

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

Filozofická fakulta

**Katedra sociologie a andragogiky**

**Komunikace jako prostředek motivace zaměstnanců  
ve formální organizaci**

Communication as a Mean of Motivating Employees  
in a Formal Organization



**Magisterská diplomová práce**

Autor:

**Bc. Marie Pospíšilová**

Vedoucí práce:

**PhDr. Veronika Gigalová**

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem předloženou magisterskou diplomovou prací vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a prameny, z kterých jsem vycházela.

V Olomouci dne .....

.....

vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové za cenné rady a podnětné připomínky při vedení diplomové práce a za její ochotu odpovídat na mé četné otázky.

## OBSAH

ÚVOD .....	5
1 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	7
1.1 Popis a specifika formální organizace.....	7
2 MOTIV, MOTIVACE .....	9
2.1 Popis.....	9
2.2 Motivování zaměstnance.....	9
2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace.....	11
2.4 Kritika Herzbergovy teorie .....	13
3 KOMUNIKACE .....	16
3.1 Sociální komunikace .....	16
3.2 Formy a typy komunikace.....	21
3.3 Komunikace v organizaci.....	23
4 STRUKTURA .....	27
4.1 Popis.....	27
4.2 Rozdělení podle tvaru .....	27
4.3 Rozdělení podle sdružování činností .....	28
4.4 Dělbá práce .....	30
4.5 Struktura a Herzbergova motivační teorie .....	34
4.5.1 Kritérium – Jednosměrná komunikace.....	34
4.5.2 Kritérium – Rychlost přenosu informací v široké a úzké struktuře ...	36
4.5.3 Kritérium – Více než pět přímých podřízených .....	37
4.5.4 Kritérium – Funkcionální, divizionální a maticová struktura.....	38
4.5.5 Kritérium – Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů.....	41
5 STRATEGIE .....	43
5.1 Popis.....	43
5.2 Organizační cíle .....	43
5.3 Strategie a Herzbergova motivační teorie.....	45
5.3.1 Kritérium – Přenos cílů z vrcholového vedení na nižší úrovně řízení a k řadovým zaměstnancům, povědomí o cílech organizace .....	45
6 KULTURA .....	47
6.1 Popis.....	47
6.2 Prvky organizační kultury.....	48
6.3 Obsah a síla organizační kultury .....	50
6.4 Výhody a nevýhody silné organizační kultury .....	51

6.5	Zdroje organizační kultury .....	53
6.6	Kultura a Herzbergova motivační teorie.....	54
6.6.1	Kritérium – Silná kultura.....	54
6.6.2	Kritérium – Obsah kultury .....	56
6.6.3	Kritérium – Silná kultura při začleňování nových zaměstnanců.....	56
6.6.4	Kritérium – Akce vrcholového vedení .....	57
6.6.5	Kritérium – Socializace.....	57
7	VZDĚLÁVÁNÍ .....	59
7.1	Popis.....	59
7.2	Oblasti vzdělávání v organizaci .....	60
7.3	Vzdělávání a Herzbergova motivační teorie .....	64
7.3.1	Kritérium – Systematické vzdělávání.....	64
7.3.2	Kritérium – Diskuse.....	65
7.3.3	Kritérium – Aktivní učení .....	65
7.3.4	Kritérium – Koučování .....	65
7.3.5	Kritérium – Řízení a rozvoj talentů .....	66
8	KONTROLOVÁNÍ .....	68
8.1	Popis.....	68
8.2	Kontrolování a Herzbergova motivační teorie.....	70
8.2.1	Kritérium – Kontrola přímým nadřízeným.....	70
9	HODNOCENÍ .....	72
9.1	Popis.....	72
9.2	Hodnocení a Herzbergova motivační teorie .....	74
9.2.1	Kritérium – Hodnocení přímým nadřízeným .....	74
9.2.2	Kritérium – Hodnotící rozhovor.....	75
10	ODMĚŇOVÁNÍ .....	77
10.1	Popis.....	77
10.2	Odměňování a Herzbergova motivační teorie.....	79
10.2.1	Kritérium – Nepeněžní verbální odměny .....	79
10.2.2	Kritérium – Zaměstnanecké benefity.....	80
	ZÁVĚR .....	82
	ANOTACE .....	86
	ANNOTATION .....	87
	POUŽITÉ ZDROJE.....	88

## ÚVOD

Organizace chce motivovat své zaměstnance a zaměstnanci se chtějí nechat motivovat organizací. Důvody jsou různé; pro organizaci to může být například snaha dosáhnout lepší výkonnosti, pro zaměstnance třeba touha po vytvoření příjemné atmosféry na pracovišti, po seberozvíjení nebo po získání benefitů.

Podmínky pro vznik motivujícího prostředí vytváří především sama organizace, a to stanovením cílů a tím, jakou má konkrétní podobu. Tyto podmínky pak určují její možnosti a omezení, a to jak na operační, tak i na operativní a strategické úrovni.

Celým procesem motivování prostupuje komunikace. Sociální komunikace coby důležitá lidská potřeba se může stát silným nástrojem, který ovlivňuje okolní a zejména vnitřní prostředí organizace.

Ačkoliv je komunikace v odborných zdrojích zabývajících se motivováním zaměstnanců popisována jako „levný a účinný motivační prostředek“, v určitých ohledech může být velice drahá. Vyžaduje totiž od obou partnerů ochotu, schopnost a možnost komunikovat, a tyto podmínky je někdy těžké splnit.

Ve své práci se budu zabývat podmínkami, které buď motivující komunikaci podporují a vytvářejí vhodné podmínky pro její rozvoj, nebo jsou naopak překážkou k využití jejího potenciálu.

Nejdříve se budu věnovat popisu organizačního prostředí a principům, na jejichž základech funguje. V další kapitole vysvětlím zákonitosti motivace a stimulace a to, jakým způsobem probíhá motivační proces v organizaci. V této části textu se také budu věnovat Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace, která objasňuje chápání komunikace jako prostředku motivace. Ve třetí kapitole věnované procesu komunikace se zaměřím zejména na podobu tohoto procesu v organizaci. Tyto tři kapitoly slouží k představení situace, která je jádrem mé práce: tedy komunikace v organizaci, která může být motivující či demotivující.

Další kapitoly jsou rozděleny podle jednotlivých funkčních oblastí organizace. Po jejich popisu vždy následuje charakteristika okolností, které mohou ovlivňovat komunikační situace. Tyto situace zvolím na základě metody práce s odbornými texty.

Cílem mé práce je potom vyjmout z těchto obecných charakteristik dané oblasti kritéria, která mají komunikační charakter a mohou ovlivňovat motivaci zaměstnance. Tato kritéria budou řazena přímo ke každé kapitole, a to z důvodu lepší orientace v textu.

Z důvodu ucelenosti textu a jednotnosti kritérií se budu věnovat motivování *řadových* zaměstnanců, tedy těch, kteří pracují na operační a operativní úrovni a nepodílí se primárně na řízení organizace. Kritéria, která jsou výsledkem mé práce, se tudíž budou lišit od kritérií, která by souvisela s komunikací jako motivačním prostředkem manažerů.

# 1 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

## 1.1 Popis a specifika formální organizace

Formální organizaci lze definovat jako uměle ustavený sociální útvar, který je vybaven formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů (srov. Keller, 1996, s. 13). Hovoříme o ní až v souvislosti s moderní společností. S přechodem z tradiční společnosti ke společnosti moderní se razantně mění celá organizace sociálního života – současně s rozvojem techniky a technologie a také s populačními změnami (nárůst počtu obyvatel a rozvoj měst) lidé poznali, že pokud chtějí dosáhnout svých cílů, mnohdy nestačí usilovat o ně jako jednotlivci. Pochopili, že je třeba spojit své síly a usilovat o tyto cíle pomocí změny organizace sociálního života, která přináší změny v dělbě práce a uvádí nové zákonitosti organizace sociálního života a racionalizace lidského jednání. Ty jsou potřebné jednoduše proto, aby spolu vůbec skupina lidí mohla kooperovat a předcházet nedorozumění. Tyto moderní organizované formy sociálního života jsou založeny na jiných principech než společnosti tradiční, jsou ustanoveny uměle a racionálně.

Samozřejmě je možné, aby lidské aktivity nebyly provozovány v organizacích. Pro některé aktivity toto tvrzení platí v plné míře, například není třeba se organizovaně scházet se skupinou dalších lidí, aby byl jedinec schopen uplést šálu. Pro některé aktivity platí toto tvrzení částečně.<sup>1</sup> Některé činnosti jsou však bez zakotvení v organizaci jen těžko představitelné – například léčení bez sítě zdravotnických institucí nebo bádání bez opory výzkumných ústavů.

Výhody plynoucí ze zakotvení činností v organizaci jsou natolik významné, že je organizována stále větší oblast lidských aktivit (srov. Keller, 1996, s. 12).

Přímou podstatou organizace je zaměřenost na cíl, ke kterému směřuje své úsilí. K tomuto cíli se vztahuje činnost všech složek organizace. Dále usiluje o setrvání v čase.

---

<sup>1</sup> Například pokud se chceme naučit horolezeckému umu, není nutno chodit na kurz – ale je to efektivnější z hlediska času a bezpečnosti.



Platí v ní formálně stanovené postupy, které poskytují jejím členům objektivovaný návod, jak mají jednat, aby dosáhli cíle, který je též formalizovaný.

Organizace má tedy pevnou strukturu. Platí v ní pevné principy, jak kdo má jednat<sup>2</sup> a jak vysoce je kdo postavený, jaké má kdo pravomoci, jaká platí pravidla komunikace a jaká jsou pravidla pro rozhodování. Souhrnem je možno stanovit čtyři *hlavní principy*. Tyto principy, které vytvářejí její formálnost, platí v každé organizaci, ať už se jedná o organizaci vojenského typu, obchodní, zdravotnické i jiné (srov. Gígalová, 2001, s. 8):

- *Princip specializace*. Specializace je nutná, protože s rozvojem dělby práce vzrůstají i nároky na odbornost, zajištění optimální distribuce atd.
- *Princip hierarchie*. Je potřeba mít organizaci nějakým způsobem hierarchizovanou, což souvisí především s rozdělením pravomocí a zodpovědnosti. Když nikdo nebude vědět, co má který zaměstnanec dělat a za co je zodpovědný, nastane chaos a jednotlivé procesy budou nekontrolovatelné a neefektivní.
- *Princip procedury*. Jsou stanovena určitá formální pravidla, která určují směr, cestu a prostředky jednotlivých činností.
- *Princip koordinace*. Na jeho základě dochází k synergickému efektu, k efektivitě procesů.

Tyto čtyři principy jsou důležité nejen pro správné fungování organizace, mají také vliv na zaměstnance, poskytují jim řád, oporu, pocit jistoty.

---

<sup>2</sup> povinnosti

## 2 MOTIV, MOTIVACE

### 2.1 Popis

Na každého člověka neustále působí množství vnitřních i vnějších podnětů. Tyto podněty jej informují o stavu jeho organismu, o tom, co potřebuje. Jejich úkolem je přimět svého nositele k činnosti, která je významná pro jeho tělesnou a psychickou rovnováhu. Člověk se na jejich základě rozhoduje k jednání; ovlivňují to, který cíl si vybere (ať už krátkodobý nebo dlouhodobý) a nakolik je pro něj tento cíl důležitý. Výběr je ovlivněn jak psychikou a tělesnou stránkou člověka, tak i jeho zaměřením. Preference se liší cíli, přáními, tužbami a úmysly člověka (srov. Růžička, 1985, s. 5).

Motivaci můžeme definovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání a prožívání (srov. tamtéž). Prvky, které motivují k činnosti, jsou *stimuly a motivy*, přičemž stimuly pochází z vnějšího prostředí a motivy jsou pohnutkami vnitřními.

### 2.2 Motivování zaměstnance

Obecně platí, že k motivování je třeba znát co nejlépe osobnost svého zaměstnance a stimulování zase vyžaduje neustálé investice.

Při užívání stimulů k motivování zaměstnance není tolik třeba zabývat se poznáváním jeho vnitřních pohnutek. Negativní stránkou tohoto procesu je ovšem potřeba neustálého dodávání energie, aby stimul směřoval lidskou činnost dle záměrů osoby, která stimul vytváří a dodává. Toto neustálé investování nás může stát mnohem více času, úsilí nebo firemních prostředků (srov. Plamínek, 2002, s. 76) než motivování, navíc po ukončení tohoto programu přestanou s vysokou pravděpodobností stimuly působit.<sup>3</sup>

Z tohoto hlediska je efektivnější proces motivování, které vychází z „přirozených“ pohnutek, využívá tedy vnitřních pohnutek jedince v jeho psychické struktuře a navazuje

---

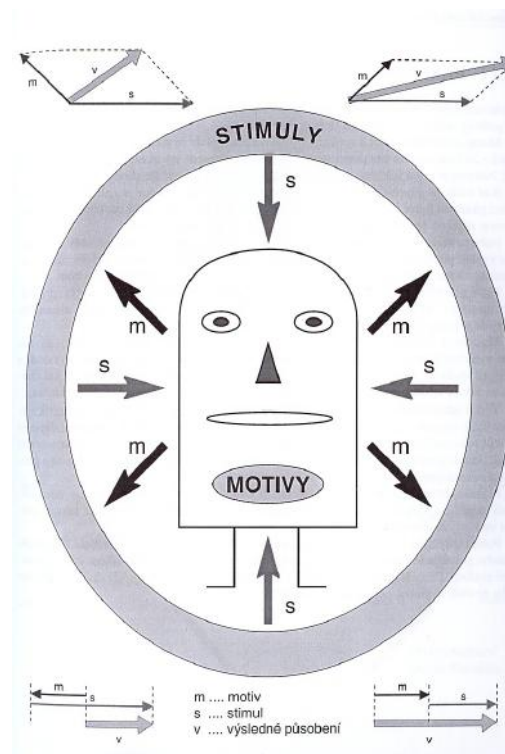
<sup>3</sup> Pokud se netransformují do vnitřních motivů.

na ně. Tento proces není na rozdíl od použití stimulů tolik nákladný na zmiňované finanční zdroje, avšak klade velké požadavky na schopnost motivujícího poznat specifickou motivační strukturu zaměstnance, aby s ní mohl efektivně pracovat.

Zaměstnanec, který je efektivně veden pomocí procesu motivování, vychází při své pracovní činnosti z toho, co je jeho vlastním cílem. Protože, na rozdíl od stimulování, kde nedochází ke zvnitřnění pohnutek, zaměstnanec pracuje v souladu se svou vnitřní strukturou, dochází zde často také k seberozvíjení. Dále je zde větší šance, že jeho práce bude zároveň i jeho koníčkem, což může být pro pracovní nasazení velkým přínosem. Upřednostňování motivace před stimulací však záleží na konkrétní situaci.

Používání motivů a stimulů je při procesu motivování zaměstnanců v organizaci vždy provázáno, pravděpodobně nikdy nedochází k používání pouze stimulů nebo pouze motivů. Proto je důležité, aby nepůsobily proti sobě, ale naopak aby mířily pokud možno stejným směrem.

Volba použití stimulů nebo motivů tedy záleží vždy na konkrétních podmínkách, včetně schopnosti manažera (srov. Plamínek, 2002, s. 76).



Obrázek 1: Působení motivů a stimulů. Zdroj: Plamínek, 2002, s. 77.

Úkol motivovat zaměstnance připadá především přímému nadřízenému, resp. manažerovi. Subjektem motivování je tedy přímý nadřízený, subjektem motivace je pak zaměstnanec (srov. Nakonečný, 1997, s. 14). Z tohoto pojetí je zřejmé, že zaměstnanec není pouhým pasivním článkem, na který je potřeba působit, pouhým objektem procesu motivování; že v tomto vztahu jsou dva subjekty, které se navzájem ovlivňují, jsou spolu v interakci.

Toto pojetí zaměstnance jako subjektu vyjadřuje uznání jeho výjimečnosti a toho, že není pouhým naprogramovaným strojem, který provádí stereotypní pracovní činnost podle instrukcí, a pro kterého je nejlepší, když se v organizaci nemusí angažovat. Naopak, zapojení do organizačních procesů pro něj může být motivující a pro celou organizaci může být přínosem vzhledem k její výkonnosti.

Dále pak uznání jedinečnosti každého zaměstnance vede k poznání, že je třeba přizpůsobit i proces motivování; že nelze uložit vedoucímu zaměstnanci úkol vytvořit obecnou složku s nápisem „jak správně motivovat“, která se bude používat jednotně pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich subjektivní rozdíly.

### **2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace**

Motivační prostředky můžeme dělit mnoha způsoby. Například na finanční a nefinanční, na motivaci pozitivní a negativní či hmotnou a nehmotnou... Žádné z těchto dělení však nezohledňuje, jakým způsobem tyto faktory působí na zaměstnance a na jeho pracovní činnost.

Z toho důvodu jsem pro svou práci zvolila *Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace*. Podle této teorie jsou pouze spokojení zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu. Podle výzkumu, který se svými spolupracovníky Herzberg realizoval a který je známý jako „pittsburghské studie“, byly objeveny dva odlišné typy faktorů. Dnes je označujeme jako frustrátory a motivátory.

Spokojenost a nespokojenost jsou tedy dva typy jevů, které jsou způsobené odlišnými faktory, a které spolu vzájemně příliš nesouvisí. (srov. Nakonečný, 1997, s. 82-85)

## Hygienické faktory

Hygienické faktory<sup>4</sup> jsou determinanty pracovní nespokojenosti. To znamená, že jejich nepřítomnost způsobuje nespokojenost a jejich přítomnost způsobuje absenci nespokojenosti. Jedná se o extrinsické činitele. Můžeme sem zařadit základní pracovní potřeby člověka a vnější pracovní podmínky.

Jednotlivé hygienické faktory<sup>5</sup>:

- Podnik, jeho politika a organizace; pracovní pravidla
- Supervize, způsob kontroly (vedení a management)
- Mezilidské vztahy s nadřízenými, s lidmi na stejné úrovni řízení, s podřízenými
- Výdělek (mzda, plat)
- Pracovní a ergonomické podmínky
- Bezpečnost práce
- Status
- Osobní život
- Jistota zaměstnání

## Motivační faktory

Druhým typem jsou motivační faktory.<sup>6</sup> Ty souvisejí s pracovní spokojeností. Pokud jsou tyto faktory nepřítomny, způsobují stejně jako frustrátory nespokojenost,

---

<sup>4</sup> neboli frustrátory, dissatisfactory

<sup>5</sup> Srov. Herzberg's Motivation–Hygiene Theory: Two Factor Theory. *NetMBA: Business Knowledge Center* [online]. 2010. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg>>.

Srov. Human Relations Contributors. *Accel: Team Development* [online]. 2012. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)>.

<sup>6</sup> neboli motivátory, satisfactory

jejich přítomnost však vyvolává pocit spokojenosti. Znamenají, že je zaměstnanec spokojen s prací jako takovou, bez ohledu na vnější podmínky (srov. Nakonečný, 1997, s. 83). Souvisejí tedy s obsahem práce samotné a s jejím uznáním; jsou intrinsické.

Jednotlivé motivační faktory:<sup>7</sup>

- Výkon
- Úspěch
- Uznání
- Zajímavá práce
- Práce jako výzva
- Odpovědnost
- Možnost seberealizace
- Možnost osobního růstu, seberozvoj

Hygienické faktory jsou nezbytností. Tvoří základy, které sice nepodněcují zaměstnance k vyššímu výkonu, avšak jsou nutnými předpoklady k možnému působení motivátorů. Pokud není v organizaci zajištěno poskytování hygienických faktorů, nelze zaměstnance úspěšně motivovat. Samotná pracovní spokojenost je však určována motivátory.

## 2.4 Kritika Herzbergovy teorie

Herzbergova teorie však není jen přijímána. Jako jedna z klíčových teorií motivace má také celou řadu kritiků. Protože je pro mou práci tato teorie zásadní, následující kapitola patří kritice Herzbergovy teorie.

---

<sup>7</sup> Herzberg's Motivation–Hygiene Theory: Two Factor Theory. *NetMBA: Business Knowledge Center* [online]. 2010. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg>>.

Human Relations Contributors. *Accel: Team Development* [online]. 2012. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)>.

### Body kritiky

- *Metoda.* Z technického hlediska zmiňují kritikové zejména problematiku použité metody výzkumu, která nedokázala vztah mezi spokojeností a výkonem. Dle některých názorů je teorie nutným výsledkem metody dotazování, která byla použita tazateli (srov. Armstrong, 2007, s. 228).
- *Respondenti.* Výzkum byl zaměřen na velice specifický okruh respondentů; dotazovaní byli většinou inženýři a účetní. Teorie proto nemusí být aplikovatelná na ostatní profese. (srov. tamtéž, s. 228)
- *Závěry.* Závěry jsou příliš obecné a nedostatečně zdůvodněné.
- *Motivační faktory.* Dochází k jejich přeceňování. Neexistuje důkaz o tom, že skutečně zlepšují produktivitu. (srov. tamtéž, s. 228)
- *Faktory.* Rozdělení hygienických a motivačních faktorů je nejednoznačné, problematické; umělé. U některých faktorů, jako například u platu, nelze přesně stanovit, do které skupiny patří. Navíc si nelze nepovšimnout dalšího aspektu, který nám ukazuje disproporci v hodnocení jednotlivých faktorů: zatímco jako dissatisfactory jsou uváděny především příčiny nespokojenosti a absence nespokojenosti, jako satisfactory jsou uváděny události. (srov. Nakonečný, 1997, s. 85)
- *Výkon jako motivační faktor.* Pozitivní korelace mezi výkonem (jeden z motivačních faktorů) a spokojeností nemusí znamenat, že spokojenost je příčinou výkonu. Korelující jevy nemusí být v kauzálním vztahu. Tato pozitivní korelace mezi výkonem a spokojeností navíc nikdy nebyla prokázána. (srov. tamtéž, s. 84)

Herzbergova teorie je však i přes kritiku, která ji provází, úspěšná. Za jejím úspěchem stojí mimo jiné skutečnost, že koresponduje s neznámějšími teoriemi Maslowa či McGregora. Podpořila ji také psychologie osobnosti, a to vytvořením dvoufaktorového modelu emocionality.<sup>8</sup> Tato teorie rozděluje emocionalitu na pozitivní a negativní typ; toto rozdělení koresponduje s Herzbergovou teorií.

---

<sup>8</sup> Např. Tellegen, 1985.

Teorii jsem zvolila především z důvodu objevení faktu souvislosti spokojenosti zaměstnance s pracovní motivací. Objevení tohoto vztahu je bránou k úspěšnému motivování lidí. Teorie vede k uvědomění, že pokud nebudou v požadované kvalitě splněny základní hygienické podmínky (tzn. dissatisfactory), bude motivování zaměstnance k požadovanému výkonu obtížnější, ne-li nemožné. Velkým přínosem teorie je také odlišení vnitřní a vnější motivace.

Je třeba si ale uvědomit, že třebaže se Herzberg pokusil rozdělit faktory na dva typy, toto rozdělení není stabilní a neměnné. Faktory se mohou stávat hygienickými či motivačními, podle toho, o jakou organizaci se jedná, podle konkrétní náplně pracovního místa i podle specifických charakteristik zaměstnance. Každého zaměstnance motivuje něco jiného a může se lišit i v tom, které faktory vnímá jako motivátory a které spíše jako faktory hygienické. Ke změně může dojít i působením času a vlivem změn z vnitřního i vnějšího prostředí organizace.



## 3 KOMUNIKACE

### 3.1 Sociální komunikace

Jednou z lidských potřeb je výměna informací v kontaktu s ostatními lidmi, tedy potřeba sociální interakce. Sociální interakce je proces, při kterém dochází k působení jedince či skupiny na další osobu nebo na více osob. Součástí sociální interakce je sociální komunikace, což je komunikace, která probíhá v interakci mezi lidmi.

Samotné slovo komunikace, které pochází z latinského *communicare*, má více různých významů. Zde se však budu zabývat pouze komunikací sociální, která byla zmíněna v předchozím odstavci. *Komunikace* znamená „sdělit“, „spojovat“, „svěřovat“ nebo také „radit se“, „dorozumívat se“. Je tedy něčím, na čem se spolupodílíme s dalším jedincem.

#### Definice komunikace

Definicí komunikace je velké množství, protože každý vědecký obor zdůrazňuje jiné aspekty komunikace. Uvádím proto čtyři možné definice:

Podle Holé (srov. Holá, 2006, str. 3) je sociální komunikaci možno definovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Tato komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, zahrnuje i individuální vnímání účastníky, jejich smysly, city, intuici, rozum a zkušenosti. (srov. tamtéž).

Jiná definice (srov. Hartl – Hartlová, 2000, s. 266) říká, že sociální komunikace je specifickou formou sociálních styků, která spočívá v přenosu informací, ale předpokládá i porozumění.

Další definice chápe komunikaci jako proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, který je realizovaný mezi lidmi a projevuje se nějakým účinkem (Vymětal, 2008, s. 22). Z hlediska předpokládaného cíle je komunikace procesem, kdy dochází k výměně informací, ovlivňování chování lidí a ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě (srov. tamtéž, s. 24).

Poslední definice autorky Tureckiové (srov. Tureckiová, 2004, s. 111) popisuje komunikaci jako proces vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin prostřednictvím „vztahování se k sobě“, k čemuž je využíváno slov i mimoslovních projevů (srov. tamtéž).

O sociální komunikaci jeví zájem mnohé vědy, mimo jiné i sociologie, která se věnuje jejímu vlivu na proces tvorby člověka, kultury a sociální společnosti, jejím zvláštnostem a efektům používání různých forem komunikace; a andragogika, která ji zkoumá především z hlediska jejího působení v rámci organizací a vlivu na mezilidské vztahy; studuje také formy komunikace a jejich dopady v organizacích.

V kontaktu s jinými lidmi dochází k předávání informací, a to jak záměrně, tak nevědomě. Nedochozí pouze k předávání slov – kromě nich také dáváme najevo své názory, přání, nápady, očekávání, požadavky nebo třeba i náladu. V komunikaci se můžeme snažit někoho přimět k určitému jednání, ovlivňovat, přesvědčovat; je neustále přítomná v našich mezilidských i jiných vztazích i ve vztahu sama k sobě.

Někdy může být hlavním účelem komunikace udržení či potvrzení vztahu (srov. Tureckiová, 2007, s. 65), informační charakter v tomto případě není podstatný.<sup>9</sup>

Účelem sociální komunikace je tedy především sdělování informací a sdílení jejich významů. Při tomto procesu dochází vždy k prolnutí *dvou rovin komunikace* (srov. Tureckiová, 2004, s. 115):

- *rovina věcná* neboli obsahová (předávání a přenos informací),
- *rovina vztahová* (sdělování a případné sdílení významů, závislé na tom, kým, jak a s jakým cílem je informace sdělována, komu je určena a jak je přijímána).

### **Model komunikace**

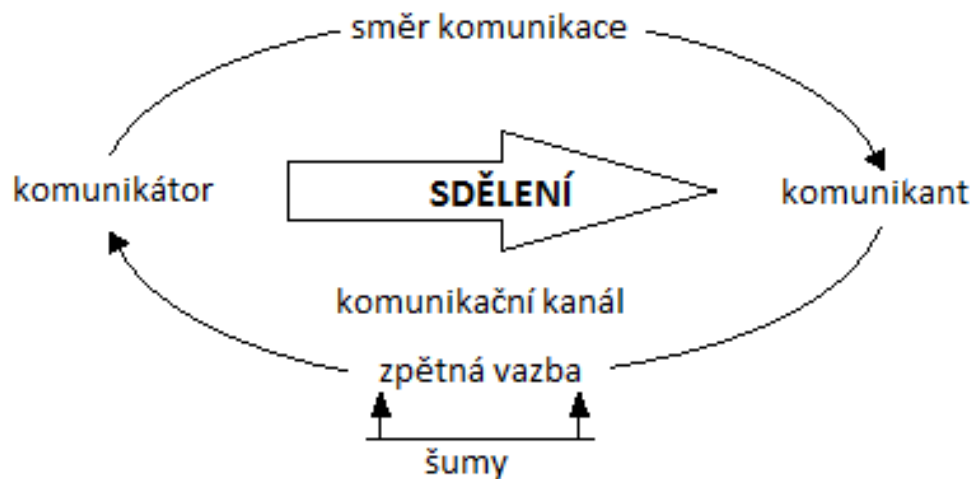
Dříve se na komunikaci pohlíželo jako na *lineární* proces, kdy informace postupovala relativně přímou cestou od mluvčího k posluchači. Mluvení a naslouchání byly chápány

---

<sup>9</sup> Také tento typ komunikace má své nezanedbatelné místo i v organizaci.

jako dva odlišné děje, které probíhají v různém čase. Tedy mluvčí pouze mluví a posluchač pouze naslouchá.

Lineární pojetí bylo vystřídáno pojetím *interakčním*, podle kterého jsou tyto děje stále odděleny. Dochází však ke střídání pozic mluvčího a posluchače – dochází k prohození rolí. (srov. DeVito, 2008, s. 32).



Obrázek 2: Schéma komunikačního procesu v interakčním pojetí. Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 112, 113.

V současnosti je uznáván komplexnější model *transakční*, kdy sociální komunikace probíhá jako transakce různého počtu sdělení mezi účastníky komunikačního procesu. Dochází k prolínání mluvení a naslouchání. Neexistuje osoba, která je výhradně mluvčím, ani ta, která je čistě posluchačem; účastníci komunikace jsou v každém okamžiku jak mluvčím, tak posluchačem. Současně vysílají sdělení své a přijímají sdělení druhé osoby. Přitom mohou přijímat i vysílat větší počet různých informací a významů současně. Tyto informace a významy spolu mohou, ale nemusejí souviset. Jednotlivé prvky komunikace nejsou nezávislé, ale vzájemně se ovlivňují a jsou určeny právě svými vztahy. Celý proces komunikace je velmi složitý a odvozuje se od mnoha proměnných, které se samotnou komunikací dokonce ani nemusí souviset.

*Mluvčí*<sup>10</sup> vysílá *sdělení*<sup>11</sup>, které vyjadřuje *obsah* komunikace v určitém kódování. Používá přitom *komunikační kanály*<sup>12</sup>. Sdělení přijímá *příjemce*<sup>13</sup>, který je dekóduje a přijímá informaci a významy. Problém může nastat mimo jiné v případě, že jednotliví účastníci přiřadí obsahům informace různý význam.

Tímto přenosem však proces zdaleka nekončí. Psycholog Schulz von Thun<sup>14</sup> uvádí komunikační model, ve kterém obsahuje každá pronesená či přijatá věta čtyři roviny. Autor hovoří doslova o čtveru uší, kterými slyšíme, a čtveru úst, kterými mluvíme. Komuniké má tedy tyto odlišitelné roviny<sup>15</sup>:

- *Věcný obsah*. Zde zprostředkováváme data, čísla a fakta. Jedná se o věty typu: „*Byl jsem na školení v Praze.*“
- *Výzva*. Na této rovině mluvčí vyjadřuje, co má být dle jeho názoru uděláno. Často je užíván imperativ: „*Pošlete informační email celému oddělení.*“
- *Vztah*. Hodnotíme náš vztah k danému komunikačnímu partnerovi: „*Vaše názory ve mně vzbuzují důvěru.*“
- *Seběprojev*. Mluvčí hovoří o svých subjektivních pocitech: „*Jsem zvědavý, kam to bude směřovat.*“

Každá výpověď obsahuje vždy všechny čtyři roviny, ovšem ne ve stejné míře. Některá z rovin může převládat a být explicitně vyjádřena, některá může být pozorovatelná v neverbální formě.

---

<sup>10</sup> komunikátor, vysílač

<sup>11</sup> komuniké

<sup>12</sup> okolní podmínky, tzn. vše, co stojí mezi aktéry komunikačního procesu

<sup>13</sup> přijímač, recipient, komunikant

<sup>14</sup> Schulz von Thun in MALEČKOVÁ, M. Komunikační dovednosti. Možnosti rozvoje softskills na Masarykově Univerzitě [online]. 2009 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>>.

<sup>15</sup> srov. tamtéž

Lidé se mezi sebou liší v tom, kterou rovinu nejčastěji používají, i v tom, na kterou rovinu nejlépe reagují. Poznatek, na které rovině je osoba, s níž komunikujeme, nejvíce vnímavá, pak může pomoci při komunikaci s ní a zvýšit pravděpodobnost, že budeme správně pochopeni.

### **Zpětná vazba**

Důležitým prvkem každé komunikace je následná *zpětná vazba*. Její používání má svůj opodstatněný význam; potvrzuje přijetí komuniké příjemcem, poukazuje na nejasnosti a umožňuje je odstranit, také pomáhá příjemci sdělení lépe si je zapamatovat. Pomocí zpětné vazby se dá zjistit efektivita komunikace v organizaci.

Pokud je vhodně provedená, ukazuje nejen, zda příjemce správně přijal obsah informace, ale zda tomuto obsahu přikládá stejný význam jako mluvčí. Může také poskytovat informaci o tom, zda komunikační efekt odpovídá komunikačnímu záměru. Pokud dojde k uvědomění si všech překážek, které mohou zabránit hladkému průběhu komunikace, mohou být tyto poznatky využity při snaze pochopit, proč došlo k rozporu mezi tím, jaký aktéři přisuzují význam sdílené informaci. Už jen uvědomění si specifík dané situace a příčiny posunutí významu může napomoci vzájemnému porozumění a může vést k napravení situace, k upřesnění sdělení apod.

### **Bariéry v komunikaci**

Rozdíly v přisuzování významu způsobují komunikační šумы, které proces pochopení znesnadňují. Rozdílné pochopení významu může plynout z *osobností jednotlivců* (srov. Tureckiová, 2004, s. 114), ať už se jedná o fyzické a fyziologické bariéry,<sup>16</sup> psychické a psychologické bariéry,<sup>17</sup> sociální bariéry (předsudky a postoje) či sémantické bariéry.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> rozdíly ve smyslovém vnímání a poruchy s ním spojené, fyzický stav, některá onemocnění vedoucí ke změnám schopnosti pamatovat si

<sup>17</sup> osobní a rodinné problémy, psychické abnormality, preference jedince

<sup>18</sup> rozdílné zkušenosti promítající se do způsobu vyjadřování a do specifického chápání pojmů

Další skupinou ovlivňující komunikaci jsou bariéry *vnější*. Jsou jimi jednak fyzické prostředí a podmínky, dále pak podmínky sociální, které souvisejí s kulturním prostředím, kde probíhala či stále probíhá výchova jedince. Tyto faktory sociálního prostředí souvisejí i s vnitřním prostředím jedince.

Tyto šumy, které mohou nastat na straně vysílače (například ve formě špatné výslovnosti, používání žargonu, onemocnění hlasivek) i na straně příjemce (nedoslýchavost, určování významu sdělení na základě předsudků, omezená schopnost soustředění a jiné), snižují efektivitu komunikace. Šumy a nedostatečná zpětná vazba často vedou k nedorozumění a následně ke konfliktům.

Jak uvádí Tureckiová (srov. Tureckiová, 2004, s. 113), právě výše uvedené prvky komunikace<sup>19</sup> jsou argumentem, proč se v organizaci zabývat systematickou, řízenou komunikací, tedy proč je dobré mít zavedenou *komunikační strategii*.

Pokud se v dané organizaci její vedoucí pracovníci či manažeři efektivní komunikací nezabývají, má toto opomíjení bezpochyby dopad na celou organizaci, a to jak na efektivitu, tak i na firemní kulturu.

## **3.2 Formy a typy komunikace**

### **Formy komunikace**

Z hlediska forem komunikace je možno rozlišit komunikaci:

- *verbální, neverbální a komunikaci činy,*<sup>20</sup>
- *mluvenou a psanou.*

### **Typy komunikace**

Z hlediska charakteristik komunikační situace ji lze rozdělit následujícími způsoby (srov. Tureckiová, 2007, s. 71–77):

---

<sup>19</sup> komunikační záměr a komunikační efekt

<sup>20</sup> Ta je některými autory chápána jako součást neverbální komunikace. Nesplňuje však všechny její aspekty, a proto ji vymezují jako odlišnou, třetí formu.

- *Intrapersonální, interpersonální a veřejná* komunikace. Interpersonální komunikace, která je pro tuto práci stěžejním typem, je charakteristická nižším počtem účastníků, kdy mezi sebou komunikují nejméně dva lidé a nejvíce skupina osob. Skupina však nemůže být příliš velká; je třeba, aby v ní byl zachován osobní vztah mezi členy. Charakteristickou pro tuto skupinu je to, že se navzájem znají, komunikují spolu ve formě debaty nebo diskuse a vnímají jeden druhého jako individuální osobnost. Tato situace je v komunikaci v prostředí organizace častá, protože hlavní osobou, která zaměstnance motivuje, je jejich vedoucí či manažer. Formou komunikace, kterou můžeme sledovat v organizaci, je však i komunikace veřejná; zejména zprostředkovaná. Může mít vliv na motivaci zaměstnanců, například pokud se jedná o hromadný motivační dopis ředitele adresovaný zaměstnancům organizace.
- *Živá a reprodukováná.*<sup>21</sup> Dělí se podle toho, zda je k jejímu přenosu využívána technika (video, dopis, email) či probíhá „z očí do očí“, což znamená, že komunikující mají možnost okamžitě reagovat na výpovědi partnera a přenos informací není zajištěn technickými přístroji. V moderní organizaci se užívají obě formy komunikace. Pokud se komunikace odehrává v jednom krátkém časovém úseku, kdy mají osoby možnost okamžitě reagovat na sebe navzájem, poskytuje komunikace možnost účinné zpětné vazby. Ta je obzvláště efektivní zejména v případě, kdy je komunikace ve stejném časovém úseku zároveň komunikací živou.
- *Vnitřní a vnější.* Toto dělení vychází z toho, zda komunikace probíhá uvnitř organizace či je směřována navenek. V této práci budu hovořit zejména o komunikaci vnitřní.
- *Formální a neformální.* Spíše než o dva odlišné typy se jedná o dva krajní body škály; můžeme tedy říci, že jednání má vždy určitou míru formálnosti. Nakolik bude komunikace formální, určuje především situace, ve které se osoby nacházejí. Pokud pro danou situaci existuje soubor závazných pravidel nebo norem, bude komunikace pravděpodobněji formální (srov. Tureckiová, 2007, s. 77). To, že daná situace je pro míru formálnosti více určující než vztah mezi osobami, můžeme ukázat na následujícím příkladě: Pokud spolu jdou dva muži, kteří se dobře

---

<sup>21</sup> neboli přímá a zprostředkovaná

znají, hrát squash, jejich jednání bude spíš neformální; pokud spolu však pracují ve stejné organizaci, na firemním jednání s dodavatelem se k sobě přesto budou chovat formálně. Dále záleží na zmíněném vztahu mezi osobami. Míru formálnosti ovlivňuje například rozdíl ve věku partnerů, záleží i na příbuzenském poměru.

Formální rozhovor často probíhá ve veřejné nebo sociální zóně. Komunikující osoby používají spisovný jazyk, zřetelný je důraz na správné používání gramatiky. Volená slova jsou emočně neutrální; gesta jsou umírněná. Je třeba říci, že ačkoliv je formální komunikace jedním ze specifických prvků formální organizace, neformální komunikace má v organizaci své opodstatněné místo také.

### **3.3 Komunikace v organizaci**

*„Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.“ (Armstrong, 2007, s. 659)*

Specifickou podobu má komunikace probíhající v prostředí organizace. Jedná se totiž o uměle vytvořený útvar, jehož členové spolu interagují primárně z důvodu naplňování cílů organizace, nikoliv na základě osobního zájmu o ostatní členy organizace. Pokud je tato komunikace efektivní, má organizace nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Nedodržování zásad efektivní komunikace může vést až k ohrožení její existence.

Komunikace je nutností, bez které se organizace neobejde. Všudypřítomně jí prostupuje a pomáhá předávat informace, propojovat ji s okolním prostředím a také propojovat zaměstnance na jednotlivých pozicích a úrovních. V současnosti, kdy rychlost a přesnost předávaných informací a efektivita organizačních procesů má podstatný vliv na úspěšnost organizace, je třeba se komunikací zde zabývat.



## **Partneři komunikace v organizaci**

Existují dva způsoby, jak lze organizační komunikaci definovat. Buď ji lze chápat jako komunikaci probíhající jak uvnitř organizace, tak i směrem ven<sup>22</sup> nebo je možno ji vymežit pomocí užšího pojetí jako sociální komunikaci probíhající pouze uvnitř organizace. Ve své práci budu používat toto druhé pojetí. Hloušková (srov. Hloušková, 1998, s. 9) definuje komunikaci v organizaci jako informační a vztahové propojení hospodářské organizace, respektive jejich členů.

Účastníky komunikace v organizaci jsou všichni zaměstnanci organizace, kteří spolu vstupují do interakce. V této práci se zabývám především komunikací, která probíhá mezi nadřízeným a podřízeným, protože zejména nadřízený může pomocí komunikace s podřízeným ovlivnit jeho motivaci pro práci v organizaci; motivačně ale může působit i komunikace se zaměstnanci na stejné úrovni v organizační hierarchii či se zaměstnanci podřízenými.

## **Jak probíhá firemní komunikace**

Tureckiová (srov. Tureckiová, 2004, s. 116) uvádí, že důležitější, než to, jaké množství informací organizací probíhá, je to, zda jsou tyto informace pro organizaci relevantní, tedy zda jsou nějak vztaženy k cíli komunikace. Ten by měl zase korespondovat s cíli organizace určenými strategií. Dále je důležitá efektivita komunikace a přeměna informací ve znalosti, které vedou ke zvýšení účinnosti všech procesů prováděných zaměstnanci organizace.

Autoři zabývající se komunikací v organizačním prostředí<sup>23</sup> se shodují na tom, že tato komunikace je nástrojem, který manažerům slouží nejen k informování zaměstnanců, ale především k ovlivňování jejich pracovních postojů, motivace a chování. Odpovědností manažera je, aby zajistil tok informací.

Komunikace je vždy záležitostí obou stran. Manažer nebo přímý nadřízený je sice tím, kdo by měl určovat podobu komunikace, a to jak její vznik, tak i udržování

---

<sup>22</sup> s dodavateli, zákazníky s dalšími vnějšími činiteli

<sup>23</sup> např. Příkrylová – Jahodová (srov. 2010, s. 116)

a směřování, ostatní zaměstnanci by mu však měli být rovnocennými partnery. Každý zaměstnanec by měl mít schopnost, možnost i zájem efektivně komunikovat – ne nutně všichni ve stejné míře, záleží na pracovní pozici a na tom, do jaké míry a v jaké podobě je třeba, aby docházelo ke komunikaci.

Efektivní komunikace v organizaci bude poukazovat na nejasnosti a nepřesnosti v komuniké a ve významech, které mu jednotlivci přisuzují, bude odkrývat nedostatky a nastiňovat možnosti spolupráce, odhalovat problémy v organizaci, bude provázet změnami v organizaci a bude odkrývat názory samotných zaměstnanců na průběh pracovní činnosti. Ale především bude takováto komunikace motivující pro zaměstnance. Výhodou používání komunikace jako motivačního prostředku je zejména to, že není finančně příliš náročná, a pokud probíhá správně, tak je velmi účinná.

### **Cíle komunikace v organizaci**

Komunikace v organizaci má vliv na následující skutečnosti:<sup>24</sup>

- navázání spolupráce,
- omezení nejistoty a obav,
- informovanost, což podporuje jistotu a důvěru,
- osobní kontakt a pozornost, tedy zájem o zaměstnance jako o člověka,
- neformální vztahy,
- zpětnou vazbu,
- konstruktivní kritiku, která podněcuje k osobnímu rozvoji.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> při sestavování jednotlivých bodů jsem vycházela z Hagemannové (srov. Hagemannová, 1995, s. 53–58

<sup>25</sup> tento účinek mají i ostatní body

Při dosazení komunikace do Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace může komunikace působit jako dissatisfaktor i jako satisfaktor. Záleží na konkrétní situaci v organizaci i na individuálních charakteristikách účastníků komunikace.

## 4 STRUKTURA

### 4.1 Popis

Jedním z důležitých prvků, které slouží k naplňování cílů organizace je organizační struktura. Organizační struktura je mechanismus, který zajišťuje koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Její význam tkví v tom, že umožňuje efektivní činnost organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, dělbu odpovědnosti za jednotlivé aktivity mezi členy organizace, koordinaci činností jednotlivých složek a oblastí činností, přizpůsobení okolním změnám a také sociální uspokojení svých členů (srov. Bělohlávek, 1996, s. 91, 92).

Z organizační struktury vyplývá dělba práce, určuje tudíž i náplň práce jednotlivých členů. Z té lze dále odvodit obsah činností jednotlivých pracovních míst.

### 4.2 Rozdělení podle tvaru

Podle toho, kolik úrovní řízení je mezi vrcholovým vedením a řadovými zaměstnanci, odlišujeme širokou a štíhlou organizační strukturu.

- a) *Široká organizační struktura*. Má méně úrovní, obvykle tři až pět (srov. Bělohlávek, 1996, s. 92). Typickou širokou organizační strukturou je například základní škola, kde jednotliví pedagogové spadají přímo pod vedení ředitele.
- b) *Štíhlá (úzká) organizační struktura*. Má více úrovní; je používána například ve výrobní organizaci nebo v armádě (srov. Bělohlávek, 1996, s. 92).

Štíhlou organizační strukturu, ač má nesporné výhody, není v praxi snadné uchovat. Pokud se totiž organizace úspěšně vyvíjí, dochází k růstu počtu zaměstnanců. Podle Graicunasovy teorie je však rozpětí řízení každého vedoucího omezené (srov. Urwick, 1956, s. 39–41). Protože by měl mít přehled o svých podřízených, ale i o vzájemných vztazích mezi nimi, je omezen maximálním počtem pěti až šesti podřízených.

Po doplnění do Graicunasova vzorce uvidíme, že v případě pěti podřízených sleduje přímý nadřízený sto vztahů (přímých, nepřímých a skupinových).<sup>26</sup> Při šesti zaměstnancích je těchto vztahů 222, při každém dalším podřízeném se počet vztahů více než zdvojnásobuje. Jakmile má tedy nadřízený více podřízených osob, začnou mu nutně některé vztahy a souvislosti unikat. Podřízení se pak mohou „vymknout kontrole“ anebo naopak postrádají vedení a pozornost, kterou by jim měl nadřízený poskytovat.

*„Pokud tedy organizace nezmění v odpovídajícím okamžiku svoji organizační strukturu, může zakrnět v určitém stádiu svého vývoje anebo dokonce začít stagnovat.“<sup>27</sup>*

Pokud je podřízených mnoho, může dojít k tomu, že se na úrovni nadřízeného vytvoří další pracovní místo. Pokud však i na této úrovni dojde ke zvýšení počtu osob, může dojít i k vytvoření další úrovně řízení.

### **4.3 Rozdělení podle sdružování činností**

Základní, nejčastější formou organizace je *funkcionální struktura*. Zaměstnanci se v této struktuře sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Zdůrazňuje rozdělení úkolů, tedy je zde vyšší specializace. Rozdělení úkolů probíhá dle získaných kvalifikací, každý zaměstnanec má vymezenou svou sféru pracovní činnosti (například technický ředitel, finanční ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel). (srov. Bělohávek, 1996, s. 92, 93)

Funkcionální organizační struktura vede k získávání hluboké a úzké specializace. Zaměstnanci tedy získávají specifické odborné dovednosti, které jsou třeba na konkrétní pracovní místo, které zastávají. Specializace je však obtížně přenositelná na jiné pracovní pozice.

Zaměstnanec ve funkcionalní struktuře má pevně danou pracovní náplň, která vyplývá z jeho specializace. Jeho kariérová dráha je poměrně jednoznačná a neměnná –

---

<sup>26</sup> NICKOLS, F. The Span of Control and the Formulas of V. A. Graicunas. *Scribd* [online]. 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.scribd.com/doc/95665219/graicunas>>.

<sup>27</sup> ZIKMUND, M. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. *Business Vize* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

zaměstnanec může vysledovat pravděpodobný průběh své kariéry u kolegy s podobným zaměřením (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 119).

Rozhodování na strategické úrovni probíhá jen ve vrcholovém vedení, řízení je centralizované (srov. tamtéž, s. 119). To se odráží v nepříliš velké pružnosti při reagování na změny či na specifické problémy na operační úrovni (viz 5.2).

Spolupráce probíhá v rámci odborné oblasti, nikoliv mezi oblastmi s odlišnými specializacemi (srov. tamtéž, s. 119).

Další možná je struktura *divizionální*. Ta vzniká vytvořením divizí, které jsou relativně samostatné a které zahrnují všechny sféry činností. Tyto divize se od sebe mohou lišit typem výrobku či služby, geografickým umístěním či typem svého zákazníka. Protože odborné činnosti potřebné k fungování divize nejsou odděleny (každá z divizí má svůj vlastní finanční, provozní, technický či obchodní úsek), je umožněno operativní reagování každé divize a pružné jednání. (srov. Bělohlávek, 1996, s. 93):

Často je důvodem vzniku této organizační struktury původně funkcionální struktura, která se s rostoucí velikostí organizace stala nepružnou a neúnosnou (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 119).

Specializace je v této struktuře obecnější a „mělčí“, právě z toho důvodu, že je třeba, aby zkušenosti a dovednosti zaměstnanců prolínaly mnoho oblastí, které je potřeba spravovat.

Obecnější specializace však není na závalu, naopak může být organizaci prospěšná. Jednak zajišťuje pružnější reagování organizace na potřeby trhu a zákazníků, protože odpadá rozsáhlý aparát, který by zpomaloval fungování organizace (srov. tamtéž, s. 119). Dále je taková organizace vhodná pro využívání potenciálu týmové spolupráce.

Třetí a současně poslední je struktura *maticová*. Propojuje prvky funkcionální a divizionální organizační struktury. Jedna část struktury zahrnuje odborná, specializovaná pracovní místa (viz funkcionální struktura), druhá část zahrnuje týmy (viz divizionální struktura), ve kterých jsou zaměstnanci různých útvarů, kteří se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Každý zaměstnanec odpovídá jak vedoucímu odbornému,

tak vedoucímu týmu, který zodpovídá za splnění jednorázového komplexního projektu. (srov. Bělohávek, 1996, s. 94)

Tato organizační struktura rychle reaguje na požadavky vnitřního i vnějšího prostředí; je orientována na zákazníka. Projektové týmy, které vznikají mimo základní, „pevnou“ strukturu, mohou být flexibilně tvořeny i modifikovány. Jelikož nekopíruje základní strukturu, nevyužívá ani jejího direktivního, centralizovaného řízení. Tato skutečnost podporuje flexibilní využívání lidských zdrojů; zejména plné využití jejich odborných znalostí (dochází i k jejich vzájemnému sdílení) a rozvoj jejich kreativity. Rozhodování a šíření informací je rychlé. (srov. Mallya, 2007, s. 149, 150)

Mezi její nevýhody patří možné konflikty, a to jak ohledně konfliktů mezi dvěma různými cíli zaměstnance, tak i konflikty mezilidské (nejasná loajalita, autorita a zodpovědnost, které jsou duální). Klade se v ní důraz na interní vztahy. Je také časově, finančně a organizačně náročná (srov. tamtéž).

Maticová struktura je vhodná pro středně velké organizace s několika druhy výrobků, které působí v měnícím se, nestabilním prostředí. (srov. tamtéž, s. 150)

#### **4.4 Dělbá práce**

Základem dělby práce je *vytváření pracovních úkolů*, které, společně s přiřazenou zodpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací a podmínkami, v nichž práce probíhá, tvoří nejmenší jednotku organizační struktury obsazenou jedním zaměstnancem – *pracovní místo*. (srov. Dvořáková, 2007, s. 101).

V každé organizaci dochází v rámci zvýšení její efektivity (tedy vyšší produktivita práce, nižší náklady, lepší technologické možnosti) k rozdělení činností mezi jednotlivé členy organizace.

Dělbá práce však neznamena pouhé rozdělení činností. Zahrnuje také vazby mezi vzniklými segmenty. Ze sociologického hlediska se jedná především o vztahy mezi jedinci a mezi skupinami účastníky se pracovního procesu (srov. Petrusek, 1996,

s. 179). Tyto vztahy se utvářejí především na základě interakčního trojúhelníku,<sup>28</sup> a to za neustálého působení mimopracovních vlivů (srov. tamtéž).

Současně dochází k dělbě rolí a k distribuci moci; dělba práce je tedy vždy propojena s mocenskou problematikou (srov. tamtéž).

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je determinující určit obsah práce; tedy stupeň specializace zaměstnance. Specializace (kvalifikace) závisí na těchto prvcích (srov. tamtéž, s. 102):

- *charakteristika organizace* (velikost, technická úroveň, stabilita podnikatelského záměru, charakteristika dodavatelských a odběratelských vztahů, typ organizační struktury, cíle organizace),
- *charakteristiky zaměstnanců* (jejich znalosti, schopnosti, dovednosti, potřeby, ochota přijímat změny).

Při vytváření pracovních úkolů hrají klíčovou roli technický rozvoj, požadavky trhu a kvalita pracovní síly. Co se týče pracovní síly, je třeba počítat s měnícími se požadavky zaměstnanců ohledně zajímavosti práce, která jim současně poskytuje možnost sebeaktualizace – je tedy potřeba, aby samotná práce byla motivující (srov. tamtéž, s. 102).

Způsob dělby práce v organizaci závisí především na požadované specializaci. Zařizují ji manažeři, kteří rozdělují celkové úkoly organizace do specifických prací, které obsahují specifikované pracovní úkony. Tato specifikace současně určuje způsob, jakým má být daná práce provedena. Úkolem manažerů je specifikovat práci způsobem, který umožní zaměstnancům provést správný úkol ve správný čas, a rozdělit celkové úkoly organizace do menších specifických prací, což je zase podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech zaměstnanců. (srov. Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 260)

---

<sup>28</sup> lidé – technika – technologie



Ohledně přístupu k vytváření pracovních úkolů můžeme vysledovat *dvě tendence*. Inklinace k určité tendenci vzniká díky rozdílným podmínkám organizace.

- a) *Mechanistický přístup* (srov. Dvořáková, 2007, s. 103). Mechanistický přístup souvisí především s tzv. klasickými koncepcemi organizace.<sup>29</sup> Je však stále hojně využíván i v současnosti; použití nachází především v organizaci, ve které dochází k opakování pracovních postupů především méně kvalifikovanými zaměstnanci, a která působí za stabilních podmínek.

Myšlenkou tohoto přístupu je fungování všech jednotek organizace stejně jako fungování mechanického stroje, kdy každá „součást“ vykonává určitou neměnnou činnost, aby výsledkem byl stále stejný produkt.

Při mechanistickém přístupu se vedení organizace zabývá především věcným uspořádáním a formální strukturou organizace; funkční nadřízeností a podřízeností útvarů a jejich počty, koordinací činností útvarů; vhodnými způsoby řízení, jeho zefektivněním a vědeckým podložením (srov. Tureckiová, 2004, s. 17).

Základem je úzká specializace pracovních míst, která umožňuje rychlé zapracování nekvalifikovaných zaměstnanců. Pro vysoký výkon tedy stačí zácvik zaměstnance k požadovanému úkolu. Dalším znakem jsou nízké potřebné finanční náklady na zaměstnance.

Dalšími výhodami je rychlá nahraditelnost úzce specializovaného zaměstnance, a pokud pracovní úkon zahrnuje pouze malý počet úkonů, tak vysoká zručnost – a tedy dobrá jakost výrobků. (srov. Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 260)

Nevýhodou (srov. Dvořáková, 2007, s. 103) je jednostranná, nepříliš motivující činnost a omezená možnost širšího uplatnění a osobního rozvoje zaměstnance. Osobní iniciativa je nežádoucí, vyžaduje se přesné plnění stanoveného postupu. Ačkoliv je toto vytváření úkolů jednodušší pro zácvik zaměstnance, klade vyšší nároky na management při přípravě práce a při zpracování technologických a pracovních postupů, dále také při koordinaci těchto úkolů.

---

<sup>29</sup> Teorie byrokracie (Weber), vědecké řízení (Taylor), klasické řízení (Fayol, Urwick, Money)

b) *Motivační přístup*. Jedná se o moderní přístup, který využívá poznatků Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace (srov. Dvořáková, 2007, s. 103, 104). Práce má být podnětná a rozmanitá, s pravomocí k rozhodování, příležitostí učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání.<sup>30</sup> Zaměstnanec by měl dosahovat žádoucích a také pozorovatelných výsledků.

Pro motivující práci doporučuje Dvořáková (srov. tamtéž, s. 103, 104) dodržení následujících zásad:

- Komplexnost pracovního úkolu (smysluplnost a viditelný výsledek),
- Rozmanitost pracovního úkolu (vylučuje jednostrannou zátěž a monotónnost),
- Významnost úkolu (tedy míra vlivu, který má úkol na ostatní zaměstnance. Důležitý úkol zaměstnance motivuje),
- Autonomie (rozvíjí individuální schopnosti zaměstnance, protože možnost stanovit cíl a způsob, kterým jej dosáhne, vede k větší zodpovědnosti a k možnosti kontroly své práce),
- Častá zpětná vazba (zaměstnanec je informovaný o tom, jak vykonává svou práci).

Realizace těchto zásad se promítá v rotaci pracovních úkolů a pracovních míst, v rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a v rozšiřování pravomocí zaměstnance.

---

<sup>30</sup> Dle Armstronga (srov. Armstrong, 2007, s. 277) je v případě, kdy organizace od zaměstnanců vyžaduje flexibilní přístup spojený s rychlou reakcí na nové požadavky, vhodnějším než „pracovní místo“ označení „role“. Odlišnost pojmenování reflektuje také to, že je vázána spíše k zaměstnanci než k pracovnímu místu. Míra vytváření pracovní role je omezená, tam, kde jsou důležité prvky flexibilita a růst, může být podle zmíněného autora i nulová (zejména u zaměstnanců pracujících se znalostmi a informacemi).

## 4.5 Struktura a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- určuje tok informací v organizaci

### Souvislost s motivací:

- kdo koordinuje pracovní činnosti
- kdo určuje pravomoci; kdo pověřuje úkolem či přiřazuje zodpovědnost
- typ dělby práce

### Kritéria:

- jednosměrná komunikace
- rychlost přenosu informací v široké a v úzké struktuře
- více než pět přímých podřízených
- funkcionální, divizionální a maticová struktura
- mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů

### 4.5.1 Kritérium – Jednosměrná komunikace

Jednosměrná komunikace probíhající směrem od vedení k řadovým zaměstnancům nevyužívá plně potenciálu zaměstnanců. Vedení se při takovéto komunikaci soustředí spíše na organizační cíle než na zaměstnance, aniž by si uvědomovalo, že zaměstnanci jsou ti, kteří tyto cíle pomáhají naplňovat a navíc také ti, kteří mohou organizaci měnit, inovovat. Znají ji totiž důvěrně na operační úrovni, o které má vrcholové vedení pouze zamlženou představu – pokud však je přesvědčeno o tom, že zná organizaci lépe než její řadoví zaměstnanci, je toto přesvědčení omezující pro organizaci samotnou.

Pokud zaměstnanci není umožněno podílet se pomocí komunikace s vedením na naplňování cílů organizace, na poskytování informací a na měnění své pracovní činnosti, nebo je mu umožněno komunikovat s vedením pouze pomocí pozitivních zpráv,

získává zaměstnanec dojem, že o jeho názory vedení nestojí a že je zbytečné se v tomto směru angažovat. Tato situace dále ovlivňuje i mezilidské vztahy s nadřízenými.

Odpovědnost zaměstnance v organizaci se snižuje, stává se pasivním prvkem, který čeká na rozkazy „shora“ a který odvádí pouze svou nutnou práci bez zájmu o další podílení se na chodu organizace.

Protože komunikace s vyššími nadřízenými je omezená, zaměstnanec má také omezenou možnost osobního růstu, seberealizace.

Zaměstnance motivuje, pokud je veden k přispívání svými poznatky k výkonnosti organizace, musí mu to být ovšem umožněno. Komunikace se může stát efektivnější díky využití *dalších komunikačních kanálů* (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 470):

- *vertikálního*, který má podobu nejen sestupnou, ale také vzestupnou, což podporuje participaci zaměstnance,
- *horizontálního*, který vede mezi útvary na stejných úrovních a je typický pro organizace divizionální a maticové, klade důraz na týmovou práci a umožňuje pružnost organizace,
- *diagonálního*, který přenáší informace mezi zaměstnanci různých útvarů a úrovní, je liberální a podmiňuje jej oslabený kastovní systém v organizaci.

Další otázkou je ale, zda je třeba za každou cenu informovat všechny zaměstnance o všech jevech v organizaci. Poskytnutí možnosti všem zaměstnancům vyjadřovat se k veškerému dění v organizaci může být kontraproduktivní z hlediska časového i finančního.

## **4.5.2 Kritérium – Rychlost přenosu informací v široké a úzké struktuře**

### **Široká struktura a přenos informací**

V široké organizační struktuře je přenos informací rychlejší a rychlejší je i iniciace a implementace změn. Dochází k menšímu zkreslování informací, protože informace přenáší menší počet osob. Je zde také rychlejší a účinnější zpětná vazba.

Zaměstnanci jsou komunikačně propojeni s vrcholovým vedením, což jim poskytuje informace nejen o operativní, ale i o strategické úrovni plánů v organizaci. Komunikace vedení s řadovými zaměstnanci je přímější.

Zaměstnanci se mohou ve větší míře podílet na změnách. Modelový případ s třemi stupni řízení je v tomto případě ideální organizační strukturou, protože o změně spolurozhoduje ten, kdo ji spouštěl. Zaměstnanci mají tedy podíl na odpovědnosti a rozhodování.<sup>31</sup>

V široké struktuře však záleží také na tom, zda šířka struktury neznámá příliš vysoký počet zaměstnanců na jednoho přímého nadřízeného (viz 4.5.3).

### **Úzká struktura a přenos informací**

Co se týče přenosu informací vertikálním směrem, tedy od vrcholového vedení až k řadovým zaměstnancům a opačně, lze říci, že čím větší je počet úrovní řízení (tedy čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn. Tedy i celá organizace je méně flexibilní.<sup>32</sup>

Při přenosu informace vertikálním směrem může dojít ke zkreslení. Naléhavý problém, který řeší na operační úrovni zaměstnanci, nemusí k vedení vůbec dorazit ve formě výzvy o nápravu, ba nemusí dorazit vůbec. Stačí jen, aby se jedinci na některé

---

<sup>31</sup> ZIKMUND, M. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. *Business Vize* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: < <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu> >.

<sup>32</sup> srov. tamtéž

z vyšších úrovní řízení zdál tento problém banalitou, kterou nebude obtěžovat svého nadřízeného.

Při zavádění změn se pozná až na dvou posledních úrovních (tj. zaměstnanec, který činnost vykonává a jeho přímý nadřízený), že je třeba něco konkrétního na této změně upravit. Odtud se informace o potížích potřebují zase složitou cestou dostat k vedení a na horních dvou stupních řízení se znovu rozhodne o řešení.<sup>33</sup>

Řadoví zaměstnanci a vedení mají tedy omezenou možnost přímé komunikace – tedy diskuse se zpětnou vazbou. Každá úroveň řízení mezi nimi funguje jako bariéra. Tato skutečnost je pro zaměstnance demotivující.

Čím více má organizace úrovní, tím spíše se rozhodování přesouvá na horní úrovně řízení a tím méně se na rozhodování podílejí zaměstnanci.

#### **4.5.3 Kritérium – Více než pět přímých podřízených**

Při větším počtu zaměstnanců (přibližně více než pět až šest) začnou nadřízenému nutně unikát některé vztahy mezi nimi a některé souvislosti. Zaměstnanci se stanou obtížně kontrolovatelní nebo mohou začít postrádat vedení a pozornost nadřízeného.

V tomto případě je pro nadřízeného obtížné komunikovat se zaměstnanci tak, aby jim poskytl potřebné vedení a motivoval je k výkonu. Chybí mu totiž dostatek času a informace ohledně jejich motivačního zaměření a ohledně pracovní činnosti, které si při tak vysokém počtu zaměstnanců nepamatuje. Podle Graicunase<sup>34</sup> ničí špatná komunikace a nerozhodnost morálku zaměstnanců. Za vznik nerozhodnosti u zaměstnanců má odpovědnost jejich nadřízený, který má příliš široké rozpětí kontroly.

Na druhou stranu, pokud je podřízených málo, dochází k větší než potřebné kontrole, s čímž jsou spojeny také vyšší náklady řízení. V tomto komunikace také nepůsobí

---

<sup>33</sup> srov. tamtéž

<sup>34</sup> NICKOLS, F. The Span of Control and the Formulas of V. A. Graicunas. *Scribd* [online]. 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.scribd.com/doc/95665219/graicunas>>.

motivačně, neboť dochází k omezení samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnanců. Pokud je podřízených nízký počet, je třeba věnovat větší pozornost jejich výběru.

Pro komunikaci je efektivní počet pěti až šesti přímých podřízených, kdy se jim nadřízený může dostatečně věnovat a současně jim ponechává prostor k zodpovědnosti a samostatnosti, který může být při nižším počtu přímých podřízených omezený.

#### **4.5.4 Kritérium – Funkcionální, divizionální a maticová struktura**

##### **Funkcionální struktura**

Komunikace mezi vrcholovým vedením je ve funkcionální struktuře nepružná, pomalá, nereaguje dobře na změny či na specifické obtíže při konkrétních pracovních úkonech. Navíc zde vzniká efekt tiché pošty – při přenosu informace z jednoho konce na druhý dochází k jejímu zkreslení, které může být i závažného charakteru. Takováto komunikace má spíše demotivující účinek.

Zaměstnanci proto méně usilují o změny a inovace v organizaci. Pokud tuto snahu mají, trvá dlouhou dobu cesta informace a dlouhou dobu uvedení změny do praxe. Pokud ovšem informace dorazí k posluchači nezkreslená. Prosazení názoru je obtížné.

Ohledně uznání a odpovědnosti za provedenou práci platí, že dosahované výsledky organizace, úspěchy i neúspěchy jsou výstupem činností mnoha specializovaných útvarů (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, s. 119). Je proto nesnadné zjistit, jaký je podíl jednotlivých odborných oblastí na tomto výsledku. Tím hůře se následně určuje podíl jednotlivých zaměstnanců. Z toho důvodu nelze ani určit míru odpovědnosti zaměstnanců, je nejasná, spadá „na všechny a na nikoho“. Zaměstnanec tedy nemá stanovenou míru své odpovědnosti za konkrétní pracovní činnosti.

Spolupráce a komunikace v rámci jedné odborné oblasti je obvykle rozvinutá. Zaměstnanci jsou si zde podobní, rozumějí si mezi sebou, mluví stejným jazykem o stejně vnímaných problémech na odborné úrovni a díky daným pravidlům vytváří důvěrně známé prostředí; mohou spolu dobře spolupracovat. Sdílení odborných poznatků a komunikace probíhající v rámci podobné specializace může být motivující. Z tohoto

důvodu je pro organizaci založené na úzké specializaci zaměstnanců vhodné, aby měla funkcionální strukturu.

Pokud je však třeba, aby spolupracovalo na jedné činnosti více odborných skupin, začnou se zpravidla objevovat obtíže spojené s nedostatkem informací týkajících se používaného způsobu mluvy, cílů a zájmů druhé skupiny. Zaměstnanec se necítí být angažován při řešení situací, které se jej netýkají. Přitom platí, že čím je skupina jednotnější, tím striktněji odmítá nekonformní chování. Tedy čím je odborná skupina specializovanější, tím obtížněji bude spolupracovat s jinými zaměstnanci.

Z důvodu nesnadné spolupráce mezi odborníky z různých oblastí jsou ztížené podmínky pro implementaci nových výrobků, služeb nebo technologií. Různé orientace na dosahování cílů jednotlivých specializovaných oddělení zabraňují vzájemnému pochopení a znesnadňuje komunikaci (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 119).

Jelikož skupina vytvořená spojením více odborných oblastí není konzistentní, nejsou zde splněny podmínky pro efektivní týmovou práci.<sup>35</sup> Není splněna podmínka *soudržnosti*, Skupiny jsou rozdílné, tedy pro sebe navzájem nepředvídatelné. Z téhož důvodu pak nelze dosáhnout ani dalších podmínek, tedy *důvěry* a *spolupráce*. Členové organizace ztrácejí při dosahování stanovených cílů ochotu ke spolupráci a ke kompromisu s dalšími útvary. Navíc specialisté mohou mít tendenci „nekomunikovat“ se zaměstnanci, kteří v dané oblasti specialisty nejsou, tedy nevysvětlovat jim odborné záležitosti, které jim připadají zřejmé.

Úspěšná spolupráce proto může probíhat v rámci jedné odborné oblasti, ale pouze obtížně jí lze docílit mezi více oblastmi.

### **Divizionální struktura**

Na rozdíl od struktury funkcionální je zde odpovědnost za jednotlivé činnosti i odpovědnost za výsledky jasná. Divize lze totiž navzájem srovnat a stanovit míru jejich úspěšnosti, protože jsou samostatně hospodařícími jednotkami. Odpovědnost

---

<sup>35</sup> Která by měla být založená na spolupráci, důvěře a soudržnosti (srov. Bělohlávek, Košťan, Šuleř, s. 535)



zaměstnanců v rámci jednotlivých divizí je určena, proto působí motivačně. Z toho důvodu mohou zaměstnanci počítat se spravedlivou odměnou za svou práci a mají možnost seberealizace a osobního růstu.

Komunikace je pružná, specializace v tomto typu organizace je spíše široká, což umožňuje srozumitelnou komunikaci mezi jednotlivci i v rámci skupin.

Komunikace v rámci konkrétní divize i při spolupráci zaměstnanců z více divizí je srozumitelná, protože je založena na mezioborové spolupráci. Týmová práce není pro zaměstnance problémem.

### **Maticová struktura**

V maticové struktuře dochází k propojení prvků funkcionální a divizionální organizační struktury.

V *projektové* struktuře se využívá zejména horizontální komunikace, která rychlejší než komunikace vertikální; rychlá je i zpětná vazba. Informace jsou sdíleny v celém projektovém týmu z důvodu vyšší možnosti jejich využití. Poskytuje příležitost pro rozvoj funkční a integrální znalosti. Sdílení informací a práce zaměstnanců na rozličných projektech působí motivačně. Zaměstnanec je motivován k výkonu možností osobního růstu, seberealizace a získání uznání za svou práci. Šanci na individuální úspěch poskytuje flexibilní projektová struktura.

Fungování v týmech zvyšuje motivaci zaměstnanců, protože rozhodování probíhá kolektivně. Každý zaměstnanec má možnost uplatnit svůj názor, má možnost podílet se na procesu rozhodování – tento proces není centralizovaný, k rozhodování dochází v komisi. Dochází k rozvoji individuální odpovědnosti za výsledky činnosti týmu.

Je-li dokončen projekt, efektivně vzrůstá komunikace, flexibilita projektu a inovace.

Na rozdíl od předchozích struktur nejsou v maticové struktuře pevně stanovena pravidla ohledně autority a zodpovědnosti ani pevná pravidla komunikace. Řízení nadřízenými není téměř zapotřebí. Je kladen důraz na rychlost rozhodování, na flexibilní reakci.

Kvůli absenci pevných pravidel ohledně autority, odpovědnosti či způsobu komunikace může však docházet k mocenským bojům, což znamená ztrátu času, úsilí i důvěry zaměstnanců (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 121). Může také docházet k ovlivňování bez autority.

V této struktuře je dále zvýšená pravděpodobnost mezilidských konfliktů, protože intenzita nezbytných kontaktů s ostatními členy týmu je velká; jsou nutné pravidelné schůzky, porady i řešení konfliktů (srov. tamtéž, s. 121). Pokud nejsou tyto schůzky vedeny efektivně, může docházet k velkým časovým ztrátám, což je pro zaměstnance demotivující. Protože práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci, je nezbytné školení v mezilidských vztazích.<sup>36</sup>

Maticová organizační struktura je vhodná pro organizace s širokou specializací zaměstnanců.

#### **4.5.5 Kritérium – Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů**

##### **Mechanistický přístup**

Úzká specializace užívaná při mechanistickém přístupu vede k jednostrannému zaměření a k opakující se činnosti. Pro tuto monotónnost není vykonávaná činnost motivující.

Možnosti motivování zaměstnanců jsou ochuzeny o rozmanitost práce, rozhodování o postupu práce, pracovní úkoly, jejichž výsledkem jsou smysluplné funkční celky apod. (srov. Koubek, 2009, s. 49)

Komunikace vedení se zaměstnanci je omezena jednosměrně na udílení instrukcí. Zaměstnanec je chápán jako jedno z koleček ve stroji, které nemá přístup k řízení a k rozhodování v organizaci. Tato práce přísluší vrcholovému vedení.

---

<sup>36</sup> Školení by se měla týkat týmové práce, komunikačních dovedností a vedení porad a schůzí.

Zaměstnanec nerozhoduje o své činnosti, z hlediska organizace je „efektivnější“,<sup>37</sup> aby prostě vykonával stanovené pracovní úkony.

Nespokojenost zaměstnanců s jednotvárnou prací a s omezenou možností podílet se na řízení organizace však vede k nízké motivaci, která zase negativně ovlivňuje výkonnost celé organizace.

### **Motivační přístup**

Oproti tomu motivační přístup už svým názvem napovídá, že jeho cílem je zvýšení výkonnosti organizace a efektivity jejích činností nikoliv cestou mechanizujícího pojetí zaměstnance, ale cestou zvyšování jeho motivace k pracovní činnosti.

Důraz na humanizaci práce, na motivování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, na zlepšování kvality pracovního života a celkově orientace na zaměstnance jako největší bohatství organizace a její plnoprávné partnery vede ke zvyšování flexibility organizace prostřednictvím zvyšování flexibility její pracovní síly (srov. Koubek, 2009, s. 50).

Motivační přístup preferuje širokou specializaci zaměstnanců, protože činí práci rozmanitou a smysluplnou. Zaměstnanci mají pravomoci k rozhodování. Je jim poskytována příležitost učit se. Zaměstnanci komunikují také navzájem; jsou splněny podmínky pro týmovou práci a vzájemnou pomoc. Mají také možnost získat uznání spolupracovníků.

---

<sup>37</sup> Slovo „efektivnější“ je v uvozovkách, protože v konečném důsledku je tento způsob práce efektivní méně.

## 5 STRATEGIE

### 5.1 Popis

Lidé často nemají jasno o tom, jaké jsou vlastně cíle organizace, ve které pracují. Neshodli se na ní totiž se svými nadřízenými a spolupracovníky, protože neměli čas si tuto představu ujasnit, nebo protože nechtějí přistoupit na názory druhých (srov. Bělohlávek, 1996, s. 79). To může mít za důsledek vzájemné rozporuplné, matoucí chování vůči externím partnerům či konflikty mezi různými zaměstnanci uvnitř organizace. Situace, kdy cíle organizace nejsou sdíleny a akceptovány, může vést dokonce i k jejímu rozpadu.

To, že zaměstnanci znají obecně poslání organizace, neznamena, že o nich mají všichni stejnou představu. Zvláště při konkretizaci představ pak často dojde ke zjištění, že spolu nekorespondují.

### 5.2 Organizační cíle

V organizaci existují tři druhy cílů. Jejich rozlišení záleží na míře abstraktnosti či konkrétnosti a na tom, kdo tyto cíle stanovuje a komu jsou určeny. Jedná se o cíle:

- *Strategické*, které jsou abstraktní a otevřené, ve své podobě neměřitelné,
- *Operativní*, které jsou konkrétnější; mohou být otevřené i uzavřené,
- *Operační*, které jsou konkrétní a uzavřené, jsou určeny pro liniové vedoucí a zaměstnance. (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 101)

Cíle jsou pro organizaci důležité, protože pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí a stanovují standardy pro hodnocení výkonu organizace. Jsou konkrétnější než vize. (srov. tamtéž, s. 101)

Při přenosu cílů by měla být zajištěna jejich kompatibilita na všech úrovních a dodržení pravidla SMART.

Pokud nedojde k přesnému přenosu cílů směrem z vedení organizace až k řadovým zaměstnancům, může mít tato skutečnost následky ohledně řešení problémů v organizaci, konflikty, ignorování důležitých problémů, oslabení morálky a výkonu zaměstnanců a obavy zaměstnanců z budoucnosti organizace.

Zaměstnance, kteří pracují na operativní a operační úrovni cílů, nazývám „řadoví zaměstnanci“.

## 5.3 Strategie a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- přenos cílů

### Souvislost s motivací:

- shoda na společných strategických cílech

### Kritéria:

- přenos cílů z vrcholového vedení na nižší úroveň řízení a k řadovým zaměstnancům, povědomí o cílech organizace

### 5.3.1 Kritérium – Přenos cílů z vrcholového vedení na nižší úroveň řízení a k řadovým zaměstnancům, povědomí o cílech organizace

Protože jsou cíle konkrétnější než abstraktní vize organizace, je jejich sledování zaměstnanci jednodušší, a tedy vhodnější pro motivování. S jasnými cíli dochází také k růstu efektivity pracovní činnosti zaměstnance. (srov. Bělohlávek, Košťan, Šuleř, s. 101)

Důležitý je při tomto procesu způsob přenosu cílů. Ten probíhá ze strategické úrovně až na úroveň operační. Při přenosu by měla být zajištěna jejich kompatibilita na všech úrovních a dodržení pravidla SMART. Vliv má opět i počet úrovní řízení v organizaci a tedy možné zkreslení, ke kterému při přenosu cílů může dojít.

Pokud nedochází k přesnému přenosu cílů směrem z vedení organizace až k řadovým zaměstnancům, a zaměstnanci tudíž nemají přesnou představu o cílech, může mít tato skutečnost dopad na jejich motivaci (srov. Bělohlávek, 1996, s. 80):

- *Orientace na krátkodobé problémy.* Pokud si zaměstnanec není jistý správností svého vnímání cílů organizace nebo shledává-li odlišnosti mezi tím, jak jednotliví členové cíle chápou, orientuje se na řešení krátkodobých, povrchných problémů.

Ty problémy, které se týkají cílů organizace a jejichž vyřešení je pro organizaci otázkou setrvání v čase, jsou ignorovány. Tento přístup však může být pro organizaci ničující.

- *Rozkol.* Pokud vedení nechápe cíle jednotně, může dojít i k rozkolu na veřejnosti.
- *Oslabení pracovní morálky.* To má dopad na výkonnost zaměstnanců a celé organizace.
- *Nejistota.* V případě, že zaměstnanci seznají rozdíl vnímání firemních cílů ve vedení, může vzniknout obava z budoucí existence organizace a zvýšená fluktuace.

Dále může docházet k neustálému opakování zdánlivě vyřešených krátkodobých problémů, které jsou symptomy problémů hlubšího charakteru, k jejichž řešení nedochází. Zaměstnanci pasivně reagují na tyto drobné problémy, čímž vyčerpávají svou energii.

## 6 KULTURA

### 6.1 Popis

Kultura je přítomná v celém prostředí organizace. Je něčím, co je „neviditelné“, ale co do značné míry ovlivňuje procesy probíhající v organizaci. Často lze vnímat výsledek jejího působení, ale samotné toto působení, síly, které zaměstnance přiměly jednat určitým směrem, je možno stanovit pouze obtížně. Působí totiž společně s individuálními charakteristikami člověka (srov. Schein, 2004, s. 8). Ačkoliv nejsou nikde doslovně sepsána její pravidla, je něčím, co organizaci prostupuje (srov. Armstrong, 1999, s. 357).

Z hlediska interpretativního přístupu bychom mohli říci nejen to, že organizace kulturu má,<sup>38</sup> ale že je sama organizace kulturou (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 20, 21). Schein říká, že kultura a vedení organizace jsou dvě strany téže mince a žádná z nich nemůže být vysvětlena bez té druhé (srov. Schein, 2004, s. 10, 11).

Kulturu tedy můžeme vnímat jako rámec či pozadí celé organizace, jako něco, co určuje pravidla ve všech aktivitách organizace.

Definice kultury je poměrně složitá, pokud postupujeme formou výčtů, nikdy totiž nelze zaručit, že výčet bude úplný.

Pojetí E. Scheina (Schein in Bělohlávek, 1996, s. 108) zohledňuje důvod vzniku a funkci kultury a říká, že organizační kultura je souborem společně sdílených představ, který si osvojili členové organizace ve snaze přizpůsobit se prostředí a dosáhnout vnitřního stmelení. Protože se jedná o něco, co se v dané organizaci osvědčilo, jsou tyto prvky předávány i novým zaměstnancům. Tito se s nimi seznamují ve formě správného chápání organizačních skutečností, správného přemýšlení o nich a žádoucích citových vztahů vůči nim.

---

<sup>38</sup> objektivistický přístup k definici organizace



## 6.2 Prvky organizační kultury

### Model organizační kultury podle Scheina

Schein se také snaží vystihnout a popsat důležité prvky organizační kultury (srov. Schein in Bělohlávek, 1996, s. 110, 111). Tyto prvky rozdělil do tří skupin.

Do první skupiny řadí *výtvary*, což jsou zjevné prvky organizační kultury. Výtvary jsou pro osoby, které nejsou členy organizace, na první pohled patrné, můžeme je zachytit smyslovým vnímáním. Jedná se o organizační prostředí, užívaný jazyk, technologie a produkty, způsob oblékání (dress code), způsob jednání s ostatními (například mluva), tradované historky týkající se organizace a podobně. (srov. Schein, 2004, 25, 26).

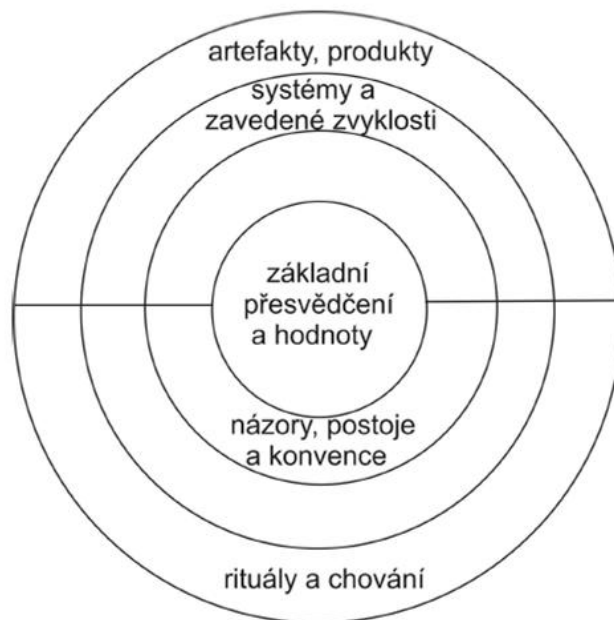
Další skupinou jsou *zastávané hodnoty a normy chování*. Lidé v organizaci mají představu o tom, co se zde hodnotí jako správné a co jako nesprávné; co se má dělat a co ne. Tyto názory, prezentované vůdci, ukazují, jak reagovat v určitých situacích. V organizaci fungují jako normy chování. Jejich významnou úlohou je snižování nejistoty členů. (srov. Bělohlávek, 1996, s. 111) Tyto normy a standardy jsou pro vnějšího pozorovatele zřejmé pouze částečně.

Do třetí skupiny patří *základní předpoklady*, které určují rámec pro výše zmíněné skupiny. Jakékoliv jednání, které se předpokladům vymyká, je považováno za nepřijatelné. Základní předpoklady jsou způsoby jednání, které jsou ověřené a tedy v organizaci preferované. Časem mohou být vnímány i jako jediné možné. (srov. Bělohlávek, 1996, s. 111) Co se týče vnějších, nezainteresovaných pozorovatelů, zůstávají jim základní předpoklady skryty.

Základní předpoklady poskytují lidem jistotu. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi. Proto se velice těžko mění. Pokud však organizace usiluje o změnu kultury, je třeba začít právě změnou základních předpokladů (srov. Bělohlávek, 1996, s. 111); změnit tedy kulturu „od základů“. V případě, že se pokouší o transformaci pouze tím, že se zaměří na výtvary, změna bude mít formální charakter a výsledek bude pouze dočasný.

## Model organizační kultury podle Spencer-Oatey

Jiný, takzvaný „cibulový“ model struktury organizační kultury nabízí autorka Spencer-Oatey (srov. Spencer-Oatley in Jančíková, 2008, s. 21, 22), která svou práci navazuje na G.Hofstedeho, F. Trompenaarse a Ch. Hampdena-Turnera. Model se nazývá „cibulový“ proto, že po odloupenutí jednotlivých vrstev organizační kultury se dostaneme k jejímu jádru – k základním přesvědčením a hodnotám.



Obrázek 3: Model struktury organizační kultury dle Spencer-Oatey. Zdroj: Jančíková, 2008, s. 22.

První, nejlépe identifikovatelná vrstva zahrnuje dvě složky. První složkou jsou *artefakty a produkty*, kam patří např. styl oblékání, vybavenost budov, jazyk, společenský protokol. Druhou složkou jsou *rituály a chování*; tedy způsob zdravení v organizaci, ceremoniály a rituály.

Další vrstvou jsou *systémy a zavedené zvyklosti*; například vzdělávací či právní systém.

Třetí vrstvou organizační kultury je vrstva *názorů, postojů a konvencí*, kam spadají názory vztahující se k morálce, postoje k jiným skupinám, chápání slušného a neslušného chování a další.

Čtvrtou vrstvu tvoří *základní přesvědčení a hodnoty*. Do této vrstvy patří přesvědčení o rovnosti či nerovnosti mezi členy skupiny, respektování tradic nebo upřednostňování individuálních potřeb členů skupiny. Spencer-Oatey tuto vrstvu považuje za jádro organizační kultury. Čtvrtá vrstva je nejvíce ukryta před smyslovým vnímáním vnějšího pozorovatele.

### **6.3 Obsah a síla organizační kultury**

Organizační kultura má dvě základní dimenze (či parametry): obsah a sílu.

Obsah kultury je tvořen prvky uvedenými v předchozí kapitole. Jedná se o základní předpoklady, hodnoty a normy chování, které jsou v organizaci sdílené a navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 32). Jednotlivé organizace se od sebe liší v tom, které prvky jsou v jejich organizační kultuře zastoupeny.

Síla kultury je určena tím, nakolik je obsah kultury v organizaci sdílen, tedy mírou diferenciací v organizaci. Pokud je sdílen ve vysoké míře, můžeme kulturu označit jako silnou. Pokud je tomu naopak, jedná se o organizační kulturu slabou. O slabé organizační kultuře hovoříme tedy v případě, kdy jsou její prvky sdíleny členy organizace v malé míře; na jejich chování mají mnohem větší vliv individuální charakteristiky zaměstnanců (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 32, 33).

Silnou kulturu lze identifikovat v organizaci, ve které jsou splněna následující kritéria (srov. Nový, 1993, s. 20):

- a) *Pregnantnost*. V jednotlivých oblastech organizační kultury je jasně určeno, jaké chování je žádoucí a jaké je naopak nepřijatelné. Kulturní hodnoty a standardy tvoří logicky uspořádaný, konzistentní celek.
- b) *Rozšířenost*. S organizační kulturou jsou obeznámeni všichni zaměstnanci; její pravidla jsou uplatňována ve všech situacích, ke kterým může v organizaci dojít.
- c) *Zakotvenost*. Hodnoty, vzory a normy chování jsou spolu v souladu ve vysoké míře.

Slabá firemní kultura je většinou důsledkem nejasných pravidel či cílů organizace, častých změn či situace, kdy osoby ve vedení organizace zastávají odlišné hodnoty. V organizaci může vyvolávat konflikty, zmatek a nízkou výkonnost. Změnit nevyhovující slabou kulturu je však snazší než změnit kulturu silnou. (srov. Urban, 2008, s. 155)

## **6.4 Výhody a nevýhody silné organizační kultury**

Silná kultura má pro výkonnost organizace následující výhody a nevýhody (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 33, 34):

- Zprostředkovává zaměstnancům jasné vnímání organizačních hodnot a norem a tím usnadňuje jasný, přehledný a snadno pochopitelný pohled na organizaci; vytváří tedy soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců.
- Tento soulad ve vnímání a myšlení vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace; zvyšuje schopnost dosáhnout konsenzu.
- Díky tomu, že zaměstnanci organizace sdílejí společné hodnoty a normy, směřují stejným směrem a dodržují určité způsoby chování, usměrňuje silná kultura chování lidí. V případě nedodržování norem zde funguje především neformální systém kontroly. Zaměstnanci, kteří jsou identifikováni s organizací, nepotřebují vysokou míru formální kontroly.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Sdílením společných hodnot a cílů pociťují zaměstnanci sounáležitost s organizací.

Silná kultura dále podporuje (srov. Nový, 1993, s. 23):

- rychlé rozhodování,
- implementaci nových plánů, projektů a programů, které mají všeobecnou podporu,
- týmovou práci,
- stabilitu sociálního systému, protože společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru.

### **Výhody silné kultury z pohledu zaměstnance** (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 33, 34)

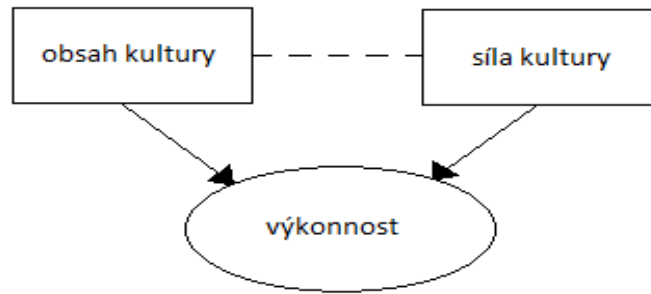
- zprostředkovává zaměstnancům normy a vzorce chování, tím snižuje nejistotu v organizaci,
- díky sdílení společných hodnot a norem zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost zaměstnanců.

Silná kultura může být pro organizaci velkou výhodou, avšak pouze je-li v souladu s organizačními cíli. Pokud však kultura posiluje chování, které je z hlediska organizačních cílů chápáno jako negativní, může naopak jejich naplnění bránit.

### **Nevýhody silné kultury** (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 34):

- Fixuje organizaci na minulou zkušenost (na tradici), vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management tak snáze podléhá dojmu, že není potřeba nic měnit, protože to, co fungovalo doteď, bude určitě fungovat i nadále.
- Přináší s sebou kolektivní tendenci vyhýbat se kritice a kritické sebereflexi; kritika je z pohledu organizace se silnou kulturou neoprávněná.
- Zabraňuje alternativnímu, inovativnímu přemýšlení; podporuje konformitu.
- Způsobuje rezistenci vůči změnám, jedná se o uzavřený systém.
- Adaptace je pro nové zaměstnance složitá.

Kombinace obsahu a síly kultury určuje její charakter a míru vlivu organizační kultury na výkonnost organizace. Obsah kultury má přitom dvojitý účinek; jednak zaměstnance *aktivuje* v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, dále je *směřuje* k naplňování hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 53).



Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace. Zdroj:

Lukášová – Nový, 2004, s. 53.

## 6.5 Zdroje organizační kultury

Základní podobu vtisknou organizační kultuře zakladatelé organizace, kteří do ní vnášejí své postoje a hodnoty. Mají jasnou vizi toho, jak má kultura vypadat, a tuto vizi se snaží prosazovat. Kromě zakladatelů se však na podobě organizační kultury podílejí i členové organizace, kteří do ní vnášejí své ideály a své zkušenosti z předchozích zaměstnání. (srov. Bělohlávek, 1996, s. 109) Dále mají na její podobu vliv mnohé další faktory, jako: prostředí, poslání organizace, velikost a délka trvání organizace, vliv využívaných technologií (srov. Lukášová – Nový, 2004, s. 33).

Kromě uvedených zdrojů mají na podobu organizační kultury vliv také: organizační struktura, metody a systémy řízení, styl vedení atd. Tyto faktory jsou však současně manifestacemi organizační kultury, proto je např. Lukášová, Nový (srov. tamtéž, s. 33) neřadí čistě mezi její zdroje.

Vedení a členové organizace usilují o to, aby byla stávající kultura, ve které realizují své hodnoty, udržena a aby se jí přizpůsobili i noví členové. Toto podporují třemi způsoby (srov. Robbins in Bělohlávek, 1996, s. 109, 110):

- *Personálním výběrem*, tedy výběrem vhodného uchazeče o zaměstnání, který pravděpodobně bude do organizační kultury zapadat.
- *Akcemi vrcholového vedení*, které jsou formální či neformální.
- *Socializací*.

## 6.6 Kultura a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- určuje způsob předávání informací v organizaci, poskytuje pravidla komunikace

### Souvislost s motivací:

- poskytuje zaměstnanci základní předpoklady, hodnoty a normy
- určuje, jak spolu zaměstnanci jednají

### Kritéria:

- silná kultura
- obsah kultury
- silná kultura při začleňování nových zaměstnanců
- akce vrcholového vedení
- socializace

### 6.6.1 Kritérium – Silná kultura

Silná kultura má na zaměstnance motivační vliv, který napomáhá výkonnosti organizace, je-li obsah kultury ve shodě s cíli organizace. Pokud tyto dva prvky ve shodě nejsou, dochází k situaci, kdy je naopak zaměstnanec motivován k dosahování cílů jiných než těch, které jsou záměrem organizace.

Mezi výhody silné kultury, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, patří umožnění jasného a přehledného zprostředkování hodnot a norem organizace, čímž je vytvořeno vhodné prostředí pro vznik podobného vnímání a myšlení v dané skupině zaměstnanců. Díky tomu dochází k utvoření silné neformální kontroly, což snižuje nároky na formální kontrolu zaměstnanců.

Z důvodu srozumitelnosti hodnot a norem, a tedy díky shodě v názorech, dochází k rychlejšímu rozhodování a rychlejší implementaci nových rozhodnutí a projektů. Je totiž možné odkázat se na sdílené a zakořeněné principy a cíle organizace.

V organizaci se silnou kulturou je utvořena silná neformální komunikační síť, která přenáší informace s menším rizikem zkreslení než v případě formální komunikace. Z toho důvodu mohou probíhat komunikační situace jednodušeji a příměji. Jsou tedy vytvořeny podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci (srov. Bedrnová – Nový, 1998, s. 472).

Co se týče týmové práce, v silné kultuře je efektivní, protože zaměstnanci, kteří mají zakořeněnou organizační kulturu, pokládají její cíle za své individuální cíle. Možnost poukázat na úspěchy organizace, kterým byl zaměstnanec přímo nápomocen, dále zvyšuje jeho sebedůvěru i motivaci k dalšímu pracovnímu výkonu (srov. Bedrnová – Nový, 1998, s. 473). Nízká míra diferenciací v organizaci se silnou kulturou má za následek také lepší porozumění ostatním členům organizace a tedy jejich lepší vzájemnou komunikaci.

Silná organizační kultura však může být i překážkou v pokroku či inovaci organizace. Může docházet k odmítání informací z vnějšího i vnitřního prostředí, které nekorespondují s organizační kulturou. Organizace má tendenci vyhýbat se kritice a kritické sebereflexi. Implementace nových postupů je nesnadná, především pokud jsou tyto postupy v rozporu s kulturou. Zatímco inovace ve shodě s organizační kulturou tuto kulturu dále upevňují a přinášejí zaměstnancům pocit jistoty, inovace, které jsou s ní v rozporu, vedou k jejich nejistotě a pocitu ohrožení.

### **Slabá kultura**

Slabá kultura vede z důvodu větší diferenciací k roztržitěné komunikaci mezi jednotlivými oblastmi a úrovněmi a k nižší ochotě vzájemně komunikovat a spolupracovat. Protože neposkytuje pevné normy a hodnoty, nemotivuje zaměstnance k výkonu pro organizaci. Motivaci k výkonu brání také nejasné postupy organizace ohledně kontrolování, hodnocení a odměňování.



### **6.6.2 Kritérium – Obsah kultury**

Obsah kultury má přímý vliv na participaci a angažovanost zaměstnanců (srov. Denison; Wiley, Brooks in Lukášová – Nový, 2004, s. 53), tedy ovlivňuje i výkonnost celé organizace. Pokud je organizace vnímána v očích zaměstnance pozitivně, jako úspěšná či prospěšná, motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu a k osobnímu rozvoji.

Zaměstnanci, pokud jsou v dané kultuře zapojeni a podílejí se na jejím obsahu, jednají aktivně a iniciativně, angažují se ve prospěch cílů organizace. Jsou autonomní, tedy schopní přijmout odpovědnost za svou práci a za její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy a jsou vůči organizaci loajální. (srov. tamtéž, s. 53, 54)

K organizační výkonnosti dále podle Denisona (srov. Denison in Lukášová – Nový, 2004, s. 54) přispívá jak angažovanost neformální, kterou lze pozorovat především v menších organizacích, tak i angažovanost formalizovaná a plánovaná.

### **6.6.3 Kritérium – Silná kultura při začleňování nových zaměstnanců**

Adaptace nově příchozích zaměstnanců v organizaci se silnou kulturou probíhá začleněním do pevně daného systému organizačních výtvorů, hodnot a norem chování a základních předpokladů. Z hlediska nově příchozích zaměstnanců je adaptace nesnadná, obtížná, může být demotivující.<sup>39</sup> Protože si noví zaměstnanci nemohou přizpůsobit kulturu organizace, do které se včleňují, je to pro ně obtížný proces. Systém, do něhož přicházejí, je uzavřený. Může docházet k „vynucování konformity“.

Pro samotnou organizaci je však začlenění nového zaměstnance poměrně snadné, a to právě díky silné kultuře – tedy díky tomu, že disponuje pravidly pro tuto situaci. Obsahuje pravidla pro implementaci změn a vede k systematické a koordinované personální činnosti.

---

<sup>39</sup> Zvláště hned po příchodu do organizace, kdy zaměstnanec nezná prvky dané organizační kultury.

Později, pokud dojde k úspěšnému začlenění, může být silná kultura naopak výhodnou, protože poskytuje zaměstnanci jistotu a pocit bezpečí (pevná pravidla, je předvídatelná), proto vyvolává jejich spokojenost.

Začleňování v organizaci se slabou kulturou je obtížné z důvodu nejasných a nedostatečných pravidel – zaměstnanec přesně neví, co je od něj vyžadováno.

#### **6.6.4 Kritérium – Akce vrcholového vedení**

Akce vrcholového vedení souvisejí s předáváním kultury zaměstnancům. Charakteristika akcí má vliv na to, jakým způsobem je kultura organizace zaměstnancům předávána a jakým způsobem ji přijímají.

Tyto akce mohou mít formální podobu (například způsob prezentování pozitivní a negativní sankce), může se však jednat i o akce neformální (večírky, neformální setkávání manažerů s podřízenými zaměstnanci a podobně).

Zaměstnanci si vytvářejí vzory chování sledováním jednání manažerů. Důležité přitom je, zda jedná manažer v souladu s hodnotami a normami organizace či zda vyžaduje po zaměstnancích jejich dodržování, ačkoliv sám jedná jinak. V druhém případě má tato skutečnost vliv na snížení motivace zaměstnanců.

#### **6.6.5 Kritérium – Socializace**

Socializací se zaměstnanec učí prvkům organizační kultury a dochází k jeho začleňování do organizace.

Tento proces probíhá v zájmu organizace, přesto však dochází k podcenění jeho důležitosti a organizace se dopouští chyb, které mohou socializaci ztížit:<sup>40</sup>

- *Důraz na písemnosti.* Je typické, že zaměstnanec stráví první hodiny v nové práci na personálním oddělení, kde vyplňuje všechny potřebné formuláře. Namísto toho

---

<sup>40</sup> Pět chyb při zapojování nových zaměstnanců do práce. *IPodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pet-chyb-pri-zapojovani-novych-zamestnancu-do-prace.html>>.

by organizace měla dbát na usnadnění jeho prvních chvílí v zaměstnání, seznámit jej se spolupracovníky a pracovním prostředím a teprve potom jej nechat vyplňovat formální dokumenty. To, jak se organizace zachová, poskytuje zaměstnanci důležitý první dojem z pracoviště a má vliv na atmosféru.

- *Nepřipravené pracoviště a pomůcky k pracovní činnosti*, což zanechává v zaměstnanci nepříznivý dojem o organizaci.
- *Chybí spolupracovník, který pomůže*. Pokud je určen někdo, kdo novému zaměstnanci pomůže při začleňování do organizace při nástupu na pracovní pozici, zaměstnanec se může poradit a svěřit se svými problémy.<sup>41</sup> Je pro něj také jednodušší začlenit se do skupiny, která spolu chodí například na oběd. Tento bod je důležitý pro rozvíjení mezilidských vztahů v organizaci.
- *Nedostatečné školení*. Nový zaměstnanec je motivován ke snaze socializovat se a k výkonu, pokud je produktivní a podílí se tak na úspěchu organizace. Proto pokud organizace dbá na to, aby se cítil produktivní co nejdříve, je to pro ni investice, která se zanedlouho vrátí. Školení by ale nemělo skončit hned po „zapracování“, i při dalším působení v organizaci by měla být nabízena možnost vzdělávání a seberozvoje. Nabízení takovéto možnosti je pro zaměstnance motivující a omezuje jejich fluktuaci.
- *Nejasně vymezené role a cíle*. Pokud zaměstnanec nemá přesnou představu o tom, co od něj organizace očekává, není motivovaný a výkonný. Čím dříve dá organizace zaměstnanci najevo svá očekávání a to, že po něm požaduje kvalitní výkon, tím dříve bude mít zaměstnanec pocit, že se podílí na chodu společnosti a tím dříve se bude cítit jako plnohodnotný člen organizace.

---

<sup>41</sup> Mezi těmito dvěma zaměstnanci vzniká vztah mentor – žák, který je prospěšný pro oba dva zaměstnance i pro organizaci (srov. Dědina – Cejthamr, 2005, s. 126). Přináší však i rizika, která plynou ze vztahu. O těchto rizicích blíže tamtéž (s. 127).

## 7 VZDĚLÁVÁNÍ

### 7.1 Popis

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se). Je specifické tím, že se jedná o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který má jasně daný začátek i konec. Jeho náplň je ohraničená. Při jeho plánování je postupováno systematicky (srov. Hroník, 2007, s. 31). Vzdelávání má svou podstatu ve strategickém plánovacím modelu.

V moderní organizaci jsou na člověka kladeny stále větší požadavky, co se týče jeho vzdělání a práce s informacemi. Děje se tak z důvodu velkého nárůstu informací a jejich neustálého zastarávání. Jedinec nemůže vystačit s poznatky, které získal školním vzděláním, ale je potřeba získávat stále nové, aktuální informace, vzdělávat se celoživotně. Změny v nároku na prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností jedince se v organizaci odrazily vznikem systému vzdělávání.

Vzdělávání je proces řízený organizací. Může být realizováno v organizaci samotné (formou interního vzdělávání či vzdělávání organizovaného ve vlastním vzdělávacím zařízení) nebo mimo organizaci (formou externího vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole). (srov. Palán, 1997, s. 86)

#### **Definice vzdělávání v organizaci**

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností. Přispívá však také ke změně motivace zaměstnanců organizace. Snižuje rozdíl mezi *subjektivní kvalifikací* (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací; který byl získaný během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti) a *kvalifikací objektivní* (což je kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci zaměstnance, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. (srov. Bartoňková, 2007, s. 12, 13)

## 7.2 Oblasti vzdělávání v organizaci

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují *tři oblasti* (srov. Koubek, 2009, s. 255, 256):

- *Oblast vzdělání* (základní všeobecné znalosti a dovednosti – většinou zajišťuje školský systém).
- *Oblast odborného vzdělávání* (odborná profesní příprava. Zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování, profesní rehabilitaci).
- *Oblast rozvoje* (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Je orientována spíše na kariéru zaměstnance, než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci a vede tak k jeho adaptabilitě).

V současné době je ve vzdělávání kladen důraz především na flexibilitu zaměstnanců a jejich připravenost na změnu a na její akceptování. Právě z tohoto důvodu již nestačí pevně dané odborné znalosti a dovednosti, jejichž získání zaručuje trvalý úspěch zaměstnance na daném pracovním místě. Je třeba pomoci rozvojových aktivit rozvíjet širší rejstřík znalostí a dovedností, než pouze ty, které vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. Důraz je kladen také na rozvoj osobnostních rysů, které jsou pro organizaci žádoucí, na formování hodnotových orientací a na přizpůsobování kultury zaměstnance kultuře organizace.

Proto dochází ke stále většímu zdůrazňování potřeby vzdělávání.<sup>42</sup> Rozšiřující se nabídka vzdělávání potvrzuje trend investování do budoucnosti svých zaměstnanců namísto hmotných odměn. Toto téma je důležité pro organizaci, která vzděláváním zaměstnanců získává kvalifikované osoby a udržuje si je, získává však také větší potenciál

---

<sup>42</sup> S tím nesouhlasí například Hejdová: HEJDOVÁ, T. Vzdělávání jako benefit nikdo nechce. *HR News* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/vzdelavani-jako-benefit-nikdo-nechce-id-1722044>>. Tato autorka zmiňuje nezájem ze strany zaměstnanců a pozastavení nabízení vzdělávání ze strany zaměstnavatelů. Podle autorky dochází v současné době k plošnému rušení vzdělávacích akcí pro zaměstnance.

úspěchu. Zaměstnanci si výhodu nabídky vzdělávání uvědomují také; vzdělání vnímají jako klíčové pro jejich konkurenceschopnost.

Vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost zahrnuje *následující aktivity* (srov. Koubek, 2009, s. 253, 254):

- a) Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností. Cílem je flexibilita zaměstnance v rámci pracovního místa (podélná, longitudinální flexibilita). Vzdělání probíhá formou doškolování, tedy prohlubování kvalifikace. Tento úkol je nejčastějším, velmi často hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
- b) Zvyšování použitelnosti zaměstnanců v rámci jiných pracovních míst či prací. Dochází k rozšíření pracovních schopností (transverzální flexibilita).
- c) Toto úsilí o rozšiřování pracovních schopností usnadňuje potenciální rekvalifikační procesy v organizaci. Tedy pokud je třeba, aby osoba s určitým povoláním zastávala povolání jiné, pro organizaci potřebnější, v rámci přeškolení je tato alternativa přípustná.
- d) Přípravování nových zaměstnanců a přizpůsobení jejich pracovních schopností specifickým požadavkům daného pracovního místa, technice, technologii, stylu práce v organizaci a podobně (adaptační proces a příprava k pracovní činnosti, orientace zaměstnance).
- e) Formování osobnosti zaměstnance. Tato oblast vzdělávání zaměstnanců přesahuje hranici pouhé odborné způsobilosti. Zde dochází k formování vlastností důležitých v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci zaměstnance. Toto formování se odráží i v mezilidských vztazích v organizaci, při formování týmu a především v kolektivním i individuálním výkonu.

V systému vzdělávání organizace jsou také zahrnuty (srov. Bartoňková, 2010, s. 17):

- f) Profesní habilitace (opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci).

g) Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Mezi metody vzdělávání patří (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 378) výklad (prezentace), diskuse, koučování, aktivní učení, sebevzdělávání. Z těchto metod jsou založeny na komunikaci mezi vzdělavatelem a vzdělávaným především diskuse, aktivní učení a koučování.

### **Diskuse**

Diskuse je technika výuky, kdy učení vychází spíše z účastníků samotných než z lektora (srov. Bělohlávek, Košťak a Šuleř, 2001, s. 380). Jejím primárním cílem není zvolit řešení, ale rozebrat problém z mnoha různých hledisek, najít argumenty a umožnit racionální rozhodnutí.

### **Aktivní učení**

Jedná se o vytvoření prostředí maximální spolupráce v interakci „učitel – žák“. Učení probíhá za oboustranné participace a aktivního způsobu řešení problémů, spojených s vyučováním ze strany učitele i žáka.<sup>43</sup>

### **Koučování**

*„Můžete přinutit člověka, aby běžel. Nemůžete ho ale donutit, aby běžel rychle.“*  
(Whitmore, 2004, s. 174)

Koučování je technika využívající konstruktivní zpětnou vazbu, aby si zaměstnanci uvědomili, jaké reakce svého okolí vyvolávají (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 260). Jeho účelem je zlepšení výkonnosti zaměstnance, má tedy přímou souvislost se zájmy organizace. Tohoto cíle se dosahuje pomocí rovnocenného vztahu mezi koučem a koučovaným zaměstnancem, který je založen na vzájemné podpoře a specifických prostředcích a stylu komunikace (srov. Whitmore, 2004, s. 17). Kouč nemusí být odborníkem v dané oblasti.

---

<sup>43</sup> PALÁN, Z. Aktivní učení. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/aktivni-uceni>>.

Proces je dlouhodobého charakteru a spočívá v důrazu na samostatnost a aktivitu koučovaného. Rozdíl oproti mentorování je ten, že „koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá“ (Whitmore, 2004, s. 17) Na zaměstnance kouč nepohlíží skrze jeho výkon a pracovní výsledky, ale skrze jeho potenciál. Cílem je pomoci zaměstnanci tento potenciál odkrýt a využít. Díky odstranění vnitřních překážek vede koučování ke zvýšení schopnosti překonat vnější překážky (srov. Whitmore, 2004, s. 51).

Z hlediska organizace jde o propojení dané osoby s její rolí (srov. Fischer-Epe, 2006, s. 18); přizpůsobuje jednak osobu roli, ale také roli osobě.

### **Řízení a rozvoj talentů:**

Identifikace talentů je jedním ze způsobů organizace, kterým lze získat kvalifikované odborníky ze svého organizačního prostředí. Jedná se zejména o rozvoj jejich „měkkých dovedností“ (například odpovědnost, způsob komunikace, týmová práce... záleží na tom, které dovednosti je třeba rozvíjet).

Rozvoj talentů je dalším důležitým nástrojem komunikace a motivace v organizaci. Jedná se o způsob ohledně komunikace možnosti osobního růstu uvnitř společnosti a o pravidla povyšování a rozvíjení zaměstnanců.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> TEJNOROVÁ, J. Interní komunikace jako odraz firemní kultury. *DMC Management Consulting* [online]. 2010 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>>.



## 7.3 Vzdělávání a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- vytváří diskurs v organizaci; je schopen přijmout a sdělit informace

### Souvislost s motivací:

- participace na vzdělávání

### Kritéria:

- systematické vzdělávání
- diskuse
- aktivní učení
- koučování
- řízení a rozvoj talentů

### 7.3.1 Kritérium – Systematické vzdělávání

Aby bylo vzdělávání skutečně efektivní, je třeba, musí být organizované a systematické. Je třeba, aby bylo zakotveno ve strategických cílech organizace a aby byly vytvořeny jeho organizační a institucionální předpoklady. (srov. Koubek, 2009, s. 259)

Cyklus vzdělávání vychází z identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Pokud z nich nevychází, může nastat situace, kdy zaměstnanci o nabízené vzdělávání nestojí a nejsou motivováni je absolvovat. Po této fázi následuje fáze plánování vzdělávání a dále vlastní proces vzdělávání. (srov. tamtéž)

Po realizaci vzdělávání následuje fáze vyhodnocování výsledků a účinností vzdělávacího procesu. Díky této fázi může být následující vzdělávací proces přizpůsoben požadavkům organizace i požadavkům zaměstnanců a může docházet k neustálému zdokonalování vzdělávání. (srov. tamtéž)

Komunikace se zaměstnanci je důležitá zejména v první, třetí a čtvrté fázi. Je potřebná k tomu, aby vzdělávání bylo hodnotné pro organizaci i pro zaměstnance. Pokud je v systematickém vzdělávání zaměstnanec ohniskem zájmu a pokud vnímá svůj podíl na podobě systematického vzdělávání, má to dopad na zlepšení jeho vztahu k organizaci a zvýšení jeho motivace. Současně dochází k seberozvoji zaměstnance, ke zlepšování mezilidských vztahů a schopnosti týmové práce a k různorodosti pracovní činnosti. Systematické vzdělávání také znamená pro zaměstnance sociální jistotu.

Ze systematického vzdělávání nejvíce těží zaměstnanci, kteří jsou členy organizace delší časový úsek, protože vnímají jeho výsledky, co se seberozvoje týče, a uvědomují si sociální jistotu, kterou poskytuje.

### **7.3.2 Kritérium – Diskuse**

Pokud jsou dodržována její základní pravidla (věcnost, otevřenost, nevylučovat nikoho, kdo může k danému tématu přispět, poctivost, trpělivost, zdvořilost), pokud je kvalitně řízena a pokud mají účastníci znalosti ohledně dané problematiky, má potenciál aktivizovat účastníky a vzbudit jejich zájem o řešenou otázku.

### **7.3.3 Kritérium – Aktivní učení**

Aktivní učení již jako svou vstupní podmínku zahrnuje motivaci učit se, motivace však může být samotným procesem dále prohloubena.

### **7.3.4 Kritérium – Koučování**

Koučování pomáhá odkrývat zaměstnanci jeho vlastní potenciál, který potom může využít ve svém zaměstnání i v osobním životě, a pomáhá mu maximalizovat jeho výkon. Může probíhat jako rozvoj jednotlivce či jako rozvoj týmu. Individuální koučink je finančně náročný, ale zato přináší velké výhody, co se pokroku koučovaného týče.

Koučování probíhá formou dialogu, za pomoci konstruktivních otázek a sebehodnocení.

Jeho výsledky se promítají do motivovanosti zaměstnance a do jeho výkonnosti (tedy do jeho prospěšnosti organizaci). Stimuluje aktivní, cílevědomé myšlení, pozornost a pozorování (srov. Whitmore, 2004, s. 57). Vede k rozvoji sebedůvěry, vlastní volby, pochopení, odpovědnosti, aktivitě a oproti metodě cukru a biče také k získání vnitřní motivace (srov. Whitmore, 2004, s. 49).

Koučování zvyšuje odpovědnost zaměstnance za svou práci – tím, že kouč poskytuje rady pouze v krajním případě, vede koučovaného zaměstnance k samostatnému přemýšlení nad problémem, čímž dochází k rozvoji samostatnosti a pocitu odpovědnosti. Ačkoliv směřuje k vytvoření vnitřní motivace, ponechává tuto otázku motivace záležitostí osobní volby zaměstnance.

Proces koučování však může být motivujícím činitelem i pro samotného kouče. Pokud se vedoucí zaměstnanec stane schopným koučem, získá nový pohled na ostatní zaměstnance, začne na ně pohlížet z hlediska jejich potenciálu, získá důvěru v jejich pracovní činnosti. Uvědomí si, že je možné, aby sami řídili, aby byli oni sami odpovědní.

Koučování může být i přímo zaměřeno na zvládnutí mezilidských konfliktů, na rozvoj spolupráce i na komunikační problémy zaměstnanců. To, jak je úspěšné, však záleží na osobnosti kouče i koučovaného.

### **7.3.5 Kritérium – Řízení a rozvoj talentů**

Identifikace talentů v organizaci a způsob, jakým je pečováno o jejich další rozvoj a růst, by měly probíhat koncepčně podle dlouhodobého plánu. Tato zásada napomáhá vytvoření atmosféry důvěry, rozvoje a zejména komunikace. Řízení a rozvoj talentů je záležitostí především development centra. Rolí manažera je kvalitní komunikace, vysvětlení potřeby rozvoje tohoto systému zaměstnanci a zajištění důvěrnosti informací, které výsledky development centra přinášejí.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> TEJNOROVÁ, J. Interní komunikace jako odraz firemní kultury. *DMC Management Consulting* [online]. 2010 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>>.

Pokud je jako jedna z forem ocenění schopnosti zaměstnanců použito povýšení, je pro manažera důležité umět toto povýšení obhájit a umět komunikovat i důvody, proč některý ze zaměstnanců byl či nebyl povýšen.<sup>46</sup> Pokud dojde ke sdělení této informace zaměstnanci, znamená to předejít dohadům a pocitu nespravedlnosti, naopak vhodné vysvětlení příčin, pro které u zaměstnance došlo či nedošlo k povýšení, může mít motivační efekt.

Pokud je program řízení a rozvoje talentů v organizaci vhodně koncipován a v jeho průběhu dochází k potřebné komunikaci a interpretaci, dochází i ke zvýšení motivace zaměstnanců pro současnou pracovní činnost i pro další osobní rozvoj.

---

<sup>46</sup> srov. tamtéž

## 8 KONTROLOVÁNÍ

### 8.1 Popis

Kontrolování je manažerskou činností, nezbytnou součástí řízení na všech úrovních organizace. Jedná se o formu zpětné vazby, jejímž účelem je kritické a pokud možno objektivní zhodnocení reality s ohledem na záměry organizace a určení rozporů mezi záměrem a realizací v řízeném procesu (srov. Vodáček, Vodáčková in Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 175). Bez efektivní kontroly je dosahování stanovených cílů obtížné.

Význam kontroly spočívá především v zaměření energie organizace žádoucím směrem, v monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, v koordinování činností členů organizace a v poskytování zásad a pravidel řešení opakujících se situací, což vede ke snížení manažerské nejistoty při rozhodování v těchto situacích (srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 175, 176). Její výsledky slouží také k spravedlivému odměňování a účinnému motivování zaměstnanců. Kontrola by měla brát v potaz specifickou podobu organizace a měnící se podmínky; na které má pružně reagovat.

Efektivní kontrola se zabývá také prevencí proti nežádoucím jevům.

Organizace postupuje kontrolu z *vnějšího prostředí*, která se může týkat zákonných norem (například kontrola ČOI či SZPI) i kontrolu vycházející z *prostředí vnitřního*.

Vnitřní prostředí organizace je iniciátorem vnitřní kontroly. Ta je v zájmu organizace jak z hlediska jejího setrvání v čase, tak i z hlediska dosahování stanovených cílů. Vnitřní kontrolou je zpravidla pověřen nadřízený vedoucí nebo zmocněný zaměstnanec.

#### Úrovně kontroly

Charakter kontrolních procesů se mění s úrovní řízení. Vyšší úrovně managementu jsou zaměřeny na strategické kontrolní procesy, nižší úrovně managementu se zabývají kontrolními procesy operativního charakteru.

Jednotlivé úrovně kontroly:

- *Strategická kontrola.* Zabývá se vývojem organizace, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi organizačními jednotkami, výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím. Tato kontrola je orientovaná na budoucnost.
- *Manažerská kontrola.* Zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy, postupy prací. Tato kontrola je prováděna periodicky a je zaměřena na organizační jednotky jako celky.
- *Operativní kontrola.* Soustředí se na individuální a dílčí úkoly a činnosti. Zjišťuje, zda byla práce provedena v určeném termínu a zda byla ve shodě s postupy a pravidly. Je prováděna častěji než kontrola strategická a manažerská.

(srov. Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 178).

## 8.2 Kontrolování a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- určuje rozpory mezi záměrem a realizací organizačních cílů

### Souvislost s motivací:

- kdo koho kontroluje a jak

### Kritéria:

- kontrola přímým nadřízeným

### 8.2.1 Kritérium – Kontrola přímým nadřízeným

Při kontrole prováděné přímým nadřízeným vzniká osobní vztah s velkým podílem přímé komunikace, což je samo o sobě motivující. Podřízený má totiž možnost rychlé zpětné vazby ohledně své činnosti. Tato zpětná vazba se vyznačuje dobrou znalostí dané problematiky (pokud je dodržován počet přímých zaměstnanců – přímý nadřízený má mnohem více poznatků o konkrétní pracovní činnosti podřízeného zaměstnance, než vrcholové vedení). Je s ním v každodenním kontaktu a má k němu vybudovaný vztah, takže zná i jeho osobní vlastnosti a také jeho zájmy, proto mu může vytvářet motivační program „na míru“.

Kontrola se tedy vztahuje k dané problematice, k dané pracovní činnosti, proto může být stručná, jasná, konkrétní. Kritika se lépe přijímá od přímého nadřízeného, pokud ji umí podat, než od vrcholového vedení, které není natolik seznámeno se situací a nedokáže zhodnotit konkrétní problémy. Navíc vrcholové vedení sice vnímá výsledky, ale není schopno je spravedlivě přisoudit konkrétnímu zaměstnanci. Přímý nadřízený vnímá i podíl práce konkrétního zaměstnance.

Pro zaměstnance je motivující zejména operativní kontrola. Na úrovni strategické či manažerské nejsou tolik identifikováni s kontrolovanou oblastí, nemají o ní podrobné znalosti, týká se jich pouze vzdáleně, kdežto úroveň operativní je zaměstnancům blízká a má přímý dopad na jejich pracovní činnost.

Jestliže se zaměstnanci na kontrole podílí, zvyšuje se jejich odpovědnost za danou práci a samostatnost.

Pokud je však kontrola příliš častá a přísná, nemotivuje zaměstnance, neboť omezuje jejich odpovědnost za danou pracovní činnost. Stejný efekt snížení motivace zaměstnanců může mít i kontrola nepřesná, nesrozumitelná, zatížená subjektivním vnímáním a tedy neobjektivní.



## 9 HODNOCENÍ

### 9.1 Popis

Hodnocení pracovního výkonu je jednou ze základních personálních činností organizace. Jedná se o systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin (srov. Cascio, 1991 in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 372). Z hlediska organizace dochází formou zpětné vazby k vysvětlení zaměstnancům, v čem se liší jejich představy o úspěšném výkonu a o pracovní náplni od představy organizace<sup>47</sup> (srov. Bělohlávek, 1996, s. 236).

Závěrečné vyhodnocování podkladů hodnocení, ať již je pořizoval kdokoliv, a hodnocení zaměstnance přísluší především jeho přímému nadřízenému. Delegování na další zaměstnance jsou nežádoucí, neboť vede k oslabování funkční autority přímého nadřízeného a současně narušuje jeho řídicí činnost (srov. Bedrnová – Nový, 1998, s. 346, 347). Přímý nadřízený má také podrobné informace o tom, co kontroluje.

#### Účel hodnocení

Hodnocení výkonu se v organizaci provádí v těchto případech (srov. Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 372):

- při rozhodování o odměně za práci,
- jako motivující faktor zvyšování pracovní výkonnosti,
- jako zpětná vazba pro informaci o přednostech a nedostacích zaměstnanců nebo útvarů,
- jako odhad budoucího úspěchu v jiných funkcích (při povyšování nebo přeřazování zaměstnanců),
- pro poznání potenciálu zaměstnance k jeho dalšímu osobnímu rozvoji (nebo pro poznání potenciálu skupiny zaměstnanců k možnému skupinovému rozvoji).

---

<sup>47</sup> někdy spíše od představy hodnotitele

Absence pravidelného hodnocení vede k nedostatku zpětné vazby, k tomu, že zaměstnanci získávají pocit, že je jejich snaha nadřizeným lhostejná. Ztrácejí jistotu, že jsou jejich postupy správné, dochází k upevnění nesprávných postupů. Vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a na svou práci. Tytéž důsledky však může přinést i hodnocení, které je zkreslené, nebo hodnocení provedené zcela formálně. (srov. Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 372)

### **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je oficiálním, formálním vyústěním celého procesu hodnocení. Někteří autoři<sup>48</sup> jej řadí mezi metody hodnocení pracovní činnosti. Dle mého názoru i názoru jiných autorů<sup>49</sup> je způsobem sdělování výsledků hodnocení společné vyústění těchto metod, které slouží především k získání výsledků hodnocení.

Jeho smysl spočívá v názoru, že zaměstnanec má být nejen průběžně hodnocen, ale vždy také seznámen s výsledky své práce (srov. Bedrnová – Nový, 1998, s. 351).

---

<sup>48</sup> např. Bedrnová – Nový (srov. 1998, s. 351)

<sup>49</sup> např. Koubek (srov. Koubek, 2009, s. 225) či Bělohlávek, Košťan, Šuleř (srov. 2001, s. 374)

## 9.2 Hodnocení a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- poskytuje zaměstnanci informace o jeho výkonu v organizaci, poskytuje vysvětlení, v čem se liší jeho představy o efektivním výkonu od představ organizace

### Souvislost s motivací:

- kdo ovlivňuje hodnocení zaměstnanců a jak

### Kritéria:

- hodnocení přímým nadřízeným
- hodnotící rozhovor

### 9.2.1 Kritérium – Hodnocení přímým nadřízeným

Toto hodnocení je efektivní, neboť přímý nadřízený zná důvěrně pracovní úkoly zaměstnance, způsob, jakým vykonává svou práci, podmínky, za nichž pracuje a často také zázemí zaměstnance a možné vlivy na výsledky jeho pracovní činnosti (srov. Koubek, 2009, s. 216). Třebaže i hodnocení přímého nadřízeného je subjektivně ovlivněno, znalostí výše uvedených bodů nedochází k dalšímu zkreslení, které by vzniklo, pokud by hodnocení zaměstnance prováděl například zaměstnanec personálního oddělení, vzdálený vedoucí nebo nezávislý externí hodnotitel.

Přímý nadřízený může tyto informace ohledně zaměstnance, kterými disponuje, využít i dále – při sdělování výsledku hodnocení může své sdělení upravit „na míru“ zaměstnanci; tak aby jej vyslechnuté informace motivovaly k výkonu. Zde velmi záleží na tom, zda nadřízený takovou schopnost má.

Protože přímý nadřízený provádí průběžné neformální hodnocení výkonu zaměstnance a poskytuje mu zpětnou vazbu, je formální vyústění tohoto hodnocení vnímáno jako logické, je přijímáno jako hodnocení znalce, který danou problematiku

důvěrně zná. Hodnocení je přijímáno také díky „otcovskému“ vztahu s přímým nadřízeným (srov. Koubek, 2009, s. 216).

Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečná autorita přímého nadřízeného (srov. tamtéž).

Pokud má hodnocení motivovat zaměstnance v jeho další pracovní činnosti, je bezprostřední vztah a kontakt s přímým nadřízeným výhodou. Ten je schopen poskytovat zaměstnanci i nadále zpětnou vazbu a neformální hodnocení.

### **9.2.2 Kritérium – Hodnotící rozhovor**

Při sdělování výsledků je důležité, aby se k nim zaměstnanec mohl vyjádřit. Při nedostatcích ohledně pracovní činnosti je třeba společně nalézt způsob nápravy, případně zvážit další postup (odměna, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry a podobně). K tomu všemu slouží hodnotící rozhovor, který se zaměstnancem zpravidla provádí jeho přímý nadřízený. (srov. Koubek, 2009, s. 225)

Zásady hodnotícího rozhovoru (srov. tamtéž, s. 226):

- připravit prostředí vhodné k rozhovoru (bez rušivých vlivů),
- zdůraznit účel rozhovoru, kterým je snaha pomoci hodnocenému,
- umožnit hodnocenému vyjádřit se k hodnocení,
- povzbuzovat jej k sebehodnocení,
- hodnotit jeho výkon během celého období,
- začít neutrálním, uklidňujícím tématem, nezačínat kritikou,
- hodně chválit, pochvalou i začít,
- hodnotit pracovní činnost a výkon, nikoliv osobnost hodnoceného,
- být pozitivní, kritizovat konstruktivně,

- vnímat obranné postoje hodnoceného jako normální, neútočit na obranu hodnoceného,
- pokud je to žádoucí, lze odložit konečné rozhodnutí,
- uvědomit si vlastní hranice.

Na to, zda má hodnotící rozhovor motivační účinek, má vliv také několik dalších skutečností. Důležité je především to, zda se zaměstnanec na hodnocení, hledání a stanovování konkrétních cílů a na hledání příčin možného snížení pracovního výkonu podílí. Z hlediska osobnosti hodnotícího záleží na tom, zda používá pozitivní motivační postupy (nalezení a ocenění dobrého výkonu, zdůraznění toho, že hodnocení slouží především k rozvoji zaměstnance, ke zvyšování jeho spokojenosti s prací a přínosu, který pro něj z vykonané práce plyne). Dále je podstatné, zda jsou výsledky hodnocení provázány přímo s oblastí odměňování (pokud ano, rozhovor je přínosnější). (srov. Koubek, 2009, s. 228)

## 10 ODMĚŇOVÁNÍ

### 10.1 Popis

Systém odměňování je soubor pravidel, který slouží jednak k určení výše mzdy, dále také k motivování zaměstnanců (srov. Gígalová, 2001, s. 47). Jeho používání je v zájmu zaměstnavatele, který pomocí něj podporuje motivaci zaměstnanců, ale i v zájmu zaměstnanců, kteří jsou motivováni ji získávat.

Organizace tedy poskytuje odměny ze dvou důvodů. Jednak proto, aby si udržela cenné zaměstnance, kteří by mohli odejít ke konkurenční organizaci. Druhý důvod je vytvoření dobré atmosféry v organizaci, která vede ke spokojenosti zaměstnanců, což zase vede k jejich větší motivaci, pocitu sounáležitosti s organizací a k lepšímu výkonu.

Odměňování v moderním řízení zaměstnanců neznamena pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí je mnohem širší; zahrnuje povýšení, formální uznání (např. pochvala) a zaměstnanecké výhody,<sup>50</sup> které jsou zpravidla nepeněžního charakteru a které organizace poskytuje zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat i věci či okolnosti, které nejsou na pracovišti samozřejmé, například vybavení kanceláře. Stále častěji je mezi odměny zařazováno i poskytované vzdělávání. Rostoucí pozornost je věnována i vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu. Tyto odměny souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s pocíťovanou užitečností, s neformálním uznáním okolí apod. (srov. Koubek, 2009, s. 283)

Při poskytování odměn je třeba, aby nehmotné, vnitřní odměny korespondovaly s osobností zaměstnance, jeho potřebami zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vnitřní a vnější odměny jsou spolu provázány. (srov. tamtéž, s. 283, 284)

Pro potřebu této práce stanovím rozdělení odměn do dvou skupin: na *peněžní* a *nepeněžní* odměny.

---

<sup>50</sup> neboli „zaměstnanecké benefity“

Do skupiny nepeněžních odměn patří jak odměny, jejichž podstatou je verbální komunikace (například pochvala od nadřízeného), tak i mnohé z benefitů.

Mezi nepeněžní odměny, které jsou založeny na komunikaci mezi osobou pověřenou odměňováním a odměňovaným zaměstnancem, patří např. formální pochvala, povýšení, pověření vedením projektu či zajímavou pracovní činností, větší rozhodovací pravomoc či větší samostatnost. Dále mezi ně patří i organizační kultura, vnitřní komunikace, participativní způsob řízení a spravedlivé hodnocení zaměstnanců, které je založené na objektivním systému.<sup>51</sup> Tento výčet není úplný, protože metody mohou být specifické pro konkrétní organizaci, která je používá, a mohou nabýt nejrůznější podoby.

Mezi nepeněžní benefity patří např. pojištění, rekreace, jesle či školky provozované organizací, stravování, prodej produktů se slevou, vzdělávání, poskytnutí automobilu, telefonu či internetového připojení apod.<sup>52</sup>

Nabídka odměn tedy zahrnuje jak hygienické faktory, tak i faktory motivační.

---

<sup>51</sup> Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *Integrity Consulting* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)>.

<sup>52</sup> tamtéž

## 10.2 Odměňování a Herzbergova motivační teorie

### Souvislost s komunikací:

- způsob volby a předání odměny

### Souvislost s motivací:

- kdo ovlivňuje odměňování zaměstnanců a jak

### Kritéria:

- nepeněžní verbální odměny
- zaměstnanecké benefity

### 10.2.1 Kritérium – Nepeněžní verbální odměny

Nepeněžní odměny a forma jejich používání při motivaci zaměstnanců jsou specifické pro každou organizaci. Mohou se vztahovat ke všem faktorům označeným Herzbergem jako motivátory.<sup>53</sup>

Volba odměny a způsob odměňování je součástí individuálního stylu osoby pověřenou odměňováním.

To, která osoba je pověřena odměňováním, záleží na tom, jak důležité a přínosné bylo odměňované jednání neobvyklé a jakou měrou bylo organizaci prospěšné. V tomto případě může být osoba poskytující odměnu součástí vrcholového managementu. Nejčastěji však odměňuje zaměstnance jeho přímý nadřízený.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Výkon, úspěch, uznání, zajímavá práce, práce jako výzva, odpovědnost, seberealizace, seberozvoj.

<sup>54</sup> Stejně jako u kontrolování a hodnocení má přímý nadřízený konkrétní informace o dané oblasti. Zná svého podřízeného a jeho osobnost; má proto předpoklady jak k určení pravděpodobné vhodné odměny, tak i k určení vhodného způsobu předání této odměny. Na rozdíl od hodnocení a kontrolování však nemusí být na škodu, pokud zaměstnanci předá odměnu vyšší nadřízený. Naopak pokud zaměstnanci odměnu předá či sdělí vrcholový manažer organizace, který je správně informován o okolnostech i o zaměstnanci, je tato odměna zaměstnancem vnímána jako hodnotnější.



Motivační účinek odměn však nastupuje až tehdy, zná-li zaměstnanec kritéria hodnocení pracovního výkonu a kritéria přidělování odměn. Odměňovat je třeba spravedlivě, podle stejných měřítek pro všechny.

Podle Adamsovy teorie (srov. Adams in Bělohlávek, 1996, s. 192–194) motivuje použití spravedlnosti při odměňování zaměstnanců k jejich dalšímu úsilí, zatímco nespravedlnost je demotivující. Demotivující efekt vyvolává jak negativní nespravedlnost, tak i nespravedlnost pozitivní, kdy dochází k „přepacení“ daného zaměstnance, který následně může mít pocit viny a také neovlivnitelnosti odměny. Určit však objektivně, co je to nespravedlnost, nelze, jelikož lidé používají při hodnocení odlišná kritéria.

Důležitá je také emoční inteligence hodnotitele; tedy způsob, jakým dokáže sdělit chyby i to, co bylo provedeno správně. Vysvětlení hodnotitele, který dbá na způsob odměňování a na zdůraznění toho, jak daná činnost přispěla organizaci, spolupracovníkům i samotnému zaměstnanci, může odměnu posunout ještě o úroveň výše.

Pokud je odměňování konáno podle stanovených zásad, může mít na motivaci zaměstnance výraznější vliv než finanční odměny.

Jestliže zaměstnanec odměňován není, může tato skutečnost vést k apatii, rezignaci na snahy i ke stresu.

### **10.2.2 Kritérium – Zaměstnanecké benefity**

Na rozdíl od nepeněžních odměn, které jsou jednorázové, zaměstnanecké benefity jsou záležitostí určitého časového úseku. Vzhledem k tomu, že v organizaci by měl být zaveden určitý stabilní systém zaměstnaneckých benefitů, se kterým by měli být zaměstnanci dobře obeznámeni, působí vidina získání benefitu motivačně. Samozřejmě, jako u všech odměn, záleží přitom na osobnosti zaměstnance a na jeho zájmech, tedy na tom, co který zaměstnanec preferuje jako nabízený benefit.

Pokud zaměstnanec usiluje o dosažení benefitu, je pro něj v této snaze motivující především komunikace s osobou, která je zodpovědná za přiřazování benefitů. Tato osoba může zaměstnance motivovat při snaze o získání benefitu. Současně je touha po získání

benefitu hybnou silou, která povzbuzuje zaměstnance ke komunikaci s osobami, které mu mohou být při získávání benefitů nápomocny.

## ZÁVĚR

Cílem předložené diplomové práce bylo stanovení kritérií, která mají vliv na motivaci zaměstnanců, a na základě studia odborné literatury vymezit, jakým způsobem motivaci ovlivňují a případně které zásady musí být dodrženy, aby motivačně působily. Tato kritéria jsem našla na základě vyhledání komunikačních situací probíhajících v organizačním prostředí, které mají vliv na motivaci zaměstnanců.

U jednotlivých kritérií byly popsány podmínky, za nichž mohou plnit motivující či demotivující funkci, případně co má za následek změna těchto podmínek.

Ve své práci jsem stanovila jednadvacet kritérií a došla k následujícím závěrům:

1. Jednosměrná komunikace nevyužívá potenciálu zaměstnanců v řízení organizace. Ti vnímají nezáměr o informace, které mohou poskytnout, a rezignují na snahy komunikovat. Možnost ovlivnit vzestup v hierarchii je proto obtížná. Motivující by v případě směru komunikace mohla být naopak komunikace doplněna o vertikální kanál vedoucí ve směru zdola a využívání horizontálního či diagonálního kanálu.
2. Rychlost přenosu informací v široké struktuře je vyšší a jejich přenos je spolehlivější. Zaměstnanci jsou informováni o strategických plánech, podílejí se na vývoji a implementaci změn. Tyto skutečnosti mohou působit motivačně. V úzké struktuře trvá přenos informací a změny delší dobu.
3. Více než pět přímých podřízených zvyšuje počet vztahů sledovaných přímým nadřízeným. To vede k nedostatečné komunikaci a pocitu nezáměru ze strany podřízených. Nadřízený není schopen kvalitní komunikace se všemi a jejich motivování. Při nižším počtu podřízených dochází k omezení samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnanců. Ideální počet zaměstnanců je pět až šest, komunikace je v tomto případě motivující.
4. Funkcionální struktura není motivující především v oblasti týmové práce a přenosu informací mezi vedením a zaměstnanci. Může být motivující při komunikaci v rámci odborného útvaru. Komunikace v divizionální struktuře je pružná

a motivující v rámci divize i při spolupráci mezi více divizemi. V maticové struktuře záleží především na propojení projektové a pevné struktury a na tom, zda probíhají školení soustředěná na rozvoj komunikačních dovedností, týmovou práci a vedení porad.

5. Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů vede k jednostranné pracovní činnosti, k omezení možnosti rozhodování a omezení podílu na řízení organizace. Motivační přístup je orientován na zaměstnance, vede k seberozvoji, podílení se na řízení a na rozhodování a podporuje týmovou práci. Využívá komunikaci jako motivační prvek.
6. Přenos cílů z vrcholového vedení na nižší úrovně řízení a k řadovým zaměstnancům zajišťuje – pokud nedojde ke zkreslení informace – povědomí zaměstnanců o cílech organizace. Cíle poskytují zaměstnancům jistotu a motivují je, aby k nim svým výkonem přispěli.
7. Silná kultura ve shodě s cíli organizace má motivující vliv. Je srozumitelná a poskytuje zaměstnancům jistotu. Rozhodování je rychlejší. Jasná pravidla mají vliv na komunikaci s ostatními členy organizace a na práci týmů. Pokud je však kultura překážkou adaptace organizace na změnu podmínek, působí demotivačně.
8. Obsah kultury přispívá k motivaci, pokud je organizační kultura v očích zaměstnanců vnímána jako pozitivní, úspěšná či prospěšná. Toto vnímání je subjektivní, organizace je však může ovlivnit pomocí komunikace.
9. Silná kultura může být pro nové zaměstnance bariérou při začleňování, protože její normy a hodnoty jsou pevně stanovené a zaměstnanec má omezenou možnost si je přizpůsobit. Z hlediska organizace je silná kultura při začleňování vhodná, protože umožňuje rychlé začlenění nováčka a jeho rychlé přispívání k výkonu organizace. Poskytuje mu totiž informace o jeho požadovaném pracovním výkonu.
10. Akce vrcholového vedení mohou být motivující, ať už mají formální či neformální podobu. Záleží na tom, zda sám manažer jedná a komunikuje v souladu s pravidly, která jsou vyžadována po řadových zaměstnancích.

11. Socializace je motivující, pokud v tomto období probíhá komunikace se zaměstnancem, která mu usnadňuje začlenění do organizace.
12. Systematické vzdělávání je jednoznačně motivující aktivitou organizace. Umožňuje zaměstnancům seberozvoj a poskytuje jim jistotu. Komunikace je zde důležitým prvkem.
13. Diskuse aktivizuje své účastníky a přispívá k motivaci zaměstnanců.
14. Aktivní učení přispívá k prohloubení motivace zaměstnanců.
15. Koučování je motivující. Podporuje seberozvoj, aktivní myšlení, pozornost a pozorování, rozvíjí sebedůvěru, volbu, pochopení, odpovědnost a vede k vnitřní motivaci.
16. Řízení a rozvoj talentů vytváří atmosféru důvěry, rozvoje a komunikace. Napomáhá zvýšení motivace pro současnou pracovní činnost i pro další osobní rozvoj.
17. Kontrola přímým nadřízeným využívá vztah mezi nadřízeným a podřízeným a dobrou informovanost nadřízeného. Objektivní, stručná, jasná, konkrétní kontrola a rychlá zpětná vazba při komunikaci v procesu kontrolování je motivujícím prvkem.
18. Z podobných důvodů je motivující i hodnocení přímým nadřízeným.
19. Hodnotící rozhovor je motivující, pokud se na stanovení dalšího postupu podílí zaměstnanec a pokud hodnotitel používá pozitivní motivační postupy. Vhodné je také přímé provázání oblasti hodnocení s oblastí odměňování.
20. Míra motivujícího vlivu nepeněžních verbálních odměn záleží na konkrétní odměně a emoční inteligenci osoby, která odměnu provádí. Je třeba, aby zaměstnanec znal kritéria hodnocení a kritéria přidělování odměn a aby byla odměna spravedlivá.

21. Míra, v jaké mohou být zaměstnanecké benefity motivující, závisí na míře subjektivní přitažlivosti pro zaměstnance a na tom, jakou komunikací je k dosažení těchto benefitů podporují manažeři.

Se stanovenými kritérii, která jsou výstupem mé práce, je možné dále pracovat v rámci výzkumu v konkrétní organizaci. V tomto výzkumu by mohlo dojít k jejich vyhodnocení a ověření; případně je možné zúžit či rozšířit jejich rozsah a upravit charakteristiky podmínek, za nichž mají motivační účinek, dle specifik konkrétní organizace, ve které budou ověřována.

## ANOTACE

**Název práce:** Komunikace jako prostředek motivace zaměstnanců ve formální organizaci

**Příjmení a jméno:** Pospíšilová Marie

**Katedra a fakulta:** Filosofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky

**Obor:** sociologie – andragogika

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová

**Počet znaků:** 124 385

**Počet příloh:** 0

**Počet použitých titulů literatury:** 47

**Rok obhajoby:** 2013

**Klíčová slova:** motivace; stimulace; komunikace; organizace; Herzbergova dvoufaktorová teorie; výkonnost.

Magisterská diplomová práce je zaměřena na oblasti motivace a komunikace zaměstnanců v prostředí formální organizace. Cílem práce je stanovení kritérií z oblasti komunikace, která mají vliv na motivaci zaměstnanců, a popis podmínek, za kterých tato kritéria působí motivačně či demotivačně. Argumentace kritérií je podepřena teoretickými autoritami. Práce se opírá o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace.

## ANNOTATION

**Title:** Communication as a Mean of Motivating Employees in a Formal Organization

**Surname and Name:** Pospíšilová Marie

**Faculty:** Faculty of Sociology, Department of Sociology and Adult Education

**Field of Study:** Sociology – Adult Education

**Thesis Supervisor:** PhDr. Veronika Gigalová

**Number of letters:** 124 385

**Number of attachments:** 0

**Number of literature titles used:** 47

**Year of Habilitation:** 2013

**Keywords:** motivation; stimulation; communication; organization; Herzberg's dual-factor theory; efficiency.

This Master's diploma thesis is focused on the area of motivation and communication of employees in an environment of a formal organization. The goal of this thesis is to set the criteria from the field of communication which influences the motivation of the employees, and a description of the conditions based upon which these criteria motivate or demotivate. Argumentation of the criteria is supported by theoretical authorities. The thesis is based upon Herzberg's two-factor theory of work motivation.



## POUŽITÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.
2. ARMSTRONG M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-71696-14-5.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BARTOŇKOVÁ, H. *Studijní texty pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2007. ISBN 978-80-244-1859-9.
5. BEDRNOVÁ E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
7. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubiko, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
8. DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
9. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
10. DONNELLY J.; GIBSON J.; IVANCEVICH J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
11. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

12. FISCHER-EPE, M. *Koučování*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.
13. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů: Studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. 95 s. ISBN 80-244-0332-3.
14. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
15. HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
16. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Grada Publishing, 1998. 82 s. ISBN 80-716-9550-5.
17. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
18. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
19. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s. ISBN 80-85850-15-x.
20. JANČÍKOVÁ, A. *Organizační kultura a řízení kvality*. Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova Univerzita, Brno, 2008.
21. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, dotisk 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
22. LUKÁŠOVÁ, R. – Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
23. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

24. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
25. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4.
26. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Daha, 1997. 159 s. ISBN 978-80-902-2321-9.
27. PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 748 s. ISBN 80-7184-310-5.
28. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
29. PŘIKRYLOVÁ J. – JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
30. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1985.
31. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 978-0787975975.
32. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
33. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
34. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
35. URWICK, L. F. The Manager's Span of Control. *Harward Business Review*. 1956, May-June, s. 39-47.
36. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

37. WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

### Internetové zdroje

38. HEJDOVÁ, T. Vzdělávání jako benefit nikdo nechce. *HR News* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/vzdelavani-jako-benefit-nikdo-nechce-id-1722044>>.
39. Herzberg's Motivation–Hygiene Theory: Two Factor Theory. *NetMBA: Business Knowledge Center* [online]. 2010. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg>>.
40. Human Relations Contributors. *Accel: Team Development* [online]. 2012. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)>.
41. MALEČKOVÁ, M. Komunikační dovednosti. Možnosti rozvoje softskills na Masarykově Univerzitě [online]. 2009 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.softskills.wz.cz/html/komunikacni.html>>.
42. NICKOLS, F. The Span of Control and the Formulas of V. A. Graicunas. *Scribd* [online]. 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.scribd.com/doc/95665219/graicunas>>.
43. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *Integrity Consulting* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)>.
44. PALÁN, Z. Aktivní učení. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/aktivni-uceni>>.
45. Pět chyb při zapojování nových zaměstnanců do práce. *IPodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pet-chyb-pri-zapojovani-novych-zamestnancu-do-prace.html>>.

46. TEJNOROVÁ, J. Interní komunikace jako odraz firemní kultury. *DMC Management Consulting* [online]. 2010 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/204-interni-komunikace-jako-odraz-firemni-kultury>>.
47. ZIKMUND, M. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. *Business Vize* [online]. 2012 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Působení motivů a stimulů. ....	10
Obrázek 2: Schéma komunikačního procesu v interakčním pojetí.....	18
Obrázek 3: Model struktury organizační kultury dle Spencer-Oatey.....	49
Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.. ....	53