

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ivan Cidrych

**Vztah agenturních a kmenových zaměstnanců
k firemní kultuře ve výrobní společnosti podnikající
v automobilovém průmyslu**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:
PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 - 2016

MASTER'S THESIS

Ivan Cidrych

**The Relationship of Agency Workers and Permanent Staff
to the Corporate Culture in a Manufacturing Company
Operating within the Automotive Industry**

Prague 2016

The Master's Thesis Supervisor:
PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ivan Cidrych

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PaedDr. Jarmile Klugerové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Rady a podklady, které mi poskytla, mi byly velkým přínosem. Děkuji také svým kolegům z firmy Parker-Hannifin s.r.o. za podporu při zpracovávání mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se věnuje tématu vnímání firemní kultury dvěma skupinami zaměstnanců - zaměstnanců agenturních a zaměstnanců kmenových. Práce pojednává o situaci ve firmě Parker-Hannifin s.r.o., která podniká v automobilovém průmyslu. Autor zde popisuje spolupráci s agenturami práce a způsob šíření firemní kultury uvnitř společnosti. Aby si autor ověřil, že obě skupiny zaměstnanců vnímají problematiku firemní kultury stejně, provedl dotazníkové šetření. Výsledky šetření poslouží jako podklad pro změny a konkrétní akce, které budou v následujících měsících ve firmě zrealizovány.

Klíčové pojmy

Agentura práce, agenturní zaměstnanec, automobilový průmysl, cíle a strategie společnosti, dotazníkové šetření, etický kodex, hodnoty společnosti, kmenový zaměstnanec, komunikace, plánování lidských zdrojů, podniková kultura, smluvní vztah, vizuální styl, zapojení a zplnomocnění zaměstnanců.

Annotation

This Master's thesis focuses on a company culture perception by two groups of employees, the company's permanent (Parker) employees and its temporary (agency) employees. The company - Parker Hannifin s.r.o. – operates within automotive industry. The author describes the company's cooperation with employment agencies and the company's practices of spreading the company culture internally. The author is conducting a survey to determine how the company culture is perceived by the two groups of employees. The survey results may serve as a basis for changes and specific actions that will be implemented within the company in coming months.

Key words

Agency employee, automotive industry, code of ethics, company values, communication, contractual relationship, corporate culture, human resource planning, involvement and empowerment of employees, job agency, objectives and strategy, permanent staff, survey, visual style, employee empowerment and engagement.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Výrobní společnost a plánování lidských zdrojů	11
1.1 Typy společností.....	12
1.2 Typy výrobních odvětví.....	13
1.3 Plánování lidských zdrojů	13
2 Zaměstnanecké pracovněprávní vztahy	16
2.1 Účastníci pracovněprávních vztahů.....	17
2.2 Druhy pracovně právních vztahů.....	18
2.3 Pracovní poměr.....	18
2.4 Pracovní smlouva	19
3 Personální agentury práce	21
3.1 Vývoj agenturního zaměstnávání v České republice	22
3.2 Typy personálních agentur	26
3.3 Smluvní vztah mezi agenturou práce a uživatelem.....	27
3.4 Pracovněprávní vztah agentura práce a zaměstnanec.....	29
4 Podniková kultura	31
4.1 Funkce podnikové kultury	32
4.2 Prostředky podnikové kultury	34
4.3 Typologie podnikové kultury	35
4.4 Personální management a podniková kultura.....	37
5 Výzkumné metody	39
5.1 Metody zkoumání firemní kultury.....	40
5.2 Zaměstnanecký průzkum.....	41
5.3 Analýza dat - srovnávací analýza	43

EMPIRICKÁ ČÁST

6	Cíl šetření	45
7	Charakteristika výzkumného souboru	48
7.1	Představení společnosti Parker-Hannifin s.r.o.	48
7.2	Agenturní zaměstnávání ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.	52
7.3	Podniková kultura ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.	59
8	Použité metody, techniky a postupy	74
8.1	Zaměstnanecký průzkum	74
8.2	Zpracování a analýza dat	76
9	Interpretace výsledků	78
9.1	Cíle a strategie společnosti	79
9.2	Hodnoty společnosti	79
9.3	Vizuální styl	80
9.4	Komunikace	81
9.5	Zapojení a zplnomocnění zaměstnanců	81
	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	93

ÚVOD

Téma diplomové práce v oblasti vztahů agenturních a kmenových zaměstnanců k firemní kultuře ve výrobní společnosti podnikající v automobilovém průmyslu si autor vybral na základě zkušeností získaných ve svém zaměstnání. Autor pracuje jako Country HR Manager ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o., kde se spolu se svými kolegy z personálního oddělení stará o to, aby výrobní oddělení měla vždy k dispozici dostatek pracovních sil. Společnost zaměstnává pracovníky buď přímo - pod hlavičkou Parker-Hannifin s.r.o. anebo zaměstnává pracovníky pomocí agentur práce. Snahou společnosti je, aby všichni její zaměstnanci dosahovali určité kvalifikace, odváděli dobrý výkon a také, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni a neměli tak potřebu společnost opouštět. Také proto se společnost Parker-Hannifin s.r.o. snaží o své zaměstnance pečovat a kontinuálně je rozvíjet. To jak společnost působí, jak se chová uvnitř i navenek, vypovídá o její firemní kultuře, která je obrazem společnosti jako takové. Dalším pádným důvodem proč by se měla společnost o firemní kulturu zajímat, je povinnost vyplývající ze zákona, která říká, že společnost má zajistit všem svým zaměstnancům rovné podmínky a to jak kmenovým, tak i agenturním. A proto se právě toto téma stalo námětem diplomové práce autora.

Cíl a výzkumné otázky diplomové práce jsou formulovány následovně:

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný vztah kmenových a agenturních zaměstnanců ke společnosti Parker-Hannifin s.r.o. a její firemní kultuře. Požadovaným výstupem je dosáhnout jednotného pohledu a stavu, kdy firemní kultura zaměstnance motivuje a podporuje produktivitu a kvalitu práce.

Výzkumná otázka je vzhledem k cíli formulovaná následovně:

- Je vztah kmenových a agenturních zaměstnanců k firemní kultuře jednotný?
- Vytváří společnost agenturním zaměstnancům srovnatelné podmínky pro práci?

Dílčí výzkumné otázky:

- Znají a ztotožňují se obě skupiny zaměstnanců stejně s cíli a strategií společnosti?
- Vnímají obě skupiny zaměstnanců hodnoty společnosti a její etický kodex stejně?
- Jsou obě skupiny schopny identifikovat vizuální styl společnosti?
- Jsou obě skupiny zapojeny rovnocenně do komunikace společnosti?
- Cítí se obě skupiny zapojeny a zplnomocněny v rámci dění ve společnosti?

Vzhledem k cíli je nejprve nutné popsat prostředí, ve kterém společnost Parker-Hannifin s.r.o. působí - tedy oblast automobilového průmyslu. Zároveň je potřeba věnovat se detailněji problematice plánování lidských zdrojů. Další kapitola se zabývá tématem zaměstnávání kmenových zaměstnanců, možnostmi spolupráce s agenturami práce a následují informace o tom, co je to firemní kultura. Na závěr teoretické části budou popsány výzkumné metody. Teoretická část tak tvoří základ nutný pro analýzu situace ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o., což je předmětem empirické části této práce. V empirické části autor využije jako metodu zkoumání problému srovnávací analýzu. V této části práce bude popsán způsob, postup i kritéria, na kterých bude srovnávací analýza postavena. Získaná data pomohou managementu společnosti nastavit v rámci organizace takové pracovní podmínky, které zajistí, že společnost bude vnímána jednotně všemi skupinami zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Výrobní společnost a plánování lidských zdrojů

Konkrétní podmínky, které společnosti nastavují pro své zaměstnance i agenturní pracovníky jsou z velké míry závislé na proměnných, jako je například typ společnosti, oblast podnikání daného subjektu nebo způsob plánování lidských zdrojů.

Tato práce se zabývá výrobní společností podnikající v automobilovém průmyslu a proto je v úvodu třeba definovat pojem automobilový průmysl. Automobilový průmysl je dynamická oblast podnikání, která klade vysoké požadavky na kvalitu svých výrobků, a to přímo souvisí s kvalitou zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů podstatně ovlivňuje ziskovost společnosti jako takové.

Automobilový průmysl je součástí sekundárního hospodářského sektoru, a jako takový se zabývá vývojem, výrobou, marketingem a prodejem motorových vozidel a jejich komponentů. Výroba automobilů je navázána nejenom na strojírenský, elektrotechnický a chemický průmysl, ale také např. na hutnictví. Společnosti podnikající v automobilovém průmyslu vyrábí osobní automobily, nákladní automobily, autobusy a motocykly. Do tohoto sektoru patří také společnosti zabývající se jejich prodejem, údržbou nebo souvisejícími službami (např. doprava nových vozů, zásobování servisů, výroba a distribuce náhradních dílů).

Na společnosti podnikající v automobilovém průmyslu jsou kladeny vysoké bezpečnostní a kvalitativní požadavky. Řízení výroby podléhá přísným metodám a pravidlům, které jsou popsány v normě ISO/TS 16949.¹ Platí zde pravidlo, že pokud má automobilka tuto normu zavedenou a získala certifikát, musí pravidla normy dodržovat i každý její dodavatel. Norma ISO 16949 tak určuje nepřekročitelný standard pro celý dodavatelský řetězec. Norma ISO/TS 16949 v sobě sjednocuje celosvětové požadavky na systémy managementu jakosti, obsahuje plné znění normy ISO 9001, které doplňuje o další požadavky automobilového průmyslu (především požadavky

¹ PARKER IN. Co je to ISO/TS 16949? [s. l.]: Parker In, ©2013. s. 7

na zavádění nových výrobků, schvalování výrobků zákazníkem, požadavky na způsobilost procesů a požadavky na neustálé zlepšování).

V České republice řadíme mezi nejvýznamnější výrobce automobilů společnosti Škoda Auto (Mladá Boleslav), Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (Kolín), Hyundai (Nošovice), Tatra (Kopřivnice), AVIA (Praha), Iveco Czech Republic (dříve Karosa). Co se týče dodavatelů, pak sem patří např. Denso, Faurecia, Bosch, Continental Ag, Johnson Controls, Valeo aj.

Globálně patří automobilový průmysl mezi velmi významné zaměstnavatele. Také v České republice představuje jeden z nejdůležitějších sektorů ekonomiky. Jak uvádí tisková zpráva agentury CzechInvest, ročně se zde vyrobí 107,5 automobilů na 1000 obyvatel, což Českou republiku řadí celosvětově mezi 15 největších výrobců aut na světě. Automobilový průmysl zde zaměstnává více než 150 tisíc lidí a představuje více než 20% národní produktivity a exportu. V roce 2014 bylo na našem území vyrobeno rekordních 1 278 000 automobilů. Česká republika těží zejména ze své strategické polohy ve střední Evropě, je součástí Evropské unie a je dobře přístupná, co se týče infrastruktury. Podstatou úspěchu je také její široká síť dodavatelů a vysoce kvalifikovaná pracovní síla.²

1.1 Typy společností

Výrobní společnost lze popsat jako ekonomický subjekt, jehož předmětem podnikání je výroba jako taková. Společnost vzniká dnem, kdy je zapsána do Obchodního rejstříku. Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, uvádí o obchodních společnostech následující: „Obchodní společnost (dále jen "společnost") je právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost jsou upraveny též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje. Nestanoví-li zákon

² CZECHINVEST. *Automotive Industry in the Czech Republic*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/automotive-brochure-2015-97.pdf>

jinak, mohou být zakladateli společnosti a účastnit se na jejím podnikání osoby fyzické i právnické.³

1.2 Typy výrobních odvětví

Jak již bylo zmíněno, výrobní společnost spadá do sekundárního sektoru hospodářství, který je popisován jako sektor výrobní a průmyslový. Patří sem všechna odvětví lidské činnosti, kde dochází k přeměně surovin na výrobky nebo zboží. Součástí sekundárního sektoru jsou tato odvětví výroby: strojírenství, automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, chemický průmysl, energetický průmysl, hutnictví, stavebnictví, potravinářský průmysl, sklářský průmysl, textilní a oděvní průmysl, výroba spotřebního zboží. Dle povahy výroby sekundární sektor dělíme na těžký a lehký. Sekundární sektor se významně podílí na tvorbě HDP. Jeho činnost je klíčová pro všechny rozvinuté ekonomiky světa.

1.3 Plánování lidských zdrojů

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“⁴

Když takto Koubek ve své práci definuje personální plánování, mluví tím konkrétně o zajištění pracovní síly v potřebném množství, pracovní síly s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci. Dalšími požadavky je flexibilní pracovník připravený na změny, pracovník optimálně rozmístěný do pracovních míst i organizačních celků organizace. A to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d1.aspx>

⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

Personální plánování, pokud má být efektivní, musí být odvozeno z dlouhodobých cílů organizace a musí jim sloužit. Ačkoli je to činnost odvozená, je paradoxně jádrem všech plánovacích procesů, které ve společnosti probíhají. O co víc je personální plánování důležité ve velkých společnostech, není možné jej opomíjet ani v malých organizacích. Pokud společnost personální plánování podcení, snižuje tak svou výkonnost, své chyby (jako např. dlouhodobě neobsazené pracovní místo, špatné využití interních lidských zdrojů, opomíjení karierního rozvoje vlastních zaměstnanců apod.) si tak společnost uvědomí až zpětně. Dle Koubka, aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

Znát a respektovat strategii organizace. Ten kdo je zodpovědný za tvorbu personálního plánu, nese zodpovědnost za to, že vychází z obecné strategie společnosti.

Cyklus plánování organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny. Manažeři by měli o personálním plánování přemýšlet v kontextu s plánováním výroby.

Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí. Úkolem ředitele společnosti je přivést zbytek managementu k poznání, že personální plánování je činnost, které je třeba věnovat náležitou pozornost, a že zanedbávání této oblasti může mít pro společnost negativní důsledky.

Plánování lidských zdrojů v organizaci je možné rozdělit do tří oblastí: a) plánování potřeby pracovníků, b) plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků), c) plánování personálního (karierního) rozvoje pracovníků. Plánováním potřeby pracovníků rozumíme zjišťování poptávky po pracovních silách, zatímco plánování pokrytí je zjišťování nabídky pracovních sil, ať už v rámci organizace nebo zvenčí. Karierní plánování je součástí motivace pracovníků pro setrvání u společnosti a zároveň je to možnost, jak zvyšovat flexibilitu svých zaměstnanců.

První oblast - plánování potřeby pracovníků - musí zohledňovat vývoj ekonomiky státu. Konkrétně je nutné se zaměřit na vývoj poptávky, vývoj konkurence, brát v potaz kupní síly spotřebitelů, vývoj výrobních technologií, vycházet z popisů pracovních míst atd. Je třeba počítat s nemocností nebo s časem potřebným pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (školení bezpečnosti práce, školení obsluhy strojů atp.).

Druhá oblast - pokrytí potřeby pracovníků – může být ovlivněna demografií, ne/atraktivitou určitého pracovního oboru, místem podnikání apod. Personalista musí znát prostředí, ze kterého chce pracovníka rekrutovat.

Protože je mnohdy komplikované pracovní pozici obsadit, je vhodné již předem uvažovat o tom, že stávající pracovník si může rozšířit svou kvalifikaci a později tak obsadit určité pracovní místo, které bylo složité pro obsazení. Zaměstnavatel by se měl aktivně zajímat o to, zda některý z jeho pracovníků nemá vyšší ambice a perspektivní zaměstnance dále rozvíjet. Vhodným nástrojem pro zjišťování těchto informací jsou zaměstnanecké průzkumy nebo např. ankety.

Smyslem personálního plánování je zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení (viz výše), a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.⁵

„V každém případě je vhodné i výhodné naučit se rozpoznávat, kam organizace, v níž a pro níž pracujeme, směřuje a jak je na své cestě korigována (řízena a ovlivňována dalšími vnitřními a vnějšími podmínkami). Umět rozlišit, kudy se ubírá vývoj a zda nově nabízený „návod k použití podniku“ není jen staré zboží (často s proslou zárukou) v novém atraktivním obalu.“⁶

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. s. 88-89. ISBN 80-7261-033-3.

⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2004. s. 11. ISBN 80-247-0405-6.

2 Zaměstnanecké pracovněprávní vztahy

Diplomová práce se zaměřuje na vztah zaměstnanců společnosti Parker – Hannifin s.r.o. a agenturních pracovníků ke společnosti a firemní kultuře. Tato kapitola je tedy věnována zaměstnancům a jejich pracovně právním formám. Tyto vztahy vytváří rámec, určité podmínky, které je nutné dodržet a tento rámec je jiný u zaměstnanců Parker – Hannifin s.r.o. a jiný u agenturních pracovníků.

Problematika pracovněprávních vztahů je detailně popsána v Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). Pracovněprávní vztah je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který vznikl za účelem výkonu závislé práce. Závislou práci zde osobně vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele, přičemž zaměstnanec vystupuje ve vztahu jako podřízený a zaměstnavatel jako nadřízený. Zaměstnanec práci vykonává za mzdu, plat nebo odměnu za práci, a to na náklady a odpovědnost zaměstnavatele. Práce je odváděna v pracovní době, na pracovišti zaměstnavatele, případně na jiném dohodnutém místě. Závislá práce může být vykonávána pouze tehdy, pokud mezi sebou obě strany uzavřou pracovněprávní vztah.⁷

Zákoník práce a pracovněprávní vztahy stojí na dodržování principů, bez nichž by veškerá další ujednání ztratila smysl, jsou to zejména tyto principy:

- zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce
- spravedlivé odměňování zaměstnance
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele
- rovné zacházení a zákaz diskriminace

⁷ *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h1.aspx>

2.1 Účastníci pracovněprávních vztahů

V roli účastníků pracovněprávních vztahů vystupují především zaměstnavatelé a zaměstnanci. Mohou jimi být ale také příslušné odborové organizace, zaměstnanecké rady nebo zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Následující text popisuje pouze subjekty zaměstnance a zaměstnavatele, které jsou pro účel této práce podstatné.

2.1.1 Zaměstnanec

Právo účastnit se jako zaměstnanec pracovněprávního vztahu vzniká fyzické osobě v případě, že splňuje podmínky pracovněprávní způsobilosti stanovené v § 35 Občanského zákoníku. Jedná se o podmínku dosažení věku 15 let a ukončení povinné školní docházky. Žáci základních škol plnící povinnou školní docházku nemohou konat práci v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli. Za zvláštních podmínek smí tyto osoby vykonávat pouze uměleckou, kulturní, reklamní nebo sportovní činnost. Pro vybrané skupiny zaměstnanců zákoník práce uvádí zvláštní úpravu, jejímž účelem je buď zajištění jejich zvýšené ochrany (například mladiství zaměstnanci, absolventi škol, zaměstnanci se zdravotním postižením, zaměstnankyně, resp. zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o dítě určitého věku), nebo zohledňuje jejich zvláštní postavení (například domácí zaměstnanci).⁸

2.1.2 Zaměstnavatel

Pojem zaměstnavatel označuje subjekt, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem se může stát právnická osoba (např. obchodní společnost). U zaměstnavatele, který je právnickou osobou, právně jedná především jeho statutární orgán. O tom, kdo je statutárním orgánem zaměstnavatele, hovoří příslušné zřizovací listiny nebo přímo zákon. Jako zaměstnavatel může vystupovat i stát (Česká republika jedná v pracovněprávních vztazích prostřednictvím organizační složky státu). Zaměstnavatelem se může stát rovněž fyzická osoba. Na straně zaměstnavatele může vůči zaměstnanci vystupovat vždy pouze jediný právní subjekt. Platí, že v témže pracovněprávním vztahu nemůže mít zaměstnanec více než jednoho zaměstnavatele.

⁸*Příručka pro personální a platovou agendu.* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB008>

Vůči zaměstnanci vystupuje na straně zaměstnavatele také tzv. vedoucí zaměstnanec, který je oprávněn stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům úkoly, organizuje a kontroluje jejich práci a dává k tomu pokyny.⁹

2.2 Druhy pracovně právních vztahů

Pracovněprávní vztahy můžeme rozdělit podle toho, kdo je objektem těchto vztahů. Rozlišujeme:

- individuální pracovněprávní vztahy
- kolektivní pracovněprávní vztahy

Individuální pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v souvislosti s účastí na pracovním procesu. Patří sem i ty vztahy, které vytvářejí předpoklady pro vznik pracovněprávního vztahu a ty, které pracovněprávní vztahy upevňují a chrání. Kolektivní pracovněprávní vztahy jsou vztahy vznikající mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem.

Základními pracovněprávními vztahy jsou:

- pracovní poměr
- právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce)

2.3 Pracovní poměr

Pracovní poměr se podle zákoníku práce zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obvykle předchází obsazení pracovního místa výběrové řízení. Vítězství ve výběrovém řízení je pak předpokladem pro uzavření pracovního poměru. Podmínkou obsazení některých pracovních míst (vymezených

⁹ Příručka pro personální a platovou agendu. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB007>

zvláštními předpisy) je jmenování. Jmenování provede osoba, která je k tomuto úkonu zvláštním přepisem pověřená.¹⁰

Než dojde k uzavření pracovního poměru, musí být ze strany zaměstnavatele splněna povinnost seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy vyplynuly. Dále s pracovními podmínkami, podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru. Zároveň je nutné zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce.

Vlastní postup při sjednávání pracovního poměru pracovněprávní předpisy nevymezují, bližší úprava může být obsažena v pracovním řádu. Zaměstnavatel však musí získat dostatek informací a podkladů potřebných pro rozhodnutí o uzavření pracovní smlouvy s konkrétním uchazečem. Informace obvykle získává během výběrového řízení a také na základě osobního dotazníku. Platí zde, že zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a se základním pracovněprávním vztahem (např. informace o těhotenství, sexuální orientaci, příslušnosti k církvi apod.)

Nejpozději při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s pracovním řádem, s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy zaměstnavatele.¹¹

2.4 Pracovní smlouva

Nejčastějším způsobem založení pracovního poměru je založení pracovní smlouvou. Jedná se o dvoustranný právní úkon, který musí splňovat předem dané formální a obsahové náležitosti. Ve výjimečných případech zaměstnavatel může uzavírat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, známé pod pojmy dohoda o provedení práce

¹⁰ *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

¹¹ *Příručka pro personální a platovou agendu.* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB010>

nebo dohoda o pracovní činnosti. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí být vyhotovena a podepsána nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce. Zaměstnavatel je povinen sepsanou smlouvu vydat zaměstnanci.

V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

- **druh práce**, na který je zaměstnanec přijímán (funkce, činnost). Toto je důležité zejména z hlediska plnění základních povinností vyplývajících z pracovního poměru pro oba účastníky a pro případné změny pracovních podmínek. Pracovní smlouva může obsahovat i více druhů práce.
- **místo nebo místa výkonu práce** (obec a organizační jednotka nebo jinak určené místo), ve kterých má být práce vykonávána. Údaj je důležitý z hlediska případných změn sjednaných pracovních podmínek, pokud jde o přeložení zaměstnance nebo jeho vyslání na pracovní cestu.
- **den nástupu do práce** (nejčastěji je používáno označení konkrétním kalendářním dnem, nebo jakýkoliv jiný způsob nevzbuzující pochybnost o tom, o který den jde).

Kromě výše uvedených podstatných náležitostí pracovní smlouvy, které musí být sjednány, aby mohl platně vzniknout pracovní poměr, lze v pracovní smlouvě dohodnout i další podmínky jako např. ujednání o mzdě, termín a způsob výplaty mzdy, informace o délce dovolené za kalendářní rok aj.¹²

¹² *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

3 Personální agentury práce

Abychom mohli porovnat agenturní a kmenové zaměstnance v oblasti firemní kultury, je důležité se nejdříve seznámit s vývojem agenturního zaměstnávání v České republice. Jeho fungování v rámci právních norem, zákonů a samozřejmě i vztažnosti směrem k zaměstnancům a společnostem, které s nimi spolupracují. O těchto a dalších legislativních vztazích pojednává následující část diplomové práce.

Úvodem je třeba upřesnit dva pojmy, a to pojem agentura práce a pojem personální agentura. Jak vysvětluje JUDr. Šlemarová, MBA na EPRAVO.cz, mají oba uvedené pojmy z pohledu trhu práce velmi rozdílný význam. Personální agenturou se zpravidla rozumí „soukromá zprostředkovatelna práce“, která na základě konkrétní objednávky určitého zaměstnavatele (společnosti) vyhledává vhodné uchazeče na jím určená pracovní místa. Podstatou je, že společnost zaměstnají vyhledané uchazeče na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr, a to jako své vlastní zaměstnance.

Personální agentura výlučně zprostředkovává zaměstnání uchazeče u zaměstnavatele, se zaměstnancem žádnou pracovní smlouvu neuzavírá.

Agentura práce naproti tomu přímo zaměstnává uchazeče o práci, které pak dočasně za odměnu "pronajímá" (přiděluje) do firem, ve kterých zaměstnanec vykonává stejnou nebo podobnou práci jako kmenoví zaměstnanci dané společnosti. Po dobu dočasného přidělení zaměstnance agentury práce k výkonu práce u jiného zaměstnavatele, ukládají tomuto zaměstnanci pracovní úkoly, organizují, řídí a kontrolují jeho práci vedoucí zaměstnanci dané společnosti. Dočasně přidělený zaměstnanec je však stále zaměstnancem agentury práce, která mu vyplácí mzdu.

Využití agentury práce většinou řeší problémy v sezónnosti a v době zvýšených požadavků po produkci. Jak již bylo výše uvedeno, agenturní zaměstnávání se realizuje na základě komplexu smluvních vztahů, který se skládá zejména ze dvou dvoustranných smluv, tedy: smlouvy (resp. dohody) uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem o dočasném přidělení; a smlouvy (resp. pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti uzavřené mezi agenturou práce a příslušným zaměstnancem, který je

zaměstnáván agenturou práce za účelem výkonu práce u jiného zaměstnavatele (uživatele).¹³

Každá personální nebo pracovní agentura, která na trhu v rámci České republiky působí, musí získat licenci, aby mohla provádět zprostředkovatelskou činnost. Tuto licenci uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jak personální agentura, tak agentura práce, obvykle sestavují vlastní databáze uchazečů o zaměstnání a zároveň jsou v kontaktu se zaměstnavateli, kteří pracovní síly shánějí. Zaměstnavatel, který se rozhodne s agenturou spolupracovat, tak činí za úplatu, jejíž výše je dohodnuta smlouvou mezi zaměstnavatelem a agenturou práce. Naopak jakákoli úplata uchazeče o zaměstnání agentuře práce je zakázána, pod pokutou a hrozbou odebrání licence k podnikání.

3.1 Vývoj agenturního zaměstnávání v České republice

Kapitola se dělí na dvě podkapitoly, které od sebe dělí rok 2004. Kapitola před rokem 2004 popisuje, jak se vyvíjela legislativa krátce po revoluci, jaké byly podmínky pro vznik a podnikání agentur práce. Rok 2004 je mezníkem, neboť se Česká republika stala členem Evropské unie. To sebou přineslo několik změn, protože zákony České republiky musely být v souladu se zákony unie. V obou částech vycházím z 2 právních dokumentů: Zákona o zaměstnanosti a Zákoníku práce.

3.1.1 Agenturní zaměstnávání do roku 2004

Agenturní zaměstnávání, jak jej známe dnes, datuje své počátky do roku 1991, kdy byla v zákoně č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti zahrnuta část nazvaná „zabezpečování práva na zaměstnání“. Zprostředkování zaměstnání bylo konkrétně obsahem § 4 odst. 1 z. č. 1/1991 Sb. Tento odstavec definuje zprostředkování zaměstnání jako: „Zprostředkování zaměstnání se pro účely tohoto zákona rozumí činnost zaměřená na vyhledávání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází. Součástí zprostředkování zaměstnání je též činnost informační a poradenská. Poradenská

¹³ EPRAVO. 59384. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>

a informační činnost zahrnuje informace jak o pracovních místech, tak o možnostech rekvalifikace, případně informace o zaměstnání v zahraničí.“²⁷

Ačkoli zprostředkování práce, poradenství a informativní činnost v tu dobu již bezplatně zajišťovaly v rámci České republiky úřady práce, mohly se touto činností zabývat i soukromé fyzické nebo právnické osoby, které získaly povolení. Za zprostředkování zaměstnání se v té době nepovažovalo inzerování volných pracovních pozic ve veřejných sdělovacích prostředcích, ale pouze přímý kontakt mezi zprostředkovatelem a občanem. Což byla příležitost pro vznik speciálních agentur, které se budou touto aktivitou zabývat. Povolení udělovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, na základě zákona ČNR č. 9/1991 Sb., o zaměstnanosti. V tuto dobu zákon umožňoval, aby soukromé právnické či fyzické osoby (zprostředkovatelé) vybíraly za tuto aktivitu od zaměstnavatelů poplatky, který měl pokrýt vzniklé náklady.

Zákon o zaměstnanosti prošel úpravou v roce 1992, kdy bylo povoleno, aby soukromý zprostředkovatel práce vybíral poplatky (za výdaje spojené se zprostředkováním) rovněž od občanů. Tato úprava rozpoutala mnoho úvah o tom, zda je etická nebo nikoli. Pokud totiž uvažujeme o člověku, který nemá dostatek finančních prostředků, tak raději zaměstnání bude shánět přes bezplatný úřad práce a nikoli přes agenturu.

Celkově lze říci, že v počátcích agenturního zaměstnávání byla celá aktivita zaměřena na zprostředkování zaměstnání občanovi a nebralo se zde v úvahu, že také zaměstnavatelé mají potřebu sehnat vhodné zaměstnance.

V roce 1999 došlo k dalším změnám v zákoně o zaměstnanosti, které ovlivnilo podnikání agentur práce. Došlo ke zrušení poplatků, které agentury vybíraly od občanů. Upraveny byly také podmínky pro odebrání a získání povolení pro podnikání v tomto oboru. Povolení může získat fyzická nebo právnická osoba, která prokáže svou bezúhonnost, odbornou způsobilost, praxi a trvalý pobyt na území České republiky. Povolení se vydává na 3 roky, přičemž je možné jej prodloužit nebo vydat opakovaně. Pokud by na český trh práce chtěla vstoupit cizí agentura práce, musela by prokázat znalost českého jazyka.

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce v tuto dobu s pojmem agenturní zaměstnávání ještě neoperuje, nicméně je zde zprostředkovatelům práce přiznáno právo dočasně přidělit svého zaměstnance na práci k jiné organizaci na základě písemné dohody. Další

významná změna začala platit od roku 2001, kdy bylo fakticky definováno dočasné přidělení zaměstnance, a to takto: „Zaměstnavatel, u něhož je zaměstnanec v pracovním poměru, může s ním sjednat v písemné dohodě, že ho dočasně přidělí k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě. V dohodě musí být uveden název právnické osoby nebo jméno a příjmení fyzické osoby, k níž se zaměstnanec přiděluje, den, kdy dočasné přidělení vznikne, druh a místo výkonu práce a doba, na kterou se dočasné přidělení sjednává...“ Prvotním posláním dočasného přidělení bylo pomoci zaměstnavateli, který momentálně nemá dostatek práce pro svého zaměstnance, a tak jej s jeho souhlasem přidělí k jinému zaměstnavateli, nicméně ve výsledku to bylo povolení pro zaměstnávání osob přes agentury práce. Do roku 2004 se agentury práce zaměřovaly zejména na zaměstnávání osob na krátkodobé brigády, zejména na základě dohody o provedení práce, která nezakládala povinnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

3.1.2 Agenturní zaměstnávání od roku 2004

Rok 2004 znamenal pro Českou republiku vstup do Evropské unie a s tím související změny v zákonech. Zpřísnily se podmínky zejména pro zaměstnavatele, kteří museli splňovat některé nové požadavky bezpečného pracoviště. V zákoně o zaměstnanosti z. č. 435/2004 Sb., se poprvé objevil pojem agenturní zaměstnávání, byla sem začleněna tzv. „Hlava IV“ nazvaná „zprostředkování zaměstnání agenturami práce“. Zákon o zaměstnanosti popisuje činnost agentur práce jako činnost zaměřenou na vyhledávání vhodného zaměstnání pro občana, který se o práci uchází, a na vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.¹⁴ Agentury práce mimo jiné vykonávají i činnost informační a poradenskou.

Zákoník práce prošel rovněž změnami. Novelou č. 436/2004 Sb. byl zrušen odst. 4 § 38 a doplněn paragrafy 38a a 38b nazvané agenturní zaměstnávání. Vzniká nová povinnost agentur práce hlásit do 31. ledna Ministerstvu práce a sociálních věcí údaje za předchozí kalendářní rok, počet volných míst, které zaměstnavatelé požadovali obsadit pracovníkem agentury práce, a dále počet osob, kterými agentura tato pracovní místa obsadila. Zákoník práce dále vymezuje podmínky pro získání povolení

¹⁴ EPRAVO. 59384. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>

k zprostředkování zaměstnání. Pokud zájemce žádá o povolení, musí předem sdělit, jakým způsobem bude zaměstnání zprostředkovávat – zda pouze v rámci území České republiky, nebo bude cizincům zprostředkovávat práci v České republice, případně bude zprostředkovávat českým občanům práci v zahraničí. Obvykle se podnikatelské subjekty zabývaly kombinací těchto forem zprostředkování. O povolení smí nově žádat osoba starší 23 let, která tak může dostat požadavku na 5 letou praxi. Jako nový důvod zániku povolení ke zprostředkování se v zákoně objevuje nedodržování dobrých mravů.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, které povolení vydává, má povinnost vést aktuální seznam agentur s platným povolením. Zákon o zaměstnanosti popisuje podmínky pro zprostředkování zaměstnání formou dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce pro jinou právnickou nebo fyzickou osobu. To se v praxi stává nejvyužívanější formou zprostředkování zaměstnání. Zákoník práce dočasné přidělení vymezuje v tom směru, že zaměstnavatel a zprostředkovatel musí zajistit, aby dočasně přidělený zaměstnanec neměl horší pracovní a mzdové podmínky než tzv. srovnatelný zaměstnanec uživatele. Agentura práce a zaměstnanec musí mít mezi sebou uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti. Obsahem musí být i souhlas s dočasným přidělením k jinému zaměstnavateli. Uživatel má povinnost ukládat pracovní úkoly, organizovat je, řídit a kontrolovat jeho práci a vytvářet k tomu příznivé pracovní podmínky a zajišťovat zaměstnanci bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Uživatel nemá povoleno činit vůči dočasně přidělenému zaměstnanci agentury žádné právní úkony jménem agentury. Dočasné přidělení zaměstnance je v zákoníku práce časově omezeno na 1 rok, výjimkou může být situace, kdy o delší dočasné přidělení požádá sám zaměstnanec nebo situace, kdy zaměstnanec agentury dočasně zastupuje za kmenového zaměstnance, který je např. na rodičovské nebo mateřské dovolené.

Další novela zákoníku práce z roku 2009 přináší uživateli možnost uzavřít s dočasně přiděleným zaměstnancem dohodu o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů.

Cílem změn v zákonech bylo zvýšit ochranu dočasně přidělených zaměstnanců, ale také ochranu stálých zaměstnanců uživatele, aby nebyli nahrazováni hůře placenými a nedostatečně chráněnými pracovními silami.

3.2 Typy personálních agentur

3.2.1 Agentury klasické

Tento typ agentur funguje zejména na principu inzerce volného pracovního místa. Uchazeč kontaktuje agenturu buď přímo, nebo skrze inzerát na konkrétní pozici. Obvykle následuje krátký pohovor a vhodný uchazeč je nabídnut společnosti, která pozici obsazuje. Obecně tyto agentury pracují rychle, nicméně často na úkor kvality, protože krátký pohovor často není dostatečný pro zjištění potřebných informací. Tento způsob bývá vhodný zejména pro nižší pozice, bez velké zodpovědnosti.

3.2.2 Agentury věnující se přímému vyhledávání uchazeče

Přímé vyhledávání uchazeče o zaměstnání, nazývané též Executive Search využívají společnosti, které hodlají obsadit nějakou odbornou, případně manažerskou pozici. Tedy takové pracovní místo, kde je třeba pečlivě zvážit, zda uchazeč vyhovuje požadavkům na zkušenosti, znalosti atp.

Spolupráce personální agentury a uživatele funguje obvykle tak, že agentura přidělí uživateli poradce, jehož úkolem je vhodného kandidáta nalézt. To může trvat mnohdy i několik měsíců. Je zájmem poradce detailně se seznámit se specifiky dané pozice a společnosti. Agentury, které se zabývají Executive Search, často přímo oslovují určité lidi, o kterých ví, že na obdobné pozici pracují u jiného zaměstnavatele.

Jelikož se jedná o složitější proces, je tato služba lépe placená než práce klasických personálních agentur.

3.2.3 Personální agentury poskytující pronájem zaměstnanců třetí osobě

Tento typ personální agentury, který je více znám pod pojmem agentura práce či pracovní agentura, je hlavním tématem pro tuto diplomovou práci.

Agentura práce se od dvou předchozích zásadně liší, a to tím, že agentura práce je rovněž zaměstnavatelem pracovníka, kterému práci domluvila.

Zákoník práce popisuje tento typ personální agentury jako soukromou instituci (fyzickou či právníckou), která se zabývá zprostředkováváním zaměstnání. Jedná se o případ závislé práce, Jedná se o případ závislé práce, kdy zaměstnavatel poskytuje na dobu určitou svého zaměstnance jinému zaměstnavateli (uživateli) na základě tzv. Dohody o pracovní činnosti nebo na základě pracovní smlouvy. Agentura práce se tímto

zároveň zavazuje poskytnout svému zaměstnanci práci u jiného zaměstnavatele (uživatel) podle obsahu pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, kterou je povinen vykonávat.¹⁵

3.3 Smluvní vztah mezi agenturou práce a uživatelem

3.3.1 Rámcová smlouva o poskytování služeb

Na počátku spolupráce stojí společnost s potřebou získat zaměstnance (zadavatel nebo též uživatel). Zadavatel kontaktuje agenturu práce (nebo naopak agentura nabídne své služby uživateli), za účelem uzavření smlouvy o spolupráci. Dříve než zadavatel fakticky objedná zaměstnance od agentury, je třeba si prostřednictvím smlouvy vyjasnit podmínky a detaily vzájemné spolupráce. Smlouva bývá poměrně obsáhlá, je zde detailně popsáno, jakým způsobem budou společnosti postupovat při objednávání pracovníků, jakým způsobem a zda bude prověřována profesní způsobilost dočasně přiděleného zaměstnance apod. Od této smlouvy se vše odvíjí, proto je velmi důležité její obsah pečlivě zvážit. Aby spolupráce uživatele s agenturou práce mohla úspěšně začít, je v zájmu agentury, aby si vyžádala od uživatele důležité informace o pracovních a mzdových podmínkách kmenových zaměstnanců. Tento údaj je stěžejní pro výpočet mzdy dočasně přiděleného zaměstnance a jeho úspěšné fungování v rámci společnosti. Zároveň jsou tyto údaje určující pro výpočet částky, kterou si agentura bude fakturovat za zprostředkování zaměstnance. Samotné objednání konkrétního množství zaměstnanců probíhá formou objednávky. Objednávka bývá obvykle přílohou rámcové smlouvy, má předem odsouhlasený obsah (identifikační údaje obou podnikatelských subjektů, druh práce, místo výkonu práce, datum od kdy do kdy má být zaměstnanec do společnosti přidělen, počet požadovaných zaměstnanců, kvalifikační požadavky, osobu odpovědnou za dohled nad prací zaměstnanců agentury, údaje o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného kmenového zaměstnance uživatele, fakturační částku, datum vystavení a převzetí objednávky včetně podpisů oprávněných osob. Smlouva vychází

¹⁵ *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h5.aspx>

z obchodního zákoníku. Obvykle mezi sebou společnosti smlouvu uzavřou na dobu neurčitou s možností vypovězení smlouvy v řádech měsíců.

Další možností jak může zaměstnavatel s agenturou práce spolupracovat je využívat ji, pokud potřebuje sehnat vhodného adepta na volné pracovní místo (tzv. Recruitment). Zde se nedá hovořit o zaměstnavateli jako o uživateli, protože vybraný kandidát se stává kmenovým zaměstnancem a jeho pouto s agenturou práce tak podepsáním pracovní smlouvy končí. Agentura práce vhodné kandidáty nejčastěji vybírá ze své vlastní databáze uchazečů o zaměstnání, případně volnou pozici inzeruje. Uchazeči tak jsou většinou osoby, které s agenturou nemají žádný smluvní vztah, pouze agentuře udělily souhlas, aby nakládala s jejich osobními údaji za účelem zprostředkování zaměstnání. I Recruitment vychází z předem uzavřené smlouvy mezi zaměstnavatelem a agenturou práce. Zaměstnavatel poskytuje agentuře informace, aby mohla začít hledat vhodné adepty. Agentura práce na základě získaných údajů organizuje výběrové řízení, na jehož konci je nejvhodnější kandidát, případně kandidáti, kteří jsou představeni budoucímu zaměstnavateli. Zaměstnavatel obvykle zorganizuje ještě závěrečné kolo pracovního pohovoru, z něhož může vzejít budoucí zaměstnanec společnosti. Smlouva o Recruitmentu obvykle obsahuje dohodu o výši částky, kterou zaměstnavatel agentuře práce vyplatí za zprostředkování zaměstnance. Částka se obvykle rovná několika měsíčním mzdám zprostředkovaného zaměstnance nebo může být i fixní. Prostřednictvím agentury práce společnosti nejčastěji hledají zaměstnance na specializované pozice, kde by organizace výběrových pohovorů trvala dlouhou dobu.

3.3.2 Dohoda o dočasném přidělení zaměstnance

Pokud se zaměstnavatel s agenturou práce domluví na dočasném přidělení agenturních zaměstnanců, je potřeba aby mezi sebou obě společnosti uzavřely písemně tzv. dohodu o dočasném přidělení zaměstnance. Tato podmínka je zakotvena v zákoníku práce §308 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., kde jsou rovněž stanoveny obsahové náležitosti této dohody.

3.4 Pracovněprávní vztah agentura práce a zaměstnanec

Jednou z možností, jak osoba může agenturu práce využít, je stát se jejím zaměstnancem. Pracovní poměr s agenturou lze uzavřít na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Dohoda o provedení práce je pro tyto dva účastníky zakázána (výjimku by mohl tvořit vztah, kdy zaměstnanec vykonává práci přímo pro agenturu práce, nikoli ale pro třetí osobu – uživatele).

Zaměstnancem agentury práce se může stát osoba starší 15 let (pro osoby, které ještě plnoletosti nedosáhly, ale platí jistá omezení, pro to, jakou činnost můžou vykonávat). Podmínkou pro uzavření smlouvy s agenturou práce je absolvování zdravotní prohlídky a proškolení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Obojí stvrzuje zaměstnanec svým podpisem. Pokud zaměstnanec nepodepsal prohlášení daňového poplatníka u jiného zaměstnavatele, podepisuje jej u agentury, kam také (v případě studentů) doručí doklad potvrzení o studiu, aby mohl uplatnit daňovou slevu na studenta.

Pracovní smlouva a dohoda o pracovní činnosti jsou dále popsány v následujících kapitolách.

3.4.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva uzavřená mezi agenturou práce a zaměstnancem se nijak neliší od té, kterou uzavírá se zaměstnancem zaměstnavatel. Pokud splní všechny náležitosti dané zákoníkem práce, stává se platnou. Agentura práce může na základě ujednání v pracovní smlouvě svému zaměstnanci práci zprostředkovávat u různých zaměstnavatelů, na základě písemného pokynu k dočasnému přidělení, který zaměstnanec podepíše. Agentura práce si na základě odpracovaných hodin od uživatele fakturuje předem sjednanou částku za zprostředkování zaměstnance. Zaměstnanec dostává dohodnutou měsíční mzdu od svého zaměstnavatele (agentury práce).

3.4.2 Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti (dále DPČ) vychází rovněž ze zákoníku práce. Podmínkou práce v rámci DPČ je, že maximální počet odpracovaných hodin v rámci měsíce se rovná polovině stanovené měsíční pracovní doby. Odměna za práci se musí rovnat odměně, kterou dostávají pracovníci, kteří pracují na plný úvazek. Také dohoda

o pracovní činnosti uzavřená s agenturou práce má ve svém obsahu možnost být dočasně přidělen k jinému zaměstnavateli.

3.4.3 Pokyn k přidělení

Pokyn k přidělení je zásadní dokument pro agenturní zaměstnávání. Je povinnou náležitostí a musí mít písemnou podobu. Tento dokument má zákoníkem práce (§ 309 odst. 2) přesně daný obsah.

Dočasné přidělení u jednoho uživatele nesmí být delší než 12 kalendářních měsíců. Výjimkou je případ, kdy zaměstnanec sám požádá agenturu práce o prodloužení dočasného přidělení u téhož uživatele, nebo jde-li o výkon práce na dobu náhrady za zaměstnankyni uživatele, která čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou.

Součástí pokynu k přidělení jsou informace, které si již předem agentura práce s uživatelem dohodla, jako např. možnosti ukončení dočasného přidělení, pracovní a mzdové podmínky srovnatelných zaměstnanců uživatele, doba dočasného přidělení atd.

Z této kapitoly vyplývá, že agentury práce mají jasné místo na Českém pracovním trhu a jsou zajímavé i pro společnosti, které využívají jejich služeb. Jak bylo ale ukázáno, agentury práce mají jasně stanovaná pravidla, která musí dodržovat ať ze zákona či v rámci smluv se společnostmi, či se svými zaměstnanci. Tyto pravidla do jisté míry ovlivňují vnímání kultury společnosti, ve které agenturní zaměstnanci vykonávají práci a ovlivňuje to i jejich vnímání sebe sama, jako zaměstnance či své pozice a dalších věcí, které jsou odlišné od kmenových zaměstnanců a i tuto proměnou je nutné brát na zřetel při zkoumání a porovnávání vnímání vztahu a podnikové kultury ke společnosti Parker – Hannifin.

4 Podniková kultura

Vnímání podnikové kultury je ústředním tématem práce, z tohoto důvodu je třeba nejen definovat pojem firemní či podniková kultura, její funkce, typy a další kvality. Tyto poznatky jsou pak uplatněné v empirické části práce.

Na úvod je třeba definovat pojem firemní kultura. Firemní kulturou označujeme souhrn představ, zvyků, pravidel (formálních a neformálních), přístupů a hodnot, jež jsou ve společnosti všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány. To co jí do jisté míry určuje, jsou podle Hofsteda zdroje národních odlišností v myšlení, chování a vnímání, kam lze nejen zařadit náboženství, historii ale i další silné integrující faktory jako jsou například jazyk, vzdělávací systém, masmédiá, politický systém a další.¹⁶

Jde zároveň o produkt myšlení lidí, který je spojen také s charakterem provozované činnosti. Spadá sem i povědomí, které o sobě společnost vytváří - to jak je vnímána svými zaměstnanci a okolím. Jak uvádí Bystrov a Růžička, veřejnost si svůj názor o přínosu společnosti nevytváří podle toho, co o sobě společnost nahlas říká, ale podle toho, jak se projevuje – a to veškerým svým chováním, existencí, komunikací apod. Organizace není hodnocena pouze jako celek, ale významnou roli hrají i jednotlivci, kteří organizaci reprezentují, generálním ředitelem počínaje, řadovým zaměstnancem konče. Veřejnost organizaci hodnotí podle její kultury.¹⁷ Firemní kultura se promítá také do tzv. společenské odpovědnosti společnosti. O tomto tématu mluví Z. Častorál ve své práci, kde společenskou odpovědnost firmy definuje jako souhrn aktivit, které se od cílové orientace na zisk posouvají k převážně dobrovolnému prosazování formálních i neformálních pravidel a norem chování s širším společenským posláním. Aktivity mohou směřovat do sociální oblasti (např. rovné příležitosti, etika...), do environmentální oblasti (např. recyklace, obnovitelné zdroje...) aj. Nositeli společenské odpovědnosti jsou manažeři.¹⁸

¹⁶ HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta. 1999. s. 208. ISBN 80-85899-72-8.

¹⁷ BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2006. s. 17. ISBN 80-210-4104-B.

¹⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2009. s. 38. ISBN 978-80-86723-76-1.

Pro celistvější obrázek o tom, co je firemní kultura (FK), uvádím několik dalších faktů, jimiž ji lze popsat. Firemní kultura je svébytným odrazem lidských individualit (tzn. jsou to specifické rysy a povahy pracovníků), firemní kultura působí na lidské vědomí i podvědomí (ovlivňuje představy, přístupy a hodnoty, a to mnohdy i tehdy, kdy si to člověk neuvědomuje), kultura firmy vykazuje strukturu (velikost firmy, různá oddělení, regionální a národní souvislost aj.), kultura firmy je kvalitativní veličina, kterou není možné nijak kvantifikovat, je odrazem minulých událostí a je tím, co bude ovlivňovat budoucnost, je rozpoznatelná (lze ji poznat podle viditelných projevů), má vysokou míru setrvačnosti, bývá považována za samozřejmost, zejména tam, kde je po dlouhou dobu upevňována. Kultura firmy je tím, co je dobrovolně sdíleno napříč firmou, není možné se o firemní kultuře se zaměstnanci dohodnout. Identita firmy musí odrážet hodnoty, které jsou pro danou firmu specifické a rozhodující. „*A v tom právě spočívá podstata „identity“.* Nejen vypadat, ale být...“¹⁹

4.1 Funkce podnikové kultury

Pokud posuzujeme firemní kulturu, lze tak činit zvnějšku nebo zevnitř. Hovoříme o vnějších a vnitřních funkcích firemní kultury. Tyto funkce ve své knize popisuje Pfeifer, Umlaufová.

Vnější funkce. Osoba mimo firmu bude posuzovat to, jak je firma schopná se adaptovat na vnější podmínky (rychlost a pružnost reakce na změny na trhu) a působí na ni image firmy (způsob, jakým se firma navenek prezentuje a jak je vnímána veřejností).

Vnitřní funkce. Zde posuzujeme míru integrace, které je firma schopná. Ať už se jedná o integraci nového zaměstnance, nové výrobní technologie, nebo nového způsobu řízení. Dále sledujeme i to, nakolik je průbojná firemní strategie. Je-li v souladu firemní strategie s firemní kulturou, firma má obvykle velký růstový potenciál.²⁰

¹⁹ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. s. 114. ISBN 978-80-247-2475-1.

²⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 33. ISBN 80-7169-018-X.

Podniková kultura plní několik významných úloh:

- je podstatou firemní prezentace
- vypovídá o jednotném úsudku
- prezentuje originalitu, prestiž, jedinečnost
- vypovídá o stabilitě
- je odrazem profesionality
- dává produktům myšlenku
- je prostředkem úspěšné a efektivní komunikace s okolím
- vytváří celkovou image společnosti
- ovlivňuje pracovní motivaci a schopnost spolupráce
- je nástrojem komunikace
- propojuje různé úrovně korporace

Aby firemní kultura své funkce plnila, je potřeba si ujasnit kritéria pro přijetí jedince skupinou, pravidla jak si získat důvěru, vliv, přátelství apod. Dále je nutné jasně formulovat firemní strategii, strategii poté prezentovat a ověřit si, zda je správně pochopena. Důležité je rovněž vhodně volit prostředky k dosažení cílů a vyjasnit si měřítko úspěchu, s tím souvisí i nutnost definovat, co se bude dít při neúspěchu. Svůj význam má i užívání společné řeči. O atmosféře pracovní skupiny píše ve své práci Bedrnová, Nový a kol., kde uvádí, že vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, protože sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách apod. Nicméně řídicí pracovník není zcela bezmocný k tomu, jak skupina zachází se svými členy. Má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ní působí. To se mu podaří pouze, pokud si získá důvěru skupiny, pojímá ji jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.²¹

Firemní kultura se postupem času začíná formovat podle „zajetých“ kolejí. Každodenní život organizace vytváří určité zvyklosti a určitá schémata chování. Je tedy velice důležité firemní kulturu upevňovat.

²¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2002. s. 293. ISBN 80-7261-064-3.

4.2 Prostředky podnikové kultury

O prostředcích firemní kultury, v prostředí komerční sféry též nazývaných jako korporátní kultura (Corporate Culture) ve své knize hovoří Bystrov a Růžička. Souhrn vjemů, jimiž organizace navenek působí, nese označení firemní identita (Corporate Identity). Firmy usilují o tzv. „dobré jméno“ organizace, o dobrou reputaci, jež je v souladu s firemními cíli a očekáváním jejích zakladatelů/vlastníků. Kvalitní řízení reputace (Reputation Management) je jedním z nástrojů, které pomáhají firmě k úspěchu.²² Firemní kultura podle Terrence Deala používá v zásadě 4 prostředky své prezentace, které lze popsat jako hodnoty, rituály, symboly a hrdiny.²³ Žádný z nich není významnější, každý má svou důležitost a význam.

Hodnoty jsou hluboce zakořeněné principy, které lidé mají a podle kterých se den co den rozhodují. Jsou jádrem všech prostředků firemní kultury a dávají tak význam tomu, co je v pořádku a co ne. Hodnoty se projevují prostřednictvím chování zaměstnanců i celé společnosti. Každá firma si sama určuje, jaké hodnoty bude uznávat. Tyto hodnoty pak mají vliv na přístup k práci a způsob rozhodování. V životě se osobní hodnoty projevují v chování jednotlivců, zatímco společnost vyjadřuje své hodnoty prostřednictvím firemní kultury. Hodnoty jsou široké téma, spadá sem také to, jakým způsobem si firma určuje své cíle a jakou volí strategii, aby těchto cílů dosáhla. Ideální definice firemních hodnot neexistuje, proto není možné říct, že jedna firma je lepší než druhá. Firma se snaží udržet svou konkurenceschopnost a podle toho může v čase své hodnoty měnit. Každá firma by si však měla zvolit takové hodnoty, které ji poženou kupředu a pomůžou ji udržet si konkurenceschopnost na trhu.

Pod pojmem rituál si můžeme představit určité činnosti firmy a jejích zaměstnanců, které mají předem určený průběh nebo se konají opakovaně. Může se jednat o formální i neformální činnost jako např. pravidelné porady či schůze, pravidelné kulturní akce (vánoční večírky, rodinné dny, dny otevřených dveří), ale spadají sem i novoroční projevy, gratulace ke kulatinám atd. Rituály jsou důležitým prostředkem komunikace.

²² BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2006.s.13.ISBN 80-210-4104-B.

²³ DEAL, T. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. 2. vydání. New York: Perseus Book Publishing. 2000. s. 5. ISBN 0-7382-0330-0.

Za symbol považujeme předmět, který má hlubší (skrytý) význam. Firmy se prezentují prostřednictvím různých symbolů, které do sebe zapadají a ladí – používají určitý vizuální styl, též Corporate Design. Pod termín vizuální styl spadají veškeré vizuální projevy organizace, jako barvy, loga, písma a obrazové motivy. Logo může být pouze jméno firmy, případně nápis nebo znak. Obvykle je jednoduché, snadno zapamatovatelné a je možné ho snadno umístit na papír, tužku, látku atd. Cílem loga je vyvolat emoce. Podle Scotta Lermana by mělo logo splňovat tři podmínky, aby úspěšně reprezentovalo firmu. Mělo by být akční, přesvědčivé a pravdivé.²⁴

Často se stává, že v rámci společnosti existují určité firemní barvy. Ty se pak objevují v prezentačních materiálech, v interiéru, na pracovním oblečení, na firemních vozech apod. Některé společnosti trvají v elektronické komunikaci i na použití určitého typu písma (velikosti, fontu, barvě). U některých firem se setkáváme také s tzv. architekturou, což znamená, že firma se chová a často i v interiéru vypadá stejně. Snaží se v zákazníkovi vyvolat pocit klidu, že je stále v té stejné firmě. Oblíbeným symbolem je ikona, neboli maskot, kterého si s určitou firmou spojujeme. Ikona je nositelem určitých vlastností a nějak vystupuje, stejné vlastnosti si pak zákazník podvědomě spojuje i s firmou samotnou.

Posledním prvkem firemní kultury jsou tzv. hrdinové. V některých firmách je dáván za vzor jakýsi hrdina, což může být zakladatel nebo konkrétní zaměstnanec, který se nějak proslavil nebo je jenom nositelem ideálních vlastností pracovníka. Tato postava může být i fiktivní. Tento prvek dle Kima S. Camerona a Roberta E. Quinna vysoce podporuje úroveň morálky zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, a týmovou práci.²⁵

4.3 Typologie podnikové kultury

Problematikou typologie firemní kultury se zabývalo mnoho autorů, je to ovšem složité téma, protože kultura každé firmy je osobitá a individuální. Bělohlávek ve své knize *Organizační chování cituje Deala a Kennedyho (1982), kteří rozlišují 4 typy*

²⁴ LERMAN, S. *Building Better Brands: A Comprehensive Guide to Brand Strategy and Identity Development*. 1. vydání. Blue Ash, Ohio: HOW Books. 2013. s. 4. ISBN -13:948-1-4403-3143-5.

²⁵ CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. 2. vydání. San Francisco, California: Jossey-Bass. 2006 s. 48. ISBN-10 0-7879-8283-0.

organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlost zpětné vazby o výsledcích činnosti:

Kultura frajerů, svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit (stavebnictví, reklama, manažerské poradenství aj.).

Kultura tvrdé práce, postavená na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou. Kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (prodejní firmy, distribuce aj.).

Kultura sázky na budoucnost s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době (odborná činnost, projektová činnost aj.).

Kultura postupu. Svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustředí na proces, kterým se práce dělá, spíše než na její výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii (banky, státní správa aj.).²⁶

Zajímavou typologii nacházíme také v práci Pfeifera a Umlaufové, kde si autoři pro popis firemní kultury vybírají vždy to, co má na firemní kulturu v uvažovaných podmínkách největší dopad (např. míra rizikovosti, zpětná vazba trhu aj.). Z toho vyplývá následující typologie:

Kultura ostrých hochů. Obvyklá pro firmy s vysokou mírou rizikovosti a rychlou zpětnou vazbou trhu, orientuje se na individuální špičkové výkony, jejím nástrojem je marketing (reklamní agentury, cestovní kanceláře aj.). Heslem je: „Jsi jen tak dobrý, jaký je tvůj poslední úspěch“.

Kultura přátelských experimentů. Typická pro podniky s širokým sortimentem, podporuje inovace a experimenty, umožňuje rozvíjet lidskou stránku práce, týmovou práci (drobné spotřební zboží, lehký průmysl aj.). Heslem je: „Za hodně muziky - hodně štěstí“.

Kultura jízdy na jistotu. Vyskytuje se v podnicích ohrožených potencionálním neúspěchem a faktem, že dnešní chyba se může projevit za delší čas. Snaha o eliminaci rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. 1996. s. 112. ISBN 80-85839-09-1.

a kontrola (letecký, chemický, farmaceutický, jaderný průmysl aj.). Heslem je: „Je tu pět let, nic o tom neví“.

Kultura mašliček. Vyskytuje se tam, kde nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká. Chybí zde ohrožení a motiv (a často i prostředky) ke snaze se zlepšovat (státní správa, školství aj.). Heslem je: „Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení“.²⁷

4.4 Personální management a podniková kultura

Pod pojmem personální management si lze podle M. Nakonečného představit proces, kterým se vytváří a udržuje takové prostředí, v němž jsou lidské zdroje optimálně využívány. Zároveň tím označuje skupinu lidí, která se v rámci podniku zabývá řízením a rozvíjením lidských zdrojů.²⁸

Tématu jak řídit a ovládat podnikovou kulturu se ve své knize podrobně věnuje Michael Armstrong. Uvádí zde, že pokud chceme řídit firemní kulturu, je třeba učinit následující kroky:

- Identifikovat základní premisy a přesvědčení, a pokud je to třeba, kriticky je přehodnotit.
- Definovat podstatné hodnoty - oficiální i neoficiální.
- Analyzovat podnikové klima.
- Analyzovat styl řízení.
- Naplánovat, které aspekty kultury definované výše (předpokladů, hodnot, klimatu a stylu řízení) je třeba změnit, které aspekty je třeba zachovat a posílit, a následně realizovat tyto změny.

V tomto procesu hraje hlavní roli generální ředitel firmy, který za podpory svého týmu dokonale definuje poslání organizace. Má představu o tom, co má kdo dělat, definuje a vyhlašuje, co považuje za správné hodnoty pro podnik, uplatňuje vedoucí

²⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 37. ISBN 80-7169-018-X.

²⁸ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. s. 162. ISBN 80-247-0577-X.

postavení k motivaci ostatních pracovníků a zajišťuje jejich angažovanost a spolupráci na cílech podniku.²⁹

Analýza předpokladů, hodnot, klimatu a stylu řízení ukáže, kde je nutné provést změny, nebo posílit současný stav. Je důležité vědět, že změna kultury může být obtížná a může se protáhnout. Rychlé výsledky nelze očekávat, zásadní změny můžou trvat roky. Pravděpodobně se objeví i odpor vůči navrhovaným změnám, protože, kulturní premisy a hodnoty bývají hluboce zakořeněny a lidé se jich nevzdávají snadno. Zaměstnanci nové hodnoty přijmou teprve tehdy, kdy jsou přesvědčeni, že nové hodnoty jsou platné a závažné a že neohrozí jejich postavení v organizaci. Existují dva způsoby, jak zvládnout změnu. V prvním se zabýváme různými projevy kultury všeobecně a necháme volný průchod tomu, aby se konkrétní programy samy objevily. Při druhé variantě, se pustíme přímo do jedné nebo více specifických oblastí, pro které máme konkrétně definované cíle. Je ale nevhodné provádět příliš mnoho změn najednou.³⁰

Podniková kultura je velmi komplexní fenomén, jehož význam je zásadní, protože ovlivňuje mínění prostředí jak vnější, tak vnitřní. I zde je potřeba si uvědomit, že s ohledem na zaměření práce je nutné zvážit, že zaměstnavatelem agenturních pracovníků je agentura práce a nikoliv společnost. Na druhou stranu ve společnosti zaměstnanci agentury práce vykonávají práci a jsou s firemní kulturou v každodenním kontaktu. Tato diplomová práce se zaměřuje na vnímání kultury Parker – Hannifin agenturními zaměstnanci a následně zkoumá, zda společnost vytváří stejné prostředí pro obě skupiny zaměstnanců. Z pohledu podnikové kultury vyvstává otázka, zda i agentury práce pěstují firemní kulturu a jaké prostředky k tomu využívají. Zcela jistě totiž najdeme agentury práce, které podnikovou kulturu mají a rozvíjejí ji, i když rozdílnými prostředky oproti výrobním společnostem. A agentury práce, které firemní kulturu nerozvíjí, možná ani žádnou oficiální nemají. To se pak může promítnout i do vnímání agenturních pracovníků, kdy někteří mohou být součástí dvou poměrně jasných a silných podnikových kultur, přičemž někteří znají podnikovou kulturu pouze společnosti, u které vykonávají práci.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1995. s. 75. ISBN 80-85865-66-1.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1995. s. 76-77. ISBN 80-85865-66-1.

5 Výzkumné metody

Při zvažování metodologie výzkumu je první zásadní volbou zda se bude jednat o kvantitativní, kvalitativní či smíšený výzkum, přičemž každý z přístupů má své silné a slabé stránky.

„Podstatou kvantitativního výzkumu je výběr jasně definovaných proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi.“³¹ Zatímco: „Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace.“³² To ukazuje na několik rozdílů mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem, které shrnuje Gavora³³ takto:

- Číslo versus slovo
- Neutrannost versus vcítění se
- Vysvětlení příčin jevů versus pochopení významu jevů
- Výběr osob versus volba případu
- Ověřování existující teorie versus vytváření teorie nové

Jestliže cílem práce je analyzovat současný vztah kmenových a agenturních zaměstnanců vůči společnosti Parker-Hannifin s.r.o. a její firemní kultuře, je možné využít jak kvantitativního tak kvalitativního přístupu. Nicméně výzkumné otázky jsou formulované jako hypotézy, tedy vyjadřují vztah dvou proměnných, jak je popisuje Chráska³⁴ a také se v zásadě orientují na poměrování dvou skupin s tím, že se zkoumaná proměnná mění. Díky způsobu formulace hypotéz a cíli výzkumu se nejedná o vytváření nové teorie. Z tohoto důvodu je v empirické části využít kvantitativní přístup.

³¹ ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s. 377. ISBN 978-80-7367-313-0.

³² STRAUSS, A. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy se a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1999, s. 196. ISBN 80-858-3460-X.

³³ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. s. 272. ISBN 978-80-223-2391-8.

³⁴ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 272. ISBN 978-80-247-1369-4.

Dalšími aspekty, které je třeba při plánování výzkumu zvážit, je volba metody sběru dat, způsob měření daného problému ³⁵, ale i vybrat statistickou metodu analýzy v kvantitativním výzkumu, jak je popisuje Chráska.³⁶

5.1 Metody zkoumání firemní kultury

Cíl práce je ve srovnání dvou skupin a jejich přístupu k firemní kultuře. Na základě tohoto cíle, je potřeba se specificky orientovat na metody, které se dají využít právě ke zkoumání firemní kultury. Obecně mezi kvantitativní metody sběru dat můžeme řadit: pozorování, škálování, dotazník, interview, obsahovou analýzu textu a experiment.³⁷ U každé z metod a při plánování výzkumu je nutné se také zamýšlet nad validitou a reliabilitou. „*Validita zajišťuje platnost a pravdivost, pak reliabilita se táže po spolehlivosti použitého přístupu.*“³⁸ Důležitým aspektem jsou také etické zásady výzkumu, tedy jak informovat respondenty o účelu, zpracování dat a využití výsledků. Důležitým prvkem v tomto konkrétním případě je anonymita výzkumného šetření, bez jejíhož dodržení by výsledky zcela jistě nebyli validní.

Barry Phegan ve své knize *Developing Your Company Culture* takto popisuje důležitost poznání a analýzy v oblasti firemní kultury „*Nejsme schopni postavit most bez znalosti mechaniky struktur, nejsme schopni provést úspěšnou operaci srdce bez předešlého nácviku.*“³⁹ Komplikace, se kterou je třeba při zkoumání firemní kultury počítat je objektivita, respektive možná zaujatost výzkumníka, která se může projevit, jak při sběru dat, tak při jejich vyhodnocení. S ohledem na tento fakt, je pro tento výzkum vhodný kvantitativní přístup a mezi zvažované metody sběru dat patří:

³⁵ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 272. ISBN 978-80-247-1369-4.

³⁶ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 272. ISBN 978-80-247-1369-4.

³⁷ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. s. 272. ISBN 978-80-223-2391-8.

³⁸ PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2004. s. 272. ISBN 978-80-7184-569-0.

³⁹ PHEGAN, B. *Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership*. 2. vydání. Berkeley, California: Canterbury Press. 2012. s. 85. ISBN 0-9642205-0-4.

dotazníky, interview a obsahová analýza dokumentů. Metody zkoumání firemní kultury uvádí Pfeifer a Umlafová takto:

- Rozbor dokumentů (strategie firmy, dokumenty o minulosti firmy, obchodní zprávy, směrnice, programy rozvoje, příklady popisů práce, statistická data - průměrný věk zaměstnanců, fluktuace, absence, doba zaměstnání ve firmě, firemní periodika, inzerce, přepisy projevů apod.)
- Pozorování (prohlídka firmy, účast na poradách a zasedáních, hodnocení stylu práce jednotlivých oddělení)
- Dotazování (s pomocí nejrůznějších průzkumů, obvykle anonymních, rozhovory s jednotlivci, typickými i výjimečnými)⁴⁰

V empirické části práce je využita metoda rozboru dokumentů, na jejímž základě byl sestaven dotazník použitý při zaměstnaneckém průzkumu. Následuje metoda srovnávací analýzy, která je aplikována na porovnání odpovědí obou skupin zaměstnanců.

5.2 Zaměstnanecký průzkum

Zaměstnanecký průzkum je metoda, která má svá specifika a může využívat techniku sběr dat, dotazník a interview. S ohledem na výzkumné otázky a celkovou strukturu výzkumu byla zvolena metoda dotazníku, především pro jeho snadnou a dobrou distribuci a velké pokrytí, s tím, že je většinou autorů uváděná nevýhoda, kterou je malá návratnost. Dalším důvodem pro použití této metody je maximální objektivita, což zdůrazňuje i Gavora⁴¹ a relativně snadné zpracování výsledků s využitím statistických metod.

Dotazník jako metoda sběru dat je z výše uvedených důvodů často využíván. Sám dotazník může mít několik podob. V dotazníku mohou být otevřené, uzavřené nebo polo uzavřené otázky, či škály⁴². Dotazník také může mít papírovou či elektronickou

⁴⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 87. ISBN 80-7169-018-X.

⁴¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. s. 272. ISBN 978-80-223-2391-8.

⁴² GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. s. 272. ISBN 978-80-223-2391-8.

podobu jak dále uvádí Gavora⁴³. Přičemž elektronická podoba má výhodu časové flexibility pro respondenty i výzkumníka, ale je zde problém s návratností. Dotazník zadaný a vybraný v papírové podobě, má návratnost vyšší pokud výzkumník dotazník zadá, respondenti ho vyplní a výzkumník následně dotazník vybere. Nevýhodou papírové podoby dotazníku je časová a organizační náročnost. Specifickým typem dotazníku je, jak bylo uvedeno, zaměstnanecký průzkum.

Metoda zaměstnaneckého průzkumu nám umožní zjistit názory zaměstnanců na záležitosti, které se jich týkají. V práci Provazníka a kol.⁴⁴, je zdůrazňováno, že příznivé pracovní podmínky ve skupině, zejména jsou-li provázeny pozitivním přijímáním cílů podniku, podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost a částečně i adaptabilitu pracovníků vůči některým nepříznivým podmínkám práce, což se obvykle příznivě odráží i na pracovní výkonnosti.

Průzkumy (ankety) poskytují informace o preferencích zaměstnanců. S jejich pomocí zjišťujeme spokojenost s prací, vztahy na pracovišti, případně upozorňují na problémové oblasti, jejich příčiny atd. Proces dotazování je řízený managementem, nicméně zaměstnanci jsou prostřednictvím průzkumů zapojováni do rozhodovacích procesů a mají tak možnost ovlivňovat rozhodování, ke kterým dochází. Do jaké míry organizace při svém rozhodování přihlíží k názorům zaměstnanců, závisí na hodnotách a postojích managementu, atmosféře zaměstnaneckých vztahů, ale např. také na tom, zda v organizaci fungují odbory. Následné změny by ale vždy měly být diskutovány se všemi zúčastněnými stranami.

Pro průzkum můžeme volit mezi čtyřmi metodami:

Strukturované dotazníky. Dotazník obsahuje předem definované otázky, které mohou být ušity na míru konkrétní organizaci. Dotazník by měl být sestaven za přispění odborníka, který je zárukou kvality a dokáže nezaujatě interpretovat výsledky. Výhodou dotazníků je poměrně jednoduchá administrativa, kromě tištěné podoby lze dnes využít on-line verze dotazníků. Tímto způsobem můžeme oslovit všechny nebo vybranou skupinu pracovníků.

⁴³ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. s. 272. ISBN 978-80-223-2391-8.

⁴⁴ PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing 2002, s. 171. ISBN 80-247-0470-6.

Rozhovory. Mohou být založené na otázkách, které mají otevřený konec, případně se může jednat čistě o rozhovor o jednotlivých tématech. Další možností je částečně strukturovaný rozhovor, kde jsou určitá témata dotčena, ale neřeší se žádný konkrétní problém, protože cílem je získat upřímný a otevřený názor na věc. Pro rozhovory upřednostňujeme individuální setkání se zaměstnanci. Rozhovor pak bývá otevřenější. Nevýhodou je finanční nákladnost, časová náročnost a poměrně složitá analýza výsledků.

Kombinace dotazníků a rozhovorů. Toto je ideální metoda, protože v sobě propojuje kvantitativní údaje získané z dotazníku, s kvalitativními informacemi získanými při rozhovoru. Je vhodné doplnit dotazníky jistým počtem rozhovorů, případně je možné požádat o vyplnění dotazníku určitou skupinu lidí, a poté s touto skupinou o jednotlivých bodech diskutovat.

Specificky vytvořené skupiny zainteresovaných pracovníků (tzv. referenční skupiny). Jedná se o reprezentativní vzorek zaměstnanců, u kterého se zjišťují postoje a názory na záležitosti týkající se organizace. Sestavená skupina by měla být strukturovaná, informovaná, tvořivá a důvěryhodná. Tento způsob představuje relativně rychlou možnost, jak oslovit větší počet lidí. Problém může spočívat v těžko kvantifikovatelných výsledcích nebo v tom, že některý člen skupiny se nechce vyjadřovat na veřejnosti.

5.3 Analýza dat - srovnávací analýza

V této diplomové práci je realizován kvantitativní výzkumu, který využívá zaměstnaneckého průzkumu, kdy metoda sběru dat je dotazník, který je anonymní a je distribuován v papírové podobě. Tato volba přístupu k výzkumu společně s výzkumnými otázkami ovlivňuje způsob analýzy dat.

Jak uvádí Chráska⁴⁵, většinou se data zpracovávají v krocích: tabulky četností, grafické znázornění dat, výpočet charakteristiky polohy a výpočet charakteristik rozptýlení.

⁴⁵ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 272. ISBN 978-80-247-1369-4.

Pro účely vyhodnocení dat je vhodné použít srovnávací analýzu, jak ve své knize radí Pfeifer a Umlafová⁴⁶. Během vyhodnocení konfrontujeme vžitou a strategicky potřebnou kulturu ve firmě. Zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, které jsme zjistili v diagnostické etapě a podstatou strategicky potřebné kultury firmy. Na základě získaných výsledků můžeme navrhnout podstavu změny v kultuře firmy. Výsledkem konfrontace je buď soulad, nepoměr nebo rozpor. V případě, že jsme vyhodnotili soulad, budeme usilovat o jeho pěstování. Nepoměr se budeme snažit vyladit a rozpor přetvořit. Pěstování kultury firmy je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty. Je to snaha o jejich udržování a rozvoj. Vyladění kultury firmy je procesem posilování a rozvoje, snaha o upevňování žádoucích cenných představ, přístupů a hodnot a naopak potlačování těch strategicky nevhodných. Přetvoření kultury firmy je odstraněním vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí a jež jsou v rozporu s požadavky firmy.⁴⁷ „Strategie, kterou má firma vytyčenou, je v rozporu s panující kulturou firmy, a tudíž má zanedbatelnou naději na životaschopnost, protože změna kultury k obrazu strategie si vyžádá dlouhou dobu. Nemá-li být firma řízena bez realistických a realizovatelných strategických záměrů, je vhodné korigovat jejich podstatu podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné.“⁴⁸

V empirické části je nutné dodržet etické zásady výzkumného šetření, které v tomto případě budou dodrženy informovaným souhlasem respondentů a anonymitou při vyplňování dotazníků v rámci šetření zaměstnanecké spokojenosti. Metody uvedené v teoretické části, tedy zaměstnanecký průzkum a srovnávací analýza, budou použity v empirické části. Zaměstnanecký průzkum je realizován formou dotazníkového šetření a to především s ohledem na cíl práce, kterým je analyzovat vtaž a vnímání firemní kultury zaměstnanci a agenturními pracovníky. Hlavním úkolem je tedy zmapovat větší množství vzorku s použitím otázek, které jsou velmi snadno pochopitelné, jednoznačné a nepotřebují další vysvětlení, proto je forma dotazníku vhodnější.

⁴⁶ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 87. ISBN 80-7169-018-X.

⁴⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 88-89. ISBN 80-7169-018-X.

⁴⁸ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. s. 89. ISBN 80-7169-018-X.

EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část této práce se zaměřuje na ověření výzkumných otázek, které si autor stanovil. Vychází z cíle diplomové práce.

6 Cíl šetření

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav vztahu kmenových a agenturních zaměstnanců ke společnosti Parker-Hannifin s.r.o. a k její firemní kultuře. Filosofii společnosti je přistupovat ke všem osobám pracujícím ve společnosti Parker Hannifin stejně - vytvářet srovnatelné podmínky a nedělat tak mezi těmito zaměstnanci rozdíly.

Důkladná analýza má pomoci identifikovat oblasti v rámci firemní kultury, kde vnímání kmenového a agenturního pracovníka není jednotné. Cílem je sestavit doporučení, vedoucí k tomu, že bude firemní kultura vnímána jednotně oběma skupinami zaměstnanců.

Autor dále předpokládá, že analýza přinese společnosti objektivní obraz toho, zda řadový zaměstnanec vnímá firemní kulturu stejně jako vedení společnosti, které ji vytváří.

Ve svém šetření si autor stanovil dvě hlavní a pět dílčích výzkumných otázek.

Výzkumná otázka je vzhledem k cíli formulovaná následovně:

- Je vztah kmenových a agenturních zaměstnanců k firemní kultuře jednotný?
- Vytváří společnost agenturním zaměstnancům srovnatelné podmínky pro práci?

Dílčí výzkumné otázky:

- Znají a ztotožňují se obě skupiny zaměstnanců stejně s cíli a strategií společnosti?
- Vnímají obě skupiny zaměstnanců stejně hodnoty společnosti a její etický kodex?
- Jsou obě skupiny schopny identifikovat vizuální styl společnosti?

- Jsou obě skupiny zapojeny rovnocenně do komunikace společnosti?
- Cítí se obě skupiny zapojeny a zplnomocněny v rámci dění ve společnosti?

Oblast firemní kultury je vedením společnosti často diskutována. Zaměstnanci absolvují v rámci své pracovní doby nejrůznější školení a prezentace, kde jim jsou představovány firemní principy a zásady chování. Dosud ale nebylo provedeno žádné detailní šetření, zda tato školení nějak dlouhodobě mění pohled zaměstnanců na společnost a jejich chování. Dlouhodobě také společnost řeší poměrně vysokou fluktuaci agenturních zaměstnanců, ačkoli mzdové podmínky těchto lidí jsou srovnatelné s kmenovými zaměstnanci. Je tedy třeba se ptát, jak firemní kultura, která ve společnosti panuje, ovlivňuje každodenní činnosti zaměstnanců společnosti.

Pro účely této diplomové práce byl sestaven strukturovaný dotazník na téma firemní kultura, na který zaměstnanci odpovídali v rámci zaměstnaneckého průzkumu. Následovala srovnávací analýza jednotlivých otázek, přičemž bylo zohledněno, zda je tazatel kmenový nebo agenturní zaměstnanec. Obě tyto metody jsou v práci popsány.

Společnost zaměstnává své vlastní kmenové zaměstnance a také zaměstnance agenturní, proto je dle autora nutné představit v samostatné kapitole oba zaměstnavatele - společnost Parker-Hannifin a agentury práce, se kterými společnost spolupracuje (Trenkwalder a.s. a Workline s.r.o.). A protože tato práce pojednává o firemní kultuře, věnuje samostatnou kapitolu firemní kultuře Parker-Hannifin s.r.o., popsanou tak, jak ji vnímá autor, který je zároveň představitelem managementu společnosti.

Struktura empirické části je tedy následující:

- Představení společnosti Parker-Hannifin s.r.o.
- Agenturní zaměstnávání ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.
- Podniková kultura ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.
- Zaměstnanecký průzkum
- Zpracování a analýza dat
- Interpretace výsledků ve zkoumaných oblastech firemní kultury
- Závěr a doporučení

Výsledky praktické části mají pomoci vedení společnosti upravit způsob, jakým je šířena firemní kultura a mají pomoci při dodržování srovnatelných podmínek pro práci agenturních zaměstnanců.

7 Charakteristika výzkumného souboru

7.1 Představení společnosti Parker-Hannifin s.r.o.

7.1.1 V globálním měřítku

Společnost Parker-Hannifin s.r.o. je jednou ze tří poboček, kterou na území České republiky, založila americká společnost Parker Hannifin Corporation.

Parker Hannifin Corporation byla založena v roce 1918 v Ohiu, ve městě Cleveland. Zakladatel, Arthur L. Parker, začal s výrobou pneumatických brzd pro autobusy a nákladní automobily. V začátcích společnost fungovala jako rodinný podnik, který se postupně rozrůstal a rozšiřoval své podnikatelské aktivity.

V současnosti společnost po celém světě zaměstnává více než 55000 zaměstnanců. Její pobočky se nachází ve 46 zemích světa, a co se týče ročního obrátu, hovoříme o čísle 8 miliard amerických dolarů. Společnost Parker Hannifin Corporation se dlouhodobě řadí mezi 1000 nejúspěšnějších firem v USA. Portfolio výrobků všech poboček je velmi široké, zahrnuje těsnicí systémy, klimatizace, hydrauliku, pneumatiku, nejrůznější elektronické a řídicí systémy, prvky používané v kosmonautice a letectví aj.

7.1.2 V České republice

Začátky společnosti Parker Hannifin v České republice se datují do roku 1991. Nejdříve byla založena kancelář pro podporu prodeje, jejímž úkolem bylo vybudovat prodejní síť, v následujících letech začala společnost spolupracovat s českými firmami na konkrétních plánech výroby.

Na území České republiky je společnost v současné době zastoupena třemi podnikatelskými subjekty - obchodně-servisní pobočkou (se sídlem v Klecanech u Prahy) a dvěma výrobními závody (se sídlem v Chomutově a v Salské). Produkce obou firem se zaměřuje na hydraulické a těsnicí komponenty, za jejichž distribuci zodpovídá obchodně-servisní pobočka. Parker Hannifin v České republice zaměstnává cca 1200 zaměstnanců.

Parker-Hannifin Industrial s.r.o., Chomutov

Chomutovská pobočka aktuálně zaměstnává cca 580 osob. Výrobky lze rozdělit do 4 oblastí: hydraulika (hydraulické prvky a systémy pro finální výrobce průmyslových a mobilních strojů a zařízení), tekutinové přípojky (spojovací prvky - šroubení, hadice, rychlospojky a diagnostická technika používaná v hydraulice a pneumatice). Klimatizační a chladírenská technologie (solenoidové ventily a prvky, systémy pro chlazení, klimatizace, včetně řízení těchto systémů). Filtrace (výrobky zajišťující kvalitní filtraci a purifikaci kapalin a plynů).

Parker Hannifin Czech Republic s.r.o., Praha

Toto obchodně servisní středisko se zaměřuje na podporu klíčových prvovýrobců a podporu velkých zakázek v České a Slovenské republice. Dále se zabývá návrhem a výrobou systémů, agregátů a zákaznických řešení, logistikou, hadicovou montáží a lehkou výrobou. Pražské obchodně-servisní středisko zaměstnává aktuálně cca 60 osob. Společnost byla založena v roce 1991 Jindřichem Aschermannem. V roce 2005 se společnost přestěhovala do vlastních prostor v nově vznikající průmyslové zóně Klecany-Zdiby. Roční obrat společnosti je přes půl miliardy korun.

7.1.3 V lokaci Sadská

Založení Parker-Hannifin s.r.o. se datuje do roku 1995. Tzv. divize Packing podnikala v pronajatých prostorách v katastru obce Zvěřínek nedaleko města Sadská. V následujících letech se začaly připravovat plány na stavbu vlastních výrobních prostor na pozemku v Sadské. Kolaudace nového areálu pro divizi Packing se uskutečnila v roce 1999. V roce 2000 zahájily svou činnost v rámci Parker-Hannifin s.r.o. další dvě divize – divize O-Ring a divize Chomerics (do výrobní haly by se ale tehdy nevešly, proto působily v pronajatých prostorách). Další významné rozšíření výrobní haly proběhlo v letech 2002/2003, kdy byla do Sadské přesunuta výroba z německého Weilheimu. V tuto dobu již vznikají plány na stavbu druhé výrobní haly, která byla dokončena v roce 2006. Od té doby je výroba všech tří divizí soustředěna do vlastního areálu.

Obr. 1 Areál společnosti v Sadské



Zdroj: Cidrych (2014)

Výroba

Parker-Hannifin, s.r.o. je součástí tzv. skupiny těsnění (Engineered Materials Group Europe). Společnost se vnitřně člení do tzv. výrobních divizí. Všechny tři divize, které zde působí (Packing, O-Ring, Chomerics) vyrábí těsnění. Každá z divizí však za pomoci jiných výrobních postupů a jiných druhů materiálů. V Sadské dále působí centrální finanční oddělení (FSU), které zpracovává podklady také pro závod v Chomutově a Klecanech. Svou činností se přímo nijak nepodílí na výrobě, přesto má statut samostatné divize. Vedle výrobních provozů v Sadské pracují také oddělení nákup, controlling, personální oddělení a oddělení kvality. Společnost zaměstnává celkem 520 lidí.

Mateřské závody divizí Packing a O-Ring sídlí v Německu, ve městech Bietigheim-Bissingen a Pleidelsheim, mateřský závod divize Chomerics ve Velké Británii v High Wycombe. Mateřské závody vedou výzkumné a vývojové činnosti a spravují výrobně-technickou dokumentaci.

Divize Packing má ve svém katalogu produktů více než 800 výrobních řad těsnění (profilových hydraulických, pneumatických, těsnění pro vodní čerpadla, teflonových těsnění, gumo-plastových a gumo-kovových výrobků). Těsnění je vyráběno za využití vulkanizace pryže na kompresních a vstřikovacích lisech, vstřikování plastů

a soustružení teflonových tyčí. Významnými odběrateli jsou např. firmy Bosch, Siemens, Festo, Kärcher, Stihl, Mercedes Benz a další.

Produktem divize O-Ring jsou tzv. O-kroužky nejrůznějších rozměrů vyrobené z pryže. Používanou technologií je zde kompresní lisování a vstřikování pryží. O-kroužky se např. stávají součástí výrobků firem Jenbacher (dieselové agregáty), Siemens (transformátory), Danfos (termostatické ventily) atd.

Divize Chomerics je předním výrobcem tzv. EMI stínících materiálů a materiálů s vysokým teplotním gradientem. Výrobky vznikají za použití kompresního tvarování silikonů, vstřikování termoplastů, sekání na délku, tvarového vysekávání, obalování měkkého těsnění, oplétání molitanových pěnových pásků a silikonových hadic. Uplatnění výrobků je rozsáhlé - v telekomunikacích, leteckém a automobilovém průmyslu, ve výpočetní technice, požární technice, v průmyslové i spotřební elektronice.

Produkty Parker-Hannifin s.r.o. splňují podmínky norem EN ISO 9001 : 2001, ISO 14001 + OHSAS 18001, EN ISO/TS 16949.

Obr. 2 Ukázka výrobků



Zdroj: Cidrych (2014)

7.2 Agenturní zaměstnávání ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.

7.2.1 Vývoj agenturního zaměstnávání ve společnosti

V současné době společnost spolupracuje se dvěma agenturami práce – Trenkwalder a.s. a Workline s.r.o. Obě firmy jsou držitelem příslušného povolení ke zprostředkování zaměstnání ve smyslu ustanovení § 60 odst. 1 a § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, které jim vydalo generální ředitelství Úřadu práce, a mají sjednané platné pojištění pracovní agentury proti úpadku.

Aby společnost Parker-Hannifin s.r.o. zajistila dostatečnou flexibilitu v oblasti lidských zdrojů, předsevzala si, že alespoň 20% zaměstnanců výroby bude mít statut agenturních zaměstnanců. To zvýší flexibilitu společnosti a zajistí reakci schopnost při výkyvech trhu a optimalizuje mzdové náklady. Podmínkou je, aby agenturní zaměstnanci byli rovnoměrně rozděleni do všech pracovišť. V současné době pracují agenturní zaměstnanci na těchto pozicích: obsluha strojů, operátor, kontrolor, seřizovač, strojní technik, elektrikář, soustružník a přípravář nástrojů.⁴⁹

Při výběru dodavatelů personálních služeb společnost postupovala v souladu s doporučením M. Armstronga, který pro tento proces radí následující:

„Potenciální dodavatelé služeb by měli být požádáni, aby na základě zadání předložili své nabídky. Aby byl možný výběr, měli by být osloveni tři až čtyři dodavatelé. Nabídka by měla vyjadřovat, jak bude splněno zadání a jaké budou náklady. Výběr by měl brát v úvahu, do jaké míry nabídka odpovídá potřebám, dále kvalitu a pověst firmy a náklady (to je důležité hledisko, ale ne jediné - rozhodující je úroveň poskytovaných služeb). Před vypracováním a schválením smlouvy by měly být ještě získány potřebné reference. Smlouva by měla naprosto jasně a jednoznačně vymezit služby, náklady a způsob, jakým je možné smlouvu ukončit.“⁵⁰

⁴⁹ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských, personální práce)*. 1. vydání. Praha: Eupress, 2008, s. 76. ISBN 978-80-86754-98-7.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 71. ISBN 978-80-247-1407-3.

7.2.2 Představení společnosti Trenkwalder a.s.

V současnosti má firma Trenkwalder a.s. více než 300 poboček v 19 evropských zemích. Zaměstnává více než 70 tisíc zaměstnanců, spolupracuje s více než 15 tisíci zaměstnavateli. Centrála firmy je v Ostravě, pobočky se nachází ve 12 městech České republiky.

Agentura nabízí své služby firmám a jednotlivcům (uchazečům o zaměstnání). Uchazeči se mohou u agentury zaregistrovat, absolvovat pohovor a čekat, zda je pracovník agentury osloví s vhodnou pracovní nabídkou. Druhou možností je aktivní přístup uchazeče, kde si je možné vyhledávat volná pracovní místa na webových stránkách firmy. Uchazeč má 2 možnosti jak být zaměstnán – formou dočasného zaměstnání (dočasné přidělení na určitou zakázku, kdy zůstává zaměstnancem pracovní agentury). Druhou možností je situace, kdy agentura práce uchazeči práci pouze zprostředkuje, pracovník se tak stává zaměstnancem konkrétní firmy. Uchazeč má možnost si na stránkách firmy stáhnout vzorové dokumenty, které by při hledání zaměstnání mohl potřebovat (např. motivační dopis nebo životopis). Další službou, kterou firma nabízí je služba pracovního ombudsmana. Na ombudsmana se uchazeči mohou obracet, pokud potřebují poradit v oblasti pracovních vztahů.

Zaměstnavatelům firma poskytuje tyto služby:

Dočasné přidělení kmenových pracovníků a brigádníků: Pracovník agentury práce je dlouhodobě/krátkodobě zaměstnán u klienta, přičemž pracovně-právní záležitosti zaměstnance leží na straně agentury práce.

Takeover: Převzetí kmenových zaměstnanců klienta do stavu agentury práce při zachování stávajících pracovních podmínek pracovníka.

Permanent placement: Vyhledání vhodného uchazeče pro pozici, kterou firma inzeruje. Tomu předchází kompletní výběrové řízení, které agentura zrealizuje, případně zrealizuje pouze některou etapu výběrového řízení dle přání klienta. Pokud by si klient přál kandidáty na pracovní místo podrobit složitějšímu psychologickému prověření, nabízí agentura službu Assessment centra/Development centra.

Executive Search: Tato služba je zaměřena na vyhledání vhodného kandidáta, přičemž se jedná o specialisty, nebo top manažery, kterých je na pracovním trhu nedostatek.

Univerzální zaměstnavatel: Služba vyhledání, zajištění veškeré pracovně-právní administrativy a výpočtu mezd za zaměstnance. Pravidla práce určuje klient.

Outplacement: Služba poskytující péči o uvolňované zaměstnance s cílem pomoci jim při hledání pracovního uplatnění a zabránit tak vzniku stresových situací ze ztráty zaměstnání.

Trenkwalder a.s. dále nabízí, že klientovi připraví anketu spokojenosti na přání. Připraví dotazník na přání, akci zorganizuje a vyhodnotí.

Personální poradenství v oblasti optimalizace organizační struktury, analýz a popisů pracovních pozic, optimalizace systému řízení a hodnocení zaměstnanců, optimalizace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Klient může na agenturu přesunout svou mzdovou agendu a využívat tak službu Payroll: výpočet mezd.

Pro zájemce firma několikrát do roka organizuje tzv. Fóra personalistů, kde jsou s odborníkem na pracovní právo rozebírány různá témata týkající se zákoníku práce a pracovněprávní problematiky.

Společnost Trenkwalder a.s. datuje svůj vznik do roku 1991. Tehdy bylo v Ostravě založeno Sdružení KAPPA, které si dalo za úkol zajišťovat chmelové brigády. V roce 2000 byla založena akciová společnost KAPPA People. V roce 2001 se firma založila svou pobočku na Slovensku. Následovalo spojení s rakouskou společností Trenkwalder Personaldienste AG a přijetí nového názvu: Trenkwalder a.s. V tomtéž roce firma dokončila standardizaci svých procesů a získala certifikát ISO 9001:2000 a zahájila svou činnost také na území Polska. V roce 2006 se stala členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) a členem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ). V tomto roce také začala firma podnikat v Bulharsku. V roce 2007 došlo k akvizici společnosti STEER a získání certifikátu „Společnost přátelská rodině“. V roce 2008 proběhla fúze se společností STEER. V roce 2009, v období hospodářské krize v rámci firmy došlo k restrukturalizaci.⁵¹

⁵¹ TRENKWALDER. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.trenkwalder.com/cz/Personalni-sluzby/Personalni-agentura-v-ceske-republice.html>

7.2.3 Představení společnosti Workline s.r.o.

Pracovní agentura Workline s.r.o. rozvíjí své podnikatelské aktivity prostřednictvím tří náborových kanceláří – v Praze, v Brně a v Brandýse nad Labem. Sídlo společnosti je v Praze. Své služby nabízí jednotlivcům a firmám. Zájemci o zaměstnání mohou využít některé z poboček a zde se informovat na volná pracovní místa, anebo se prostřednictvím internetových stránek ucházet o konkrétní pracovní pozici, která je zde inzerovaná. Uchazeč se na webových stránkách může zaregistrovat, a to vyplněním elektronického formuláře. Registrace slouží agentuře, aby mohla na základě získaných informací lépe posoudit vhodnost kandidáta k volnému pracovnímu místu.

Firmy, které se rozhodnou pro spolupráci s agenturou, mohou využít tří služeb: Dočasné přidělení, převzetí zaměstnanců a vyhledání zaměstnanců.

Dočasné přidělení zaměstnanců, kdy zaměstnanci agentury jsou dočasně přiděleni na zakázku, jsou výhodné pro firmy, které si chtějí udržet flexibilitu. Agentura slibuje flexibilitu v organizaci směn, přesčasů, flexibilně změni počet zaměstnanců ve sjednaných termínech. Za komunikaci mezi zákazníkem a agenturou práce zodpovídá koordinátor. Jeho úkolem je detailně poznat firmu a poté fungovat jako prostředník. Řeší požadavky zákazníka a požadavky dočasně přidělených zaměstnanců. Agentura práce svým zaměstnancům pomáhá se zajištěním ubytování a dopravy v místě zakázky, pokud o to zaměstnanec projeví zájem.

Převzetí zaměstnanců je služba, kterou agentura nabízí zaměstnavateli, který má potřebu snížit počet kmenových zaměstnanců ve prospěch zaměstnanců dočasně přidělených. Agentura práce tyto zaměstnance převezme, přičemž stále vykonávají stejnou práci, pouze pod hlavičkou jiného zaměstnavatele.

Poslední službou je vyhledávání zaměstnanců pro konkrétní pracovní pozice. Podle požadavků klienta agentura vyhledá vyhovující kandidáty, otestuje je a klientovi představí ty, kteří by mohli být vhodnými adepty.

Své podnikatelské aktivity zahájila firma v roce 2012 a v následujícím roce prošla výrazným růstem. V současné době řadí mezi své významné klienty např. firmy Continental, Grammer nebo Inventec.⁵²

⁵² WORKLINE. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.agenturaworkline.eu/cs>

7.2.4 Smluvní vztah Parker-Hannifin s.r.o. a agentury práce

Podmínky spolupráce mezi Parker-Hannifin s.r.o. a agenturami práce jsou zakotveny ve smlouvě, kterou mezi sebou tzv. uživatel (Parker-Hannifin s.r.o.) a agentura práce uzavřeli. Smlouva je sepsána tak, aby byla v souladu s § 308 zákoníku práce. Obsah této smlouvy shrnují následující odstavce.

V úvodu smlouva popisuje podmínky a způsob uzavírání jednotlivých konkrétních dohod o dočasném přidělení zaměstnanců agentury práce k uživateli a vymezuje práva a povinnosti obou stran. Dohody o dočasném přidělení agenturních zaměstnanců jsou uzavírány na základě písemných objednávek uživatele, které uživatel zasílá agentuře práce. Objednávku vyhotoví uživatel vyplněním formuláře, který je nedílnou součástí smlouvy. Za uživatele je oprávněn učinit objednávku zástupce uživatele: pracovník personálního oddělení. Po obdržení objednávky agentura práce připraví návrh na uzavření konkrétní dohody o dočasném přidělení (opět v podobě odsouhlaseného formuláře). Uživatel návrh buď odmítne, anebo akceptuje, čímž dochází k uzavření konkrétní dohody o dočasném přidělení. Agentura práce pak zajistí domluvený počet pracovníků v domluveném termínu.

Vlastní objednávce uživatele může předcházet také nezávazná písemná poptávka po vyhledání vhodných agenturních zaměstnanců, která bude obsahovat okruh poptávaných pracovních profesí, předpokládaný termín přidělení agenturních zaměstnanců, dobu trvání dočasného přidělení agenturních zaměstnanců a počet agenturních zaměstnanců. V tomto případě agentura práce prověří, zda je schopna uživatelem poptávané podmínky splnit, případně sdělí uživateli, že nedisponuje vhodnými kandidáty pro přidělení k výkonu práce.

Uživatel je oprávněn dočasně přiděleného zaměstnance podrobit testu manuální zručnosti a obecných schopností zaměstnance (jako například schopnosti koncentrace, schopnost opakovat stereotypní úkony apod.). O výběru konkrétního dočasně přiděleného zaměstnance rozhoduje mistr, příp. směnový vedoucí oddělení, na kterém bude zaměstnanec pracovat.

Další kapitolou smlouvy jsou pravidla, která popisují postup v případě nepřítomnosti dočasně přiděleného zaměstnance. Je povinností agentury práce tohoto zaměstnance nahradit, k čemuž může využít tzv. střídače (osoba, která splňuje podmínku absolvování vstupního školení a příslušné odborné znalosti potřebné pro výkon střídané profese

při zachování veškerých zákonných podmínek, jako např. maximální doba výkonu práce).

Uživatel je oprávněn průběžně měnit počet dočasně přidělených zaměstnanců dle svých aktuálních potřeb. Smlouva rovněž uvádí důvody, které mohou vést k ukončení dočasného přidělení zaměstnance.

Další odstavec smlouvy se věnuje právu uživatele požádat o převedení konkrétního dočasně přiděleného pracovníka do pracovního poměru a ukončit tak jeho statut agenturního zaměstnance.

Součástí smlouvy je kapitola, kde uživatel určuje místo výkonu práce a druh práce, kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat.

Smlouva dále stanovuje, jakou cenu uživatel zaplatí agentuře práce za odpracovanou hodinu dočasně přiděleného zaměstnance. Smluvní strany se zavazují průběžně se informovat o změnách mzdových podmínek aktuálně platných u uživatele, které mají dopad na odměňování přidělených zaměstnanců agentury práce, tak aby byly zachovány tzv. srovnatelné podmínky pro zaměstnance. Mzdu zaměstnancům vyplácí agentura práce, která je rovněž povinna odvádět za zaměstnance veškeré zákonné či dohodnuté srážky (např. pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, zdravotní pojištění apod.).

Smlouva dále řeší výši smluvních pokut, které agentura práce platí uživateli, pokud poruší či nesplní určité požadavky uživatele. Jedná se zejména o pokuty za nepřítomnost pracovníka, za porušení vnitropodnikových směrnic aj.

Další kapitolou smlouvy je postup řešení škod a stanovení výše náhrad, které uživateli dočasně přidělený zaměstnanec způsobil.

Součástí smlouvy je popis pracovních a ochranných pomůcek, kterými musí agentura práce pracovníky vybavit, tak aby byla dodržena pravidla bezpečnosti práce na pracovišti.

Ve smlouvě je rovněž zakotveno právo uživatele provést audit u agentury práce, za účelem zjištění, zda jsou jednotlivé body této smlouvy o vzájemné spolupráci dodržovány.

7.2.5 Popis procesů vzájemné spolupráce

Obsahem této kapitoly je popis procesů vzájemné spolupráce mezi Parker-Hannifin s.r.o. a agenturami práce. Za komunikaci na straně Parker-Hannifin s.r.o. je zodpovědné Personální oddělení. Personální oddělení určilo jednoho svého člena, který má oblast agenturního zaměstnávání v rámci společnosti na starost. Agentura práce určila tzv. koordinátora, který řeší všechny záležitosti za agenturu.

Mezi těmito dvěma osobami probíhá každý den intenzivní komunikace (osobní i telefonická), kde se řeší aktuální požadavky, změny, problémy. Tato komunikace je pro fungující systém stěžejní, protože situace na pracovišti se mění velmi často a jen rychlou reakcí na tyto změny je možné si udržet flexibilitu pracovních sil. Pracovník personálního oddělení je prostředníkem mezi společností a agenturami práce, sbírá a zjišťuje, jaké jsou aktuální požadavky výrobních oddělení a snaží se operativně vyvažovat množství dočasně přidělených pracovníků.

Zástupce personálního oddělení zároveň každý týden organizuje schůzku s koordinátory pracovních agentur, kde se probírají dlouhodobé požadavky na pracovní síly. Cílem těchto schůzek je mimo jiné zlepšit vzájemnou spolupráci obou agentur (obou koordinátorů), a to zejména v případě, kdy hrozí výpadek pracovníků. Týdenní schůzky zároveň slouží jako informační, tedy o změnách v pravidlech, přítomnosti auditu, plánování odstávky apod.

Agentura práce je povinna dodat uživateli všechny podklady nutné k evidenci přidělených zaměstnanců v souvislosti s požadavky platné legislativy (např. povolení k získávání cizinců na volná pracovní místa, platné průkazy totožnosti přidělených zaměstnanců, platné lékařské prohlídky lékaře ZPP, platné průkazy o získané kvalifikaci apod.). Tyto podklady dodá agentura práce nejpozději v den nástupu přiděleného zaměstnance k uživateli. Dále je agentura práce povinna dodat uživateli všechny aktualizace těchto podkladů nejpozději do 2 dnů po jejich obdržení od přiděleného zaměstnance. Pracovník personálního oddělení je zodpovědný za evidenci těchto dokumentů.

Parker-Hannifin s.r.o. jakožto uživatel ukládá dočasně přidělenému zaměstnanci pracovní úkoly, organizuje, kontroluje a řídí jeho práci, dává mu k tomuto účelu pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu jeho zdraví při práci. Na základě vyhodnocení rizik pro konkrétní pracovní místo je pak

uživatel povinen dočasně přidělené zaměstnance na své náklady řádně proškolit, poskytnout jim potřebné speciální a specifické ochranné pracovní pomůcky.

V případě vzniku pracovního úrazu poskytne uživatel první pomoc a dále již postupuje v souladu s příslušnými ustanoveními Zákoníku práce o vzniku pracovního úrazu dočasně přiděleného zaměstnance a informuje příslušnou agenturu práce bez zbytečného odkladu po vzniku události.

7.3 Podniková kultura ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o.

7.3.1 Cíle a strategie společnosti

Cíle a strategie společnosti, kterými se bude společnost následující fiskální rok řídit, jsou sepsány v dokumentu s názvem Cíle a politika jakosti. S obsahem tohoto dokumentu jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti a dokument je po celý rok vizuálně přítomen na všech pracovištích.

Aktuální cíle a strategie pro výrobní závod v Sadské jsou stanoveny následovně: „Cílem závodu v Sadské, je být preferovaným a vyhledávaným dodavatelem.“

Pro udržení a rozvíjení této strategické pozice, musí lokace Sadská v průběhu všech výrobních činností usilovat o vysoký standard kvality a produktivity, vedoucí k neustálému zvyšování efektivitu systému řízení organizace. K tomu slouží zabezpečení vhodných výrobních technologií, odpovědný přístup všech pracovníků a v neposlední řadě i aplikace moderních metod managementu kvality. Neméně významnou oblastí systému řízení je oblast Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Organizace má za cíl minimalizovat rizika spojená s jednotlivými činnostmi. Pracuje na snížení rizik a na vytvoření bezpečného a příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance. Tímto se politika kvality hlásí k politice systémů řízení EMS a OHSAS, platných pro celou lokaci Sadská.

Pro podporu výše uvedených strategických záměrů byly vedením BU Sadská dále stanoveny následující zásady:

Služby zákazníkům - cílem korporace Parker Hannifin je stoprocentně spokojený zákazník - v podmínkách BU Sadská to znamená trvalé zaměření na kvalitu produkce a maximální zákaznický servis;

Implementace Parker Lean principů - cílem je nabízet konkurenceschopné ceny a současně minimalizovat všechny druhy plýtvání v rámci organizace jak ve výrobních, tak v nevýrobních procesech;

Finanční výkonnost - díky procesu neustálého zlepšování odhalovat a minimalizovat rezervy a tím přispívat k příznivým hospodářským výsledkům, zejména pak zvyšování rentability vloženého kapitálu, zkracování doby výroby, omezení rozpracované výroby, udržování skladových a maximální využití disponibilních kapacit atd;

Spokojenost zaměstnanců - cílem je být vyhledávaným zaměstnavatelem, zaměřit se na optimalizaci pracovních podmínek, kontinuální zvyšování kvalifikace a zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích organizace a zlepšení komunikace pro zvýšení spokojenosti a efektivity zaměstnanců.

Pro dosažení výše uvedených záměrů jsou pro jednotlivé závody ročně stanovovány a vyhodnocovány cíle kritérií výkonnosti a podporován rozvoj systému managementu kvality.

Vedení závodu v Sadské si uvědomuje, že dosažení výše uvedených záměrů bude vyžadovat ze strany managementu podporu, včetně zabezpečení nezbytných zdrojů, uplatnění účinných kontrolních mechanismů a informování všech pracovníků o konkrétních záměrech a cílech.

7.3.2 Hodnoty společnosti – Etický kodex

Vedení společnosti si jakožto představitel mezinárodní korporace působící v desítkách zemí, velice zakládá na dodržování etického kodexu, který má společnost detailně zpracovaný. Dokument s názvem Kodex chování je vždy přeložen do mateřského jazyka, tak aby mu rozuměli všichni zaměstnanci. Nový zaměstnanec je s etickým kodexem poprvé seznámen v průběhu vstupního školení. Každý rok pak prochází všichni zaměstnanci společnosti tzv. periodickým školením etického kodexu, kde jsou všechny zásady zopakovány a zároveň jsou školení více orientovaná na aktuální témata. Kodex chování ve svém úvodu seznamuje zaměstnance s hodnotami společnosti, které zní následovně:

Společnost Parker je vystavěna na základech poctivého jednání a naslouchání jeho zákazníkům i zaměstnancům.

Společnost věří, že budoucí růst je zaručen tím, že společnost ctí tradici dokonalosti a neustále sleduje své klíčové hodnoty. Filozofie úspěchu spočívá v trvání na dodržování bezúhonnosti, poctivosti, respektu a etického chování. Společnost vítá a podporuje různorodost ve všech aspektech globálního podnikání. Snaží se o zvýšení životní úrovně, a to prostřednictvím odpovědného globálního řízení.

Společnost podporuje nadšené zaměstnance, kteří vnímají, že mají řízení ve svých rukou - každý nápad je důležitý a každá pozice má svoji váhu.

Jak píše Mužík: *„Kreativita je schopnost člověka být sám od sebe činný, tvořivě přijímat nové poznatky a být produktivní v duševní oblasti. Bez kreativity by řešení problémů, které vyžaduje více než pouhou reakci a naučené jednání, bylo zcela nemyslitelné.“*⁵³

Zaměstnanci, zejména ti vedoucí, plní své závazky a uskutečňují a ovlivňují hodnotu společného úsilí. Zároveň věří, že jejich síla spočívá ve vztazích mezi jednotlivci, jejich zákazníky a světem, kterému slouží. Pozornost je zaměřena na zákazníky, kteří jsou ceněni, kdy cílem společnosti je přinášet zákazníkům radost tím, že s nimi navazuje partnerství a reaguje na jejich potřeby. Společnost si je vědoma toho, že úspěch je možný pouze zvyšováním produktivity a ziskovosti svých zákazníků, čímž se zároveň stará i o své úspěchy. Společnost se zavazuje sloužit svým zákazníkům prostřednictvím inovací, vytvářením hodnot a poskytováním řešení nejvyšší možné kvality.

Podporováním zainteresovanosti vedení, jdou vedoucí zaměstnanci příkladem, čímž neustále a za všech okolností dávají najevo své hodnoty. Jejich zkušenosti a schopnosti jsou základem provozní dokonalosti společnosti Parker. Tito zaměstnanci nesou odpovědnost za dosahování takových výsledků, které investoři společnosti očekávají. Zaměstnanci si naslouchají, vzájemně se podporují a ctí růst a úspěchy společnosti. Věřící, že pokud se těchto principů budou držet, bude společnost i nadále největším světovým výrobcem technologií pohybu a řízení. Především ale věří, že nadání a produkty společnosti Parker jsou přínosem pro všechny komunity na celém světě. Kodex chování společnosti Parker má sloužit jako průvodce chováním. Představuje závazek ke správnému chování, poctivému jednání a integritě. Tento kodex se nezabývá

⁵³ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha, Codex Bohemia, 1998, s. 141. ISBN 80-85963-52-3.

všemi zákony ani zásadami, ani každým etickým rozhodnutím, snaží se být průvodcem a směřovat zaměstnance tam, kde je možné získat další pomoc.

Parker je globální společnost, která působí na různých místech světa. Zaměstnanci podléhají zákonům a předpisům mnoha různých zemí. I když lze některé zákony použít globálně, je třeba dbát také na dodržování zvyků a zákonů v zemích a také v organizacích, v nichž působí, například v Evropské unii. V případě že takový rozpor vznikne, je třeba se poradit s právním poradcem společnosti, aby mohl být problém správně vyřešen.

Etický kodex stanovuje zvláštní odpovědnosti pro všechny své zaměstnance a také další odpovědnosti platné pro manažery. Podle toho je každý zaměstnanec povinen:

- Porozumět požadavkům tohoto kodexu a pokládat otázky, pokud vzniknou nejasnosti
- Přijmout hodnoty čestného jednání a integrity
- Dodržovat všechny zákony, předpisy a zásady společnosti
- Nahlásit jakéhokoli nevhodné chování
- Účastnit se a podporovat každoročního školení integrity

Manažeři a nadřízení mají další odpovědnosti. Musí modelovat role a vytvářet pracovní prostředí, v němž každý ví, že je od něj požadováno etické a zákonné chování. Manažeři a nadřízení musejí za každých okolností sledovat, zda nedošlo k nezákonnému nebo neetickému chování, a povzbuzovat zaměstnance, aby se na ně obraceli se všemi případnými problémy či pochybnostmi.

Každý, kdo poruší kodex chování, ať už obsahem nebo formou, bude podroben disciplinárnímu řízení, které může vést až k ukončení pracovního poměru.

Etický kodex se dále detailně věnuje několika oblastem, o jejichž obsahu pojednávají následující odstavce.

Zdraví a bezpečnost: Všichni zaměstnanci mají právo na zdravé a bezpečné pracovní prostředí, proto je každý zaměstnanec odpovědný za dodržování všech pravidel pro ochranu zdraví a bezpečnosti, která se vztahují k práci.

Obtěžování, šikana a násilí: Všichni zaměstnanci mají právo na zdvořilé a uctivé jednání. Obtěžování, šikana nebo násilí působí destruktivně na pozitivní pracovní

prostředí a takové chování nebude tolerováno. Nemístné návrhy, nevhodné poznámky, vtipy, zastrašování apod. jsou nepřijatelné formy chování.

Respekt a spravedlivé zacházení: Společnost Parker respektuje jedinečný charakter a podíl každého jednotlivce na výsledcích. Firemní zásadou je vyhledávat, zaměstnávat a povyšovat zaměstnance na základě dovedností a výkonu, bez ohledu na věk, rasu, barvu pleti, náboženské přesvědčení, pohlaví, postižení, národnostní původ, etnickou skupinu, sexuální orientaci nebo vojenské zásluhy. Od zaměstnanců se očekává, že podpoří tyto zásady a budou s ostatními zaměstnanci jednat uvážlivě a s úctou.

Zneužívání návykových látek na pracovišti: Společnost Parker je odhodlána zajistit všem zaměstnancům zdravé prostředí bez návykových látek. Výroba, vlastnictví, distribuce nebo použití a také stav pod vlivem alkoholu nebo nezákonných drog na pracovišti je zakázán.

Životní prostředí: Společnost Parker je odhodlána zaujímat přední pozici v oblasti ochrany životního prostředí, a to stálým zlepšováním péče o životní prostředí k prospěchu zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, akcionářů a globálních společenství. Všichni zaměstnanci musí přijmout závazek chránit životní prostředí v podnicích a prostorách společnosti Parker a v jejich okolí. Společnost Parker se řídí zásadou dodržování všech platných zákonů na ochranu životního prostředí a přijetím veškerých přiměřených preventivních opatření ke snížení potenciálního uvolnění škodlivých látek.

Dárky a zábava: Smyslem výměny dáreků a zábavy je vybudovat přátelství mezi obchodními partnery. Přestože se zvyky v jednotlivých zemích liší, platí jeden základní princip: zaměstnanec nesmí přijmout ani dát dárek nebo zábavu, pokud by jeho účelem bylo vynucení závazku nebo nepatřičné ovlivnění.

Střet zájmů: Zaměstnanci se musejí vyhnout všem zájmům nebo aktivitám mimo společnost, které vytvářejí nebo budí zdání střetu zájmů. Ke střetu zájmů v tomto smyslu dochází, když osobní společenské nebo politické aktivity narušují schopnost provádět práci u společnosti Parker objektivně a efektivně, nebo jsou prováděny na náklady společnosti Parker.

Antimonopolní zákony a zákony o hospodářské soutěži: Účelem antimonopolních zákonů a zákonů o hospodářské soutěži je udržet volný obchod a poctivou konkurenci na celém světě. Tyto zákony zakazují smlouvy nebo dohody mezi konkurenty, například tajné dohody o cenách, které směřují proti další konkurenci. Společnost Parker se řídí

zásadami dodržování zákonů o hospodářské soutěži Spojených států, antimonopolních zákonů Evropské unie a podobných zákonů v zemích, kde podniká. Aby nevznikl ani dojem nevhodného jednání, společnost Parker absolutně zakazuje nezákonné porady s konkurenčními společnostmi ohledně cen, zákazníků nebo teritorií.

Zákony na regulaci dovozu a vývozu: Všechny země mají zákony na regulaci dovozu a vývozu zboží. Zákony na regulaci dovozu a vývozu mohou podléhat zájmům národní bezpečnosti, zvýšení příjmů prostřednictvím cel a dalším obchodním účelům. Podnikové zásady zakazují veškeré prodeje do některých zemí, na které je uvaleno embargo. Pokud má zaměstnanec odpovědnost za vývoz, musí tyto země znát.

Protikorupční zákony a zákony proti úplatkářství: Je přísně zakázáno nabízet, poskytovat nebo slibovat cokoli hodnotného, přímo nebo nepřímo získávat vliv zahraničních úředníků, kandidátů nebo politických stran, a to ani v případě, že jde o místně zavedený postup. Tyto zákony se vztahují na naše agenty a distributory. Nelze najímat třetí strany na to, aby prováděly činnosti, které sami nesmíme provádět přímo.

Styk s vládou: Protože je společnost Parker globální společností, mohou její zaměstnanci přijít do styku s vládními činiteli. Při obchodování s vládami se normy chování mohou lišit od norem platných při komerčním podnikání. Například normy související se zábavou a dárky jsou obecně přísnější, pokud jde o vládní činitele.

Vládní lobování a politická činnost: Společnost Parker může občas zaujmout veřejný postoj ohledně kritických problémů, které jsou důležité pro blaho jejích zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, akcionářů a dalších. Společnost Parker však nedovolí využití žádných finančních prostředků společnosti k přispívání politickému kandidátovi, straně, kampani ani držiteli úřadu, ať už je taková činnost zákonná či nikoli.

Integrita finančních zpráv: Úplné a přesné záznamy, jak finanční, tak nefinanční, mají klíčovou důležitost pro udržování pověsti společnosti Parker a zároveň pro splnění její odpovědnosti vůči akcionářům, obci a dalším investorům. Všechny transakce musí být zaznamenány podle účetních zásad USA, místních účetních zásad a podle zásad výkazů společnosti Parker.

Ochrana aktiv: Je odpovědností každého jednotlivce učinit přiměřená bezpečnostní opatření pro ochranu aktiv společnosti Parker před ztrátou a krádeží. Každý má odpovědnost využívat zdroje společnosti, například čas, materiály a vybavení, pro účely podnikání společnosti a nikoli pro osobní prospěch. Veškeré takové osobní použití, bez

příslušného svolení v rámci tohoto kodexu, může představovat i krádež majetku společnosti.

Duševní vlastnictví: Konkurenční výhoda společnosti Parker na světovém trhu je výsledkem kreativního myšlení a inovativních inženýrských nápadů. Duševní vlastnictví, kam patří obchodní známky, patenty, autorská práva, obchodní tajemství a další informace o vlastnictví, je třeba chránit.

Nedovolené používání interních informací: Zákony o nedovoleném používání interních informací (jako např. informace o významném soudním sporu, uvedení nového výrobky na trh, získání velkého nového kontraktu apod.) se vztahují na úředníky, ředitele, zaměstnance, poradce a také na rodinné příslušníky, přátele, obchodní partnery a další známosti těchto osob.

Elektronická komunikace: Elektronická aktiva společnosti Parker, například počítače, telefony, mobilní telefony, faxy a kopírky, jsou určeny pro použití k obchodním účelům společnosti. Informace uložené, přenášené nebo zpracovávané v těchto aktivech rovněž patří společnosti Parker a lze je kdykoli sledovat. Omezené osobní použití těchto aktiv je povoleno pouze v případě, že nenarušuje pracovní povinnosti a nesouvisí s nezákonnou činností ani s žádnou obchodní činností mimo společnost.

Důležitou součástí etického kodexu jsou informace o tom, kde hledat v případě potřeby pomoc nebo radu. Pokud má zaměstnanec otázky nebo pochybnosti, je v první řadě doporučováno, aby si promluvil se svým nadřízeným. Dalším zdrojem je místní oddělení lidských zdrojů (Human Resources). Další možností je využít službu telefonní linky Integrity Line – takzvané Etické linky. Tato linka společnosti Parker je zdroj, který mohou zaměstnanci využít k vyjádření obav ohledně dodržování zákonů a předpisů. Telefonní linky a internetové stránky provozuje jiná společnost, jejíž zástupci jsou k dispozici 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Hovory nejsou sledovány ani nahrávány. Uvedení jména může pomoci při řešení problému, ale je na zaměstnanci, zda se rozhodne zůstat v anonymitě. Etickou linku obsluhuje specialista vyškolený v naslouchání a dokumentování problémů. Jsou k dispozici tlumočníci, aby nic nebránilo přenosu informací. Společnost se zavazuje, že vynaloží veškerou snahu o zachování důvěrnosti informací. Volající obdrží sledovací číslo, aby si mohl zavolat zpět a prověřit stav svého telefonátu nebo internetového oznámení nebo zjistit, zda

vyšetřovatelé nemají nějaké otázky. Společnost Parker nebude tolerovat odvetná opatření proti zaměstnanci, který v dobré víře oznámí obavy ohledně dodržování zákonů, tohoto kodexu nebo jakékoli jiné obavy týkající se obchodního chování.

7.3.3 Vizuální styl

Společnost Parker-Hannifin s.r.o. disponuje vlastním vizuálním stylem. Ten je do určité míry dán korporací a zčásti je řízen přímo konkrétním závodem.

Nejtypičtějším symbolem pro společnost je její logo. S logem se setkáváme poprvé již při příchodu do areálu společnosti, je na reklamních poutacích, cedulích apod. Logo se používá na všech tiskopisech, reklamních materiálech, při tvorbě elektronických prezentací nebo během elektronické komunikace. Zaměstnanci mají logo společnosti také vyšité na pracovním oblečení. Logo představuje nápis Parker, který má přesně danou podobu (rozměry, barvu, druh písma).⁵⁴

Obr. 3 Firemní logo



Zdroj: PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT. 2007*

V blízkosti loga se také obvykle nachází firemní motto „Engineering Your Success“, které společnost používá v angličtině, motto lze přeložit jako „Řídíme váš úspěch“.⁵⁵

Obr. 4 Firemní motto



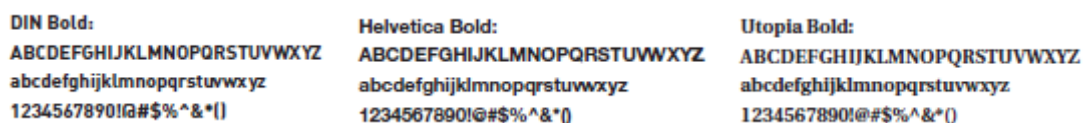
Zdroj: PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT. 2007*

⁵⁴ PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT. 2007.* s. 30

⁵⁵ PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT. 2007.* s. 34

Dalším projevem korporátního designu je druh písma, který se používá, pokud zaměstnanec jménem společnosti odesílá e-maily nebo tiskne dokumenty. Tímto předepsaným primárním typem písma je tzv. font DIN. Jedná se o unikátní font, který si společnost nechala pro sebe vytvořit. Tento font je pro zaměstnance volně ke stažení. Dalšími typy písma, které je povoleno používat, je Helvetica nebo Utopia.⁵⁶

Obr. 5 Korporátní font písma



Zdroj: PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT*. 2007

Parker má také dānu paletu barev, které lze považovat za „firemní“. Jsou jimi tři k sobě ladící palety barev.⁵⁷

Obr. 6 Korporátní barvy



Zdroj: PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT*. 2007

Tolik vše ke korporátnímu designu, obecně si troufám tvrdit, že výše uvedené prvky vizuálního stylu nejsou nikterak náročné na dodržování a Parker-Hannifin s.r.o. je v tomto směru poměrně důsledný.

7.3.4 Komunikace

Dalším pilířem firemní kultury je komunikace. Firemní komunikaci definuje Tureckiová jako specifický druh sociální komunikace, realizovaný uvnitř společnosti a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi společností a jejím okolím. Je to systém, který propojuje organizaci (informačně i vztahově) na všech úrovních

⁵⁶ PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT*. 2007. s. 49-51

⁵⁷ PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT*. 2007 s. 57-58

organizační struktury.⁵⁸ Způsob komunikace je rituál, který o firmě mnoho vypovídá. Komunikace probíhá v mnoha rovinách (ve vztahu nadřízený - podřízený, v rámci oddělení nebo týmu apod.). Komunikaci ve společnost Parker-Hannifin s.r.o. lze popsat ze dvou hledisek. První je oficiální/formální, druhá je neformální. Dlouhodobou snahou managementu je budovat především komunikaci otevřenou. Cílem je, aby zaměstnanci cítili, že se můžou na své nadřízené s důvěrou obrátit.

Oficiální komunikace probíhá prostřednictvím nejrůznějších porad a schůzí v rámci týmů, oddělení a divizí. Tématem jsou aktuální výsledky, novinky, plánované akce a mnoho dalších témat. Nedílnou součástí těchto schůzek je dotaz na zpětnou vazbu. Jakýkoli účastník komunikace má prostor vznést dotaz, případně říci svůj názor na věc. Aby vedení získávalo efektivní zpětnou vazbu, musí dlouhodobě komunikovat se zaměstnanci a vytvářet si důvěru. Vzorem komunikace je rozhodně management, proto manažeři i další vedoucí pracovníci musí mít obstojné komunikační dovednosti. Oficiální komunikace má také svou tištěnou podobu. Každý týden společnost zveřejňuje informační brožuru s názvem Parker aktuality a zároveň každý třetí měsíc pak vydává vlastní firemní časopis, který je společný pro celou Českou republiku.

Jako způsob neformální komunikace můžeme uvést každoroční vánoční večírek pro zaměstnance, sportovní den, nebo akce zaměřené na podporu budování týmů (tzv. teambuilding).

7.3.5 Zapojení a zplnomocnění zaměstnanců

Zapojený a zplnomocněný zaměstnanec je de facto představitelem ideálního pracovníka Parker-Hannifin s.r.o. A právě z takovýchto zaměstnanců se společnost snaží vybudovat týmy. Společnost vnímá, že týmová práce je důležitou složkou firemní kultury, která je spojena se vzájemnou spoluprací členů týmu, vztahů mezi členy, jejich odpovědností, důvěrou a soudržností v jejich rolích. Týmová práce je ve společnosti realizována prostřednictvím tzv. HPT (výkonných týmů). Práce v tzv. HPT týmech je způsob, jakým společnost Parker dokáže zapojit všechny své zaměstnance a udělit jim

⁵⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2004. s. 111. ISBN 80-247-0405-6.

pravomoci. Týmy přispívají k adaptabilitě společnosti tím, že poskytují možnosti rozšířené spolupráce při rozhodování a řešení problémů.

Týmové prostředí rovněž motivuje zaměstnance ve všech funkcích ke zlepšení za pomoci kreativního a inovativního myšlení. Warren Bennis, odborník na vedení a řízení společností, to shrnul takto: „*Nikdo není tak chytrý jako my všichni dohromady.*“⁵⁹

Tým je malá skupina lidí s dovednostmi, které se vzájemně doplňují. Tým má společný účel, vytyčené výkonové cíle a jednotnou koncepci. Za to vše jsou členové týmu sobě navzájem zodpovědní. Výkonný tým dosahuje součinnosti a pracovních výsledků pomocí efektivní spolupráce a dělby pravomocí. Aby mohl výkonný tým fungovat, je potřeba aby v něm mezi členy týmu fungoval závazek ke spolupráci, shodě a důvěře ohledně sdílených povinností. Všichni členové týmu by také měli disponovat potřebnými dovednostmi, které se vzájemně doplňují. V případě, že více členů týmu pracuje společně, dosáhnou obvykle lepšího výsledku, než kdyby pracovali samostatně a jejich individuální výsledky se sloučily. Nejtěžší dovedností, kterou mají zaměstnanci dosáhnout, je tzv. sdílená pravomoc. V HPT týmech se pozvolna ujímá iniciativy neformální vedení, které se snaží splnit účel týmu a jeho cíle. Do jisté míry to souvisí s problémy, které se bezprostředně vyskytnou, a tím, kdo má jakou kvalifikaci či schopnosti je vyřešit. Navíc během toho, co se tým vyvíjí, leadeři postupně začínají do jisté míry sdílet zodpovědnost za vedení a rozhodování se členy týmu. Míru sdílené zodpovědnosti určuje ráz úkolů a rozhodnutí, kterým tým zrovna čelí.⁶⁰

⁵⁹ BENNIS, Warren. *Starí psi a nové triky aneb o tvořivosti a spolupráci*. 1.vyd. Management Press, 2001, ISBN: 8072610457.

⁶⁰ PARKER HANNIFIN. *HPT Leader Workbook*. 2011.

Na Obr. 7 níže je znázorněn model HPT (Výkonných týmů) společnosti Parker. Jednotlivé vrcholy trojúhelníku ukazují na tři cíle, kterých by měly týmy dosáhnout:

1. Obchodní výsledky – řešení problémů a zhodnocení — zejména pomocí zavádění nových postupů a kreativity — to vše má hlavní vliv na Win Score Card (přehled výsledků)
2. Osobní růst – zaměstnanci se učí novým dovednostem, rozvíjejí svoje schopnosti a mají radost ze svých pokroků
3. Udržitelnost – zajištění trvalé rentability společnosti Parker dlouhodobým rozvojem a odváděním výsledků

Obr. 7 Grafické znázornění modelu HPT týmu



Zdroj: PARKER HANNIFIN. *HPT Leader Workbook*. 2011

Podmínky vzniku HPT:

Oblast první - Závazek

První oblastí je tzv. Závazek – člen se zaváže týmu, když má pocit, že společně s ostatními členy směřuje ke společnému cíli, a když mezi nimi panuje shoda a důvěra ohledně sdílených povinností.

Jednou ze součástí oblasti závazku je vytvoření **Smysluplného účelu** – týmy si vytyčí směr, uvedou se do pohybu a zavážou se tím, že si vytvoří smysluplný účel. Je chybou si myslet, že jediným účelem týmu je, aby se setkalo několik lidí pohromadě a „utvořilo tým“. Musí se sejít za účelem dosažení konkrétního výkonnostního úkolu. Právě to, víc než cokoli jiného, pomůže skupině lidí, aby se stala dobrým týmem.

Důležité je vytvoření **Náročného cíle** – účel týmu a jeho cíle jsou spolu nerozlučně svázané, protože krátkodobé cíle musejí vždy směřovat ke splnění celkového účelu týmu. Tyto cíle rovněž pomáhají týmu se soustředit na svůj výkon, sledovat své pokroky a činit členy vzájemně zodpovědnými.

Potřebná je i **Osobní a vzájemná zodpovědnost** – Když skupina lidí skutečně spolupracuje za účelem dosažení konkrétního společného cíle, přináší to automaticky atmosféru důvěry a angažovanosti. Jakmile začne tým spolupracovat na splnění svého účelu a cílů, začne činit zodpovědnými za svůj výkon jak jednotlivce, tak i celý tým. HPT (Výkonný tým) se pozná tak, že místo toho, aby byl za všechny členy zodpovědný leader, činí se jednotliví členové týmů vzájemně zodpovědnými.

Oblast druhá - Dovednosti

Dovednost – týmy musejí disponovat nebo si osvojit správnou kombinaci vzájemně se doplňující dovednosti, aby splnily týmový úkol. Chybí-li zpočátku v týmu některé z potřebných dovedností, není ještě důvod k obavám. Kromě některých pokročilých odborných a praktických dovedností, se mohou členové týmu naučit potřebné dovednosti během toho, co se bude tým rozrůstat a rozvíjet.

Součástí oblasti Dovednosti je **Řešení problémů** – jednou z klíčových stránek dělby pravomocí je fakt, že by se týmy měly začít rozhodovat a řešit problémy víc sami za sebe. K tomu je zapotřebí, aby si týmy nejprve určily a posléze pochopily problémy a možnosti, před kterými stojí. Dále je zapotřebí, aby využívaly při řešení problémů

vhodné pomůcky k vyhodnocení svých možností, které by je mohly posunout vpřed, a v neposlední řadě by se měly začít rozhodovat o tom, jak budou dál postupovat a realizovat svá řešení. Mnohé z těchto dovedností se mohou naučit takzvaně za pochodu.

Dalším důležitým aspektem jsou **Odborné dovednosti** – členové týmu musejí disponovat určitými dovednostmi, znalostmi a kritickými schopnostmi, aby dokázali používat přístroje, metodiky a technologie ke splnění svých pracovních úkolů. Členové týmu by měli být dále kvalifikovaní v některých praktických oblastech, které by mohly být týmu ku prospěchu.

Jednou pro mne z nejdůležitějších částí jsou tzv. **Týmové a společenské dovednosti** – kromě odborných dovedností si musejí týmy osvojit schopnost zvládat sociální a mezilidské pracovní vazby. Tento sociální prvek pracovní činnosti je stejně důležitý jako odborné a praktické dovednosti. Mezi tyto dovednosti se počítá efektivní komunikace, aktivní naslouchání, předávání a přijímání zpětné vazby, řešení konfliktů a uznání zájmů a úspěchů druhých.

Oblast třetí – Spolupráce

Spolupráce – je v podstatě součinnost za účelem dosažení společného cíle. Dále je klíčovým prvkem k dosažení souladu, což je stav, kdy spolu dva nebo více členů týmu pracuje s cílem vyprodukovat nějaký výsledek, který je větší, než kdyby pracovali samostatně a jejich individuální výsledky se sloučily.

Pro oblast Spolupráce je důležitý **Jednotný přístup** – týmy se musejí shodnout, jakým způsobem budou členové týmu spolupracovat, aby splnily svůj účel a dosáhly stanovených cílů. Součástí jejich přístupu musí být jak sociální, tak odborný aspekt. Mezi klíčové prvky lze zařadit základní pravidla nebo povinnosti týmu; funkce a zodpovědnosti; pomůcky, postupy a metodiky.

Podmínkou je také **Disciplína** – to, co musí tým dělat, aby se stal výkonným (vytýčení cílů, přijetí vzájemné odpovědnosti apod.), je z větší části pochopitelné zdravým lidským rozumem. Problém je, že často zapomínáme aplikovat v praxi to, o čem víme, že je pro efektivní výkon týmu potřebné. Řešení je otázkou disciplíny a společného úsilí týmu důsledně dodržovat zásady, o kterých víme, že přinesou kýžené výsledky.

A pro zaměstnance z mého pohledu nejtěžší je tzv. **Sdílená pravomoc** – v HPT (Výkonných týmech) se pozvolna ujímá iniciativy neformální vedení, které se snaží splnit účel týmu a jeho cíle. Do jisté míry to souvisí s problémy, které se bezprostředně vyskytnou, a tím, kdo má jakou kvalifikaci či schopnosti je vyřešit. Navíc během toho, co se tým vyvíjí, leaderi postupně začínají do jisté míry sdílet zodpovědnost za vedení a rozhodování s členy týmu. Míru sdílené zodpovědnosti určuje ráz úkolů a rozhodnutí, kterým tým zrovna čelí.

Schopnost zaměstnanců pracovat v takovém prostředí je motivující a zároveň náročná. A to zejména v oblastech změny způsobu myšlení a celkového přístupu. Zapojený a zplnomocněný zaměstnanec není jen pouhým nástrojem k vykonávání pracovních činností, ale stává se spolustvořitelem v oblastech pracovního prostředí, pracovních postupů, vizí, strategií, cílů a výsledků firmy.⁶¹

⁶¹ PARKER HANNIFIN. *HPT Leader Workbook*. 2011

8 Použité metody, techniky a postupy

Data, z nichž autor vycházel, získal ze zaměstnaneckého průzkumu, který proběhl ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o. v Sadské, v průběhu měsíce září 2014. Cílovou skupinou dotazování se stali kmenoví zaměstnanci a zaměstnanci agentur práce. Více informací o dotazníku, výzkumném vzorku a dotazování samotném je uvedeno v následujících podkapitolách.

8.1 Zaměstnanecký průzkum

Zaměstnanecký průzkum, který na podzim roku 2014 ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o. proběhl, patřil do kategorie interních zaměstnaneckých průzkumů. Interní průzkumy probíhají pouze v rámci lokace Sadská, téma si volí management sám, na základě aktuálních potřeb (na rozdíl od průzkumů tzv. globálních, které vychází z nařízení korporace a jsou jednotné pro všechny pobočky společnosti). Tentokrát bylo odsouhlaseno téma firemní kultura a její vnímání kmenovými a agenturními zaměstnanci. Toto téma vychází z firemních cílů pro fiskální rok 2015, který si klade za cíl posílit zapojení a zplnomocnění zaměstnanců.

Dotazník

Sestavením dotazníku bylo pověřeno personální oddělení, jakožto oddělení, které se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců a je zodpovědné za komunikaci s agenturami práce. Než byl dotazník sestaven, bylo odsouhlaseno několik zásad: v dotazníku budou obsaženy dotazy týkající se všech oblastí firemní kultury (tj. cílů a strategie společnosti, hodnot společnosti, vizuálního stylu, komunikace, zapojení a zplnomocnění zaměstnanců), každá z těchto oblastí bude mít v dotazníku stejnou váhu a stejný počet otázek. Stejnou verzi dotazníku obdrží kmenoví i agenturní zaměstnanci a dotazování bude probíhat anonymně. Abychom dokázali dotazník zpracovat, potřebujeme z dotazníku získat obecné informace o senioritě, zaměstnavateli, vzdělání, věku a pohlaví zaměstnance, který dotazník vyplňoval. Otázky v dotazníku jsou položeny tak, aby zaměstnanec pouze zaškrtnul odpověď, o které si myslí, že je správná. Dotazník,

jehož kopie je součástí příloh, obsahoval celkem 25 otázek na téma firemní kultura (5 pro každou oblast). Otázky v dotazníku zněly následovně:

1. Víte, jaká je vize společnosti Parker-Hannifin s.r.o.?
2. Jakým způsobem je cílů ve společnosti dosahováno?
3. Jak vám v plnění úkolů pomáhají nastavené cíle?
4. Na koho/na co se podle Vás zaměřuje styl řízení ve společnosti?
5. Společnost Parker-Hannifin s.r.o. žije minulostí/současností/budoucností?
6. Kdy jste se poprvé dozvěděl/a o etickém kodexu společnosti?
7. Do jaké míry etické hodnoty společnosti vstupují do vaší každodenní práce?
8. Víte, co je to Etická linka?
9. Kdo je zodpovědný za dodržování etického kodexu na pracovišti?
10. Jaký postoj zaujímáte ke svému zaměstnání ve společnosti?
11. Poznáte mezi obrázky firemní logo?
12. Viděl/a jste na některé ze společenských akcí pořádané v okolí logo společnosti Parker-Hannifin s.r.o.?
13. Umíte si představit, že oblečení s logem Parker-Hannifin s.r.o. nosíte i mimo společnost?
14. Máte doma některý z reklamních předmětů s logem Parker-Hannifin s.r.o.? (tužka, deštník, taška atd.)
15. Míjíte po cestě do zaměstnání ukazatele s logem Parker-Hannifin s.r.o.?
16. Pokud se rozhoduje o změnách na vašem oddělení, pak...
17. Pokud přijdete s návrhem nebo novou myšlenkou, pak...
18. V čem spatřujete největší komunikační bariéru?
19. Kde nejčastěji probíráte s kolegy dění ve vašem oddělení?
20. Pokud nejste s řešením problému u svého vedoucího spokojeni, víte na koho se obrátit?
21. Považujete úspěch vašeho oddělení také za svůj úspěch?
22. Cítíte se zodpovědný za výsledky vašeho oddělení?
23. Pracovní atmosféru ve společnosti byste označil/a za ...
24. Cítíte, že jste schopen/schopna ovlivňovat dění ve vašem oddělení?
25. Vnímáte, že vám váš nadřízený dává důvěru?

Skladba otázek byla odsouhlasena managementem společnosti. Personální oddělení zodpovídalo dále za přípravu dostatečného množství dotazníků a za zorganizování samotného zaměstnaneckého průzkumu.

8.2 Zpracování a analýza dat

Zaměstnanecký průzkum probíhal v papírové podobě. Aby byla zajištěna anonymita, zaměstnanci byli požádáni, aby vyplněné dotazníky vhazovali do zapečetěné urny. Když byl průzkum u konce, bylo k dispozici velké množství dat, která musela být převedena do elektronické podoby (do předem připravené tabulky v excelu). Tuto administrativně náročnou činnost vykonal autor, který se dále podílel i na analýze dat.

Tab. 1 Elektronická podoba dat ze zaměstnaneckého průzkumu

č.	Hodnoty společnosti (Etický kodex)					Vizuální styl				
	6. Kdy jste se poprvé dozvěděl/a o etickém kodexu firmy?	7. Do jaké míry etické hodnoty společnosti vstupují do vaší každodenní práce?	8. Víte, co je to Etická linka?	9. Kdo je zodpovědný za dodržování etického kodexu na pracovišti?	10. Jaký postoj zaujímáte ke svému zaměstnání ve firmě?	11. Poznáte mezi obrázky firemní logo?	12. Viděl/a jste na některé ze společenských akcí pořádané v okolí logo firmy Parker-Hannifin s.r.o.?	13. Umíte si představit, že oblečení s logem Parker-Hannifin s.r.o. nosíte i mimo firmu?	14. Máte doma některý z reklamních předmětů s logem Parker-Hannifin s.r.o.? (tužka, deštník, taška atc.)	15. Míjíte po cestě do zaměstnání ukazatel s logem Parker-Hannifin s.r.o.?
1	A	A	A	C	A	C	A	A	A	A
2	B	B	B	C	B	B	A	B	A	A
3	A	A	A	C	C	C	A	A	A	A
4	B	B	A	C	A	C	A	A	A	A
5	A	A	A	C	A	C	A	C	A	A
6	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
7	A	A	C	C	B	C	A	A	B	A
8	A	A	A	C	A	A	A	A	A	A
9	A	A	B	B	B	C	A	A	B	C
10	A	A	B	A	A	B	A	A	A	A
11	A	A	C	C	B	C	A	B	B	A

Zdroj: Cidrych (2015)

Z důvodu velkého množství získaných dat bylo nutné si určit postup, který byl poté v rámci interpretace dat používán.

V první řadě byla vyhodnocena zvlášť každá oblast otázek (tzn. oblast cílů a strategie společnosti, oblast hodnot společnosti, oblast vizuálního stylu, oblast komunikace a oblast zapojení a zplnomocnění zaměstnanců). Během hodnocení oblasti bylo potřeba pro každou z pěti otázek nejdříve zjistit celkový poměr správných a nesprávných odpovědí. Dále vyhodnotit procento správných a nesprávných odpovědí u kmenových zaměstnanců a sestavit tak profil zaměstnance, který odpovídal chybně (profil zaměřený na firemní senioritu). Následně bylo totéž provedeno pro skupinu agenturních zaměstnanců.

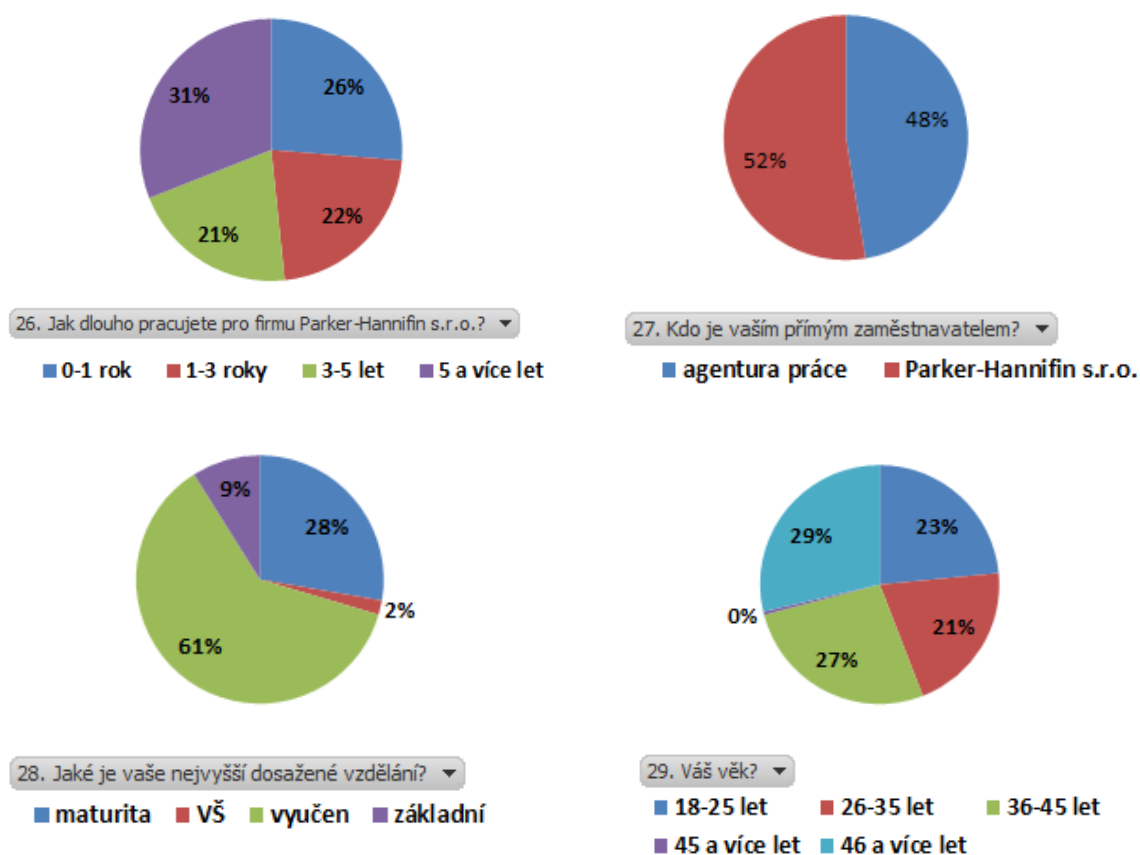
V dalším kroku se autor v každé oblasti zaměřil na otázku, u které vyhodnotil největší rozdíl mezi počtem správných odpovědí kmenových zaměstnanců a agenturních zaměstnanců. Tato data po zpracování autorem budou ve formě prezentace představena vedení společnosti, spolu s doporučeními personálního oddělení. O případných změnách bude debatováno napříč odděleními. Vedoucí pracovníci budou vyzváni, aby vypracovali návrh realizace nápravných opatření ve formě akčního plánu. Podpůrná oddělení (nákup, personální oddělení, controlling) budou poskytovat těmto akcím podporu. Účinnost opatření bude v budoucnu ověřena formou dalšího průzkumu.

9 Interpretace výsledků

Výzkumný vzorek

Interního zaměstnaneckého průzkumu na téma firemní kultura se zúčastnilo celkem 213 zaměstnanců, z toho 52 % tvořili kmenoví zaměstnanci a 48 % agenturní zaměstnanci. Tento podíl, který se téměř blíží poměru 50 na 50, autorovi poskytl dostatečné množství dat potřebných pro tento průzkum. Celkem se průzkumu zúčastnila více než 1/3 všech zaměstnanců společnosti.

Graf 1 Znárodnění výsledků zaměstnaneckého průzkumu



Zdroj: Cidrych (2015)

9.1 Cíle a strategie společnosti

Odpověď na otázku č. 1 – Víte, jaká je vize společnosti Parker-Hannifin s.r.o.? – zná 53% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 47% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 58% osob.

Odpověď na otázku č. 2 – Jakým způsobem je cílů ve společnosti dosahováno? – zná 40% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 50% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 29% osob.

Odpověď na otázku č. 3 – Jak vám v plnění úkolů pomáhají nastavené cíle? – zná 78% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 73% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 84% osob.

Odpověď na otázku č. 4 – Na koho / na co se podle Vás zaměřuje styl řízení ve společnosti? – zná 76% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 75% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 78% osob.

Odpověď na otázku č. 5 – Společnost Parker-Hannifin s.r.o. žije v (minulosti/ současnosti/ budoucnosti)? – zná 78% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 75% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 82% osob.

9.2 Hodnoty společnosti

Odpověď na otázku č. 6 – Kdy jste se poprvé dozvěděl/a o etickém kodexu společnosti? – zná 77% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 71% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 84% osob.

Odpověď na otázku č. 7 – Do jaké míry etické hodnoty společnosti vstupují do vaší každodenní práce? – zná 61% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 60% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 63% osob.

Odpověď na otázku č. 8 – Víte, co je to Etická linka? – zná 69% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 75% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 61% osob.

Odpověď na otázku č. 9 – Kdo je zodpovědný za dodržování etického kodexu na pracovišti? – zná 12% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 12% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 12% osob.

Odpověď na otázku č. 10 – Jaký postoj zaujímáte ke svému zaměstnání ve společnosti? – zná 58% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 51% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 66% osob.

9.3 Vizuální styl

Odpověď na otázku č. 11 – Poznáte mezi obrázky logo společnosti? – zná 95% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 90% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 99% osob.

Odpověď na otázku č. 12 – Viděl/a jste na některé ze společenských akcí pořádaných v okolí logo společnosti Parker-Hannifin s.r.o.? – zná 60% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 72% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 48% osob.

Odpověď na otázku č. 13 – Umíte si představit, že logo společnosti Parker-Hannifin s.r.o. nosíte i mimo zaměstnání? – zná 41% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 60% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 21% osob.

Odpověď na otázku č. 14 – Máte doma některý z reklamních předmětů s logem Parker-Hannifin s.r.o. (tužka, deštník, taška atd.)? – zná 33% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 51% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 12% osob.

Odpověď na otázku č. 15 – Míjíte po cestě do zaměstnání ukazatele s logem společnosti Parker-Hannifin s.r.o.? – zná 64% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 66% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 61% osob.

9.4 Komunikace

Odpověď na otázku č. 16 – Pokud se rozhoduje o změnách na vašem oddělení, pak...? – zná 50% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 52% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 48% osob.

Odpověď na otázku č. 17 – Pokud přijdete s návrhem nebo novou myšlenkou, pak...? – zná 60% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 64% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 57% osob.

Odpověď na otázku č. 18 – V čem spatřujete největší komunikační bariéru? – zná 34% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 25% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 43% osob.

Odpověď na otázku č. 19 – Kde nejčastěji probíráte s kolegy dění ve vašem oddělení? – zná 39% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 41% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 38% osob.

Odpověď na otázku č. 20 – Pokud nejste s řešením problému u svého vedoucího spokojen/a, víte na koho se obrátit? – zná 76% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 76% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 76% osob.

9.5 Zapojení a zplnomocnění zaměstnanců

Odpověď na otázku č. 21 – Považujete úspěch vašeho oddělení také za svůj úspěch? – zná 75% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 74% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 76% osob.

Odpověď na otázku č. 22 – Cítíte se zodpovědný za výsledky vašeho oddělení? – zná 60% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 60% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 59% osob.

Odpověď na otázku č. 23 – Pracovní atmosféru ve společnosti byste označil/a za...? – zná 61% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 54% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 68% osob.

Odpověď na otázku č. 24 – Cítíte, že jste schopen/schopna ovlivňovat dění ve vašem oddělení? – zná 18% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 18% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 18% osob.

Odpověď na otázku č. 25 – Vnímáte, že vám váš nadřízený dává důvěru? – zná 50% všech zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců zná správnou odpověď 46% osob, z agenturních zaměstnanců zná správnou odpověď 58% osob.

ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav vztahu kmenových a agenturních zaměstnanců ke společnosti Parker-Hannifin s.r.o. a k její firemní kultuře.

Zároveň tímto ověřit platnost filosofie společnosti, což je jednotný přístup ke všem osobám pracujícím ve společnosti, tzn. vytvářet srovnatelné podmínky a nedělat tak mezi těmito pracovníky rozdíly.

Na základě vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu, kde byly oběma skupinám pracovníků pokládány shodné dotazy týkající se jejich názoru na firemní kulturu v Parker-Hannifin s.r.o. bylo zjištěno následující:

- Vztah kmenových a agenturních zaměstnanců k firemní kultuře je v porovnávání rovinně jednotný.
- Společnost agenturním zaměstnancům vytváří srovnatelné podmínky pro práci.

Následující odstavce odpovídají na dílčí výzkumné otázky této práce, kdy vždy v rozhodující většině případů zaměstnanci odpověděli shodně. Nicméně jsou zde jisté odchylky, které stojí za zmínění a ze kterých budou vypracována doporučení, která mohou posílit vztah obou skupin pracovníků ke společnosti a její firemní kultuře.

- Znájí a ztotožňují se obě skupiny zaměstnanců stejně s cíli a strategií společnosti?

V rozhodující většině případů ano. Nejmarkantnější rozdíl mezi tím jak nahlíží na oblast cílů a strategie společnosti kmenoví a agenturní zaměstnanci se ukázal tam, kde byli zaměstnanci dotázáni, jakým způsobem je ve společnosti cílů dosahováno. Odpověď na otázku zněla: „za pomoci zplnomocněných zaměstnanců“. Výsledek ukazoval na 21% rozdíl mezi správnými odpověďmi, a to ve prospěch kmenových zaměstnanců. Tento výrazný rozdíl vypovídal o tom, že kmenoví zaměstnanci absolvovali již několik školení na toto téma a v jejich pracovním týmu to tímto způsobem již několik let funguje.

- Vnímají obě skupiny zaměstnanců stejně hodnoty společnosti a její etický kodex?

V rozhodující většině případů ano. Pro oblast hodnot společnosti se ukázal největší nesoulad v odpovědích na otázku, která se týkala toho, zda je zaměstnanec hrdý na to, že pracuje ve společnosti Parker-Hannifin s.r.o. Rozdíl 14% dovedl autora k zajímavému zjištění, a to, že víc hrdí jsou agenturní zaměstnanci. Možná tato skutečnost odráží fakt, že lidé zaměstnaní dlouhodobě přes agentury práce, mohli již v minulosti získat několik špatných zkušeností se zaměstnavateli. Často jsou to lidé, kteří se za práci přistěhovali z kraje s vysokou nezaměstnaností, nyní jsou zaměstnáni ve společnosti, která dodržuje všechny povinnosti zaměstnavatele a o své zaměstnance se stará. Na druhou stranu zůstává otázkou, jak tuto hrdost zvýšit u kmenových zaměstnanců.

- Jsou obě skupiny schopny identifikovat vizuální styl společnosti?

V rozhodující většině případů ano. Největší rozdíl mezi odpověďmi na otázky ze skupiny vizuální styl se ukázal v otázce, kde se autor ptá - Máte doma některý z reklamních předmětů s logem Parker-Hannifin s.r.o. (tužka, deštník, taška atd.)? Ano odpovědělo o 39% více kmenových než agenturních zaměstnanců. Tento dotaz může připadat méně důležitý, nicméně poukazuje na to, že v tomto ohledu se společnost nechová stejně ke všem pracovníkům. Během nástupu obdrží kmenový zaměstnanec balíček, který obsahuje několik propagačních drobností, nicméně agenturní zaměstnanec tento balíček nedostává. Pokud by se tento zvyk zavedl i pro agenturní zaměstnance, jistě by to mezi zaměstnanci zvýšilo pocit, že jsou si obě skupiny rovny.

- Jsou obě skupiny zapojeny rovnocenně do komunikace společnosti?

V rozhodující většině případů ano. Pro oblast komunikace se ukázal největší nesoulad v odpovědích na otázku, která se týká toho, zda zaměstnanec vidí nějaké bariéry v komunikaci? Žádný problém v komunikaci nevidí o 18% více agenturních zaměstnanců než kmenových.

- Cítí se obě skupiny zapojeny a zplnomocněny v rámci dění ve společnosti?

V rozhodující většině případů ano. Největší rozdíl mezi odpověďmi získala v oblasti zapojení a zplnomocnění zaměstnanců otázka - Pracovní atmosféru ve společnosti byste

označil/a za...? Odpovědělo preferovanou odpovědí „týmovou a spolupracující“ o 14% více agenturních zaměstnanců než kmenových.

Navržená doporučení a řešení

Na základě analýzy, která byla provedena v rámci zpracování empirické části diplomové práce, praktických zkušeností autora pracujícího v daném oboru a studiu odborné literatury, navrhuje autor následná doporučení a řešení:

Jednou z možností, jak agenturní zaměstnance rychleji vpravit do zaběhlého týmu, je při vstupním školení zaměstnancům zdůraznit téma zplnomocnění zaměstnanců. Pravděpodobně bude nutné revidovat prezentaci, která se na vstupním školení používá.

Další možností je přidělit nováčkovi na pracovišti mentora z řad kolegů, který mu bude schopný sdělit co nejvíce informací o fungování týmu. Mentor se zaměří zejména na témata jako komunikace s kolegy a nadřízenými, pracovní očekávání apod. Toto by mohlo nováčkovi pomoci rychleji zapadnout a pochopit, jak tým pracuje.

Doporučení je zaměřit se na rozvoj vedoucích pracovníků, kteří jsou pro zaměstnance obrazem toho, jaká je společnost jako taková. Je důležité, aby byla rozvíjena jejich schopnost budování týmu, schopnost komunikace (včetně komunikace v krizových situacích).

V současné době během nástupu obdrží kmenový zaměstnanec firemní balíček, který obsahuje několik propagačních drobností, nicméně agenturní zaměstnanec tento balíček nedostává. Pokud by se tento zvyk zavedl i pro agenturní zaměstnance, jistě by to mezi zaměstnanci zvýšilo pocit, že jsou si obě skupiny rovny.

Tento výsledek dává jasně najevo, že komunikaci jako dovednost je třeba u zaměstnanců rozvíjet, ať už se jedná o komunikaci na úrovni kolegů, nebo ve vztahu nadřízený - podřízený.

Pro posílení týmového ducha by bylo vhodné zorganizovat cílenou teambuildingovou akci, která se bude zaměřovat na konkrétní pracoviště. Specializovaná firma by měla aktuální situaci v týmu konzultovat s manažerem, popř. zástupcem zaměstnanců a následně připravit program ušitý týmu na míru.

Aktivity by mohly proběhnout pod supervizí HR oddělení, které by si nad touto aktivitou vzalo patronát.

Po implementaci navrhovaných opatření doporučuje autor ověřit očekávanou pozitivní změnu prostřednictvím opakovaného zaměstnaneckého průzkumu zaměřeného na téma firemní kultury.

Pokud se společnost rozhodne nějakým způsobem měnit zasetou firemní kulturu, je třeba se připravit, že to s sebou přináší dobře připravenou komunikaci směrem k zaměstnancům, kdy je nutné jasně vysvětlit smysl změn a přinést jasnou a motivující vizi. S procesem by zaměstnavatel měl začít bezodkladně a uvědomit si, že změny si vyžádají dostatek času. Největší hrozbou, která může proces změny zhatit je, pokud se jí nebudou účastnit ti, kterých se změna týká především. Management musí převzít aktivní a dominující roli. Chybou by také bylo podcenění vlivu vžité kultury a absence důslednosti a trpělivosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BENNIS, Warren. *Staří psi a nové triky aneb o tvořivosti a spolupráci*. 1.vyd. Management Press, 2001, ISBN: 8072610457.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2006. ISBN 80-210-4104-B.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4. vydání. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-223-2391-8.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova Praha, Filosofická fakulta. 1999. s. 208. ISBN 80-85899-72-8.

HROMKOVÁ, D. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1369-4.

JOUZA L. *Zákon o zaměstnanosti, komentář a předpisy související*. 1. vydání. Praha: Polygon, 2004. ISBN 80-7273-111-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 978-80-7184-569-0.

PFEIFER, L., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha 1: Grada a.s. 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing 2002, ISBN 80-247-0470-6.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-3368-9.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-5232-7.

STRAUSS, A. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy se a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-858-3460-X.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských, personální práce)*. 1. vydání. Praha: Eupress, 2008, ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TRPIŠOVSKÁ, D, VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů:

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. 2. vydání. San Francisco, California: Jossey-Bass. 2006 s. 48. ISBN-10 0-7879-8283-0.

DEAL, T. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. 2. vydání. New York: Perseus Book Publishing. 2000. s. 5. ISBN 0-7382-0330-0.

LERMAN, S. *Building Better Brands: A Comprehensive Guide to Brand Strategy and Identity Development*. 1. vydání. Blue Ash, Ohio: HOW Books. 2013. s. 4. ISBN 13-948-1-4403-3143-5

PHEGAN, B. *Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership*. 2. vydání. Berkeley, California: Canterbury Press. 2012. s. 85. ISBN 0-9642205-0-4.

Seznam použitých internetových zdrojů:

- CZECHINVEST. *Automotive Industry in the Czech Republic*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/automotive-brochure-2015-97.pdf>
- EPRAVO. 59384. *Agenturní zaměstnávání a dohoda o dočasném přidělení zaměstnance* [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/agenturni-zamestnavani-a-dohoda-o-docasnem-prideleni-zamestnance-59384.html>
- TRENKWALDER. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <https://www.trenkwalder.com/cz/Personalni-sluzby/Personalni-agentura-v-ceske-republice.html>
- WORKLINE. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.agenturaworkline.eu/cs>
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d1.aspx>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h5.aspx>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h5.aspx>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h1.aspx>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>
- Příručka pro personální a platovou agendu*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB007>
- Příručka pro personální a platovou agendu*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB008>
- Příručka pro personální a platovou agendu*. [online] ©2015. [cit. 2015-04-26]. <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB010>

Seznam ostatních zdrojů:

PARKER HANNIFIN. *Kodex chování*. 2009.

PARKER IN. *Co je to ISO/TS 16949?* [s. l.]: Parker In, ©2013.

PARKER HANNIFIN. *Příručka pro zaměstnance firmy Parker-Hannifin*. 2014

PARKER HANNIFIN. *Parker Brand Book WT*. 2007

PARKER HANNIFIN. *HPT Leader Workbook*. 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1 Areál firmy v Sadské	50
Obr. 2 Ukázka výrobků.....	51
Obr. 3 Firemní logo	66
Obr. 4 Firemní motto	66
Obr. 5 Korporátní font písma.....	67
Obr. 6 Korporátní barvy.....	67
Obr. 7 Grafické znázornění modelu HPT týmu	70

Seznam grafů

Graf 1 Znázornění výsledků zaměstnaneckého průzkumu	78
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Elektronická podoba dat ze zaměstnaneckého průzkumu	76
--	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ivan Cidrych

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

**Název práce: Vztah agenturních a kmenových zaměstnanců
k firemní kultuře ve výrobní společnosti podnikající v automobilovém průmyslu**

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 31

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 12

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.