

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Iveta Kytýrová

Hodnoty firemní kultury vybrané banky

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Juraj Eisel

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part-time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Iveta Kytýrová

Corporate culture of the selected bank

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.3.2012

Iveta Kytýrová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce Ing. Jurajovi Eiselovi za jeho rady, cenné připomínky a čas, který mi věnoval.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem hodnot firemní kultury vybrané banky. Rozebírá význam, výklad, prvky, funkce a metody firemní kultury. Dále motivaci zaměstnanců a význam ztotožnění s firemní kulturou. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části – průzkum spokojenosti zaměstnanců dotazníkovou metodou. Na závěr je detailně popsána současná spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou a návrh opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace a mohla by vést k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Klíčové pojmy

lidské zdroje, personální management, motivace, motivace k výkonu, motivační teorie, firemní kultura, význam a podstata firemní kultury, firemní komunikace

Annotation

This Master thesis deals with the corporate cultures and values of the selected bank. It analyzes the meaning, interpretation, features and methods of corporate culture as well as the importance of employee motivation and identification with the corporate culture. Theoretical knowledge gained from an employee satisfaction survey is applied in the practical part, and there is a detailed description of the current satisfaction of employees within the corporate culture, including design measures that would improve the current situation and lead to higher customer satisfaction and employee motivation.

Key words

human resources, personnel management, motivation, motivation to performance, motivation theory, organizational culture, importance and nature of corporate culture, corporate communications

OBSAH

ÚVOD	10
------------	----

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Personální management a lidské zdroje.....	11
1.2 Personální práce a její úloha v organizaci	11
2 Motivace	14
2.1 Pohnutky, motivy a motivace	14
2.2 Obsahová teorie motivace.....	15
2.3 Motivace k výkonu	20
2.3.1 Nepřeceňujme peníze jako motivační podnět	20
2.3.2 Hygienické faktory	21
2.3.3 Nemateriální podněty vytvářejí primární motivaci	21
2.4 Procesní teorie motivace	22
2.4.1 Přístupy k motivaci.....	22
2.4.2 Sociální proces motivace lidí	24
2.4.3 Rozmanitost práce	26
3 Firemní kultura	28
3.1 Obecný výklad pojmu kultura.....	28
3.2 Význam a podstata firemní kultury	30
3.2.1 Smysl firemní kultury.....	32
3.3 Charakteristiky firemní kultury	33
3.4 Struktura, složky a prvky firemní kultury.....	37
4 Funkce firemní kultury	40
5 Typy firemní kultury	41
6 Firemní kultura a procesy řízení.....	43
6.1 Rozvíjení firemní kultury.....	44
6.1.1 Klíč k žádoucí kultuře firmy	45

6.2	Změna firemní kultury	47
7	Faktory ovlivňující firemní kulturu	48
8	Firemní komunikace	49
8.1	Důsledky neefektivní komunikace.....	49
8.2	Komunikace se zaměstnanci	50
8.3	Interní komunikace	50
8.3.1	Sdílená vize pomáhá „sladovat“ cíle zaměstnance s cíli podniku	51
8.3.2	Důraz na oboustrannou otevřenost a důvěru	52
8.3.3	Přístup k hodnocení	52
8.3.4	Zaměstnanci jako důležitý zdroj informací	53
8.3.5	Nástroje interní komunikace	53

PRAKTICKÁ ČÁST

9	Firemní kultura vybrané banky	54
9.1	Informace o bance	54
9.2	Historie vybrané banky	55
9.3	Organizační struktura banky	56
9.4	Vize, poslání a hodnoty společnosti	56
9.5	Oblasti firemní kultury banky	60
9.6	Zásady banky a povinnosti zaměstnanců	64
9.6.1	Etický kodex	65
9.7	Vzdělávání zaměstnanců	68
10	Průzkum spokojenosti zaměstnanců minulých let	68
10.1	Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2008	69
10.1.1	Vyhodnocení a opatření banky	69
10.2	Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2009	70
10.2.1	Opatření banky	71
10.2.2	Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a motivovanosti v bance	72
10.3	Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2010	74

10.3.1 Výsledky průzkumu	75
10.3.2 Výsledky měření hodnot banky	76
11 Vlastní popis průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	77
11.1 Cíl a hypotézy výzkumu	77
11.2 Metody sběru dat	77
11.3 Sběr zpracovaných údajů	78
11.4 Zpracovaný dotazník spokojenosti	78
11.4.1 Celková spokojenost zaměstnanců.....	78
11.4.2 Pracovní prostředí	80
11.4.3 Angažovanost.....	81
11.4.4 Informovanost ve společnosti	83
11.5 Vztah nadřízeného a podřízeného.....	85
11.5.1 Kariérní postup, benefity a odměňování	86
11.6 Vyjádření názorů zaměstnanců k dotazníku či práci ve společnosti	89
11.7 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti a doporučení	91
11.7.1 Celková spokojenost zaměstnanců.....	91
11.7.2 Pracovní prostředí	92
11.7.3 Angažovanost.....	92
11.7.4 Informovanost ve společnosti	93
11.7.5 Vztah nadřízeného a podřízeného	94
11.7.6 Kariérní postup, benefity a odměňování	95
ZÁVĚR.....	98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá pohledem hodnot firemní kultury vybrané banky. Téma „Hodnoty firemní kultury vybrané banky“ jsme vybrali z důvodu jeho důležitosti a významu pro firmu.

Teoretická část rozebírá řízení lidských zdrojů, vysvětluje personální práce a její úlohy v organizaci. Dále je v práci rozebírána motivace, motivování pracovníků k výkonu a detailně se věnuje prvkům kultury firmy, prezentuje charakteristiky a význam firemní kultury, uvádíme její základní funkce. V poslední kapitole se věnujeme firemní komunikaci, její efektivitě a popisujeme důležitost komunikaci se zaměstnanci.

V aplikační části práce pojednáváme o kultuře v konkrétních podmínkách banky. Pro tuto část práce používáme také kvalitativní metodu - pozorování. Pro zmapování kultury banky pracujeme s výsledky průzkumu společnosti, které jsou každoročně prováděny u všech zaměstnanců společnosti dotazníkovou metodou. Jedná se o průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Na tyto oblasti banka klade silný důraz. Součástí práce je rovněž vlastní průzkum spokojenosti zaměstnanců, který byl proveden dotazníkovou metodou (viz. příloha A). Kapitola obsahuje popis provedeného průzkumu a sondu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané bance. Na základě poznatků analyzujeme současnou spokojenost zaměstnanců, jejich ztotožnění s firemní kulturou a navrhuje některá opatření, která by vedla ke zlepšení stávající situace a mohla by vést k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Cílem práce je tedy analyzovat současnou firemní kulturu vybrané banky, ověřit platnosti hodnot a ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Personální management a lidské zdroje

Úspěšnost a výkonnost firem v současném velmi konkurenčním podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zázemí, dostupnosti surovinových zdrojů, přísunu informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, občas ale stále neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou **lidé – zaměstnanci, manažeri, personál**. V současné řídicí teorii i praxi jsou naštěstí lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. [Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s.10]

Koncem minulého století se u nás začalo užívat k označení personálu jako nezbytného faktoru podnikání pojmu **lidské zdroje**. Dnes se v této souvislosti stále častěji uvažuje o zaměstnancích také jako o **lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu**, případně **lidském či sociálním potenciálu** organizace. „Lidským potenciálem (z latinského slova „potentia“, což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu také schopnost, mohoucnost či zdatnost) se v tomto případě rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplnění jejího poslání – to znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládnutí ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů“. [Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s.10]

1.2 Personální práce a její úloha v organizaci

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,

- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Definice

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [Koubek, 2001, s.14]

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je **personální práce**, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, **jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace**. Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti řízení organizace (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především k tomu,

aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a aby nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran. [Koubek, 2001, s.15]

Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje na tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.

- Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na participování způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [Koubek, 2001, s.16]

2 Motivace

2.1 Pohnutky, motivy a motivace

Každý z nás má ráno jiný důvod, proč vstát z postele. Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Pokud pochopíme motivy určitého člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání.

Motivaci můžeme zkoumat ze tří vzájemně souvisejících pohledů:

- **Cíle** – Jaké jsou hlavní motivy našeho chování? Bohatství, společenské postavení, moc jsou cíle, jichž chceme dosáhnout a které nás nutí činit věci, které činíme. Pohled na motivační cíle je zkoumán obsahovými teoriemi motivace.
- **Rozhodnutí** – Proč si vybíráme určité cíle? Proč jedni lidé studují, zatímco druzí se bez studia docela spokojeně obejdou? Tento pohled je zkoumán procesními teoriemi motivace.

- **Vliv** – Jakými způsoby můžeme motivovat jednotlivce? Například manažeři potřebují motivovat své podřízené, aby je přinutili odevzdávat co nejlepší výkon. Touto perspektivou se zabývají teorie obohacování práce. [Dědina, Odcházal, 2007, s.65]

Podle dalšího členění můžeme na motivaci nahlížet dvěma základními pohledy. Záleží na tom, zda chápeme naše motivy jako vrozené nebo jako získané zkušeností. Naše chování je ovlivněno naším biologickým vybavením. Každý z nás má vrozené biologické potřeby, které v případě, že nejsou uspokojeny, vyvolávají deprivaci. Tyto potřeby jsou známy jako pudy. Patří sem potřeba vzduchu, vody, jídla, tepla, sexu a přístřeší. Vedle pudů existují potřeby aktivované sociálním působením. Tyto sociální potřeby nazýváme motivy a jsou závislé na kulturním prostředí, ve kterém člověk žije. Motivaci konečně můžeme chápat jako poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláno, směřováno a upravováno chování k dosažení určitého cíle. [Dědina, Odcházal, 2007, s.65]

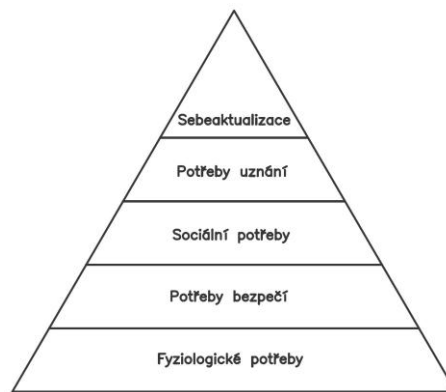
2.2 Obsahová teorie motivace

Teorie motivace, jež se zaměřují na cíle, kterých chceme dosáhnout, jsou nazývány obsahovými teoriemi. Jednou z nejznámějších je Maslowova hierarchická teorie potřeb, která řeší rozpor mezi pudy a motivy. Abraham Maslow tvrdí, že existuje **devět vrozených potřeb**: [Dědina, Odcházal, 2007, s.65]

- biologické potřeby,
- potřeba jistoty a bezpečí,
- potřeba uznání,
- potřeba úcty,
- potřeba vědění a porozumění,
- estetické potřeby,

- potřeba transcendentna,
- potřeba svobody vyjadřování,
- potřeba sebeaktualizace – rozvoj plného potenciálu.

Obrázek 1: Maslowova hierarchická teorie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004

Abraham H. Maslow jako první vyslovil tezi o hierarchizaci lidských potřeb, která se ukázala jako nosná. Svoji prací podnítil rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti a stál tak nepřímo u zrodu dalších motivačních teorií, byť některé z nich vznikaly právě v opozici k jím formulovaným hypotézám. Nicméně jeho teorie je stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi. Důvodem je zřejmě její přehlednost, srozumitelnost a snadná aplikovatelnost. [Tureckiová, 2004, s. 59]

Mezi **další nejznámější teorie motivace**, jejichž vznik byl – přinejmenším nepřímo ovlivněn konfrontací s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a které jsou s touto teorií rovněž porovnávány patří: [Tureckiová, 2004, s. 60]

- **Alderferova teorie známá jako ERG** (tj. existency/existence – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, relatedness/vztahy – potřeba uznání a úcty a growth/růst – potřeba sebeaktualizace a sebeúcty)

- **McClellandova teorie potřeb** – podle této teorie jsou dosažení úspěchu, moci a sounáležitosti třemi význačnými potřebami pro motivaci. [Tureckiová, 2004, s. 60]

Tabulka 1: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
Nížší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí		Potřeba sounáležitosti
Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

Zdroj: Tureckiová, 2004

Do skupiny motivačních teorií zkoumající typy motivů, jež pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci, se řadí také **dvoufaktorová teorie F. Herzberga**, známá jako teorie motivátorů a hygienických faktorů. [Tureckiová, 2004, s. 61]

Tabulka 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu [zpracováno a upraveno podle Herzberg, F.: Harvard Business Review, únor 1998, In: Robbins, S. P., 2000]

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištěné pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
	

Zdroj: Tureckiová, 2004

Sheila Ritchie a Peter Martin poukazují na to, že **hlavním úkolem manažera je zjistit, co je motivací jednotlivých pracovníků**. V souvislosti s tím vytvořili praktický nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních pohnutek. Každá z těchto pohnutek je pak hodnocena jednotlivými lidmi a ti sami určují, zda mají vysokou či nízkou potřebu dané pohnutky, čili si sami určují motivační profil, viz. tabulka 3.

Tabulka 3: Motivační profil

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
Zájem	Potřeba dělat zajímavou a užitečnou práci.	Jedinec pracuje stejným způsobem bez ohledu na zajímavost práce.
Dosažení cílů	Potřeba dosáhnout určitých osobních cílů.	Neexistuje potřeba dosáhnout nějakých cílů.
Poznání	Potřeba stálého poznávání a potřeba uznání od druhých. Může být na obtíž produktivitě práce.	Lhostejný postoj k tomu, co o nás soudí druzí. Jistá necitlivost vůči ostatním lidem.
Seberealizace	Potřeba růstu a rozvíjení osobního potenciálu. Jednotlivec hodnotí práci podle toho, jak jej rozvíjí.	Jedinec udělá, co je požadováno. Neposuzuje, zda jej vykonávaná práce posouvá dál.
Variabilita a změna	Potřeba stálé variability, změny a stimulace. Vysoká míra bdělosti.	Spokojenost se zavedeným pořádkem.
Kreativita	Zkoumavý, kreativní, zvědavý a otevřený jedinec.	Malá potřeba kreativního myšlení, nedostatek zvědavosti.
Moc a vliv	Silná touha ovládat ostatní, potřeba moci v charakteristice osobnosti převládá.	Jedinec bez jakýchkoliv mocenských ambicí.
Sociální kontakty	Potřeba sociálních kontaktů se širokým okruhem lidí.	Je schopen pracovat v týmu, ale potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
Peníze a hmotné statky	Potřeba vysokých výdělků a hmotných statků. Zaměření na hmotné odměny.	Nevěnuje příliš energie na přemýšlení o odměňování. Peníze nejsou motivující.
Struktura	Potřeba pravidel, struktury, procedur, zpětné vazby a informací.	Pravidla a struktury jej omezují, potřeba svobody. Neexistuje potřeba harmonie s organizací.
Vztahy	Potřeba vytváření a udržování stabilních dlouhotrvajících vztahů s malým okruhem lidí.	Necítí potřebu vytvářet hluboké vztahy. Je schopen pracovat s lidmi, pokud je to nutné.
Pracovní podmínky	Potřeba kvalitních pracovních podmínek. Při nesplnění dochází ze strany jedince ke stížnostem.	Téměř lhostejný vůči pracovním podmínkám.

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

2.3 Motivace k výkonu

2.3.1 Nepřeceňujme peníze jako motivační podnět

Vliv odměny na pracovní motivaci se většinou silně podceňuje. Pokud nastane na seminářích pro manažery diskuse na téma „motivace pracovníků“, tak často slycháváme názory typu: „Beztak nemohu své podřízené motivovat, vždyť přece nemám vliv na to, jak jsou placeni.“. Nebo: „Moji podřízení pracují stejně jen kvůli penězům.“

Pokud ovšem předložíme účastníkům semináře dotazník, ve kterém mají uvést, co je nejvíce motivuje v jejich vlastní práci, tak skončí v seznamu 13 typických motivačních faktorů „mzda“ u téměř každé skupiny účastníků někde uprostřed. A to nezávisle na oboru podnikání a úrovni vedení. Úplně nahoře se vždy umisťují faktory „možnost něco vytvářet a svobodně jednat“ i „zajímavá práce“, což potvrzuje motivační teorie Maslowova a Herzbergova. Uvedené preferované motivační podněty vyvolávají **primární motivaci** – jsme aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu – účelem je tedy sama akce, oslovují vyšší kategorie Maslowovy hierarchie potřeb a patří k Herzbergově teorii dvou faktorů k motivátorům.

Peníze vyvolávají pouze **sekundární motivaci**, uspokojují zejména materiální potřeby spodních úrovní Maslowovy hierarchie – práce samotná je pouze prostředkem k účelu získávání peněz. Aktivita na pracovišti je proto méně intenzivní a má jen omezené trvání. Zaměstnanec nemá důvod, aby pracoval pilněji, než je nezbytně nutné, a déle, než dosáhne uspokojení prvořadé potřeby, tedy například mzdy.

Sekundární motivace je účinná pouze omezeně. Pokud například nadřizený pracovník prosadí, že mimořádně výkonný pracovník dostane nadtarifní příplatek, vyvolává to obvykle radost a dotyčného povzbudí v práci. Obecně se nejspíše po dvou až třech měsících vnímá vyšší výdělek jako normální stav a už nemotivuje – rychlý návyk.

Prvořadým cílem motivujícího vedení by tedy měla být primární motivace. Vede k ideálnímu spojení uspokojení z práce a ochoty podávat výkon. Slouží tedy jak pracovníkovi samému, tak firmě. [Laufer, 2008, s.65]

2.3.2 Hygienické faktory

Chybějící hygienické faktory vedou k latentní nespokojenosti pracovníků a k nedosahování obvyklých výkonů. Dlouhodobě k takové situaci dochází i tehdy, pokud je identifikace s vlastním pracovním úkolem vysoká – existuje tedy primární motivace.

Chybějící motivátory mají za následek, že je pracovní postoj v nejlepším případě neutrální, pracovníci nejsou se svou prací spokojeni a považují ji spíše za prostředek k jiným účelům.

Vedoucí pracovníci se musí snažit o motivující pracovní prostředí, pokud chtějí udržet, nebo dokonce zvýšit výkon pracovníků. Až když jsou dány uspokojivé vnější (hygienické) faktory a spojí se s nimi vhodné vnitřní faktory (motivátory), jsou vytvořeny optimální předpoklady pro skutečnou pracovní spokojenost a trvalé zvyšování výkonu.

2.3.3 Nemateriální podněty vytvářejí primární motivaci

Nemateriální podněty vytváření primární motivaci, to znamená skutečnou pracovní spokojenost a dlouhodobou aktivitu pracovníků. Patří sem opatření, která poskytují pracovníkům více samostatnosti a možnosti spolurozhodovat, vycházejí vstříc jejich zájmům a poskytují jejich pocit úspěchu. Zejména jsou to opatření, která odpovídají potřebám pracovníků po společenských kontaktech, respektu a seberealizaci. **Pokud nechceme nebo nemůžeme motivovat penězi, musíme poskytnout emociální potřeby.** [Laufer, 2008, s.64]

Opatření pro uspokojení pracovních potřeb týkající se jistoty:

- dlouhodobé a férové pracovní smlouvy,
- preventivní opatření bezpečnosti práce,
- vysílání na školení, poskytnutí studijního volna,
- jednoznačná úprava pravomocí a kompetencí,
- podrobná informovanost (organizační změny, rozvoj firmy),
- pravidelná a včasná výplata mezd/platů,
- informovanost o možnostech zvyšování kvalifikace, pracovního postupu a sociálních výhodách.

2.4 Procesní teorie motivace

Teorie motivace, které se zabývají otázkou, jakým způsobem se rozhodujeme mezi cestami vedoucími k požadovanému cíli, jsou nazývány procesními teoriemi motivace. Na rozdíl od obsahových teorií poskytují jedinci možnost rozhodovat se mezi několika cíli, a to znamená možnost tyto jedince při volbě cílů ovlivňovat.

2.4.1 Přístupy k motivaci

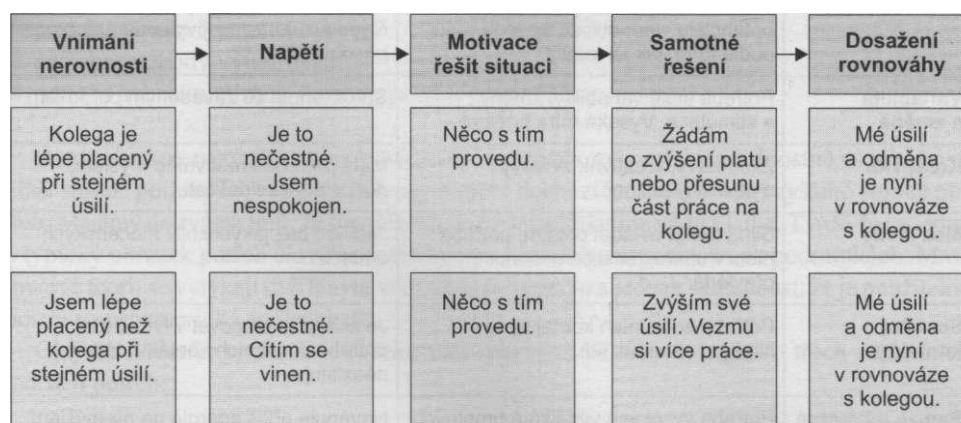
Teorie rovnosti je založena na očekávání jednotlivce, kdy jednotlivec žádá za určitou snahu dosažení uspokojení odpovídající této snaze. Tato teorie rovněž zohledňuje sociální srovnání lidí v situaci, která neodpovídá rovnováze. Jakým způsobem kalkulujeme rovnováhu?

Můžeme použít následující rovnici:

můj zisk/moje snaha = tvůj zisk/tvoje snaha

Mezi zisky zahrnujeme například finanční odměny, ocenění stavu, nefinanční benefity a uspokojení. Cílem člověka je tedy dosáhnout za odpovídající snahu odpovídající zisk. Pokud dochází k nerovnováze, má člověk snahu provést akce, které tento nesoulad uvedou na správnou míru. Pokud se porovnáváme například s kolegou, který má stejnou mzdu jako my, ale pracuje mnohem méně usilovně, můžeme se pokusit požádat o zvýšení svého platu nebo nás kolegovo úsilí dovede k tomu, abychom část svých povinností převedli na něj a penzum prováděné práce se dostalo do rovnováhy. Schematicky bychom teorii rovnosti vyjádřili způsobem znázorněným na obrázku. [Dědina, Odcházal, 2007, s.66]

Obrázek 2: Proces motivace při nerovnováze a dosahování rovnováhy



Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

Teorie rovnosti má ovšem několik slabých stránek. Proměnné v rovnici jsou závislé na individuálním vnímání a je těžké je měřit. Z psychologického hlediska tato teorie ignoruje širší sociální a organizační vztahy. Už ze samotné podstaty tržní společnosti vyplývá, že určité nerovnosti ve společnosti jednoduše existují. Rovněž je velmi obtížné srovnávat různé profese, stejně jako totožné profese v různých společnostech. Na druhou stranu nelze ovšem tomuto určení upřít význam v manažerské praxi – z tohoto důvodu, že při odměňování lidí nesmíme opomenout skutečnost, že lidé by měli být odměňováni podle vynaložené snahy a umu. Pracovníci sami se totiž mohou mezi sebou snadno porovnávat a v případě disproporcí v odměňování dochází

k nespokojenosti v kolektivu, kvůli které můžeme v dlouhodobém horizontu bojovat s vysokou fluktuací nebo sníženou výkonností nespokojených zaměstnanců.

Teorie očekávání byla vyvinuta americkým psychologem Victorem Vroomem. Tato teorie tvrdí, že motivace jednotlivce záleží na kombinaci třech faktorů. Prvním faktorem je významnost dosažených výsledků. Druhým faktorem je očekávání, že snaha bude korunována požadovaným výstupem. Třetím faktorem jsou pak prostředky, má jednotlivec k dispozici a pomocí nichž lze požadovaného výstupu dosáhnout. Teorie očekávání je komplexnější než obsahové teorie. Oproti Maslowově obsahové teorii pomáhá vysvětlit rozdíly v motivaci a chování jednotlivců.

Teorie formulace cílů je dnes považována za procesní teorii motivace, nicméně jeden z hlavních představitelů této teorie Edwin Locke, uvádí, že se jedná spíše o motivační techniky než o formální teorii. Tato teorie stanovuje čtyři základní body, které jsou podrobeny zkoumání: [Dědina, Odcházal, 2007, s.69]

- Motivující cíle – vedou k vyššímu výkonu než jednoduché a fádňákové požadavky.
- Přesně specifikované cíle – rovněž vedou k vyššímu stupni výkonu oproti mlhavě definovaným cílům jakým mohou být výzvy typu „pracujte co nejlépe“.
- Účast při stanovování cílů – zvýší rovněž motivaci tým i výkon.
- Zpětná vazba – je nezbytná pro efektní dosažení cílů. Je jednak informující, jednak motivující.

2.4.2 Sociální proces motivace lidí

Posledním přístupem v motivačních technikách je proces sociálního ovlivňování. Hlavní otázkou je, jakým způsobem můžeme motivovat nebo přesvědčit ostatní, aby dělali to, co si přejeme.

V Taylorově vědeckém managementu je práce navržena podle následujících požadavků:

- rozčlenění práce na jednoduché úkony,
- výběr optimálního provedení každého úkonu,

- trénink zaměstnanců pro výkon těchto jednoduchých úkolů,
- odměňování zaměstnanců podle dosažení zadaných úkolů.

Ačkoliv má vědecký management několik výhod, musíme brát v potaz i jeho nevýhody, mezi které patří:

- opakující se práce může být extrémně nudná,
- příspěvek jednotlivce organizaci je nevýznamný,
- monotonie vede k apatii, nespokojenosti a neopatrnosti v bezpečnosti práce,
- zaměstnanci nerozvíjejí své schopnosti.

Všechny tyto nevýhody vedou k růstu absencí, nemocnosti a úrazovosti. Tyto nevýhody eliminuje několik technik z motivační teorie. První z nich je technika **obohacení práce**. Tato technika je založena na práci již zmiňovaného amerického psychologa Fredericka Herzberga. Ten rozlišil dva druhy faktorů teorie motivace:

- **Motivační faktory** - aspekty práce, které vedou k vyššímu stupni uspokojení, například profesní růst, zvýšení odpovědnosti, poznání.
- **Hygienické faktory** - aspekty práce, které eliminují nespokojenost, ale samy o sobě nepřispívají ke zvýšení motivace a výkonu. Jedná se například o pracovní podmínky, bezpečnost práce, politiku organizace.

Pokud tedy chceme zvýšit motivaci a výkon, musíme se zaměřit na motivační faktory. Herzberg doporučuje zavedení vertikálního obohacení práce, tedy zavedení zvýšené odpovědnosti, zvýšení poskytování zpětné vazby a vytváření nových úkolů. Způsob, jak je práce navržena, určuje, jak pracovník dosáhne příslušné odměny.

Je důležité rozlišovat vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměnou chápeme ocenění výsledků pomocí vlastních pocitů. Patří sem pocit spokojenosti, kompetence, sebeúcta a vědomí úspěchu. Za vnější odměnu považujeme ocenění vnějšími benefity. Patří sem růst platu, pochvala od nadřízeného a spolupracovníků, lepší materiální pracovní

podmínky. Za významnější je považováno vnitřní odměňování, které má větší motivační vliv. [Dědina, Odcházal, 2007, s.70]

Richard Hackman a Greg Oldham vytvořili model, ve kterém určují vztahy mezi povahou práce, zkušeností jednotlivce a výsledky a spojují je s motivací, spokojeností a výkonem. Tento model je též znám jako **model míry potřeby růstu**. Míra potřeby růstu ukazuje vůli jednotlivce k osobnímu rozvoji pomocí obohacení práce. Základem modelu je předpoklad, že práce může být analyzována pomocí pěti dimenzí:

- **pestrost práce** - míra požadavků rozličných schopností a dovedností,
- **ucelenost práce** - míra komplexního postupu,
- **význam práce** - míra vlivu práce na ostatní,
- **autonomie** - míra nezávislosti při vykonávání práce,
- **zpětná vazba**.

Obohacování práce je v současné době z důvodu změny designu práce nahrazováno týmovou prací, **změnou organizační kultury a dalšími metodami zvyšování pravomocí zaměstnanců**. [Dědina, Odcházal, 2007, s.70]

2.4.3 Rozmanitost práce

Vzhledem k tomu, že se ve 20. století zvyšovalo vzdělání a schopnosti pracovníků a tím pádem i nároky na **vyšší rozmanitost práce**, bylo nutné zvýšit pravomoci těchto zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich nespokojenosti a byli více motivováni k uspokojivému výkonu. Přístupy pro zvyšování motivace a výkonu vedly ve výsledku k tzv. **vysokovýkonnostním systémům**. Pod tímto pojmem chápeme formu organizace, která při stejných vstupech dosahuje oproti srovnatelným systémům lepších výsledků.

Aby byl systém (organizace) považován za vysokovýkonnostní, musí splňovat následující podmínky:

- výkon převyšuje známé standardy,
- výkon jde za hranici toho, co je považováno za potenciálně optimální,

- současné výsledky převyšují předchozí výsledky,
- vnějšími pozorovateli je posuzován jako lepší než srovnatelné systémy,
- dosahuje stejné úrovně výkonu s nižšími náklady, než je nezbytné,
- je považován za příklad pro ostatní,
- dosahuje ideálu podnikové kultury.

Srdcem vysokovýkonnostních systémů jsou autonomní týmy, zmocněné samostatně provádět většinu rozhodnutí o tom, jakým způsobem pracovat, aniž by musely referovat o těchto rozhodnutích nadřazeným místům.

Abychom lépe pochopili přístup vysokovýkonnostních systémů, níže je uvedeno srovnání s přístupem zkvalitnění pracovního života, který byl prosazován v 70. letech 20. století. [Dědina, Odcházal, 2007, s.71]

Tabulka 4: Srovnání vysokovýkonnostních systémů a přístupů zkvalitnění pracovního života

Přístupy zkvalitnění pracovního života	Vysokovýkonnostní systémy
Snižování nákladů a zvyšování produktivity.	Zvyšování organizační flexibility a kvality produkce vedoucí ke konkurenční výhodě.
Zvyšování autonomie zlepšuje kvalitu práce a uspokojení zaměstnanců.	Zvyšování rozhodovacích pravomocí, vzdělávání, adaptability a použití nových technologií.
Malý důraz na delegování pravomocí.	Redesign manažerských funkcí, zvláště v oblasti kontroly.
Rychlé řešení v problematických skupinách.	Dlouhodobější změny v organizační kultuře, postojích a chování.
Techniky personálního přístupu.	Strategie managementu lidských zdrojů.

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

3 Firemní kultura

3.1 Obecný výklad pojmu kultura

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit, a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy, kultura může být považována za „jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“ (Meyerson a Martin, 1087). Přesto však může mít kultura výrazný vliv na chování lidí. [Armstrong, 2002, s.257]

Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura, je mnohoznačný. Pojem **kultura** pochází z latinského slova „colere,“ což znamená pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit. V současnosti se jím rozumí „souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru“ [Tureckiová, 2004, s.132]

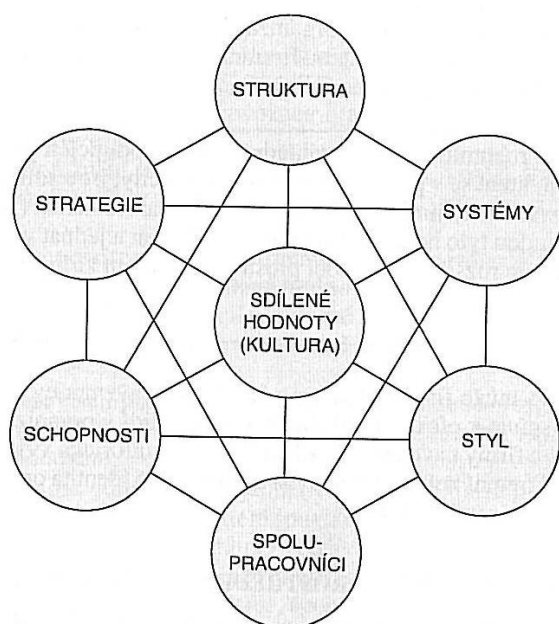
Označení kultura se používá také jako synonymum pojmu **civilizace**, případně těch „výdobytků“ lidského vývoje, které jsou vnímány jako nositele pozitivních hodnot (věda, umění, literatura a náboženství). V tomto smyslu rozumíme pojmem kultura „souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině“. [Tureckiová, 2004, s. 132 podle Jandourek, 2001]

Z takové definice kultury pak lze snadno odvodit, že se svojí kulturou budou vyznačovat také nejruznější typy organizací, k nimž řadíme i podniky či firmy. Odtud

pak pochází pojetí podnikové či firemní kultury jako souboru rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace.

Firemní kultura bývá někdy definována pomocí metafor jako „duch firmy“, „sociální tmel organizace“ či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů. Typické je zařazení firemní kultury mezi tzv. kritické nebo klíčové faktory úspěchu – například Peters a Waterman.

Obrázek 3: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby (podle Peters, Waterman, jr. , 1992)



Zdroj: Tureckiová, 2004

Poněkud pragmatičtější definice vymezují firemní kulturou tedy jako:

- **Soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury“.**
- **Systém vztahů k významným skutečnostem (jevům a lidem) v pracovní činnosti, respektive spojeným s pracovním uplatněním. To je ve vztahů**

k práci (jejímu obsahu a významu pro podnik i pro nositele pracovní pozice) a dále vztahů ke kolegům i ostatním zaměstnancům firmy v nadřazeném a podřazeném postavení (včetně přístupu k naplňování manažerských rolí), k cílům a hodnotám firmy a ke způsobům řešení případných konfliktů, které vznikají v důsledku nenaplnění určitých představ na úrovni jednotlivců, pracovních skupin a i firmy jako celku. [Tureckiová, 2004, s. 134]

3.2 Význam a podstata firemní kultury

Jak uvedli Furnham a Gunter (1993):

Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“ , čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace. [Armstrong, 1999]

Představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v **myšlení lidí** – firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy. Je ale samozřejmé, že těsná vazba spojuje kulturu firmy také s charakterem provozované činnosti a okolnostmi, které ji provázejí. [Pfeifer; Umlaufová, 1993, s. 19]

Je jasné, že představy každého jednotlivce – zaměstnance firmy – o účelu vlastní práce, o tom, co přináší firmě úspěch a jak je výhodné se chovat, se mohou lišit a taky se liší. Přesto se ale ukazuje, že v každé firmě se postupem času krystalizuje vzorek představ – především o klíčových momentech života firmy – který je **všem zaměstnancům společný**, který všichni nebo drtivá většina zaměstnanců sdílí a na kterém se shoduje. S přístupy a hodnotami je tomu navlas stejně. [Pfeifer; Umlaufová, 1993, s. 19]

Kultura firmy je tedy souhrn **představ, přístupů a hodnot** ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Naznačili jsme už, že takto nadefinovaná kultura firmy je produktem myšlení lidí. Stejně tak ale musíme upozornit na to, že těsná vazba spojuje kulturu firmy také s charakterem provozované činnosti a okolnostmi, které jí provázejí.

Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, **je nezbytné respektovat několik zákonitostí**, které pro kulturu firmy platí:

Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování. Na první zákonitost jsme již upozornili, když jsme zdůraznili skutečnost, že firma je klíčovým „měkkým“ předpokladem prosperity firmy. Podtrhneme tedy ještě jednou, že kdykoliv uvažujeme o kultuře konkrétní firmy, uvažujeme o specifických rysech a povahách jejích pracovníků.

Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Představy, přístupy a hodnoty takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tedy jeho chování, aniž si to racionálně uvědomujeme.

Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Také tento fakt nám život neulehčí, obzvláště vezmeme-li v úvahu, že náš způsob uvažování je nakloněn spíše racionálním pohledům na věc, že s oblibou popřáváme sluchu pravidlu „co chceme řídit, musíme umět změřit“. V případě kultury firmy budeme muset rámec takového pravidla opustit.

Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Na to, jaký je vztah mezi představami, přístupy a hodnotami na jedné straně a provozovanou činností, jíž se týkají, na straně druhé, jsme již upozornili v předchozí kapitole – platí zde oboustranná podmíněnost.

Kultura firmy je sdílena, ne dohadována. Kulturu firmy nelze změnit ani jen částečně ovlivnit tím, že vydáváme „nařízení o její změně“, že zahájíme vyjednávání s předáky odborů nebo nějakým jiným krokem obdobného charakteru. O kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout – je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístupy a hodnoty.

Kultura firmy je poznatelná. Ačkoliv jsme už upozornili na „měkkost“, nezměřitelnost, podvědomý charakter kultury firmy, přesto můžeme konstatovat, že podle zjevných syndromů, viditelných projevů můžeme kulturu konkrétní firmy spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.

Kultura firmy je extrémně setrvačná. Jako vše, co má co do činění s lidským způsobem myšlení, je i kultura firmy těžce a dlouhodobě měnitelná.

Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyššího řádu. Chceme-li poznat kulturu konkrétní firmy, musíme vzít v úvahu skutečnost, že představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě sdíleny a respektovány, nemusejí být zcela jednolité. To platí, zvláště jedná-li se o větší firmu nebo firmu provozující činnosti rozličného druhu. Nacházíme pak subkultury typické pro určité relativně uzavřené jednotky - divize, cechy apod. Stejně tak je faktem, že kultura firmy je organickou součástí kultur, které firmu obklopují. Kultury „branže“, regionální kultury, národní kultury. Připomeňme na tomto místě, že vliv kultur vyššího řádu se může dostávat i do rozporu.

Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost. To, co nás po dlouhou dobu obklopuje, aniž se tomu věnuje pozornost, aniž se o tom hovoří, skutečně začneme chápat jako něco zcela běžného, automatického, samozřejmého, daného, bohužel také jako něco, co je mimo rámec našeho vlivu, a tedy i snažení.
[Pfeifer; Umlaufová, 1993, s. 19]

3.2.1 Smysl firemní kultury

Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize) , účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě“). V dalším vývoji pak firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (začleňováním do organizace a přijímáním jejích cílů za své).

Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami. [Tureckiová, 2004, s. 134]

Firemní kultura působí jako významný stimulační faktor (motivátor) a přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek. Firemní kultura souvisí s pojmy jako identita organizace či image firmy, nelze ji však s nimi ztotožnit.

3.3 Charakteristiky firemní kultury

Chceme-li si co nejdříve **přiblížit podstatu kultury konkrétní firmy**, můžeme přitom postupovat několika způsoby. Zcela intuitivně, třeba na základě toho, co už o kultuře víme – snažit se **vycítit** sdílené představy, přístupy, vžít se do hodnot.

Můžeme se také jednoduše **ptát, co si firma „pamatuje“** – paměť firmy, neboli to, o čem se ve firmě mluví, co se traduje, na co nezapomíná, o čem se ví, i když se o tom nemluví – to vše může být poměrně spolehlivým obrazem kultury firmy.

Jiným způsobem, jak se dobrat podstaty kultury firmy, je popsat její kulturu podle určitých výrazných veličin, které ji výstižně přibližují – **podle charakteristik**. Také výčet takovýchto charakteristik, tak, jak jej za chvíli předložíme, stejně jako několik možností, jak každou charakteristiku interpretovat, není a nemůže být úplný. Přesto se domníváme, že **hledání odpovědí na to, co je náplní každé z námi uvedených charakteristik**, může být dobrou cestou, jak kulturu konkrétní firmy klasifikovat.

- **Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi?**

Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu?

- **Jaká je informovanost?**

Ví každý ve firmě co se děje a jaké jsou další záměry?

Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?

- **Jaký je vztah k nejistotě?**

Je nejistota chápána jako hrozba? Je výrazná snaha eliminovat proto rizika?

Je nejistota chápána jako výzva? Projevuje se snaha předjímat a využívat šance?

- **Kdo je dominantní nositel úspěchu?**

Je to spíše jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu?

Je to spíše skupina? Nalézáme sklon ke kolektivismu?

- **Jaký je převažující způsob myšlení?**

Je spíše mužský, racionálně a cílově orientovaný?

Je spíše ženský, empaticky orientovaný, lidskou dimenzi práce vyzdvihující?

- **Jaké jsou nejúčinnější stimuly?**

Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly?

Jsou to peníze a jiné hmotné výhody?

Je to nátlak nebo jiná negativní stimulace?

- **Jaká a v čem je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou?**

Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy?

Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci?

Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?

- **Jaká je vůdčí idea firmy a kde je její původ?**

Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění?

Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka?

Je tato vůdčí idea iniciována spíše řídicími silami nebo spíše prvoliniovými pracovníky?

- **Jaké jsou ve firmě rituály, jaké se tradují legendy, kdo jsou firemní hrdinové?**

Co se ve firmě s oblibou provozuje?

Na co a na koho se s chutí vzpomíná?

U každé z charakteristik, které jsme nabídli, je přitom vhodné sledovat nejen její obsah, ale také to, s jakou intenzitou se charakteristika projevuje. [Pfeifer; Umlaufová, 1993, s. 30]

Přes rozdílné přístupy k chápání firemní kultury lze vymezit určité charakteristické znaky, jimiž se firemní kultura vyznačuje a které je třeba pro lepší pochopení a proniknutí do její podstaty ozřejmit a respektovat.

Firemní kultura:

- má individuální charakter – je skupinovým fenoménem a je vždy do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována,
- odráží dispozice (osobnostní předpoklady), myšlení a chování zaměstnanců, a proto je třeba při jejím vytváření a rozvíjení (řízení) a změně zohledňovat strukturu osobnosti pracovníků firmy, tzn. jejich schopnosti, motivy (zejména potřeby), charakter (hodnotovou orientaci) a temperament,
- působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje,
- je sdílená, nelze ji dohodnout, nařídit ani vyjednat,
- je produktem minulosti, respektive propojuje minulost a současnost s její budoucností, a jako taková může být omezujícím faktorem budoucích procesů ve firmě a jejího rozvoje,
- je extrémně setrvačná, existuje-li ve firmě dlouho, je považována za samozřejmou a danou, bez možnosti a ochoty na ni působit a měnit ji,
- je poznatelná, do určité míry ji lze také měnit,
- je strukturovaná a vyznačuje se určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze zařadit k určitému typu,
- má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně se proměňuje (zaniká) v určitém čase a místě. [Tureckiová, 2004, s. 133]

To vše závisí na souhru vlivů různého typu, které se uplatňují také v interakci mezi firmou a jejím okolím (viz. tabulka 5).

Tabulka 5: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> - individuální předpoklady zaměstnanců - věkové a generové složení personálu - poměr zdravých a zdravotně postižených pracovníků - etnické složení pracovníků - organizační struktura a styl řízení - personální strategie a politika - komunikační a motivační systém 	<ul style="list-style-type: none"> - právní forma a předmět činnosti firmy - historie firmy a fáze jejího rozvoje - ekonomické strategie a cíle firmy - používaná technika a technologie a účinnost informačních systémů - systémy finančního odměňování - vztahy „tripartity“
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> - celkové demografické a geografické poměry (pracovní trh) - sociální podmínky - mobilita obyvatelstva - národní kultura - náboženské a etnické faktory 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativní a ekonomický rámec podnikání - „ekonomické zdraví“ země - trend rozvoje HDP - politiky podpory zaměstnanci a rozvoje „lidského potenciálu“ - vývoj úrokových a úvěrových sazeb - daňové zatížení firem a obyvatel - poměry tržních výrobků (služeb) - rychlost technologických změn a tempo zastarávání používaných technologií

Zdroj: Tureckiová, 2004

3.4 Struktura, složky a prvky firemní kultury

Jedním z klíčových pojmů používaný v souvislosti s firemní kulturou jsou hodnoty, které můžeme pracovním definovat jako zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňující chování lidí. Je možné je dále rozdělit na hodnoty:

Instrumentální – vedou k naplnění nižších potřeb či hygienických faktorů, v kontextu firmy k nim patří například naplnění potřeby zajištění obživy – materiální podmínky, mzda nebo plat. Potřeby jistoty a bezpečí – sociální politika podniku či potřeby satisfakce – realizace nápadu, jsou „přijímány hlavou“.

Morální nebo terminální – pocit hrdosti či ponížení – příslušnost k firmě, identifikace s ní, oddanost a loajalita, či naopak „vnitřní výpověď“.

Působení hodnot na chování, respektive jednání člověka může nabývat tří podob:

- **Omezení** – brání určité činnosti, člověk se podle hodnot chová, protože je to pro něj například finančně výhodné, formálně je uzná, ale nepřijme je za vlastní.
- **Poznamenání** – vedoucí od provokace k akci (ovlivnění hodnotou), až po její uznání a jednání v souladu s ní.
- **Rozvíjení** – ztotožnění se s hodnotou do té míry, že to může firmě přinést konkurenční výhodu. [Tureckiová, 2004, s. 135]

Proto se také v teorii organizace i ve firemní praxi jako jedno ze synonym pojmů firemní kultura používá označení „**sdílené hodnoty**“. Ty můžeme v tomto smyslu charakterizovat jako důležité názory a cíle společné většině členů organizace. Jsou méně zjevné, zato hlouběji zakořeněné a tvoří vlastně jádro firemní kultury.

S hodnotami souvisejí **postoje** (tj. predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace), projevující se v chování. Ve firemním kontextu se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost a loajalita (Robbins, 2000) – a představy (tj. obrazy

vytvářené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působení ve firmě). Tyto pojmy bývají v definicích firemní kultury používány z části zástupně, jako synonyma, případně jsou ze sebe navzájem odvozovány. Spoluvytvářejí základní vrstvu či jádro firemní kultury. Jsou převážně nevědomé, spontánní nebo jen částečně neuvědomované, jsou proto také jen těžko ovlivnitelné.

Normy chování jsou nepsaná pravidla (standards pro) chování nebo obvyklé (převládající) způsoby jednání (tak to u nás děláme). Jakkoli jsou nepsané, jsou uvědomované a ovlivnitelné. Mohou být podpořeny prostředky firemní kultury (ceremoniály a rituály) či systémem odměn a sankcí. Tvoří další úroveň firemní kultury a mohou být provozovány i z vnějšku firmy.

Symboly jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají ho a kteří symbol na základě dohodnutého významu interpretují (piktogramy, slova, předměty vyjadřující například úctu nebo uznání) – ve firmách např. tzv. **statusové a symbolická jednání – rituály a ceremoniály**. Jsou součástí „vrchní“ nebo „svrchní“ vrstvy firemní kultury. Jsou zamřeny především dovnitř firmy a pomáhají rozšiřování a řízení firemní kultury, včetně případného řízení změny.

Nejvýznamnějším systémem symbolů je lidská řeč, která je také rozhodujícím nástrojem zprostředkování firemních hodnot a norem, kdy se prostřednictvím vyprávění příběhů a historek z minulosti firmy propojuje její historie a současnost a zároveň jsou v nich vyzvedávány pozitivní „kvality“ (hodnoty a normy). Specifickým vyjádřením příslušnosti k firmě a její kultuře je tzv. **firemní řeč**, z části tvořená „odbornou hantýrkou“, z části také výběrem jednotlivých slov a slovních spojení, které symbolizují určité události ve firmě a jsou srozumitelné pouze zaměstnancům firmy (odlišení „my“ – kteří rozumíme – a „oni“ – kteří nerozumějí – pak můžeme dále posilovat pocit sounáležitosti s firmou). [Tureckiová, 2004, s. 135]

K významným prostředkům vytváření, posilování a řízení firemní kultury počítáme taky tzv. **symbolické (ritualizované) jednání**.

Rituály můžeme dále rozdělit:

- informační – způsoby schvalování dokumentů, vedení porad, „vstupní kolečko“,
- společensko-rozvojové – firemní dny, projevy, společenské události – společenské oslavy Vánoc, pořádání firemních plesů, oslava výročí založení firmy,
- motivační – vyhlašování nejlepších pracovníků, nejrůznější typy ocenění, např. formou uhrazení dovolenou s partnerem apod.

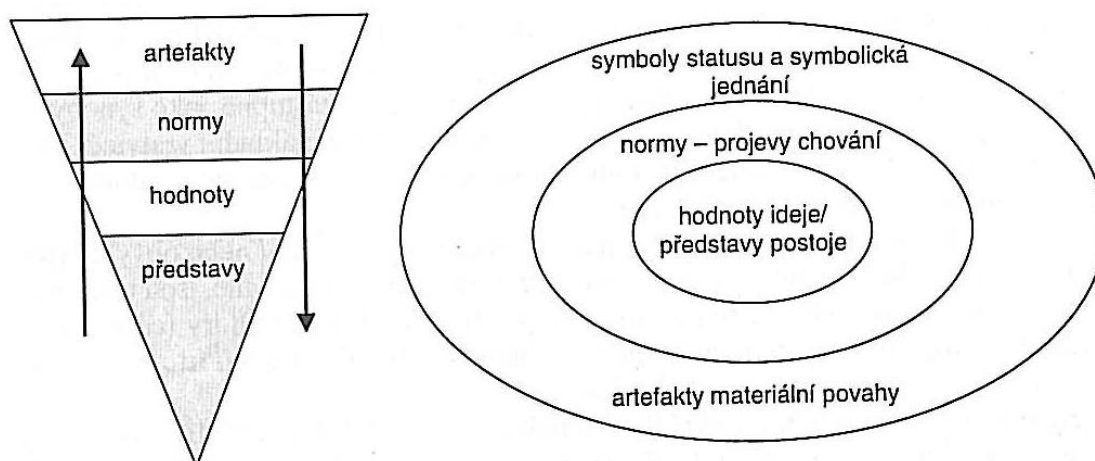
Artefakty (symboly materiální povahy) jsou lidské výtvořiny (jako logo, vzhled a úprava firemních písemností a dokumentů, prezentační a dárkové předměty, firemní barvy či architektura budov a interiérů), tvoří nejvyšší (zjevnou) úroveň struktury firemní kultury nebo její „slupku“, která je nejsnáze ovlivnitelná. [Tureckiová, 2004, s. 136]

Etický kodex organizace se týká dodržování etických zásad v konkrétní organizaci. Etické kodexy organizací poskytují návod, jak postupovat a co je v jejich rámci možné. Tím se výrazně liší od pracovních řádů organizace, které jednoznačně určují, co musí být. Subjekty, které se jimi mají řídit, vědí, co se od nich očekává, a subjekty, kterým se předkládají, vědí, co mohou od firmy očekávat. Každý pracovník musí být s etickým kodexem a s podmínkou jeho dodržování řádně seznámen. Etický kodex je ve většině organizací součástí vnitropodnikových norem a jeho dodržování je uvedeno přímo v pracovní smlouvě a nebo v dodatku k pracovní smlouvě. Vzhledem k tomu, že každý pracovník při nástupu do práce musí podepsat pracovní smlouvu, firma tímto způsobem si vyhrazuje jeho dodržování. Zároveň by měl být každý zaměstnanec srozuměn i s následky plynoucími z porušení etického kodexu. Tím, že společnost trvá na dodržování svého etického kodexu nejenom podporuje a pěstuje svoji firemní kulturu, ale také image své firmy. [Bláha, Dytrt 2003, s. 100]

Firemní kulturu lze poměrně dobře popsat na základě vymezení jejích jednotlivých úrovní (viz. také obrázek 4) a složek, ke kterým řadíme: hodnoty a postoje

vztahující se nejen k práci, ale obecně k životní orientaci a vycházející ze základních představ o životní dráze, normy chování, systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy. [Tureckiová, 2004, s. 136]

Obrázek 4: Vyjádření struktury, složek a prostředků firemní kultury



Zdroj: Tureckiová, 2004

4 Funkce firemní kultury

Funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci jsou vymezovány v následujících bodech:

Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. I když ve větších organizacích obvykle existují subkultury, ve většině organizací je určitá kultura dominantní. Je-li dostatečně silná, je kultura tím, co napomáhá soudržnosti organizace. Dominantní kultura podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje.

Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Silná a obsahově relevantní firemní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejích základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím

shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizace jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.

Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Kultura je pracovníkům zprostředkována v adaptačním procesu. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s firemní kulturou, osvojují si předpoklady týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat. Tím se snižuje jejich nejistota. Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.

Organizační kultura může být významným zdrojem motivace. Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci považují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál firemní kultury je tak – zejména v určitých typech kultury – velmi silný a účinný.

Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou. Protože silná a relevantní firemní kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy zdrojem efektivnosti organizace, představuje pro organizaci konkurenční výhodu. Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu. [Lukášová, 2010, s. 40]

5 Typy firemní kultury

Ze základních úvah o typech firemní kultury a tím také analýzy konkrétní firemní kultury lze považovat členění firemní kultury podle míry (rozsahu a intenzity) jejího vlivu na jednání členů organizace (managementu a zaměstnanců firmy) – v tomto případě rozlišujeme firemní kulturu **silnou nebo slabou**. O silné firemní kultuře můžeme hovořit tehdy, pokud jsou klíčové (základní) hodnoty skutečně sdíleny, dále posilovány a rozvíjeny napříč firmou.

Kritérii silné kultury jsou její:

- **jasnost** – srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě nepřijatelné,
- **rozšířenost projevů firemní kultury** – aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku (v tomto smyslu je pak firma to, co je její firemní kultura),
- **zakotvenost** – projevující se vysokou mírou přijetí (integrace) firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v jejich každodenním jednání a činnostech.

Firemní kulturu lze také členit právě podle vztahu k organizační změně. Podle tohoto kritéria se obvykle hovoří o firemní kultuře **obranné, akční a analytické**.

Podobně lze typy firemní kultury rozčlenit také z hlediska **vysoké, respektive nízké rizikovosti prostředí**, ve kterém firma realizuje činnosti a podle rychlosti (dynamiky) zpětné vazby, kterou firma dostává od svého okolí a jež se vztahuje právě k efektivitě firmou vykonávaných činností. Kombinaci těchto faktorů dala vzniknout typologii rozpracované **T.B. Dealem a A.A. Kennedym**.

Známost a užívanou typologií je rovněž **Handyho a Harrisonovo členění firemní kultury** zohledňující organizační strukturu a převažující styl řízení. Jedná se o:

- **Kultura moci** – zdůrazňující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, manažerský styl je výrazně autoritativní (autokratický), obvykle se jedná o organizace „jednoho muže“, v tom také spočívá nebezpečí tohoto typu firemní kultury – možná destabilizace způsobená selháním vrcholového vedení či odchodem klíčového člověka z vrcholové pozice mimo firmu.
- **Kultura rolí** – je typická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou, kde je hlavním zdrojem autority poziční moc. Z toho plyne také převaha autoritativního, nebo naopak formálního stylu řízení – důraz

je kladen na konformitu (dodržování a respektování norem, pravidel, postupů a procedur). Jedná se vlastně o obdobu procesní kultury z předchozího členění a tato firemní kultura je tedy rovněž typická pro veřejnou správu či státem vlastněné firmy.

- **Kulturou úkolu (výkonu)** – důležitější než formální pozice je v tomto typu firemní kultury kompetentní plnění úkolů, motivací je radost z vykonané práce, převažuje participativní styl řízení. Je typická pro menší firmy v rozvojové fázi – její křehkost vyvstává v období dlouhodobějších pracovních nezdarů.
- **Osobní kulturu (kulturu podpory osobností)** – smyslem existence organizace s touto kulturou je podpora firemních členů, od kterých je ovšem vyžadován samostatný, často vysoce kvalifikovaný výkon. Styl řízení je volný (liberální), důraz je kladen na osobní vztahy, spolupráci a sounáležitost. Typická je profesní organizace sdružující velký počet vysoce kvalifikovaných odborníků, často specialistů. [Tureckiová, 2004, s. 141]

U většiny, především velkých firem, bychom těžko hledali absolutní shodu všech zaměstnanců o modelu (typu) firemní kultury. Existuje-li však ve firmě jednota a z nich odvozených cílech, prostředcích a způsobech jejich dosahování, hovoříme o **dominantní firemní kultuře**. V jejím rámci se mohou rozvíjet subkultury jednotlivých poboček či funkčních specializací (vertikální členění) a kultury jednotlivých hierarchických úrovní (horizontální členění). [Tureckiová, 2004, s. 142]

6 Firemní kultura a procesy řízení

Firemní kultura je „softwarem“ každé firmy. Na ní a jejím základě záleží, jak bude firma fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých členů. To znamená, že uplatnění prostředí firemní kultury souvisí s tím, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci a manažeři, respektive podmiňuje kvalitu jejich pracovního výkonu a rozvoj jejich výkonnosti.

Firemní kultura je považována za nepřímý nástroj řízení. To znamená, že vytvářením procesů očekávaného chování lidí ve firmě potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy. Projevuje se především při rozhodování a implementaci rozhodnutí, při koordinaci činností (procesů) a angažovaném dosahování cílů a ve výkonové motivaci. Akceptaci firemní kultury nelze nařídít, lze však pracovníky povzbuzovat (stimulovat) k určitému pracovnímu chování, a to pak prostředky firemní kultury dále ovlivňovat. V tomto smyslu působí firemní kultura jako významný vnější stimul. Má však i vlastní motivační náboj – pokud ji zaměstnanec přijme za svou, usilují o její další posilování a rozvíjení, což se dále pozitivně odráží v postojích zaměstnanců k práci a k firmě, ve zvyšování jejich pracovní spokojenosti a v rozvoji výkonnosti. Lidé se tak stávají nejen zdrojem konkurenční výhody firmy, ale zároveň i šířiteli jejího dobrého jména – roste jejich oddanost firmě a loajalita. Jsou na svoji firmu hrdí.

Řeč je samozřejmě o takových firmách, pro které jsou výše uvedené skutečnosti významné a které své úspěšné působení v tržním prostředí zakládají na funkční strategii, odvozené z podnikové etiky a poslání firmy. **Firemní kulturu má totiž každá firma, ne každá ji však využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako jediné dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody.** Ovšem ani v těch firmách, které mají zájem o svůj další rozvoj, nedokáží vždy všichni manažeři rozpoznat a docenit význam firemní kultury, uvést ji v soulad se strategickými záměry, cíli a posláním firmy a účinně ji řídit (a také se včas a úspěšně měnit). [Tureckiová, 2004, s. 144]

6.1 Rozvíjení firemní kultury

Shoda mezi podnikatelskými záměry a firemní kulturou je klíčová v každé vývojové fázi organizace. Z toho zároveň plyne, že řízení a rozvíjení firemní kultury je především rolí managementu firmy. Specifikou úlohou vrcholového vedení firmy jako spolutvůrce a nositele firemní kultury je působení hodnototvorné. Management firmy slouží jako vzor pracovního prostředí, respektive model pro očekávané naplňování pracovních rolí, včetně změn tohoto chování v souvislosti s rozvojem firmy nebo se změnou její strategické orientace.

Strategicky žádoucí firemní kultura významným způsobem podporuje „lidskou strategii“ a sama je podporována konkrétní realizací personálních procesů. Prostřednictvím provádění personální práce tak mají významnou roli v procesu rozvíjení firemní kultury také personální a liniový manažeři. Ti první zejména jako „správci“ firemní kultury, nositelé jejího systémového a koncepčního zajišťování a rozšiřování. Liniovní manažeři pak jako praktičtí realizátoři a šířitelé hodnot a norem firemní kultury v každodenní řídicí praxi a v kontaktu se zaměstnanci.

Pro rozšiřování a rozvíjení vžitě (stávající) firemní kultury, ovšem stejně tak pro její řízenou změnu, se dají využít veškeré základní (klíčové) procesy personální práce. Jsou to zejména **procesy formování pracovní síly** – především procedury získávání a výběru zaměstnanců, **podnikového vzdělávání a další rozvojové programy, řízení pracovního výkonu**, včetně jeho hodnocení a **systemy odměňování**. Využívání afektivních metod personální práce a nástrojů firemní kultury nejen posiluje samu firemní kulturu, ale vede především ke zkvalitnění procesů ve firmě. [Tureckiová, 2004, s. 145]

6.1.1 Klíč k žádoucí kultuře firmy

Do určité míry hrají klíčovou úlohu manažeři, obzvláště ti, kteří působí nejbliže první linii. Jsou těmi, kdo svými **postoji, názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbliže zákazníkovi**. Jsou v první linii chápáni jako oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedení firmy, pro vedení firmy jsou těmi, kdo denní drží prst na tepu nálad v první linii.

Z tohoto pohledu je práce manažerů pro rozvoj kultury firmy opravdu klíčová. K tomu, aby byli schopni tuto úlohu nejen zvládnout, ale aby si svou důležitost uvědomovali a podle toho se i chovali, tím rozumíme měli i zájem fungovat jako „proroci nové kultury“, k tomu všemu je naprosto nezbytné manažery speciálně připravit.

K chápání své pozice v kultuře firmy je nutné manažery vychovat a ke způsobilosti této pozice využívat je nutné je vycvičit.

Žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj kultury firmy je schopnost a ochota:

- tvořit a rozvíjet ideály, cíle, hodnoty,
- šířit představy a nadchnout pro ně,
- vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje a přístupy,
- objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- učit se a učit,
- být osobní, jít se svou kůží na trh.

Jde tedy o - vysvětlování, poukazování na souvislosti jevů, zdůvodňování, vyzvedávání příkladů, hodnotově jasně orientované chválení, demonstrování kultury firmy (řečí, podporou vhodných norem, vlastním rozhodováním), oslavováním projevů nové kultury.

Další kategorií lidí, kteří mají také v rukou klíč k úspěchu snah o zdravou kulturu firmy, jsou **lidé schopní**. Jejich schopnosti jsou totiž potenciálem, který je nasměrován správným způsobem – může změny v kultuře obdivuhodným způsobem akcelarovat.

Nejjednodušší a přitom účinnou cestou, jak člověka zaujmout a přitom využít jeho schopností, je **dovolit mu využít svých schopností, dát mu šanci, poskytnout prostor**.

Možnost, jak uplatnit individuální příležitost talentů je **využití týmové práce**. **Týmová práce je vlastně prací na úkolu od zrodu myšlenky až po její praktické využití**. Tak komplexní přístup k úkolu vyžaduje nejen výjimečnou profesní skladu týmu, ale také to, aby **tým jako celek byl schopen se k úkolu postavit z různých pozic** – produkovat nápady, dát myšlenkám koncepci, opatřit vše, co je k práci třeba, pracovat trpělivě na detailech, překlenout se přes konflikty, které při práci vznikají,

nezůstat v půli cesty apod. Aby byl tým celkem, který to vše zvládne, musejí v něm být lidé potřebných talentů, odpovídajících schopností. [Pfeifer; Umlaufová, 1993, s. 105]

6.2 Změna firemní kultury

V dnešním hyperkonkurenčním podnikatelském prostředí se mají šanci uplatnit organizace efektivní, hospodárné, inovativní, s globální orientací, využívající příležitostí a synergií. Takové organizace vidí změnu firemní kultury **nejen jako nutnost, ale také jako pozitivní výzvu**. Systematické objevování tržních příležitostí, budování konkurenčních výhod, navyšování přidané hodnoty pro zákazníka a akcionáře - to jsou významné faktory ovlivňující dlouhodobou perspektivu.

Firmy, které chtějí v tomto duchu měnit firemní kulturu, musejí vycházet z kultivace zaměstnanců, motivovat je, mít perspektivní vizi a připravit je na budoucnost. Řízení změn firemní kultury pak musí vycházet z nových požadavků kladených na management i na zaměstnance a z pochopení situace.

Změna kultury organizace a v jejím rámci změny chování, hodnot, apod. musí přijít shora dolů. I když to někteří manažeři nechápou, je to vždy úkol linie, podobně jako personální rozvoj, controlling či marketing. Vlastní řízení změny se neobejde bez energetizace lidí, definování silových polí, nacházení konkurenčních klíčových předností. Ale především se neobejde bez sdílení nových hodnot, strategie a posílení podnikatelských přístupů.

Kulturu změnit během týdne nebo měsíce nelze. V dobře fungujících organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají v řádu měsíců, v nezralé kultuře i několik let. [Dědina, Odcházal, 2007, s. 228]

Ke změně firemní kultury může dojít buď živelně – znejistěním aktuální firemní kultury a bojem mezi starou a novou kulturou, nebo také řízeně. Živelná změna firemní kultury je vždy nebezpečná a může vést v krajním případě až k zániku firmy. I když se podaří krizi zvládnout (zásahem managementu nebo vlastníků – tedy přechodem od živelné změny ke změně řízené), bývá firma poškozena ekonomicky i lidsky. A tak pouze uznání existence a významu firemní kultury, poznání jejího typu (analýza firemní

kultury), zjištění shody mezi firemní strategií a kulturou (diagnóza firemní kultury), důsledné řízení firemní kultury včetně pochopení potřebnosti a užitečnosti její změny ve změněných podmínkách může pomoci zamezit těmto negativním vlivům. [Tureckiová, 2004, s. 146]

7 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Autoři věnují jednotlivým vlivům větší či menší pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem.

Nejčastěji jsou přitom zdůrazňovány tyto faktory:

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Vedle uvedených vlivů patří ke zdrojům kultury bezesporu také **organizační struktura**, neboť ovlivňuje míru hierarchičnosti vztahů, s tím spojenou míru moci lidí na jednotlivých pozicích, komunikaci v organizaci a řadu dalších aspektů organizačního života. Silný vliv mají **metody a systémy řízení** užívané v organizaci (informační systém, systémy kontroly a zejména pak personální systémy – systém vzdělávání, hodnocení, odměňování, atd.) a jeden z klíčových vlivů je připisován **stylu vedení vedoucích pracovníků**. Uvedené faktory jsou vlivy vnitřní, vesměs determinované rozhodováním managementu organizace. Nejsou proto pouze zdroji organizační kultury, ale představují současně manifestace (projevy) organizační kultury. [Lukášová, 2010, s. 33]

8 Firemní komunikace

8.1 Důsledky neefektivní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace. Často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů.

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy. Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. **Nefungující komunikace vede pracovníky k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci.**

Tyto **důsledky** mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat **ve vysokou míru fluktuace pracovníků, špatnou koordinaci procesů a činností, v nezájem o dosahování vytyčených cílů, v neefektivní marketingové řízení, v konkurenční neschopnost celé firmy.** Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy – špatná úroveň komunikace – bývá nejčastější příčinou odchodu z firmy. [Holá, 2011, s. 81]

8.2 Komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci jsou pro společnost životně důležitou skupinou stejně jako její zákazníci. Právě oni jednají se zákazníky. Sebelepší marketingová strategie či originální komunikační kampaň nám nepomůže, pokud se zákazník nakonec setká s nepříjemnou recepční, neochotným prodejcem. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 133]

Faktory, které podle spotřebitelů nejvíce ovlivňují jejich rozhodnutí o koupi, jsou:

- projev skutečné ochoty zákazníkovi pomoci,
- dostatečné znalosti a zkušenosti zástupce firmy,
- dojem, že se zaměstnanci opravdu snaží dělat, co mohou, popř. i něco víc.

Úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. Chceme od nich, aby do ní vložili srdce, aby zapojili své emoce. Toho ovšem nedosáhneme pomocí příkazů nebo nařízení. Pokud zaměstnanec nemá dostatečnou motivaci a skutečný zájem o zákazníky, žádný návod, jak se chovat k zákazníkovi nepomůže. Nástrojem, který nám může výrazně pomoci, aby zaměstnanci byli skutečnými „vyslanci podniku“, je právě interní komunikace. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 134]

8.3 Interní komunikace

Do interní komunikace patří firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují. V tomto širším pohledu je zde také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například množství občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd. Velmi silně působí také celospolečenský ohled na „status“ naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média – a samozřejmě také to, co si o mé práci a mé firmě myslí moje rodina a přátelé.

Pro komunikaci s interní veřejností platí tyto zásady: musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 135]

Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Pokud z chování firmy vyplývá, že jediným cílem je dosažení rychlého zisku, a zaměstnanci mají pocit, že se z nich podnik snaží pouze „vyždímat“ co největší výkon v co nejkratším čase, těžko od nich můžeme očekávat, že se sami k sobě navzájem a navenek k zákazníkům budou chovat ohleduplně a vstřícně.

Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.

8.3.1 Sdílená vize pomáhá „sladovat“ cíle zaměstnance s cíli podniku

Je to právě celková vize, vědomí, že náš konkrétní pracovní úkol přispívá k úspěchu něčeho velkého, co nám dodává velkou osobní motivaci a co obohacuje naši práci.

Především musíme mít jasnou vizi našeho podniku a dokázat pro ni lidi nadchnout a vysvětlit jim, jakou roli při jejím dosahování hrají oni sami a jejich konkrétní práce. Čím více se lidé dokáží ztotožnit s cíli firmy, tím větší je šance, že do své práce dají srdce a pomohou nám dosáhnout našich cílů.

Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu o tom, kam směřuje. Nejde pouze o obchodní cíle, důležité je také vědět, jaké projekty nebo programy firma podporuje, co sponzoruje apod. To vše vytváří pocit sounáležitosti.

Interní komunikace tedy musí usilovat o sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku.

8.3.2 Důraz na oboustrannou otevřenost a důvěru

Častým problémem řady podniků je skrývání informací před zaměstnanci. Mnohdy k tomu dochází v dobrém úmyslu, s vysvětlením „nechceme je zbytečně děsit“. Ale když se navenek tváříme, že je všechno v pořádku, jak potom vypadají naše snahy o úspory, snižování počtu zaměstnanců apod. Zamlčováním informací jenom dáváme munitu podnikovým zdrojům šeptandy. Ta probíhá neustále, komunikace musí probíhat také! Jinak budou fakta nahrazeny domněnkami a výmysly, které jsou často mnohem děsivější a vyvolají více škod než seznámení se skutečnou situací, ať je jakkoli nepříjemná.

Mezi zaměstnanci a podnikem musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Jde o proces dlouhodobého vytváření atmosféry, kde postupně odpadají bariéry komunikace.

Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní nadřízené vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory, i když se dnes management snaží o otevřenou komunikaci. Je nutné vybudovat atmosféru důvěry, kdy si zaměstnanci mohou být jisti, že upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím či přijít s konstruktivní kritikou neznamena problém, nebo dokonce ztrátu postavení, ale spíše jeho posílení.

8.3.3 Přístup k hodnocení

Velkou podporou procesu otevírání interní komunikace může být správně nastavený systém hodnocení pracovníků. **Takzvané 360stupňové hodnocení**, kde každého pracovníka hodnotí kromě jeho nadřízených také kolegové z jeho týmu či z jiných oddělení a také jeho podřízení, podává mnohem přesnější obrázek nejen o schopnostech a výkonu konkrétního zaměstnance, ale také o celkové atmosféře a podnikové kultuře. Důraz je kladen spíše na sledování toho, nakolik je chování jednotlivců v souladu s podnikovými principy než na faktická kritéria typu splněno/nesplněno. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 144]

Cennou zpětnou vazbou o účinnosti firemní komunikace nám mohou poskytnout interní průzkumy. Každý výzkum je především příležitostí k vyjádření názorů. Vytvářet

co nejvíc takových příležitostí, to by mělo být cílem interní komunikace, která se snaží vybudovat firemní kulturu založenou na otevřenosti a důvěře. Hlavní zprávou, kterou by měl vyzařovat každý projekt, je to, že management naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost odpovědí a je připraven učinit potřebné změny. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 152]

8.3.4 Zaměstnanci jako důležitý zdroj informací

S rostoucími nároky zákazníků rostou požadavky na zaměstnance, kteří s nimi přicházejí do styku. Názor na úroveň služeb banky si uděláme podle úřednice za přepážkou. Pokud se nám nesnaží vyjít vstříc nebo nedokáže odpovědět na otázky, které mám ohledně nové nabízené služby „její“ banky, půjdeme jinam.

Zaměstnanci musí mít jasnou představu o lidech, které obsluhují. Nestačí, že definice našich zákazníků mají ředitelé marketingu a prodeje, musí jí mít také obsluhující zaměstnanci.

Informace musí ovšem postupovat i opačným směrem. Právě lidé v první linii (obchodní zástupci, obsluhující personál) mají nejvíce informací o tom, co zákazníci chtějí, jaké mají problémy, co na našich výrobcích či službách nejvíce oceňují či naopak, co jim chybí.

8.3.5 Nástroje interní komunikace

Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak můžeme očekávat, že se každý jednotlivec bude upřímně snažit dát své práci co nejvíce, „vzít jí za svou“.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit“

L.A.Seneca

Je třeba usilovat o aktivní zapojení lidí do všech podnikových procesů. Pracovníci musí mít možnost zapojit se do tvorby celé strategie: co (a proč) vůbec budeme dělat? A jaké v tom je moje místo? [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 150]

Většina prostředků interní komunikace přitom informace pouze předává: zápisy z porad, memoranda, zpravodaje, brožury, manuály atd. Potřebujeme se ujistit, jak byly pochopeny, jaká je zpětná vazba, zapojit lidi do vytváření řešení a změn, sdílet myšlenky. Bez toho nevytvoříme pocit sounáležitosti a nezískáme podporu.

Příklady konkrétních komunikačních nástrojů: brožura představující organizaci, pracovní manuál, schéma organizační struktury, firemní memoranda, interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy, elektronická pošta, intranet, schůzky týmů, vnitropodnikové konference, finanční ohodnocení, hodnoticích systémy, školicí a vzdělávací programy, podniková reklama, firemní identita apod. [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 152]

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Firemní kultura vybrané banky

9.1 Informace o bance

Banka je jednou z největších a nejvýznamnějších bank na trhu v České republice. Nabízí široké spektrum služeb pro soukromé i podnikové klienty. Její dynamický rozvoj se odráží také v celé řadě ocenění a celkovému růstu aktiv.

Své klienty obsluhuje na více než stovacet poboček a klientských center po celé České republice. Celková aktiva banky přesahují 186 miliard korun, počet zaměstnanců převyšuje dva a půl tisíce.

Tato společnost od samého počátku aktivně nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech. Vedle svých ryze obchodních aktivit se banka angažuje v souladu se 140letou tradicí rovněž v řadě veřejně prospěšných aktivit, zahrnujících např. oblast kultury, vzdělávání či charitativní projekty.

Nabídku kvalitních služeb potvrzuje celá řada domácích i mezinárodních ocenění. V soutěži „Fincentrum Banka roku 2010“ byla tato společnost počtvrté z posledních pěti ročníků vyhlášena „Nejdynamičtější bankou roku“. Její konto získalo v roce 2011 počtvrté v řadě získalo titul pro nejlepší účet. Banka rovněž získala titul pro nejlepší banku v České republice od magazínu Global Finance. V soutěži Zlatá koruna banka loni získala 1. místo v kategoriích přímé bankovníctví, podnikatelské účty a podnikatelské úvěry.

9.2 Historie vybrané banky

Banka poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s další bankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Společnost obsluhuje klienty v síti více než 120 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců.

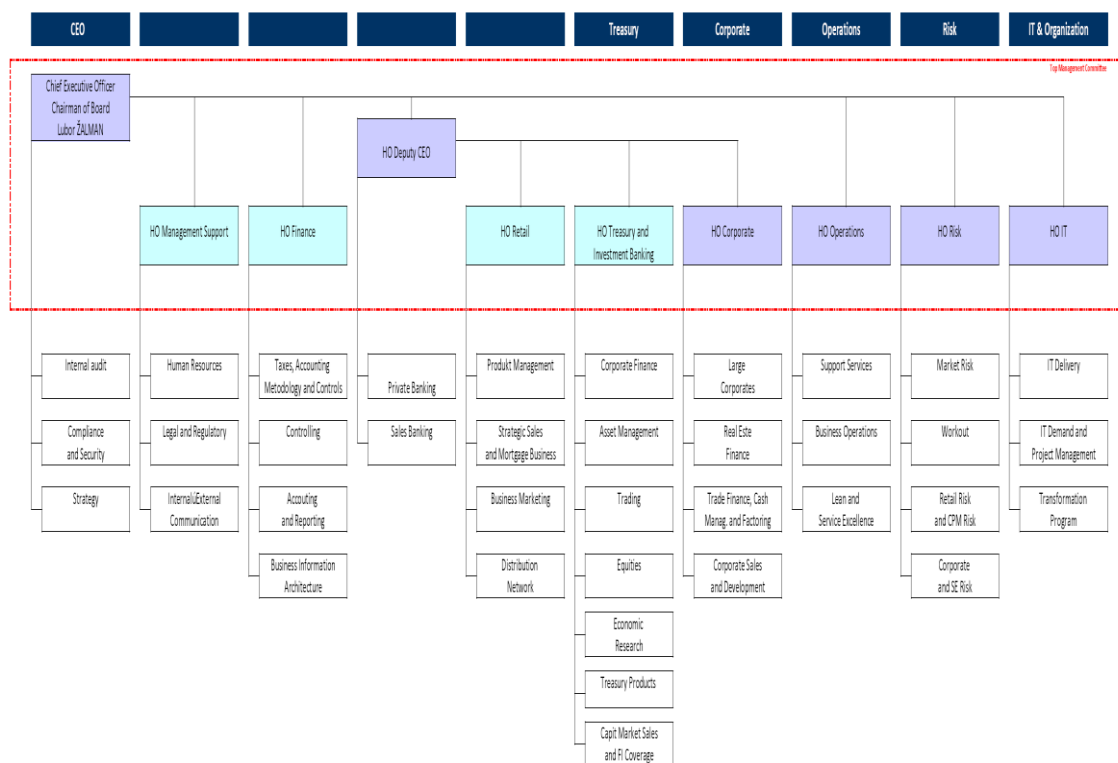
Majoritním akcionářem je s 51 procenty rakouská finanční instituce, která vznikla v říjnu 2010. Dalšími akcionáři banky drží 25 procent. Bankovní skupina zajišťuje služby firemním a investičním klientům v Rakousku a dále obsluhuje klienty v řadě zemí střední a východní Evropy.

Skupina banky získává pravidelně od prestižních časopisů Euromoney, Global Finance i The Banker ceny pro "Nejlepší banku ve střední a východní Evropě", síťové banky navíc získávají ocenění pro nejlepší banky v daných zemích regionu.

9.3 Organizační struktura banky

Ze schématu je patrné, že banka má plochou organizační strukturu.

Obrázek 5: Organizační struktura banky



9.4 Vize, poslání a hodnoty společnosti

Banka definovala své poslání a vize následující formou - snaží se dodat svým zaměstnancům pocit, že pracují pro něco víc než „pouhou“ profesionální finanční instituci.

a) Hodnoty

Hodnoty vymezují hřiště, na kterém se banka chce pohybovat. Identifikace zaměstnanců s hodnotami banky je pro společnost klíčová.

Základní hodnoty banky – všechny zaměstnance banky spojují tyto hodnoty:

Čestnost

- Mluvíme pravdu, nekrademe, nepomlouváme, neuplácíme a nenecháváme se uplácet.
- Říkáme, co si myslíme, a děláme, co říkáme. Máme odvahu dělat to, co je správné a nebojíme se přiznat chybu.
- Jsme spravedliví k sobě i ostatním.

Spolehlivost

- Slibujeme jen to, co můžeme splnit, a své sliby plníme.
- K práci v bance přistupujeme tak, jako by byla naše firma.
- Ctíme a prosazujeme jasná pravidla osobní odpovědnosti.

Týmový duch

- Jsme odpovědní za odvedení kvalitního individuálního výkonu, který přispěje k prospěchu celé banky.
- Společné cíle banky nadřazujeme svým vlastním pracovním cílům i svému vlastnímu prospěchu.
- Pomáháme druhým, nasloucháme jim a otevřeně komunikujeme.
- Jsme loajální ke svému zaměstnavateli.

Služba klientům

- Vše, co děláme, je zaměřeno na službu klientům a směřuje k zvyšování užitku pro akcionáře bez poškození zájmů zaměstnanců.
- Práce pro interního klienta si zaslouží stejné úsilí a kvalitu jako obsluha klientů banky, která má však vždy přednost.

Orientace na výsledek

- Chceme se neustále zlepšovat, dosahovat trvalých špičkových výsledků na světové úrovni.
- Dáváme si ambiciózní cíle – jsme sami k sobě náročný.
- Vše, co děláme, děláme kvalitně a směřujeme k naplnění našeho poslání a vize.

Tvořivost a podnikatelský duch

- Neustále vyhledáváme a využíváme příležitosti, jak zlepšit sebe i banku.
- Snažíme se o jednoduché a systémové řízení.
- Ceníme si neotřelých kreativních nápadů.

Pozitivní myšlení

- Překážky jsou pro nás příležitostí ke zlepšení.
- Hledáme způsoby, jak problémy vyřešit.
- Změnu vnímáme jako příležitost.
- Věříme si, předpokládáme úspěch a oceňujeme jej.

Harmonie a radost

- Usilujeme o příjemné prostředí a děláme práci tak, aby bavila nás i ostatní.
- Dbáme o svůj rozvoj a ostatní nás v něm podporují.
- Vytváříme předpoklady pro dlouhodobou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

b) Poslání

Společně nacházíme další cesty, jak přinášet užitek a radost:

- Poskytujeme **nejkvalitnější** bankovní a nebankovní finanční **služby v ČR pro prémiovou klientelu.**

- Jsme **moderní, akceschopná a inovativní firma**, kterou mají nároční klienti rádi, protože jim usnadňuje život a soustavně překračuje jejich očekávání.
- **Jsme stabilní** díky růstu a trvale dosahovaným finančním výsledkům.

c) **Vize**

Banka si stanovila obraz toho, kde chce být v roce 2020. **Klade si za cíl udržet u klientů, akcionářů, zaměstnanců a veřejnosti stávající hodnoty:**

- z pohledu klienta je vnímána jako důvěryhodná, tvořivá a dynamická banka,
- má spokojené a loajální klienty,
- má největší tržní podíl v segmentu retailových prémiových klientů a je v první čtyřce v tržním podílu firemních klientů,
- trvale plní očekávání akcionářů a přináší podněty pro rozvoj celé skupiny banky,
- má nejvyšší výnosnost kapitálu mezi bankami v ČR a její výsledky jsou trvale na úrovni TOP 20 srovnatelných evropských bank,
- patří k nejžádanějším zaměstnavatelům na českém trhu,
- dle průzkumů minulých let jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni,
- veřejností je vnímána jako prestižní a stabilní firma,
- pravidelně vyhodnocuje klíčové oblasti pro rozvoj ČR a v souladu s jejími hodnotami podporujeme veřejné aktivity.

Jasná podniková vize umožňuje, aby relativně nezávislé osoby, týmy, jednotky a pobočky sledovaly stejný směr. *Sdílená vize usměrňuje a „řídí“ jejich samostatné rozhodování.*

Vize definuje sám smysl existence podniku a základní principy, kterými se při své činnosti řídí. Shrnuje hodnoty, které spojují všechny členy organizace a zároveň je odlišují od okolního prostředí.

Z tohoto pohledu je vize podnikovým manifestem, který říká, „kdo jsme a proč jsme tady“. To je důležité především uvnitř organizace, pro její vlastní členy. **Čím více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy.**

Inspirativní vize představuje také důležitý motivační prvek, který organizaci pomáhá přitahovat a udržovat si ty nejlepší lidi. **Vize je pevný bod v jinak proměnlivém prostředí.** [Stejskalová, Škapová, 2000, s. 48]

9.5 Oblasti firemní kultury banky

Mezi hlavní oblasti bankovní kultury patří zejména:

Poslání organizace – společnost se snaží dostat do povědomí klientů „Banka inspirovaná zaměstnanci“. Banka se nadále snaží, aby představovala pro klienty jistotu a stabilitu, zároveň pokračuje v zavádění moderních bankovních produktů a služeb.

Na čem banka staví:

- image dynamické, důvěryhodné a spolehlivé banky,
- premium Banking - nadstandardní péče a poradenství pro cílové segmenty (osobní poradci),
- vysoká spokojenost klientů (nejvyšší mezi bankami v ČR),
- bankovní konto – opakovaně nejlepší účet v ČR, „vlajková loď“ banky.

Firemní logo – emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny banky je zvláštní architektonický prvek: dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz, který již po staletí zdobí štíty mnoha budov v Evropě, je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střešou před zlem a životním ohrožením.

Výroční a finanční zpráva – banka ukazuje přehled svého hospodaření. Jak údaje zveřejňované čtvrtletně, tak informace o podnikání na kapitálovém trhu.

Fyzické normy (prostorové vybavení) – umístění poboček, vnitřní vybavení apod. Banka se snaží o sjednocení všech poboček vytvořením stejného designu, prostorového vybavení. Dochází k postupné rekonstrukci všech poboček po celé České republice. Nové pobočky jsou velmi reprezentativní a moderně vyhlížející. Preferovány jsou větší kanceláře – typ „open space“. Na pobočkách se nachází kancelář ředitele, recepce, přepážky „open space“ a otevřené pokladny. Pobočky jsou laděny v barvách společnosti – žluto černě. Prostředí je velmi příjemné a čisté. Pobočky jsou vylepeny „kampaňovými letáky“.

Zvyky, obyčeje, rituály – ve společnosti se každým rokem konají společenské akce, kterými jsou: celobankovní setkání (pro zaměstnance z celé České republiky – zhodnocení výsledků spojené se zábavou a rautem – jedná se o velmi oblíbenou akci u zaměstnanců a vedení společnosti), vánoční večírky pro zaměstnance.

Dále je každoročně centrálou vyhlašována fotografická soutěž, které se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci. Každým rokem je vyhlašováno jiné téma. Za vítězné fotografie obdrží zaměstnanci věcné ceny.

Banka rovněž pravidelně vyhlašuje různé soutěže pro zaměstnance poboček zaměřené na obchodní výsledky. Motivací je zde finanční odměna pro vítěze nebo forma cestovního zájezdu, popř. věcných cen.

Zaměstnanci privátního a korporátního oddělení včetně top manažerů, se účastní sportovních akcí, např. golfových turnajů, ochutnávky vín pro klienty apod. Cílem těchto akcí je utužování vztahů s klienty.

Komunikace a společný jazyk – zaměstnanci v bance používají svůj „bankovní“ slang, který se průběhem doby existence banky vyvinul. Většinou se jedná o anglické výrazy, odborné bankovní výrazy specifické pro danou banku, různé zkratky vytvořené uvnitř organizace.

V bance běží dlouhodobý program „**Banka inspirovaná zaměstnanci**“, v jehož rámci zaměstnanci navrhuji, jak zlepšit fungování banky. Většina námětů banka úspěšně realizuje.

Týdně probíhají také chaty na intranetu s generálním ředitelem, kde je možnost podrobněji a současně neformálně vysvětlovat strategické záměry banky či některá rozhodnutí.

Jednání se zákazníkem - banka přistoupila ke **Kodexu chování mezi bankami a klienty** jako jedna z prvních bank v České republice, přičemž jeho podmínky začala plnit od 1. dubna 2006. Základním motivem vytvoření celého Kodexu je poskytnout klientům dostatečný přístup k informacím a udržovat vůči nim vysoký standard chování, na který se mohou kdykoli spolehnout. Kodex především zajišťuje klientům právo na získání informací.

Banky sdružené v České bankovní asociaci považují péči o klienta a jeho spokojenost za jeden z důležitých pilířů své obchodní strategie. Snaha o dosažení vztahu důvěry a spolupráce mezi bankou a jejím klientem je ústředním motivem aktivit, které banky činí.

Dobrá banka je především spolehlivá banka. Být takovou bankou znamená udržovat vůči svým klientům vysoký standard, na který se mohou kdykoli spolehnout. Jasně daná pravidla pro navázání vztahů mezi klientem a bankou, pro jejich udržování i případné ukončení, mohou sloužit jako konstrukce, na níž lze postavit pevné, jisté a oboustranně prospěšné základy.

Vzájemné vztahy bank a jejich klientů a jejich práva a povinnosti jsou upraveny v české legislativě, především v zák. č. 513/1990 Sb., obchodním zákoníku, v platném znění; zák. č. 40/1964 Sb., občanském zákoníku, v platném znění; zák. č. 21/1992 Sb., o bankách, v platném znění; zák. č. 124/2002 Sb., o platebním styku, v platném znění; zák. č. 61/1996 Sb., zákoně o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a o změně a doplnění souvisejících zákonů, v platném znění; zák. č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi, v platném znění; zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních

údajů, v platném znění; a v dalších právních předpisech. Úplné znění kodexu chování viz. příloha.

Nejdůležitější body kodexu:

- klient má právo požadovat přiměřené informace a vysvětlení a banka mu musí poskytnout maximum informací,
- klient má právo odmítnout zasílání reklamy, a může tak učinit kdykoli,
- vybrané typy produktů budou popsány přehlednými infolisty,
- uzavírá-li banka pobočku, musí o tom klienta s předstihem informovat,
- při potížích se splácením úvěru má klient nárok na informaci, jak situaci řešit,
- klient má právo na informaci, v jakých termínech a jak často jsou účtovány, jednotlivé poplatky, má rovněž právo na informaci, jak chránit přístup ke svému účtu,
- klient má právo na to, aby mu banka k uzavírané smlouvě přiložila část či výňatek ze sazebníku, smí rovněž získat platný kompletní sazebník nebo do něj nahlédnout a žádat o vysvětlení,
- od přistoupení k sazebníku banka udržuje vnitřní databázi svých sazebníků a na požádání klientovi poskytne informace, jaké ceny za konkrétní službu v minulosti účtovala,
- o změnách sazebníku informuje banka vhodným způsobem nejméně 30 dní před datem účinnosti,
- klient má právo na informaci o tom, jak má postupovat, není-li spokojen se službou, zároveň má právo vědět, jak bude banka při reklamaci postupovat a jak dlouho bude vyřízení stížnosti trvat.

Při jakémkoli kontaktu se zákazníkem je důležité dodržovat pravidla, jak psaná (daná zákonem či podnikovým řádem), tak nepsaná (pravidla slušného chování). Zaměstnanec si musí být jistý, že dostatečně zná svého klienta – **pravidlo „Poznej svého klienta“** a zároveň se musí ujistit, že zákazník zná bankou nabízené produkty a také rizika s nimi spojená.

Spolupráce s institucemi, orgány - banka spolupracuje s řadou subjektů, a to především v oblasti doplňkových pojistných produktů. Dále v **oblasti charity a sponzoringu** každý zaměstnanec může nominovat 1 projekt, který banka finančně podpoří.

9.6 Zásady banky a povinnosti zaměstnanců

Další částí firemní kultury jsou **zásady banky a povinnosti zaměstnanců**. Kultura firmy je také charakterizována vnitřními směrnicemi o **povinnostech zaměstnanců**. Zaměstnanci mají povinnost dodržovat zásady, které má banka stanovené. Jedná se např. o **Interní směrnici** – pracovní řád, který stanovuje nezbytný požadavek pro řádný výkon práce dodržování pravidel oblékání.

Standard oblékání – dress code

Od zaměstnanců se očekává, že svým vzhledem a oblečením budou podporovat image firmy a že oblečení bude odpovídat jejich postavením v rámci banky.

Všichni zaměstnanci jsou povinni dress code dodržovat a dbát na svoji celkovou upravenost s vědomím, že reprezentují sebe, svoji profesi a zároveň i banku.

Oblečení je třeba volit podle druhu zastávané pozice, podle postavení osob, se kterými se setkávají a důležitosti jednání či akce. Oblečení a doplňky mají být vždy čisté, upravené a barevně sladěné. Celkový vzhled by měl být elegantní, příjemný a nevtíravý. Viditelné nesmí být tetování a piercing.

Při dotváření celkového vzhledu je třeba nezapomínat na důslednou hygienu, úpravu obličeje, rukou, vlasů a na výběr brýlí, šperků, hodinek a dalších doplňků. V přiměřené míře používat parfémy. V případě nevhodného oblečení může být zaměstnanec vyzván nadřizným, aby se převlékl. Čas takto strávený je považován za náhradní volno, které si musí zaměstnanec napracovat.

Při nástupu do zaměstnání se dále musí zaměstnanci seznámit s: Compliance manuálem, s Pracovním řádem, Prohlášením o mlčenlivosti, Prevencí prání špinavých

peněz, směrnicí Prevence legalizace výnosů z trestné činnosti. Všechny dokumenty zaměstnanec podepisuje při nástupu do zaměstnání a musí je striktně dodržovat.

Zaměstnanci jsou každoročně školeni na výše zmíněná témata a jsou si vědomi důležitosti a závažnosti těchto skutečností a zároveň postihu ze strany zaměstnavatele (ukončení pracovního poměru), tuto směrnici dodržují.

9.6.1 Etický kodex

Jedná se o základní principy, kterými se společnost řídí, vycházejí z myšlenek zakladatele společnosti, který měl za to, že ekonomické činnosti by se měly zaměřovat na společenskou solidaritu a svépomoc, stejně jako na udržitelnost.

Etický kodex společnosti stanovuje základní hodnoty banky a představuje základ firemní kultury, která je v souladu se zákony a která se zaměřuje na etické principy.

Zaměstnanci stvrzují svým podpisem, že s kodexem byli seznámeni, proškoleni a jsou si vědomi jeho důležitosti a zároveň postihu ze strany zaměstnavatele při nedodržení jeho zásad (ukončení pracovního poměru), tuto směrnici dodržují (tvrdý přístup).

Kodex zaručuje, aby chování zaměstnanců v obchodních i v etických záležitostech splňovalo ty nejvyšší standardy, založené na následujících hodnotách:

- orientace na zákazníka,
- profesionalita,
- kvalita,
- vzájemný respekt,
- iniciativa,
- týmová spolupráce,
- bezúhonnost.

Dodržování těchto hodnot také slouží k udržení a dalšímu budování dobrého jména celé skupiny banky.

Níže uvádíme body etického kodexu banky.

Vzájemný respekt, poctivost a bezúhonnost

Respektujeme názory druhých a stejně tak i jejich osobní důstojnost, soukromí a osobnostní práva. Netolerujeme žádné druhy diskriminace nebo obtěžování, jako například z titulu národnosti, kultury, vyznání, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, věku nebo fyzického handicapu. Přijímání, povyšování a hodnocení zaměstnanců je založeno výhradně na výkonnostních kritériích, jako například splnění dohodnutých cílů nebo odborné zkušenosti.

Střety zájmů

Všichni zaměstnanci musejí zajistit, aby jejich vlastní zájmy nebyly ve střetu s jejich povinnostmi vůči skupině banky nebo jejím zákazníkům. Potenciální střety zájmů mohou například nastat ve spojení s dary, pozvánkami, přidělováním obchodů nebo transakcemi s finančními instrumenty a ve spojitosti s korupcí, podvody nebo zneužitím trhu. Takové střety zájmů je nutné hlásit příslušnému zástupci oddělení Compliance, který následně rozhodne, zda skutečně existuje v daném případě střet zájmů a jaká opatření jsou nezbytná.

Ochrana dat

Při získávání, zpracování a skladování informací (finančních dat, technických dat, provozních informací, zákaznických informací, spisového materiálu, apod.) jednáme obezřetně a pečlivě. V tomto ohledu dodržujeme stanovené standardy a postupy bezpečnosti dat a zabraňujeme tomu, aby neoprávněné osoby mohly takové informace vidět, použít, změnit nebo zničit.

Uplácení

Netolerujeme žádnou formu uplácení nebo korupce. Nepřijímáme ani neudělujeme žádné mimořádné výhody (pobídky) jakéhokoliv druhu, bez ohledu na to, zda osoba nabízející nebo požadující takovou výhodu pracuje ve veřejném nebo soukromém sektoru.

Dary a pozvání

Na jednu stranu může výměna darů a pozvání v přiměřené míře tvořit společensky přijatelnou součást úspěšných obchodních vztahů. Nicméně na druhou stranu přijímání a dávání darů a pozvání je náchylné k tomu, aby to mělo nepatřičný vliv na obchodní vztah. Přijímání a dávání peněžních darů je z principu zakázáno a veškeré jiné dary a pozvání podléhají přísným pravidlům.

Jednání se zákazníky - služby zákazníkům

Banka má za cíl jasnou kulturu služeb se snahou neustále překračovat očekávání zákazníků. To znamená, že poskytneme službu nebo produkt pouze pokud budeme mít příslušná povolení a znalosti, a stejně tak budeme mít zajištěné nezbytné podpůrné funkce/kapacity tak, abychom vždy poskytovali co možná nejlepší služby v zájmu našich zákazníků. Dále při dávání doporučení musíme zajistit, aby tato doporučení byla upřímná a poctivá, a aby byli zákazníci příslušně informováni i o rizicích. Klamavá nebo zavádějící reklama je pro nás nepřijatelná.

Mlčenlivost

Skupina banky je povinna nakládat s informacemi o klientech jako s přísně důvěrnými informacemi. Zásadně nepředáváme žádná data o klientech třetím stranám. Výjimky jsou povoleny pouze v případě, kdy zákazník udělil písemný souhlas předem nebo v případech, kdy ze skutečností vyplývá, že se jedná o ustanovenou výjimku ze zákazu předávání informací, obzvláště pak dohledovým orgánům a orgánům činným v trestním řízení.

9.7 Vzdělávání zaměstnanců

Základní principy rozvoje a vzdělávání kladou důraz především na rozvoj zaměstnance při vykonávání konkrétní práce za účelem zvýšení pracovního výkonu.

Rozvojový plán – na společné schůzce manažer se zaměstnancem vybírá 2x ročně rozvojové aktivity, které zaměstnanci pomohou lépe splnit stanovené cíle a také dosáhnout ke zlepšení jeho kompetencí.

Rozvoj při vykonávání práce – 70% aktivit se děje při výkonu práce, 20% koučinkem nebo mentoringem ze strany nadřízeného.

Rozvoj formou vzdělávání – 10% rozvojových aktivit jsou ve většině případů vedeny externím či interním lektorem a probíhají mimo pracoviště zaměstnance.

K hodnocení zaměstnanců používá banka na míru šité kompetence, které jsou propojeny s hodnotami banky. Z hodnocení kompetencí vyplývá rozvojový plán.

10 Průzkum spokojenosti zaměstnanců minulých let

Banka klade velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců a každoročně provádí celobankovní průzkum u všech zaměstnanců se zaměřením na spokojenost a motivovanost. Z výsledků provádí opatření, které je komunikováno zaměstnancům prostřednictvím firemního časopisu a intranetu. Níže popisujeme výsledky průzkumů z jednotlivých let a opatření banky vedoucí ke zlepšení spokojenosti a motivovanosti.

10.1 Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2008

V roce 2008 se celobankovního průzkumu zúčastnilo více než dva tisíce zaměstnanců, přesně 84% všech zaměstnanců.

Celkové výsledky průzkumu ukázaly, že spokojenost ve srovnání s rokem předcházejícím (tj. 2007) vzrostla. V číslech to znamenalo, že **75% ze zaměstnanců je se svou prací v bance naprosto nebo spíše spokojeno** (v roce 2007 dosáhla celková spokojenost 70%).

Zaměstnanecký průzkum se kromě spokojenosti zaměřil na **motivovanost**. **Úroveň motivovanosti zaměstnanců banky je 41%**, což je poměrně nízká hodnota ve srovnání s nejlepšími zaměstnavateli v ČR (průměrná motivovanost zaměstnanců ve finančním sektoru je 40%). Nejlepší zaměstnavatelé v ČR vykazují přes 70% motivovanosti svých pracovníků a cílem banky je této úrovně dosáhnout.

Co si pod motivovaností banka představuje? Nahlíží na ni jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě. Poznává se podle toho, jak zaměstnanec:

- hovoří o svém zaměstnavateli před kolegy, rodinou, známými a zákazníky,
- zda-li chce zůstat v bance dlouhodobě,
- zda vynakládá úsilí, které přispívá k dosahování cílů a lepších výsledků společnosti.

10.1.1 Vyhodnocení a opatření banky

Obecně jsou spokojenější zaměstnanci, kteří v bance pracují spíše kratší dobu. Důvěřují vrcholovému vedení, že dokáže řídit banku efektivně a jsou přesvědčeni o dobré pověsti banky jako zaměstnavatele. Mají pocit naplnění obsahem práce, a ta je baví. Pro práci by uvítali efektivnější nástroje, prostředky a pracovní procesy (pro stanovování cílů, priorit, plánování pracovních úkolů a kontrolu jejich plnění) umožňující maximální produktivitu zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že se motivovanost zaměstnanců banky umístila jen lehce nad průměrem finančního sektoru ČR, byly naplánovány **skupinové diskuse se zaměstnanci a manažery**, které měly napomoci lepšímu porozumění a interpretaci výsledků tak, aby konkrétními kroky bylo možné motivovanost dlouhodobě zvyšovat.

Proběhly workshopy za účasti zástupců ze všech úseků a různých regionů banky, jejichž účelem bylo zjištění důvodů nízké spokojenosti, identifikace příčin nízké spokojenosti.

Během workshopů byly identifikovány tyto kritické oblasti ke zlepšení:

- komunikace/zpětná vazba (např. zlepšení komunikace centrály s pobočkami včetně zpětné vazby). Potřeba dostatečné komunikace o návaznostech priorit a strategického směřování banky,
- motivační systém/odměňování (např. transparentně informovat o kritériích hodnocení v motivačním systému napříč bankou),
- nedokončená integrace na úrovni procesů/byrokracie (mnoho databází/aplikací), např. požadavek na zpřehlednění a zveřejnění procesů včetně jejich prioritizace, sjednocení databází.

Průzkum odhalil absenci dlouhodobé strategie banky, proto byly znovu definovány hodnoty, mise a vize banky. Banka se zaměřila na zpětnou vazbu. Byly vytvořeny a změnil se různé cesty, jak komunikovat se zaměstnanci ohledně priorit a strategického směřování banky.

10.2 Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2009

Dotazník spokojenosti vyplnilo 81% účastníků, tj. 2104 zaměstnanců (předchozí rok byla účast 84%). **V případě motivovanosti byl pokles oproti loňskému roku z 41% na 36%.**

Spokojenost zaměstnanců se v bance ve srovnání s rokem 2008 celkově snížila ze 75% na 65%.

Jako doporučení pro zvýšení motivovanosti byly identifikovány příležitosti, viz. tabulka 6.

Tabulka 6: Příležitost pro motivovanost

Faktor	Znění otázky
Důležitost lidí	Vedení banky přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu, co banka má.
Procesy	Zavedené pracovní procesy (např. stanovování cílů a priorit, plánování pracovních úkolů a kontrola jejich plnění) nám umožňují být maximálně produktivní.
Rozvoj kariéry	Jsou zde dobré příležitosti pro zvýšení kariéry.
Pocit naplnění	Ze své práce máme pocit naplnění.

Zdroj: interní zdroj banky

10.2.1 Opatření banky

Výsledky zaměstnaneckého průzkumu v r. 2009 odhalily dvě nejdůležitější oblasti, na kterých by banka měla zapracovat, aby se zvýšila motivovanost a spokojenost zaměstnanců. Měla by lépe dávat najevo zaměstnancům, že jsou pro ni **důležití**, a také jim umožnit dosažení lepšího pocitu **naplnění ze své práce**.

Na základě toho proběhly skupinové diskuse se zaměstnanci a manažery banky. Tyto pracovní skupiny měly za úkol zjistit, jaké konkrétní kroky povedou ke zlepšení.

Cílem diskusí bylo definovat, co přesně si zaměstnanci banky představují pod tématy „důležitost lidí“ a „pocit naplnění“ a jaké změny může banka i sami zaměstnanci a jejich nadřízení udělat k tomu, aby se motivovanost v daných oblastech zvýšila.

10.2.2 Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a motivovanosti v bance

Z průzkumu vzniklo **pět nejdůležitějších oblastí**, na které se banka zaměřila s cílem zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a motivovanost. Dají se rozdělit do pěti základních oblastí, kterými jsou: strategické směřování, kultura banky a vedení, možnosti osobního rozvoje, odměňování a provozní záležitosti banky.

Strategické směřování

Tým několika desítek zaměstnanců pracoval na návrzích **Hodnot, Poslání a Vize 2020**.

Probíhali **setkání se zaměstnanci**, kde byly komunikovány a diskutovány klíčové priority banky, připravované změny a projekty. V rámci pobočkové sítě např. probíhaly pravidelná setkání s branch manažery.

Pravidelně každé čtvrtletí začal **generální ředitel informovat o aktuálních výsledcích banky**, o plnění plánu i prioritách na zbývajícím období roku. Měsíčně začaly probíhat také chaty na intranetu s generálním ředitelem, kde vznikla možnost podrobněji a současně neformálně vysvětlovat strategické záměry banky či některá rozhodnutí.

Kultura banky a vedení

Banka začala **zapojovat zaměstnance do klíčových rozhodnutí banky**. Níže je uvedeno několik příkladů z roku 2010:

1. Hodnoty, Poslání a Vize (formou roadshow),
2. Skupinové diskuse ke zpřesnění výsledků spokojenosti a přípravě akčního plánu nebo workshopy k připravovanému programu profesního rozvoje pro zaměstnance

Od konce roku 2008 běží dlouhodobý program „**Banka inspirovaná zaměstnanci**“, v jehož rámci zaměstnanci navrhují, jak zlepšit fungování banky. Náměty jsou vyhodnocovány gestory (věcně příslušnými manažery) měsíčně, kvartálně. Následně představenstvo vybírá 3 nejlepší náměty, jejichž autoři jsou finančně odměněni. Bylo zasláno přes 450 námětů, odměněno bylo 20, z nichž polovina již byla realizována.

Tato iniciativa „Banka inspirovaná zaměstnanci“ byla **rozšířena také do oblasti charity a sponzoringu**, kdy každý zaměstnanec může nominovat 1 projekt, který banka finančně podpoří.

Na základě výsledků průzkumu se banka více zaměřila na **rozvoj manažerských dovedností**, neboť kvalita vedení týmů je pro zaměstnance důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost a motivovanost. Klade důraz na poskytování pravidelné zpětné vazby a důraz na „lead by example“: princip „vedu a rozvíjím vlastním příkladem“.

Také byl vytvořen a spuštěn nástroj poskytování zpětné vazby především pro manažery, tzv. „360°“. Tento nástroj jsme detailně popsali v teoretické části.

Možnosti osobního rozvoje

Byl zahájen **rozvojový program pro manažery pobočkových sítí**. Cílem bylo, aby každý manažer i zaměstnanec banky přirozeně inicioval pravidelnou diskusi o budoucím rozvoji a směřování kariéry zaměstnance. Na základě této diskuse byl nastaven dlouhodobý rozvojový plán zaměstnance.

Došlo k nastavení pravidelných motivačních rozhovorů zaměstnance a nadřízeného - v rámci hodnocení cílů, kompetencí a stanovení rozvojového plánu.

Odměňování

V roce 2010 došlo k několika změnám v odměňování. Především byly **zvýšeny pohyblivé složky mzdy** napříč bankou (provize, bonusy). Fixní mzdy byly zvýšeny v těch v těch částech banky, které byly podle průzkumu odměňování na bankovním trhu placeny hůře než u konkurence (pozice zejména v prodejní síti a call centru). Byl upraven motivační systém všem pobočkovým pracovníkům v pobočkových sítích s cílem navýšení variabilní složky mzdy.

System odměňování začal být průběžně komunikován a detailně vysvětlován: již na vstupním školení pro zaměstnance (které je určeno všem zaměstnancům, kteří nastupují do banky), workshopech pro manažery (4-krát do roka workshop + by dále měli komunikovat na své podřízené).

Provozní záležitosti banky

Vznikl **program s cílem zlepšovat komunikaci v rámci týmů** i mezi nimi a tím přispívat k vytváření nové firemní kultury. Po prvním roce program přinesl zlepšení provozní efektivity, která představuje také zrychlení některých procesů a zlepšení spolupráce a komunikace.

Banka zapracovala také na **projektu na přípravu a spuštění nového bankovního systému**.

Byl vytvořen **nový Produktový katalog**, který je dostupný přes Intranet – usnadnění a urychlení cesty k datům. Katalog nabízí sjednocený popis a přehlednou strukturu všech produktů a souvisejících postupů na jednom místě.

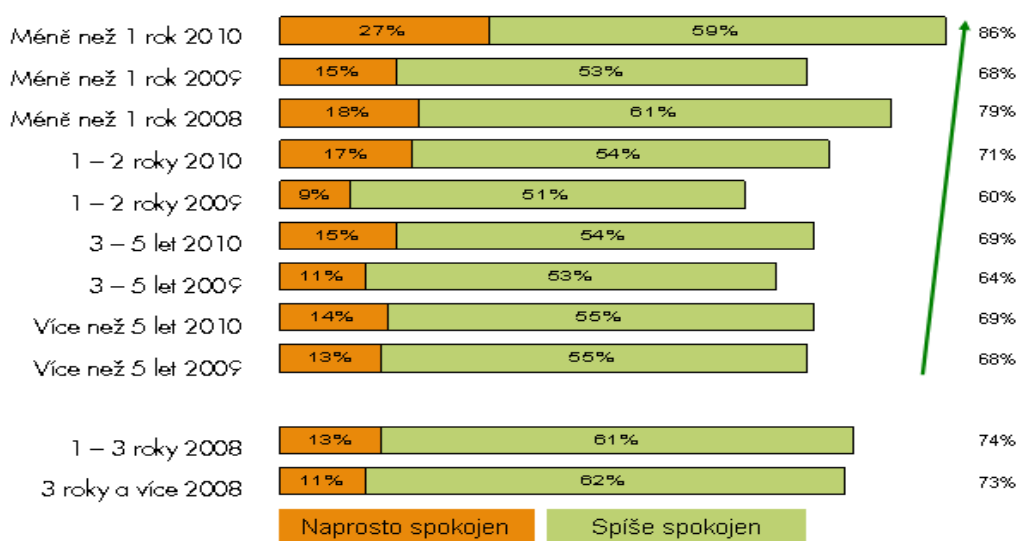
10.3 Průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v r. 2010

Zaměstnanecký průzkum spokojenosti a motivovanosti vyplnilo 79% zaměstnanců. U **zaměstnanecké spokojenosti došlo ke zlepšení o 8%**. Zvýšila se na **73%** (v roce 2009 bylo spokojeno 65% zaměstnanců).

U zaměstnanecké motivovanosti došlo rovněž ke zlepšení o 8%. Tedy 44% zaměstnanců je motivovaných (chtějí zlepšovat a zlepšují výsledky banky).

Cíl banky pro další roky: chce se přiblížit k nejlepším zaměstnavatelům v republice, kteří dosahují 69% motivovanosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců oproti loňskému roku vzrostla bez ohledu na odpracovanou dobu v bance.

Graf 1: Zaměstnanecká spokojenost podle odpracované doby



Zdroj: interní zdroj banky

10.3.1 Výsledky průzkumu

Nově banka zkoumala, jak zaměstnanci vnímají bankovní hodnoty. Důležitým zjištěním byl fakt, že si zaměstnanci banku s jejími hodnotami spojují a považují za důležité. Byly zkoumány tyto hodnoty a vlastnosti banky: orientace na výsledek, služba klientům, spolehlivost, čestnost, tvořivost a týmový duch, pozitivní myšlení, harmonie a radost.

Zaměstnancům se nejvíce líbí a je spokojen s:

- Vztahy s kolegy, dobrý kolektiv v rámci týmů spolupracovníků.
- Osobním a otevřeným přístupem nadřízených.

- Benefitů.
- Moderním a příjemným prostředím poboček.
- Pověstí banky.
- Vrcholovým vedením.
- Hodnocení pracovního výkonu.
- Uznáním.

Zaměstnanec by chtěl změnit:

- Pracovní prostředí.
- Sjednotit postupy pro celou banku.
- Zjednodušit procesy.
- Zlepšit komunikaci napříč celou bankou.
- Zefektivnit spolupráci mezi ostatními odděleními.

10.3.2 Výsledky měření hodnot banky

Jednoznačně nejvíce je banka spojována s orientací na výsledek a službou klientům. Naopak relativně nejméně je spojována s harmonií a radostí, s pozitivním myšlením a týmovým duchem.

Hodnotám banky tedy zaměstnanci rozumí, ale přejí si, aby je manažeři dodržovali a prosazovali.

Hodnoty, které zaměstnanci nejsilněji spojují s bankou a považují je za nejdůležitější jsou:

- Pravdomluvnost a morálnost („Mluvíme pravdu, nekrademe, nepomlouváme, neuplácíme a nenecháme se uplácat“).
- Odpovědnost vůči celku („Jsme odpovědní za vedení kvalitního individuálního výkonu, který přispěje k prospěchu banky“).

- Hledáme řešení („Hledáme způsoby, jak problémy vyřešit“).
- Kvalita a naplnění vize („Vše co děláme, děláme kvalitně a směřujeme k naplnění našeho poslání a vize“).

Hodnoty, které zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější, ale s bankou jsou asociovány relativně slabě:

- Rovnováha mezi pracovním životem.
- Odvaha konat věci správně a přiznat chyby.
- Své sliby plníme.

11 Vlastní popis průzkumu spokojenosti zaměstnanců

11.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou v bance, jak ji přijímají a zda jsou s ní spokojeni. Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech: celková spokojenost zaměstnanců, jejich angažovanost, informovanost ve společnosti, vztah nadřízeného a podřízeného, kariéerní postup, benefity a odměňování.

11.2 Metody sběru dat

Při tvorbě dotazníku jsme vycházeli z pravidla, že dotazník by měl být vyplnitelný maximálně do 5 minut, aby příliš časově nezatěžoval. Dotazník se skládal ze 16-ti otázek, ke kterým měli zaměstnanci přiřadit slovní hodnocení „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „určitě ne“ nebo „velmi spokojen“, „spíše spokojen“, „spíše nespokojen“, „velmi nespokojen“.

Některé typy otázek vyžadovaly odpovědi: „vyhovující“, „částečně vyhovující“, „nevyhovující“. Dále měli zaměstnanci možnost vyjádřit se v dotazníku ke své práci ve společnosti volnou formou.

11.3 Sběr zpracovaných údajů

Dotazník jsme vypracovali a rozeslali elektronicky na pracovníky pobočkové sítě banky. Celkem bylo osloveno 80 zaměstnanců pobočkové sítě, dotazník vyplnilo celkem 61 zaměstnanců. Následně jsme vyhodnotili výsledky v jednotlivých oblastech, pro názornost i v grafickém vyjádření.

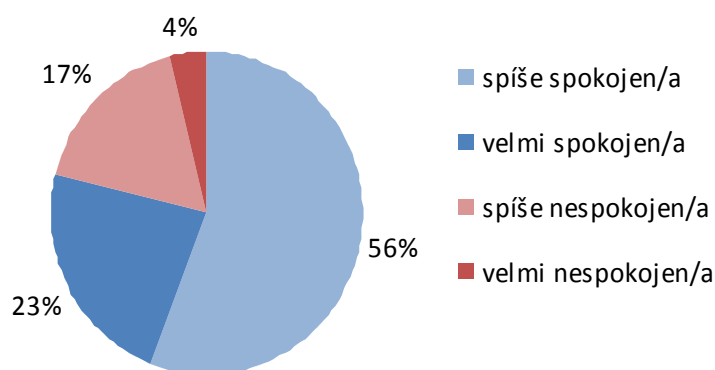
11.4 Zpracovaný dotazník spokojenosti

11.4.1 Celková spokojenost zaměstnanců

Míru spokojenosti s firmou jsme sledovali v následujících otázkách. Odpovědi na tyto otázky vypovídají o míře spokojenosti zaměstnanců a vazbě zaměstnanců ke společnosti.

Graf 2: Celková spokojenost se zaměstnáním

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?



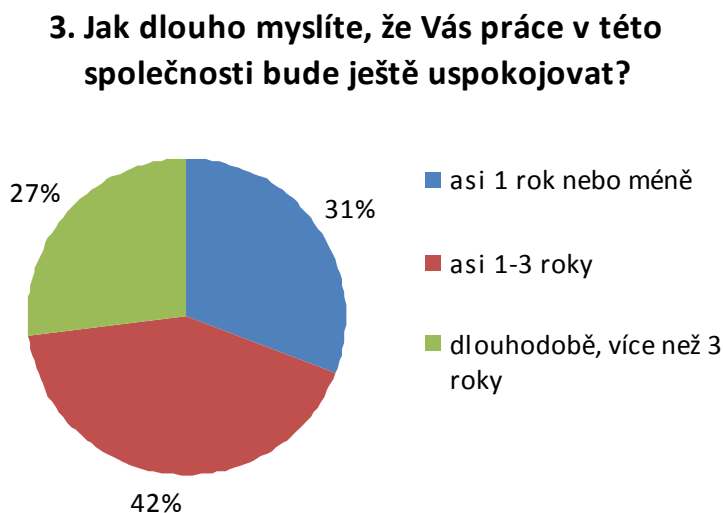
Za plně spokojené zaměstnance považujeme ty, kteří odpovídali „velmi spokojen/a“. Velmi spokojených respondentů je 23%. Celkově spokojených 79% a 21% nespokojeno, z toho 4% jsou velmi nespokojeni.

Graf 3: Doporučení zaměstnáním některému ze svých přátel



Celkově by zaměstnání ve společnosti doporučilo 75% dotázaných. 25% dotázaných by společnost nedoporučilo, z toho 6% by určitě banku nedoporučilo. Tento výsledek ukazuje, že většina lidí je zapojena do dění ve firmě a jsou ve společnosti spokojeni, proto by banku doporučili. Za doporučení známého banka poskytuje finanční odměnu, která slouží jako motivační faktor pro zaměstnance.

Graf 4: Doba uspokojení práce ve společnosti



69% dotázaných předpokládá, že práce ve společnosti je bude uspokojovat dlouhodobě. 31% zaměstnanců předpokládá dobu uspokojení z práce 1 rok a méně, z čehož vyplývá nízká úroveň motivace.

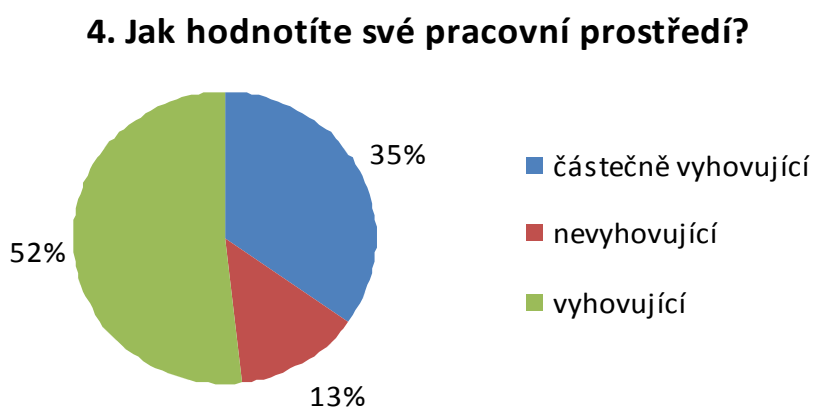
Závěr

Celkově spokojeno se svým zaměstnáním je 79% dotázaných. Celkově by doporučilo banku 75% dotázaných a 69% dotázaných předpokládá, že práce ve společnosti je bude uspokojovat dlouhodobě.

Výzkum ukazuje citové a intelektuální zapojení zaměstnance do dění ve firmě. Velká část zaměstnanců by společnost doporučila někomu ze svých přátel, chtějí zůstat v bance dlouhodobě a jsou spokojeni se svým zaměstnáním.

11.4.2 Pracovní prostředí

Graf 5: Hodnocení pracovního prostředí

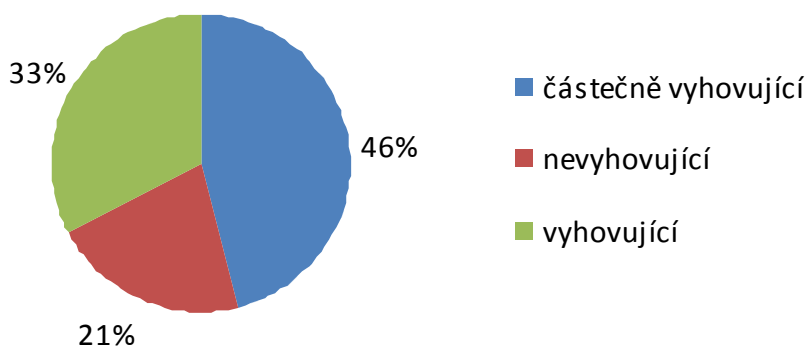


Z dotazníku vyplývá, že 87% respondentů považují své pracovní prostředí za vyhovující – z toho 35% považují pracovní prostředí za částečně vyhovující. 13% dotázaných označilo své pracovní prostředí za nevyhovující. Společnost vynakládá velké úsilí na zpříjemnění pracovního prostředí a zaměstnanci to dokáží náležitě ocenit. Probíhají rekonstrukce poboček.

11.4.3 Angažovanost

Graf 6: Uspokojení z práce – pocit seberealizace

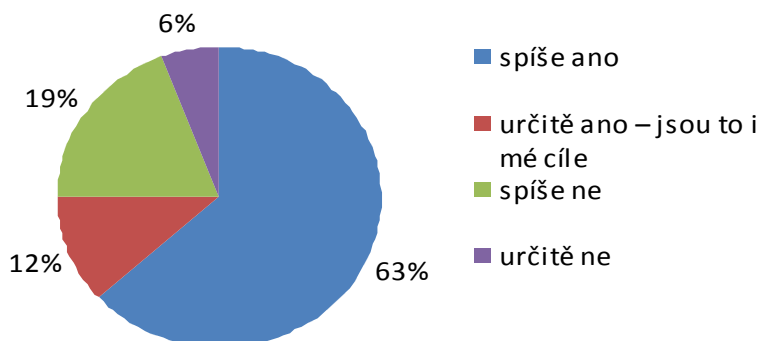
5. Jaké je Vaše uspokojení z práce – máte pocit seberealizace?



Pocit uspokojení z práce a pocit seberealizace označilo 33% zaměstnanců za vyhovující. Z toho 46% dotázaných má pocit seberealizace částečně a 21% dotázaných pocit uspokojení a seberealizace chybí. 33% pracovníků s pocitem seberealizace je poměrně nízký výsledek. Pocit uspokojení a seberealizace v práci je velmi důležitá z důvodu vyšší efektivity a angažovanosti.

Graf 7: Ztotožnění s cíli společnosti

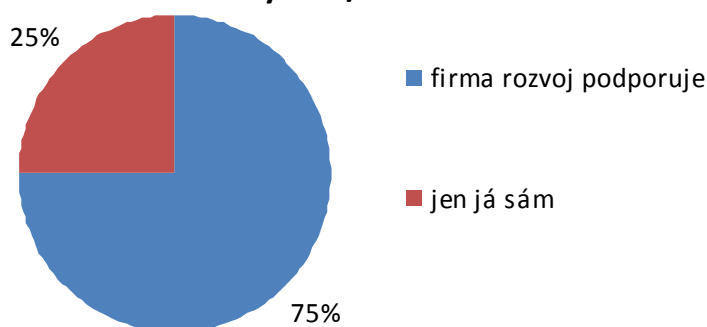
6. Jsou Vám jasné cíle společnosti – ztotožňujete se s nimi?



75% zaměstnanců se ztotožňuje s cíli společnosti. Z toho 12% považují cíle společnosti dokonce za své vlastní cíle. 25% zaměstnancům jasné cíle společnosti nejsou nebo se s nimi neztotožňují. Čím více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy. Vize představuje také důležitý motivační prvek, který organizaci pomáhá přitahovat a udržovat si ty nejlepší lidi.

Graf 8: Profesní růst ve společnosti

**7. Podporuje tato společnost Váš rozvoj,
nebo se o svůj profesní růst staráte jen
Vy sám/sama?**



Na otázku podpory osobního rozvoje zaměstnanců odpovědělo 75% dotázaných, že firma rozvoj podporuje. 25% zaměstnanců se stará o svůj profesní růst samo. Společnost klade velký důraz na podporu rozvoje růstu zaměstnanců v podobně interních a externích školní. Z důvodů úspory nákladů banky byl zrušen příspěvek na kurzy cizích jazyků.

Závěr

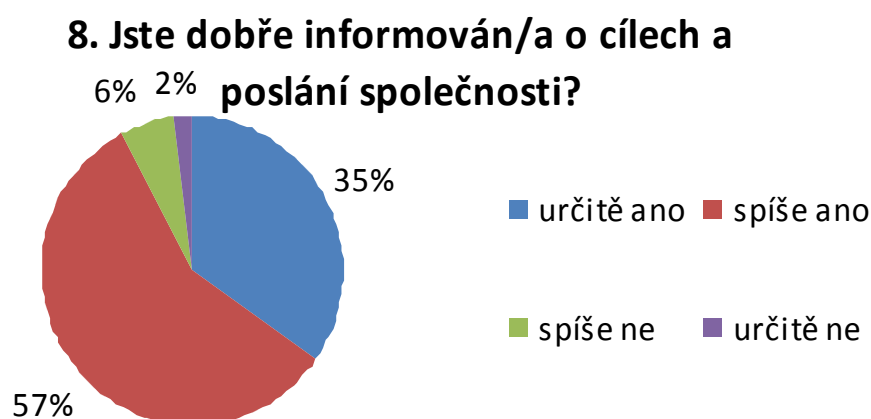
Pocit uspokojení z práce a pocit seberealizace označilo 33% zaměstnanců za vyhovující. Z toho 46% dotázaných má pocit seberealizace částečně. Tento výsledek je poměrně nízký - pocit uspokojení a seberealizace v práci je velmi důležitý z důvodu vyšší efektivity a angažovanosti zaměstnanců.

75% zaměstnanců se ztotožňují s cíli společnosti. Čím více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy.

Společnost klade velký důraz na podporu rozvoje svých zaměstnanců. 75% zaměstnanců je podporováno společností v jejich osobním rozvoji.

11.4.4 Informovanost ve společnosti

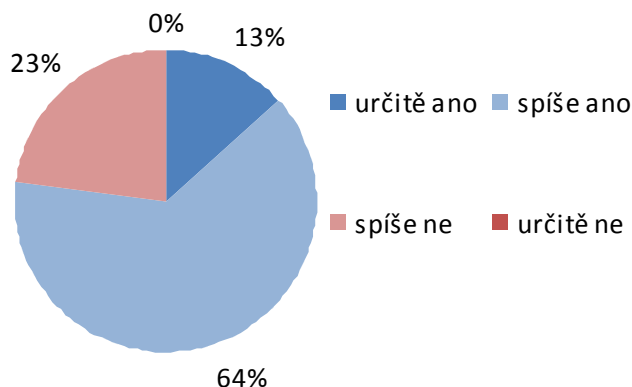
Graf 9: Informovanost o cílech a poslání společnosti



O cílech a poslání společnosti je dobře informováno 92% zaměstnanců. 8% zaměstnanců s informovaností o cílech a poslání společnosti odpovědělo, že dobře informováni nejsou. Banka klade velký důraz na informování o jejích cílech, posláních a hodnotách již při nástupu nových zaměstnanců, dále prostřednictvím intranetu a manažerů společnosti.

Graf 10: Důvěra v informace ve společnosti

9. Věřím informacím, které dostanu od společnosti.



77% zaměstnanců důvěřuje informacím, které dostane od společnosti. Z toho 13% zaměstnanců odpovědělo „určitě ano“. 23% zaměstnanců informacím od společnosti spíše nevěří.

Závěr

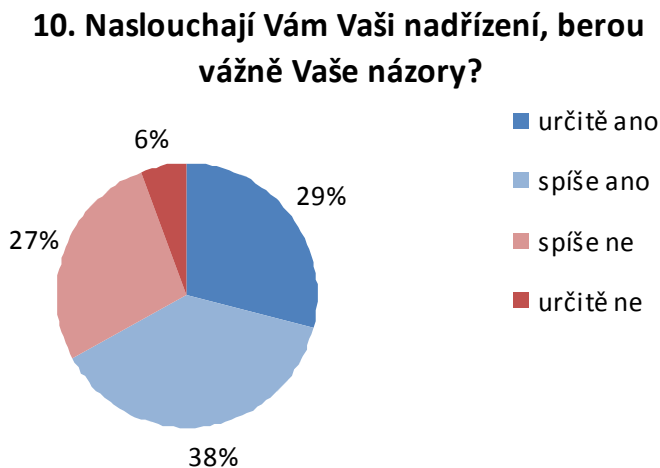
O cílech a poslání společnosti je dobře informováno 92% zaměstnanců. Banka klade velký důraz na informování o jejích cílech, posláních a hodnotách již při nástupu nových zaměstnanců, dále prostřednictvím intranetu a manažerů společnosti.

77 % zaměstnanců důvěřuje informacím, které dostane od společnosti. Z toho 13% zaměstnanců odpovědělo „určitě ano“. Mezi zaměstnanci a podnikem musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Jde o proces dlouhodobého vytváření atmosféry, kde postupně odpadají bariéry komunikace.

Informovanost o cílech a posláních stejně tak jako důvěra v informace, které zaměstnanci dostávají od společnosti je vysoká.

11.5 Vztah nadřízeného a podřízeného

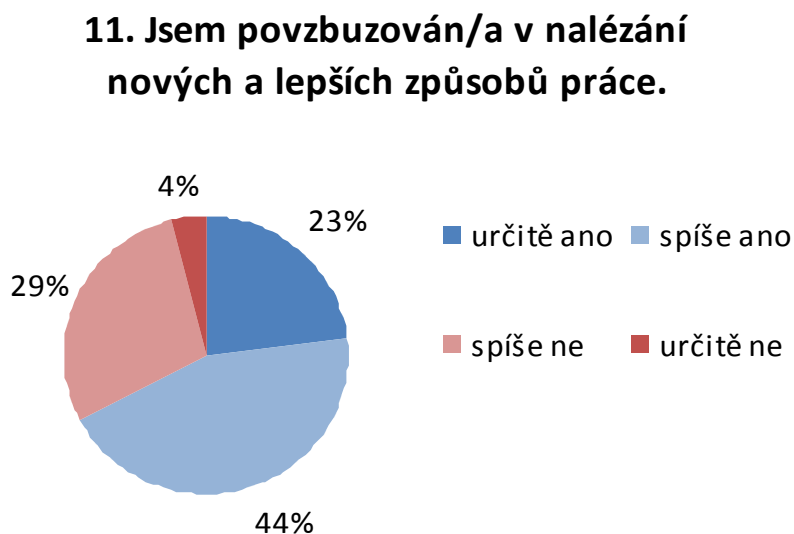
Graf 11: Naslouchání nadřízených



67% zaměstnanců odpovědělo, že nadřízení naslouchají a berou vážně názory svých podřízených. 33% zaměstnancům nadřízení nenaslouchají.

V komunikaci musí jít o obousměrný proces, tedy je třeba aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení názorů zaměstnanců, postojů a především motivace.

Graf 12: Povzbuzování a nalézání nových a lepších způsobů práce



Z velké části - 67% zaměstnanců jsou povzbuzováni v nalézání nových a lepších způsobů práce. 33% zaměstnanců povzbuzováno není.

Závěr

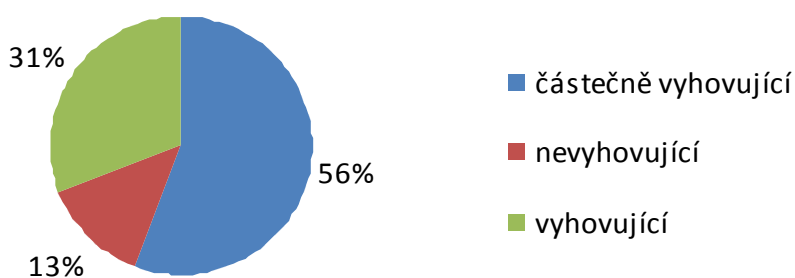
67% zaměstnanců odpovědělo, že nadřízení naslouchají a berou vážně názory svých podřízených. Je třeba aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení názorů zaměstnanců, postojů a především motivace. Celková firemní strategie a podniková kultura se odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.

Z velké části - 67% zaměstnanců jsou povzbuzováni v nalézání nových a lepších způsobů práce. Je třeba usilovat o aktivní zapojení lidí do všech podnikových procesů. Pracovníci musí mít možnost zapojit se do tvorby celé strategie: co (a proč) vůbec budeme dělat? A jaké v tom je moje místo? Bez zapojení lidí do vytváření řešení a změn nevytvoříme pocit sounáležitosti a nezískáme jejich podporu.

11.5.1 Kariérní postup, benefity a odměňování

Graf 13: Kariérní postup

12. Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení?



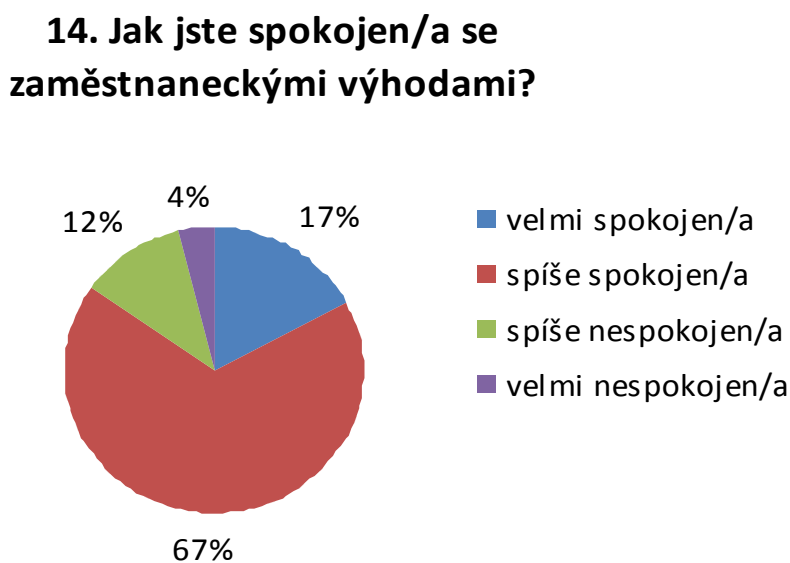
60 % dotázaných považují možnost kariérních postupu za dobrou. Z toho 15% vidí možnost postupu za velmi dobrou. 40% dotázaných vnímají možnost kariérního postupu jako horší.

Graf 14: Platové ohodnocení



61 % pracovníků považuje platové ohodnocení své práce za odpovídající. 39% zaměstnanců není spokojeno se svým platovým ohodnocením.

Graf 15: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

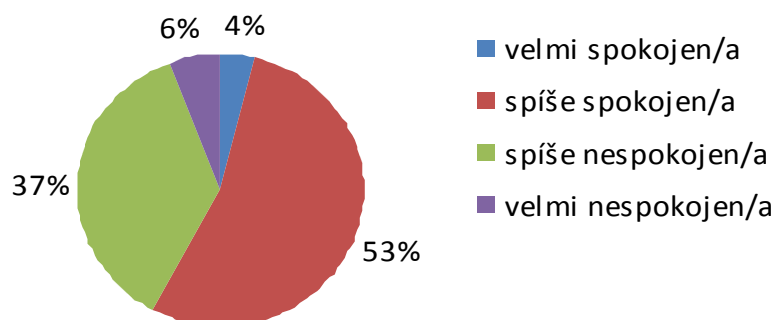


Se zaměstnaneckými benefity je spokojeno 85% zaměstnanců. 15% s benefity není spokojeno. Nespokojenost s benefity může být důsledkem snížení poskytování benefitů v rámci finanční krize – šetření nákladů společnosti.

Banka poskytuje pro zaměstnance velkou řadu výhod, které představují motivační stimul pro většinou zaměstnanců a tím podporuje úroveň podnikové kultury.

Graf 16: Spokojenost s principy a pravidly odměňování

15. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?



58% zaměstnanců je s pravidly odměňování spokojeno. Z toho 4% velmi spokojeno. Poměrně velká část – 42% respondentů s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení spokojeno není. Důvod nespokojenosti s pravidly odměňování mohou být časté změny motivačních systémů a postupné snižování bonusů, osobního ohodnocení – opět v rámci finanční krize, která se projevila ve snižování mzdových nákladů zaměstnanců.

Závěr

39% zaměstnanců není spokojeno se svým platovým ohodnocením. Zaměstnanci mají často pocit, že jsou přetěžováni a jejich ohodnocení neodpovídá vykonávané práci.

Se zaměstnaneckými benefity je spokojeno 85% zaměstnanců. Banka poskytuje pro zaměstnance velkou řadu výhod, které představují motivační stimul pro většinou zaměstnanců a tím podporuje úroveň podnikové kultury.

Poměrně velká část – 42% respondentů s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení spokojeno není. Důvod nespokojenosti s pravidly odměňování mohou být časté změny motivačních systémů a postupné snižování bonusů, osobního ohodnocení – opět v rámci finanční krize, která se projevila ve snižování mzdových

nákladů zaměstnanců. Pravidelné změny motivačních systémů a snižování bonusů vedou k trvalé nespokojenosti a demotivaci zaměstnanců.

11.6 Vyjádření názorů zaměstnanců k dotazníku či práci ve společnosti

V dotazníku vyjádřili 2 zaměstnanci svůj názor ke spokojenosti z práce – jejich názory uvádíme níže:

Vyjádření názoru prvního zaměstnance

„Dle odpovědi by se někdo mohl ptát, proč pro tuto společnost stále pracuji. Pracuji proto, že potřebuji žít. Momentálně mám spíše pocit, že banka své zaměstnance vykořisťuje a snaží se z každého vysát veškerou energii a ohodnocení tomu bohužel neodpovídá.“

Vyjádření názoru druhého zaměstnanec

„Jsem v bance vcelku spokojená, filosofie firmy se mi líbí, nerada bych banku opouštěla. To, že moje odpovědi nevyznívají vždycky kladně, je dáno spíše tím, že bych raději dělala úplně jinou práci, než na které teď zrovna jsem. Bohužel pracuji na pozici, ze které nadřízení velmi neradi někoho pouštějí (kvůli velké fluktuaci), proto jsem v dotazníku hodnotila možnost kariérního postupu jako horší. Nespokojená jsem s tím, že já tu dělám již rok a půl za nástupní plat, který měl zůstat po dobu 6ti měsíců, pak mělo nastat zvýšení. Tak se dodnes nestalo, současné argumenty jsou takové, že na to není budget. Co mě v tomhle ohledu ale mrzí opravdu hodně, je to, že nově nastupující kolegové, kteří ani nemusí mít víc zkušeností z oboru a všechno v bance je pro ně nové, všemu se musí teprve učit, mají větší nástupní plat než člověk, který tu již nějakou dobu pracuje a který je již pro banku plnohodnotným pracovníkem. Dále mám také pocit, že každá změna motivačního systému je k horšímu. Směřuje k tomu, aby bonusy byly vypláceny co nejméně. Naopak velmi spokojena jsem s mou přímou nadřízenou, vždy vyslechne, motivuje, snaží se poradit a snaží se za nás bit. Oblast vzdělávání sice firma nenechává čistě na mě, ale přivítala bych více odborných školení. Co mě mrzí, je zrušení příspěvků na jazykovou výuku“.

Závěr

Zaměstnankyně v úvodu odpověděla, že je v bance celkem spokojená a nerada by banku opouštěla. Ztotožňuje se tedy s hodnotami společnosti a je spokojená s motivací svého nadřízeného. To je velmi důležité a vede k celkové spokojenosti zaměstnance, proto by banku nerada opustila.

Zaměstnankyně poukazuje na nespokojenost s výší základního platu po delší odpracované době, na srovnatelnost platu s nováčky. Tímto klesá motivace a důvěra v nadřízené. Při nástupu jí byl přislíben vyšší plat a následně nedodrženy domluvené podmínky.

Zde hovoříme o teorii rovnosti - je založena na očekávání jednotlivce, kdy jednotlivec žádá za určitou snahu dosažení uspokojení odpovídající této snaze.

Pokud dochází k nerovnováze, má člověk snahu provést akce, které tento nesoulad uvedou na správnou míru. Pokud se porovnáváme například s kolegou, který má stejnou mzdu jako my, ale pracuje mnohem méně usilovně, usilujeme o vyšší mzdu. Nerovnováha vede k demotivaci zaměstnance a tím pracuje s menším úsilím.

Dále si zaměstnanci stěžují na nemožnost kariérního postupu, pokud jsou na pozici, která není tolik „atraktivní“ a je zde navíc vysoká fluktuace. Manažeři často neradi tyto zaměstnance pouští na lepší pozice, neboť se jim osvědčili. Je pro ně problematické a nákladné zaučení nového zaměstnance na tuto pozici. Zaměstnanec ale pozice nenaplnuje a nemá často možnost změny. Klesá jeho motivace důsledkem nenaplnění seberealizace. Zde je v banka v určitém rozporu, kdy tvrdí, že preferuje nábor z interních zdrojů a z průzkumů minulých let si kladla za cíl podpořit budoucí rozvoj a kariéru zaměstnance.

Z odpovědi zaměstnance je patrné, že je pro ně důležitý jejich nadřízený a způsob jeho motivace. Zaměstnanci si také přejí více odborného školení, které by jim zajistilo osobní rozvoj.

Velká část zaměstnanců rovněž využívala příspěvků na jazykovou výuku, od kterých nyní banka v důsledku šetření nákladů upustila.

Dále si stěžují na ohodnocení, které neodpovídá jejich práci. Na časté změny motivačního systému, který vede ke snížení odměn, bonusů.

11.7 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti a doporučení

11.7.1 Celková spokojenost zaměstnanců

Celkově spokojeno se svým zaměstnáním je 79% respondentů. Celkově by doporučilo banku 75% dotázaných a 69% dotázaných předpokládá, že práce ve společnosti je bude uspokojovat dlouhodobě.

Výsledek celkové spokojenosti zaměstnanců je velmi vysoký, výsledky vypovídají o míře spokojenosti zaměstnanců a jejich vazbě ke společnosti. Velká část zaměstnanců by společnost doporučila někomu ze svých přátel, chtějí zůstat v bance dlouhodobě a jsou spokojeni se svým zaměstnáním.

Zaměstnanci jsou pro společnost životně důležitou skupinou stejně jako její zákazníci. Právě oni jednají se zákazníky. Úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc, než jen nutné profesionální dovednosti. Je velmi důležité, aby do ní vložili srdce, aby zapojili své emoce. Toho ovšem nedosáhneme pomocí příkazů nebo nařízení. Zaměstnanec má mít dostatečnou motivaci a skutečný zájem o zákazníky.

Management by měl oprostít zaměstnance od přísných direktivních nařízení týkajících se požadovaného výkonu jeho činnosti, předat mu pravomoci v celém okruhu činností, které je schopen sám ovlivnit a zvládnout a zplnomocnit jej k jejich vykonávání. Tím společnost posílí vědomí vlastní pracovní identity zaměstnance a vyvolá motivační účinky povzbuzující pracovní aktivity na kvalitativně vyšší úrovni.

Vzhledem ke zdlouhavému zaučování a složitosti bankovních systémů by se banka měla zaměřit na zefektivnění pracovních procesů, sladění obchodních procesů a komunikaci napříč segmenty.

11.7.2 Pracovní prostředí

Z dotazníku dále vyplynulo, že 87% respondentů má vyhovující pracovní prostředí. Společnost vynakládá velké úsilí na zpříjemnění pracovního prostředí a zaměstnanci to dokáží náležitě ocenit. Postupně se rekonstruuje všechny pobočky, banka se snaží o sjednocení designu a zajištění příznivých pracovních podmínek. Pracovní prostředí je důležitý stimul k motivaci k výkonu.

11.7.3 Angažovanost

Pocit uspokojení z práce a pocit seberealizace označilo 33% zaměstnanců za vyhovující. Z toho 46% dotázaných má pocit seberealizace částečně. Tento výsledek je poměrně nízký - pocit uspokojení a seberealizace v práci je velmi důležitý z důvodu vyšší efektivity a angažovanosti zaměstnanců.

Pro zvýšení pocitu seberealizace zaměstnanců by banka měla iniciovat zaměstnance, aby se chovali aktivněji ve prospěch cílů společnosti, přijímali individuální odpovědnost za svoji práci a její výsledky. Aby samostatně plnili úkoly a řešili problémy a vůči společnosti byli loajální.

75% zaměstnanců se ztotožňuje s cíli společnosti. Čím více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy.

Celková vize, vědomí, že konkrétní pracovní úkol přispívá k úspěchu něčeho velkého, co dodává zaměstnanci velkou osobní motivaci a to obohacuje práci. Banka by měla nadále pravidelně komunikovat hodnoty, poslání, strategickou vizi a zapojit zaměstnance do jejich vytváření.

Zaměstnanci musí mít informace o aktivitách podniku a jasnou představu o tom, kam směřuje. Nejde pouze o obchodní cíle, důležité je také vědět, jaké projekty nebo programy firma podporuje, co sponzoruje apod. To vše vytváří pocit sounáležitosti. Důležitou roli hraje sladování cílů zaměstnanců s celkovými cíli podniku. Většina zaměstnanců se s cíli banky ztotožňuje, to je velmi dobrý výsledek.

75% zaměstnanců je podporováno společnostmi v jejich osobním rozvoji. Velká část zaměstnanců využívala příspěvků na jazykovou výuku, od kterých nyní banka v důsledku šetření nákladů upustila. Tuto změnu vnímají zaměstnanci negativně.

Zaměstnanci by uvítali efektivnější systém vzdělávání – více odborného školení, který by umožnil získat užitečné dovednosti, stejně tak pravidelné zpětné vazby pro zlepšení pracovního výkonu a širší možnosti kariérového rozvoje.

11.7.4 Informovanost ve společnosti

O cílech a poslání společnosti je dobře informována převážná část respondentů. Dobře informováno je 92% zaměstnanců. Banka klade velký důraz na informování o jejích cílech, posláních a hodnotách již při nástupu nových zaměstnanců, dále prostřednictvím intranetu a manažerů společnosti.

77% zaměstnanců důvěřuje informacím, které dostane od společnosti. Z toho 13% zaměstnanců odpovědělo „určitě ano“. 23% zaměstnanců informacím od společnosti spíše nevěří. Mezi zaměstnanci a podnikem musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Jde o proces dlouhodobého vytváření atmosféry, kde postupně odpadají bariéry komunikace. Nedůvěra zaměstnanců ve vlastní nadřízené vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory.

Lepší informovanost pracovníků vyžaduje zlepšení komunikace v podniku. Ta je v bance zatížena bariérami jednak mezi jednotlivými odděleními a také mezi managementem a zaměstnanci.

Management by se měl zaměřit na zlepšení otevřené obousměrné komunikace a zkvalitnění spolupráce mezi odděleními, protože vztahy se zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu společnosti a právě zaměstnanci k němu pomáhají.

Nefungující komunikace vede pracovníky k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě, frustraci. Tyto důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, špatnou koordinaci procesů a činností, v nezájem o dosahování vytyčených cílů, v neefektivní marketingové řízení, v konkurenční neschopnost celé firmy.

11.7.5 Vztah nadřízeného a podřízeného

67% zaměstnanců odpovědělo, že nadřízení naslouchají a berou vážně názory svých podřízených. Je třeba aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení názorů zaměstnanců, postojů a především motivace.

Z velké části - 67% zaměstnanců jsou povzbuzováni v nalézání nových a lepších způsobů práce. Bez zapojení lidí do vytváření řešení a změn nevytvoříme pocit sounáležitosti a nezískáme jejich podporu.

Manažeři by měli co nejvíce podporovat vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovat skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak můžeme očekávat, že se každý jednatel bude upřímně snažit dát své práci co nejvíce, „vzít jí za svou“.

Na základě výsledků průzkumu by se banka měla více zaměřit na rozvoj manažerských dovedností, neboť kvalita vedení týmů je pro zaměstnance důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost a motivovanost - důraz na poskytování pravidelné zpětné vazby. Mělo by dojít ke zlepšení komunikace manažer vs. zaměstnanec - banka by se měla zaměřit na pravidelné diskuse mezi manažery a zaměstnanci. Měla by vyznít „důležitost lidí“ a „pocit naplnění“. Zaměstnanci chtějí od manažerů více slyšet „díky“. Chtějí pravidelnou zpětnou vazbu ke své práci a pracovat s vědomím, že se s nimi počítá do budoucna.

11.7.6 Kariérní postup, benefity a odměňování

60 % dotázaných považují možnost kariérního postupu za dobrou. 40% dotázaných vnímají možnost kariérního postupu jako horší.

V dotazníku si zaměstnanci stěžují na nemožnost kariérního postupu, pokud jsou na pozici, kde je vysoká náročnost a fluktuace. Nadřízení často neradi tyto zaměstnance pouští na jiné pozice, neboť se jim osvědčili a je pro ně problematické a nákladné zaučení nového zaměstnance. Zaměstnance proto jejich pozice nenaplňuje, nemají často možnost změny. Důsledkem toho klesá motivace a zvyšuje se fluktuace. Zde je v banka v určitém rozporu, kde tvrdí, že preferuje nábor z interních zdrojů a z průzkumů minulých let si kladla za cíl podpořit budoucí rozvoj a kariéru zaměstnance.

Cílem banky by mělo být, aby každý manažer pobočkových sítí i zaměstnanec banky přirozeně inicioval pravidelnou diskusi o budoucím rozvoji a směřování kariéry zaměstnance a rozvoj by jim měl být umožněn.

V pobočkových sítích je vysoká fluktuace zaměstnanců a to prosperitě společnosti rozhodně neprospívá. Jednak hledání nových zaměstnanců zvyšuje firmě náklady, zabírá čas a stávající zaměstnanci musejí po dobu než se najde nový kandidát zastávat více práce i za zaměstnance, který se rozhodl odejít ze společnosti, což také nepřispívá k jejich spokojenosti.

Management by měl hledat kandidáty na povýšení častěji „uvnitř“ firmy než „venku“. Společnost by nemusela investovat nemalé prostředky při hledání nových potenciálních zaměstnanců na trhu práce, ale zejména mezi svými stávajícími zaměstnanci. Jejich výhodou by byla osvojená firemní kultura, znalost pracovních postupů a prostředí, naopak nevýhodou by mohla být občasná strnulost a menší ochota přijímat nové poznatky.

61 % pracovníků považuje platové ohodnocení své práce za odpovídající. Se zaměstnaneckými benefity je spokojeno 85%. Banka poskytuje pro zaměstnance vekou řadu výhod, které představují motivační stimul pro většinou zaměstnanců a tím podporuje úroveň podnikové kultury.

42% respondentů s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení není spokojeno. Důvod nespokojenosti s pravidly odměňování jsou časté změny motivačních systémů a postupné snižování bonusů, osobního ohodnocení – opět v rámci finanční krize, která se projevila ve snižování mzdových nákladů zaměstnanců.

Zaměstnanci poukazují na nespokojenost základního platu po delší odpracované době, na srovnatelnost jejich platu s nováčky. Tímto klesá jejich motivace a důvěra v nadřízené.

Banka v pobočkové síti klade vysoké nároky na zaměstnance, kterým neodpovídá ohodnocení. Zaměstnanec v dotazníku uvedl: *„Pracuji proto, že potřebuji žít. Momentálně mám spíše pocit, že banka své zaměstnance vykořisťuje a snaží se z každého vysát veškerou energii a ohodnocení tomu bohužel neodpovídá.“*

Zaměstnancům se dále nelíbí časté změny motivačního systému, který vždy vede ke snížení odměn. Banka motivační systém mění poměrně často a vždy k „horšímu“ – postrádá tedy motivaci. Snižuje tím také důvěru zaměstnanců ve vedení společnosti.

Banka by neměla tak často měnit motivační systém (nyní změna každé 3 měsíce) a komunikovat případné změny včas. Dále by se měla zaměřit na zprůhlednění systému odměňování, kritérií hodnocení a motivačního systému (zavést praktické nástroje – např. bonusovou kalkulačku, zintenzivnění komunikace). Další doporučení pro společnost je upravení motivačního systému všem pobočkovým pracovníkům v pobočkových sítích s cílem navýšení variabilní složky mzdy – vedlo by k vyšší motivovanosti. Systém odměňování by měl být průběžně komunikován a detailně vysvětlován.

Management by měl vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb. Pokud z chování firmy vyplývá, že jediným cílem je dosažení rychlého zisku, a zaměstnanci mají pocit, že se z nich banka snaží pouze „vyždímat“ co největší výkon v co nejkratším čase, těžko od nich můžeme očekávat, že se sami k sobě navzájem a navenek k zákazníkům budou chovat ohleduplně a vstřícně.

Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.

ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl zmapovat současné poznatky týkající se organizační kultury, představit kulturu organizace v konkrétních podmínkách, prokázat zda se zaměstnanci ztotožňují s hodnotami firemní kultury a jsou spokojeni.

V praktické části práce jsme popsali a identifikovali firemní kulturu dané společnosti, její vize, poslání a hodnoty. Pro tuto část práce byla použita kvalitativní metoda diagnostiky firemní kultury - pozorování.

Pro objektivní zmapování kultury banky jsme pracovali s výsledky průzkumu spokojenosti a motivovanosti, který byly v bance prováděny v letech 2008 – 2010. Tyto průzkumy banka provádí každoročně u všech zaměstnanců. Společnost klade silný důraz na firemní kulturu a snaží se každoročně zlepšovat podmínky na základě vyhodnocení dotazníků spokojenosti. S výsledky aktivně pracuje a zaměstnancům dává vždy zpětnou vazbu po vyhodnocení dotazníku, provádí opatření a změny s cílem zvýšit spokojenost a motivaci. Zaměstnanci jsou průběžně informováni o změnách a výsledcích formou firemního časopisu a intranetu.

Z průzkumu vyplynulo, že celková spokojenost zaměstnanců každým rokem roste. S těmito výsledky je banka spokojena. Zaměstnanci důvěřují vrcholovému vedení, že dokáže řídit banku efektivně a jsou přesvědčeni o dobré pověsti banky jako zaměstnavatele. Mají pocit naplnění obsahem práce, a ta je baví.

Úroveň motivovanosti zaměstnanců odpovídá průměrné motivovanosti zaměstnanců ve finančním sektoru (40%). Oproti nejlepším zaměstnavatelům v ČR je však nízká. Nejlepší zaměstnavatelé v ČR vykazují okolo 70% motivovanosti svých pracovníků a cílem banky je dosáhnout této úrovně.

Z průzkumu vzniklo pět nejdůležitějších oblastí, na které se banka zaměřila s cílem zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a motivovanost. Dají se rozdělit do pěti základních oblastí, kterými jsou: strategické směřování, kultura banky a vedení, možnosti osobního rozvoje, odměňování a provozní záležitosti banky.

V rámci těchto oblastí banka zavedla program „Banka inspirovaná zaměstnanci“, v jehož rámci navrhuje zaměstnanci zlepšení fungování banky. Na základě výsledků průzkumu se banka více zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností, neboť kvalita vedení týmů je pro zaměstnance důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost a motivovanost.

Banka také zkoumala, jak zaměstnanci vnímají bankovní hodnoty. Důležitým zjištěním byl fakt, že si zaměstnanci banku s jejími hodnotami spojují a považují za důležité.

Jednoznačně nejvíce je banka spojována s orientací na výsledek a službou klientům. Naopak relativně nejméně je spojována s harmonií a radostí, s pozitivním myšlením a týmovým duchem. Hodnotám banky tedy zaměstnanci rozumí, ale přejí si, aby je manažeři dodržovali a prosazovali.

Po vyhodnocení výsledků celobankovního průzkumu a zjištění úrovně firemní kultury společnosti jsme se zaměřili na vlastní průzkum spokojenosti zaměstnanců u pracovníků pobočkové sítě formou elektronického dotazníku.

Hlavním zaměřením výzkumu bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech: celková spokojenost zaměstnanců, jejich angažovanost – ztotožnění s firemní kulturou, vztah nadřízeného a podřízeného, informovanost ve společnosti, kariérní postup, benefity a odměňování. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou v bance, jak ji přijímají a zda jsou spokojeni v jednotlivých oblastech.

Dle provedeného průzkumu je celková spokojenost zaměstnanců v bance na uspokojivé úrovni. Velká část zaměstnanců by společnost doporučila někomu ze svých přátel, chtějí zůstat v bance dlouhodobě a jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Společnost vynakládá velké úsilí na zpříjemnění pracovního prostředí a zaměstnanci to dokáží ocenit.

Dále z průzkumu vyplynulo, že se zaměstnanci se z velké části ztotožňují s cíli společnosti. Společnost také klade velký důraz na podporu rozvoje svých zaměstnanců.

O cílech a poslání společnosti je dobře informována převážná část respondentů a velká část zaměstnanců důvěřuje informacím, které dostane od společnosti. Zaměstnanci měli také možnost vyjádřit se ke spokojenosti se svou prací a firemní kulturou volnou formou. Vycházeli jsme také z jejich odpovědí a navrhli jsme opatření ke zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V závěru jsme navrhli opatření k jednotlivým zkoumaným oblastem. Pro tuto část práce a navržení opatření byla použita rovněž kvalitativní metoda diagnostiky firemní kultury - pozorování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BLÁHA, J. a Z. DYTRT. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

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

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DEIBLOVÁ , Maria . *Motivace jako nástroj řízení* . Praha : Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Managemet a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DIANE, Arthur. *70 tipů pro hodnocení pracovníků* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 979-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LAUFER, H. *99 Tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

L.KATCHER, Bruce; SNYDER, Adam. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

NEKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení* . 1. vyd. Praha : Management Press , 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

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

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY

DENISON, Daniel. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. 2. vyd. New York: Denison Consulting, 1997. 267 s. ISBN 978-0965861205

OSLAND, S. Joyce, KOLB, A. David, RUBIN, M. Irwin, TURNER, E. Marlene. *Organizational behavior, An Experiential Approach*. 8. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2007. 738 s. ISBN 0-13-144151-5

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchická teorie potřeb	16
Obrázek 2: Proces motivace při nerovnováze a dosahování rovnováhy	23
Obrázek 3 Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby (podle Peters, Waterman, jr. , 1992)	29
Obrázek 4: Vyjádření struktury, složek a prostředků firemní kultury	40
Obrázek 5: Organizační struktura banky.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb	17
Tabulka 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu [zpracováno a upraveno podle Herzberg, F.: Harvard Business Review, únor 1998, In: Robbins, S. P., 2000]	18
Tabulka 3: Motivační profil	19
Tabulka 4: Srovnání vysokovýkonnostních systémů a přístupů zkvalitnění pracovního života	27
Tabulka 5: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury	36
Tabulka 6: Příležitost pro motivovanost	71

Seznam grafů

Graf 1: Zaměstnanecká spokojenost podle odpracované doby.....	75
Graf 2: Celková spokojenost se zaměstnáním	78
Graf 3: Doporučení zaměstnáním některému ze svých přátel	79
Graf 4: Doba uspokojení práce ve společnosti	79
Graf 5: Hodnocení pracovního prostředí	80
Graf 6: Uspokojení z práce – pocit seberealizace	81
Graf 7: Ztotožnění s cíli společnosti	81
Graf 8: Profesionální růst ve společnosti	82
Graf 9: Informovanost o cílech a poslání společnosti	83
Graf 10: Důvěra v informace ve společnosti	84
Graf 11: Naslouchání nadřízených	85
Graf 12: Povzbuzování a nalézání nových a lepších způsobů práce.....	85

Graf 13: Kariérní postup.....	86
Graf 14: Platové ohodnocení	87
Graf 15: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	87
Graf 16: Spokojenost s principy a pravidly odměňování	88

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI.....	I
--	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník spokojenosti

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení kolegové, vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců do mé diplomové práce. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkuji
Iveta Kytýrová

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

3. Jak dlouho myslíte, že Vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

asi 1 rok nebo méně

asi 1-3 roky

dlouhodobě, více než 3 roky

4. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

vyhovující

částečně vyhovující

nevyhovující

5. Jaké je Vaše uspokojení z práce – máte pocit seberealizace?

vyhovující

částečně vyhovující

nevyhovující

6. Jsou Vám jasné cíle společnosti – ztotožňujete se s nimi?

určitě ano – jsou to i mé cíle

spíše ano

spíše ne

určitě ne

7. Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/sama?

jen já sám

firma rozvoj podporuje

9. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

10. Věřím informacím, které dostanu od společnosti.

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

11. Naslouchají Vám Vaši nadřízení, berou vážně Vaše názory?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

12. Jsem povzbuzován/a v nalézání nových a lepších způsobů práce.

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

13. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

velmi dobrá

dobrá

horší

14. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

15. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

16. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního

ohodnocení?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

Zde máte možnost volně se vyjádřit k dotazníku nebo k vaší práci. Tato část není povinná.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Iveta Kytýrová

Obor: Angdragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Hodnoty firemní kultury vybrané banky

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 19

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel