy ve vertikální linii. Také by je více motivoval k dosahování společných cílů, zvýšil jejich identifikaci s firmou a loajalitu. Posílením oboustranné důvěry a komunikace by mohlo dojít k efektivnějšímu a flexibilnímu odměňování, což zejména zaměstnanec pociťuje negativně. Na místě by bylo i aktivní podílení se na získávání relevantních informací v oboru a celkově o vnějším firemním prostředí. Podpořil by se tak sběr informací o vnějším prostředí, tedy charakteristika č. 8. Tímto způsobem by se posílila charakteristika č. 1 – Učení jako součást formulace strategie i charakteristika 9 – Inter-organizační učení. Bude-li firma něco aktivně systematicky konat, je možno to zařadit do své strategie. Sběr informací pro činnost této firmy lze provádět lepším a pravidelným vyhodnocováním firemního makroprostředí a mikroprostředí, ještě větší a systematickou spoluprací s firemními partnery, tedy výrobci a obchodními zástupci výrobců, sledováním jejich vývoje a jeho trendů, pravidelnou návštěvou odborných veletrhů u nás i v zahraničí kvůli získávání nových partnerů a většímu přehledu o konkurenci.

Jednotlivé odpovědi v dotazníku (M,Z):

Největší rozpory:

- každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie (3,1)
- každý má přístup k podnikovým informacím (5,3)
- v podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů (4,2)

Nejhůře hodnocené manažerem i zaměstnancem:

- většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování (1,1)

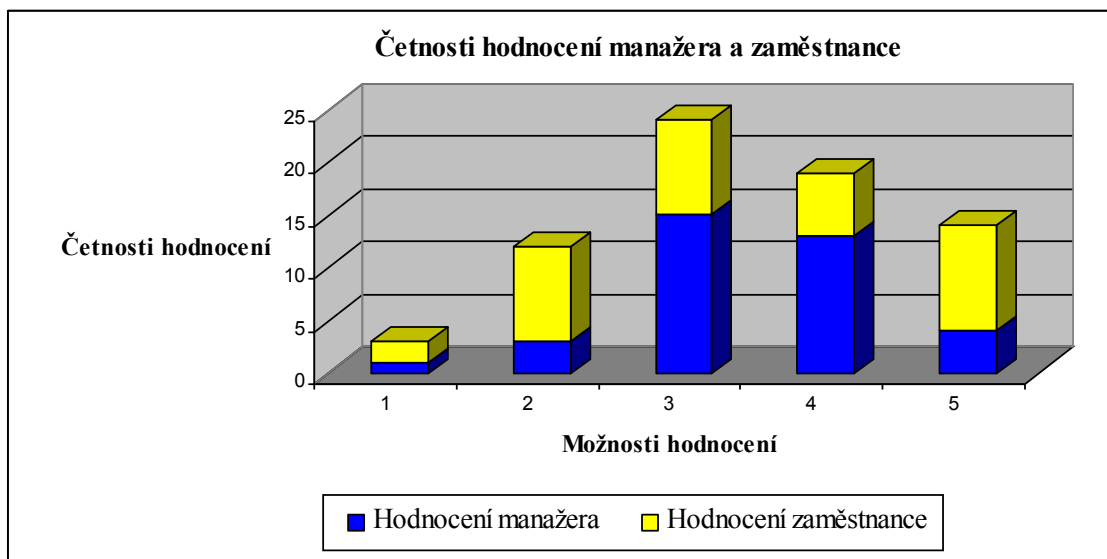
Nejlépe hodnocené manažerem i zaměstnancem:

- informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy (5,5)
- organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu(5,5)

5.3.3 Dotazník 3 – kultura podporující učení

Tento dotazník měl odhalit nakolik je firma nakloněna svému učení a rozvoji. Manažer dosáhl skóre 3,44 a zaměstnanec 3,36. Škála možného skóre je opět 1 – 5. Hodnocení 1 znamená, že uvedené tvrzení vůbec neplatí, 2 – platí jen velmi málo, 3 – platí částečně, 4 – platí do značné míry a 5 – platí zcela. K vyhodnocení odpovědí jsme dospěly jejich zprůměrováním. Dosažené body jsme dělili počtem otázek, zvlášť za každou osobu. Porovnáme-li výsledky manažera a zaměstnance, je to téměř shoda, která umísťuje firmu někam do středu nebo průměru v učení podporující kultuře. Pomocí grafického znázornění je možno vidět jednotlivé četnosti hodnocení manažera a zaměstnance. Jejich rozdílnost lze zdůvodnit odlišným osobnostním zaměřením, růzností hodnotových měřítek a funkčního postavení obou zúčastněných. Z toho plynou jednotlivé diference v posuzování a chápání konkrétních situací. Zaměstnanec volil nejčastěji hodnocení č.5 – uvedené tvrzení platí zcela, což by mohlo hovořit ve prospěch firmy a o jeho optimistickém pohledu, určité spokojenosti a ochotě se učit, vzhledem k tomu, že jednotlivé otázky jsou formulovány v pozitivním smyslu. V každém případě je to pohled zaměstnance, který nemůže být úplně komplexní, protože nezahrnuje veškeré firemní dění. Zaměstnanec není všem situacím přítomen a nečelí takovému tlaku jako manažer. Ten nejčastěji volil č.3 – tvrzení platí částečně, což hovoří o opatrnějším a střízlivějším přístupu. Z výše uvedeného důvodu to může být i pohled objektivnější. Oba se shodli na nejméně voleném hodnocení, kterým je číslo 1- vůbec neplatí.

Graf č. 5.2



Jednotlivé odpovědi v dotazníku (M,Z):

Největší rozpory:

- v organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuze a různorodost názorů (4,2)
- trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem (3,5)
- pracovníci jsou směřováni k relevantním zdrojům dalšího vzdělávání (3,5)
- pracovní prostředí je komplikované, přesto nepůsobí dojmem přetížení (3,5)
- v naší organizaci je hladina stresu na úrovni podporující učení (3,5)
- manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností (4,2)
- manažeři pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji (5,3)

Nejhůře hodnocené celkem:

- v naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů (1,1)

Nejlépe hodnocené celkem:

- chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu (5,5)
- systémy a struktury v organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné a reagovaly na vnější i vnitřní stimuly (5,5)

5.3.4 Dotazník 4 – ochota k riziku

Učící se firma musí umět přijímat přiměřené riziko podnikání. Dokonce přijetí přiměřeného rizika je základním předpokladem k úspěchu. Přijímání rizika je ochota firmy nebo jednotlivce činit rozhodnutí a jednat, i když nejsou jednoznačně známy důsledky. Vytvořit atmosféru, kdy pracovníci mohou a nebojí se přijmout přiměřené riziko, je základním úkolem manažera. Zaměstnanci nesmějí mít strach udělat chybu a přiznat ji. Je třeba z chyby udělat příležitost k poznání a učení se, jak záležitost příště provést jinak a lépe. O ochotě přijmout riziko vypovídá dotazník č. 4. Myslím, že po této stránce je firma v pořádku. Dokladem toho je i stanovisko č. 2 dotazníku č. 3, kde manažer a zaměstnanec vyhodnotili případné chyby a jejich potenciál jako příležitosti k poučení známkami M,Z = 4,5. Dále ve stanovisku č. 6 stejného dotazníku dokonce označení chyb jako příležitosti k růstu dostalo od obou nejvyšší kladnou známku 5.

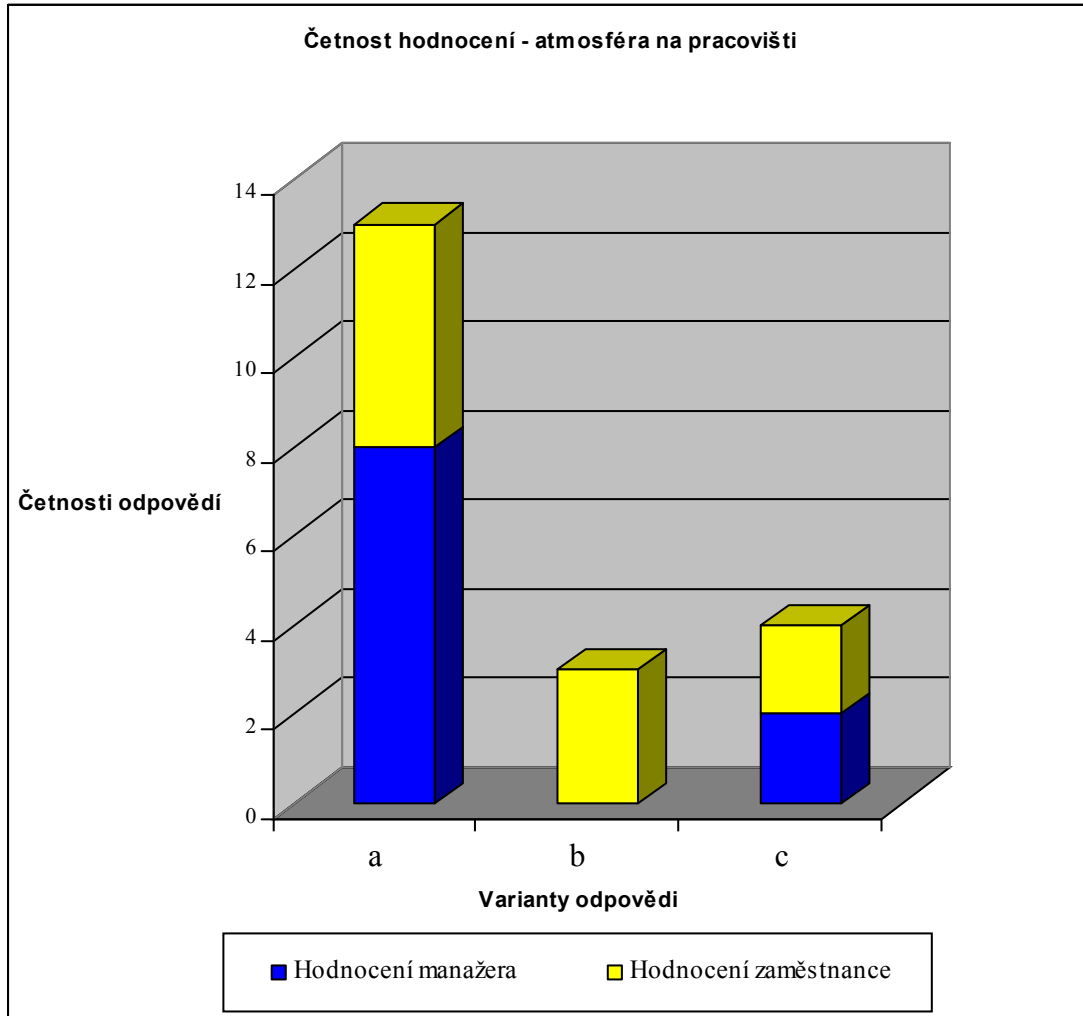
5.3.5 Dotazník 5 – atmosféra na pracovišti

Dotazník č. 5 mapuje atmosféru a její pozitivitu na pracovišti. Zde je možno vybírat ze tří variant odpovědí:

- a) to u nás není problém
- b) to u nás částečně problém je
- c) to je u nás velký problém

Jak bylo již pojednáno výše, kvalita pracovního prostředí a jeho atmosféra je významným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon jednotlivců a tím efektivitu celé firmy. Manažer dosáhl skóre 4, což ukazuje na relativní zdraví firmy. Jeho odpovědi byly na rozdíl od zaměstnance buď optimistické – „To u nás není problém“ (8x) nebo pesimistické – „ To je u nás velký problém“ (2x). Zaměstnanec měl odpovědi více rozloženy mezi oba krajní póly, ale nejčtenější odpověď byla také optimistická. Přesto byl zaměstnanec trochu kritičtěji naladěný a jeho skóre je 7, což znamená již možný horší výkon některých jedinců. Myslím ale, že to také z velké části závisí na osobním, subjektivním posouzení situace konkrétním zaměstnancem, na tom, co je pro něho důležité a co je za jeho mírou tolerance a co ještě ne. Význam má i kultura dané společnosti, které jsme všichni členem a která nám vtiskla svoje měřítko hodnot. Například jinak se posuzuje zdvořilost muže vůči ženě v České republice a jinak ve Spojených státech.

Graf č. 5.3



Čížová, P.: vlastní zpracování

5.3.6 Dotazník 6 – rozvoj manažera

Dotazník č. 6 je důkazem osobnostního vyzrání pana majitele, který postupem času dosáhl hlubšího poznání, kterého by bez ochoty riskovat, založit a řídit firmu nedosáhl vůbec nebo mnohem později. Krizové situace a jejich podstupování má velký vliv na dozrávání jedince a uvědomování si hlubokých znalostí všeobecně.

6. MANAGEMENT DIVERZITY

Z důvodu celkového pohledu na odpovědný management firmy, který se snaží efektivně, kulturně a eticky dosahovat svých ekonomických cílů, není možné nezmínit diverzitu. V současné době, kdy lidská populace stárne, lidé se dožívají vyššího věku a musí častěji čelit zdravotním komplikacím a pracovní trh je stále více globalizovaný, je třeba, aby management firem v čele s manažery začal pracovat s diverzitou jako vrcholovým článkem dobrého jména firmy. Diverzita má řadu podob. Rozlišuje se diverzita genderová (muž nebo žena), věková, kulturní a etnická a osob se zdravotním postižením či jiným handicapem. Management diverzity při svém zavádění do manažerské praxe prochází podobným procesem jako management znalostí. Firma i jednotliví pracovníci se musí na tuto záležitost připravit a postupně jí přivykat, než se stane běžnou součástí firmy. V podstatě jde o změnu kultury firmy, kdy se zvyšuje tolerance vůči odlišnostem některých pracovníků a dává se všem možnost uplatnit jejich rozdílné přístupy, názory a schopnosti. O změně kultury firmy již bylo zmíněno v podkapitole 4.5.

V řadě zemí Evropské unie se diverzita stává součástí firemní strategie. Aby firma byla konkurenceschopná a obstála v prostředí globálního trhu, musí maximálně využívat potenciálu všech svých pracovníků. Dlouhodobé zahraniční zkušenosti ukazují, že diverzitní pracovní prostředí působí pozitivně na kreativitu, schopnost inovace díky různorodosti názorů a přístupů ovlivněných více kulturami a zlepšuje výkonnost zejména při řešení komplexních úkolů. Diverzita je výhodou i v marketingu, protože je více porozuměno a z toho důvodu může být i lépe vyhověno různorodým skupinám zákazníků. Navíc, uplatňováním managementu diverzity se organizace chová jako sociálně odpovědná firma, o které již bylo pojednáno v podkapitole 3.3.

Diverzitu lze chápat jako různorodost pracovní síly z hlediska určitých kritérií. Na základě těchto kritérií můžeme jedinec rozdělit do určitých sociálních skupin. Lodenová (1996) rozlišuje dva druhy dimenzí diverzity – primární (věk, etnická příslušnost, pohlaví, sexuální orientaci...) a sekundární (komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, mateřský jazyk, mzda...).

Nejužívanější je členění dimenzí diverzity do čtyř okruhů (dle Gardenswartz, Rowe, 1994):

1. *osobnost* – vrozené i získané osobnostní vlastnosti pro ostatní neviditelné: temperament, schopnosti, motivace...
2. *vnitřní dimenze* – částečně viditelné charakteristiky a jedinec je nemůže změnit: pohlaví, národnost, etnická příslušnost, náboženství...
3. *vnější dimenze* – viditelné charakteristiky a jedinec je může měnit: geografická poloha, příjem, osobní zvyky a záliby, vzdělání, fyzický zjev, náboženství, které ne vždy může jedinec svobodně měnit, viz ad.2 ...
4. *organizační dimenze* – funkční úroveň či zařazení, obsah práce, místo práce, příslušnost k odborům...

Diverzitu můžeme posuzovat ze tří hledisek:

- deskriptivní hledisko: rozdíly mezi jedinci
- morální hledisko: uspokojení potřeb všech jedinců a možnost každého přispět k plnění podnikových cílů
- funkční hledisko: management diverzity ve firmě

Politika diverzity může být uplatňována interně, ve vztahu k zaměstnancům, externě, ve vztahu k zákazníkům nebo komplexně.

V souvislosti s implementací diverzity se může podnikový management setkat s nedůvěrou pracovníků a předsudky, což je dáno malou informovaností a neochotou ke změně všeobecně. Pro překonání těchto počátečních problémů je třeba, aby podnikový management a jeho manažeři byli dokonale obeznámeni s touto problematikou a důsledně tuto politiku aplikovali a podporovali. Pokud samotní manažeři nebudou jednat v souladu s tímto procesem změny a nebudou vzory pro své podřízené, nemohou očekávat valné výsledky ostatních, zejména podřízených. Pracovníkům je důležité vše důkladně vysvětlit a motivovat je ke spolupráci na tomto procesu s poukázáním na výhody, které to podniku přinese.

Proces implementace politiky diverzity má tři fáze:

1. Přípravná fáze

Důležitá v této fázi je příprava manažerů, tedy rozvoj jejich znalostí a angažovanost v politice diverzity. Měl by být vybrán tým manažerů, který je schopen zavádět změny a má pozitivní přístup k diverzitě. V této části procesu by manažeři měli informovat pracovníky o připravované změně a o jejím významu. Také by měla být provedena analýza současného postoje firmy a jejích pracovníků k diverzitě a na základě toho připravit plán implementace.

2. Realizační fáze

Zde je namístě zvýšení povědomí a informovanosti pracovníků zařazením specifických programů orientovaných na podporu. Například tréninky zaměřené na uvědomění si kulturních rozdílů mezi lidmi, vlivu kultury na naše vnímání druhých, trénink v oblasti genderových vztahů... Programy by měly být zaměřeny na jednotlivé dimenze diverzity, tedy genderové, kulturní, věkové. Dále sem patří zavádění programů, jako jsou mentoring, podpora vytváření komunikačních sítí, kariérových plánů pro pracovníky s vysokým potenciálem a zaměřený nábor pracovníků. Tak by se uplatňování politiky diverzity mělo odrazit v personální činnosti firmy i její manažerské praxi.

3. Evaluační fáze

Pro sledování vnitřní i vnější efektivity managementu diverzity v organizaci se užívá tzv. monitoring diverzity (Makkonen, 2007). Metodicky je ošetřen Evropskou unií. Užívají se dva druhy, které by se měly vzájemně doplňovat:

- kvantitativní: demografické statistiky, dotazníková šetření
- kvalitativní: panelové diskuze, výzkum spokojenosti, individuální rozhovory, pozorování

Zaměstnanecký monitoring zahrnuje všechny aspekty spojené se zaměstnaností – možnosti postupu, odměňování, pracovní podmínky, důvody ukončení pracovního poměru... Pro porovnání je vhodné provést benchmarking zjištěných skutečností s oficiálními statistikami nebo daty zjištěnými v podobné organizaci.

Monitoring diverzity by měl odhalit možné nerovnosti, jejich příčiny a nespravedlivé zacházení. Výsledek monitoringu v organizaci je určitou informací o dané firmě veřejnosti a je vrcholovou součástí mozaiky tvořící dobré jméno firmy, což je velmi významná hodnota, která spojuje ekonomické chování, vnitřní kulturu a etiku managementu firmy. Protože dobré jméno firmy je výsledkem ocenění firmy ekonomickým okolím, určuje tak pozici firmy v konkurenčním prostředí.

6.1 Situace v České republice

6.1.1 Věková diverzita

V České republice starší pracovníci často předčasně opouštějí trh práce a firmy tak přicházejí o kvalifikovanou a stabilizovanou pracovní sílu. Ve vztahu k uplatnění starších pracovníků bývají často zmiňovány důvody pro implementaci tzv. age managementu: udržení kvalifikovaných, zkušených a loajálních pracovníků, kterých je na trhu nedostatek, stabilizaci dovednostní základny v organizaci, pozitivní vliv věkové heterogenity, dodržování antidiskriminačních opatření, respektování stárnutí populace.

6.1.2 Genderová diverzita

Znevýhodněnou skupinou je také žena. Situace je špatná, když je mladá a bez zkušeností, stárnutím přichází hrozba mateřství a po tomto období má malé děti, které když nejsou nemocné, tak jejich matka stejně potřebuje flexibilní pracovní dobu nebo kratší pracovní úvazek. Navíc po několika letech na mateřské a později rodičovské dovolené ztrácí kontakt s profesí a realitou. Ambiciózní žena to má v dnešní maskulinní kultuře (Nový, 1996) velmi obtížné. Pro maskulinní kultury je charakteristická mužská dominace, která propůjčuje mužům vyšší status. Projevuje se to velmi právě při zmiňovaném vstupu do zaměstnání, ale i v průběhu profesní dráhy, kdy je na ženu nahlíženo přes genderově zakotvený vzorec vnímání (Powell, 1993). Chce-li žena postoupit do vyšších manažerských funkcí, musí překonat řadu překážek a předsudků ze strany mužů, které, byla-li by mužem, by zde nebyly. Existují však i silné ženy, které tyto překážky překonají, ale mají tendenci přizpůsobovat své chování spíše maskulinním vzorcům jednání, a tím se jim podaří lépe splynout s danou kulturou a udržet svoji pozici ve firemní hierarchii. Je třeba, aby si manažeři uvědomili, že žena je velmi důležitá součást života společnosti, bez ženy by nebylo koho řídit a vést. Je nespravedlivé „trestat“ schopné ženy jenom proto, že jsou přírodou předurčeny přivádět na svět děti. Zde je trestem míněna situace, kdy se má manažer nebo personální pracovník může rozhodnout o přijetí nového pracovníka na pracovní místo mezi stejně schopným a kvalifikovaným mužem jako ženou a dá přednost muži z výše zmíněných důvodů. Jelikož tyto důvody nejsou a nebudou odmítnuté ženě sděleny, je těžké se domáhat svých práv. Je třeba se snažit více zapojovat do péče o rodinu i muže, aby mezi rodičem – mužem a rodičem – ženou nebyla taková diference. Ženy totiž disponují vysokým pracovním potenciálem, který si vytvořily už jen nutností sladit zájmy a

potřeby všech členů rodiny se svými pracovními povinnostmi a ambicemi. Zvládá-li žena starat se o rodinu a domácnost a k tomu vykonávat zaměstnání, musí mít jistou míru organizačního talentu a schopnost odolávat stresu. Je zde i určitá analogie s vedením firmy. Firmu je třeba vést tak, aby se co neoptimálnějším způsobem za využití stávajících lidských i dalších zdrojů dosáhlo zisku a rodinu tak, aby se díky uspokojování potřeb jednotlivých členů rodinu a jejich spoluprací dosáhlo co největší míry rodinné spokojenosti. O co větší rodinu se jedná, o to větší míra vykázaných schopností. Dále ženy disponují jiným spektrem osobnostních rysů než muži a některé z nich jsou v některých pozicích velice potřebné. Jedná se například o větší míru empatie, což je významný předpoklad pro úspěšné personální řízení. Společnost tvořena zaměstnavateli by tedy měla flexibilně vytvářet takové pracovní podmínky pro ženy i muže, tedy rodiny s dětmi, aby nebyly dotčeny jejich pracovní schopnosti a ambice, ani jejich rodičovské povinnosti. Navíc žena v týmu zvyšuje všeobecnou kulturní úroveň pracovní skupiny, organizace nebo firmy a mužští spolupracovníci jsou stimulováni k podávání vyšších výkonů v rámci přirozené a přírodou předepsané rivality mezi sebou.

6.1.3 Kulturní a etnická diverzita

Česká republika je již delší čas zaplavována množstvím nejrůznějších národností, jejichž příslušníci zde již založili své rodiny a usadili se. Postupně se z naší dlouhodobě kulturně a etnicky spíše homogenní země stává společnost multikulturní. Zčásti je to dáno pádem totalitního režimu a otevřením hranic a zčásti vstupem ČR do Evropské unie a její přirozenou pracovní migrací. Cizí státní příslušníci se u nás potýkají s předsudky a obavami z odlišné kultury a jiných sociálních návyků. Nadále je však třeba počítat s tím, že podíl cizinců na celkové populaci poroste a pro následující generace bude multikulturní společnost zcela přirozenou realitou.

6.1.4 Osoby se zdravotním postižením

Poslední zmiňovanou skupinou, která je znevýhodněna v získání pracovního místa a uplatnění na trhu práce je skupina osob se zdravotním postižením. Legislativně je v České republice zaměstnávání občanů se zdravotním postižením zakotveno v zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., ale přesto se nedaří sladit poptávku po práci s nabídkou. Tito lidé mají stejné motivy k práci jako ostatní, snahu po seberealizaci a potřebu sociálních kontaktů. Zaměstnání a jejich přijetí ostatními členy firmy je pro ně neocenitelnou terapií. Navíc, zdravotně handicapovaný jedinec obvykle vnáší do pracovního týmu jiné spektrum hodnot, ve kterém na prvním místě figuruje zdraví. Významné sociální dopady nemožnosti uplatnění v pracovním procesu schopného, leč znevýhodněného člověka, stojí nemalé finanční částky naše zdravotnictví, sociální systém a tedy každého člověka v našem státě.

Některé firmy se dokonce snaží na úkor postižených osob obohatit. Jde o případ firmy, která místo části finanční odměny za práci poskytovala lázeňské poukazy, které byly neplatné. Ani lokalita lázní neodpovídala možnostem postižených lidí na vozíku, kteří by v takovém prostředí přišli spíše k úrazu. Firma neměla žádné etické zábrany a inkasovala od státu nemalé příspěvky na zaměstnané osoby s postižením. A to je třeba velmi důrazně odsoudit.

Dlouhodobá pracovní neschopnost může postihnout každého z nás. A to by manažeři společností měli mít na paměti a neměli by zavírat oči před pracovníky, kteří vedle snahy kvalitně odvádět svoji práci musí denně řešit otázky vlastního biologického přežití.

ZÁVĚR

Na závěr této práce zaměřené na management firmy je vhodné zmínit asociaci, ve které se mohou manažeři sdružovat a která jim může poskytnout profesní zázemí a v případě potřeby i pomoc. Česká manažerská asociace (ČMA) je přidruženým členem Evropské manažerské konfederace. Členství v tomto profesním sdružení je individuální, kolektivní – firemní, přidružené a čestné. Přidruženým členstvím se rozumí členství subjektů s ČMA sympatizující nebo ji podporující, kteří nemohou vykonávat všechny členské funkce. Čestné členství je pro fyzické osoby, které se mimořádně zasloužily o rozvoj manažerské profese nebo asociace.

Členem v ČMA mohou být i osoby, které se na výkon manažerské profese teprve připravují nebo v této funkci již působili.

Pro osobnostní i odborný rozvoj a pro hlubší identifikaci s manažerskou profesí je členství v ČMA významné pro každého, kdo vykonává řídicí funkci a chce ke svému zaměstnání přistupovat odpovědně. ČMA poskytuje platformu pro cennou výměnu teoretických znalostí, praktických dovedností a zkušeností v oblasti řízení podniků. Kromě jiného je ČMA ochotna podpořit oprávněná stanoviska svých členů a posílit jejich vyjednávací pozice s ostatními subjekty státní i soukromé sféry. ČMA pořádá pravidelně odborné konference na různá témata, prestižní soutěž Manažer roku napříč všemi kluby, kterých má šest formálních a jeden neformální:

- Klub manažerek ČMA, jejichž posláním, kromě jiného, je rozvoj osobnosti ženy – manažerky, motivace žen k dosažení významného postavení v oboru a napomáhání v nalezení harmonie v osobním i profesním životě těchto žen
- Klub mladých manažerů
- Klub pedagogického manažera
- Manažerský senior klub
- Pražský manažerský klub
- Brněnský manažerský klub
- Klub manažer roku – neformální setkávání držitelů titulů Manažer roku

V soutěži Manažer roku jsou vyhlašovány následující kategorie:

- Manažer roku
- Manažerka roku
- Mladý manažerský talent do 35 let
- Vynikající manažer malé firmy (do 50 zaměstnanců)
- Vynikající manažer střední firmy (do 250 zaměstnanců)
- Cena Economie
- TOP 10
- Manažer odvětví

Soutěž je přehlídkou předních manažerů a prezentací moderních metod podnikového řízení, jejich vývoje a trendu. Soutěž je veřejná a návrhy na účast mohou podávat právnické osoby i jednotlivci. Pro výběr účastníků jsou stanovena kritéria, která přihlížejí nejen k hospodářským výsledkům organizace, ale i k cílevědomému vytváření dobrého jména firmy a k osobním kvalitám manažera...

Členové České manažerské asociace jsou si plně vědomi své vysoké společenské zodpovědnosti za vývoj české ekonomiky, a tím také životní úroveň české společnosti. Je jejich společenským závazkem, věci osobní prestiže i profesionální ctí vykonávat svou pracovní roli co nejlépe. V zájmu naplnění tohoto společenského cíle jednají dle Kodexu manažera, který ČMA přijala v dubnu 1998. Členové ČMA slibem přijímají závazek, že budou dodržovat zásady Kodexu a uplatňovat tak vlastní mocenskou pozici a jí doprovázející vliv ve prospěch všech zájmových skupin svázaných s podnikatelskými subjekty, ve kterých působí. Kodex manažera řeší v šesti paragrafech hodnotovou orientaci manažera, vztah ke spolupracovníkům (podřízeným), vztah k vlastníkům, k zákazníkům, k ostatním zájmovým skupinám a příslušnost k manažerské obci. Důraz je zde kladen především na etické, sociální a ekologické zásady chování. Velmi zajímavá a podnětná myšlenka je snaha o akceptaci biblického Desatera božích přikázání, které bylo na počátku všeho a ze kterého etické jednání vychází a manažeři by měli hledat jeho možné paralely i v dnešním světě.

Na začátku 90. let 20. století se změnou politické situace v České republice a přechodem z centrálně plánované ekonomiky k tržnímu hospodářství byl stav managementu všeobecně velmi špatný. Dnes, po téměř 20 letech, je již situace úplně jiná v pozitivním smyslu slova. I vznik České manažerské asociace v roce 1991 určitě napomohl profesionalizaci manažerů a cílenému prohlubování znalostí v tomto směru. Tímto vývojem prošla i firma šetřená v této práci. Z tohoto důvodu by praktické výsledky posuzující současný stav této firmy, které jsou obsahem kapitoly 5. této práce neměly vyznít jako kritika vůči vlastníkovi firmy, který musel být o to více vytrvalý, pracovitý a houževnatý, aby přes jisté počáteční nedostatky v ekonomickém prostředí České republiky a přes nedostatek kvalifikace v řízení firmy a vedení lidí dokázal přivést firmu až k dnešnímu uspokojivému stavu. Poznatek, který by měl z celé analýzy vyplynout je důležitost manažerské kvalifikace pro méně bolestný a vyšší úspěch firmy. Byli-li by vždy správní lidé na správných místech, mohla být dnes firma většího rozsahu, vykonávat ještě další činnosti a zaměstnávat více lidí. Jistě by přibýly starosti, ale bylo-li by podnikání úspěšné, tak i zisk. Druhou možností, která by mohla eliminovat neobsazení klíčových pracovních míst lidmi s potřebnou kvalifikací, je vyšší vzdělání vedení firmy v oblasti managementu. Tento vzdělaný management by buď pracovní místo málo kvalifikovanou pracovní silou vůbec neobsadil nebo by včas přišel na některé rozpory související s očekávanými výsledky práce na pracovišti vedeném ne ideálně kvalifikovanou osobou. Ani jedno nebylo naplněno, takže stav je takový, jaký je dnes. Moje doporučení je nasnadě: naprosto neoddiskutovatelnou prioritou je vzdělávání lidí na klíčových pozicích, tím jsme schopni předejít spoustě možných chyb a omylů, které se mnohdy nabízejí. Další doporučením je správný výběr budoucích zaměstnanců, posílení participativního stylu řízení, delegování a aktivní přístup k získávání potřebných informací. Delegování poskytne více času na jiné důležité věci, poskytne nám nové nápady a přístupy, které pomohou rozvoji kompetencí pracovníků a jejich motivaci. Díky delegování se budou pracovníci lépe a snadněji hodnotit dle předvedeného výkonu a zjednoduší se proces kontroly, protože kontrolovat budou i jiní než jen manažer, který tím získá prostor pro strategické vedení firmy jako celku. Aktivní přístup pomůže firmě v udržení její konkurence v patřičném odstupu a i možném jejím překonání ve znalostech moderních technologií, které s sebou nese zavádění moderních metod práce a neustrnutí, které by mohlo vést i k postupnému opouštění trhu.

Z důvodu velké náročnosti a specifčnosti činnosti firmy je 95% jejich výkonů prováděna fyzicky zdatnými a zdravými zaměstnanci – muži různých věkových kategorií. Věkový průměr mužů ve firmě je téměř 50 let. Nelze tedy tvrdit, že by firma nezaměstnávala vyšší věkové kategorie jedinců. Problémem pouze je, že je malé procento mužů schopných výkonu této práce mladšího věku a může tím být ohrožena životaschopnost celé firmy, jak to naznačil její manažer v dotazníku č. 1. Zbýlých 5 % tvoří ženy, z nichž jedna je zaměstnána na zkrácený pracovní úvazek. Tento nepoměr v zaměstnání mužů a žen je zde opodstatněný a není negativním projevem managementu. S ostatními typy diverzity se management firmy přímo ještě nesetkal a nelze tedy posoudit, jak by s ní bylo v konkrétním případě zacházeno a nakolik by byla přijmuta nebo alespoň tolerována.

Celkově vzato, vzhledem k dosavadnímu fungování této firmy, vracejícím se zákazníkům a jejímu strategickému plánu do budoucnosti mohu konstatovat, že se jedná o ekonomický subjekt, který má své know-how hlavně ve své odbornosti, což trochu snižuje nároky na její management, který ale i přesto na určité úrovni fungovat musí. Bez managementu nemůže firma efektivně fungovat. Vše však nasvědčuje tomu, že tato firma by si měla udržet své místo v podnikatelském prostředí se stávajícím personálním obsazením, i když neprovede žádné výše naznačené změny. Důvodem je činnost, kterou tato firma vykonává, která je vysoce odborná a vstup nových subjektů na trh v tomto oboru je tímto velice obtížný a manažer-vlastník-zakladatel nahrazuje nedostatek určitých manažerských odborných znalostí svým nadšením, pílí a houževnatostí. Firma však může dosáhnout lepších ekonomických výsledků a větší efektivity svého fungování využije-li naznačených výsledků a navržených doporučení, které mohou pomoci i při výběru nových klíčových zaměstnanců a požadavcích na jejich kvalifikaci při odchodu stávajícího vedení firmy na odpočinek. Personální změnou na klíčové pozici vrcholového manažera nastává úplně jiná situace, která klade vyšší požadavky na potřeby firmy, co se týče nároků na odbornost a znalost nových metod řízení.

POUŽITÁ LITERATURA:

1. Armstrong, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress, 2006, 308s. ISBN 80-86929-00-0
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
3. Dytrt, Z. a kol. *Podniková kultura pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1
4. Dytrt, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. ISBN 80-86851-45-1
5. Dytrt, Z., Brodský, Z., Kornfeldová, M. *Inovace a tvořivost pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 95 s. ISBN 80-7194-843-8
6. Dytrt, Z., Myšková, R., Brodský, Z. *Manažerská etika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 94 s. ISBN 978-80-7395-037-8
7. Dytrt, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9
8. Kamp, D. *Manažer 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000, 216 s. ISBN 80-247-0005-0
9. Šuleř, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1995, 232 s. ISBN 80-85839-06-7
10. Tichá, I. *Učíci se organizace*. Praha: PEF ČZU, 1999, 58 s. ISBN 80-213-0574-6
11. Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Učební texty pro bakalářské studium. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9
12. Veselá, J., Veselá, P. *Sociologické aspekty v managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 187 s. ISBN 978-80-7395-002-6

INTERNETOVÉ ZDROJE

13. Jihomoravské inovační centrum, z.s.p.o. *Podniková kultura* [on-line]. studenti-Gate2Biotech, Prosinec 2006 [cit. 21. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.gate2biotech.cz/podnikova-kultura/>>
14. Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. [on-line]. Google knihy [cit. 25. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://books.google.cz/books?id=03zOwCZ3WwUC&pg=PP1&dq=Organiza%C4%8Dn%C3%AD+kultura#v=onepage&q=&f=false>>

15. Slapnička, M., Smetana, K. *Podvody a úplatky jsou ve firmách v době krize více tolerovány* [on-line]. Ekonomické zpravodajství, květen 2009
[cit. 12. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<[http:// www.nasepenize.cz/news/121/ARTICLE/4957/2009-05-21.html](http://www.nasepenize.cz/news/121/ARTICLE/4957/2009-05-21.html)>

16. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. [on-line]. Google knihy [cit. 28. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://books.google.com/books?id=9IAdZ0tpZLAC&pg=PA47&dq=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD+a+rozvoj+lid%C3%AD&hl=cs#v=onepage&q=&f=false>>

17. Wikimedia Foundation. *Osobnost* [on-line]. Wikipedie, otevřená encyklopedie [cit. 11. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Osobnost>>

18. Wikimedia Foundation. *Etika* [on-line]. Wikipedie, otevřená encyklopedie [cit. 11. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>>

19. Wikimedia Foundation. *Endorfin* [on-line]. Wikipedie, otevřená encyklopedie [cit. 20. srpna 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Endorfin>>

20. WEBCOM – EXPERIENCE, a.s. *Česká manažerská asociace* [on-line]. [cit. 24. září 2009]. Dostupné na World Wide Web:
<<http://www.cma.cz/desktopdefault.aspx?tabId=4>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1	Přechod z tlaku na stres.....	12
Obr. 1.2	Struktura tvořivého myšlení.....	14
Obr. 1.3	Algoritmus rozhodovacího procesu manažera.....	15
Obr. 1.4	Norma, role, pozice, společenská hodnota.....	19
Obr. 1.5	Dimenze kariérového cyklu podle E. Scheina.....	21
Obr. 2.1	Rozvojový mentoring.....	31
Obr. 2.2	Schéma funkcionálního leadershipu J. Adaira.....	32
Obr. 2.3	Grafické znázornění procesu leadershipu a proměnných, které ovlivňují jeho úspěšnost.....	33
Obr. 3.1	Charakteristika náplně manažerské etiky.....	35
Obr. 3.2	Etika není jen forma managementu, ale jeho obsah.....	43
Obr. 3.3	Tři subsystémy systémové přípravy k inovaci managementu firmy.....	44
Obr. 4.1	Scheinův model organizační kultury.....	46
Obr. 4.2	Cyklus organizační kultury.....	51
Obr. 4.3	Organizační kultura T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 5.1 Vyhodnocení dotazníku 2.....	61
------------------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 5.1 Profil učící se organizace- dotazník 2.....	61
Graf č. 5.2 Četnosti hodnocení dotazník 3.....	64
Graf č. 5.3 Četnosti hodnocení dotazník 5.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník 1 – představení firmy.....	78
Příloha B Dotazník 2 – učící se organizace.....	81
Příloha C Dotazník 3 – kultura podporující učení.....	83
Příloha D Dotazník 4 – ochota k riziku.....	85
Příloha E Dotazník 5 – atmosféra na pracovišti.....	86
Příloha F Dotazník 6 – rozvoj manažera.....	87

Příloha A: DOTAZNÍK 1 – představení firmy

Čím motivujete své zaměstnance k podávání dobrých výkonů (mimopracovní aktivity, perspektivní kariéra, umožnění nebo řízení vzdělávání...)?
Snahou o dobré pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy, příjemnou pracovní atmosférou, finančními odměnami diferencovanými dle výkonu, kvalitním zaměstnancům poskytujeme příspěvek na dovolenou. V rámci personální politiky jsou vybíráni takoví zaměstnanci, kteří mají vysokou míru motivace k servisní práci, mají předpoklady a ochotu k samovzdělávání, jsou sociálně adaptabilní a komunikativní.
Je u vás možný kariérní postup ? Plánujete ho se svými zaměstnanci?
Při současné velikosti firmy je možný kariérní postup pouze velmi omezeně a spíše výjimečně. Pracovník je přijímán na pozici servisního technika a výš, je už management, na který jsou kladeny vyšší a jiné nároky.
Dbáte na příznivé pracovní prostředí a co pro něj děláte?
Dbáme, pravidelně uklízíme, máme v kanceláři živé květiny, v hale pro návštěvy akvárium s rybičkami, dbáme na tepelnou pohodu, odpovídající technické vybavení a upravené okolí firmy. Na úpravu okolí a drobné opravy ve firmě máme vyčleněného jednoho zaměstnance.
Posilujete vědomí sounáležitosti zaměstnanců s firmou a jakým způsobem?
Snažíme se poskytnout co největší odborné zázemí, jednotný pracovní oděv s logem firmy, blahopřejeme zaměstnancům k významným životním jubileím, případně se scházíme při příležitosti menších sportovních aktivit – kuželky, bowling. Zúčastnili jsme se také jako hráči fotbalového zápasu s naší konkurencí.
Jsou vaši zaměstnanci snadno identifikovatelní od ostatních ? Má vaše firma nějaký symbol, podle kterého je rozeznatelná od ostatních firem ?
Ano, má své logo a registrovaný chráněný název, při servisní činnosti u zákazníka je povinnost být snadno identifikovatelní, naši zaměstnanci mají tedy logem označeny pracovní oděvy a doufáme, že jsou na naši firmu hrdí.
Spolupracuje vaše firma i se zahraničím a jste ochotni přejímat zahraniční zkušenosti?
Samozřejmě. Spolupracujeme se zahraničními partnery – výrobci a jsme od nich autorizováni v oblasti servisu průmyslových armatur.
Mohou za Vámi vaši podřízení kdykoliv, kdy je to možné, přijít a uděláte si čas na jejich problémy?
Ano.

Zohledňujete ve vaší činnosti ochranu životního prostředí?
Environmentální politiku máme zahrnutou ve vlastní příručce jakosti. Všeobecně minimalizujeme i eliminujeme nebezpečné odpady a likvidujeme je předepsaným způsobem. Vysazujeme a udržujeme zeleň v okolí firmy, vytápíme sídlo firmy tepelným čerpadlem. V naší činnosti je nutný ekologický přístup, který dodržujeme. Jinak bychom neobstáli u zákazníka.
Podporujete finančně kulturní, sportovní nebo obecně prospěšné projekty ve vašem městě či regionu?
Ano. Pravidelně sponzorujeme jak některé kulturní, sportovní, tak i obecně prospěšné aktivity v našem okolí a někdy i mimo něj. Jde o výběrové aktivity, se kterými se ztotožňuji a pokládám je za významné (koncerty vážné hudby, podpora hospice...).
Co si představujete pod pojmem „etické podnikání“? Už jste ho slyšel?
Transparentnost, plnění finančních závazků v řádně sjednaných termínech. Mohu konstatovat, že v oblasti podobně směřovaných firem a našich zákazníků se situace od porevoluční doby zlepšila. Ubylo neplaticích zákazníků a velká většina platí ve lhůtě splatnosti.
Jak hodnotíte korupční jednání?
Bohužel, toto jednání existuje. Měly by alespoň platit určité zásady a dodržování rozumné míry. Navíc situace v ČR tomuto jednání nahrává. Cítím to jako nepříjemný problém.
Zaměstnáváte i znevýhodněné skupiny obyvatel (lidi s handicapem, ženy na částečný pracovní úvazek...)?
Ano, na zkrácený pracovní úvazek máme mladou maminku a u jednoho pracovníka je stanovena nepravidelná pracovní doba na základě předchozí dohody.
Co vám v současnosti činí největší potíže v rámci provozu firmy?
Obsazení mé pracovní pozice obchodního manažera, rád bych odešel na odpočinek. Díky technické a odborné náplni a časové náročnosti je velmi těžké najít někoho kvalitního a současně ochotného čelit většímu pracovnímu vypětí.
Co hodnotíte ve vaší firmě maximálně pozitivně?
Dosažené know-how a odborná úroveň.
Co je negativum vaší firmy?
Nízký podíl mladších zaměstnanců. Mladí jsou často neochotní dělat tuto náročnou práci s většinou pracovního týdne mimo domov nebo nemají technické a manuální předpoklady.

Má vaše firma formulován a sepsán Etický kodex, případně uvažujete o tom (pomohl by v řízení firmy)?
Firma byla založena v 1991, postupem času jsme sepsali Organizační řád, který si vynutil provoz firmy, kdy docházelo k nejasným nebo zbytečně nepříjemným situacím. V Organizačním řádu je vše potřebné o zásadách firemní komunikace uvnitř i směrem ven a dalších morálních zásadách a pravidlech jednání našich zaměstnanců pojednáváno. O Etickém kodexu prozatím neuvažujeme, i když již jsme ho u našeho zákazníka viděli.
Vzděláváte se Vy sám?
V odborné oblasti naší činnosti průmyslových armatur ano, bez toho nelze existovat.
Jaký má vaše firma podnikatelské cíle?
Dodržovat a postupně zvyšovat technickou úroveň, udržovat kontakt s dosavadními zákazníky a získávat nové. Dále přiměřený zisk nutný ke slušné existenci firmy.
Došlo u vás v souvislosti s finanční krizí a celkovým propadem ekonomiky k nějakým změnám?
Díky našemu oboru podnikání nedošlo k žádnému propadu. Energie je stále potřeba.
Jaká je budoucnost vaší firmy?
Inovace díky kontaktu se zahraničními partnery a inovace z vlastní iniciativy díky kontaktu s oborem, tvořivý přístup managementu, zvyšování bezpečnosti práce
Relaxujete? Jak?
Málo, není čas. Občas změním prostředí a jedu na 2 až 3 dny na hory.
Baví Vás práce řídicího pracovníka ? Co vám na ni vadí?
Baví, ale již unavuje. Baví mě možnost organizovat a posouvat věci kupředu, zajišťovat jejich hladký průběh a dosáhnout dobrých a kvalitních výsledků práce. Nemám rád, když musím zaměstnance kontrolovat a vyvozovat závěry z případných pochybení. Nemám rád nepříjemnosti mezi lidmi. Zvláště na pracovišti.

Čížová, P.: vlastní zpracování

Příloha B: DOTAZNÍK 2 – učící se organizace

Vyhodnoťte vaši organizaci s využitím níže uvedených stanovisek.

Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat že dané stanovisko neodpovídá podmínkám vaší organizace, vaše organizace se tak nechová; hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že je to v souladu s vaší organizací.

M,Z

1.	Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.	2,2
2.	Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.	3,1
3.	Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.	5,3
4.	Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.	5,5
5.	Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.	5,5
6.	V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.	4,2
7.	Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.	5,5
8.	Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace i vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.	4,3
9.	Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	3,3
10.	Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.	4,5
11.	Všichni jsou podporováni v úsilí učít se novým věcem a získávat nové schopnosti.	4,5
12.	Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.	4,4
13.	Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.	2,2
14.	Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.	4,5
15.	Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.	4,4
16.	Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.	4,5
17.	Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.	1,1
18.	Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.	3,4
19.	Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.	2,3
20.	Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	3,3
21.	Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesionálního rozvoje.	2,2
22.	Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).	3,2

Vyhodnocení

Spočítejte skóre za jednotlivé charakteristiky učící se organizace tak, že sečtete bodová hodnocení vždy dvou stanovisek.

			M,Z
1	Učení jako součást formulace strategie	1 + 12	6,6
2	Participativní přístup	2 + 13	5,3
3	Informatika	3 + 14	9,8
4	Formativní účetnictví	4 + 15	9,9
5	Vnitřní výměna	5 + 16	9,10
6	Pružný systém odměňování	6 + 17	5,3
7	Podporující struktury	7 + 18	8,9
8	Sběr informací o vnějším prostředí	8 + 19	6,6
9	Inter-organizační učení	9 + 20	6,6
10	Atmosféra podporující učení	10 + 21	6,7
11	Příležitost osobního rozvoje pro každého	11 + 22	7,7

M je hodnocení manažera, Z je hodnocení zaměstnance. Maximální výše možného hodnocení je 10.

Tichá, I.: Učící se organizace, 1. vydání, PEF ČZU, Praha, 1999, s. 15 -17
Čížová, P.: vlastní zpracování

Příloha C: DOTAZNÍK 3 – kultura podporující učení

Níže uvedená tvrzení ohodnoťte ve vztahu k vaší organizaci.

K hodnocení využijte následující škály:

1 = vůbec neplatí

2 = platí jen velmi málo

3 = platí částečně

4 = platí do značné míry

5 = platí zcela

M,Z

1.	Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.	4,3
2.	Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.	4,5
3.	V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.	3,2
4.	V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuze a různorodost názorů.	4,2
5.	Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.	3,3
6.	Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.	5,5
7.	Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.	3,2
8.	Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.	2,2
9.	Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.	4,4
10.	V naší organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními pracovníky.	4,3
11.	Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.	4,3
12.	Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.	4,4
13.	Lidé mají přehled o organizaci nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.	3,3
14.	Svoláváme porady, na nichž analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.	3,2
15.	Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.	2,1
16.	Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.	3,5
17.	U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.	4,5
18.	Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo organizaci.	3,5
19.	Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni chápali odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.	3,3
20.	Manažeri na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.	3,2
21.	I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.	4,4
22.	Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.	4,5
23.	Systemy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.	5,5
24.	Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.	3,5

25.	V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.	3,5
26.	Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.	3,4
27.	Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.	3,2
28.	Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.	4,4
29.	V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.	1,1
30.	Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.	3,3
31.	Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.	3,2
32.	V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.	5,5
33.	K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.	4,4
34.	Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.	2,3
35.	Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.	4,2
36.	Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.	5,3

$$M \ 124/36 = 3,44$$

$$Z \ 121/36 = 3,36$$

Výsledky

Výsledky tohoto testu lze využít několika způsoby. Nejjednodušším způsobem je spočítat průměr jednotlivých hodnocení a na škále od 1 do 5 odhadnout, nakolik stávající kultura organizace podporuje učení.

M je hodnocení manažera, Z je hodnocení zaměstnance. Maximální velikost skóre je 5.

Tichá, I.: Učíci se organizace, 1. vydání, PEF ČZU, Praha, 1999, s. 27 -29
 Čížová, P.: vlastní zpracování

Příloha D: DOTAZNÍK 4 – ochota k riziku

Pokuste se v odpovědích na následující otázky zhodnotit míru ochoty vaší organizace přijímat riziko:

Jaký je ve vaší organizaci obecný postoj pracovníků k riziku?
Zodpovědný, snažíme se podstupovat co nejmenší rizika spojená s výkonem naší činnosti vzhledem k jejímu oboru. Větší riziko než minimální by mohlo mít neblahá zdravotní rizika. Naši zákazníci již dnes vyžadují sepsání možných rizik dodavatelských firem a návrh na jejich eliminaci, ať už samostatně nebo s jejich pomocí. V řídicí činnosti dáváme přednost také spíše menšímu riziku.
Zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat?
Ne. Z důvodu oboru naší činnosti je nutné zachovávat maximální bezpečnost a bez ní nelze tuto činnost vykonávat. I v ostatních oblastech souvisejících s naším podnikáním jsme spíše konzervativní. Provádíme však pravidelné školení řidičů, školení o bezpečnosti práce a další školení specifické pro naši činnost, což by mohlo mít vliv na sebejistotu našich pracovníků a tím odbourávat případné obavy.
Uveďte příklady, ve kterých organizace bránila v ochotě přijmout riziko?
Někdy se technici přeceňují a chtějí by vykonávat činnost, na kterou nemají dostatečnou praxi. V těchto případech musíme zasáhnout, protože nejde jen o možnou ekonomickou ztrátu, ale i o zdraví všech přítomných.
Které rysy vaší organizační kultury podporují ochotu riskovat?
Naše firma nepodporuje ochotu riskovat. Chtěli-li bychom přesto něco takového podstoupit, pak asi finanční odměna by u některých byla funkční. Ale jak říkám, mohlo by to být kontraproduktivní vzhledem k možným následkům. Jinak se snažíme minimalizovat obecné riziko a podporovat ochotu riskovat pracovníků, ve smyslu nebát se vykonávat svoji práci, vynikající technickou úroveň vybavení a ostatních prostředků nutných k výkonu naší činnosti, jejich pravidelnou údržbou a obnovou, zvyšování odborných kompetencí našich pracovníků.
Které rysy ve vaší organizační kultuře riskování brání nebo ho potlačují?
Přesně stanovené technologické postupy zpracované pro jednotlivé technické činnosti a odborné znalosti pracovníků.
Které jsou tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila?
Neustálé zvyšování odborných znalostí u všech zaměstnanců.

Příloha E: DOTAZNÍK 5 – atmosféra na pracovišti

U následujících 10 otázek vyberte vždy z nabízených odpovědí tu variantu, která nejlépe vystihuje podmínky vaší organizace.

Varianty odpovědi:

- a. To u nás není problém.
- b. To u nás částečně problém je.
- c. To je u nás velký problém.

M,Z

1.	Sexistické a rasistické poznámky jsou běžné a manažeři je tolerují.	c,b
2.	Pochvala je mnohem vzácnější než kritika.	a,b
3.	K vlastní činnosti máme málo informací.	a,b
4.	Spolupracovníci vytvářejí konkurenční tlak vyvolávající přesčas.	a,a
5.	O dobro a zdraví pracovníků se příliš nedbá.	a,a
6.	Přiznání chyby nebo neúspěchu omezuje kariérové vyhlídky.	a,a
7.	Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli.	a,a
8.	Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii se dělají velké rozdíly.	a,a
9.	Na manažerských postech není různorodost – jsou většinou muži, bílí Češi.	c,c
10.	Je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal.	a,c

M = 4

Z = 7

Vyhodnocení

Za každé: a) přičítejte 0,
b) přičítejte 1,
c) přičítejte 2.

Minimální skóre je 0, maximální 20.

Pokud je vaše skóre menší než 5 je vaše organizace relativně zdravá, ačkoli zde mohou existovat určité problémy, které by vyžadovaly další pozornost.

Pokud je vaše skóre mezi 6 a 12, pak je vaše organizace relativně toxická: toxická do té míry, že je výkonnost některých lidí zhoršena.

Pokud vaše skóre přesáhlo 12, dostává se vaše organizace do stavu, kdy není vhodná pro lidské bytosti.

M je hodnocení manažera, Z je hodnocení zaměstnance.

Tichá, I.: Učíci se organizace, 1. vydání, PEF ČZU, Praha, 1999, s. 53 -54
Čížová, P.: vlastní zpracování

Příloha F: DOTAZNÍK 6 – rozvoj manažera

Zde máte příležitost zhodnotit své vlastní učení a jeho vazbu na podmínky v organizaci. Učení začíná u vás.

Přemýšlejte o své práci v časovém horizontu posledních šesti měsíců až jednoho roku a snažte se vybavit situaci, kdy jste se něco naučili sami o sobě, o své práci nebo o svých spolupracovnících . Nemusí to být nic zásadního, ale musí to být něco, co ve vás vyvolalo změnu: v tom, co víte, co děláte, jak chápete věci apod.

Pokud jste takovou událost identifikovali, položte si následující otázky:

Co jsem se naučil?
Neustálé vyjasňování a upevňování si zásad práce s lidmi, zvyšování vlastní odbornosti. Já osobně dávám čím dál víc přednost bezkonfliktním situacím a pohodové a příjemné atmosféře.
Jak jsem se to naučil?
Praktickou zkušeností a osobním vyhodnocováním těchto situací. Odbornost si zvyšuji samovzděláváním, tedy studiem technických a technologických změn v oboru.
Jaké okolnosti (faktory) mému učení pomohly?
Každodenní styk s lidmi, řešení pracovních i osobních problémů a konfliktních situací a oborem mé činnosti. Tedy praxe.
Co se důsledkem mého učení změnilo?
Jsem rezervovanější v reakcích na různé podněty, opatrnější a obezřetnější.

Nyní se pokuste vzpomenout si na situaci , kdy jste učení odmítli (např. ignorováním zpětné vazby nebo připomínek spolupracovníků). Možná jste trvali na tom, že budete něco dělat po svém v situaci, kdy jiní přijali nový postup. Nebo to bylo prostě proto, že jste k učení nebyli ani vyzýváni, ani motivováni. Anebo jste prostě neměli čas. Ve vztahu k této události si položte následující otázky:

Co jsem odmítl(a)?
Připomínky podřízených k některým technickým záležitostem a provoznímu řádu firmy daným v našem Organizačním řádu.
Proč jsem to odmítl(a)?
Nebyly mi předloženy dostatečně pádné argumenty, které by mě o nutnosti vyhovět připomínkám přesvědčily.

Teď – s oběma zkušenostmi v učení a ne-učení – se pokuste určit ty faktory, které vám v učení bránily a které pomáhaly, a to jak vnější faktory, tak faktory uvnitř vás.

vnitřní – pomocné	vnitřní – bránící
schopnost se poučit a neopakovat chybu	temperament a snaha o bezchybné a rychlé vyřízení dané věci
vnější – pomocné	vnější – bránící
větší pohoda na pracovišti a příjemná, pozitivní pracovní atmosféra, příjemní zaměstnanci	neustálé problémy k řešení pramenící z výkonu činnosti

A nakonec - jaký efekt mělo vaše učení v organizaci? Kdo jiný v organizaci ví, že jste se něco naučil(a)?
celkové zklidnění situace, méně stresu, diplomatičtější přístup k lidem; změny si mohli všimnout stálí zaměstnanci, kteří mají možnost sledovat situaci v jejím vývoji a jistý postup vpřed

Naučila se organizace něco z vašeho učení? (vyhovující odpověď označte křížkem)		ano, ve velké míře
		ano, trochu
		ne
	X	nevím

Tichá, I.: Učíci se organizace, 1. vydání, PEF ČZU, Praha, 1999, s. 20 - 22
Čížová, P.: vlastní zpracování