

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Žaludová

Vztah firemní kultury a interní firemní komunikace

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Jana Žaludová

**Relation between the company culture and company
communication**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jana Žaludová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za vedení a užitečné rady při zpracování závěrečné práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vztahem firemní kultury a firemní komunikace. Rozebírá cíle, obsah, formy a hodnoty firemní kultury, její význam z hlediska personálního řízení a vlivu na výkonnost organizace. Zabývá se nastavením pravidel a podmínek interní komunikace a významem oddělení interní komunikace ve společnosti. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci nástrojů interní komunikace v rámci projektu Zlepšení firemní kultury ve společnosti ABC. V závěru je v podobě ověřené zpětné vazby vyhodnocena účinnost použitých nástrojů a návrh postupu do budoucna.

Klíčová slova

Hodnoty firemní kultury, komunikační cíle, komunikační mix, leadership, motivace zaměstnanců, nástroje interní komunikace, průzkum spokojenosti, rozdělení společností, řízení lidských zdrojů, typy firemní kultury, výkonnost organizace, význam interní komunikace.

Annotation

This dissertation addresses a relation between the company culture and company communication. It analyses objectives, content, forms and values of the company culture, its significance in relation to the personnel management and effect on the organisation performance. It deals with the introduction of rules and conditions for internal communication and also with the significance of the internal department in the company. Theoretical findings are used in practical application of the internal communication tools within the Improvement Of Company Culture in ABC project. In conclusion, the efficiency of the applied tools and a suggestion of techniques for the future are assessed as a verified feedback.

Key words

Communication objectives, communication mix, company culture values, employee motivation, leadership, human resources management, internal communication tools, organisation performance, satisfaction survey, significance of internal communication, types of companies, types of company culture.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA FIREMNÍ KULTURY	11
1.1 Firemní komunikace	11
1.2 Interní Public relations	13
1.3 Nastavení pravidel a podmínek interní komunikace	15
2 ROZDĚLENÍ PODNÍKŮ	17
2.1 Typy podniků	17
2.2 Specifika nadnárodních firem a problematika multikulturních vlivů	20
2.2.1 Modely mezinárodních organizací	21
2.2.2 Vytváření mezinárodního přístupu	22
2.2.3 Kulturní rozmanitost.....	22
2.2.4 Mezinárodní politika lidských zdrojů	23
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA A STYLY ŘÍZENÍ	25
3.1 Co ovlivňuje firemní kulturu?	26
3.2 Typy firemní kultury	27
3.3 Hodnoty firemní kultury.....	27
3.4 Význam firemní kultury z hlediska personálního řízení	29
3.4.1 Lidský kapitál.....	30
3.4.2 Teorie osobnosti ve vztahu k organizaci.....	30
3.4.3 Řízení lidských zdrojů.....	34
3.4.4 Personální politika	36
3.4.5 Leadership	36
3.4.6 Teorie X, Y, Z.....	38
3.5 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace	40
3.5.1 Motivace zaměstnanců.....	41
3.5.2 Sladění pracovního a osobního života.....	44
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 ZHODNOCENÍ STAVU VE FIRMĚ.....	46
4.1 Organizační struktura	46
4.2 Oddělení interní komunikace	49
4.3 Zmapování stavu interní komunikace a atmosféry ve firmě	50

4.3.1 Popis průzkumu spokojenosti s interní komunikací	50
4.3.2 Výsledky průzkumu spokojenosti s interní komunikací	52
4.4 Složení zaměstnanců v jednotce RFF Trutnov	62
4.4.1 Rozdělení zaměstnanců podle rodinného stavu a pohlaví	62
4.4.2 Rozdělení zaměstnanců podle typu vykonávané profese	63
4.4.3 Rozdělení zaměstnanců podle věku, pohlaví a stupně vzdělání	64
4.5 Firemní kultura, nálada ve firmě	67
5 NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.....	70
5.1 360°zpětná vazba na management společnosti	70
5.2 Podpora firemní kultury interní komunikací.....	72
5.2.1 Pravidelné setkávání zaměstnanců s vedením společnosti	73
5.2.2 Line briefing.....	73
5.2.3 Dopisy ředitele společnosti.....	75
5.2.4 Akce pořádané pro zaměstnance	75
ZÁVĚR.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je vztah firemní kultury a interní firemní komunikace. Za firemní komunikaci můžeme považovat externí komunikaci zaměřenou na budování image firmy a jejího dobrého jména za účelem posílení významu a konkurenceschopnosti na trhu a komunikaci interní, orientovanou směrem k vnitřním zákazníkům, kterými jsou zaměstnanci firmy. Externí a interní komunikace se ve vztahu k firemní kultuře vzájemně doplňují. Zjednodušeně lze říci, že tím jak firma komunikuje uvnitř, přímo ovlivňuje firemní kulturu, atmosféru, názory a postoje zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří zde pracují, dodržují na základě nastavených hodnot, určitá pravidla chování v podobě tykání, vykání, způsobu oblékání a jednání, jsou v běžném denním životě, při jednání s partnery či zákazníky, odrazem nastavené firemní kultury navenek. Bezchybná komunikace má tedy na dobré jméno firmy zásadní vliv, potíže naopak mohou stávající i potenciální zákazníci či uchazeče o zaměstnání odradit.

Zvolené téma považuji za aktuální, protože mnoho společností tuto problematiku řeší. Zejména v momentálním nastavení, kdy je složitá ekonomická situace, hledají společnosti způsoby, jak ušetřit náklady a zvýšit efektivitu. Tyto náročné úlohy se mnohem snáze plní, když je zaměstnanci vnímají jako svoji prioritu a iniciativně se na této činnosti podílejí.

Téma je mi navíc velmi blízké z důvodu, že pracuji na pozici, která se uvedenou problematikou zabývá.

Cílem práce je navržení způsobu, jak dosáhnout zlepšení firemní kultury a úrovně interní komunikace ve společnosti ABC, včetně zhodnocení, jak ovlivňuje interní komunikace firemní kulturu.

Přínosem je, že tento dokument lze využít v reálném firemním prostředí. Při zamýšlení se nad záměrem diplomové práce jsem jednotlivé kroky realizovala v praxi a nyní je možné jejich úspěšnost skutečně vyhodnotit.

Charakteristika společnosti i její specifikace odpovídají skutečnosti, pro potřeby této diplomové práce je společnost nazvána ABC.

Struktura práce je členěna do dvou hlavních celků. V teoretické části představím význam interní komunikace z hlediska firemní kultury, zaměřím se na funkci interního public relations a popsání pravidel a podmínek interní komunikace. Vzhledem k tomu, že uvedená společnost je mezinárodního charakteru, podrobněji se zaměřím na popis rozdělení podniků, jejich členění, firemní struktury a jednotlivých

modelů mezinárodních organizací. Vytvoření mezinárodního přístupu, kulturní rozmanitost a mezinárodní politika lidských zdrojů s tématem úzce souvisí.

V další části pokládám otázky. Co ovlivňuje firemní kulturu? Jaké jsou její typy a hodnoty? Opírám se o prokázané teorie, které se zabývají významem firemní kultury z hlediska personálního řízení, významem lidského kapitálu, práce s lidskými zdroji, způsobem jejich řízení a motivace. Krátce se dotknu i problematiky, jak lze vytvořit harmonický vztah mezi osobním a pracovním životem. Toto téma, včetně otázky genderu, je ve společnosti diskutované a podporované různými organizacemi. Z mojí pozice zaměstnance s rodinou, zkušeností z oblasti personalistiky a zájmem o uplatnění se v pracovním prostředí mne tato oblast velmi zajímá.

V závěru teoretické části uvádím obecná pravidla firemní komunikace, komunikační strategie a komunikačního mixu.

Praktická část je zaměřena na popis aktuálního stavu ve firmě ABC, nastavení firemní kultury, nálady ve firmě a odhalení silných a slabých stránek. Na základě vyhodnocené situace bude připraven plán opatření zahrnující jednotlivé kroky vedoucí k případnému zlepšení.

Činnosti interní komunikace vedoucí k dosažení cílů jsou dlouhodobého charakteru. Dopadem jednotlivých opatření a návrhem na úpravu strategie a postupu do budoucna se budu zabývat v závěrečné části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM INTERNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA FIREMNÍ KULTURY

Interní komunikace je základem pro udržení vzájemného respektu jednotlivých pracovníků mezi sebou a zdravých mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Pouze pokud je zřejmá konkrétní úloha jednotlivců v pracovním procesu, přispívá jejich práce k dosahování firemních cílů. Vytvoření organizační struktury, nastavení dělby práce, procesů a komunikační provázanosti při vzájemné úctě a respektu ke každému zaměstnanci je základním pilířem firemní kultury.

1.1 Firemní komunikace

Komunikace obecně znamená proces sdílení určitých informací mezi dvěma či více stranami s cílem odstranit či snížit pocit nejistoty, dorozumět se. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme známé signály a gesta, vzájemná komunikace bývá v osobním i profesním životě plná nedorozumění. Častou příčinou bývají domněnky. Bez vyjasnění toho, co si druhá strana skutečně myslí, jaké důvody ji vedou k určitému chování, předjímáme a děláme mylné závěry způsobující mnohá nedorozumění a bariéry v komunikaci.

Firemní komunikace sleduje vnější prostředí, tok informací souvisejících se situací na trhu a prostředí, ve kterém firma podniká. Neustálý oboustranný proces toku informací je základem fungování a plnění hlavního cíle podnikání v podobě dosažení zisku.

Komunikace uvnitř firmy má stejný význam. Jedná se o spojovací článek, který prolíná funkcemi manažerů, je hlavním článkem v procesu řízení, je zdrojem interních informací a vytváření know-how. Jedná se o nástroj vedení formující pracovní postoje zaměstnanců, jejich chování, motivaci. Způsob, kterým vedení společnosti komunikuje, má vliv na spolupráci pracovníků, firemní kulturu, dosažení cílů a úspěšnosti podniku.

Důležité pro firmu je uvědomit si skutečný význam vnitřní komunikace se zaměstnanci a vnější komunikace s obchodními partnery, institucemi a zákazníky

a zvolit vhodnou komunikační strategii za pomoci efektivních nástrojů známých jako komunikační mix. V tabulce uvádím, jak lze nástroje obousměrně využít.

Tabulka 1: Využití forem komunikačního mixu ve vnitřním a vnějším prostředí

Nástroj komunikace	Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Reklama	Propagace benefitů, zaměstnaneckých výhod, firemních akcí, kampaní.	Nástroj masové komunikace v různých typech médií.
Podpora prodeje	Interní školení, slevy při nákupu firemních produktů, marketingové předměty.	Kampaně, dárky k produktu, soutěže.
Public relations	Zprávy o obecném dění a úspěších firmy, pravidelné schůzky, firemní akce.	Komunikační aktivity zaměřené na okolí za účelem upevnění vztahů.
Sponzoring	Zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu a sport, kafeterie.	Podpora za účelem dosažení komunikačních cílů sponzora.
Přímý a interaktivní marketing	Intranetové prezentace, letáky propagující nové produkty, on-line kontakt.	Přímý kontakt se zákazníky, nejčastěji formou telemarketingu a způsob on-line komunikace přes internet.

Zdroj: HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.¹

Obsahem firemní komunikace je také komunikační propojení jednotlivých oddělení umožňující vzájemnou spolupráci a koordinaci procesů. Nejedná se pouze o předání informací, ale o utváření a vyjasnění postojů, chování vedení společnosti i jednotlivých zaměstnanců. Tok těchto informací probíhá formálně i neformálně, mezi vedoucími, podřízenými a nadřízenými, obousměrně, což zajišťuje prostor pro poskytování zpětné vazby.

Pro nastavení pozitivní firemní kultury je důležité zajistit v rámci firemní komunikace dostačující, kvalitní systém předávání informací formální cestou. Pokud

¹ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2006, s. 24. ISBN 80-251-1250-0.

jsou informace předávány otevřeně, srozumitelně a ve správný čas, mají pozitivní dopad a vzbuzují důvěru v management firmy. V případě neformální komunikace udává dostatečná informovanost rozhovorům správný podklad a pozitivní směr. Nedostatek informací a špatná komunikace nedávají prostor pro diskuzi a vyjasnění konkrétních otázek. Vzniká zde zázemí pro spekulaci a roztříštěné názorové prostředí, což má neblahý vliv na celkovou atmosféru a produktivitu práce. Zaměstnanci tráví mnoho času tzv. „kuchyňkovou“ diskuzí o nevyjasněných otázkách či chystaných změnách, často spojenou s negativními emocemi, které se na základní myšlenku stále nabalují.

Hlavním problémem nastavení špatné firemní komunikace je, že si management dostatečně neuvědomuje její význam a cíleně se jí nezabývá. Vedení často nemá představu o tom, co zaměstnanci zajímá, co chtějí a potřebují vědět a omezuje předávání informací na pouhá sdělení.

1.2 Interní Public Relations

Public relations, zkráceně PR, je obecně zaměřeno na ovlivňování marketingového prostředí, budování vztahů s vnější veřejností, obyvateli, tiskem, potenciálními zákazníky a vnitřní veřejností, která je tvořena stávajícími zákazníky, dodavateli a hlavně zaměstnanci podniku.

Pro ztotožnění se s cíli firmy potřebují zaměstnanci dostatek informací, které vzbuzují důvěru v její kroky a smysluplné počínání. Kvalitně nastavená interní komunikace má kladný vliv na pracovní morálku, celkové smýšlení a šíření dobrého jména firmy zevnitř, směrem navenek. Výsledkem je celková spokojenost zaměstnanců a hrdost na podnik, ve kterém pracují. Nejpřesvědčivějším argumentem, proč se zajímat o práci v daném podniku, je svědectví o dobré zkušenosti od lidí, kteří zde pracují.

Hlavní náplní interního PR je seznámení zaměstnanců s cíli firmy, jejími prioritami a úlohou, kterou každý z nich zastává. Jedná se o stálou aktivitu spojenou s motivací, budováním firemní identity a školením zaměstnanců na kodexy jednání se zákazníky, dodavateli, úředníky a veřejností.

Dalšími činnostmi jsou:

- Získávání důvěry zaměstnanců – získání důvěryhodnosti ve firmu usnadňuje schopnost přijímání a uplatňování změn či nových rozhodnutí s pocitem, že tyto změny sledují správný cíl.

- Ovlivňování postojů – budování vzájemného výhodného vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem za pomoci nástrojů stimulace, motivace a otevřené atmosféry se zájmem o zpětnou vazbu.
- Překonávání předsudků a nepochopení – poskytování dostatečného množství jasných a srozumitelných informací s cílem umožnit zaměstnancům vytvoření vlastních úsudků a postojů, překonání předsudků, které mohly předcházet nástupu do firmy.
- Prevence na základě zpětné vazby – naslouchání managementu a získávání zpětné vazby od zaměstnanců poukazuje na to, zda způsob komunikace, který je nastaven, je efektivní, zda dochází ke vzájemnému porozumění. Zpětná vazba také umožňuje předcházení konfliktům či jejich rychlé vyřešení.
- Poučení zaměstnanců – krátkodobá, direktivně řízená komunikace, uvedená v podobě podávání přesných, nezbytných informací je z dominantní pozice vedení společnosti často užívaná, např. v případě krizové komunikace.
- Zadržení a odvrácení – způsob krátkodobé komunikace vyplývají z rizik konkurenčního prostředí, používaná při fúzích, reorganizacích či jinak vážných změnách.

Public relations užívá následující postupy:

- Monitoring postojů a názorů – ověření nálady ve firmě prostřednictvím pohovorů, anket a průzkumů spokojenosti.
- Analýza a rozbor faktorů ovlivňujících postoje zaměstnanců – analýza současných postojů zaměstnanců, odkrytí možných nejistot a neklidů, které mohou působit negativně, za účelem nastavení správných postupů a eliminace chyb.
- Vypracování postupů, harmonogramu a plánu akcí – cílem programu akcí je objasnění záměrů společnosti a výzvě ke vzájemné diskuzi se zaměstnanci.
- Realizace aktivit – jednotlivé realizované akce musí být včas a promyšleně komunikovány, aby dosáhly svého cíle.
- Zpětná vazba, upřesnění dalších postupů – průběžné vyhodnocování umožňuje pružně reagovat na měnící se podmínky, vede k přehodnocení a úpravě dalšího postupu.²

² HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2006, s. 33-36. ISBN 80-251-1250-0.

1.3 Nastavení pravidel a podmínek interní komunikace

Základní podmínky nastavení interní komunikace vycházejí z firemní kultury, ze vztahu k zaměstnancům, z poslání managementu budovat silnou, stabilní a konkurenceschopnou společnost.

Pro správné a efektivní fungování je potřeba postavit interní komunikaci na pevných základech, které jsou tvořeny:

- Kulturou založenou na morálních a etických hodnotách – vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury, je postavena na stejných hodnotách, odpovědnosti a morálce. Otevřená atmosféra, důvěra, spravedlnost a etické chování mají na efektivitu komunikace přímý vliv. Kultura firmy se projevuje ve vztahu ke spravedlnosti, ve způsobu jednání manažerů, týmové spolupráci a způsobu řízení lidských zdrojů. Úcta a respekt v komunikaci mezi spolupracovníky vypovídají o úrovni nastavené firemní kultury.
- Fungujícím marketingem – filozofie firemní komunikace začíná u vedení společnosti, je přenášena na manažery jednotlivých oddělení a spadá do kompetencí marketingového oddělení s orientací na zaměstnance jako vnitřního zákazníka.
- Personální politikou – úroveň a forma personální práce je vyjádřena vztahem k zaměstnancům, způsobem nábory a zapracování, podporou kariérního růstu, vzděláváním, hodnocením a odměňováním. Velmi citlivě vnímána je oblast jednání firmy v kritických situacích, forma ocenění zásluh a trestání přestupků, otevřenost a průhlednost výběrových řízení, poskytování rovných šancí, netolerance nežádoucích jevů jako jsou diskriminace, protekce a šikana na pracovišti.
- Organizací a strukturou práce – nastavení jednoduché organizační struktury a zajištění komunikace mezi jejími články. Procesní zajištění fungování spolupráce bez zbytečné byrokracie je podporou efektivitu řízení. Čím složitější je struktura organizace, tím vznikají v komunikaci větší potíže a je potřebné vytvořit kvalitní podpůrný systém.
- Odpovědností managementu – přijmutí zodpovědnosti za komunikaci ve společnosti je v roli manažera nezbytné. Z formálního nastavení řídicích pracovníků vyplývá ovlivňování chodu a řízení firmy. Mluvíme zde o motivování lidí, odbourávání komunikačních bariér, zajišťování zpětné vazby a následné práce s ní, schopnosti sebereflexe a osobního rozvoje. Špatná komunikace ve firmě je následkem špatné práce managementu.

- Uceleností a jednotou vedení – jedná se o dodržování jednotného systému firemních hodnot a nastavených cílů. Rozpolcenost názorů v managementu a jejich rozdílná prezentace působí chaoticky a zmateně, snižuje důvěryhodnost a negativně ovlivňuje firemní kulturu i komunikaci.
- Komunikačními dovednostmi managementu – komunikační dovednosti jsou jednou ze zásadních „měkkých“ dovedností manažera, který má přímý vliv na podřízené zaměstnance. Jejich rozvoj lze podpořit účinným školením či osobním koučováním, zaměřením na odhalení a posílení slabých míst.
- Systémem zpětné vazby – umožňuje odhalení nefunkční firemní komunikace, podává představu o tom, jak zaměstnanci vnímají management společnosti, jak sdílí cíle a osobní perspektivu. Umožňuje oboustrannou komunikaci, vyjádření se k dění ve firmě z pozice rovnocenných partnerů.
- Definováním komunikační strategie a vypracováním komunikačního plánu – základní strategie vnitropodnikové komunikace vychází z celkové strategie firmy. Úkolem managementu je umět jasně stanovit cíle a hledat cesty k jejich uplatnění.

2 ROZDĚLENÍ PODNIKŮ

2.1 Typy podniků

Firmy (podniky) lze dělit z mnoha hledisek. Každá z firem má vlastní charakteristiku, způsob jakým se prezentuje na veřejnosti, jaký význam jako zaměstnavatel zastává v regionu, jak si stojí v konkurenčním prostředí, co je podnikovou strategií a jakých cílů se snaží dosáhnout.

Na všechny tyto faktory, včetně firemní kultury a politiky působí také historie firmy, její zázemí a vývoj v určitém čase.

Jedním z parametrů, který má vliv na firemní politiku, je velikost podniku a jeho organizační struktura. Faktory, ovlivňující nastavení organizační struktury, jsou vnější, závislé na stabilitě podnikatelského prostředí a legislativě, a vnitřní, odpovídající velikosti podniku a jeho lokalitě.

Typy podniků

Podle právní formy vlastnictví:

- živnostenské podnikání,
- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky.

Podle předmětu podnikání:

- peněžní,
- výrobní,
- obchodní,
- dopravní.

Podle velikost (počtu zaměstnanců a ročního obratu):

- mikropodniky - zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR,
- malé podniky - podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR,
- střední podniky - které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR,

- velké podniky - pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky.

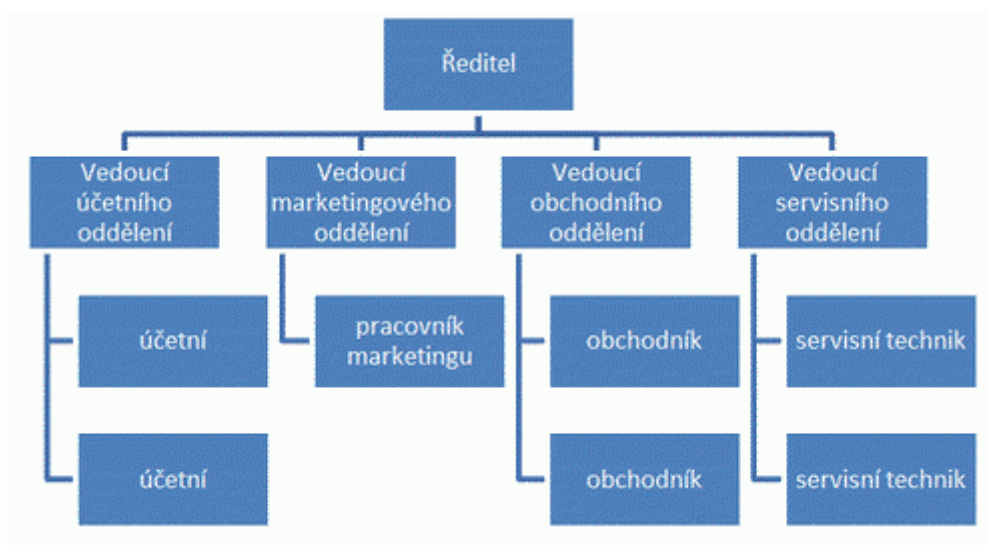
Organizační struktury

Podle členitosti:

- strmá - mnoho členěných úrovní mezi vedením společnosti a řadovým zaměstnancem, každý vedoucí pracovník zodpovídá za řízení menšího kolektivu, typická pro střední a velké podniky,
- plochá - velmi málo úrovní, velký počet zaměstnanců je řízen jedním vedoucím, typická pro mikropodniky a malé podniky.

Optimální organizační struktura malých a středních podniků je třístupňová, o změně rozhoduje ten, kdo ji spouštěl, čím méně je stupňů, tím je řízení flexibilnější.

Obrázek 2: Štíhlá organizační struktura



Zdroj: *Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu*. [online] c2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>³

³ *Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu*. [online]. c2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

Podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti:

- centralizovaná – pravomoci a odpovědnosti jsou řízeny centrálně, v rukou vedení jsou všechna důležitá rozhodnutí,
- decentralizovaná – delegace zodpovědností je přenesena na jednotlivé vedoucí, manažery oddělení a úseků, vrcholové vedení má funkci kontrolní a koordinační (reporty ekonomických výsledků, business controlling, schválení firemní strategie, kontrola plnění cílů).

Podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti – hierarchické:

- liniová – organizační jednotky mají přímou rozhodovací pravomoc, jsou zároveň zodpovědné za jim podřízené útvary. Výhodou systému je průhlednost a jasné uspořádání mezi nadřízenými a podřízenými útvary, nevýhodou je nepružnost, pomalá reakce na změny okolí, typické pro malé podniky a státní správu.
- štábní – specializované jednotky, sloužící jako podpora systému (př. právní oddělení) bez odpovědnosti za výsledky práce liniových jednotek,
- kombinované (liniově-štábní) – delegování části pravomocí z liniové jednotky na štábní útvary, nejrozšířenější forma ve velkých podnicích.⁴

Podle formálnosti:

- formální – oficiální stanovení podřízenosti a nadřízenosti, činnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů,
- neformální – spontánní vznik skupinek společných zájmů, vedoucí jsou přirozené autority, které nejsou oficiálně jmenovány.

V případě velkých podniků mají jednotlivá oddělení, vzhledem k jejich členitosti, vlastní organizační struktury. Uvádím zde pro příklad strukturu personálního oddělení, které využívá nejmodernějšího nastavení HR modulu. Personální metodika je na jednotlivé pobočky implementována prostřednictvím tzv. „business partners“, kteří jsou zároveň zodpovědní za personální finanční controlling. Výkonná administrativa tzv. „front office“ je decentralizována a zajišťována přímo.⁵

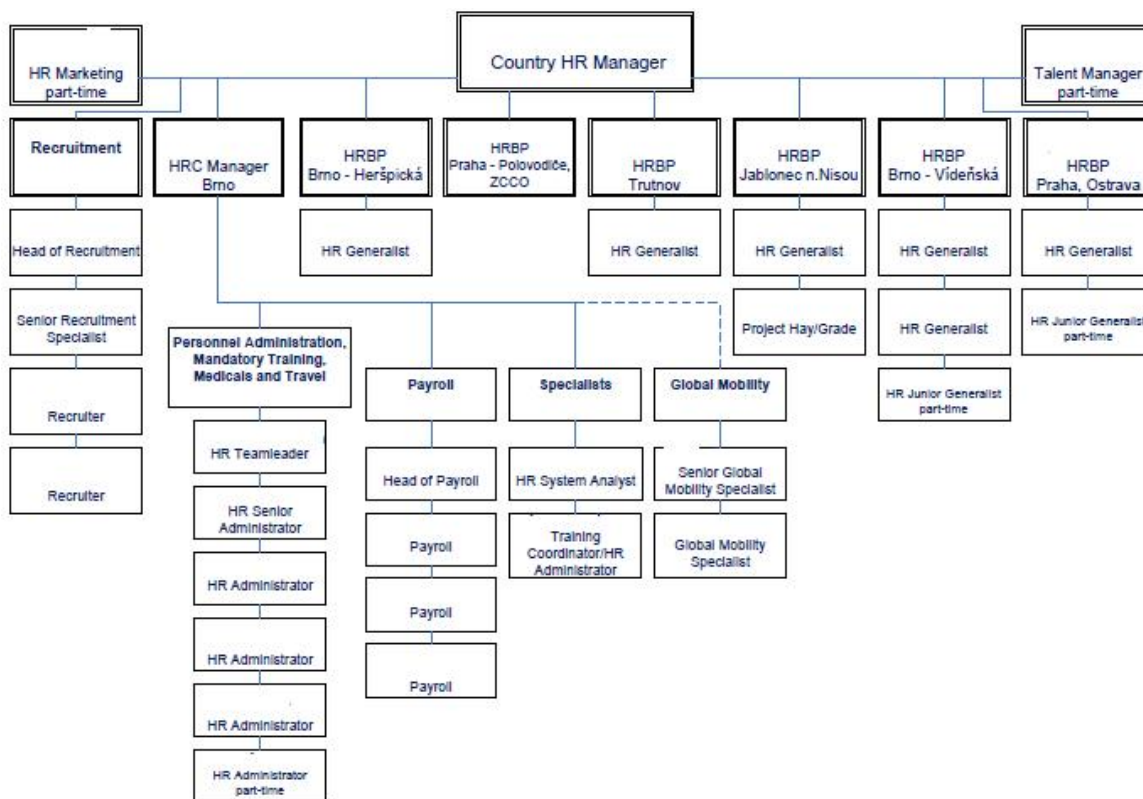
⁴ Nauka o podniku. *Organizační struktury*. [online]. Dostupné z:

http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

⁵ ZALUDOVA, J. Personální politika ve větších i menších firmách. Opava, 2012. Bakalářská práce.

Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí bakalářské práce: Vladimír Wolf.

Obrázek 2: HR organizační struktura velkého podniku s více divizemi v rámci ČR



Zdroj: *ABB HR organizační struktura*. [online] c2012. Dostupné z: [http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/\\$file/organizacni_struktura_inside.pdf](http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/$file/organizacni_struktura_inside.pdf)⁶

2.2 Specifika nadnárodních firem a problematika multikulturních vlivů

Tržní hodnota akcií světových podniků představuje v České republice značnou část hrubého domácího produktu. Tyto společnosti vytvářejí díky vztahům s dodavateli, odběrateli a kooperujícími partnery mezinárodně fungující síť a jsou schopné získávat maximum z procesu globalizace světové ekonomiky.

Multinacionální korporace je vymezena následující definicí:

„Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna

⁶ *ABB HR organizační struktura*. [online] c2012. Dostupné z: [http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/\\$file/organizacni_struktura_inside.pdf](http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/$file/organizacni_struktura_inside.pdf)

*nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.*⁷

Z organizačně právního hlediska mají multinacionální korporace formu akciové společnosti a holdingovou strukturu, která umožňuje pružnější řízení v samostatných celcích, rozložení podnikatelského rizika na více subjektů a snazší průnik na zahraniční trh. Z finančního hlediska vystupuje mateřská společnost jako řídicí subjekt, rozhoduje o strategii, investicích, kontroluje finance, ale nezabývá se výkonnou provozní činností. Dceřiným společnostem často poskytuje centrálně řízené činnosti, jako jsou např. zajištění logistiky a nákupu.

2.2.1 Modely mezinárodních organizací

Dle Bartletta a Ghoshala lze mezinárodní organizace rozdělit na čtyři typy:

- 1) Decentralizovaná federace – model tradiční mnohonárodní společnosti, kdy se každá z jednotek snaží o dosažení co nejlepších výsledků jako samostatně řízený subjekt.
- 2) Koordinovaná federace – centrum vytváří systémy řízení, které umožňující nastavení pravidel a udržení kontroly, manažeři v lokálních jednotkách však mají možnost využívat postupy s ohledem na lokální trh.
- 3) Centralizovaný systém – pozornost je zaměřena na globální trh, ne na trh lokální.
- 4) Nadnárodní organizace – strategie společnosti je zaměřena na globální trh, zároveň dovoluje reagovat na požadavky lokálního trhu.⁸

Perkins a Hendry jsou toho názoru, že firmy se přiklánějí ke dvěma přístupům:

- 1) K regionalizaci se zaměřením na lokálního zákazníka.
- 2) Ke globálnímu podnikatelskému proudu se zaměřením na určitý okruh produktů, pod centrálním řízením.⁹

⁷ OECD. In: ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 1.vydání. Praha: Oeconomica, 2004, s. 22. ISBN 80-245-0683-1.

⁸ BARTLETT, C. A., S. GHOSHAL. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 104. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹ PERKINS, S., C. HENDRY. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 104. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2.2 Vytváření mezinárodního přístupu

Laurent se domnívá, že pro vytvoření mezinárodního přístupu ve společnosti je třeba podniknout kroky v oblasti uznání mateřské organizace a jejich specifických způsobů řízení lidských zdrojů, jež vychází z hodnot domácí kultury. Uznání mateřské organizace, že lokální podniky upřednostňují jiné způsoby řízení i přes své silné a slabé stránky je důležité. Respekt k odlišnostem vede k větší kreativitě, efektivitě a vzájemnému poznávání kultur.¹⁰

2.2.3 Kulturní rozmanitost

Kultura je souborem hodnot, norem a vzorů, které jsme si osvojili během života jako členové určité skupiny a využíváme je ve vztazích s ostatními členy této skupiny, národa, instituce či naší rodiny.

Charakteristické znaky kultury:

- 1) Adaptabilita - schopnost přizpůsobit se podmínkám, ve kterých žijeme.
- 2) Symboličnost – používání symbolů vyjadřujících skrytý význam.
- 3) Kumulativnost – kumulování a předávání poznatků z generace na generaci.
- 4) Sdílení – forma sdílení jako členové skupin.
- 5) Učení – získávání zkušeností v procesu, nejedná se o vrozený jev.
- 6) Vrstevnatost – dodržení určité struktury, což znamená, že změny v jednotlivých vrstvách se prolínají do vrstev ostatních.¹¹

V rámci rozmanitosti kultur ve společnostech lze pozorovat rozdílnost v jevech rovnosti a nerovnosti, individualismu a kolektivismu, jistotě a nejistotě. Ovlivňovány jsou následující oblasti lidských zdrojů – definice manažerského řízení, poskytování zpětné vazby, ochota přijmout práci v zahraničí, systémy odměňování a sociální spravedlnosti, atd.

¹⁰ LAURENT, A. In: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 104. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹ ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 1.vydání. Praha: Oeconomica, 2004, s. 96. ISBN 80-245-0683-1.

Rozdílný přístup řízení dle kulturních rozdílů lze pozorovat v prostředí:

- anglosaském – management je založen na přenositelných dovednostech, zvláště interpersonálních,
- v Německu je důraz kladen na podnikatelské dovednosti, odbornou způsobilost spoléhající na formální pravomoci,
- universalistický přístup – ve Spojených státech,
- evropský přístup – různým funkcím řízení lidských zdrojů je přikládána různá váha a jsou různě prováděny.

2.2.4 Mezinárodní politika lidských zdrojů

Cílem je určení, do jaké míry by mělo dojít ke sblížení nebo vzdalování postupů lidských zdrojů v mateřských, zahraničních a dceřiných jednotkách s ohledem na zákony dané země, politiku zaměstnanosti, trh práce a kulturní odlišnosti v jednání s lidmi.

Pro zabezpečení zkušeností a odbornosti, přenosu základních myšlenek, strategie mateřské jednotky je vytvořena tzv. politika expatriotů, zaměstnanců pracujících v jiném státě, většinou specialistů, kteří se zabývají takovými záležitostmi, jako je zahájení výroby nového výrobku nebo poskytování služby. Výsledkem kombinace se zaměstnáváním místních občanů, kteří důvěrně znají místní trh, mluví místním jazykem a jsou orientovaní na dlouhodobou spolupráci, je udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Efektivnost multikulturních týmů se projevuje zvláště při plnění úkolů inovační povahy.

Pro docílení nejlepšího fungování kulturně heterogenní skupiny se doporučuje dodržet následující doporučení:

- členové týmu by měli být vybíráni dle svých schopností, ne dle etnické příslušnosti,
- členové si musí být vědomi odlišností a využít je k co nejlepšímu řešení úkolů, pro sjednocení přístupu a pochopení účelu práce je komunikaci vhodné zastřešit zkušenějším vedoucím,
- rovnocenné rozdělení moci, zodpovědnosti a vlivu podle schopností jednotlivých členů přispívá k řešení společných úkolů,
- vhodný výběr členů srovnatelných schopností a dovedností ve vztahu k řešenému úkolu zajišťuje vzájemný respekt,

- vzhledem k rozdílnosti k chápání, co je dobrý a co špatný nápad nebo rozhodnutí, musí manažer skupině poskytovat pozitivní zpětnou vazbu ve vztahu k procesu a výstupům.¹²

¹² ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2004, s. 135. ISBN 80-245-0683-1.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA A STYLY ŘÍZENÍ

Firemní kultura je tvořena souhrnem představ, přístupů a hodnot ve firmě, které jsou všemi sdíleny a dlouhodobě udržovány. Zahnuje představy o vlastní práci, o jejím smyslu, vnímání firmy jako celku, přístup ke spolupracovníkům, cílům, inovacím i konfliktům. Nastavené hodnoty jsou respektované, uznávané a podporované.¹³

Úspěchem podniku je stav, při kterém dochází ke spojení cílů, tužeb a ambicí zaměstnanců s podnikovou strategií.

Firemní kulturu dokážeme blíže identifikovat, zodpovíme-li si otázky zaměřené do jednotlivých oblastí:

Jaká je ve společnosti informovanost?

Zná každý stávající strategii a stanovené cíle? Ztotožňuje se s nimi? Podílí se na jejich dosažení? Jsou informace utajovány? Koluji dohady a fámy?

Jaký je vztah k nejistotě?

Je pro zaměstnance hrozbou nebo výzvou? Využívají lidé svoje šance?

Kdo je nositelem úspěchu?

Jedná se o jedince nebo tým?

Jaký je způsob jednání a myšlení?

Převládá spíše mužský, racionální přístup nebo ženský, empatický s lidskou dimenzí práce?

Jaké jsou nejúčinnější formy motivace?

Je podporována seberealizace nebo nátlak a silové řízení?

Jsou při obsazování pracovních pozic využívány vnitřní zdroje?

Zodpovězením jednotlivých otázek si utvoříme představu o přístupu vedení organizace k lidem a úrovni jejich řízení.

Vliv na firemní kulturu má organizační nastavení, míra formálnosti a rozpětí mezi jednotlivými pracovními pozicemi. V jednotlivých společnostech může být toto nastavení diametrálně odlišné. Některé podniky preferují velmi mladé kolektivy, ve kterých je prostředí neformální, tykání a otevřená komunikace je běžnou praxí.

¹³ ZALUDOVA, J. *Personální politika ve větších i menších firmách*. Opava, 2012. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí bakalářské práce: Vladimír Wolf.

Personální politika firemní kulturu také velmi silně ovlivňuje. Personalista bývá zároveň osobou, kterou ostatní jako reprezentanta firemní kultury vnímají. Nejedná se však pouze o toto oddělení, důležitý je celkový přístup managementu k jednotlivým lidem.

Ve firemní kultuře odlišujeme dva koncepty:

- Firmu vedenou lidmi, kdy objekty loajality a nositeli odpovědí jsou lidé (nadřízení), kteří rozhodují v případě, že zaměstnanci si nevědí rady.
- Firma vedená myšlenkami, ke kterým lidé svoji loajalitu vztahují. Manažeři se zaměřují na strategické řízení a rozhodnutí vydávají pouze v případě nestandardních situací.

Pro vytvoření loajality zaměstnanců je důležité, aby systém firemních myšlenek přinášel užitek pro každého jednotlivce, který je s nimi zároveň srozuměn.

Jsou situace, kdy si firma uvědomí, že nastavení její kultury není optimální a má negativní dopad na zaměstnance a jejich motivaci. V případě dlouhodobého působení uvnitř není jednoduché rozpoznat, co je špatně. Nejlépe situaci vnímají noví zaměstnanci, či cizí lidé s nezaujatým úhlem pohledu. Proto tedy do hry o změnu, optimalizaci, často vstupují odborné společnosti, specializované na personální audity a audity firemní kultury. Provádějí analýzu klimatu, názorů a postojů, průzkumy spokojenosti a motivace personálu, posuzují efektivitu nástrojů systému řízení, případně se zabývají kompletní reorganizací. Výstupem auditu jsou náměty na změnu a podpora v jejich implementaci.¹⁴

3.1 Co ovlivňuje firemní kulturu?

Přímý vliv na hodnoty, zásady a postoje zaměstnanců má podnikatelské prostředí a s ním související fáze životního cyklu organizace, období vzestupu, úspěchu či regrese a neschopnosti reagovat na potřeby trhu. Na mikro úrovni lze hovořit o významu velikosti společnosti, její historii, klíčových osobnostech, společenské odpovědnosti, rovnosti pracovních podmínek a stylu řízení lidí. Na makro

¹⁴ ZALUDOVA, J. *Personální politika ve větších i menších firmách*. Opava, 2012. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí bakalářské práce: Vladimír Wolf.

úrovni působí na firemní kulturu konkurenční prostředí, přizpůsobivost a schopnost reagovat na změny. Národní kultura je ovlivňována nastavením organizačních struktur, stylem řízení, systémem odměňování a motivace zaměstnanců.

3.2 Typy firemní kultury

Dle typologie R. Harrisona, Ch. Handyho a jejich následovníků rozlišujeme firemní kulturu:

- 1) Kultura moci – je uplatňována u malých či rodinných podniků a při krizovém řízení. Jedná se o autoritativní řízení spočívající v osobnosti dominantního jedince.
- 2) Funkční kultura – kultura odborníků, za podpory tvrdých nástrojů řízení a kontrolních mechanismů, která je často uplatňována v prostředí státní správy. Nevýhodou je potlačení rozvoje a tvůrčího potenciálu zaměstnanců.
- 3) Kultura rolí – každá role má specifické úkoly a očekávání. U zaměstnanců je hodnocena odborná kvalifikace více nežli inovační schopnosti. Uplatnění nachází v prostředí státní správy či velkých nadnárodních organizací.
- 4) Kultura úkolů – procesní kultura, která se využívá u podniků v silně konkurenčním prostředí s krátkým životním cyklem výrobku nebo služby. Dynamický přístup při řešení úkolů je orientován na rychlé dosažení cíle.
- 5) Procesní kultura – na dosažení cílů spolupracují zaměstnanci, kteří jsou motivováni za pomoci nástrojů řízení lidských zdrojů (leadership, teambuilding). Je zde plně využíván potenciál jednotlivých osob.
- 6) Osobnostní kultura – jedná se o samořízení jedinců zastávajících specifické profese, které spojuje kultura společné organizace. Jedná se o malíře, sochaře, makléře, architekty či novináře.¹⁵

3.3 Hodnoty firemní kultury

Jan Barták tvrdí, že „*firemní kulturu charakterizují vedle vize a hodnot i firemní systémy, styl řízení a vedení zaměstnanců, firemní symboly, veškerý styl firemního*

¹⁵ HANDY, C. In: BARTÁK, J. *Personální řízení, Současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 17-18. ISBN 978-80-7452-020-4.

*života a pracovních vztahů vedoucí k pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, s jejími cíli, problémy i výsledky.*¹⁶

Pokud se zamýšlíme nad hodnotou firemní kultury určité společnosti, je důležité uvědomit si, zda jsou zaměstnanci schopni identifikovat, přesně pojmenovat firemní strategii, stanovené cíle, obchodní strategii. Pokud jsou tyto cíle inspirativní, přitažlivé a srozumitelné, procesy dobře nastavené a organizační struktura pružná, sdílení společné vize podporuje hrdost zaměstnanců na firmu, na jejímž úspěchu se chtějí sami podílet.

Správně nastavená firemní kultura vychází z etických hodnot. Základem je tedy pozitivní, příznivá atmosféra na pracovišti a dobré mezilidské vztahy. Další, tzv. instrumentální hodnoty, se odvíjejí od cílů organizace, jsou tvořeny odborností, specializací a profesní zdatností. Aspirační hodnoty vypovídají o schopnosti organizace reagovat na vnější vlivy tržního prostředí, tlak konkurence, umění nacházet nová řešení a pružně se přizpůsobit. Náhodné hodnoty jsou obrazem názorů a postojů v organizaci.¹⁷

Důsledkem pro manažery je pochopení, že být citlivý k firemní kultuře je nezbytným předpokladem úspěšného řízení. Uvědomění si, že způsob, jakým se jedinec chová, co nosí a říká, s sebou nese symbolický význam, vysílaný jako poselství zaměstnancům.

Žádoucí stav firemní kultury je vytvoření prostředí, kdy lidé mají možnost vykonávat práci podle své profesní i osobnostní způsobilosti, způsobem, který je uspokojuje a motivuje, čímž dosahují výborných výsledků, což je dlouhodobým přínosem pro obě strany, firmu i zaměstnance.

Zlepšení firemní kultury je jedním z cílů znalostní organizace, která je založena na znalostech operujících v podmínkách znalostní společnosti, jež využívá pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi již implementovaných podniky světové třídy.¹⁸

Silná firemní kultura významně přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Firmy, které jsou dobře řízeny, využívají firemní kultury jako nástroje ovlivňujícího chování a výkonnosti zaměstnanců s lepšími výsledky nežli jsou formální pracovní řády či pokyny. Posílení iniciativy a kvality práce

¹⁶ BARTÁK, J. *Personální řízení, Současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 22. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁷ Tamtéž, s. 22

¹⁸ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 12. ISBN 80-86419-67-3.

zaměstnanců podporuje jejich loajalitu a odpovědnost, prospívá zároveň v oblasti efektivní vnitropodnikové komunikace.

Faktory podnikové kultury:

- 1) tvorba strategie a cílů,
- 2) informovanost pracovníků,
- 3) neformální organizační struktura,
- 4) odpovědnost a pravomoc,
- 5) styl řízení,
- 6) motivace,
- 7) výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců,
- 8) pracovní podmínky,
- 9) estetika ve firmě,
- 10) internacionalita.

3.4 Význam firemní kultury z hlediska personálního řízení

Zaměstnanci bez stimulace, motivace a možnosti seberealizace jsou pouze stroje, plní pasivně úkoly, které jim byly zadány. Význam personálního řízení spočívá v soustavném působení, vytváření metodiky a podmínek pro rozvoj lidí, využití jejich potenciálu, podpoře profesního a karierního růstu, poskytování zpětné vazby ve formě hodnocení a odměňování.

Progresivní přístup spočívá v důsledném uplatňování zákaznického přístupu, leadershipu a uvědomění si hodnoty lidských zdrojů jako nejcennějšího kapitálu.

Úkolem personálního managementu je aktivní budování firemní kultury, podpora a rozvoj dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci, navození pocitu důvěry.

Firemní kultura podporuje:

- propojení zájmů firmy se zájmy zaměstnanců, vytvoření pocitu sounáležitosti,
- akceptaci záměrů, strategie, poslání firmy, péči o zákazníka, otevřenost změnám,
- sdílení prostředků k dosažení cílů,

- zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny a nové přístupy,
- seberealizaci a sebevzdělávání zaměstnanců,
- energetizaci zaměstnanců – posílení přístupů v oblasti podnikatelských aktivit, zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnanců s firmou, kultivaci jejich postojů, přístupů, profiremní aktivity a iniciativy.¹⁹

3.4.1 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál lze vyjádřit různými způsoby. Všechny zahrnují soubor lidských schopností a dovedností, které jsou uplatněny v rámci pracovního prostředí. Definice z knihy Bontis a kolektiv představuje kapitál jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci zvláštní charakter.

Davenport přidává k myšlence ještě vysvětlení, že lidé, vlastníci tyto schopnosti a osobní energii rozhodují o tom, jak a kam je vynaloží. Jsou se zaměstnavateli v rovnocenném vztahu, kdy práce je výměnou určitých hodnot, na rozdíl od organizačního kapitálu, kde jsou znalosti vlastněny organizací v podobě dat uchovávaných ve hmatatelné podobě (manuálů, databází, technických výkresů a dalších).

Výhodou lidského kapitálu je skutečnost, že investice do lidí, pracujících v organizaci, se jednoznačně vyplatí. Dle Barneyho je lidský kapitál soubor zdrojů „jež soupeři nedokáží napodobit nebo nahradit.“²⁰

3.4.2 Teorie osobnosti ve vztahu k organizaci

Mnoho skutečností ve společnostech je ovlivněno typy osobností pracovníků, kteří zde pracují. Způsob, jak je postavena firemní kultura, nastaveny vzájemné vztahy, komunikace, vzorce jednání, motivace, atd. To vše ovlivňuje jejich vnímání, sebehodnocení, pracovní přístup a výkon.

¹⁹ BARTÁK, J. *Personální řízení, Současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 23-25. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50. ISBN 978-80-247-1407-3, (obsahuje uvedené citace Bontise, Davenporta a Barneyho).

Osobnost člověka představuje to, co je jedinečné, specifické zvláště pro každého jedince, částečně vrozené, geneticky podmíněné, do jisté míry ovlivněné procesem učení, vlivem kultury a osobní zkušeností člověka.

Teorie osobnosti poukazuje na fakt, že osobnost je hnacím faktorem, který ovlivňuje celou řadu vrozených vlastností jednotlivce. Existuje mnoho názorů, které se liší v pojetí, do jaké míry je osobnost vrozená a do jaké je míry ovlivněna venkovními faktory z okolního prostředí.

Přístupy, které tuto otázku řeší, se nazývají nomotetický, zastávající názor, že osobnosti jsou pevně dané, ovlivněné dědičností a nelze je významně změnit faktory prostředí a ideografický, který vychází z toho, že jednotlivci se rodí s určitými vlastnostmi, které však lze zároveň ovlivňovat a tvarovat.

Z pohledu teorie osobnosti v organizaci pozorujeme teorii charakteristických rysů, odpovídající nomotetickému přístupu, vycházejí z Hippokratova rozdělení osobností na flegmatiky, sangviniky, melancholiky a choleriky a Eysencka, který identifikoval řadu charakteristik osobnosti na stupnicích od extroverta k introvertovi, od neurotika ke stabilní osobnosti. Eysenck se domníval, že pokud lze rozpoznat hlavní rysy jednotlivce, lze předpovědět jeho chování. Tento zjednodušený úhel pohledu má v oblasti personalistiky a řízení pracovníků svoji přízeň v oblasti nábory a výběru zaměstnanců, kdy zadávacím kritériem je vytipování specifických povahových rysů a jejich nalezení u potenciálních zaměstnanců, uchazečů, pomocí testů osobnosti.

Dle Eysencka jsou jednotlivé typy osobnosti vyjádřeny tímto způsobem:

- flegmatik – stabilní introvert,
- sangvinik – stabilní neurotik,
- melancholik – neurotický introvert,
- cholerik – neurotický extrovert.

Teoretici měří těchto pět povahových rysů:

- ochotu ke spolupráci,
- otevřenost novým zkušenostem,
- extrovert nebo introvert,
- uvědomělost,
- emoční stabilita.

Podle Cattella a Klinea lze měřit určité skóre na stupnici určující, zda je člověk rezervovaný či otevřený a společenský, zda je disciplinovaný, přímý či vychytralý, pokorný nebo asertivní, emočně více či méně stabilní, odvážný, podnikavý a experimentující, což jsou vlastnosti člověka, které v pracovním prostředí mohou přinést mnoho výhod, dle charakteru pracovní pozice i nevýhod.

Humanistický přístup dle Rogerse vychází z názoru, že lidé jsou ovlivněni vnímáním sami sebe a potřebou naplnění a seberealizace, což ovlivňuje jejich chování v organizaci.

Freudova teorie zahrnuje idiografický pohled na osobnost, která je ovlivněna mnoha faktory prostředí, vztahem k rodičům, s ohledem na životní prožitky či traumata. Freud tvrdí, že hlavní příčina, která člověka pohání, může být podvědomí či skryté faktory osobnosti, díky čemuž lze mnohokrát vysvětlit rysy určitého iracionálního a impulzivního chování.

Jungova teorie osobnosti vychází z typů, které popsal Eysenck a pokračuje teorií úsudku, rozdělené na dva typy myšlení a cítění, ovlivňující různé styly rozhodování. Dalším z Jungových rozměrů analýzy je hodnocení neboli vnímání osobnosti, které vyjadřuje fakt, jak se stavíme k okolnímu prostředí.²¹

Jungova myšlenka byla v roce 1977 rozvinuta Cattlelem a Klinem, kteří vypracovali přehled povahových rysů, které lze použít v rámci testování osobnosti.

²¹ BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, s. 16. ISBN 80-7226-763-9, (obsahuje teorie Eysencka, Rogerse, Junga a Freuda).

Tabulka 2: Povahové rysy osobnosti dle Cattela a Klinema

Faktor	Popis nízkého skóre*	Popis vysokého skóre*
A	Rezervovaný	Otevřený, společenský
B	Méně inteligentní	Více inteligentní
C	Ovlivněný pocity	Emočně stabilní
E	Pokorný	Asertivní
F	Střízlivý	Bezstarostný
G	Oportunistický	Svědomitý
H	Mazaný, prohnáný	Odvážný, podnikavý
I	Tvrdohlavý	Citlivý
L	Důvěřivý	Podezřívavý
M	Praktický	Nápaditý
N	Přímý	Vychytralý
O	Sebejistý	Chápavý
Q1	Konzervativní	Experimentující
Q2	Závislý na skupině	Soběstačný
Q3	Nedisciplinovaný	Ukázněný
Q4	Uvolněný	Napjatý

* Na stupnici 1 až 10

Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, s. 16.
ISBN 80-7226-763-9.²²

Jednou z významných oblastí uplatnění osobnosti v organizaci je tzv. těžiště kontroly nad situací, které jednotlivec cítí, že má. Rozdělujeme je na vnitřní těžiště kontroly, kdy člověk cítí vysoký stupeň kontroly nad tím, co se s ním děje. Tito lidé věří, že jsou sami zodpovědní za své postavení, mohou ovlivnit budoucí karierní růst a postavení v organizaci, mají tedy vyšší motivaci a oddanost věci. Motivace souvisí s očekáváním, vůlí dosáhnout cíle a nezávislostí. Osoby, které mají vnější těžiště kontroly, se cítí lépe ve strukturovaném prostředí, typickém pro byrokratické organizace.

Klíčový faktor vnímání sebe sama je tedy převážně oblast sebeúcty, seberealizace a sebehodnocení, což odpovídá zmiňované Rogersově humanistické teorii.

²² CATTELL, R. B., P. KLINE. In: BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, s. 16. ISBN 80-7226-763-9.

Pro manažerské řízení je důležité umět si tyto faktory uvědomit a systematicky pracovat na jejich posílení u zaměstnanců, kteří jsou v rámci moderních společností vystaveni mnoha náročným úkolům. Cílem je efektivní povzbuzení víry, že jsou schopni úkoly plnit, v prostředí obstát a být přínosem. Pěstování sebedůvěry může být podpořeno cíleným vzděláváním v oblasti využití času či jinými technikami.

Jednou z mnoha dalších oblastí je zvládání stresů lidí v organizacích s ohledem na rysy jednotlivce dle typu osobnosti. Dělíme zde jedince na ty, kteří jsou stále v pohybu, řeší jeden úkol za druhým, rychle mluví, jsou netrpěliví a stále mají pocit, že času je nedostatek. Tito lidé jsou často posedlí čísly, soutěživí a agresivní, dosahují však zpravidla více úspěchů v pracovní kariéře. Druhý typ je více uvolněný a trpělivý, není tolik ohrožen následky stresu z pohledu zdravotních obtíží, např. onemocnění srdce.

V mnoha společnostech jsou lidé v případě výhledu karierního postupu se záměrem obsazení náročných manažerských pozic testováni. Výsledky testů mohou být rozhodujícím kritériem v případě povýšení, přeřazení i propouštění. Tyto praktiky však nejsou samospasitelné, existuje mnoho důvodů, proč je lze zpochybnit.²³

3.4.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je v současnosti v oblasti podnikového řízení vnímáno jako velmi důležitá složka a hlavní bod řízení celé organizace. Zastává řídicí funkci a je orientováno na vše spojené se zaměstnancem a jeho působením v pracovním procesu. Je navázáno na strategické řízení, vyhodnocuje dopad jednotlivých rozhodnutí z hlediska dlouhodobé perspektivy, zohledňuje vnější vlivy, jako je ekonomická situace související s poměry na trhu práce, složení populace, sociální rozvoj a legislativa. Zahrnuje aktivity, na nichž se podílejí personalisté, kteří tvoří metodiku a procesy, a vedoucí jednotlivých oddělení, kteří zajišťují uvedení do praxe. Personalisté, specialisté v oblasti lidských zdrojů, z pozice odborníků předávají informace ohledně nových procesů, zavádějí je, ověřují zpětnou vazbu, zajišťují proškolení zaměstnanců a poradenství.

S manažery na všech úrovních oboustranně spolupracují. Jedním z úkolů HR specialistů je také podpora často technicky zaměřeného manažera v oblasti práce s lidmi a docenění důležitosti těchto postupů.

²³ BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, s. 16-20. ISBN 80-7226-763-9.

Obecně je úkolem řízení lidských zdrojů optimální nastavení a rovnováha mezi počtem a strukturou pracovních míst, jejich obsazení zaměstnanci, jejichž schopnosti a dovednosti popisu pracovního místa odpovídají, a práci s potenciálem a perspektivou v případě, že se požadavky mění. HR manažer uplatňuje své zkušenosti při tvoření pracovních týmů, jejichž jednotlivé články mají odlišné funkce, osobnostní předpoklady, nastavuje styl řízení a efektivní komunikace ve vztazích mezi jednotlivci i týmy. Důležitou oblastí práce HR manažera je podpora sociálního, karierního i osobního rozvoje zaměstnanců, tvorba hmotného i nehmotného firemního zázemí a spolupráce v procesu formování firemní kultury.

V případě menších firem je řízení lidských zdrojů mírně odlišné, přesto jsou součástí řízení také vykonávány aktivity, jako je plánování, organizování, vedení lidí a zpětná kontrola. Situace a podněty, problémy se kterými se management potýká, jsou odlišné. Postupy zde uplatňované nejsou tak strukturované a profesionální jako u podniků, které se vysokou personalistikou dlouhodobě cíleně zabývají. Vztahy mezi lidmi bývají méně formální a více bezprostřední, prostředky na řízení a rozvoj lidí bývají omezené.

Negativním vlivem v rámci řízení lidských zdrojů u malých podniků může být velká zaneprázdněnost členů vedení společnosti, kteří zastávají mnoho funkcí v jedné osobě a nemají dostatek prostoru se této oblasti věnovat. Nesprávné řízení se odráží v nespokojenosti zaměstnanců, kteří se cítí nedoceněni, často s ohledem na možnosti podniku i platově nedostatečně hodnoceni. V případě pocitu, že nemohou plně uplatnit a rozvíjet svůj potenciál a situace se v blízké době nezmění, odcházejí do jiných, často organizačně větších podniků.

Kolikrát menší možnost mají malé firmy možnost zaměstnat personální specialisty, o to větší úsilí musí majitelé a ředitelé vynaložit, aby zastali funkčnost, jako u velkých podniků, a zaměstnancům vytvořili komplexní, dynamické a konkurenceschopné prostředí.

Ve prospěch řízení a aktivní účasti zaměstnanců, podílejících se na dosažení společného cíle, je potřebné uplatňovat prvky podpůrného a inspirujícího přístupu, povzbudit a poukázat na přínos každého zaměstnance a systematicky rozvíjet potenciál lidí s ohledem na přítomnost, minulost i budoucnost.²⁴

²⁴ BLÁHA, J.MATEJČIČEK, A.KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*.1.vydání. Brno: CP Books, 2005, s.34-41. ISBN 80-251-0374-9.

3.4.4 Personální politika

Personální politikou je systémem zásad při řízení podniku, který se týká práce s lidským faktorem a soubor opatření přispívající k efektivnímu plnění cílů společnosti.

Personální politiku lze stručně charakterizovat jako filozofii společnosti v personální práci, kdy je důležité zaměřit se na cíl, kterého chceme dosáhnout, principy, na jejichž základě personální politiku stavíme a personální strategii, která realizaci personální politiky zabezpečuje.

3.4.5 Leadership

Základní rozdíl mezi managementem a leadershipem můžeme popsat tak, že management je o tom – dělat věci správně, leadership je o tom – dělat správně věci.

Miroslav Focht na základě svých bohatých zkušeností pro HR forum sdělil: *"Moje chápání leadershipu, k němuž jsem dospěl po 20 letech práce, spočívá v interakci strategie, vize a prostředí, v němž dochází k realizaci vize prostřednictvím prováděcích plánů a scénáře. Leadership bez strategie je charisma: chybí mu substance. Leadership bez aktivní participace dalších lidí nevede k výsledku."*²⁵

Tuto myšlenku dále v porovnání leadershipu a managementu rozvíjí František Mika, prezident České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů: *"Lídr přichází s něčím novým, získává pro to ostatní a učí je svému přístupu. Manažer těží ze současných možností, lídr z budoucích příležitostí."*²⁶

²⁵ FOCHT, M. In: *Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená*. [online]. c2009 [cit. 2009-06-30]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistice-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamená-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521_175709_firmy_rady_sev

²⁶ MIKA, F. In: *Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená*. [online]. c2009 [cit. 2009-06-30]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistice-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamená-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521_175709_firmy_rady_sev

Kdo je miroslav focht?

Miroslav Focht vedl projekt výstavby a založení továrny s 350 lidmi v operačním a design středisku; firma jako první v ČR získala certifikát Investor in People.

V minulosti řídil projekty restrukturalizace firem pro společnost Integrated Control Systems USA, byl viceprezidentem a operačním ředitelem pro střední a východní Evropu a členem evropského představenstva

Je absolventem mezinárodních kurzů na téma leadershipu, strategického leadershipu, koučování a strategického řízení.

Obrázek 3: Leadership



Zdroj: COOPER, Z. *Leadership styles*. [online]. Dostupné z: <http://lakaoz07.tripod.com/id2.html>²⁷

Jak by měl vypadat správný lídr?

Vůdcovská role je odlišná od role individuálního zaměstnance, který přispívá podniku podílem vykonané práce. Vůdcem je ten, kdo dokáže efektivně uskutečnit věci týkající se ostatních lidí.

Pokud chce manažer uspět, je nutné ukázat, že se skutečně stará o ostatní, nejen o to, co jeho podřízení dělají, ale jakým způsobem to dělají.

Pro vedení skupiny je důležité umět dodávat lidem energie, podpořit jejich nadšení, zapálení a ambice. Hlavní dovedností je schopnost pozvednout úroveň závazku a řídit osoby, na které má vedoucí vliv.

Charakteristikou takového člověka je silná osobnost, orientace na výsledek, jasná komunikace vizí a cílů, dodání pocitu svobody a dostatečného prostoru pro děláné chyb, diskuzi a poskytování zpětné vazby.

Leader může přispět dodáním vlastní energie a nadšení, být zdrojem tvůrčích myšlenek, pěstovat týmovou spolupráci, podpořit členy týmu, aby mohli snáze uspět při řešení problémů, dokázat připustit si vlastní chyby a sloužit jako nevyčerpatelný zdroj podpory, efektivity a výkonnosti.

²⁷ COOPER, Z. *Leadership styles*. [online]. Dostupné z: <http://lakaoz07.tripod.com/id2.html>

K dokreslení komplexnosti leadershipu dodejme, že skutečný lídr, který za sebou nechá pozitivní odkaz, má jasný etický rámec, hluboké hodnoty nezávislé na aktuální situaci a vysokou morální integritu."

Přirozenou autoritu leadra podporuje autentický projev, rétorika a osobní charisma. Jedná se o vlastnosti vrozené, získáváním životních zkušeností a efektivním školením je však lze neustále zdokonalovat a rozvíjet.²⁸

3.4.6 Teorie X, Y, Z

Teorie X, Y, Z se týkají uvažování manažerů, hlavně způsobu, jakým vnímají jednání a chování svých podřízených.

Postoje manažerů X, Y, dle Douglese McGregora:

Manažer X, s postojem chování plynoucím z autoritativního managementu je přesvědčen, že lidé jsou líní, pracují pouze z nutnosti a upřednostňují jasné příkazy bez prostoru pro vlastní invenci. Z přesvědčení, že běžný člověk nemá rád práci a pokud lze, vyhne se jí, plyne potřeba lidi do práce nutit, kontrovat je, případně hrozit sankcí v případě, že nevyvíjejí odpovídající pracovní úsilí. Manažer je přesvědčen, že průměrný zaměstnanec je přirozeně rád řízen, nechce převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí, není ambiciózní a hledá pocit jistoty a bezpečí bez rizika změn.

Manažeři Y zastávají názor, že práce je lidskou přirozeností, stejně jako hra či odpočinek a lidé při ní využívají své nejlepší schopnosti. Rádi převzou zodpovědnost, mají vysoký stupeň představitosti, tvořivosti a kreativity a své vlastnosti jsou schopni použít při řešení firemních úkolů. S cíli organizace se zaměstnanci ztotožňují, jejich dosažení je spojeno s osobní potřebou seberealizace.

²⁸ McKENNA, J. P., D. H. MAISTER. *Efektivní leader*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 20. ISBN 80-86851-12-5.

William Ouchi zkoumal chování, které vychází z teorie Z:

Pojednává o japonském manažerském stylu, který je postaven na vnitřních příčinách, silně ovlivňujících světový trh, vytlačující silné postavení Ameriky v osmdesátých letech minulého století.

Předpokládá, že zaměstnanci mají zájem, aby firma, ve které pracují, byla úspěšná, vnímají pocity sounáležitosti a pracují jako jeden tým. Velmi důležité je nastavení firemní kultury, sladění pracovního a rodinného života, tradic a sociálního prostředí. Každý z jednotlivců má svůj přínos a hodnotu, není vnímán pouze jako neosobní článek pracovní síly.

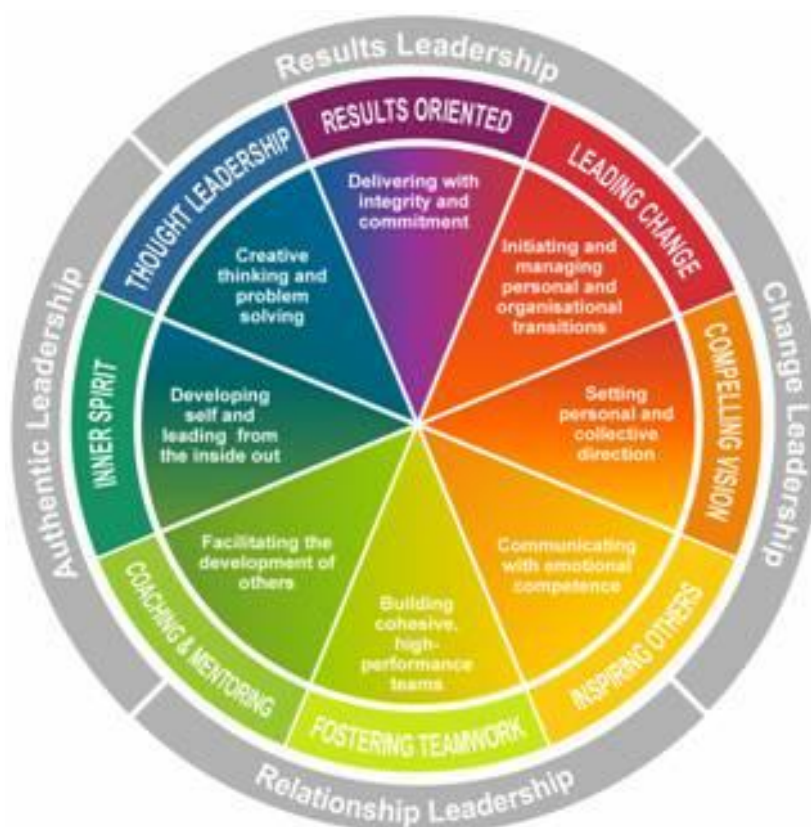
Nejlepší z manažerů nepracují s tím, jací lidé, které mají ve svém týmu, skutečně jsou, což je vždy subjektivní záležitostí, ale vytvářejí takové pracovní prostředí, vztahy a postoje, že průměrní lidé jsou stimulováni k neobyčejnému přístupu a dosahují mimořádných výsledků.

Mluvíme zde o překročení hranic X, Y a Z přístupu a využívání moderní podoby transformačního leadershipu.

Transformační leadership je založen na osobnosti lídra, manažera, typu vedení založeném na jeho osobnostním rozvoji, emoční inteligenci, sociálních kompetencích, schopnosti vyjadřovat se a správně naslouchat intuici. To jakou emoční úroveň zralosti manažer získal, jaký je jeho sociální projev, se při vedení lidí výrazně projevuje. Vzhledem k neustále potřebě rozvoje manažerů v této oblasti vnikají agenturami vedené školicí semináře a kurzy.²⁹

²⁹ HÁJEK, M. *Teorie motivace X, Y a Z*. [online]. c2008 [cit. 2008-04-03]. Dostupné z http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181, (obsahuje teorie Douglese McGregora a Williama Ouchi).

Obrázek 4: Způsoby vedení lidí



Zdroj: COOPER, Z. *Leadership styles*. [online].

Dostupné z: <http://lakaoz07.tripod.com/id2.html>³⁰

3.5 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace

Firemní kultura ovlivňuje přístup zaměstnanců k firmě, jejich jednání a chování. Vytvoření silné motivující firemní kultury je dlouhodobý proces. Je potřeba neustrnout v zažité stereotypy, ale umět pružně reagovat na změny a potřeby organizace. Dopad firemní kultury na celkovou atmosféru a výkonnost organizace může být dvojitý, pozitivní či negativní.

Při oslabení výkonnosti organizace často nejdříve řešíme následky a ne pravou příčinu vznikajících potíží. Řešení následků, problémů, které vznikly, bez zamyšlení se nad jejich skutečnou příčinou, která často spočívá v nastavení procesu či špatném strategickém rozhodnutí, je krátkozraké. Pokud se nedostaneme k jádru věci, nepodnikneme zásadní změny, které mohou spočívat i v jednoduchých krocích, bude docházet k neustálému opakování stejné situace a hašení požáru na poslední chvíli se stane hlavní náplní pracovní činnosti.

³⁰ COOPER, Z. *Leadership styles*. [online]. Dostupné z: <http://lakaoz07.tripod.com/id2.html>

Uvědomit si skutečnou příčinu potíží je velmi obtížné. Z praxe je známo, že nejdříve dochází k hledání viníka, který problém svým jednáním způsobil. Tato obvinění jsou většinou odmítána, k přenesení zodpovědnosti se opíráme o procesy, jejichž nedokonalost nám umožní prokázat, že jsme postupovali tak, jak to vyplývá z našich pracovních povinností.

Postoj, který volíme, je ovlivněn právě firemní kulturou, chováním ostatních členů týmu a hlavně tím, jak jednotlivé situace řeší sami manažeři ve společnosti. Pokud je způsob, jakým uvažují, nekonceptní, s krátkodobou vizí a cílem pouze osobního prospěchu, těžko podníti své podřízené k jiným vzorcům chování, i přes použití mnoha stimulačních technik. Etické jednání vedení společnosti, dodržování stanovených slibů, stabilní způsob rozhodování i v případech, že řešení vzniklé situace není momentálně populární, vytváří pocit důvěry a budování loajality u ostatních zaměstnanců.

Pokud je firemní kultura významně narušena, mezilidské vztahy nefungují a jakékoliv rozhodnutí managementu je vnímáno negativně, je nutné odhalit příčiny a vytvořit plán, projekt na změnu firemní kultury. Mimo zapojení odborníků, kteří dokáží nestranně odhalit konkrétní chyby a jednotlivá slabá místa, je potřeba získat zájem o změnu právě v řadách zaměstnanců.

3.5.1 Motivace zaměstnanců

Zvítězit v boji o udržení zaměstnanců, získání jejich náklonosti a přízně i přes různé provozní potíže, je pro prosperitu a stabilitu společnosti zásadní i v případě, že stav nezaměstnanosti na trhu práce je velmi vysoký.

Udržení kvalitních a neustále motivovaných zaměstnanců není úkolem pouze pro personalistu. Vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou zadavateli pracovních úkolů, hodnotí jejich pracovní výkon, poskytují zpětnou vazbu v rámci pravidelné komunikace a podporují jejich osobní rozvoj, mají přímý vliv na své podřízené.

Motivace úzce souvisí s přístupem k vlastním lidem, způsobem jakým na ně nahlížíme, řešíme jednotlivé situace a vzájemně komunikujeme. Komunikace, která je jedním z velmi silných nástrojů vyžaduje otevřenou mysl manažerů, schopnost sebereflexe a neustálou snahu o zlepšování sama sebe.

Prostá pochvala za odvedenou práci je velmi účinný prostředek, jak povzbudit člověka k dalším aktivitám. Jedná se o první poskytnutí zpětné vazby za dobře odvedenou práci. V poměrech českých společností stále často převládá přesvědčení,

že dobře odvedená práce je samozřejmostí, povinností zaměstnanců, manažeři pak poukazují pouze na chyby či nedostatky, což je vždy demotivující. Zaměstnanci, kteří nejsou průběžně chváleni, si nejsou jisti, co dělají dobře, co naopak ne. Dochází k častým nedorozuměním a zkreslení představy o tom, jak si ve společnosti stojí, jak jsou vnímáni.

Tento nástroj motivace, který „nic nestojí“ a přesto má velmi silný význam, buduje v zaměstnancích pocit potřebnosti, stanovení si náročnějších cílů, ochotu a zájem podpořit slabší či nově nastupující kolegy, které nevnímají negativně s pocitem ohrožení v podobě budoucí konkurence. Pochvala tedy působí na soudržnost týmu, výkonnost a dobré klima na pracovišti.

Z citace Williama Jamse „*Nejhlubší touhou v nitru člověka je touha být oceněn*“³¹ je zřejmé, že pokud cítíme nedostatek chvály, ocenění naší práce, tzv. sociálního uznání, dochází ke stresu, nechuti do dalších aktivit a celkové frustraci.

Metoda nátlaku mnoha zaměstnavatelů, kteří vnímají své zaměstnance pouze jako výrobní faktory s vysokými náklady namísto investic, očekávají neudržitelné tempo a obětování se s myšlenkou „vydej se ze všech sil, a jestli se Ti to nelíbí, můžeš odejít“, je při pohledu do budoucnosti kontraproduktivní.

Vkládat úsilí a finanční prostředky do zaměstnanců průběžně je mnohem efektivnější nežli neustále opakovat nákladný nábor nových lidí a jejich následné zapracování bez jistého výsledku správné volby. S odchodem klíčových lidí, tzv. „jádra společnosti“ firma přichází o letité zkušenosti, které budou následně uplatněny u konkurenčních podniků, což způsobí nenahraditelné oslabení.

Dalším z motivačních nástrojů je umožnit zaměstnancům karierní růst, možnost seberealizace, dalšího rozvoje a vzdělávání. S pocitem, že tam, kde pracujeme nyní, se nejedná o „naši konečnou stanici“ roste potřeba učit se nové věci, používat nové metody, zdokonalovat se ve stávající práci a dávat najevo, že jsme součástí firmy a chceme být přínosem.

V této oblasti podpory rozvoje personalistika využívá rozvinuté nástroje, jako například.:

- Talent management – systematická práce s lidmi, kteří disponují potenciálem k růstu, ambicí, výkonností a nadprůměrným přístupem.

³¹ BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, s. 191. ISBN 80-251-0223-7.

- Hodnocení zaměstnanců – pravidelné podávání zpětné vazby k výkonu a přístupu zaměstnanců na stávajících pozicích, zjištění očekávání, tvorba kariérních, rozvojových plánů, sebehodnocení.
- Vzdělávání zaměstnanců – systém individuálních, externích i interních školení zaměřených na rozvoj zaměstnanců v určité oblasti vyplývající z pravidelného hodnocení.
- Mentoring – forma vedení a předávání zkušeností ze seniorních zaměstnanců, zkušených odborníků, na zaměstnance méně zkušené či nové.
- Job rotation – systém rotace zaměstnanců v rámci různých oddělení společnosti, jejichž činnosti jsou vzájemně provázané či spolu nějak souvisí. Zaměstnanci oddělení nákupu např. tráví určitý čas v oddělení příjmu, aby si udělali představu o situacích, které je potřeba řešit v případě, kdy objednaný materiál či zboží přejímají od dodavatelů. Vidí zde četnost reklamací, ochotu dodavatele spolupracovat, atd. U vyšších manažerských pozic bývá job rotation, tzv. „kolečko“ v rámci různých oddělení společnosti, nutností pro pochopení celkového řízení procesů ve firmě a praktické získání osobních zkušeností.

Neopomenutelným nástrojem v motivaci zaměstnanců je také správně nastavené odměňování. Mimo standartní mzdovou politiku se jedná o programy odměn určených zaměstnancům s proaktivním chováním, novými nápady přinášejícími zlepšení v oblasti procesů, jejich efektivity či finanční úspory. Účast na výsledcích společnosti, osobní hodnocení, prémie či jiné odměny a bonusy mají být individuálním oceněním a ne samozřejmou složkou platu, na který, bez ohledu na jeho výši, přestáváme v krátké době pohlížet jako na benefit.

Pokud se zaměstnanec cítí nespokojen a v dohledné době situace nevypadá lépe, rozhoduje se ke změně, odchodu či je náchylný kladně reagovat na nabídku odjinud. Pak přichází otázka „Co se pokazilo?“ Teprve při výstupním pohovoru se dozvíme příčinu, důvody, které vedly k tomuto rozhodnutí, jemuž předcházelo souhrnné množství záporných faktorů.

Přes uvedení důvodů odchodu v podobě potřeby životní změny, vyššího platového ohodnocení či jiných, jsou příčiny, proč kvalitní zaměstnanci odcházejí obdobné. Peníze nejsou hlavním motorem změny. Roli v rozhodnutí hrají stimulační nástroje, nízká perspektiva růstu, nedostatek podnětů, špatný vztah s nadřízeným,

pocit vyhoření, stresu z dlouhodobého neúměrného tlaku, nedodržování závazků či neoprávněná kritika a negativismus místo motivace.

Přiměřená fluktuace je přirozená. Umožňuje přinést „svěží vítr“ v podobě nových lidí, kteří si nesou nadhled či zkušenosti z jiných oblastí. Způsobuje ji stěhování z důvodu změny rodinného života, rodičovské dovolené, touha po změně či vzdělání v jiném oboru. Důležité je uvědomit si, kdo jsou klíčové osoby v podniku a na jejich udržení se zaměřit.

V knize Leigha Branhama *Jak si udržet nejlepší zaměstnance* je položena otázka. Kdo jsou ti správní a nesprávní zaměstnanci? Často se stane, že „Ti nepraví“ lidé zůstávají, zatímco „Ti praví“ odejdou. Je zde uveden výrok manažera „Někteří to vzdají a odejdou... jiní to vzdají a zůstanou.“³²

3.5.2 Sladění pracovního a osobního života

Jedním z velmi silných motivačních nástrojů, které plní svoji roli z pohledu spokojeného zaměstnance je, pokud firemní kultura společnosti umožňuje vytvoření harmonie, sladění pracovního a osobního života. Mnohokrát již bylo ověřeno, že lidé, kteří jsou ve svém osobním životě úspěšní a spokojeni, jsou dlouhodobě výkonnými, motivovanými a loajálními zaměstnanci.

K překonávání zažitých stereotypů dochází v oblasti genderových rolí, kombinace zaměstnání a mateřství. Tradiční podoba vztahu, kdy ženy odcházely v nejvíce produktivním věku do prostředí domova, za účelem péče o děti a rodinu, mnohokrát opakovaně, na dobu několika let a muž byl hlavním živitelem rodiny, se pozvolna vytrácí. Tento model nastavil nerovnost v oblasti příjmů mužů a žen a byl ve společnosti pevně zakořeněn. Ženy dnes nechtějí ztratit svou pozici na trhu práce, málokdy však plně obětují roli matky ve prospěch kariéry. Hledání kompromisu, umožnění propojení obou těchto rolí, je znakem vyspělé firemní kultury podporující otevřenost, pozitivní pracovní prostředí a skutečnou hodnotu lidských zdrojů.

Nejčastější z forem jak tyto dva světy propojit jsou tzv. alternativní pracovní úvazky. Individuální přístup v nastavení pracovní doby, zkrácení úvazku či možnost výkonu profese z domácího prostředí je pro řadového zaměstnance, z pohledu životního stylu nespornou výhodou.

³² BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, s. 32. ISBN 80-251-0223-7.

V alternativních úvazcích, jako jsou zkrácená pracovní doba, práce z domova či flexibilní pracovní doba, se největší oblibě na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů těší práce na poloviční úvazek. Jedná se o administrativně nekomplikovanou formu spolupráce za využití jasných, pevných pravidel.

Dalšími možnostmi alternativních způsobů zaměstnávání jsou flexibilní poloviční úvazek, tříčtvrtinový úvazek, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo, částečný úvazek kombinující práci z domova (tzv. home office) s prací v kanceláři, méně než poloviční úvazek z domova či s přítomností v kanceláři např. formou dohody o pracovní činnosti.

Nezměrnou výhodou nastavení tohoto typu spolupráce je omezení fluktuace zaměstnanců a zmenšení finančních ztrát z pohledu nákladného zaškolení nových lidí, zachování know-how odborníků, kteří ve společnosti dlouhodobě pracují a touto cestu lze podpořit jejich stabilitu a loajalitu.

Moderním trendem v podpoře zaměstnanců s rodinami je vytvoření zázemí na pracovišti v podobě firemních školek. Díky novele školského zákona, který zaměstnavatele v této aktivitě podporuje, jsou zde vyhlídky na zlepšení situace zaměstnanců, kteří se v mnoha případech potýkají se situací, že jejich dítě nebylo z důvodu velkého množství žadatelů do školky přijato a jeden z partnerů je nucen do situace pracovní prostředí opustit za účelem péče o dítě.

Tento sociální benefit prospívá zaměstnaným rodičům, kteří s vědomím, že o potomky je dobře postaráno, mohou nerušeně pracovat, dětem jsou vytvořeny podmínky pro hraní a vzdělávání se stejně jako v klasických, státem vedených školkách. Výhodou je rozvržení provozní doby s ohledem na pracovní dobu zaměstnanců, často překračující standardní rozvržení běžných zařízení.

Firma, která tuto oblast zaměstnanecké politiky podporuje, se dostává do povědomí veřejnosti jako zaměstnavatel s lidskou tváří a silnou firemní kulturou, což je samo o sobě velmi efektivním marketingovým tahem.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZHODNOCENÍ STAVU VE FIRMĚ

Firma „ABC“ je mezinárodní společností s mnoha specializovanými výrobními i nevýrobními jednotkami, které sídlí v různých zemích světa. Mateřská společnost je nositelem základního know-how, určuje hlavní směr podnikání. Lokální jednotky rozmístěné v jednotlivých zemích včetně České republiky jsou v rámci elektrotechnického průmyslu zaměřeny odlišně, dle oboru jsou rozděleny do jednotlivých divizí.

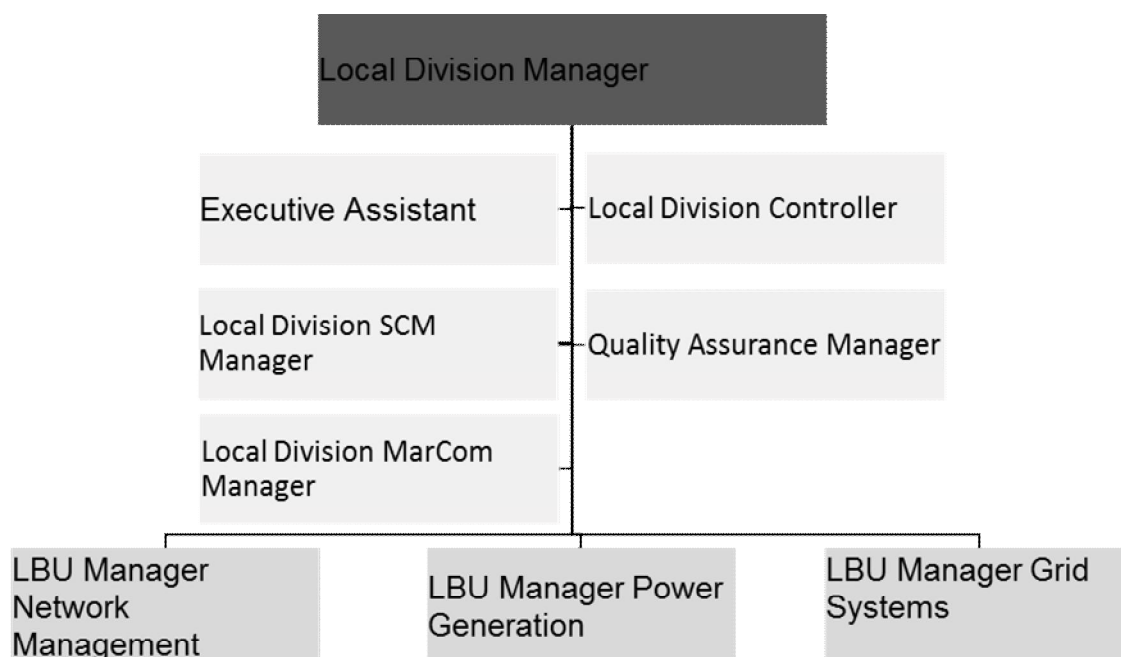
V České republice je zastoupení společnosti ABC v pěti velkých městech, Praze, Brně, Ostravě, Jablonci a Trutnově. Trutnovská jednotka, která se specializuje na výrobu a dodávky elektrozařízení je rozdělena na tři další části dle poskytovaných služeb a typu konečného zákazníka.

Jednotky společnosti jsou jako samostatné právní subjekty zodpovědné za stav hospodaření a výsledky podnikání na globálním i lokálním trhu. Maticová organizační struktura nastavuje základní procesy v oblasti personalistiky, marketingu a komunikací, systémů kvality a centrálního nákupu, určuje také strategické plány a cíle, kodexy jednání, finanční plánování a vize, čímž ovlivňuje základ pro firemní kulturu.

4.1 Organizační struktura

Vyznat se ve složité organizační struktuře je zvláště pro nově nastoupené zaměstnance velmi obtížné. Pozice se v rámci divize často kříží, či sdílejí, část je nastavena na lokální úrovni, mnoho specialistů a manažerů však pracuje na úrovni globální a zodpovídá se více organizačním i formálním nadřízeným současně. Pro přehlednost, na jakou osobu se lze s jakou pracovní záležitostí obrátit, jsou vypracovány přehledné organizační struktury, často včetně fotografií zaměstnanců.

Obrázek 5: Organizační struktura divize společnosti ABC zahrnující lokální jednotky



Zdroj: autor práce

Jednotka společnosti v Trutnově, kterou se budu podrobněji zabývat, je rozdělena na další tři celky.

Zákazníky části jednotky Regional Focus Factory, dále jen RFF, jsou partnerské jednotky ABC zejména z Evropy, ale i ze vzdálenějších destinací jako je Jordánsko nebo Austrálie. Konečnými uživateli trutnovských systémů jsou energetické a průmyslové společnosti po celém světě. Prostřednictvím ABC partnerů probíhají dodávky například na trhy v Iráku, Kataru, Alžíru, Spojených Arabských Emirátech, Bangladéši, Keni nebo Nigérii. Díky ostatním evropským jednotkám se realizují dodávky na téměř kompletní evropský trh.

Další dvě jednotky jsou orientovány na poskytování služeb v oblasti servisu a dodávek zařízení směrem k zákazníkům, kteří provozují podnikatelskou činnost v rámci České republiky.

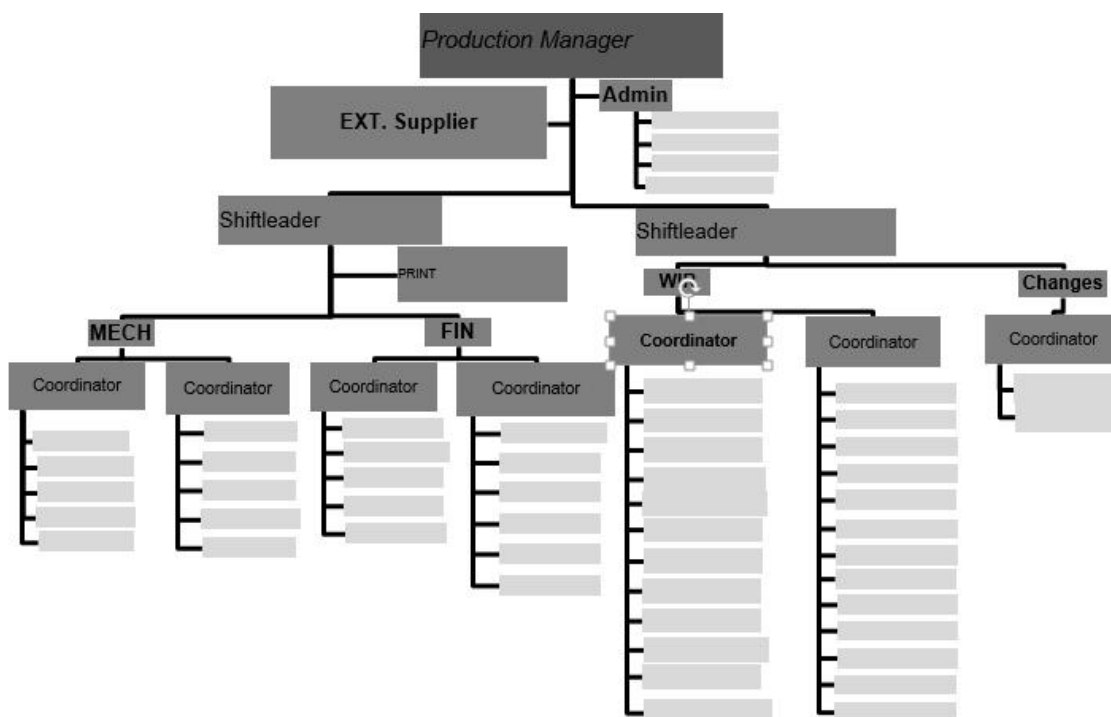
Obrázek 6: Organizační struktura středního managementu jednotky RFF v Trutnově



Zdroj: autor práce

Vhledem k rozdělení jednotky RFF na část administrativy v podobě inženýringu, projektového managementu, obchodu a kvality a samostatnou oblast výroby, plánování a logistiky, uvádím pro ilustraci další členitosti. Z následujícího obrázku je zřejmé, že část výrobního týmu tvoří kmenoví zaměstnanci, další složkou jsou externisté, kteří doplňují kapacitu v případě velkého objemu zakázek a lidé z agentur práce, kterým jsou poskytovány veškeré zaměstnanecké výhody a benefity jako kmenovým zaměstnancům, přesto jejich zaměstnávání umožňuje společnosti ekonomicky méně nákladné řešení situace v případě, že by vzhledem ke stavu snížené poptávky na trhu bylo nutné výrobu dočasně omezit.

Obrázek 7: Organizační struktura oddělení jednotky RFF, oddělení výroby



Zdroj: autor práce

4.2 Oddělení interní komunikace

V organizační struktuře je zakotveno centrální oddělení Marketingu a komunikací, dále jen MarCom v úrovni nad divizí. V klíčových bodech je řízeno mateřskou společností, pro jednotlivé divize nastavuje přesná pravidla, jak postupovat při řešení jednotlivých úkolů. Centrální MarCom udává hlavní komunikační strategii, nastavení cílů, metodiku ohledně firemní identity, schváleného brandu, rámcových smluv s dodavateli, CSR, apod. Hlava oddělení je zároveň tiskovou mluvčí společnosti, která je jediná oprávněná vyjadřovat se veřejně k firemním záležitostem či k řešení krizové komunikace.

V rámci divize, která zahrnuje trutnovskou jednotku, bylo v květnu 2013 založeno oddělení interní komunikace, které úzce spolupracuje s centrálním oddělením, řídí se nastavenými pravidly a z výsledků své práce se zodpovídá řediteli divize.

Oddělení interní komunikace má v současnosti 5 členů, kteří jsou rozmístěni v lokálních jednotkách a pracují nejen na plnění divizních úkolů a cílů, ale jsou kontaktními osobami v lokalitě, spolupracují s jejich řediteli a manažery na komunikační strategii jednotky, předávání informací zaměstnancům a zajišťování

zpětné vazby, pořádání vnitrofiremních akcí s cílem podpory a zlepšování firemní kultury. Vzhledem k tomu, že jsem jedním z členů týmu, zodpovídám za interní komunikaci v rámci divize a jednotky v Trutnově, pokusím se dále uvést shrnutí situace na tomto pracovišti v době vzniku oddělení, popíšu kroky, které byly podniknuty za účelem zlepšení, podám průběžná vyhodnocení úspěšnosti a doporučení do budoucna.

4.3 Zmapování stavu interní komunikace a atmosféry ve firmě

Jedním z prvních kroků, kterými započala činnost oddělení interní komunikace, bylo zmapování aktuální situace ve firmě pomocí dotazníkového šetření.

Cílem zkoumání bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací, ověření, jak zaměstnanci komunikaci ve společnosti vnímají, jaké informace si přejí dostávat, co by se rádi dozvěděli, co jim chybí a čeho by se chtěli stát součástí. Ve druhé části výzkumného šetření bylo provedeno ověření preferovaných komunikačních kanálů, které budou využity např. k tzv. „kaskádování“ informací od vedení společnosti k ostatním článkům managementu a dále k zaměstnancům v administrativě a výrobě.

Na základě výsledků průzkumu, odhalení silných a slabých stránek v komunikaci společnosti a zmapování složení zaměstnanců jako cílové skupiny budou nastaveny další kroky v oblasti interní komunikace a bude připravena komunikační strategie.

4.3.1 Popis průzkumu spokojenosti s interní komunikací

Do průzkumu, který proběhl v měsíci červnu 2013, byli zapojeni všichni zaměstnanci divize v celkovém počtu 517 osob, jednalo se o jednotky v Trutnově, Praze, Brně, Praze a Plzni. Forma dotazníku byla předána osobně, v tištěné podobě, za pomoci členů týmu interní komunikace a asistentek jednotlivých oddělení či elektronicky, v závislosti na specifikách cílové skupiny. Termín pro vyplnění a odevzdání dotazníku byl s ohledem na zaměstnance, kteří tráví i delší časová období na služebních cestách, stanoven na 1 měsíc. Šetření bylo provedeno anonymně, na vymezených místech v podniku byly připraveny sběrné boxy pro možnost odevzdání. Jako poděkování za vyplnění dotazníku zde byla připravena sladká odměna.

Obrázek 8: Dotazník – Průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací

Zdroj: autor práce

Otázky v průzkumu, který je přílohou diplomové práce, směřují na spokojenost s informovaností v oblasti personalistiky, managementu, sdílení informací souvisejících s chodem společnosti, výsledků hospodaření jednotlivých jednotek, údajů o očekávaných zakázkách, událostí v kolektivu a podílení se na projektech či tvůrčích setkáních za účelem hledání řešení, která mají vliv na výsledky jednotky.

Zaměstnanci zde hodnotí, jak jsou spokojeni s četností informací a úrovní jejich obsahu pomocí škály - velmi spokojen, spokojen, úroveň je postačující, jsem spíše nespokojen a nespokojen. Zároveň zde uvádějí, do jaké míry mají zájem tyto informace dostávat na škále – velmi mě to zajímá, zajímá mě to, příležitostně mě to zajímá, moc mě to nezajímá a vůbec mě to nezajímá.

Ve druhé části průzkumu zjišťujeme, jakým způsobem se informace ve společnosti k zaměstnancům dostávají a jaké preferují komunikační kanály. Hodnotí zde míru spokojenosti se způsobem, jakým jsou informováni, ptáme se na vhodnou cestu k získávání zpětné vazby. V přehledné tabulce je prostor pro zaznamenání, jaké komunikační prostředky lidé nejrady používají a v jaké četnosti, v nabídce jsou elektronická média, osobní rozhovory i klasické nástěnky. Další z otázek zjišťuje zájem o osobní setkávání s managementem společnosti a společnou diskuzí nad aktuálními tématy. To, jestli se k zaměstnancům dostávají informace rychleji oficiální cestou nebo tzv. „šušandou“ je úsměvné, pracovat s výsledkem této odpovědi je však velmi důležité. Poslední z otázek zjišťuje, zda by se lidé rádi zúčastnili tvůrčích setkání za účelem hledání řešení, která mají na výsledky jednotky vliv.

4.3.2 Výsledky průzkumu spokojenosti s interní komunikací

Účast v průzkumu:

Z celkového počtu 517 oslovených zaměstnanců PS divize se průzkumu, formou vyplněných dotazníků zúčastnilo 192 osob.

Z toho:

- Trutnov (106/269),
- Praha (23/30),
- Brno (25/64),
- Praha - Polovodiče (32/126),
- Plzeň (6/28).

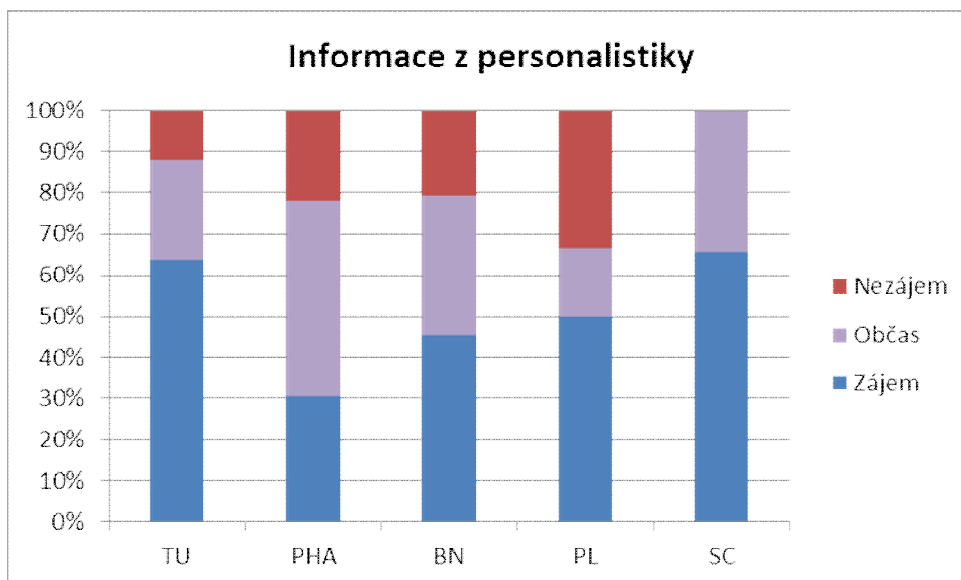
Celková návratnost dotazníků je 37,1 %.

Výsledky průzkumu rozdělené podle jednotlivých oblastí:

1) Informace z personalistiky - závěr

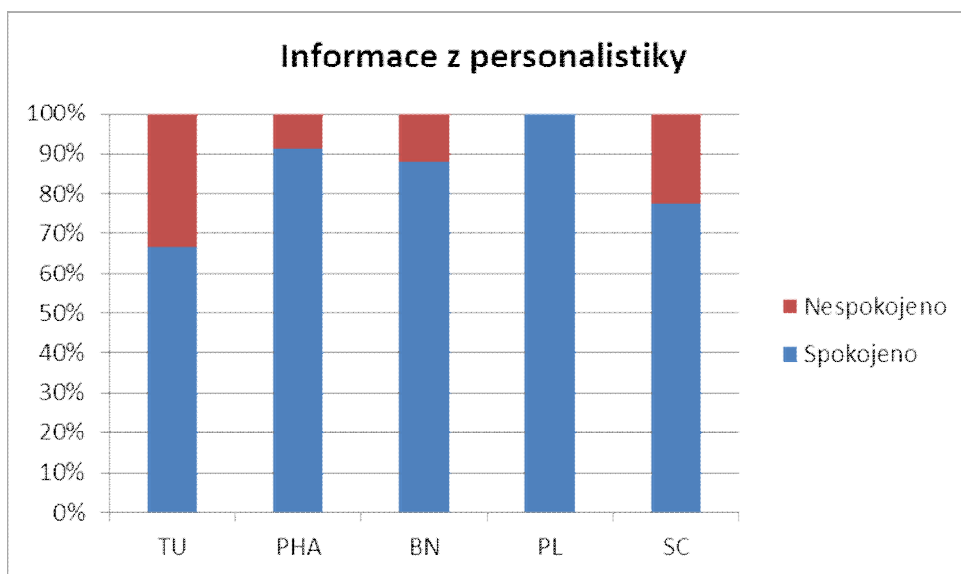
- s výjimkou Plzně je zájem o informace z personalistiky na úrovni 80% a vyšší,
- v Trutnově je spokojenost s informacemi z personalistiky na nevyhovující úrovni (pouze 2/3 zaměstnanců považují stav za vyhovující).

Graf 3: Výsledky zájmu o informace z oblasti personalistiky



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 2: Výsledky spokojenosti s informacemi z oblasti personalistiky

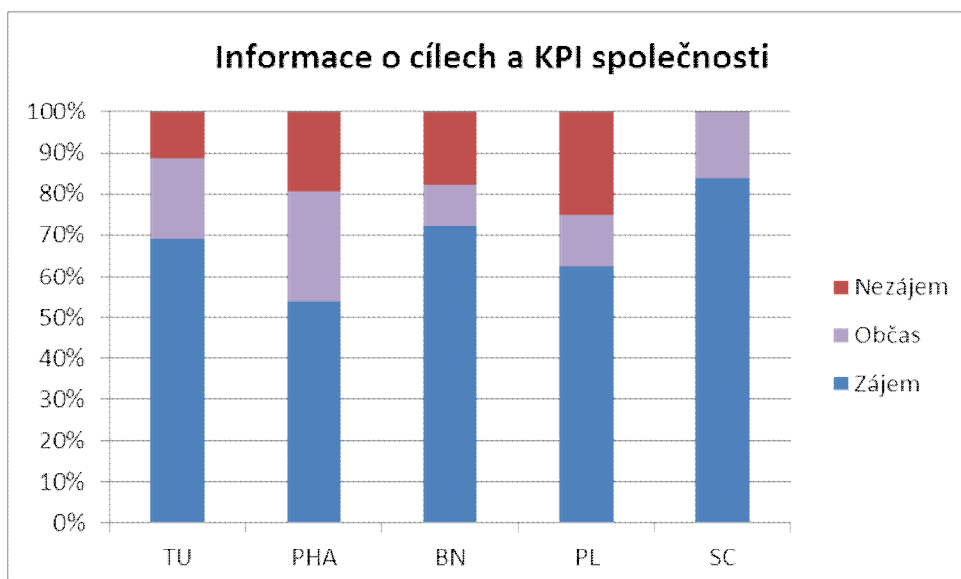


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

2) Informace o cílech a KPI – závěr

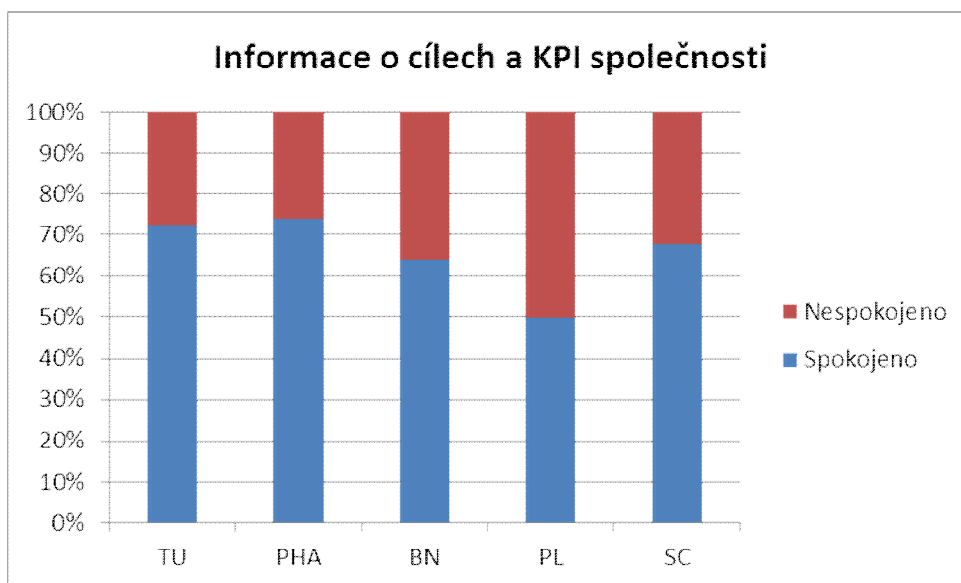
- ve všech jednotkách je vyrovnaná a vysoká úroveň zájmu o tento druh informací,
- obecně nižší úroveň spokojenosti je ve všech jednotkách (70%), výrazně nespokojení jsou zaměstnanci v Plzni (50%).

Graf 3: Výsledky zájmu o informace o cílech a ukazatelích společnosti



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 4: Výsledky spokojenosti s informacemi o cílech a ukazatelích společnosti

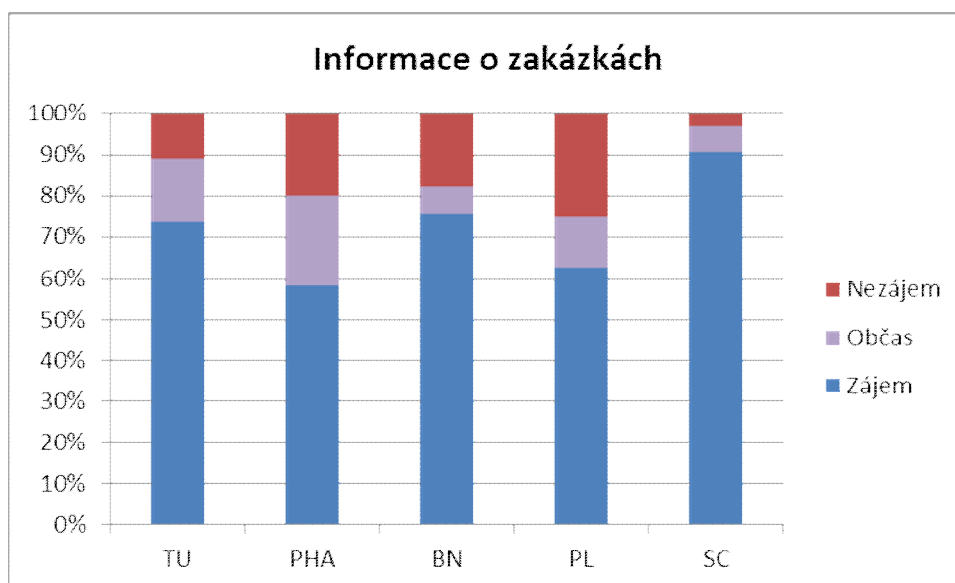


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

3) Informace o zakázkách – závěr

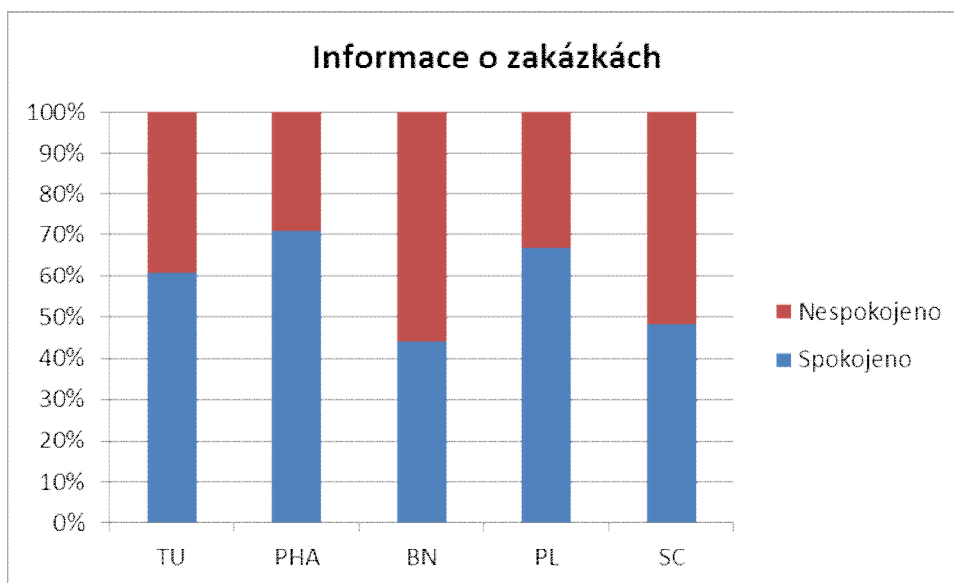
- úroveň zájmu ve všech jednotkách je vysoká a vyrovnaná,
- vzhledem k vysoké úrovni zájmu je spokojenost s kvalitou informací o zakázkách velmi nízká, v Brně a Polovodičích je na zcela alarmující hodnotě (pod 50%).

Graf 5: Výsledky zájmu o informace o zakázkách



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 6: Výsledky spokojenosti s informacemi o zakázkách

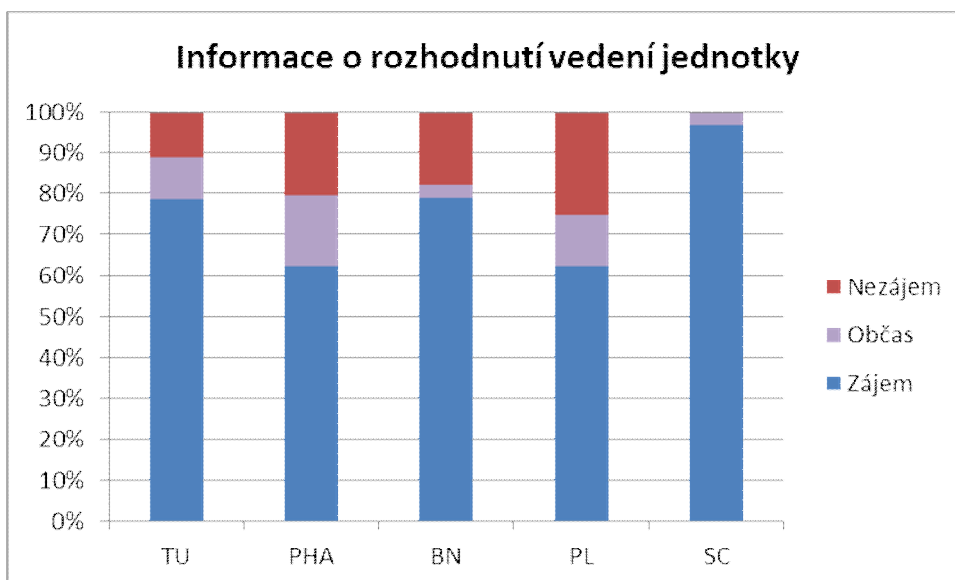


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4) Informace o rozhodnutích vedení jednotky – závěr

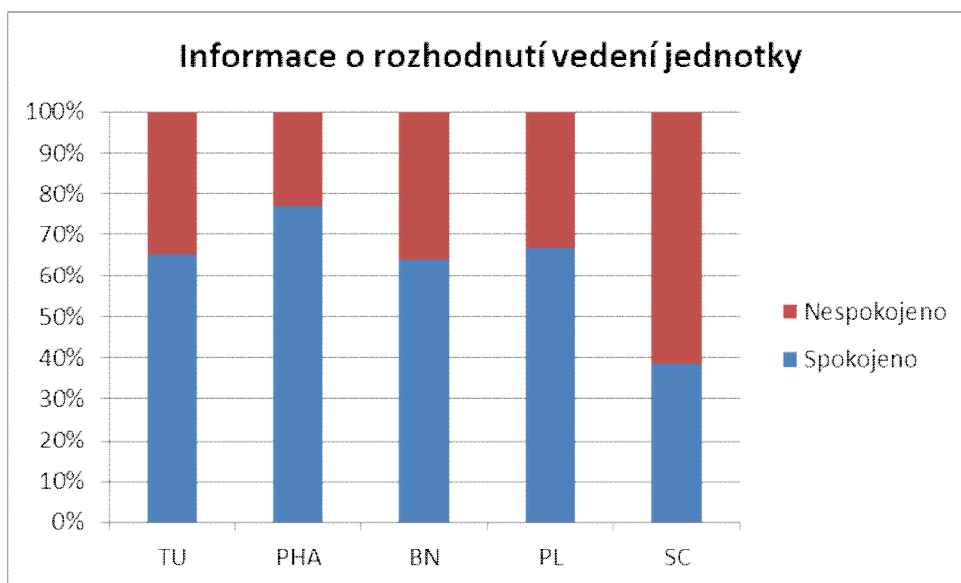
- úroveň zájmu ve všech jednotkách divize je vysoká a vyrovnaná, v Trutnově a Polovodičích je výjimečná,
- vzhledem k vysoké úrovni zájmu je spokojenost s kvalitou informací o rozhodnutích vedení společnosti velmi nízká, s výjimkou Prahy pod 70%, v Polovodičích na alarmující hodnotě pod 40%.

Graf 7: Výsledky zájmu o informace o rozhodnutích vedení jednotky



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 8: Výsledky spokojenosti s informacemi o rozhodnutích vedení jednotky

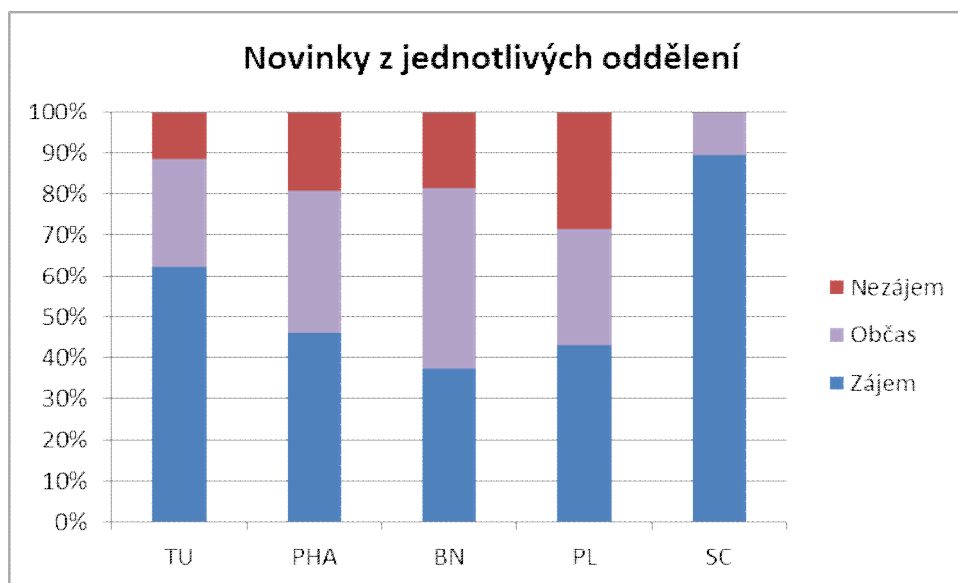


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

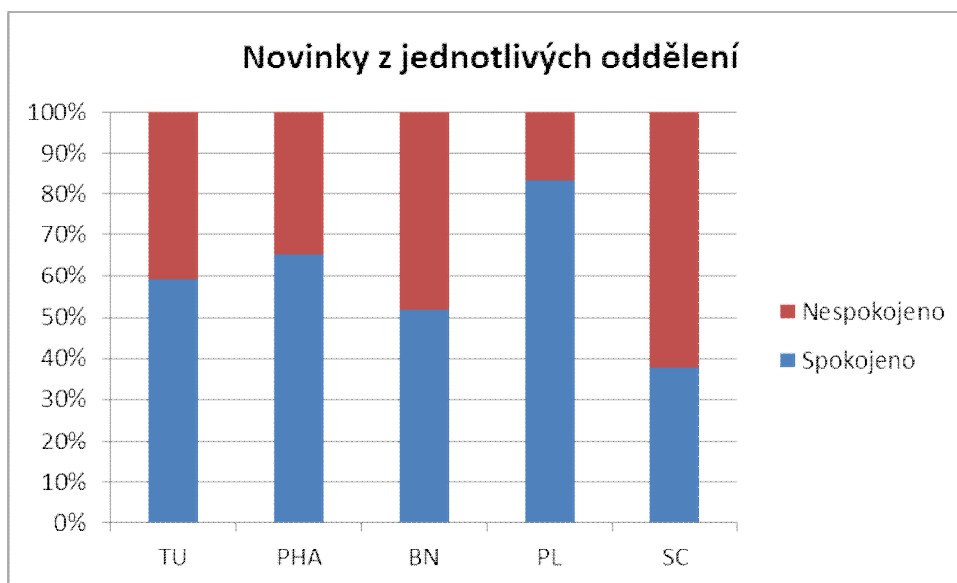
5) Novinky z oddělení – závěr

- vysoká úroveň zájmu, ale postačuje nižší intenzita/frekvence informací (výrazně vyšší podíl lidí majících jen občasný zájem v porovnání s informacemi o KPI nebo rozhodnutí vedení),
- velmi nízká úroveň spokojenosti v Trutnově, Brně a v obou pražských jednotkách. Odchylna v Plzni je velmi pravděpodobně ovlivněna organizačním uspořádáním a fyzickým rozmístěním pracovníků.

Graf 9: Výsledky zájmu o informace o novinkách z oddělení



Graf 40: Výsledky spokojenosti s informacemi o novinkách z oddělení

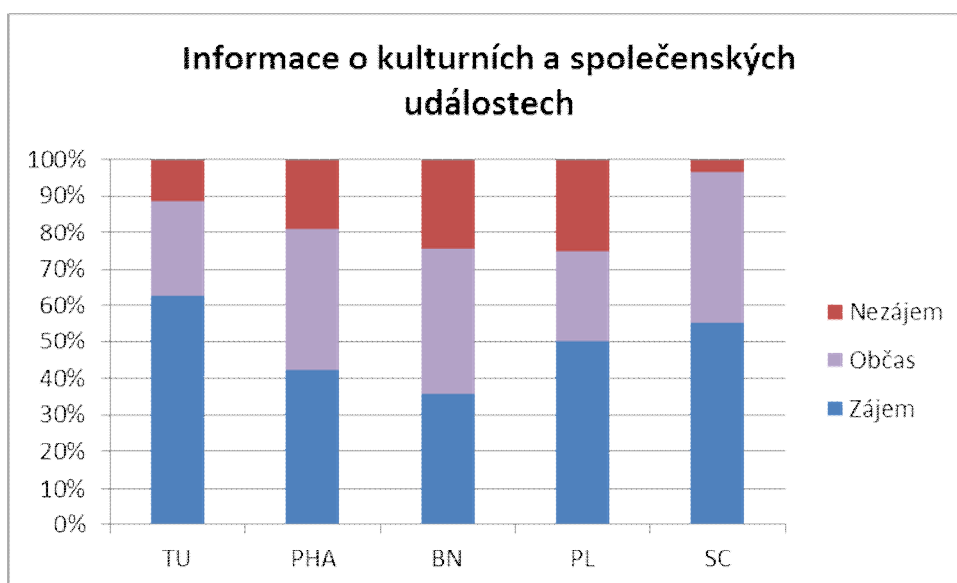


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

6) Informace o kulturních událostech – závěr

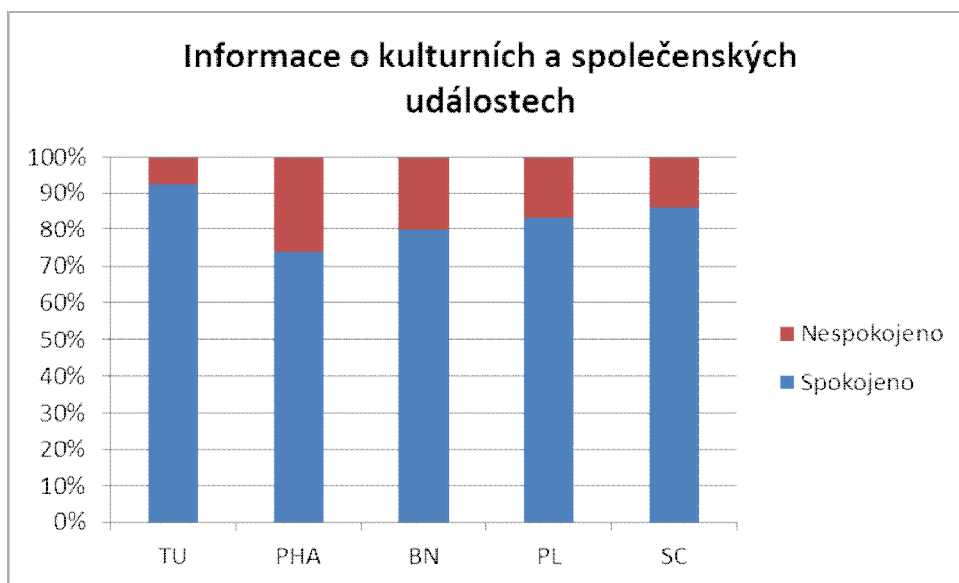
- úroveň zájmu je vysoká, ale postačuje nižší intenzita/frekvence informací,
- úroveň spokojenosti je také vysoká, jde o oblast, kde je postačující udržovat současný stav.

Graf 51: Výsledky zájmu o informace o kulturních a společenských událostech



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 62: Výsledky spokojenosti s informacemi o kulturních a společenských událostech

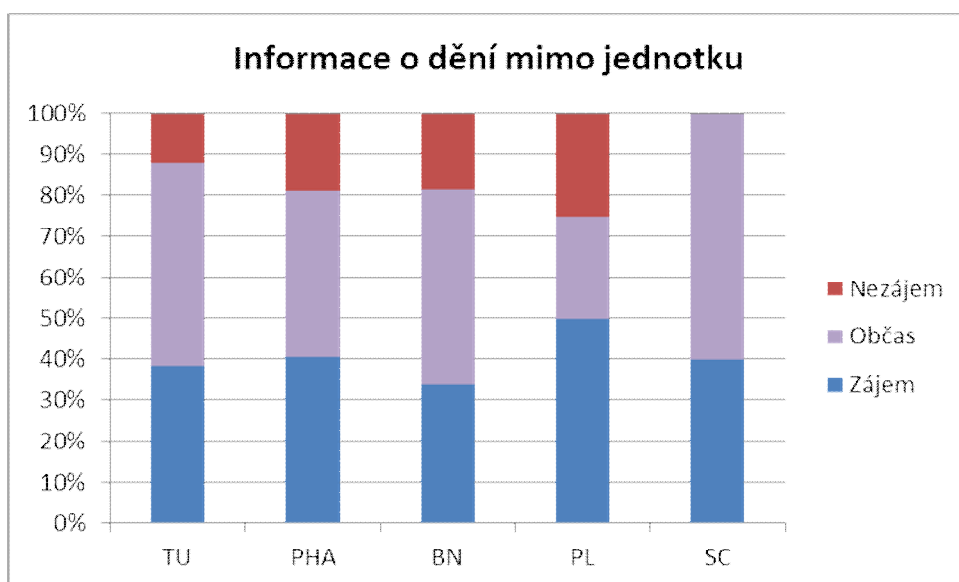


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

7) Informace o dění mimo jednotku – závěr

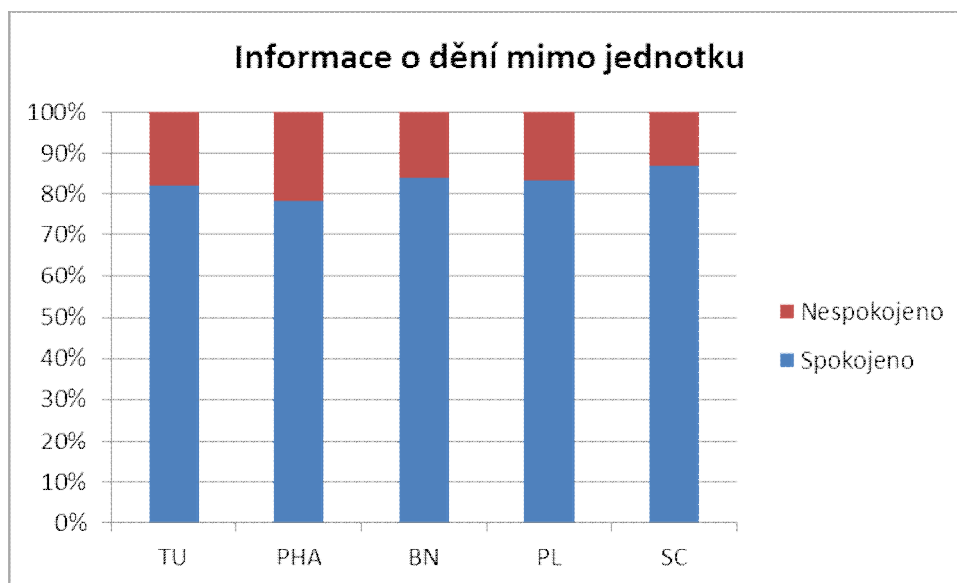
- vysoká úroveň zájmu, ale postačuje nižší intenzita/frekvence informací,
- vysoká úroveň spokojenosti, jedná se o oblast, kde je postačující udržovat současný stav.

Graf 73: Výsledky zájmu o informace o dění mimo jednotku



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 84: Výsledky spokojenosti s informacemi o dění mimo jednotku



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výsledky průzkumu, které komunikační kanály zaměstnanci preferují:

1) Četnost užívání klasických komunikačních kanálů – závěr

- výsledky jsou bez výrazných překvapení, odchylky lze snadno vysvětlit situací v jednotlivých jednotkách (např. nižší frekvence používání telefonu v TU je dána vyšším podílem pracovníků ve výrobě, časté používání pracovních porad je typické pro obě výrobní jednotky).

Tabulka 3: Klasické komunikační kanály – preference zaměstnanců

C) Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky? (označte prosím u každého)	TU	PHA	BN	PL	SC
Rozhovor					
Často	76,9%	74%	75%	50%	77%
Občas	22,1%	26%	21%	50%	19%
Nikdy	1,0%	0%	4%	0%	3%
Pracovní porada					
Často	39,2%	14%	36%	0%	44%
Občas	52,9%	81%	64%	83%	47%
Nikdy	7,8%	5%	0%	17%	9%
E-mail					
Často	86,1%	87%	96%	100%	81%
Občas	8,9%	13%	4%	0%	9%
Nikdy	5,0%	0%	0%	0%	9%
Telefon					
Často	65,7%	78%	92%	67%	69%
Občas	30,5%	17%	8%	17%	28%
Nikdy	3,8%	4%	0%	17%	3%
Videokonference					
Často	1,9%	4%	0%	0%	N/A
Občas	39,8%	43%	56%	83%	N/A
Nikdy	58,3%	52%	44%	17%	N/A

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

2) Četnost užívání moderních komunikačních kanálů – závěr

- běžné používání on-line komunikace Sametime a Intranetu je v ostrém kontrastu s dalšími moderními prostředky. Zcela opomíjené je prozatím diskuzní fórum Yammer. Velmi nízké je i využití informačních LCD obrazovek.

Tabulka 4: Moderní komunikační kanály – preference zaměstnanců

C) Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky? (označte prosím u každého)	TU	PHA	BN	PL	SC
Instant messenger (Sametime)					
Často	69,2%	57%	68%	67%	14%
Občas	22,1%	30%	28%	17%	34%
Nikdy	8,7%	13%	4%	17%	52%
Diskuzní fórum (Yammer)					
Často	0,0%	0%	4%	0%	0%
Občas	9,6%	9%	4%	20%	7%
Nikdy	90,4%	91%	92%	80%	93%
Intranet					
Často	22,5%	42%	64%	33%	21%
Občas	57,8%	50%	28%	67%	59%
Nikdy	19,6%	8%	8%	0%	21%
Informační LCD obrazovky					
Často	9,5%	0%	4%	0%	N/A
Občas	33,3%	17%	0%	17%	N/A
Nikdy	57,1%	83%	96%	83%	N/A
Nástěnka					
Často	10,6%	4%	4%	0%	31%
Občas	60,6%	26%	58%	83%	55%
Nikdy	28,8%	70%	38%	17%	14%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výsledky průzkumu – zodpovězení otázek:

- Mají zaměstnanci zájem o osobní setkávání s managementem společnosti a diskuzí nad aktuálními tématy?
- Dostanou se k zaměstnancům informace rychleji oficiální cestou nebo „šušandou“?
- Mají zaměstnanci zájem zúčastnit se tvůrčích setkání za účelem hledání řešení, která mají vliv na výsledky jednotky?

Závěr:

- „šušanda“ výrazně poráží oficiální komunikační kanály – toto je aktuální situace ve všech jednotkách. Cílem interní komunikace je dosažení stavu, kdy oficiální informační kanály budou efektivně plnit svoji funkci.

- za zmínku jistě stojí i fakt, že o častá osobní setkání s managementem společnosti jeví zájem pouze minimum zaměstnanců. Občasné osobní setkání je naopak formou velmi vítanou.

Tabulka 5: Doplnující otázky

D) Máte zájem o osobní setkání s managementem společnosti a diskuzi nad aktuálními tématy	TU	PHA	BN	PL	SC
Často	13,6%	18%	4%	17%	29%
Občas	73,8%	45%	85%	67%	68%
Nikdy	12,6%	36%	12%	17%	3%

E) Dostanou se k vám důležité informace rychleji oficiální cestou nebo „šuškanou“?	TU	PHA	BN	PL	SC
Rychleji oficiální cestou	20,0%	15%	32%	17%	18%
Rychleji šuškanou	75,2%	77%	52%	83%	74%
Vůbec	4,8%	8%	16%	0%	9%

F) Zúčastnili byste se tvůrčích setkání za účelem hledání řešení, která mají vliv na výsledky jednotky?	TU	PHA	BN	PL	SC
Ano	80,2%	64%	71%	50%	97%
Ne	19,8%	36%	29%	50%	3%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Shrnutí výsledků průzkumu – oblasti vyžadující výraznou pozornost a radikální zlepšení do budoucna:

- obecně je nutné nastavit zkvalitnění oficiálních komunikačních cest zejména v oblasti načasování sdílení informací (důležité informace se k lidem oficiální cestou zpravidla dostávají příliš pozdě),
- informace o cílech a KPI společnosti (zejména v Plzni),
- informace o zakázkách (zejména v Brně a Polovodičích),
- informace o rozhodnutích vedení společnosti (zejména v Polovodičích),
- informace z dění v jednotlivých oddělení (stačí s nižší intenzitou, není zapotřebí v Plzni),
- používání diskuzního fóra Yammer – jedním z prostředků přiblížení tohoto komunikačního kanálu širšímu spektru uživatelů může být volba atraktivních, méně oficiálních, diskuzních témat tak, aby došlo k rozsáhlejšímu zapojení zaměstnanců do diskuzí.

4.4 Složení zaměstnanců v jednotce RFF Trutnov

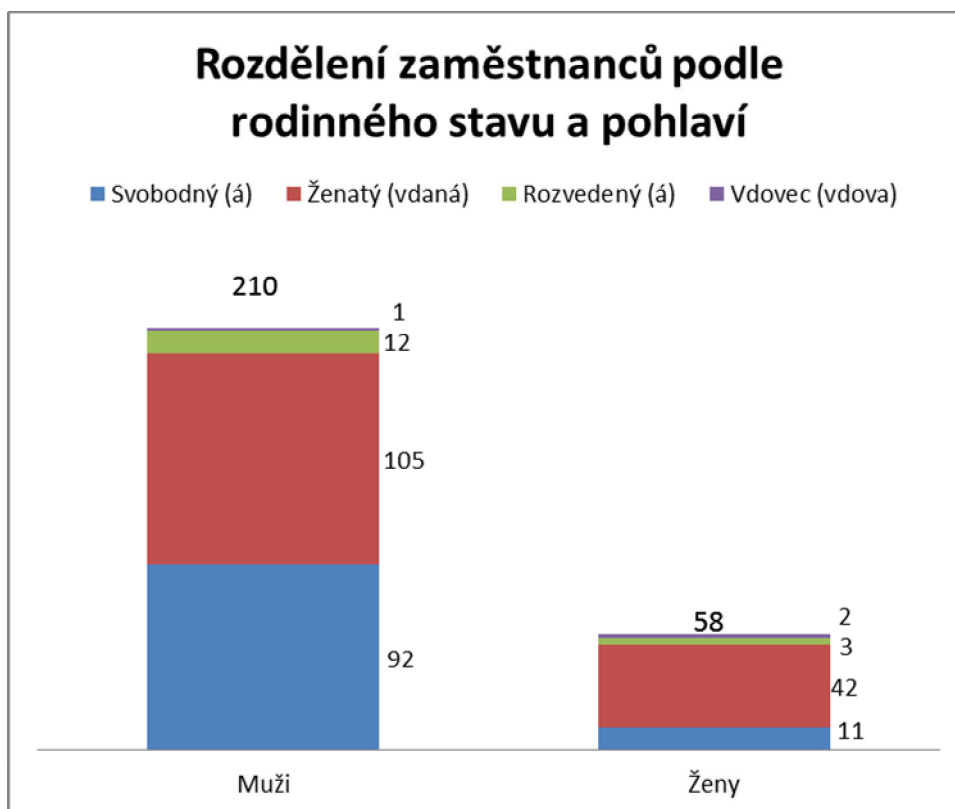
Pro správné nastavení interní komunikace je vždy potřeba podívat se na cílovou skupinu a na složení zaměstnanců ve společnosti. Na základě výsledků, které uvádím níže, s ohledem na výsledky průzkumu spokojenosti, lze připravit vhodnou komunikační strategii a zvolit správné komunikační kanály, které zaměstnance osloví.

4.4.1 Rozdělení zaměstnanců podle rodinného stavu a pohlaví

Z přehledu je zřejmé, že většinou část zaměstnanců ve společnosti tvoří muži. Vzhledem k tomu, že se jedná o technicky orientovanou společnost se zaměřením na elektrotechnický průmysl, je tento stav pochopitelný. Ženy zde mají kromě několika podpůrných pozic v administrativě, HR a komunikacích zastoupení převážně ve výrobě, v procesu upevňování kabelových svazků, kde, jak se ukázalo, projevují obratnost a výrazně pečlivější přístup.

Z grafu můžeme vycházet i v případě plánování akcí interní komunikace pro zaměstnance, jako jsou firemní večírky, teambuildingy, sportovní, kulturní či jiné aktivity. Vidíme zde, že nadpoloviční většinu zaměstnanců tvoří lidé s rodinami. Vhodné je tedy uspořádat akci zaměřenou právě na setkávání zaměstnanců s rodinnými příslušníky například v podobě dětského dne. Další silnou skupinou jsou svobodní muži, kteří jistě ocení akci se sportovním vyžitím, jako jsou sportovní dny, cyklistické či běžecké závody, teambuilding spojený se sjížděním řeky na kánoích či jiné lehce adrenalinové vyžití v kombinaci s konzumací dobrého jídla a nápojů.

Graf 95: Rozdělení zaměstnanců podle rodinného stavu a pohlaví

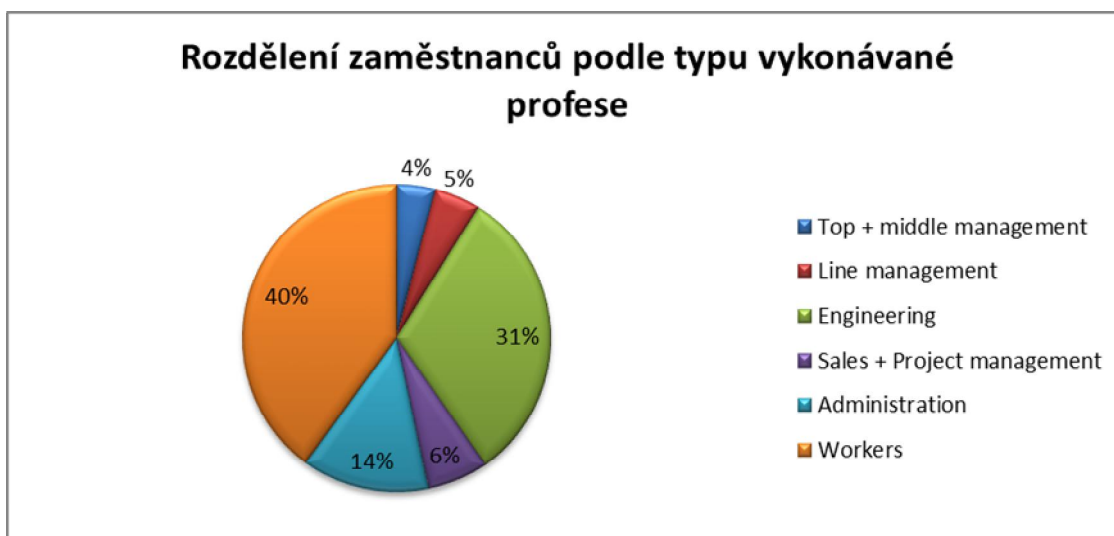


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.4.2 Rozdělení zaměstnanců podle typu vykonávané profese

Podíl zaměstnanců pracujících ve výrobě je přibližně stejný jako podíl lidí pracujících na THP pozicích, které jsou tvořeny top managementem, středním a nižším managementem, obchodníky, technicky zaměřenými inženýry a administrativou. Toto zjištění je vhodné zohlednit při volbě komunikačních kanálů a způsobu, jakým budeme zaměstnance informovat o novinkách, co se děje ve společnosti, významných událostech, zprávách z managementu či personalistiky, chystaných změnách, očekávaných návštěvách, firemních akcích apod. Nabízí se zde prostor pro využití nástěnek, tištěných firemních novin, intranetu, newsletteru, elektronických médií, digitálních obrazovek. Technicky orientovaní jedinci preferují strukturované informace seřazené v tabulkách či grafech.

Graf 106: Rozdělení zaměstnanců podle typu vykonávané profese



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.4.3 Rozdělení zaměstnanců podle věku, pohlaví a stupně vzdělání

Podíváme-li se na věkové složení zaměstnanců, kteří ve společnosti aktuálně pracují, zjistíme, že věkový průměr je velmi nízký. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé ve věku okolo třiceti let.

Výhodou takto mladého kolektivu je méně formální prostředí a přátelské vztahy, velká energie vložená do pracovních aktivit, chuť do práce spojená s ambicemi a touhou po úspěchu a kariérním růstu.

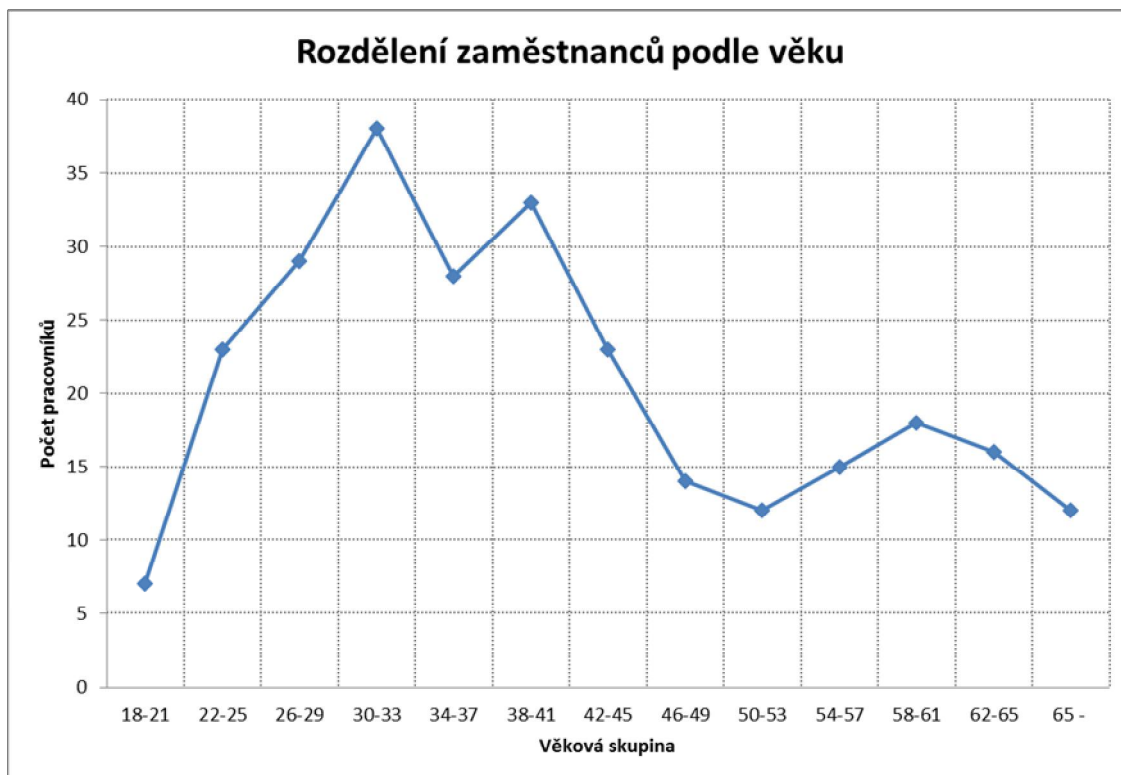
Nevýhodou je malé množství lidí seniorního typu, kteří disponují zralostí z pohledu osobnosti i profese. Tito lidé mají na základě dlouholetých zkušeností nadhled, jsou schopni rozeznat, zda jsou navrhovaná inovativní opatření smysluplná či zda se jedná o neustálé prázdné opakování stejných návrhů bez možné úspěšnosti realizace. Přesto, že je lze z pohledu dynamiky projevu považovat za méně pružné a výkonné, je důležité uvědomit si, že právě tyto zaměstnanci, pokud pracují ve společnosti mnoho let, jsou nositeli know-how a nedocenitelných zkušeností.

Firma ABC má nastaveny podmínky kolektivní smlouvy, na základě kterých, dochází k ocenění těchto lidí v určitých pracovních i životních jubileích. To, zda je ale skutečně těmto zaměstnancům věnován dostatek uznání a úcty je otázkou. Top management tvoří velmi mladí lidé, kteří jsou ochotni se za pracovní pozici přestěhovat do nové lokality, jejíž prostředí neznají a nemají zde vytvořeny žádné osobní vazby. Pro podporu svého postavení si raději vybírají „nové tváře“ či přebírají své kolegy z předchozích působišť. Spolupráce s jedinci, kteří jsou ve společnosti mnoho let, se

jim může zdát více obtížná neboť očekávání těchto zaměstnanců o tom, kdo je bude řídit a udávat budoucí směr, jsou vysoká. Často dochází ke stavu, kdy jsou „nové“ či více přizpůsobivé tváře vyzdvihovány a systematicky podporovány, zatímco pozice „starších“ zaměstnanců upadá, což způsobuje silnou demotivaci a frustraci namísto vůle k podpoře, předávání zkušeností, mentoringu a odvádění nadprůměrného pracovního výkonu. Pokud se jednotlivec nachází v tomto nepříjemném stavu delší časové období, jeho nálada má vliv jak na pracovní výkon, tak i na atmosféru pracovního prostředí, veškerá rozhodnutí a změny vnímá negativně a v případě, že má možnost a obdrží jinou pracovní nabídku, z firmy odchází. Tento stav vypovídá o chybném nastavení firemní kultury a odchody dlouholetých zkušených pracovníků jsou pro společnost skutečnou ztrátou. Z pohledu interní komunikace je jen velmi obtížné předat tuto zprávu ostatním zaměstnancům bez celkově negativního dopadu.

Optimální řešení shledávám v nastavení věkově smíšeného kolektivu, kde se nachází prostor pro zkušenosti, svěží vítr, „tah na bránu“ i ambice.

Graf 17: Rozdělení zaměstnanců podle věku



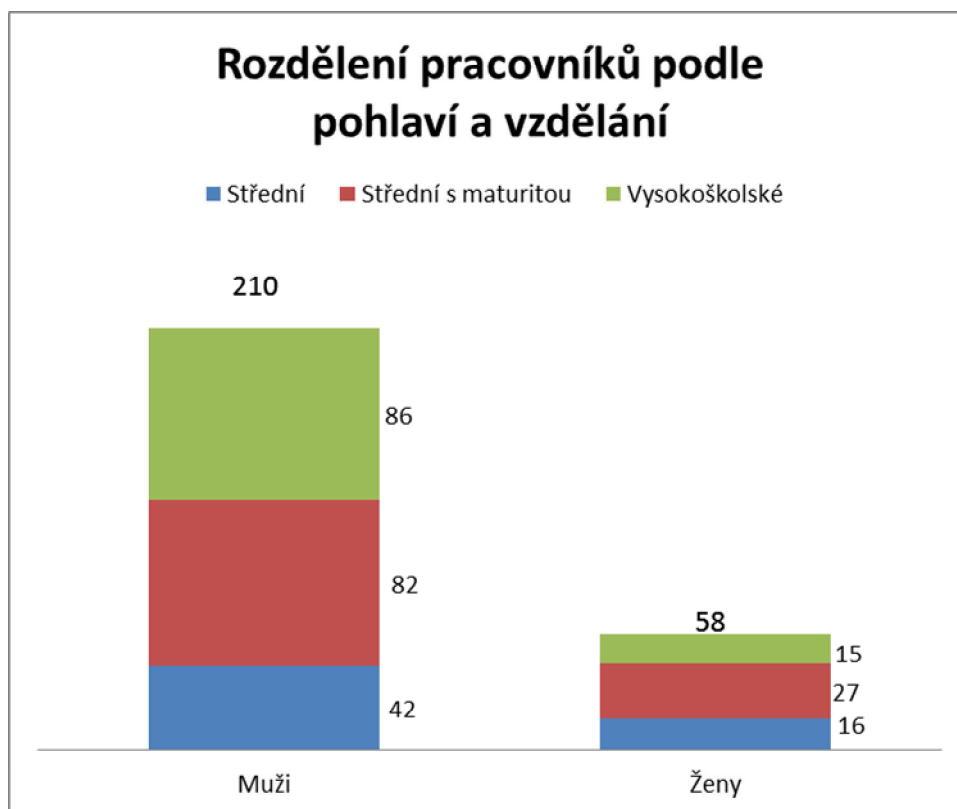
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Věk a vzdělání spolu úzce souvisí z pohledu budování kariéry. Počet zaměstnanců s maturitou převažuje nad lidmi s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Nižší zastoupení je u lidí s výučním listem, kteří však díky elektro vzdělání dostupném na průmyslové škole v Trutnově, nacházejí uplatnění ve výrobě. Nevýhodou lokality Trutnov je absence a špatná dopravní dostupnost technicky zaměřených vysokých škol. Pro společnost ABC to znamená nutnost vyvinutí většího úsilí při náboru dostudovaných, elektro či jinak technicky zaměřených odborníků. Nalézání nových cest, jak tyto potenciální uchazeče úspěšně oslovit je cílem a výzvou personálního marketingu.

Počet mužů a žen, kteří vysokoškolského vzdělání různého stupně dosáhli a ve společnosti se snaží uplatnit své znalosti je také poměrně vysoký. Organizační struktura v rámci trutnovské jednotky je však poměrně plochá, což má za důsledek dlouhodobě stejné obsazení manažerských pracovních pozic bez obměny z důvodu růstu či přechodu do jiného oddělení.

Zaměstnanci, ať se jedná o muže či ženy, kteří dosáhli určitého vzdělání a zkušeností mají v nejvíce produktivním věku, právě okolo zmiňovaných třiceti let zájem o karierní úspěch a postup, cítí se na vrcholu svých pracovních sil. V případě, že naráží na nemožnost seberealizace, jejich zájem a motivace po určité době opadnou. Cesty, které tito lidé volí, jsou různé. Část zaměstnanců přechází do jiných firem s výhledem možnosti seberealizace a dosažení vyššího stupně pracovní kariéry, část jedinců zůstává na pracovišti s nižší motivací a očekáváním jiné možné nabídky v budoucnu. Společnost ABC podporuje zaměstnávání napříč celou společností, mezi jednotlivými jednotkami. Umožňuje tím zaměstnancům cestování, změnu lokality, získání nových zkušeností, dochází však k odlivu šikovných mladých lidí, inženýrů, kteří se jen zřídkakdy vrací do původního působiště, kde by byli vítaným přínosem.

Graf 18: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a vzdělání



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.5 Firemní kultura, nálada ve firmě

Pokusíme-li se zhodnotit atmosféru ve firmě, celkovou firemní kulturu a její silná a slabá místa, můžeme nahlédnout do průzkumu spokojenosti zaměstnanců s názvem „Best employers“, kterého se společnost ABC účastnila v květnu roku 2013.

Průzkumu se účastnili zaměstnanci všech divizí ABC a byl zaměřen na zjištění jejich motivovanosti a spokojenosti, což jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. Hodnotilo se devatenáct oblastí, které mají na snižování nebo zvyšování motivovanosti největší vliv.

Cílem nejvyššího managementu společnosti je slabé stránky odhalit a nastavit opatření tak, aby se situace v co nejkratší době zlepšila. Ze slov ředitele společnosti Manu Kariho je zřejmé, že si uvědomuje velmi podstatný vliv spokojenosti zaměstnanců na úroveň výkonnosti společnosti a nákladovosti spojené s fluktuací zaměstnanců, jejich absencí, spokojeností zákazníků a tím pádem i ziskovosti společnosti.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti obecně pozitivně vnímají nastavení mezilidských vztahů mezi kolegy, uvádí spokojenost s pracovním prostředím, benefity, které společnost nabízí a pracovními úkoly, jež jsou zaměstnancům svěřovány. Kladně zde také byla hodnocena možnost vyváženosti osobního a pracovního života a poměrná četnost v poskytování zpětné vazby od liniových manažerů.

Největší možnosti zlepšení spadají do oblastí, která je nazvána Důležitost lidí. Vyhodnocuje, jak vrcholové vedení přistupuje k zaměstnancům, jak společnost plní sliby, které dává zaměstnancům a jakými kroky se snaží udržet zaměstnance, kteří podávají vynikající výkony.

Další oblastí ke zlepšení byly označeny Zdroje, nedostatečnost nástrojů a prostředků podporujících maximální produktivitu a Procesy, jejichž lepší nastavení by výrazně napomohlo k lepší spolupráci mezi jednotlivými odděleními, zvýšení efektivnosti a produktivity.

Čtvrtou oblastí s největším prostorem pro zlepšení se stalo Hodnocení výkonu. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá potřeba zaměřit se na pravidelné poskytování zpětné vazby, která jim umožňuje zlepšovat jejich výkon, a také na nastavení procesů určených na přímé řešení špatné výkonnosti na jedné straně a rozeznávání a oceňování výjimečných výkonů na straně druhé.

Podíváme-li se z těchto celofiremních výsledků do jednotky v Trutnově, na kterou se v práci zaměřuji, zjistíme, že tento stav z průzkumu ve velké míře odpovídá situaci v lokalitě. Názory zaměstnanců se v mnoha bodech shodují, každá z jednotek však má svá vlastní specifika.

Jelikož jsem zodpovědná za organizaci akcí pro zaměstnance v podobě plesů, vánočních večírků, setkání při významných událostech či sportovních utkáních, zamýšlela jsem se nad situací, proč se zaměstnanci necítí spokojeni, nemají radost a příliš velký zájem účastnit se společných akcí, do kterých bývají zapojeni i rodinní příslušníci, proč je atmosféra kolem, mnohokrát velmi lákavě nastavených událostí, tak studená.

Došla jsem k závěru, že se jedná se o určitou formu poskytované zpětné vazby na mnohem důležitější aspekty, které ve firmě nefungují a přesto, že jsou tyto akce poskytovány jako poděkování, odměna či benefity ze strany vedení, zaměstnanci je takto nevnímají nebo je doba jejich účinku velmi krátká.

Z rozhovorů s jednotlivci vyplývá, že pracovní prostředí je poměrně výrazně narušeno a zaměstnanci nevidí šanci na zlepšení v krátkodobém výhledu. K situaci se

staví tak, že plní své povinnosti do míry, která je nezbytná pro splnění úkolů bez následků kritiky.

I přesto je zde řada zaměstnanců, kteří mají z podstaty jejich povahy potřebu podávat výkon nadstandardní, snaží se situaci zlepšit, firmu, ke které cítí vztah, podpořit. Tak, jak vyplynulo z předchozího vyhodnocení průzkumu, tito lidé bohužel necítí rozdíl a uznání ze strany managementu, jejich přístup mnohokrát není doceněn.

Plnění povinností do míry bez následků kritiky je podpořeno špatně nastavenými procesy, které nejsou podporou, ale staly se berličkou při vysvětlování, proč věci nefungují.

Jedná se tedy o špatnou spolupráci týmů, jejichž činnost je na sobě závislá, procesy se prolínají a bez kvalitní spolupráce nelze dosáhnout dobrých výsledků.

Přes zdánlivě jednoduchý úkol, sblížit týmy, vyříkat si nedorozumění a naučit se vzájemně spolupracovat, je tato situace obtížnější. Lidé v jednotlivých týmech tvoří za podpory svých nadřízených uzavřené skupiny. Důvěra v ostatní manažery a jejich rozhodování je velmi nízká, lidé nevěří v podporu a konzistentnost jednání nejvyššího managementu jednotky.

Přesto, že firma disponuje mnoha nástroji, které podporují stav důvěry a pocitu silného zázemí, jako je například ombudsman společnosti, linka důvěry, kde lze nahlásit situaci, ve které není jednáno eticky a postupováno dle nastavených kodexů chování, převládá pocit, že tato podpora není hmatatelná, je příliš daleko a v lokalitě vzdálenější od centrálního dění dochází k ohýbání jejích pravidel. Jako příklad jednání, které vyvolává negativní emoce, uvádím následky špatného postupu managementu v oblasti nábory lidí a z toho plynoucí neochotu zaměstnanců pracovat pod vedením osob, jež jsou obsazovány do vedoucích pracovních pozic bez ohledu na pravidla interních výběrových řízení, která dávají stávajícím zaměstnancům příležitost k rozvoji a růstu.

5 NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ

Pozitivně lze hodnotit, že situace, která v Trutnově nastala, není bez zájmu přehlížena. Management si uvědomuje dopad špatných či nevhodně komunikovaných rozhodnutí na atmosféru ve firmě, zvláště pak vidí neochotu, v tuto chvíli až neschopnost spolupráce mezi jejími jednotlivými články. Za podpory komunikačního oddělení, pracovníků HR a externích specialistů byl vytvořen plán aktivit zaměřených na zlepšení firemní kultury a posílení informovanosti. Na odhalení nedostatků a jejich odstranění je pozornost zaměřena nejdříve do úrovně managementu. Jednotlivé kroky, které jsou plánovány, byly podniknuty, či stále probíhají, uvádím níže.

5.1 360° zpětná vazba na management společnosti

Jeden z nejzásadnějších aspektů ovlivňujících celkovou náladu ve firmě je fakt, že převážná většina manažerů se cítí doma v týmu lidí, které řídí, ale management jako celek se jako tým necítí a ani tak nejedná se zbytkem společnosti.

Jako nástroj sloužící ke zlepšení vztahů uvnitř managementu společnosti (na úrovni vrcholového a středního managementu) jsem navrhla použití tzv. 360° zpětné vazby. Podstatou této metody je, že ve zvolených oblastech každý z manažerů vyhodnotí, jak vidí své vlastní schopnosti a jednání. Zároveň mu ve stejných oblastech poskytnou zpětnou vazbu jeho přímí podřízení, kolegové na stejné manažerské úrovni a přímý nadřízený.

Aby bylo zajištěno odborné a nestranné zpracování výsledů této studie, bude celé provedení svěřeno externí specializované společnosti Edward Lynx.

Celkem bude každý manažer hodnocen v devíti oblastech:

- Být vzorem
- Spolupráce
- Rozvoj lidí
- Osobní vedení
- Budování efektivních týmů
- Zaměření na výsledky
- Dodržování firemních pravidel
- Vedení změn

Navíc bude součástí každého hodnocení i zhodnocení 3 nejsilnějších a nejslabších stránek manažera, včetně dodatečného komentáře.

Výsledné vyhodnocení pak podává ucelený přehled o vnitřním nastavení každého manažera, jak je vnímán lidmi z jeho bezprostředního pracovního okolí a identifikuje oblasti, ve kterých je žádoucí dosažení změny v zažitých modelech jednání. Vyhodnocen bude jednak každý manažer jako jednotlivec a zároveň i management jako celek.

Hodnocení bude probíhat formou internetového dotazníku, kde pro každou hodnocenou oblast bude navržena sestava kritérií, u kterých dojde k obodování na stupnici od 1 do 10 míra naplnění. Například v oblasti „Zaměření na výsledky“ se budou, mimo jiné, hodnotit kritéria:

- Své projekty a úkoly dokončuje včas (1 = 0%,..., 10=100%),
- Bere na sebe zodpovědnost, aby dosáhl cíle (1 = 0%,..., 10=100%),
- Když je potřeba, umí se rozhodnout rychle (1 = 0%,..., 10=100%).

Součástí hodnocení bude i osobní pohovor každého manažera s hodnotitelem z externí společnosti. Hodnotitel bude zkoumat zejména postoje každého manažera ke kolegům z manažerského týmu a jeho vnímání atmosféry ve společnosti.

Celá studie bude probíhat v následujících krocích:

- Představení koncepce a záměru celé iniciativy manažerskému týmu. To provede ředitel společnosti ve spolupráci s HR business partnerem a externím hodnotitelem,
- Osobní pohovory jednotlivých manažerů s externím hodnotitelem. Časový rámec je zhruba 2 hodiny na jeden pohovor, všechny pohovory by měly proběhnout během 1-2 týdnů,
- Vyplnění internetového dotazníku. Toto je, z pohledu vlastních zdrojů, pro firmu časově nejnáročnější část celé studie. Každý manažer hodnotí všechny členy managementu, včetně sebe, samostatně. Zároveň probíhá i hodnocení manažera podřízenými a přímým nadřízeným. Vzhledem k tomu, že odhadovaná doba vyplnění jednoho dotazníku je 40 minut, je na celkové vyplnění dotazníků všemi respondenty vyhrazen časový rámec 3 týdnů,
- Zpracování dotazníků a příprava hodnocení jednotlivých manažerů externí společností, které bude provedeno v průběhu jednoho týdne,

- Představení výsledků studie jednotlivým manažerům. Během této fáze absolvuje každý hodnocený manažer pohovor s hodnotitelem z externí společnosti. Během pohovoru obdrží zpětnou vazbu z výsledků studie a rozbor oblastí, ve kterých by bylo žádoucí docílit změny chování anebo přístupu. Tyto rozhovory proběhnou během 2 týdnů. Tento čas bude zároveň sloužit i jako prostor pro sebereflexi manažerů a jejich přípravu na další fázi iniciativy.
- Trojstranné rozhovory hodnocených manažerů s externím hodnotitelem a ředitelem společnosti. Tato etapa přímo navazuje na předchozí krok a jejím cílem je hledání způsobu, jak dosáhnout zlepšení v oblastech identifikovaných během studie. Výstupem bude konkrétní akční plán včetně potřebných školení a nastavení osobních cílů v oblasti přístupu a chování. Na tuto aktivitu je vymezeno období 2 týdnů
- Představení týmového hodnocení manažerskému týmu, které provede externí hodnotitel ve spolupráci s ředitelem společnosti. Plánovaný je 2-3 hodinový mítink v prostorách společnosti.
- Celodenní workshop manažerského týmu v externích prostorách. Hlavní náplní workshopu bude společné hledání způsobu, jak odstranit slabé stránky odhalené v průběhu studie a celkově vylepšit spolupráci uvnitř managementu. Workshop bude řízen externím hodnotitelem. Výstupem bude definování iniciativ vedoucích ke zlepšení a sestavení týmů zodpovědných za jejich realizaci.
- Případné opakování celé komplexní iniciativy pro vybrané jednotlivce z nižších stupňů řízení společnosti a ze skupiny technických specialistů.

5.2 Podpora firemní kultury interní komunikací

Pro zajištění lepší informovanosti o tom, co se ve společnosti děje a za jakým účelem, jsem navrhla nastavení níže uvedených cest, které zprostředkují kontakt mezi vedením společnosti a ostatními zaměstnanci. Jedná se o oficiální způsob přenosu informací, jež omezuje spekulace o tom, co bylo jak myšleno, proč se tak děje, apod. Na základě průzkumu spokojenosti je efektivní využít komunikačních kanálů, které zaměstnanci preferují a zaměřit se na aktivity, které by konkrétní cílovou skupinu, vyplývají ze statistiky složení zaměstnanců, skutečně oslovily.

5.2.1 Pravidelné setkávání zaměstnanců s vedením společnosti

Jedná se o organizování tzv. all employee meetingů, setkání zaměstnanců s představiteli vedení společnosti různých úrovní v pravidelných časových intervalech či při mimořádných příležitostech.

První setkání proběhlo, za podpory oddělení interní komunikace, na počátku nového roku, kdy ředitel jednotky a ředitel divize předstoupili před zaměstnance a seznámili je osobně s výsledky hospodaření společnosti v minulém roce, poděkovali za odvedenou práci a představili plány a cíle pro rok následující. S podporou moderace došlo ke vzájemné diskuzi, zodpovězení otázek zaměstnanců, které s plány do budoucna souvisí, byly zde vyřčeny jejich názory i možné obavy.

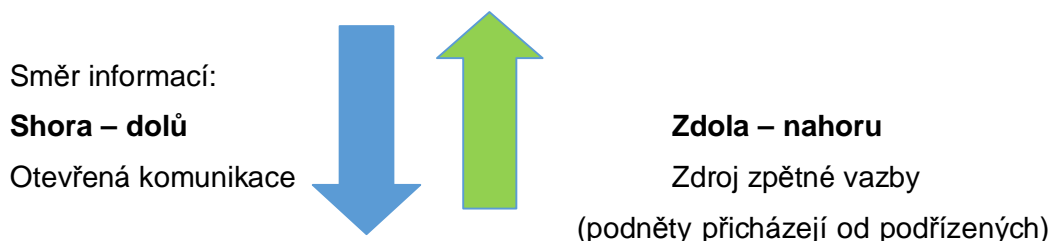
Přínosem tohoto setkání bylo bližší navázání vzájemné komunikace, vstřícnost vedení zodpovědět jednotlivé otázky, najevo byl dán zájem o pohled na věci ze strany zaměstnanců, podání jejich zpětné vazby.

Další setkání jsou plánována v intervalech každého minimálně půl roku a v případě, že by bylo potřeba komunikovat určité rozhodnutí společnosti, mající na zaměstnance zásadní vliv.

Kromě těchto „velkých“ setkání se ředitel společnosti začal náhodně účastnit pravidelných porad jednotlivých oddělení, kde je možné proniknout do aktuální problematiky pracovních týmů, či bezprostředně na místě zodpovědět konkrétní dotazy.

5.2.2 Line briefing

Za účelem zvýšení informovanosti všech zaměstnanců jsem navrhla následující komunikační nástroj, tzv. line briefing. Jedná se o stručný zápis událostí, které jsou probírány v rámci management meetingu a mají být sděleny ostatním zaměstnancům. Cílem tzv. kaskádování informací, podstatných pro výkon práce, od managementu společnosti k řadovým zaměstnancům, je zajištění plynulého komunikačního toku, porozumění a zpětné vazby.

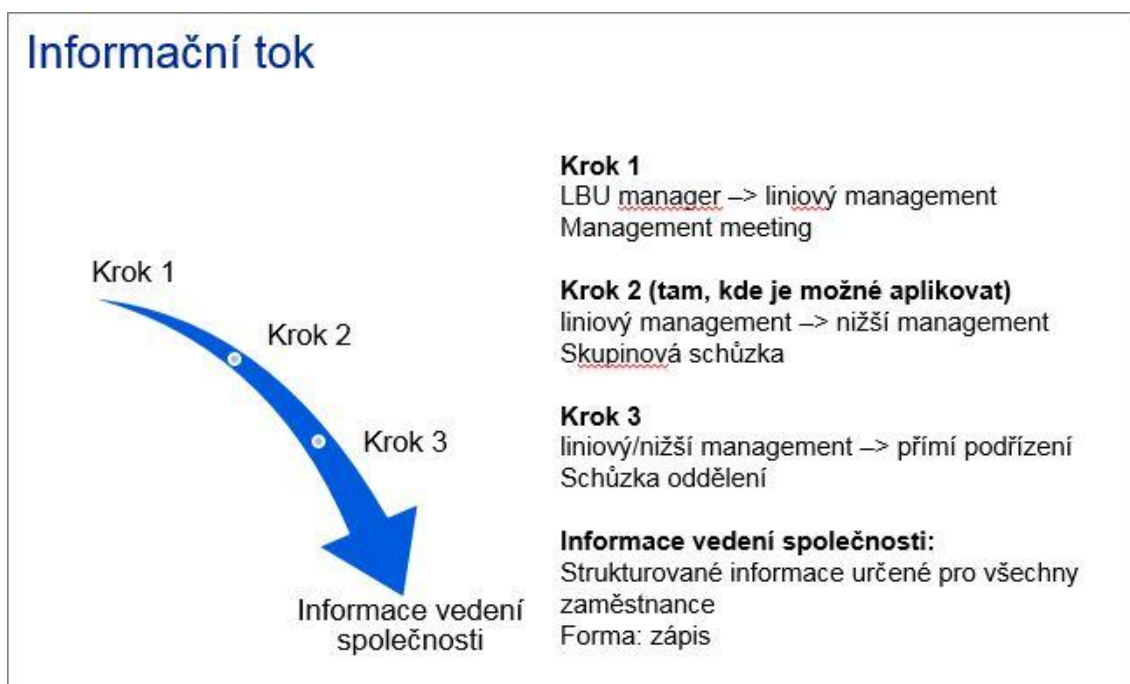


Obsahem line briefingů mohou být informace o manažerských rozhodnutích, novinkách a plánech pro následující období, personální informace (např. nabídky školení či zavedení nových systémů), problematická místa v podobě stížností zákazníků a výzva k nápravě, pochvala za úspěšný projekt, očekávané zakázky a jejich význam pro hospodaření společnosti, plánované návštěvy jednotky, apod.)

Postup předávání informací je následující:

- 1) V průběhu management meetingu je připraven seznam bodů určených ke sdělení, na základě kterých je připraven zápis,
- 2) Zápis je elektronicky rozeslán na všechny zaměstnance, kteří mají k dispozici e-mailovou adresu,
- 3) Vedoucí jednotlivých oddělení, kteří se účastní management meetingu, zodpoví dotazy zaměstnanců, či podají upřesňující informace z line briefingů, v průběhu pravidelných interních porad,
- 4) Mistři ve výrobě předají informace, na základě uvedeného podkladu svým podřízeným, kteří k dispozici e-mail nemají. V rámci porady oddělení výroby podrobně seznámí své pracovníky s jeho celkovým obsahem,
- 5) Pro zajištění zpětné vazby jsou na určených místech připraveny schránky, do kterých lze vložit připomínky či související dotazy na management,
- 6) Schránky jsou 1 x týdně vybrány, oddělení interní komunikace, HR či manažeři přímo osobně zodpoví dotazy zaměstnancům, a v případě, že jsou dotazy anonymní, je celé téma diskutováno na následujícím management meetingu a zodpovězeno v dalším vydání line briefingů.

Obrázek 9: Line briefing – tok informací v jednotce RFF



Zdroj: autor práce

5.2.3 Dopisy ředitele společnosti

Ředitel divize společnosti má ve své zodpovědnosti řízení více lokalit a jeho kancelář není přímo v Trutnově. Vzhledem k tomu, že jeho osobní přítomnost v lokalitě je méně četná, připravili jsme společnými silami již několik dopisů pro zaměstnance.

Dopisy jsou přibližně každého čtvrt roku rozesílány elektronickou formou a pro zaměstnance výroby vytisknuty a připevněny na nástěnky ve společných prostorech.

Obsahem sdělení je přiblížit zaměstnancům novinky, informace a plány nejvyššího vedení, seznámit je pravidelně s výsledky, jak si firma na trhu stojí, jak plní plán, jaká jsou očekávání a strategická rozhodnutí.

Neméně důležitá role dopisů je udržení kontaktu a vzájemného vztahu mezi ředitelem a pracovníky i přes jeho osobní nepřítomnost.

5.2.4 Akce pořádané pro zaměstnance

Příjemnou pracovní náplní v rámci interní komunikace je organizace akcí určených pro zaměstnance, v některých případech i rodinné příslušníky. Cílem investování nemalých finančních prostředků do těchto aktivit je stmelení kolektivu,

vytvoření pozitivní atmosféry a možnosti společného sdílení času, myšlenek a názorů. I neformální komunikace, která v rámci těchto akcí probíhá, má pro firemní kulturu svůj význam.

Na počátku každé akce připravuji tzv. projekt s vyznačením cíle, cílové skupiny, plánu akce, finančního rozpočtu, způsobu, jak akci komunikovat. Přesto, že v prvotní fázi je obvykle nutné překonat spoustu překážek a vyjasnit si rozdílnost názorů, mohu konstatovat, že ty společné aktivity, k jejichž realizaci již došlo, byly velmi vydařené.

V roce 2013 a 2014 byly organizovány tyto akce:

- Vánoční večírek s motivem „Pirátská party“ – ve scénáři byly připraveny soutěže jednotlivých pirátských lodí, jejichž posádky se snažily dosáhnout vítězství vzájemnou spoluprací. Přes prvotní ostych se lidé do soutěží zapojili a velmi dobře se bavili,
- Ples společnosti ABC,
- Společné krájení dortu jako oslava při významné příležitosti společnosti.

Nyní připravujeme:

- Sportovní akci – Závod v běhu na 5, 10, 15 km pro zaměstnance a rodinné příslušníky včetně dětí.

Úlohou interní komunikace není pouze akci zorganizovat, ale komunikovat ji takovým způsobem, aby dosáhla určeného efektu a cíle. Po realizaci připravuji krátké shrnutí. Nejhezčí momenty a situace zachycené na fotografiích jsou zaměstnancům předány k dispozici a vždy rozesílám krátkou prezentaci včetně rozloučení a pozvánky k dalšímu shledání. Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, přes zajímavou náplň není účast zaměstnanců na společných událostech příliš vysoká. Věřím, že stálým působením, dobrou prací v oblasti interní komunikace a referencemi těch, kteří se akcí účastnili, dojde k postupné změně v přístupu ostatních kolegů.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem popsala obecná pravidla správně fungující firemní komunikace a jejího vlivu na firemní kulturu. V teoretické části jsem s ohledem na fakt, že firemní kulturu ovlivňuje i struktura podniku, jeho velikost, druh zaměření, formálnost, či neformálnost vztahů, které jsou zde nastaveny, podrobněji rozvedla všechna tato kritéria.

V rozdělení podniků jsem pokládala za důležité rozlišit, zda se jedná o společnost lokální či mezinárodní s různými typy centrálního řízení a přenesení mateřské, domácí firemní kultury. Při zpracování praktické části jsem v tomto bodě došla k závěru, že centrálně nastavená firemní kultura v podobě strategických cílů, etických hodnot, personálních procesů, práce s lidskými zdroji v oblasti motivace, organizace školení, rozvoje, karierního růstu a dalších nástrojů a systémů má velmi silný význam, na atmosféru a firemní klima konkrétních jednotek organizace však mají velký vliv i ostatní faktory.

Pro ucelenost tématu jsem v kapitole organizační kultura a styly řízení podrobněji rozepsala, jaké jsou hodnoty firemní kultury, jaký je význam firemní kultury z hlediska personálního řízení, co znamená pojem lidský kapitál a jak se promítá typ osobnosti, jednotlivce, na způsob jednání v rámci pracovního prostředí. Kromě personální politiky, způsobu řízení lidských zdrojů jsem se zaměřila na tzv. leadership, formu vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci k podávání pracovních výkonů při vzájemné spokojenosti na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Uvedené teorie X, Y, Z, popisují odlišnosti možných přístupů v nahlížení na člověka v pracovním procesu, uvádějí různé cesty, jak lze své podřízené více či méně efektivně vést.

V oblasti motivace zaměstnanců jsem kromě klasických způsobů odměňování ve formě benefitů a zaměstnaneckých výhod popsala význam osobního ocenění lidí, poděkování a pochvaly za jejich odvedenou práci. Tyto metody považuji za nejúčinnější, touha být oceněn, mít pocit, že firma, ve které pracuji, si mne váží a jsem pro ni přínosem, je velmi silným motorem, proč být loajální a udržet si stabilní pracovní přístup a výkon i v době kritických situací, změnách či zavedení méně populárních opatření v podniku. Tato vnitřní stabilita a spojenost zaměstnanců má významný vliv na firemní klima a celkovou kulturu společnosti.

S dalším uvedeným motivačním nástrojem, který přístup a kultura společnosti, umožňuje a vychází vstříc zaměstnancům v oblasti sladění pracovního a osobního života, mám velmi dobrou zkušenost. Ve své práci uvádím formy, jakými lze této

harmonie dosáhnout a umožnit lidem s rodinami či specifickými potřebami vést kvalitní osobní život a přitom dosáhnout úspěchu a spokojenosti v životě pracovním. Držím se názoru, že pokud je člověk spokojený v osobním životě, jeho pracovní výkon je kvalitní a stabilní, podmínek, které jsou mu firmou nabídnuty, si váží a stává se oddaným a loajálním zaměstnancem.

Teorii, kterou jsem čerpala z mnoha knih zaměřených na oblast firemní kultury a komunikace, znalostní společnosti, řízení lidských zdrojů a leadershipu jsem uplatnila v praxi. V praktické části, kterou jsem v rámci zpracování diplomové práce paralelně krok za krokem vykonávala, popisuji situaci ve firmě nazvané ABC, její charakteristiku, složení zaměstnanců, stav firemní kultury a komunikace, momentální náladu, její silné i slabé stránky. Zvláště jsem se zaměřila na část společnosti, konkrétní jednotku divize v Trutnově.

Cílem v diplomové práci i mé pracovní náplni bylo navržení způsobu, jak dosáhnout zlepšení firemní kultury a úrovně interní komunikace ve společnosti, včetně zhodnocení, jak ovlivňuje interní komunikace firemní kulturu.

V první fázi bylo potřebné zhodnotit aktuální stav firemní kultury a interní komunikace, prověřit, zda je uspokojivý či potřebuje zlepšení.

Z teoretické části je zřejmé, že nastavení firemní kultury ve společnosti můžeme zhodnotit, dokážeme-li si zodpovědět následující otázky.

Jaká je ve společnosti informovanost? Jaký je vztah k nejistotě? Způsobuje nejistota obavy nebo výzvu? Kdo je nositelem úspěchu? Upřednostňují se jednotlivci nebo vzájemně spolupracují týmy? Jaký je způsob myšlení a jednání managementu? Jaké jsou nejúčinnější formy motivace? Je podporována seberealizace? Jsou při obsazování pracovních pozic využívány vnitřní zdroje?

Z odpovědí na tyto základní, jednoduché otázky vyplynulo, že situace, která v jednotce ABC Trutnov je, není dobrá. Zaměstnanci se neztotožňují s cíli firmy, necítí se dostatečně informováni, novinky, manažerská rozhodnutí a změny, které proběhly, vnímají s obavou a nedůvěrou ve vedení společnosti, diskutují je neformální cestou v prostředí kuchyňek, spekulace, které zde vznikají, jejich negativní pocity ještě více umocňují. Tyto výsledky, včetně pocitu nedocení zaměstnanců, kteří podávají mimořádné pracovní výkony, vyplynuly z obou realizovaných průzkumů spokojenosti provedených v rámci divize společnosti a jejich jednotlivých jednotek.

Nežli se společnost ABC dostala do této nepříznivé situace, předcházelo narušení firemní kultury dlouhé období špatných manažerských rozhodnutí a nedocení významu interní komunikace. Navržené kroky, které v práci uvádím,

již přinášejí své výsledky, pomocí zpětné vazby je vidět značné zlepšení firemní kultury v mnoha oblastech.

Za jeden z nejdůležitějších kroků pro celkové zlepšení firemní kultury považují, že si vedení společnosti uvědomilo reálnou situaci, nutnost změny a skutečný význam interní komunikace v tomto procesu.

V řešení špatné spolupráce mezi manažery a jejich pracovními týmy, což má velmi významný vliv na výkonnost organizace, byl navrhnout dlouhodobý projekt velkého formátu, tzv. 360° zpětná vazba. Pozitivně lze zhodnotit první kroky, projekt byl přijat, komunikován směrem k zaměstnancům a v období přípravné fáze bylo nastaveno opatření v podobě křížového setkávání vedoucích jednotlivých oddělení, jejich přítomnosti na poradách oddělení ostatních, vzájemná snaha o sblížení pracovních týmů.

Dále lze pozitivně vyhodnotit využití komunikačního nástroje Line briefing, který byl navržen za účelem větší otevřenosti a informovanosti všech úrovní zaměstnanců, sdílení rozhodnutí managementu společnosti, novinek, očekávaných událostí a společných úspěchů. První zápis z porady již proběhl a setkal se s pozitivní odezvou zaměstnanců, ve schránce na dotazy se objevily otázky související s aktuálně probíhajícími změnami ve společnosti. Pro ověření zpětné vazby a schopnosti vedoucích jednotlivých oddělení správně komunikovat body z line briefingů, upřesnit je a zodpovědět případné otázky, jsem se zúčastnila několika schůzek jednotlivých oddělení. Zájem a dotazy zaměstnanců potvrdily, že tato cesta formální komunikace je žádaná a správná.

S úspěchem se setkala setkání zaměstnanců, tzv. All employee meeting pořádaný po Novém roce, zvláště pak aktivita „Krájení dortu“ při příležitosti poklepání základního kamene při plánované stavbě nové haly. Společnou oslavou této fáze výstavby nového závodu se podařilo vytvořit atmosféru, že se nejedná o akt vedení společnosti a vybraných zainteresovaných členů, ale o věc, která se týká všech zaměstnanců firmy.

Kromě úspěchu, příjemné atmosféry doprovázející firemní večírek a ples, přes omezenou účast v prvních ročnících uvádím i lépe měřitelná kritéria zlepšení firemní kultury. V průběhu přelomu roku 2013 a 2014 byly spuštěny dva nové projekty zaměřené za iniciativu v oblasti podávání zlepšovacích návrhů a účast na strategickém plánování za účelem nastavení klíčových procesů ve společnosti. V okamžiku spuštění projektu Zlepšovací návrhy byly reakce zaměstnanců velmi vlažné. Postupem doby docházelo k podávání většího množství návrhů na zlepšení, které v mnoha

případech dosahují velké finanční úspory. Zájemem o inovace a účasti na klíčových iniciativách, zapojením se do obou projektů lze prokázat, že ve firemní kultuře dochází k postupnému zlepšení.

Závěrem mohu říct, že cíl byl naplněn, uvedené, zmíněné kroky pro zlepšení firemní kultury se udělaly či právě probíhají, další se plánují. Nelze očekávat, že se ztracená důvěra a demotivace zaměstnanců v této fázi zásadně změní. Proces změny firemní kultury musí být systematický a dlouhodobý, stále je nutné pracovat se zpětnou vazbou, jednotlivé aktivity přizpůsobit či upravit jejich směr. V následujícím měsíci je plánováno opakování průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na informovanost ve firmě a věřím, že se potvrdí, že nastavení komunikační strategie a komunikačních kanálů bylo správné. Bez správné komunikace sebelépe míněný záměr firemní kulturu zásadně neovlivní.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BLÁHA, J. MATEJČIČEK, A. KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd.. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

McKENNA, J. P., D. H. MAISTER. *Efektivní leader*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-12-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683-1.

ZALUDOVA, J. *Personální politika ve větších i menších firmách*. Opava, 2012. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav veřejné správy a regionální politiky. Vedoucí bakalářské práce: Vladimír Wolf.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SENGE, P. M. *The fifth discipline*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990. ISBN 0-385-26095-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABB INSIDE. HR organizační struktura. [online] c2012. Dostupné z: [http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/\\$file/organizacni_struktura_inside.pdf](http://www300.abb.com/global/gad/gad01097.nsf/0/a659791fc57a16c24225793b00502042/$file/organizacni_struktura_inside.pdf)

BUSINESS VIZE. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. [online]. 12. 12. 2012 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

COOPER, Z. Leadership styles. [online]. Dostupné z: <http://laka07.tri-pod.com/id2.html>

ČESKÁ TELEVIZE. Zájem o soukromé a firemní školky roste. [online].[cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/165872-zajem-o-soukrome-a-firemni-skolky-roste/>

IDNES. CZ. Leadership: v personalistice běžně používané slovo, ale co vlastně znamená. [online]. c2009 [cit. 2009-06-30]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/leadership-v-personalistice-bezne-pouzivane-slovo-ale-co-vlastne-znamenava-1rm-/podnikani.aspx?c=A090521_175709_firmy_rady_sev

NAUKA O PODNIKU. Organizační struktury. [online]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

VEDEME.CZ. Teorie motivace X,Y a Z.[online]. c2008 [cit. 2008-04-03]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

SEZNAM ZKRATEK

MarCom - Marketing and Communication

PR - Public Relations

RFF - Regional Focus Factory

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Štíhlá organizační struktura	18
Obrázek 2: HR organizační struktura velkého podniku s více divizemi v ČR...	20
Obrázek 3: Leadership	37
Obrázek 4: Způsoby vedení lidí	40
Obrázek 5: Organizační struktura ABC – lokální jednotky.....	47
Obrázek 6: Organizační struktura ABC – jednotka RFF v Trutnově	48
Obrázek 7: Organizační struktura RFF – oddělení výroby	49
Obrázek 8: Dotazník – Průzkum spokojenosti zaměstnanců	51
Obrázek 9: Line briefing – tok informací v jednotce RFF	75

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky zájmu o informace z oblasti personalistiky	52
Graf 2: Výsledky spokojenosti s informacemi z oblasti personalistiky	53
Graf 3: Výsledky zájmu o informace o cílech a ukazatelích společnosti.....	53
Graf 4: Výsledky spokojenosti s informacemi o KPI	54
Graf 5: Výsledky zájmu o informace o zakázkách.....	54
Graf 6: Výsledky spokojenosti s informacemi o zakázkách.....	55
Graf 7: Výsledky zájmu o informace o rozhodnutích vedení jednotky	55
Graf 8: Výsledky spokojenosti s informacemi o rozhodnutích vedení jednotky	56
Graf 9: Výsledky zájmu o informace o novinkách z oddělení	56
Graf 10: Výsledky spokojenosti s informacemi o novinkách z oddělení.....	57
Graf 11: Výsledky zájmu o informace o kulturních a společ. událostech	57
Graf 12: Výsledky spokojenosti s informacemi o kult. a společ. událostech	58
Graf 13: Výsledky zájmu o informace o dění mimo jednotku.....	58
Graf 14: Výsledky spokojenosti s informacemi o dění mimo jednotku.....	59
Graf 15: Rozdělení zaměstnanců podle rodinného stavu a pohlaví	63
Graf 16: Rozdělení zaměstnanců podle typu vykonávané profese.....	64
Graf 17: Rozdělení zaměstnanců podle věku	65
Graf 18: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a vzdělání	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Využití forem komunikačního mixu.....	12
Tabulka 2: Povahové rysy osobnosti dle Cattela a Klinema	33
Tabulka 3: Klasické komunikační kanály – preference zaměstnanců	59
Tabulka 4: Moderní komunikační kanály – preference zaměstnanců	60
Tabulka 5: Doplňující otázky.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník – Průzkum spokojenosti s interní komunikací.....	I
Příloha B – Poděkování zaměstnancům	VI

PŘÍLOHY

Příloha A – Průzkum spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací

Průzkum spokojenosti s interní komunikací.



Milí kolegové,

pracujeme na zajištění kvalitní a pravidelné komunikace v rámci celé divize a v rámci jednotlivých jednotek a k tomu potřebujeme Vaši součinnost. Rádi bychom Vás informovali o událostech, které Vás zajímají, formou, která Vám nejvíce vyhovuje.

Udělejte si prosím chvílku a vyplňte přiložený dotazník. Budeme-li vědět, jaké jsou Vaše požadavky, naše práce bude efektivní a Vy budete spokojeni. Jste naši „zákazníci“ a jak praví přísloví, „naš zákazník, náš pán.“

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte nejpozději do 30. června do sběrného boxu umístěného v kanceláři.

Děkujeme moc.

S přáním příjemného dne,
Jana Žaludová

V následujících otázkách prosím zodpovězte, zda jste spokojeni s obsahem a množstvím informací z následujících oblastí a do jaké míry si přejete tyto informace dostávat.

1) Informace z personalistiky (nástupy, odchody, změny)

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Informace o cílech a klíčových ukazatelích společnosti a aktuálním stavu jejich plnění

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Informace o zakázkách (očekávaných / běžících / ukončených)

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Informace o důležitých rozhodnutích vedení jednotky

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Novinky z aktuálního dění v jednotlivých odděleních jednotky

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Informace o plánovaných kulturních a společenských událostech (ples, firemní sportovní dny,...)

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Informace o dění mimo domácí jednotku (v rámci divize, Česká republika, ABC ve světě)

	Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
Spokojenost s četností a obsahem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Velmi mě to zajímá	Zajímá mě to	Příležitostně mě to zajímá	Moc mě to nezajímá	Vůbec mě to nezajímá
Zájem informace dostávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V této sekci bychom rádi zjistili, jakým způsobem se k Vám ve firmě informace dostávají a jaké preferujete komunikační kanály.

A) Obecně jsem se způsobem, jakým se ke mně obvykle informace dostávají:

Velmi spokojen	Spokojen	Postačující úroveň	Spíše nespokojen	Nespokojen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B) Jste ochotni se s námi podělit o Vaše postřehy a doporučení? Jakou formou?

E-mail	Osobní setkání	Nástěnka	Jiná forma
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Specifikujte prosím jinou formu:

.....

C) Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky? (označte prosím u každého)

	Často	Občas	Nikdy
Rozhovor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní porada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant messenger (Sametime)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskuzní fórum (Yammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informační LCD obrazovky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) Máte zájem o osobní setkání s managementem společnosti a diskuzi nad aktuálními tématy

Často	Občas	Nikdy
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E) Dostanou se k vám důležité informace rychleji oficiální cestou nebo „šuškanou“?

Rychleji oficiální cestou

Rychleji šuškanou

Vůbec



F) Zúčastnili byste se tvůrčích setkání za účelem hledání řešení, která mají vliv na výsledky jednotky?

Ano

Ne



Příloha B – Poděkování zaměstnancům za účast v průzkumu spokojenosti



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Žaludová

Obor: 7501T001 - Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vztah firemní kultury a interní firemní komunikace

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.