

Komunikace a firemní kultura - činitelé ovlivňující řízení lidí v organizaci

Bc. Renata Kostrhunová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata KOSTRHUNOVÁ**
Osobní číslo: **H118459**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Komunikace a firemní kultura – činitelé ovlivňující řízení lidí v organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009), případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře, připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na firemní kulturu jako důležitý atribut společenského rozvoje – její vymezení, determinanty jejího vzniku a působení;
- na komunikaci (vnitřní i vnější) jako na nedílnou součást firemní kultury;
- na proces řízení lidských zdrojů z pohledu teorie i praxe.

Součástí práce bude analýza firemní kultury (včetně způsobů komunikace) a koncepce řízení lidských zdrojů vybrané organizace, event. bude proveden drobný sociologický výzkum zaměřený na zjištění toho, zda a jak ovlivňuje firemní kultura a způsob vedení lidí ve vybrané organizaci chování, jednání a motivaci jejích pracovníků.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Harvey, Ch. Umění motivovat, cesta k úspěchu. (Dokážete to i vy!). Praha: Victoria Publishing, 1992.

Křivohlavý, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1991.

Malone, P.B. Mějte je rádi a vedte je (efektivně). Praha: Práce, 1991.

Marques, C., Jirásek, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000.

Nový, I. Podniková kultura a identita. Praha: VŠE, 1993.

Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura. Praha: Grada, 1993.

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004.

Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2 (Komunikace). Praha: Grada Publishing, 2005.

Werther, W. B., Davis, K. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu



doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Bc. Renata Kostrhunová

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 15. března 2013

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na úlohu komunikace jako nedílné součásti firemní kultury v procesu řízení lidských zdrojů. V teoretické části se zabývá charakteristikou personálního řízení, realizovaného prostřednictvím specifických činností, rozdílnými přístupy k vedení lidí, formami interní komunikace i problémy a bariérami, které mohou v tomto procesu vzájemné výměny informací nastat. Praktická část zahrnuje analýzu konkrétních personálních činností, uskutečňovaných v podmínkách organizace veřejného sektoru a výzkum menšího rozsahu. Jeho účelem bylo nalezení odpovědi na otázku, jakým způsobem komunikace, jejíž povaha je určována souhrnem interních pravidel a hodnot, sdílených v organizaci, ovlivňuje chování, spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců.

Klíčová slova: lidské zdroje, komunikace, personální řízení, organizační kultura, vedení, styly řízení, management, leadership, interní komunikace, motivace, zaměstnanecké vztahy.

ABSTRACT

The thesis is focused on the role of communication as an integral part of corporate culture in the process of human resources management. The theoretical part deals with characteristics of personnel management implemented through specific activities, different approaches to leadership, forms of internal communication, and problems and barriers which can occur in this process of mutual exchange of information. The practical part includes specific personnel activities carried out in terms of public sector and research on a small scale. Its purpose was to answer the question of how communication, the nature of which is determined by the sum of internal rules and values shared in the company, influences the behaviour, satisfaction and job performance of employees.

Keywords: human resources, communication, personnel management, corporate culture, management styles, management, leadership, internal communication, motivation, employee relations.

Poděkování

Děkuji tímto doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za vlídný a chápavý přístup a užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Moje velké poděkování patří také rodině. Rodičům a sourozencům děkuji za morální podporu a pomoc, kterou mi zajistili klidné zázemí pro studium, svému manželovi děkuji za nezměrnou trpělivost, své dceři a svému synovi nejen za jejich cenné rady a projevenou ochotu při zpracování této práce, ale také za porozumění, kterého se mi od nich dostávalo během celého studia.

Bc. Renata Kostrhunová

Motto:

*„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci,
co se domnívám, že říkám, co skutečně říkám,
co vy chcete slyšet, co slyšíte a jak mě pochopíte ...
a kolik obtíží v komunikaci to přinese.
Nicméně, zkusme se s tím vypořádat.“*

Bernard Werber, francouzský spisovatel¹

¹ Sperandio, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 1.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 LIDÉ JAKO ZDROJ A PROCES JEJICH ŘÍZENÍ.....	13
1.1 OD PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2 HLAVNÍ ÚKOLY PROCESU ŘÍZENÍ LIDÍ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	17
1.3 MANAGEMENT NEBO LEADERSHIP?	21
1.4 ZÁKLADNÍ STYLY ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ	25
1.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	27
2 ÚLOHA KOMUNIKACE V PROCESU ŘÍZENÍ LIDÍ.....	29
2.1 VNITŘNÍ KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	32
2.2 SYSTÉMY INTERNÍ KOMUNIKACE.....	35
2.3 MANAŽERSKO – LÍDROVSKÁ KOMUNIKACE.....	38
2.4 KOMPETENCE A PROBLÉMY V KOMUNIKACI	41
2.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	47
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	48
3.1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ SLOŽKY	49
3.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA A PROCESY ŘÍZENÍ	53
3.3 KULTURA ORGANIZACE V PRAXI	55
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	58
II PRAKTICKÁ ČÁST	60
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ ORGANIZACE.....	61
4.1 METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI PRÁCE A METODIKA VÝZKUMU.....	62
4.2 CHARAKTERISTIKA PŘÍPADOVÉ STUDIE	64
4.3 ANALÝZA PROCESU PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI	65
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	75
4.5 SHRNUÍ A INTERPRETACE POZNATKŮ A VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	109
4.6 NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ.....	112
ZÁVĚR	114
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	117
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	121
SEZNAM OBRÁZKŮ	122
SEZNAM PŘÍLOH.....	124

ÚVOD

Člověk žije po celý svůj život ve společnosti dalších lidí, kteří jsou mu více nebo méně blízcí. Není tedy divu, že se zajímá o to, co si jiní lidé myslí, jak vnímají a hodnotí určité jevy, zkrátka považuje za užitečné vědět o jejich názorech – znát je. Tyto více nebo méně uvědomované znalosti utvářejí naše vztahy k okolí a jejich principem je vzájemná komunikace. Je životodárnou silou nejen vztahů osobních, ale také těch, vytvářejících se v pracovním prostředí.

Jak lidé, tak vzájemné vazby mezi nimi jsou základním stavebním materiálem každé organizace, která funguje prostřednictvím jejich společné činnosti, vykonávané za účelem dosažení vytčeného cíle. Každý jednatel je však osobností, formovanou nejen vrozenými vlastnostmi, ale také sociálním vývojem, přičemž oba tyto vlivy určují povahu jeho jednání a chování. Je tedy pochopitelné, že musí existovat něco, co bude rozdílné individuality spojovat a koordinovat to, co dělají. Ono „něco“ je proces řízení a v něm komunikace, jejíž charakter je určován základními principy, kterými se organizace při své činnosti řídí. Tyto principy, vycházející ze základní vize, která definuje sám smysl existence organizace, shrnují hodnoty, spojující všechny její členy a zároveň ji odlišují od okolního prostředí.

Komunikace, kultura organizace, vedení lidí v pracovním prostředí - tři významné oblasti, z nichž každá zvlášť by mohla být samostatným tématem, přesto však není možné je od sebe oddělit. Jsou to spojené nádoby, jejichž obsahy se navzájem přelévají a mísí. Uvedená témata jsou mi blízká ve vztahu k mé profesi, protože pracuji jako vedoucí pracovník na úrovni nižšího managementu (vedoucí oddělení) v jedné z organizačních složek České správy sociálního zabezpečení a oblast personalistiky je nedílnou součástí mé práce. Z každodenní praxe vím, jak důležitou roli hraje v procesu vedení lidí komunikace a jaký je její význam pro dosahování uspokojivých pracovních výsledků.

Cílem mé diplomové práce je formulovat teoretická východiska, týkající se řízení lidí a úlohy komunikace v pracovním procesu, na jejich základě v empirické části popsat konkrétní realizaci procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci veřejného sektoru a prokázat přímý vliv charakteru interní komunikace a firemní kultury na pracovní pohodu, výkon a spokojenost zaměstnanců.

Teoretická část práce je tvořena třemi základními kapitolami. První kapitola je věnována charakteristice člověka jako zdroje pracovní síly a jeho řízení v pracovním procesu. Zabývá se také popisem různých pojetí personální práce, přehledem konkrétních personálních činností a hlavních úkolů, které jsou v procesu řízení lidí vykonávány a plněny. V jejím rámci je zařazeno i srovnání tradičních a modernějších stylů řízení, včetně popisu jejich základních znaků.

Druhá kapitola je zaměřena nejen na charakteristiku sociální komunikace jako základu interakce mezi lidmi, ale také na popis vnitřního komunikačního prostředí organizace, včetně jeho jednotlivých systémů a cest, kterými proudí toky informací. Druhá polovina kapitoly nabízí přehled některých nejčastějších problémů v pracovní komunikaci a také komunikačních dovedností, které řídicí pracovník musí ovládat pro jejich úspěšné zvládnutí.

Kapitola třetí nese ve svém názvu pojem organizační kultura a v jejím rámci jsou zachyceny základní a typické znaky tohoto fenoménu, vyjadřujícího jedinečný charakter organizace. Kromě základní charakteristiky je zde zahrnut i výčet jednotlivých složek firemní kultury, popis její úlohy v řídicích procesech a závěr kapitoly obsahuje popis typických znaků firemní kultury dvou významných světových společností.

Empirická část práce je zahrnuta ve čtvrté kapitole. Kromě metodologických východisek zahrnuje analýzu procesu práce s lidskými zdroji v konkrétní organizaci veřejné správy a výsledky dotazníkového šetření (včetně interpretace výsledků a navržených doporučení), zaměřeného na zjištění subjektivních názorů zaměstnanců této organizace na stav interní komunikace a některé prvky z oblasti firemní kultury.

Pro dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz jsem využila několika **metodologických postupů**. V teoretické části je to obsahová analýza odborné literatury, v části praktické potom analýza interních materiálů vybrané organizace, dotazníkové šetření a zúčastněné pozorování, za které považuji své pracovní působení ve vybrané organizaci, včetně využití vlastních zkušeností z mnohaleté praxe v oblasti personalistiky i znalostí, získaných v rámci absolvovaných školení a seminářů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDÉ JAKO ZDROJ A PROCES JEJICH ŘÍZENÍ

Položíme-li si otázku, co je jedním ze společných rysů největších úspěchů, kterých doposud lidská civilizace dosáhla, ať už se jedná o přistání na Měsíci, počítače či genetické inženýrství, jedna z možných odpovědí by mohla být, že je to organizace. Všechny uvedené a mnoho dalších objevů jsou výsledkem práce tisíců lidí s individuální minulostí, schopnostmi a zájmy, kteří jsou koordinováni v různých organizacích, aby se podíleli na uskutečňování společných cílů.

Dokonce i z hlediska každodenní všednosti hrají pro každého z nás organizace mimořádně důležitou roli. Voda, kterou pijeme, jídlo, které jíme, šaty, které nosíme i automobily, kterými jezdíme, to vše je produktem organizací. Nezbytnou podmínkou pro fungování jakékoliv organizace a stěžejním úkolem jejího řízení je zajištění, vzájemné propojení a efektivní využívání čtyř hlavních ingrediencí. Jsou jimi materiální zdroje, finance, informace a v neposlední řadě zdroje lidské. Právě člověk je hybatelem, jenž uvádí do pohybu ostatní zdroje a rozhoduje o směru a tempu tohoto pohybu, determinuje jejich využívání.²

Koubek (2001) přirovnává činnost organizace k jakémusi imaginárnímu koni, jehož nohy představují výše uvedené okruhy zdrojů, přičemž ty lidské představují levou přední nohu, která je silnější než ostatní a kůň jí vždy vykročí vpřed jako první. K jeho výbavě patří také sedlo, symbolizující cíle organizace, uzda, která jej řídí na cestě k jejich dosažení (plánování), třmeny s ostruhami, představujícími organizování a kontrolování a také bičik, vybízející koně k tomu, aby cíle dosáhl co nejrychleji a nejefektivněji (vedení).³ Tato metafora naprosto jasně řadí lidské zdroje do kontextu činností organizace, poukazuje na jejich rozhodující význam a samozřejmě i důležitost jejich řízení a hospodaření s nimi.

Zde je namístě položit si otázku, čeho jsou vlastně lidé zdrojem? Při práci, která je jednou ze základních charakteristik člověka jako druhu, vzniká energie, a to nejen fyzická, ale také intelektuální a emocionální. V pojetí moderního řízení člověk už není vnímán pouze jako jeden z faktorů výroby, ale je chápán jako nejdůležitější faktor rozvoje organizace. Úspěšné velké podniky či firmy fungují jako sociální systémy, rozvíjející a akumulující energii vyprodukovanou člověkem a snaží se o znásobení jejího množství.

² Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 18.

³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 13 – 14.

Investice, vložené do získávání a vytváření kvalifikovaných a motivovaných pracovníků jsou sice velké, představují zvýšené nároky na čas i peníze, nicméně pro organizaci jsou to investice strategického významu.⁴

Kvalitní lidské zdroje jsou často jedinou oblastí, ve které je možné získat konkurenční výhodu. Pro všechny organizace bez výjimky platí, že mohou být jen natolik dobré, nakolik dobří jsou lidé, kteří v nich pracují. Lidé myslící, tvořící a efektivně komunikující představují nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách také nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, jsou pokladnicí disponibilního lidského kapitálu.

Lidský kapitál představuje dle Armstronga (2002) kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci specifický charakter. Lidské složky jsou schopny učit se, měnit, inovovat a vyvíjet kreativní úsilí a jsou-li navíc účinně motivovány, zabezpečují dlouhodobé přežití organizace. Tento kapitál je kumulací všech schopností člověka, vrozených či získaných, vlastností, jež jsou nesmírně cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny. Pro samotného pracovníka má návratnost investice do svého potenciálu podobu vyšší úrovně výdělků, větší spokojenosti s prací, vyhlídky na lepší kariéru a v minulosti představovala také určitý pocit jistoty zaměstnání.⁵

V současných podmínkách je tato investice přitažlivá spíše jako nástroj k dosažení určité flexibility, která zvyšuje zaměstnatelnost pracovníka. Pro zaměstnavatele se investice do rozšiřování kvalifikační základny, jejímž důsledkem je rostoucí úroveň znalostí a rozvoj schopností zaměstnanců, projeví ve zlepšeném výkonu, vyšší produktivitě a větší schopnosti inovovat. Trvalou konkurenční výhodu pak pro podnik či firmu představuje takový soubor lidských zdrojů, jaký soupeři na trhu nedokáží napodobit.⁶

Člověk bude ochoten investovat do svého rozvoje tehdy, jestliže věří, že výhody, které z toho plynou, budou větší, než vynaložené náklady. Skutečným jmením je pro organizaci pracovník, který je ochoten dát své schopnosti a znalosti v její prospěch, který je přítomen na pracovišti nejen fyzicky, ale také intelektuálně a emocionálně. A právě on rozhoduje o tom, jak a kam bude svůj kapitál vynakládat a přispívat jím k dosažení

⁴ Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, s. 6 – 8.

⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 71 – 76.

⁶ Marques, C., Jirásek, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut a.s., 2000, s. 6 – 7.

nějakého cíle. Práce, aby byla efektivní, musí být oboustrannou výměnou hodnot, nikoliv pouze jednostranným využíváním určitého bohatství tím, kdo jej vlastní.

Vedení každé organizace si musí uvědomovat, že zaměstnanci, zejména pak ti vzdělaní, schopní a motivovaní, jsou oprávněni sami sebe považovat za osobnosti, disponující svobodnou vůlí, které si sami mohou určovat, kam a jak vloží svůj čas, energii a talent. Moderní a úspěšné podniky pochopily, že největší bohatství, kterým disponují, je právě v lidech, kteří u nich pracují. Jsou pro ně vzácným pokladem, aby však bylo možné tento poklad efektivně a plně využít, hospodařit s ním, je třeba nalézt správný klíč k pokladnici. Tento klíč má název personální řízení.⁷

1.1 Od personálního řízení k řízení lidských zdrojů

Jak v praxi, tak v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s pojmy personální řízení, personální management či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají zejména v praxi používány jako synonyma. Názory teoretiků na jejich význam a obsah se však různí. Zatímco někteří autoři popírají existenci významných rozdílů mezi těmito pojetími a domnívají se, že řízení lidských zdrojů není žádná revoluce, ale jen další dimenze personální práce, mnozí se jejich odlišnostmi zabývají.

Dle Koubka (2001) termín personální řízení zahrnuje koncepci personální práce, která se objevuje před 2. světovou válkou v podnicích, orientovaných na ovládnutí co možná největší části trhu a eliminaci konkurence. Jako nejlepší cesta k dosažení tohoto cíle se ukazuje vytváření pečlivě vybíraných, organizovaných a motivovaných pracovních kolektivů, které jsou řízeny nově vznikajícími personálními útvary. Personální práce se stává záležitostí specialistů, znamená první etapu přechodu od personální administrativy v její pasivní poloze k činnosti aktivní, skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů pak představuje nejnovější pojetí práce s lidmi, která se začala formovat zhruba od 50. let 20. století a vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako rozhodujícího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.⁸

Armstrong (2002) jej pak vnímá spíše jako nový přístup k personálnímu řízení než jako alternativu k němu, přirovnává jej ke „starému vínu v nové láhvi“. Jeho inovace spočívá především ve zdůraznění zacházení s člověkem jako s vysoce ceněným aktivem

⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 122.

⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 15 – 16.

organizace, zdrojem konkurenční výhody, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu a součástí strategického plánování.⁹

Personální práce se stává ústřední manažerskou rolí, každodenní součástí práce vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení a v jejím rámci je kladem důraz na celkový zájem organizace, kdy zájmy členů jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku. Velký význam je v tomto pojetí přikládán silné kultuře, která vychází z vizí vrcholového managementu a jeho způsobu vedení lidí. Vyžaduje takové pracovníky, kteří budou oddáni těmto idejím, budou adaptabilní na změny a jejich chování bude v souladu s organizační kulturou. V rámci zaměstnaneckých vztahů klade tato koncepce velký důraz na proces komunikace a participace, tedy sdílení odpovědnosti za rozhodnutí a výsledek práce.¹⁰

Účelem procesu řízení lidských zdrojů je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace, přičemž produktivitou se rozumí poměr mezi výstupními a vstupními hodnotami (lidé, finance, materiál, energie). Produktivita se zvyšuje, jestliže organizace nachází nové způsoby, jak při produkci zboží či služeb využívat co nejméně zdrojů, tedy pracovat efektivně.¹¹

V procesu řízení lidí jde především o vytváření přidané hodnoty a dosažení konkurenční výhody, tedy užívání zdrojů způsobem, který zabezpečí, že výnosy prokazatelně převýší investice. Přidaná hodnota připadající na jednu korunu celkových nákladů práce se stává ukazatelem výkonnosti organizace a zvyšuje ji vše, co organizace udělá pro získání a rozvoj správných lidí, pro jejich efektivní motivování a řízení, pro to, aby získala jejich oddanost definovaným hodnotám a vytvoření a udržení stabilních vzájemných vztahů s nimi. Talentovaní pracovníci, vysoká výkonnost, produktivita, flexibilita a schopnost poskytovat produkty a služby na té nejvyšší úrovni, to je důvod, proč jsou lidé rozhodujícím faktorem při vytváření konkurenční výhody, kterou je těžké napodobit.¹²

Ať už je míra podobnosti výše zmíněných přístupů jakákoliv, vyplývá z nich jednoznačně, že řízení lidí muselo a stále musí nacházet své místo v neustále se měnícím prostředí globální konkurence, nových technologií, metod a organizace práce.

⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 39 – 41.

¹⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 29 – 32.

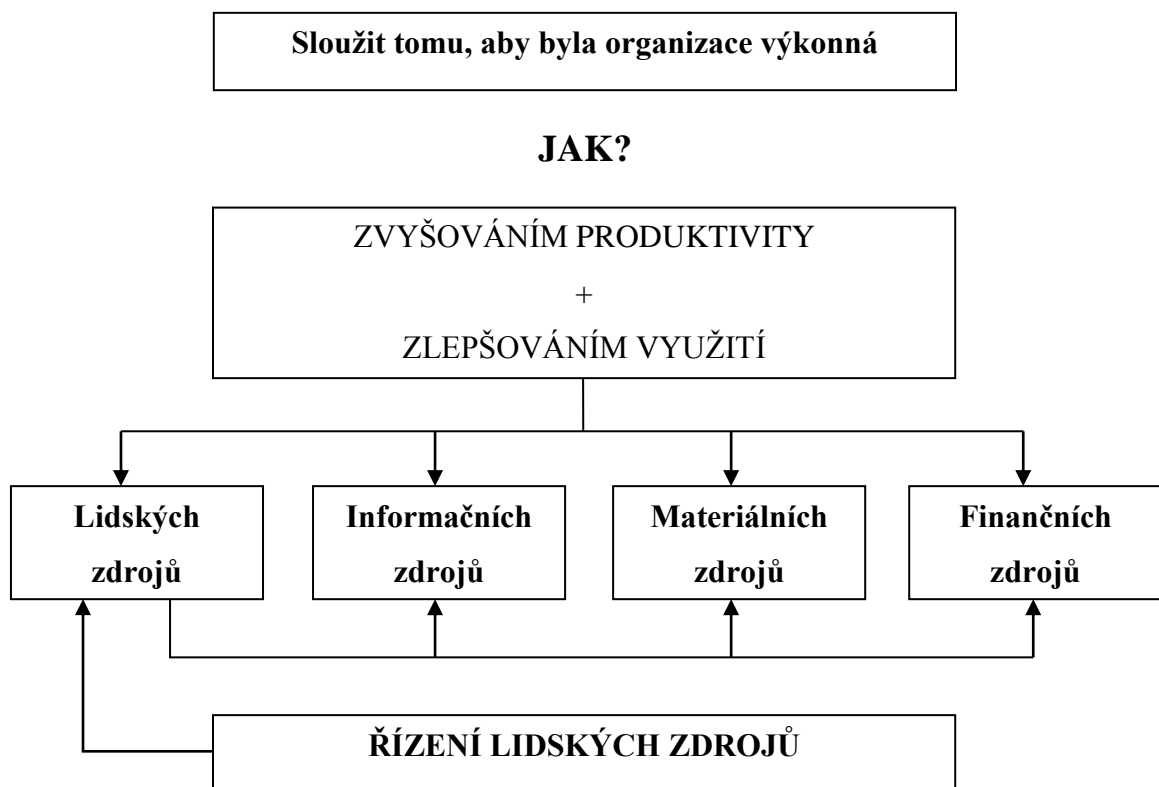
¹¹ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 19 – 21.

¹² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 121 – 122.

Zjednodušeně řečeno by se dalo říci, že manažeři na všech úrovních řízení jsou placeni za to, aby dokonale znali organizaci, ve které pracují, věděli, kam směřuje a zabezpečili dosažení jejích cílů lidskými zdroji, vybavenými potřebnými schopnostmi. Bez zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity by se organizace nakonec přestala rozvíjet, popřípadě by úplně zanikla. Aby byl personální management schopen míru tohoto přínosu ovlivňovat, musí mít přesně vymezené cíle a z nich vyplývající úkoly.¹³

1.2 Hlavní úkoly procesu řízení lidí a personální činnosti

Jak už bylo zmíněno výše, cílem a smyslem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je zajištění toho, aby organizace byla schopná prostřednictvím lidí dosahovat vytčených cílů tak, aby byla jako celek výkonná, adaptabilní a konkurenceschopná cestou neustálého zlepšování využití všech disponibilních zdrojů (Obr. 1.).¹⁴



Obr. 1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů

¹³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 42.

¹⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 17.

Jestliže chceme tento hlavní cíl charakterizovat poněkud méně obecně, dojdeme na základě poznání současné teorie k definování hlavních úkolů procesu řízení lidí v organizaci:

- **Zabezpečování lidských zdrojů**, tj. získávání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí z hlediska jejich dovedností a schopností, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace, tzn. vytvářet správná pracovní místa a obsazovat je správnými lidmi, kteří budou neustále připraveni přizpůsobovat se jeho měnícím požadavkům, předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků;
- **Komunikace, participace pracovníků**, tzn. poskytovat jim informace, které je zajímají, naslouchat jim, radit se s nimi o záležitostech, které se týkají společných zájmů, zajistit fungování zpětné vazby v obou směrech.¹⁵
- **Optimální využívání a rozvoj lidského potenciálu**, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, ale také efektivní využívání času (fondu pracovní doby). Organizace musí rozvíjet podstatné schopnosti pracovníků i manažerů, jejich užitečnost a zaměstnatelnost, poskytováním příležitostí k soustavnému vzdělávání, zajistit rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce;
- **Oceňování pracovníků**, tzn. zvyšování jejich motivace a oddanosti uplatňováním takových postupů, které zajistí odměňování lidí za to, co dělají a čeho dosahují, ale také za jejich individuální přístup k vlastnímu rozvoji – za dovednosti, které si osvojí a schopnosti, které iniciativně rozvíjejí;
- **Efektivní styl vedení lidí, budování zdravých pracovních vztahů**, tzn. vytváření prostředí, v němž bude formováno a udržováno produktivní a harmonické partnerství mezi managementem a pracovníky, formování týmů, vytváření ovzduší spolupráce a důvěry, zabezpečení stejných příležitostí pro všechny, etický přístup k řízení založený na péči o lidi, spravedlnosti a transparentnosti, vytváření a formování žádoucí organizační kultury.¹⁶
- **Zajištění souladu cílů organizace s individuálními cíli pracovníků**, tj. dbát na to, aby docházelo ke sblížení či dokonce ke ztotožnění zájmů a potřeb organizace s očekáváními a zájmy každého člena skupiny, k uspokojování a rozvíjení materiálních

¹⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 43 – 45.

¹⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 17 – 20.

i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Právě tento soulad je zárukou toho, že organizace dosáhne všech svých cílů a zaměstnanci budou zlepšovat svůj výkon a budou spokojeni.¹⁷

- **Dodržování všech zákonných norem a předpisů** v oblasti zaměstnávání lidí, dodržování lidských práv a vytváření příznivé pověsti organizace jako zaměstnavatele.¹⁸

Jmenované úkoly nacházejí svoji konkrétní podobu v činnostech, které tvoří výkonnou část personální práce. Dle Koubka (2002), Armstronga (2001) a Stýbla (1993) je jejich výčet následující:

1. **Vytváření pracovních míst a jejich analýza**, která poskytuje obraz práce na daném místě a vytváří představu o požadavcích na pracovníka, který by měl dané místo zastávat. Soustřeďuje se na popis pracovního úkolu a s ním spojených kompetencí a odpovědnosti, vytváří podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu;
2. **Plánování lidských zdrojů**, tj. sladění skutečných zdrojů s potřebami organizace v delší časové perspektivě z hlediska kvantitativního (počet lidí) i z hlediska kvalitativního (požadované dovednosti, zkušenosti, schopnosti), orientuje se také na záležitosti týkající se rozvoje pracovníků v zájmu zlepšování efektivity organizace (formování flexibilní pracovní síly, schopné adaptace na nejisté a měnící se prostředí);
3. **Nábor, výběr a přijímání pracovníků**, tj. definování požadavků, prozkoumání a vyhodnocení interních i externích zdrojů uchazečů, nabízení zaměstnání, shromažďování materiálu o uchazečích, pohovory, testování uchazečů, rozhodování o výběru, příprava pracovní smlouvy apod.¹⁹
4. **Zařazování nových pracovníků do organizace**, tj. přijetí v den nástupu, poskytnutí základních informací o pracovních podmínkách a zvyklostech, normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává, poskytnutí informací o možnostech vzdělávání a postupu, pracovní a sociální adaptace.²⁰

¹⁷ Marques, C., Jirásek, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut a.s., 2000, s. 12 – 13.

¹⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 22.

¹⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 21.

²⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 405 – 409.

5. **Hodnocení pracovního výkonu a způsobilostí pracovníků**, tj. průběžné sledování výkonu zaměstnance (neformální hodnocení) završené hodnotím pohovorem (formální hodnocení), příprava formulářů, časového plánu hodnocení a jeho obsahu, organizace pohovoru, navrhování opatření a kontrola jejich plnění. Pokud je tento nástroj správně využíván, stává se cenným pomocníkem pro rozvíjení kvalifikace, pohyb pracovníků v rámci kariérních drah v organizaci i pro jejich motivaci. Jeho výsledky mohou pomáhat odhalovat skryté pracovní rezervy a ukazovat cesty ke zvyšování výkonnosti. Představuje silnou zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování pracovníků, jeho silný motivační účinek se projeví především při propojení se systémem odměňování.²¹
6. **Rozmíst'ování a uvolňování lidí**, tj. povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, propouštění z důvodů nadbytečnosti, špatného pracovního chování či neschopnosti podávat požadovaný výkon, dobrovolné odchody a penzionování;
7. **Odměňování**, tj. vytváření a aplikace postupů organizace při odměňování pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností, jejich tržní hodnoty. Představuje nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivování, zahrnuje peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnanecké výhody (stravování, vzdělávání, výhody spojené s postavením v organizaci) i nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, svěřená odpovědnost a osobní růst);
8. **Vzdělávání pracovníků**, tzn. identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování a realizace, je zaměřeno na rozvoj klíčových znalostí, dovedností, přístupů, které umožní efektivní výkon současné i budoucí práce a zajistí flexibilitu pracovní síly;
9. **Činnosti v oblasti pracovních vztahů**, např. zajišťování jednání mezi vedením a odbory, sjednávání dohod o podmínkách, agenda stížností, disciplinární jednání, oblast komunikace apod.;
10. **Péče o pracovníky**, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, otázky pracovní doby, stravování, aktivity volného času či kulturní aktivity, podnikové školky, dětské skupiny, lékařská preventivní péče, poskytování pomoci pracovníkům při řešení osobních problémů apod.;²²

²¹ Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 297.

²² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 19 – 22.

11. **Vytváření a správa personálního informačního systému**, tzn. získávání a zpracování informací o pracovních místech, pracovnících a jejich práci, mzdách a sociálních záležitostech, jejich aktualizace, ochrana proti jejich zneužití apod.²³

Realizace výše uvedených aktivit je zajišťována jednak personálním útvarem, především z hlediska koncepčního, metodického a koordinačního, jednak se na nich podílí řídicí pracovníci na všech úrovních řízení. Míra této dělby závisí především na velikosti organizace a úrovni systému jejího řízení. Na některé personální činnosti, které jsou prováděny méně často, mohou být najímáni externí specialisté. Jsou zaměřeny především na vše, co slouží zvýšení pružnosti a efektivnosti organizace, její připravenosti na změny, zvýšení produktivity, ale také na zlepšení kvality pracovního života a rozvoje jedinců i kolektivů.²⁴

1.3 Management nebo leadership?

„Vedoucí pracovníci se dělí na schopné, neschopné a všehoschopné.

*Ti třetí dokáží nadělat více škody, než ti druzí“.*²⁵

Řídíme své podřízené, nebo je vedeme? V praxi bychom zřejmě mohli oba pojmy považovat za totožné, teorie však říká, že mezi oběma termíny existují podstatné rozdíly. Následující řádky se pokusí objasnit, v čem spočívají.

Řízení se týká především dosahování výsledků prostřednictvím promyšleného zabezpečování, využívání a kontrolování všech zdrojů, potřebných k činnosti organizace. Klíčovými slovy, která tento proces charakterizují, jsou: organizování, plánování, rozpočtování, racionalita, kontrola a nechut' riskovat. **Vedení** se zaměřuje na ten nejdůležitější ze zdrojů, tzn. na lidi. Hlavní roli zde hrají vize, změna, komunikace, iniciativa, vysoké riziko a motivování lidí. Je tedy vedoucí pracovník manažer nebo lídr? Dvě role, mezi nimiž mohou vznikat konflikty. Na straně jedné stojí úsilí o řád, konformitu a plány, na straně druhé snaha být nápaditý, inovativní a zaměřit se na to, jak dosáhnout

²³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, s. 19 – 22.

²⁴ Gregar, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, s. 21.

²⁵ Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 9.

co nejlepších výsledků spíše na základě kvalitních mezilidských vztahů, než na základě uplatňování moci a přísné kontroly.²⁶

Rozdíly mezi řízením a vedením, jinými slovy mezi managementem a leadershipem (schopností vést), se projevují zejména v bezprostředním kontaktu mezi vedoucím pracovníkem a ostatními lidmi v organizaci. **Manažera** si můžeme představit jako stavbyvedoucího, jehož úkolem je při stavbě domu co nejpřesněji dodržet zadání, dosáhnout požadovaného výsledku v co nejkratším čase a v co nejlepší kvalitě. Za tím účelem přiděluje úkoly ostatním lidem, řídí jejich výkon a zajišťuje jeho stabilitu. Ve své činnosti se opírá o svěšené kompetence a plní plány, vytvořené někým jiným.²⁷

Naproti tomu **lídr** se při plnění stejného úkolu bude chovat spíše jako architekt, který svou prací přetváří skutečnost. I on musí vytvořit jakýsi „plán práce“, je ovšem jeho spoluvůrcem a má mnohem větší oporu sám v sobě a ve svých rozhodnutích. Dokáže je lépe vysvětlit spolupracovníkům a nebude mu vadit, pokud jej budou konstruktivně zpochybňovat. Jeho kompetence jsou vnitřní, není ani tak zmocněn, jako spíše schopný odvést se svým týmem užitečnou a dobrou práci.²⁸

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace dosahováním toho, aby nejen ostatní lidé, ale také oni sami vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí ve prospěch svého zaměstnavatele. **Efektivní manažer:**

- **Zabezpečuje, aby organizace fungovala,** a je odpovědný za dosahování požadovaných výsledků. K tomu jsou mu svěženy určité pravomoci nad lidmi, pracujícími na úseku, který řídí;
- **Ukazuje směr, komunikuje se svými podřízenými** a sděluje jim, co se od nich očekává. Plánuje dopředu, udržuje pohyb, aktivním přístupem vytváří nové způsoby práce, čímž předchází problémům, ale zabývá se i těmi již vzniklými, reaguje na požadavky a je připraven pracovat v rozmanitých, silně proměnlivých a nepředvídatelných podmínkách;
- **Iniciuje a řídí změny** vedoucí ke zlepšení výkonnosti pracovníků, vytváří důležité spojení mezi vrcholovým managementem a pracovníky v „první linii“.²⁹

²⁶ Armstrong, M., Stephens, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 17 – 19.

²⁷ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 13 – 18.

²⁸ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 13 – 18.

²⁹ Armstrong, M., Stephens, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 38 – 47.

Oproti **manažerovi**, který nakládá s lidmi jako se specifickým typem zdroje, který je možno plánovat, organizovat a jehož činnost lze koordinovat a kontrolovat, lze **lídra** charakterizovat jako člověka, schopného získat lidi pro změnu, ukázat jim směr, účinně je ovlivňovat prostřednictvím motivace a otevřené komunikace, mající povahu dialogu, společně s nimi překonávat případné překážky a slavit dosažené úspěchy. Leadership je charakteristický projevenou ochotou pracovníků následovat vedoucího v důsledku jeho vlivu, který díky některým svým charakteristikám má a uplatňuje jej ve vztahu se svými následovníky. Tento vztah vzniká a rozvíjí se na bázi důvěry a vzájemného respektu. Jeho výsledek se potom projeví ve zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a jejich větší zainteresovanosti na vlastním rozvoji.³⁰

Základ slova management pochází z latinských slov „*manus agere*“, jejichž původní význam byl ovládat nebo řídit něco rukama – koně, meč, peníze nebo třeba loď. Získal podtext silného spojení se stroji, čísly a systematičností, protože v jeho počátcích, zejména v oblasti průmyslu, pocházela většina manažerů z řad inženýrů a účetních. To má také za následek vnímání lidí jako věcí nebo zdrojů, nikoliv jako osobností – svobodných, rovnoprávných, inteligentních a velice schopných.³¹

Slovo lídr je velice staré, existuje v mnoha jazycích a je odvozeno od slova pro *cestu*, *silnici*, respektive *kurs* lodi na moři. Lídr je ten, kdo Vás doprovází a navádí na cestě. Mezi jeho charakteristické znaky patří kromě zmíněného směřování také inspirace, kdy pomocí slov a osobního příkladu je lídr schopen nadchnout ostatní a dosáhnout oné hybné síly, nazývané motivace. Lídr má přirozenou tendenci přemýšlet o tom, jak ze skupiny jednotlivců vytvořit vysoce výkonný tým, v něm bude fungovat sdílený pocit smysluplnosti, otevřená atmosféra a schopnost překonat krizi.³²

Management a leadership jsou odlišné koncepty, které se ale velmi významně překrývají. První z nich se uplatní tehdy, když při řízení organizace nenastává mnoho změn, naopak změna a leadership k sobě neodmyslitelně patří. Jestliže jsou tedy změny nevyhnutelné, a to bývají v současné době poměrně často, musí se manažeři naučit alespoň částečně aplikovat koncept „lídrovství“. Management je věda spjatá s přesnými

³⁰ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 19 – 20.

³¹ Adair, J., Reed, P. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s. 61 – 73.

³² Adair, J., Reed, P. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s. 61 – 73.

statistickými propočty a metodickými pokyny. Leadership je umění, srdeční záležitost spojená s osobností a vizí. Manažeři jsou důležití, lídři jsou nepostradatelní.³³

Jak by tedy měl vypadat **profil ideálního lídra**? Kvality, které se od něj očekávají, se mohou v rozličných situacích měnit, neboť umístíme-li člověka do určité situace, v níž se stane vůdcem, v odlišné situaci tomu tak být nemusí. Např. Armstrong (2008) uvádí tento **seznam typických charakteristik lídra**:

- **nadšení** pro plnění cílů, které lídři mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně;
- **sebedůvěra**, zejména adekvátní víra v sebe samého, kterou mohou lidé vnímat a chápat;
- **houževnatost a vytrvalost** – lídr musí být flexibilní a nezdolný, musí usilovat o respekt, nikoliv ovšem o popularitu;
- **čestnost a poctivost**, především být pravdivý sám k sobě, zralý, morální a čestný, protože tyto vlastnosti vyvolávají důvěru u jiných lidí;
- **laskavost a srdečnost**, projevující se v osobních vztazích, měl by projevovat zájem o lidi, pečovat o ně a respektovat je;
- **pokora a skromnost** – lídrem je ten, kdo je ochoten naslouchat, uznat svou chybu, nebýt arogantní, neomalený a panovačný.³⁴

Snahou většiny společností je mít v řadách svých řídicích pracovníků takové, kteří:

- **jsou zřetelní vůči ostatním**, vynikají svými kvalitami;
- **jsou pevní ve svém jednání**, tzn., neustupují před překážkami a nevzdávají se;
- **sdílí procesy se svými spolupracovníky**, členy vedení, týmu, jsou zaměřeni na výsledky;
- **berou na sebe plnou odpovědnost za přijatá rozhodnutí**, využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců;
- **posouvají hranice a přinášejí inovativní řešení**, stále se zabývají možnostmi lepších řešení;
- **jejich jednání je autentické s projevem důvěry k ostatním**, plné euforie z práce;
- **řízení v jejich pojetí se stává vyhledáváním nových příležitostí** na zvyšování firemní hodnoty a efektivním využíváním prostředků.³⁵

³³ Adair, J., Reed, P. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s. 55 – 74.

³⁴ Armstrong, M., Stephens, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 31.

³⁵ Stýblo, J. *Leadership jako motivující a inspirující vedení lidí*. Časopis Práce a mzda, 3/2012, ročník 60, Praha: ASPI, s. 51 – 52.

Management i leadership mají za úkol docílit kvalitativně i kvantitativně co nejlepších výsledků činnosti a procesů, které jsou v jejich kompetenci. Je možné říci, že jejich cíl je společný, ovšem volba přístupů je specifická.

1.4 Základní styly řízení a vedení lidí

Styl práce manažera je jeho vizitkou. Manažeři a lídři mohou při jednání se svými podřízenými uplatňovat různé přístupy, které jsou označovány jako styly řízení či vedení. Představují obvyklé způsoby jednání řídicího pracovníka ve vztahu ke skupině, kterou vede a k jejím jednotlivým členům. Jejich charakteristiky vyjadřují zejména míru možnosti, s jakou se členové skupiny mohou podílet na rozhodování a také míru jejich připravenosti přijmout odpovědnost s rozhodovací pravomocí nedílně spjatou. Každý ze stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Následující přehled uvádí základní styly vedení lidí od těch nejtradičnějších až po modernější pojetí, jako je např. koučování a mentoring.

Autokratický nebo také **direktivní styl** znamená dominantní řízení jednou osobou, kdy manažer sám rozhoduje, dává příkazy a kontroluje jejich plnění a oceňuje pracovníky podle shody výsledku s jeho příkazem. Styl je vhodný v případě krizového řízení u pracovníků s chabou výkonností nebo v situacích které vyžadují okamžité rozhodnutí bez možnosti informovat ostatní a dosáhnout komunikací s nimi shodu o dalším postupu.³⁶

Konzultativní styl je vlastně jakousi formou poradenství. Manažer sice rozhoduje sám, ale po předchozí výměně informací a zkušeností s vybranými členy skupiny. Skupina předkládá jednotlivé alternativy řešení, každý její člen musí umět na sebe vzít určitý díl odpovědnosti. Tento styl je náročný na komunikační dovednosti manažera či lídra, který musí také podporovat ostatní členy skupiny a vysvětlit jim, proč s nimi v určité situaci nekonzultuje, aby nevyvolal ve skupině negativní atmosféru.³⁷

Participativní styl, který bývá označován také jako **demokratický**, je založen především na bázi spolupráce. Manažer/lídr zapojuje své spolupracovníky do procesu řízení a rozhodování, přijato je zpravidla rozhodnutí, které je považováno za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem. Tento styl podporuje budování důvěry a formování konsensu, je účinný při práci s výšinnou a soudržnou skupinou, ve které každý člen plní

³⁶ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 99.

³⁷ Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 64.

kompetentně své role. Je charakteristický také vysokou podporou pocitu sounáležitosti s organizací. Variantou demokratického stylu je **týmové vedení**, při kterém lídr podporuje vysokou výkonnost týmu také podporou rozvoje pozitivních mezilidských vztahů uvnitř skupiny. Je osobností, respektovanou celým týmem, neprosazuje svoje řešení z pozice šéfa, ale vybere vždy řešení, které má podporu celé skupiny. Tým vystupuje jako „jeden muž“.³⁸

Jedním ze stylů, který je charakteristický vysokou mírou důvěry a vztahem, fungujícím na principu kolegiality mezi lídrem a spolupracovníkem je **delegativní styl**, v němž lídr na pracovníky přenáší určitou část svých úkolů a míra jeho direktivního vlivu je téměř nulová. To vede k dalšímu rozvoji schopností a motivace a potažmo také výkonu členů skupiny. Předpokladem efektivního využívání tohoto stylu vedení je ochota lídra delegovat, schopnost spolupracovníků plnit svěřené úkoly samostatně, „jít se svojí kůží na trh“ a také organizační kultura podporující učení a rozvoj.³⁹

K jedné z nejmodernějších metod, aplikované manažery v rámci vedení lidí v každodenní praxi je **koučování** ve smyslu neustále se opakující interakce mezi řídicím pracovníkem a členy skupiny v rámci běžného pracovního procesu. Nejedná se tedy o externí koučování, které provádí dlouhodobě odborně školený expert, ale spočívá v aktivitách, které může každý vedoucí integrovat do své činnosti. Znamená rozvíjení potenciálu člověka podle jeho aktuální úrovně rozvoje tak, aby mohl být optimalizován jeho výkon. Vedoucí při uplatňování tohoto způsobu vedení vytváří atmosféru důvěry a co nejlepší podmínky k tomu, aby pracovníci sami dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci. Cíleně podporuje podřízení v tom, aby plnili své úkoly lépe a samostatněji a rozsah úkolů si postupně rozšiřovali, což vede k zažívání úspěchu a k faktu, že práce baví jak vedoucího, tak i pracovníka.⁴⁰

V koučování jde především o odhadnutí lidského potenciálu, společné formulování cílů a úkolů, definování odpovědnosti a kontrolních mechanismů a také o pravidelnou výměnu vzájemných očekávání a poskytování zpětné vazby. Vedoucí využívá svou moc k rozvíjení lidí a svou autoritu staví více na neformálnosti, osobnostních předpokladech, důvěryhodnosti či vlastním charisma. Sám musí být vzorem, který umí strhnout vedené lidi k následování, jeho atraktivitu zvyšují odborné schopnosti, motivovanost, přiměřená

³⁸ Stýblo, J. *Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit*. Časopis Práce a mzda, 8/2008, ročník 56, Praha: ASPI a.s., s. 45 – 49.

³⁹ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 100.

⁴⁰ Urban, J. *Řízení lidí: tradiční a nové úkoly vedoucích*. Čas. Práce a mzda, 5/2011, r. 59, Praha: ASPI, s. 49.

sebedůvěra, ochota partnersky komunikovat, nepovyšovat se a nabízet žádoucí jednání, ne jen slova a teorie.⁴¹

Stejný cíl jako koučování, tedy motivace a podpora pracovníků a řízení jejich procesu učení tak, aby maximalizovali svůj potenciál za účelem zlepšení výkonu má i **mentoring**. Jedná se o formu učení, která je postavena na podpoře druhé osoby – mentora. Je uplatňován jako způsob vedení zaměstnanců, ale na rozdíl od předchozích pojetí není tím, kdo vede, radí a předává zkušenosti manažer či lídr, ale zpravidla starší spolupracovník, který má takový odborný a osobnostní profil, že může pomáhat a radit méně zkušenějším kolegům a provázet je na cestě, kterou si sami zvolí. Vztah mezi mentorem a jemu svěřeným zaměstnancem bývá obvykle velmi osobní, rovnocenný a založený na vzájemné důvěře.⁴²

Označit některý z výše uvedených stylů vedení lidí jako nejlepší zřejmě nelze. Každý z nich má své silné stránky i slabiny. Úspěšní manažeři či lídři si dokáží osvojit více pracovních stylů a vyberou si k použití vždy ten, který je pro danou situaci nejvhodnější. Každopádně použitý způsob vedení vytváří pracovní klima. Pokud se vyznačuje srozumitelností a týmovým duchem, je velmi silně motivující a vede ke zvyšování výkonnosti. Pokud se však stane neutrálním nebo demotivujícím, lidé v něm zpravidla budou dělat jen minimum toho, co se od nich žádá a jejich výkonnost bude klesat.

1.5 Dílčí závěr

Každá organizace, ať už vyvíjí podnikatelskou činnost či nikoliv, je složena z lidí. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který mají manažeři k dispozici. A právě prostřednictvím tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ty ostatní, nezbytně nutné k fungování organizace, tedy materiál, energie, technika, technologie či finance. Aby mohl být efekt těchto zdrojů co možná největší, musí být proces jejich využívání řízen. Řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů a činností, jejichž smyslem je vnést do činnosti lidí systém, řád a logiku tak, aby bylo dosahováno vytčených cílů.

Práce s lidmi a jejich vedení se radikálně mění. Díky novým a stále se zdokonalujícím informačním a komunikačním technologiím je svět vzájemně propojen.

⁴¹ Haberleitner, E., a kol. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 25 – 34.

⁴² Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 344 – 346.

Inovace, znalosti a talenty se stávají hnací silou flexibilní společnosti, rozvoj kreativity je fenoménem doby. Spolehlivý lidé, považováni za aktivum, největší bohatství, které organizace má a jejich efektivní řízení jsou stavebními kameny při budování úspěšných, konkurenceschopných firem.

Vzhledem k tomu, že většina současných organizací se orientuje na výkon, hledá moderní řízení způsoby, jak uvolnit rozvojový potenciál zaměstnanců. Jelikož **pracovní výkon je závislý na úrovni motivace, schopnostech člověka a podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří**, je úkolem řízení vytváření právě takových podmínek, ve kterých bude lidem jasné, co se od nich očekává, čím mohou organizaci přispět a jak bude jejich úsilí oceněno.

To je velká výzva pro management. Vzhledem k povaze dnešní doby ovšem již nemohou být dlouhodobě úspěšnými manažeři, kteří budou „jen“ manažery. Každý vedoucí pracovník v sobě musí, chce-li být úspěšný, alespoň do určité míry zahrnovat také schopnosti lídra. Musí nejen zajistit stabilní fungování organizace, tzn. dokázat, aby on i jeho podřízení vykonávali veškeré činnosti co nejehospodárněji a plnili svěřené úkoly včas a ve vysoké kvalitě, ale také umět dívat se „za horizont“, připravovat půdu pro změnu a učinit ze svých spolupracovníků realizátory této změny, především prostřednictvím motivace a komunikace. Požadavkem dnešní doby není jen potřebná kvalifikace, praxe a schopnost rozhodovat, ale osobnost s vůdčími rysy, která je schopná vytvářet vize a vést lidi k jejich naplnění.

2 ÚLOHA KOMUNIKACE V PROCESU ŘÍZENÍ LIDÍ

„Je až neuvěřitelné, jak úžasné věci dokáže upřímná a otevřená komunikace. Díky ní je šance na podstatné zlepšení a znatelný zisk tak vysoká, že stojí za všechno riziko, které jinak taková otevřenost přináší.“
Stephen R. Covey⁴³

Od okamžiku svého příchodu na svět komunikujeme s lidmi kolem nás i s okolním prostředím. Nejdříve beze slov, postupně si osvojujeme jedno po druhém, až se naučíme říkat celé věty a také chápat, co okolí sděluje nám. Tím to však nekončí. Komunikaci se dá učit a zlepšovat se v ní donekonečna. Člověk je bytost společenská, v průběhu celého svého života je v kontaktu s druhými lidmi. Přitom dochází k jejich vzájemnému působení a ovlivňování, tedy sociální interakci. Nejdůležitější nástroj či prostředek této interakce pak představuje **sociální komunikace**.

Samotné slovo komunikace je cizího původu, pochází z latiny. Etymologický slovník je převádí do češtiny slovem „spojení“. Latinským ekvivalent tohoto slova je „participare“, tzn. spolupodílet se s někým na něčem, spoluúčastnit se, je možné jej vyjádřit také jako slučování a spojování něčeho s něčím nebo někoho s někým. V mezilidském kontaktu tedy komunikovat znamená něco si navzájem sdělovat, druhému něco předávat, dávat a přijímat, tedy navzájem se sdílet.⁴⁴

Základní charakteristiky i vlastní průběh komunikačního procesu je možné popsat prostřednictvím základního komunikačního trojúhelníku (Obr. 2., s. 21)⁴⁵, který je tvořen třemi složkami:

- **Komunikátor (mluvčí)** vysílá zprávu, do jeho sdělení je promítána celá jeho osobnost. Může se stát, že nezvolí vhodné komunikační prostředky nebo jeho sdělení nemusí být jednoznačné;
- **Komunikant (posluchač)** je příjemcem zprávy, jeho osobnost se tentokrát promítá do jeho vnímání. Nemusí vždy zprávu přijmout ve stejné podobě, v jaké byla vyslána;

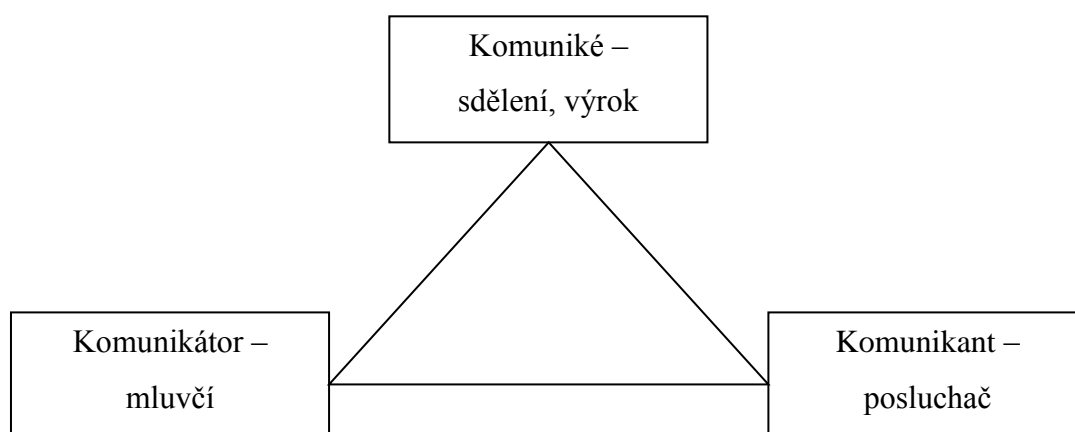
⁴³ Taylorová S., Lesterová A. *Umění komunikace*. 1. vydání. Praha: Universum, 2010, s. 1.

⁴⁴ Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 19 – 20.

⁴⁵ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 176.

- **Komuniké** mohou představovat informace, ale také pocit, postoj, nálada, předávaná mluvčím posluchači. Mohou mít verbální či neverbální podobu a nemusí být vždy dobře „čitelné“. ⁴⁶

V průběhu komunikačního aktu dochází mezi odesílatelem i příjemcem sdělení k vzájemné interakci, vytváří se mezi nimi alespoň minimální vztahová vazba. Neexistuje žádný optimální, nezkreslený přenos informací. V jeho průběhu může dojít k jejich deformaci vlivem tzv. **komunikačního šumu**, jehož vznik a intenzita závisí na rozdílném postavení, zkušenostech, kvalifikaci, ale také zájmech a cílech komunikujících. Může být způsobem také fyzickými podmínkami přenosu či nutností komunikovat v cizím jazyce. ⁴⁷



Obr. 2. Komunikační trojúhelník

V interakci s jinými lidmi všim co říkáme (ale i tím co neříkáme), stejně jako tím, co děláme (ovšem také neděláme), předáváme svému okolí informace, přičemž tak činíme vědomě či nevědomě. Používáme k tomu jednak formu ústní a písemnou, tedy **verbální**, která probíhá prostřednictvím specifického znakového systému (řeči a písma), jež je obecným systémem významů, přijímaných všemi členy určitého společenství. Zejména ústní komunikace je v procesu vedení lidí naprosto klíčová. Tuto formu provází a doplňuje komunikace **neverbální**, zahrnující pohyby, gesta, pohledy, výraz obličeje, postoje těla, tón řeči a její tempo či úpravu našeho zevnějšku. Tím, co si prostřednictvím těchto signálů

⁴⁶ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 176.

⁴⁷ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 33 – 34.

sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme, co právě prožíváme. Třetím způsobem přenosu informací jsou také naše činy, komunikujeme tedy i prostřednictvím toho co děláme, jak jednáme a jak se chováme.⁴⁸

Neméně důležitými aspekty komunikačního aktu je také sociální kontext, tedy prostředí, v němž komunikujeme a aspekt historický. Člověku zpravidla není jedno, zda je v interakci s druhým sám nebo zda jsou kolem i jiní lidé. Před diváky se snadno můžeme stát herci a sociální prostředí má mimořádně silný vliv na to, jak a co sdělujeme. S každým člověkem také nejednáme úplně stejně, což je dáno tím, že naše vzájemná setkání na sebe navazují, mají svou historii. Každé další setkání (a tedy i komunikace) je ovlivněno nejen tím, co jsme spolu zažili, ale i tím, co jsme se jeden o druhém při setkáních s jinými lidmi o sobě dozvěděli.⁴⁹

Mezi **základní charakteristiky sociální komunikace** patří to, že:

- Jejím prostřednictvím **sdělujeme informace, vyjadřujeme své názory, přání, nápady, očekávání či požadavky**. Snažíme se svými sděleními zapůsobit na naše partnery v komunikaci, usilujeme o to, aby nás vyslechli, porozuměli nám a aby naše stanoviska přijali a jednali v souladu s nimi – snažíme se tedy o jejich **přesvědčování či ovlivňování**;
- Zásadní význam má komunikace v **procesu rozhodování**, pro něž jsou informace různého druhu a významu základem;
- Je **součástí a prostředníkem vztahů, vznikajících mezi námi a lidmi kolem nás**. Ti nám nastavují zrcadlo tím, jak na nás reagují, co nám sdělují verbálně i mimoslovně a také jak jednají v reakci na námi prezentovaná sdělení. Skrze tento kontakt se člověk jako bytost sociální dotváří.⁵⁰

Přestože komunikujeme neustále, nevěnujeme tomu příliš mnoho pozornosti. Ovšem ve chvíli, kdy chceme někomu něco důležitého říci, napsat zprávu nebo pronést proslov, uvědomíme si, že komunikace není zase takovou samozřejmostí a je třeba se na ni připravit. Tehdy si uvědomujeme její význam, což nás může znejistit, neboť se dostává obavy, zda ji zvládneme, zda dobře zapůsobíme na lidi, kteří nás budou vnímat, zda nám

⁴⁸ Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 33 – 38, 112 – 116.

⁴⁹ Křivohlavý, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 26.

⁵⁰ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 63 – 64.

správně porozumí. Podle toho, jak komunikujeme, si totiž jiní lidé utvářejí obraz o nás, představu o tom, jací jsme. A na tom většinou z nás velmi záleží.

S komunikací souvisí také veškerá pracovní činnost člověka a je základním stavebním materiálem každé organizace. Schopnost psát, číst, vyjadřovat se a naslouchat je zásadně důležitá k tomu, abychom mohli úspěšně dokončit práci a dosáhnout svých cílů. Řídicí pracovníci si velmi dobře uvědomují, že komunikační dovednosti jsou základním nástrojem při přesvědčování lidí, zvládání konfliktů, pomáhají jim v tom, jak podřízené nadchnout, motivovat, rozumět organizačním změnám a v současné době i tomu, jak komunikovat navzdory mezikulturním bariérám.⁵¹

K pochopení a ovlivnění těchto pocitů je zapotřebí účinný **system interní komunikace**. Její **charakteristice, systémům, specifikaci manažerské komunikace a komunikačním dovednostem a problémům** v komunikačním procesu budou věnovány následující podkapitoly.

2.1 Vnitřní komunikační prostředí organizace

Informace, které jsou v pracovním procesu nejčastěji přenášeny, se zejména v dnešní době staly velmi drahou a ceněnou komoditou, jsou motorem, který organizaci pohání. Význam jejich efektivního využití vzrostl natolik, že se schopnost či neschopnost informací využít stává dělicí čarou mezi úspěchem a nezdarem.⁵²

Organizace funguje především prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednatel schopen svého vlastního jednání, které nemusí být zcela shodné s představou celku nebo není správným způsobem sdělováno ostatním lidem. K dosažení žádoucích výsledků je zapotřebí dobře fungující, činnosti a myšlení koordinující systém **interní komunikace**, který výrazným způsobem formuje a ovlivňuje zaměstnanecké vztahy. Její **charakteristice, základním úkolům a vlastnostem** je věnována tato podkapitola.

⁵¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, s. 15 – 16.

⁵² Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, s. 9.

Charakteristika interní komunikace a její základní úkoly

Co si tedy máme pod pojmem interní komunikace představit? Jde o každodenní provozní komunikaci, která proudí těmito směry (komunikačními kanály):

- **vertikálním** – mezi nadřízenými a podřízenými. V organizacích, kde převažuje direktivní styl vedení lidí má zpravidla sestupný směr, naopak participativní způsob řízení podporuje a využívá vzestupné komunikace (zdola nahoru), která umožňuje využívat zpětnou vazbu;
- **horizontálním** – komunikace pracovníků stejného týmu, mezi jednotlivými útvary na stejné úrovni. Zabezpečuje zejména neformální koordinaci činností, nezbytných k efektivnímu fungování organizace;
- **diagonálním** – napříč jednotlivými úrovněmi organizace, tento směr je nastaven zejména tam, kde jsou lidé řízeni demokratickým stylem. Jejím předností je, že probíhá neomezeně mezi útvary na různých úrovních a nemusí tedy dodržovat vertikální organizační strukturu, tedy umožňuje obcházet nadřízené, je-li to efektivnější než ostatní směry komunikace.⁵³

Informace o organizaci, jeho okolí, produktech či službách a také o jejích lidech jsou jak pro zaměstnance, tak pro vedoucí pracovníky informacemi základními. Bez nich nemohou vedoucí přijímat správná rozhodnutí, týkající se využívání všech zdrojů, včetně těch lidských, jejich nedostatek může vyvolat u zaměstnanců stres a nespokojenost.

Definujme si několik **základních úkolů**, které má interní komunikace plnit:

- **Formování a budování firemní kultury.** Jak již bylo řečeno, klíčovým faktorem úspěchu každé organizace jsou její zaměstnanci. Právě jejich práce je stěžejní pro její existenci a proto je dobré věnovat budování vztahů se zaměstnanci velkou pozornost, dá se říci, že daleko větší, než se skupinami, nacházejícími se vně – zákazníky, odběrateli, dodavateli či státními orgány. A právě **interní komunikace je nástrojem, který pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury.** Jejím hlavním úkolem je zlepšování výkonnosti zaměstnanců, řízení toku informací, tvorba zpětné vazby pro management, rozvíjení

⁵³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 179.

pocitu sounáležitosti a týmového ducha. Právě ona je klíčovým nosičem pro většinu programů, jejichž cílem je budování a rozvoj její vnitřní firemní kultury.⁵⁴

- **Komunikace změn**, protože fenoménem současného globalizovaného trhu je neustálá změna, která ovlivňuje práci zaměstnanců, jejich pohodu i pocit bezpečí. Dobře může být zvládnuta jedině za předpokladu, že její důvody a zvláště pak důsledky budou sděleny a vysvětleny těm, kterých se dotýká, a to srozumitelným způsobem, aby tyto důvody mohli pochopit a akceptovat. Důležitou součástí tohoto procesu je také následné ověření toho, zda změnám, které se jich budou týkat, porozuměli. Úkolem managementu je tedy především informovat pracovníky o záležitostech, které se jich týkají a zajistit jim cesty, prostřednictvím kterých mohou vyslovit své názory.⁵⁵
- **Informační otevřenost. Lidé v organizaci musí být seznámeni s cíli organizace** a vším, co s nimi souvisí. Při typickém postupu informací „shora dolů“ se často ztrácí celkový obraz a souvislosti, informace se zužují a zdůrazňuje se pouze, co se má udělat. Mnohem menší pozornost se věnuje tomu, proč se to má udělat. Největší počet lidí tak dostává už jen samotné rozhodnutí bez kontextu, což vyvolává nedůvěru a pochyby zaměstnanců v první linii. Sdílená vize navíc pomáhá sladit cíle zaměstnanců s cíli podniku. Znalost celkové vize, vědomí, že náš pracovní výkon přispívá k úspěchu něčeho velkého, nám dodává velkou osobní motivaci a obohacuje naši práci. **Čím více se lidé ztotožní s cíli firmy, tím větší je předpoklad, že do své práce vloží i srdce.** Tato identifikace vytváří pocit sounáležitosti, má za následek vyšší loajalitu i výkon.⁵⁶

Vlastnosti interní komunikace

Vlastnosti kvalitní vnitřní komunikace v organizaci je možné shrnout do pěti bodů:

1. **Včasnost a koordinovanost** – vyjadřuje nutnost, aby důležité informace proudili nejdříve interně a teprve poté směrem k externí veřejnosti. Zároveň je důležité, aby byly podávány v obdobném stylu, tzn., aby instituce komunikovala pouze jedním jazykem;

⁵⁴ Bystrov, V., Růžička, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 64 – 65.

⁵⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 719 – 720.

⁵⁶ Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, s. 137 – 139.

2. **Zřetelnost** – klíčová sdělení musí být jednoduše pochopitelná a všeobecně srozumitelná;
3. **Stručnost** – jelikož lidé v pracovním procesu zpravidla nemají čas dlouho číst nebo poslouchat, je dobré nejprve sdělovat jádro informace a poté detaily a kontext;
4. **Informativnost** – vyjadřuje požadavek, aby sdělení bylo opravdu nové a významné pro jeho příjemce;
5. **Poutavost** – interní komunikace zvyšuje svoji účinnost i tím, nakolik dokáže jak formou, tak obsahem pracovníky zaujmout.⁵⁷

2.2 Systémy interní komunikace

Komunikační systémy poskytují formální i neformální způsoby rozšiřování informací s cílem dojít ke správnému rozhodnutí. V nejzákladnějším dělení je lze rozlišit na **písemné** a **ústní**, přičemž každá z těchto forem má své výhody i nevýhody.

Písemná komunikace, ať už v tištěné či elektronické podobě, má výraznou výhodu v existenci nezpochybnitelného dokladu o průběhu komunikace a jejích závěrech, informace jsou při ní uchovány ve stejné kvalitě. Její přenos je rychlý a snadno se dostává k velkému množství příjemců. Nevýhodou je její zdlouhavá příprava a především neexistence bezprostřední zpětné vazby, kdy po odeslání či předání sdělení není možné jej upřesnit či doplnit podle okamžité reakce příjemce. **Ústní komunikace** mezi pracovníky se uskutečňuje v bezprostředním kontaktu, kdy obě zúčastněné strany mají možnost doptávat se, vysvětlovat a docílit tak vzájemného porozumění. Je rychlejší a účinnější než forma písemná, zahrnuje zpětnou vazbu i neverbální signály.⁵⁸

Každá organizace má své specifické komunikační systémy. Dalším z možných kritérií pro jejich kategorizaci je směr toku informací nebo také míra jejich formálnosti. Pro přehlednost je možné jejich rozdělení na **systémy komunikace „shora“**, zřízené pro doručení informací zaměstnancům a **systémy komunikace „zdola“**, zřízených naopak pro získávání informací od nich.⁵⁹

⁵⁷ Bystrov, V., Růžička, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 66 – 67.

⁵⁸ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 265.

⁵⁹ Malone, P. B. *Mějte je rádi a ved'te je: Jak vést lidi*. 1. vydání. Praha: Práce, 1991, s. 36.

Systémy komunikace „shora“

Tyto systémy zajišťují předávání informací, které vznikají v určitém bodě dané organizace a šíří se v její hierarchii směrem dolů s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tyto aktivity, které mohou mít podobu elektronickou i tištěnou, jsou nepostradatelné pro řídicí pracovníky při realizaci učiněných rozhodnutí a pracovníkům poskytují informace o dění v instituci a zpětnou vazbu jejich vlastního pracovního úsilí. Nejběžnějšími příklady komunikace shora jsou:

- **Podnikové publikace.** Řada organizací vydává pro své zaměstnance časopisy, noviny a bulletiny. **Časopisy**, podávající informace o současném dění, úspěších organizace, napomáhají větší identifikaci s podnikem a ovlivňují loajalitu pracovníků zejména tehdy, mohou-li do nich sami přispívat. Mají však malý vztah k jejich každodenním záležitostem a jsou využívány i pro účely komunikace s veřejností. **Noviny** se naopak zaměřují spíše na bezprostřední starosti zaměstnanců, ideálně by měly obsahovat články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možných dopadů na zaměstnance. Mohou zahrnovat i rubriky, vyhrazené pro reakce čtenářů, v nichž lidé vyjadřují své názory, a vedení odpovídá. **Bulletiny** (věstníky, oběžníky) lze použít k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nemohou počkat do dalšího vydání novin. Jsou užitečné jen za předpokladu, že jsou distribuovány rychle a přečtou si je všichni zainteresovaní.⁶⁰
- **Intranet** je systém interních webových stránek, který v dnešní době využívá stále více organizací. Předpokládá přístup všech nebo alespoň většiny pracovníků k počítači a jeho hlavní výhodou je rychlost, s jakou je informace předána velkému množství lidí. Může být použit k oboustranné komunikaci, kdy umožňuje pracovníkům odpovídat na otázky či šetření, zasílat příspěvky do diskuze či podněty a návrhy do tzv. „zelených schránek“.⁶¹
- **Porady** jsou klíčovým nástrojem vnitřní komunikace. Jejich hlavním účelem je sdělit požadované informace a vyvolat živou diskusi, která přispívá k zpětné vazbě a aktivní spoluúčasti na řešených problémech. Mohou mít charakter **operativní** za účelem řešení aktuálních problémů a okamžité implementace jejich řešení, ale také **tvůrčí**, jejichž

⁶⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 723 – 724.

⁶¹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 203 – 204.

cílem je shromáždění co největšího množství alternativních řešení. **Řešitelská porada** je pak zaměřena na volbu té nejlepší varianty ze všech shromážděných alternativ, jejím účelem je rozhodnutí o definitivním řešení daného problému a přesvědčivé zdůvodnění přijatého rozhodnutí.⁶²

- **Nahrané vzkazy, setkání se zaměstnanci.** Metodu nahraných vzkazů, které jsou posléze přehrávány na televizních obrazovkách např. v jídelně, využívají především velké firmy s pobočkami. Jsou určeny také pro učební účely. Pravidelná setkávání se zaměstnanci následují v některých organizacích po zveřejnění výroční zprávy, kterou předkládá vedení a zaměstnanci mohou klást otázky nebo předkládat návrhy, jako je tomu např. při setkání s akcionáři. Tato setkání zlepšují komunikaci a především poskytují zaměstnancům intenzivnější pocit příslušnosti k firmě. Jejich modifikací jsou **diskusní kroužky**, setkání manažerů se skupinami zaměstnanců, které jsou zaměřeny na prohovoření stížností návrhů nebo dotazů. Říká se jim také „schůzky hlubšího pochopení“, protože jde o pokus prozkoumat záležitosti, které zaměstnancům leží na srdci.⁶³

Systémy komunikace „zdola“

Komunikace „zdola“ je tok informací, vysílaných lidmi, kteří se snaží informovat nebo ovlivnit ty, kteří stojí v hierarchii organizace na vyšší úrovni. Jde tedy především o kontakt mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Dochází-li mezi nimi k volnému proudění informací, je to pro většinu pracovních situací dostačující. Neexistuje-li však otevřená komunikace, nebo je omezena pouze na určité otázky, hledají se jiné formy. K nejčastějším komunikačním cestám, vycházejícím zdola patří:

- **Tichá pošta**, označovaná též jako „**šeptanda**“. Je specifickým úkazem v organizaci a má neformální charakter. Vzniká spontánně při společenském styku lidí v zaměstnání a pramení z přirozené lidské potřeby přátelit se a dělit se o své myšlenky. Může být ale také důsledkem skutečnosti, že lidem není poskytován kontext přijatých rozhodnutí, informace, týkající se jejich práce se k nim nedostávají oficiální cestou nebo jsou zdeformované tím, že procházejí přes prostředníky na různých manažerských úrovních.

⁶² Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 271.

⁶³ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 506 – 510.

Tichá pošta se šíří rychlostí jediného telefonátu nebo náhodného setkání na chodbě. Není výtvorem vedení a to ji nemůže ani ovládat, může se z ní jen poučit. I nepravdivé a nesprávné informace, šířené tímto způsobem jsou signálem, že došlo ke komunikačním poruchám, které je třeba napravit.⁶⁴

- **Postupy podávání stížností.** Jedná se o formální metodu, která se používá v případě, že zaměstnanec má stížnost a jeho nadřízený není ochoten spolupracovat. Podá ji proto písemně k rukám pověřeného odborníka v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který stížnost prošetří a jejímu autorovi oznámí výsledek. Např. ve firmě IBM existuje program nazvaný „Mluvte hlasitěji!“, který využívá důvěrných formulářů ve formě obálek. Na jejich vnitřní straně stěžovatel vyplní svoji adresu a dále napíše stížnost. Pracovník, pověřený vyřizováním stížností část s adresou odtrhne, celou záležitost prošetří a odpověď zašle zaměstnanci na uvedenou adresu. Není-li uvedena jeho identita, může být záležitost i její řešení publikováno v podnikových novinách. Není-li stěžovatel s odpovědí spokojen, dohodne se mu schůzka se členem hlavního vedení.⁶⁵
- **Průzkumy mínění** jsou metody zjišťování názorů pracovníků na pracovní podmínky, práci nadřízených, personální praxi (např. odměňování či hodnocení zaměstnanců) nebo také na nově zavedené programy. Pokud jsou pracovníkům poskytnuty výsledky průzkumu, jedná se o **průzkum mínění se zpětnou vazbou**. Ta sama o sobě však nestačí, zaměstnanci musí vědět, že průzkum pomohl vyřešení problému. Jen zpětná vazba výsledků a zároveň akce dělá z této metody účinný nástroj komunikace.⁶⁶

2.3 Manažersko – lídrovská komunikace

Úloha manažera je ve vztahu ke komunikaci klíčová. Má vedoucí postavení a jeho úkolem je ovlivňovat své podřízené s cílem zvýšit jejich výkon. Schopnost jasně vyjádřit, co od svých zaměstnanců očekává, ověřit, zda jeho požadavkům porozuměli, ocenit jejich dobré výsledky a působit přesvědčivě a důvěryhodně je rozhodujícím nástrojem řízení lidí. Rozdíly mezi manažery a lídry byly charakterizovány v podkapitole 1.3. Existují tedy také rozdíly v jejich komunikaci? To se pokusí objasnit následující řádky.

⁶⁴ Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 136 – 138.

⁶⁵ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 509 – 510.

⁶⁶ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 513.

Má-li být **komunikace** účinným nástrojem řízení, musí být **efektivní**. Její efektivita spočívá v tom, že je založena na vzájemném respektování partnerů, mezi nimiž dochází k účelné výměně informací, které jsou správně kódovány a dekodovány a jsou rovněž schopni poskytnout a také akceptovat odpovídající zpětnou vazbu.⁶⁷

Podoba komunikace na úrovni nadřízený – podřízený, její otevřenost, obousměrnost a množství předávaných informací ze strany vedoucího pracovníka **jednoznačně souvisí se stylem jeho řízení** (viz podkapitola 1.4). „**Klasickému**“ **manažerovi** s tradičním přístupem k řízení lidí, založenému především na rozdělování práce, zadávání pracovních úkolů, kontrole jejich plnění a sociálním odstupu od zaměstnanců, zaručuje jeho vyšší pozice automaticky moc a vytváří formální autoritu. Rozhodnutí nemá potřebu vysvětlovat a dostatečným důvodem, proč mají pracovníci něco udělat podle jeho nařízení je prostě fakt, že to říká. „*Nezajímá mě, co si o tom myslíte, uděláte to takto*“. V případě potřeby přidá i hrozbu: „*Do večera to budu mít na stole, jinak uvidíte*“. Informace představují moc a podle toho s nimi šetří. Zastává názor, že lidem není nutné informace sdělovat, protože by jim stejně nerozuměli.⁶⁸

Takovým stylem řízení, založeným na donucení a strachu sice dosáhne určitých výsledků, ale stěžejí povede k tomu, že zaměstnanci budou dlouhodobě pracovat s nejvyšší výkonností nebo dokonce iniciativou. Tradiční úkoly spojené s řízením lidí tvoří i nadále základ činnosti každého manažera, v moderní organizaci však již nestačí. Důvodem je měnící se společenské prostředí i skutečnost, že k udržení konkurenceschopnosti musí podniky využívat širší spektrum schopností svých pracovníků. A to se projevuje i v oblasti komunikace.⁶⁹

Manažer se dnes z přísného kontrolora stává spíše osobním poradcem. Větší důraz na iniciativu a aktivní zapojování zaměstnanců do rozhodovacího procesu vede k většímu sebeprosazování a kritičtějšímu postoji vůči nadřízeným a jejich příkazům. Prostor, v němž jsou lidé otevření a upřímní se může jevit jako chaotické, protože je neustále poukazováno na problémy. Jde o to, nakolik jsou si manažeři vědomi skutečnosti, že být dobrým komunikátorem je podstatou jejich práce. Pokud sami nejsou přesvědčeni

⁶⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 197.

⁶⁸ Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, s. 144 – 145.

⁶⁹ Urban, J. *Řízení lidí: tradiční a nové úkoly vedoucích*. Časopis Práce a mzda, 5/2011, ročník 59, Praha: ASPI, s. 47.

o nutnosti sdílení informací, delegování pravomocí a podněcování zpětných vazeb, pak jim nepomůže ani sebelepší školení.⁷⁰

Jak už bylo řečeno, **dnešní svět žádá kombinaci manažera s komponentami osobního leadershipu**. Ochota vést lidi, iniciativa, s níž se vedení ujímá a přijetí odpovědnosti za výsledek aktivit, které vyvolá, jsou znaky osobnosti lídra, které se promítají i do jeho způsobu komunikace se spolupracovníky. Její podstatou je vytváření a udržování specifického vztahu mezi účastníky komunikačního procesu, který je založen na respektu, důvěře a dosahování cílů, přinášejících pozitivní výsledky.⁷¹ **Lídrovská komunikace** se vyznačuje těmito typickými znaky:

- **Otevřenost a oboustrannost** – srozumitelné a motivující (hodnotné a zajímavé) sdělení je obsahem vzájemné komunikační výměny mezi oběma (všemi) účastníky při uplatnění základních komunikačních dovedností (přijímání a poskytování zpětné vazby a aktivní naslouchání). Vede k dosahování dílčích komunikačních cílů a zajišťuje porozumění v organizaci;
- **Empatie** – schopnost vcítit se do názorů a pocitů komunikačního partnera a **respekt** k osobnosti všech účastníků komunikační výměny. Vytváří vztah oboustranné důvěry, důležitý především v období změny, které je charakteristické nejen očekáváním, ale také přítomností nejistoty a obavy. Lidé zvyklí na otevřenou a empatickou komunikaci přijímají sdělení vedoucího jako hodnověrná;
- **Kongruence** – shoda mezi tím, co lídr říká, vyjadřuje neverbálně a tím, co sám dělá. Jednota slov, činů a vnitřního prožitku je významná, musí-li manažer činit nepopulární opatření a v jejich důsledku čelit námitkám svých spolupracovníků;
- **Konzistentnost** – vyjadřuje důslednost a zásadovost jednání lídra, jeho spolehlivost a stabilitu v komunikaci. Neznamená, že lídr nemůže změnit názor, nicméně každá změna musí být dostatečně vysvětlená, protože jen to zaručí, že ji lidé porozumí a přijmou za svou;
- **Významnost a četnost** – lídr umí přizpůsobit obsah svých sdělení tak, aby jejich příjemci měli možnost se k nim vyjádřit a chápali je jako součást systému komunikace

⁷⁰ Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, s. 147 – 14.

⁷¹ Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 85.

v organizaci. Pro opravdu významná sdělení užívá formu komunikace „tváří v tvář“, s kolegy komunikuje průběžně.⁷²

Jestliže chce být manažer při svém působení na podřízené úspěšný, nestačí mu pouze klasické manažerské kvality a alespoň část lídrovských schopností. Musí být také dobrým rétořem. V jeho práci není nouze o situace, kdy musí komunikaci uplatňovat ve zvláštních, někdy i vypjatých situacích. Při vedení lidí, jejich hodnocení a kontrolování jejich práce je pochopitelné, že je postaven před úkol nejen chválit, ale také kritizovat nedostatky.

U pochvaly jednoznačně platí - je-li k ní oprávněný důvod, má zaznít. Je to signál, který říká, že vedoucí si všímá lidí, umí je ocenit a že má smysl se snažit. Kritika je z hlediska komunikace mnohem náročnější. Manažer rozhodně nesmí jednat v afektu, začne-li na pracovníka křičet ihned, když si všimne jeho chyby, svědčí to o jeho neprofesionalitě. Kritizování vyžaduje rozvahu, dostatek relevantních informací a zohlednění faktu, zda se jedná o „recidivistu“, či zda kritizovaný je pečlivý pracovník, který „ujel“ poprvé. Je nutné mít na paměti, že jde o dialog, v němž se obě strany mají dorozumívat takovým způsobem, aby měli možnost vyjádřit svůj osobní názor i důvody, které k tomu či onomu jednání vedly. Společným cílem přece je prostřednictvím vzájemné výměny názorů docílit vyšší kvality řešení problému.⁷³

2.4 Kompetence a problémy v komunikaci

Chceme-li být v jednání s lidmi úspěšní, je nezbytně nutné umět se vyjadřovat. Pouze tak budeme schopni přesvědčovat, vyjednávat, odpovídat na otázky, obhajovat určité myšlenky či prosazovat návrhy. Pracovní prostředí je složité, plné stresových situací a tak se snadno může stát, že se komunikace zhroutí, což má za následek zmaření spousty dalších věcí. Tato podkapitola se bude zabývat jak **nejčastějšími problémy v pracovní komunikaci**, tak i **komunikačním dovednostem**, které jsou nezbytné k jejich zvládnutí.

Komunikační kompetence manažera

Vedení lidí se odehrává v běžném pracovním životě především formou rozhovorů. Jejich vedení je zvláště významnou činností manažerů, spojenou s formováním a řízením

⁷² Tureckiová, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 85 – 87.

⁷³ Kohout, J. *Rétorika: umění mluvit a jednat s lidmi*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 43 – 48.

pracovního kolektivu. Špatně vybraný pracovník, který nezvládá přidělené úkoly, demotivovaný zaměstnanec, který nechápe, v čem by se mohlo jeho chování či jeho pracovní výkon zlepšit nebo vychytralec, zneužívající svého zaměstnavatele k získání osobních výhod, jsou vážným problémem pro nadřízeného, který neobtěžoval několik minut svého času ve chvíli, kdy byla komunikace s takovým člověkem potřebná.⁷⁴

Úspěšné vedení rozhovorů závisí především na úrovni komunikačních dovedností. Jsou vlastně tím, čemu se obecně říká „umění jednat s lidmi“. Patří k nejnáročnějším disciplínám a bývá proto velmi ceněné. Jde nejen o ty aktivní dovednosti, spojené s působivostí řeči a ovlivňováním lidí, velmi důležité je i umění pasivní komunikace, které spočívá ve schopnosti vcítit se do partnera a pochopit jej.

K základním komunikačním dovednostem vedoucího pracovníka patří:

- **PREZENTOVÁNÍ** - chce-li manažer své podřízené informovat, musí mu být především rozumět. Neschopnost srozumitelně formulovat myšlenku a vyložit záměr bývá příčinou selhání. Dobré vyjadřovací schopnosti znamenají v životě i pracovní kariéře mnoho, ve vyšších pracovních pozicích mají určující význam. Nevýřeční manažeři bez správných slov ve správný čas nemohou být úspěšní. Neumí-li doručit informaci tak, aby ji její adresát správně převzal, porozuměl jí a jednal v jejích intencích, pak se může snadno stát, že budou mít možná jediného posluchače – sebe sama.⁷⁵
- **PŘESVĚDČOVÁNÍ** – působení na posluchače se záměrem ovlivnit či změnit jejich názory, postoje, způsob chování nebo vytvořit u nich názor totožný nebo podobný názoru mluvčího. Přesvědčení je vnitřní ztotožnění se s něčím s vysokou mírou jistoty. Ten, kdo jej má, se v souladu s ním angažuje, komunikuje a působí na své okolí. Má-li být mluvčí přesvědčivý, měl by mít určitou odbornou úroveň, životní zkušenosti, etické chování i určité charisma. Kromě dynamiky projevu se na jeho úspěšnosti podílejí také jeho hlasitost, modulace hlasu, oční kontakt s posluchači a vyvolání jejich zpětné reakce.⁷⁶
- **KLADENÍ OTÁZEK** - je klíčovou dovedností především při nepříjemných či hodnoticích pohovorech. Chce-li řídicí pracovník poznat postoj druhé strany nebo

⁷⁴ Bělohávek, F. *Jak vést hovory s podřízenými pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14.

⁷⁵ Štěpaník, J. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 9 – 16.

⁷⁶ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 198 – 199.

průběh kritické události, musí umět otázky formulovat stručně, jasně a srozumitelně, používat především otevřené otázky a vyhýbat se těm sugestivním.⁷⁷ Zkušený vedoucí kladením otázek také podněcuje kreativitu, tím, že se podřízených ptá, je začleňuje do vlastních představ. Otázky mu slouží k získání co největšího množství informací, aby se pak na jejich základě dokázal dívat „brýlemi pracovníka“ a mohl činit adekvátní kroky. Otázky určují průběh rozhovoru a umět jej vést znamená najít rovnováhu mezi cíli vedoucího a prostorem pro kreativitu pracovníka.⁷⁸

- **NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE** – označovaná také jako „řeč těla“. Sociální interakce se bez neverbální komunikace prakticky neobejde. Prozradí mnohem více ze skutečných myšlenek a pocitů než mluvená řeč, protože je řízena nevědomím. Vyjadřuje skutečné emocionální rozpoložení zdánlivě sebevědomého řečníka, když je jeho mluvená řeč doprovázena nervózní hrou s prsty, podupáváním či zatnutými pěstmi. V případě nesouladu mezi slovy a tím, co vyjadřuje naše tělo, vnímají lidé neverbální projevy jako věrohodnější. Vysláním odlišných informací však můžeme ztratit důvěru partnera. Účinná řeč těla dodává projevu na působivosti a získává si posluchače. V pracovním prostředí, např. při řízení mezinárodních týmů je nutné mít na zřeteli, že napříč kulturami mají neverbální signály různé významy. Zatímco v Japonsku je např. syčení známkou respektu a úcty k nadřízenému, v evropské tradici znamená opovržení.⁷⁹
- **NASLOUCHÁNÍ** – patří k nejsložitější součásti komunikačních kompetencí manažera. Schopnost naslouchat ostatním je předpokladem úspěšného přesvědčování, neboť to není nikdy jednostrannou záležitostí. Vždy předpokládá dialog. Většina osob vnímá naslouchání jako projev uznání. Snaha nejprve vyslechnout druhou stranu, porozumět jí a teprve poté se snažit, aby bylo porozuměno nám, značně zvyšuje pravděpodobnost, že při přesvědčování budeme úspěšní. **Aktivní naslouchání** je cílevědomá aktivita, registrující nejen slova, ale i tón hlasu a celý kontext rozhovoru.

⁷⁷ Bělohlávek, F. *Jak vést hovory s podřízenými pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17.

⁷⁸ Haberleitner, E., a kol. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 84 – 85.

⁷⁹ Černý, V. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, s. 12 – 18.

Jeho předpokladem je otevřenost a efektem to, že manažeři se nasloucháním i učí. Jak naslouchání, tak učení jsou dobrým předpokladem vedení lidí.⁸⁰

- **ASERTIVNÍ KOMUNIKACE** – vychází z předpokladu, že si člověk může osvojit dovednosti a techniky, které mu umožní překonat vliv emocí a díky tomu účinně vyjádřit své pocity, potřeby a postoje. Asertivní jednání umožňuje kontrolu vlastního chování a zachování si sebeúcty i v případech, kdy cítíme úzkost nebo nabýváme dojmu, že situaci přestáváme zvládat. Asertivní jednání znamená:
 - uvědomovat si své chování, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou;
 - vnímat a chápat potřeby, pocity a postoje druhých;
 - hledat a nalézat vzájemně přijatelná řešení prostřednictvím otevřené a přímé komunikace;
 - umět si efektivně obhájit svá práva a zájmy a přitom nezasahovat do práv jiných lidí;
 - asertivní komunikace má své místo při zvládání pracovních konfliktů, při vedení a motivování lidí, vystupování na poradách, při přijímání a poskytování zpětné vazby a vždy, kdy není vhodné dát průchod negativním emocím.⁸¹

Komunikační problémy v prostředí organizace

Komunikace se točí kolem porozumění a sblížení lidí, nikdo však nemůže zaručit, že spolu budou všichni a ve všem vždy souhlasit. Na každém pracovišti se střetávají osobnosti různého typu a tak není divu, že vždycky v určité míře dochází k nějakým neshodám. Problémy v komunikaci nastávají tehdy, když je narušena forma porozumění a shody. Mezi velmi časté příčiny, které k nim vedou, patří **konflikty na pracovišti, nedostatečná komunikace ze strany vedení, ale také vliv stresu.**

Řešení konfliktů na pracovišti je jednou z forem problémové komunikace. Konflikt je obecně definován jako střetnutí dvou nebo více protichůdných snah, sil nebo tendencí. Mezi jeho nejčastější zdroje patří nedorozumění, lhaní, nedbalost, nevhodné chování na pracovišti (nadměrné pití alkoholu, kouření, diskriminace), nesplněné sliby, nenaplněná očekávání či vyhýbání se odpovědnosti. Příčinou konfliktu mohou být i odlišné

⁸⁰ Urban, J. *Řízení vyžaduje přesvědčivost*. Časopis Práce a mzda, 11/2008, ročník 56, Praha: ASPI, s. 46 – 47.

⁸¹ Lahnerová, D. *Asertivita pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 12 – 13.

ideologie (názorové, politické, morální), v důsledku čehož dochází ke střetu mezi lidmi, kteří jsou si naprosto jisti svou pravdou a odmítají právo akceptovat právo druhého na jiný postoj. Jsou-li neřešitelní nebo vleklé, narušují duševní rovnováhu člověka a poškozují jeho zdraví v podobě psychosomatických onemocnění. Jsou překážkami v činnosti, vedou k nečestným praktikám a zhoršují mezilidské vztahy. K jejich nejvážnějším důsledkům patří zbytečně vyplývaná energie, zkreslené úsudky, narušení spolupráce, nepříjemná atmosféra nedůvěry, nedostatečná komunikace i ztráta sebevědomí.⁸²

Podle mezinárodních průzkumů je **nedostatečná komunikace se zaměstnanci** zdrojem osmdesáti procent všech problémů, vznikajících na pracovišti. Vládne-li v podniku či pracovním týmu otevřená komunikace, je daleko jednodušší objevit případné problémy dříve, než narostou a přijmou nápravná nebo preventivní opatření včas. Nemají-li zaměstnanci dostatečné informace, nemohou správně rozhodovat. Jestliže ignorují či bez vysvětlení odmítají jejich dobře míněné připomínky a návrhy, nebo pokud je management ke všemu, co neodpovídá jeho názoru lhostejný, ztrácí lidé zájem nejen o dialog, ale také o vlastní úvahy o zlepšování své organizace. Docházejí k závěru, že organizace si jejich nasazení nezaslouží, nevěří, že snaha měnit věci k lepšímu se vyplatí a jejich produktivita i pracovní disciplína klesá. Tím ztrácí podnik jeden z nejdůležitějších zdrojů zlepšení své výkonnosti a vede to téměř vždy i k poklesu spokojenosti a tím i motivace a loajality zaměstnanců.⁸³

Každodenní pracovní shon vedoucích pracovníků i jejich podřízených je provázen nepříznivým faktorem, který však nikdy nelze zcela eliminovat – **stresem**. Komunikace může být jeho zdrojem, ale zároveň jím může být výrazně ovlivňována. Stresovat může dlouhodobě dysfunkční komunikace se spolupracovníky, pocity bezmoci, že člověk nedokáže čelit náporu velkého množství informací nebo naopak může být frustrovaný z nedostatku informací.

Stresovaný člověk může někdy paradoxně působit spokojeným dojmem, v komunikaci dokáže strhnout jiné, je živelný, imponuje tím, kolik toho zvládá. Existují i lidé, kteří cíleně vyhledávají stresové faktory, provokativně vyvolávají stresové situace a tím i stresové reakce, v důsledku čehož u nich dochází ke zvýšení hladiny endorfinů.

⁸² Provazníková, R. *Konflikty – jak je řešit a jak jich využívat*. Časopis Národní pojištění, 8 – 9/2012, ročník 43, Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, s. 54 – 58.

⁸³ Urban, J. *Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci*. Časopis Práce a mzda, 4/2010, ročník 58, Praha: ASPI, s. 43 – 45.

Komunikace ve stresu je typická zvýšeným tempem, chaotičností, rychlostí úsudku a výraznějším emocionálním zabarvením. Zrychlené tempo však trvá zpravidla pouze na začátku komunikační výměny, ovšem ve chvíli, kdy partner začne klást odpor, stresovaný jedinec nedokáže pohotově reagovat, což často vede k velmi vypjaté emocionální reakci (křik, rozčilení).⁸⁴

Nyní tedy již víme, jaké problémy mohou v procesu pracovní komunikace nastat a jaké jsou jejich důsledky. Každý problém však má nějaké řešení. Stačí jen dostatek dobré vůle a znalost několika tipů a triků, jak je efektivně zvládat:

- 1. Obrat'te se přímo ke zdroji svých potíží.** Při řešení problémů není nic účinnějšího, než setkání tváří v tvář. E-mail není nejlepší řešení, protože může být špatně pochopen. Pro vyjasnění neshod je nejlepší řešit je mezi čtyřma očima;
- 2. Bud'te konstruktivní a neztraťte nad sebou kontrolu.** Ovládejte své emoce a nedovolte, aby ony ovládaly vás. Jestliže se druhá strana bude pokoušet vyvolat hádku, křičet, zatímco vy zůstanete klidní, neshody s větší pravděpodobností dříve vyprchají;
- 3. Oddělujte od sebe lidi a problémy.** Soustřeďte se na skutečnou záležitost vyžadující řešení, jedině tak budete schopni volit vhodná slova i tón hlasu;
- 4. Bud'te poctiví.** Nejvhodnější chování v jakékoliv komunikaci je přímost a upřímnost. Řekněte druhému, co máte na srdci přímým a asertivním způsobem a přestože jste pod tlakem, mluvte klidně a buďte zdvořilí. Pomůckou může být, když si předem představíte možné situace a nacvičíte si, co v dané chvíli řeknete;
- 5. Nejprve poslouchajte, pak teprve mluvte.** Konfliktní situace vaši schopnost naslouchat pořádně prověří. Při aktivním naslouchání se vám lépe podaří pochopit, proč ten druhý zastává určitý názor;
- 6. Zkoumejte možnosti a hledejte řešení.** Buďte přístupní možnosti, že mohou existovat i jiné postoje, než ten váš a že společné hledání může vést k nalezení toho nejlepšího z možných. Vždy předpokládejte, že to ten druhý myslí dobře.⁸⁵

⁸⁴ Vybíral, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000, s. 234 – 235.

⁸⁵ Taylorová S., Lesterová A. *Umění komunikace*. 1. vydání. Praha: Universum, 2010, s. 165 – 167.

2.5 Dílčí závěr

Řízení lidí je sociální profese. A protože komunikace je předpokladem a zároveň nástrojem sociální interakce, je úkolem manažera trvale komunikovat. V opačném případě nu hrozí, že ve své řídicí funkci selže. Zaměstnanci mají potřebu i právo vědět, co se od nich očekává a jak jejich výkon hodnocen. K tomu potřebují se svým nadřízeným hovořit. Tím, že manažer se „svými lidmi“ mluví a také jim naslouchá, jim dává najevo, že jsou pro něj důležití.

Celá struktura interní komunikace by měla být vybudována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a ukazovala skutečně upřímný zájem vedení o každého jednotlivce. Jen tak se dá očekávat, že se každý zaměstnanec bude snažit „vzít práci za svou“.

Často se vyskytujícím problémem řady organizací je zatajování informací před zaměstnanci. Mnohdy je za tím snaha zbytečně je neděsit, ale zamlčování informací jen dodává munici podnikové šeptandě. Ta probíhá neustále, ale právě proto komunikace musí probíhat také! V opačném případě jsou fakta nahrazena domněnkami a výmysly, které jsou často mnohem děsivější než skutečnost, ať je jakkoliv nepříjemná. Mezi zaměstnanci a managementem musí existovat vztah vzájemné důvěry a otevřenosti. Na tom je ovšem nutné usilovně pracovat, takový vztah nevznikne sám přes noc. Jde o dlouhodobý proces vytváření takové atmosféry, v níž odpadávají komunikační bariéry.

Neblahým dědictvím minulosti, v níž se interní komunikace omezila na oznamování rozhodnutí vedení směrem dolů, je zlaté pravidlo „nemluv, když nejsi tázán“. Je nutné naučit lidi znovu mluvit a nabídnout jim takové prostředí, v němž se nebudou obávat upozornit na problém, polemizovat s rozhodnutím nadřízeného či přijít s konstruktivní kritikou. Nesmí mít strach, že to pro ně bude znamenat ztrátu postavení, ale naopak spíše jeho posílení. Jedině tak se otevřou a dovolí svým vedoucím využít plně jejich potenciál, jedině tak může zaměstnavatel začít těžit z jejich nápadů a postřehů.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Definovat nebo přesně vymežit organizační kulturu, označovanou také jako firemní nebo podniková, není jednoduché a není to snad ani možné. V pojetí různých autorů a odborníků, zabývajících se touto oblastí neexistuje konsensus ani co do jejího obsahu, ano co do jejího místa v organizaci. Co je však zcela jasné, je skutečnost, že každá organizace nějakou kulturu má.

Jedním z nejčastěji skloňovaných pojmů v prostředí organizace je úspěch, odrážející se v ekonomické prosperitě a umožňující konkurovat ostatním. Budeme-li se ptát, jak jej organizace dosahují, jakými zásadami se řídí, jaká pravidla respektují, dojdeme možná k překvapivému závěru: každá z nich je úspěšná svým specifickým způsobem. Pokud bychom je analyzovali, stěží bychom našli úplně stejné způsoby řízení, stejné postoje ke klientům či zákazníkům, navlas stejná řešení v oblasti technologií.

Co však mají společného je fakt, že jsou to sžité celky, živé organismy, které si velmi dobře uvědomují smysl své existence a ví, co a jak udělat, aby jejich vývoj nespěl k zániku. Stejně tak u organizací, potýkajících se s potížemi nenajdeme úplnou shodu v jejich příčinách. Mohou jimi být problémy jak v procesu řízení lidských zdrojů, tak i v řízení těch ostatních – finančního, technického či materiálního charakteru. Zřejmě bychom však u všech zjistili, že jsou nějakým způsobem narušeny, jsou nestálé, nevyrovnané z hlediska jejich vnitřního prostředí. To může být způsobeno například tím, že dílčí cíle jsou nadřazovány cílům celku, nebo že individuální prestiž převažuje nad strategickými zájmy. Z uvedeného **jednoznačně vyplývá, že existuje přímá provázanost mezi úspěšností organizace a její vnitřní atmosférou**, která je pro ni typická, ovzduším, které v ní panuje, tedy vnitřní kulturou.⁸⁶

Organizace dnes již nejsou považovány za pouhé schránky, závislé na změnách trhu a finančních měřítcích. Stále více se o nich uvažuje jako o společenských jednotkách, jejichž metody práce a šance na úspěch do velké míry závisí na psychologických faktorech a faktorech chování.⁸⁷

Následující podkapitoly budou zaměřeny na **charakteristiku kultury organizace, její složky a úlohu v procesech řízení, doplněnou o příklady z praxe.**

⁸⁶ Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada, 1983, s. 11.

⁸⁷ Marques, C., Jirásek, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut a.s., 2000, s. 246.

3.1 Charakteristika firemní kultury a její složky

Co se za pojmem kultura firmy skrývá, bylo naznačeno v předcházejícím textu. Obraty jako „typická atmosféra“ či „panující ovzduší“ jsou vcelku výstižné, ale určitě je nutné uvést definice jednoznačnější a podrobnější, tedy takové, které umožní představit si pod tímto pojmem něco praktického a zcela konkrétního.

Charakteristika firemní kultury

Armstrong (2002) **charakterizuje kulturu organizace jako souhrn hodnot, přesvědčení, norem, domněnek a postojů**, který přestože nemusí být nijak definován ani výslovně uváděn, formuje a ovlivňuje způsoby jednání lidí v organizaci a také jejich způsoby vykonávání práce. Hodnoty označují to, co je považováno za důležité v chování jednotlivců i celku, normy pak pravidla, kterými je toto chování regulováno.⁸⁸

Všechny prvky firemní kultury, ať už jde o hodnoty, představy či přístupy, **mají původ v myšlení lidí**. Je vysoce pravděpodobné, že individuální uvažování každého zaměstnance o tom, jaký je účel jeho práce, co přináší podniku úspěch a jak je výhodné se chovat, se budou lišit. Přesto se však v každé organizaci postupem času vykrytalizuje jakýsi vzorek představ o klíčových faktorech jejího života, na kterém se všichni, nebo alespoň drtivá většina shoduje, který sdílí. Stejně je to i s přístupy a hodnotami. Tento soubor se vyznačuje svojí hlubokou zakořeněností a relativně dlouhodobým přežíváním.⁸⁹

Firemní kultura je tím důležitější, čím je podnik rozsáhlejší. Je souhrnem psaných i nepsaných pravidel, která určují, jaký bude postup organizace v případech a situacích, které jsou obdobné, jak bude probíhat vnitřní i vnější komunikace, jaký bude styl její práce, jaké budou postupy služební podřízenosti a nadřízenosti. Pokud má být firemní kultura účinná a mít pozitivní dopad, musí být orientována nejen na úspěch, ale také na zaměstnance, tedy účelně vynakládat prostředky na zlepšování pracovních podmínek i vzdělávání svých zaměstnanců a odměňovat je na základě dosažených výsledků. Jedině tak lze vybudovat kulturu založenou na důvěře mezi managementem a zaměstnanci.⁹⁰

⁸⁸ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 19.

⁸⁹ Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada, 1983, s. 18 – 21.

⁹⁰ Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 115.

Kultura organizace tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek, tvořený:

- **základní rovinou**, která spočívá v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením, jejich celkovém pohledu na svět, přístup k lidem, práci i sobě samým (vztah k ostatnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů). Tyto představy a východiska jsou nevědomé, spontánní, pro vnějšího pozorovatele neviditelné;
- **střední úrovní**, která je tvořena hodnotami, sociálními normami a standardy jednání (pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu ke klientům, zákazníkům). Tato rovina je vědomá a do značné míry ovlivňovaná. Pro vnějšího pozorovatele je jen částečně zřetelná;
- **nejvyšší úrovní**, kterou tvoří jednoznačně viditelná složka podnikové kultury, zde se kultura projevuje sama v systému symbolů a artefaktů (řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo apod.). Tato úroveň je jednoznačně viditelná, ale je nutné vysvětlení významů těchto symbolů, jejich interpretace.⁹¹

Kultura organizace vždy ve větší či menší míře odráží širší kulturu země svého vzniku i země svého působení, tedy kulturu „vyššího řádu“. Zaměstnanci do ní přinášejí dominantní národní hodnoty, organizace se vědomě přizpůsobuje národním zvyklostem a totéž funguje i v opačném směru – pracovníci si v zaměstnání osvojí nové zvyklosti, vzorce chování, které pak přenášejí do mimopracovního prostředí. Vrcholový management v nadnárodních podnicích musí respektovat charakteristické rysy obyvatelstva a vyrovnat se s multikulturním řízením.⁹²

Národní či regionální rozdíly je možné rozlišit např. na základě těchto tří faktorů:

- **Uplatňování moci** – nakolik kultura podporuje uplatňování svěřené moci ze strany nadřízených. V zemích s vysokým stupněm uplatňování moci (Portugalsko, Francie, Indie) je snadno akceptován rozdíl v postavení, podřízení nevyjadřují otevřeně nesouhlas s nadřízeným a nechávají je rozhodovat. Naproti tomu tam, kde moci není přisuzován takový význam (Rakousko, Izrael) je mezi oběma skupinami užší vztah a uplatňuje se participace na rozhodování;⁹³

⁹¹ Brooks, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 219 – 225.

⁹² Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009, s. 81.

⁹³ Marques, C., Jirásek, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut a.s., 2000, s. 249 – 250.

- **Vyhýbání se nejistotě** – do jaké míry jsou přejímány novinky. V kulturách vyhýbajících se nejistotě (např. Řecko, Japonsko) je zvykem respektování a dodržování pravidel, za důležitý je považován stabilní vývoj kariéry. Jakékoliv odchylky jsou problémem, který může přivodit úzkost a stres. Naopak např. Dánsku, Hongkongu či USA je určitá míra nejistoty považována za cennou životní zkušenost. V případě nutnosti se mění podniková pravidla a potřeba pracovat stále u jednoho zaměstnavatele není tak silná;
- **Individualismus** – míra podpory orientace na individuální či skupinové cíle. Např. USA nebo Velká Británie obdivují úspěchy jednotlivce, zatímco kolektivistické kultury (Japonsko, Tchaj-wan) posilují pevné vazby, chránící jednotlivce výměnou za jejich loajalitu.⁹⁴

Složky organizační kultury

Všechna pojetí kultury organizace vycházejí z předpokladu, že každý podnik má „cosí“, co je sdíleno. Rozdíly se objevují až tehdy, chceme-li ono „cosí“ konkretizovat. Co tedy blíže znamenají pojmy **představy, hodnoty, normy, symboly či artefakty**?

- **Představy**, nebo v dlouhodobějším pojetí označované také jako **vize** vyjadřují sám smysl existence organizace, tedy „kdo jsme a proč jsme tady“. Shrnují základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Ve vnitřním prostředí organizace reprezentují obrazy, vytvářející se v hlavách zaměstnanců v souvislosti s jejich působením v ní. Jaké jsou záměry vedení? Co se očekává od mé práce? Kdo a jak ji bude hodnotit? Co znamená mít úspěch a co k němu vede? Výčet takových představ by mohl pokračovat mnohem déle. Protože jsou představy nevědomé nebo uvědomované jen zčásti, je poměrně těžké je ovlivňovat. Vycházejí ze tří pramenů: získaných informací, nabytých dojmů a prodělaných zkušeností. Úkolem managementu je dbát na to, aby tyto zdroje byly ve vzájemném souladu.⁹⁵
- **Hodnoty**, vyjadřující to, co je považováno pro organizaci za nejlepší. Čím hlouběji jsou zakořeněny, tím více ovlivňují jednání a chování lidí. Jsou-li samozřejmé, mlčky předpokládané a navíc posilované chováním managementu, mají velký vliv, naopak pokud se neodrážejí v chování vedení, mají malý či nulový efekt. Realizují

⁹⁴ Marques, C., Jirásek, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut a.s., 2000, s. 249 – 250.

⁹⁵ Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada, 1983, s. 45 – 46.

se prostřednictvím norem a artefaktů. Pro ilustraci: základními hodnotami společnosti Walt Disney je kreativita, sny a představivost, žádný cynismus, fanatická věrnost zásadám a pozornost vůči maličkostem. U společnosti Phillip Moris je to zase právo na svobodu volby, podpora iniciativy jednotlivce, příležitost vycházející ze zásluh, nikoliv nároků, tvrdá práce a neustálé sebezdokonalování.⁹⁶

- **Normy** jsou pravidla hry, která poskytují návod k tomu, jak se chovat, říkají lidem, co se očekává, že budou dělat, říkat a dokonce, jak se budou oblékat. Jsou předávány ústní formou nebo chováním a jsou upevňovány reakcemi lidí, které následují po porušení těchto norem. Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou např.:
 - způsoby zacházení manažerů se členy svých týmů,
 - převažující etikou práce („pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“ apod.),
 - postavení – jak velký význam je mu přisuzován,
 - moc – závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení, soustředěná pouze na vrcholové úrovni nebo se na ní podílejí různé úrovně apod.,
 - formalita – zda je normou chladný, formální přístup či zda se na všech úrovních používá oslovení křestním jménem apod..⁹⁷
- **Symboly a artefakty.** První ze jmenovaných složek firemní kultury jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu – slova, gesta, předměty, které mají pro určitou skupinu hlubší význam. Patří sem např. **firemní řeč**, která je tvořena odbornou hantýrkou a slovními spojeními, která symbolizují určité události, srozumitelné pouze zaměstnancům firmy. Odlišení „my, kteří rozumíme a „oni“, kteří nerozumějí, přispívá k posilování pocitu sounáležitosti s firmou). K symbolům patří také symbolická jednání – tzv. **rituály** (způsoby vedení porad, „vstupní kolečko“, společné oslavy Vánoc, vyhlašování nejlepších pracovníků apod.). **Artefakty** jsou lidské výtvořky, symboly materiální povahy, které tvoří jakousi „slupku“ firemní kultury, to, co je vidět navenek – logo, úprava písemností, firemní barvy, oblečení zaměstnanců, architektura budov a interiérů a podobně. Symbolizují firmu a její

⁹⁶ Horáková, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, s. 48 – 52.

⁹⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 202 – 203.

odlišnost od ostatních, stojí na pomezí mezi vnitřní firemní kulturou a vytvářením vnějšího image a PR, tedy vytváření vztahů s veřejností.⁹⁸

3.2 Organizační kultura a procesy řízení

Celkové pojetí kultury organizace předpokládá, že má vliv na procesy řízení a významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Důležité však je, v jakém rozsahu a intenzitě k tomuto působení dochází, tedy jaká je síla podnikové kultury a jak formuje průběh všech podstatných jevů v organizaci.

Silná podniková kultura, v níž jsou základní hodnoty reálně sdíleny, posilovány a rozvíjeny napříč celou organizací, musí být:

- **zřetelná a jasná** – musí jednoznačně dávat najevo, jaké jednání se požaduje, které aktivity jsou nezbytné a žádoucí, které lze ještě akceptovat a naopak, co už je tzv. „za hranicí“, tedy vyloučené a nepřijatelné. Musí být zároveň srozumitelná všem bez ohledu na zastávanou pozici a dosažené vzdělání;
- **rozšířená** – pracovníci se musí setkávat s existencí jejích jednotlivých složek doslova „na každém kroku“. V tomto smyslu by se dalo říci, že organizační kultura je synonymem organizace samotné;
- **zakotvená** – kdy hodnoty, vzory a normy jednání jsou ve vysoké míře integrovány do hodnotového a normativního systému jednotlivých pracovníků a ty se potom stávají vnitřními regulátory jejich chování, což se projevuje v každodenních činnostech.⁹⁹

Firemní kultura je jakýmsi „softwarem“ každé organizace. Na tom, jak bude formována a řízena záleží, zda a jak bude využit potenciál jejích členů, tedy zda se zaměří na prosté plnění pracovních povinností nebo jestli je identifikace s vnitřními hodnotami a normami dovede ke stabilnímu vysokému výkonu, zvyšování produktivity a rozvoji zaměstnanců jako jediné dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody. Je považována za nepřímý nástroj řízení, kdy vytvářením vzorů očekávaného chování se usnadňují a zrychlují řídicí procesy. To se projevuje při rozhodování a implementaci rozhodnutí, koordinaci činností a angažovaném dosahování cílů (princip leadershipu). **Její řízení a rozvíjení je úkolem managementu jako tvůrce a nositele kultury.** Manažeři slouží

⁹⁸ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, s. 135 – 136.

⁹⁹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 470 – 471.

jako vzor pracovního chování a jsou šířiteli jejich hodnot a norem v každodenní řídicí praxi.¹⁰⁰

Jedním ze společných rysů moderních úspěšných firem je týmová spolupráce, které se nejlépe daří tam, kde jsou spokojení zaměstnanci. Řešení firemních problémů je pro ně vítanou příležitostí pro vlastní seberealizaci. **Se spokojeností zaměstnanců souvisí i výkonnost firmy – mluvíme pak o výkonové kultuře.** Je založena na převzetí komplexnější odpovědnosti za řešení úkolů, definováním nositelů této odpovědnosti, stanovením cílů a měřítek úspěšnosti jejich dosažení. Toto pojetí firemní kultury se tak stává součástí motivačního systému. Výkonové kultuře pomáhá nabídka možností kariérových postupů a také rotace pracovníků na zodpovědných místech. Je charakteristická prosazováním tvůrčího klimatu, hodnotami jsou zde otevřenost myšlenkám a povinnost se zdokonalovat, zapojovat do dění všechny zaměstnance či schopnost povzbuzovat se vzájemně.¹⁰¹

Silná organizační kultura je živnou půdou pro uplatňování moderních stylů vedení lidí, jako je například koučování (viz podkapitola 1.4). Tento styl má schopnost posilovat loajalitu pracovníků vůči organizaci, která je pro ně partnerem, umožňuje jim mít pravomoci, nést za ně odpovědnost a podílet se na tvorbě i dělbě zisku. Moderní organizace je závislá na schopnosti a ochotě manažerů předávat svůj potenciál (učit), ale také na jejich schopnosti neustále přijímat nové informace a poznatky (učit se). Bohatství organizace nespočívá pouze v lidech samotných, ale také ve schopnosti nastavit plodné vnitřní prostředí (firemní kulturu), umožňující uplatňovat principy založené na vzájemné důvěře, produkující flexibilitu a tvořivost.¹⁰²

Firemní kultura je vedle strategie a zdrojů nejčastěji skloňovaným interním faktorem, ovlivňujícím úspěšnost organizace. Projevuje se mimo jiné také v přístupu ke všemu novému, ochotě přijímat riziko, v přístupu k možnostem inovací. Výrazně **může ovlivňovat výkonnost manažerů,** jestliže se v organizaci vyskytují tací, kteří se ze všech sil snaží bránit změnám, novému šéfovi, kolegovi, novým procesům. Nejčastějším problémem adaptace nového manažera je nedostatečně uvedení do soukolí firemní kultury.

¹⁰⁰ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, s. 143 – 144.

¹⁰¹ Stýblo, J. *Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury*. Časopis Práce a mzda, č. 7/2010, ročník 58, Praha: ASPI, s. 44 – 45.

¹⁰² Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 339.

Obtížná je pro něj situace, kdy bez představení svému novému týmu má sám komunikovat nejen svou přítomnost, ale i kompetence a společnou činnost. Lepší začátek pro pokles jeho výkonnosti a motivace si lze jen stěží představit.¹⁰³

3.3 Kultura organizace v praxi

V předchozím textu byla charakterizována podniková kultura víceméně obecně. Jak se může stát konkurenční výhodou, přispívat k podnikatelskému úspěchu, ale i zlepšování zaměstnaneckých vztahů a zvyšování kvality pracovního života v reálné praxi je možné ilustrovat na dvou konkrétních příkladech společností IBM a Apple.

IBM

IBM je předním světovým výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií. Již dávno si vrcholoví představitelé této firmy uvědomili, že budoucí úspěch společnosti je závislý především na lidech, kteří vyvíjejí její technologie a prodávají její výrobky. Firemní kultura je zde založena na základní myšlence, že úspěch IBM je v přímém vztahu ke schopnostem a kvalifikaci jejich zaměstnanců. Jedním ze stěžejních cílů společnosti je zlepšování těchto schopností a zvyšování kvalifikace, přičemž zodpovědnost za jeho realizaci má každý člen vedení.¹⁰⁴

Soustavné sebezdokonalování pracovníků je pro firmu srovnatelně důležité s vývojem nového výrobku či technologie. **Základní hodnotou a ústředním motivem, prolínajícím se celou organizační kulturou je komunikace**, vedoucí k propojování nejrůznějších aktivit pro zdokonalování lidí a k zefektivnění procesu motivace, jehož výsledkem má být spokojenost zaměstnance. Kromě formálních metod, kterými jsou např. rozsáhlé průzkumy mínění mezi zaměstnanci, podnikové noviny či téměř denně vydávané bulletiny o příležitostech k dalšímu vzdělávání a pracovnímu postupu, komunikuje management se zaměstnanci i neformálním způsobem.¹⁰⁵

¹⁰³ Hain, O. *Co také ovlivňuje výkonnost manažerů*. Časopis Práce a mzda, 1/2012, ročník 60, Praha: ASPI s. 57 – 58.

¹⁰⁴ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 502.

¹⁰⁵ IBM chytřejší planeta - ibm.com. *IBM* [online]. [cit. 2013-02-19].

Dostupné z: <http://www.ibm.com/smarterplanet/cz/cs/socialbusiness/examples/index.html>

Způsob řízení lidí je v IBM označován jako „průchod otevřenými dveřmi“ a spočívá v tom, že každý zaměstnanec, který má nějaké problémy, které z určitého důvodu nechce nebo nemůže řešit se svým bezprostředně přímým nadřízeným, může naprosto svobodně vstoupit do kanceláře kteréhokoliv pracovníka vyššího i nejvyššího vedení a konzultovat s ním své problémy. Tato možnost byla všem nabídnuta, ovšem po určité době vedení společnosti zjistilo, že se většina pracovníků ostýchá chodit se svými problémy za šéfem svého šéfa. V důsledku toho jsou **těmi, kdo opouštějí své kanceláře a chodí mezi zaměstnance, aby se dozvěděli o existujících problémech právě pracovníci vedení.** Funguje to tak, že prostě vstanou od svých stolů a projdou těmito otevřenými dveřmi, aby si s nimi popovídali.

Jestliže je zaměstnanec nespokojen s manažerovou činností a hovoří o tom s pracovníkem vedení, může být pozice kritizovaného nadřízeného ve firmě negativně ovlivněna. Otevřená komunikace jako základ kultury organizace je v IBM tak úspěšná proto, že její vedení tento proces plně podporuje svou činností, svým chováním v každodenní praxi. Vedoucí pracovníci jsou ochotni a připraveni kdykoliv sednout do letadla a přiletět na setkání s nespokojeným zaměstnancem. Tento přístup nutí níže postavené manažery k tomu, aby věnovali komunikaci se zaměstnanci maximální pozornost.¹⁰⁶

Apple

Jako velmi zajímavá a pozoruhodná se jeví firemní kultura americké společnosti Apple, jednoho z nejvýznamnějších výrobců osobních počítačů a mobilních telefonů, produktů, které se v posledním desetiletí staly celosvětovými hity. Je ukázkovým příkladem toho, jak může jeden jediný symbol v podobě uznávané osobnosti zformovat a ovlivnit kulturu organizace. Pokud by měla mít kultura Apple nějaký konkrétní název, pak by se jmenovala Steve Jobs.

Jeden z jejích dvou zakladatelů byl považován za srdce, duši i mozek firmy, vizionář, hlavní inovátor, člověk s až nadpřirozeným smyslem pro potřeby zákazníka, snílek i ostrý byznysmen. Bývá označován jako člověk mnoha tváří, kontroverzní osobnost, puntičkářský perfekcionista, geniální „šílenec“, zřejmě největší poválečný lídr

¹⁰⁶ Werther, W. B., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 502, 510.

byznysu, Edison 21. století. Apple má tisíce zaměstnanců, přesto je však po celá léta řídil jediný šéf.¹⁰⁷

Jaká jsou tedy charakteristické rysy „applovské“ firemní kultury a čím je jedinečná?

- **Základní filosofie.** Naším úkolem je číst to, co ještě nebylo napsáno, zjistit co lidé chtějí, ještě než to začnou chtít. A oni nebudou vědět, co chtějí, dokud jim to neukážeme“. Cílem je budování stabilní společnosti, v níž budou mít lidé motivaci vyrábět skvělé produkty ne pro peníze, ale pro výsledek samotný;
- **Styl řízení.** Steve Jobs bývá označován jako největší poválečný lídr byznysu, rozený vůdce. Základem řízení lidí ve firmě Apple je komunikace ve formě dialogu a týmová práce. Manažeři kritizují návrhy svých podřízených, aby je vyprovokovali k lepším nápadům a výkonům, podřízení mohou vznášet kritiku, ale vždy musí být konstruktivní. Podle „Jobsova“ stylu je nutné do pracovníků infiltrovat trvalou touhu vytvářet produkty, které otřesou zeměkouli i víru, že mohou vyprodukovat, co se zdálo být nemožné. Vedení lidí je založeno na přesvědčení, že má-li firma skutečně dobré lidi, je nutné je o ně pečovat jako o miminka, očekávat od nich, že vyprodukují velké věci a oni to pak skutečně udělají;
- **Spolupráce.** V Apple věří, že jejich hlavní výhodou je integrita při práci na jednotlivých produktech. Všechna oddělení společnosti pracují společně a souběžně, jsou používána sousloví jako „hluboká spolupráce“ a „souběžný engineering“. Jobs byl vždy přesvědčen, že převážná část tvůrčího procesu spočívá ve vzájemné komunikaci.
- **Jednoduchost.** Zásada jednoduchosti je jádrem všech firemních hodnot a je tím, co dělí Apple od jiných technologických firem – hluboká, téměř náboženská víra v její moc. Jednoduchost je největší promyšlenost, promítá se do vedení firmy, vytváření designu výrobků, reklamy i např. vzhledu firemních prodejen. Co je jednoduché, je dokonalé.¹⁰⁸
- **Pracoviště.** Firemní kultura firmy Apple se vyznačuje silnou vírou v sílu osobních setkání a jednání s lidmi tváří v tvář. Ty nejlepší nápady pramení ze spontánních setkání, náhodných rozhovorů. V tomto duchu je navrhována i architektura budov,

¹⁰⁷ Toman, K. Jobs žije. Schizofrenní pirát má v Applu svá alter ega. *Aktuálně.cz* [online].[cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=716678>

¹⁰⁸ Isaacson, W. *Steve Jobs*. 1. vydání. Praha: Práh, 2011, s. 162 – 165, 416, 420, 438, 522 – 523, 674.

ve kterých lidé pracují. Nutí je vylézt z kanceláří, procházet chodbami a potkávat se s jinými lidmi, s nimiž by se jinak nejspíš nepotkali vůbec, nebo po hodně dlouhé době. Architektura napomáhá spolupráci a tvůrčí činnosti;

- **Symbole a artefakty.** Steve Jobs, černý rolák jako firemní uniforma, logo v podobě nakousnutého jablka, symbolizující přátelství, pohodu a prostotu.¹⁰⁹

Apple je Steve Jobs a Steve Jobs je Apple. Tato jednoduchá rovnice přestala platit na podzim r. 2011, kdy po dlouhém boji s těžkou nemocí Jobs zemřel. Představuje kult osobnosti, která silně vtiskla vlastní identitu své firmě, kterou dokázal dovést z garáže rodičů k pozici nejcennější značky světa.¹¹⁰

3.4 Dílčí závěr

Každá organizace je jedinečná. Určité shodné rysy s ostatními organizacemi je možné najít v jejích jednotlivých částech, ale jako celek, tvoří každá svoji naprosto jedinečnou kulturu. Je možné ji charakterizovat jako soubor chování a jednání, typický pro konkrétní organizaci, jež existuje ve formě psaných i nepsaných pravidel a je vytvářen a formován vedením společnosti. Zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení či artefakty, které jsou jako celek obvykle hluboce zakořeněné a jen velmi pomalu jsou schopné se měnit.

V každé organizaci fungují jakési „neviditelné hodnotové systémy“, ze kterých se generují normy chování. Pracovníci si je v podstatě ani nemusí uvědomovat, ale pokud je poruší, byť neúmyslně, jejich platnost určitě pocítí. Vzpomeneme-li si na svůj nástup do zaměstnání, určitě víme, že nám nějakou dobu trvalo, než jsme se sžili s novým prostředím,

a přestože nám firemní kulturu nikdo oficiálně nepředstavil, postupně jsme pochopili, např. z reakcí kolegů, „jak to tam chodí“. Každá skupina lidí si časem vytvoří soubor určitých principů, které určují co je správné a co špatné a i když si to mnohdy neuvědomujeme, postupně se nám dostávají pod kůži a ovlivňují naše vlastní jednání.

¹⁰⁹ Isaacson, W. *Steve Jobs*. 1. vydání. Praha: Práh, 2011, s. 91, 522.

¹¹⁰ Reuters. Steve Jobs, šéf firmy Apple, zemřel. Aktuálně.cz [online].[cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=716575>

Hodnoty tvoří firemní kulturu, která určuje konkurenceschopnost společnosti v dosažení i udržení vysoké výkonnosti. Funguje to ale pouze za předpokladu, že tyto firemní hodnoty a přesvědčení, ovlivňující přístup lidí k práci a rozhodování, jsou v souladu s jejich vlastními hodnotami. Jedině tak lze předpokládat, že se projeví formou většího zapojení zaměstnanců, jejich osobní odpovědnosti, důvěře, inovativnosti a orientaci na výkon. Pokud tomu tak skutečně je, lze firemní kulturu označit jako silnou.

Společné zásady, cíle, normy a hodnoty mohou být pojmenovány, sjednoceny, vydány ve formě organizačních směrnic či etických kodexů. Pokud se jimi však nebudou všichni řídit, samozřejmě včetně nejvyššího vedení organizace, zůstanou jen bezcenným kusem papíru. Akceptaci firemní kultury nelze lidem nařídít. Musíme ji pro její utváření získat, vysvětlit jim, proč se vůbec organizace snaží ji vytvořit a co bude jak pro něj samotného, tak pro celek znamenat, naslouchat jejich námětům a připomínkám.

V chápání firemní kultury vůbec nejde o to, aby všichni zaměstnanci byli stejní, ale musí sdílet jednotný cíl, aby byli ochotni se řídit stanovenými principy. Síla firemní kultury spočívá právě v tom, že musí být všem členům organizace společná.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ ORGANIZACE

Řízení lidí, komunikace a firemní kultura – tři oblasti, z nichž každá může být naprosto samostatným a rozsáhlým tématem. Domnívám se však, že jejich vzájemná provázanost a souvislost je tak úzká, že komplexní pohled na ně může být z hlediska možného využití získaných poznatků v praxi daleko přínosnější. Všechny uvedené oblasti jsou mi blízké ve vztahu k mé profesi. Pracuji jako řídicí pracovník na úrovni nižšího managementu (vedoucí oddělení) v jedné z organizačních složek České správy sociálního zabezpečení (dále jen „ČSSZ“) a některé ze základních personálních činností jsou nedílnou součástí mé práce.

Společenské prostředí se v současné době vyznačuje velkou proměnlivostí, která je dána nejen propojováním světa, ale také nestále se zrychlujícím rozvojem techniky a technologií. Jak jednotlivec, tak i organizace stojí dnes a denně před řešením problému, jak s těmito změnami udržet krok a obstát. Modernizace se nevyhýbá ani organizacím ve sféře veřejné správy. Jejím cílem je především profesionalizace pracovního výkonu úředníků tak, aby prováděli výkon veřejné správy kvalitně, nestranně a efektivně. Změny požadavků na trhu i v oblasti poskytování veřejných služeb jsou provázeny proměnami životního stylu i chování pracovníků organizace a řízení lidských zdrojů se stává stále složitějším procesem, který je ovlivňován celou řadou vnitřních i vnějších faktorů.

Mezi nejvýznamnější z nich patří komunikace, zajišťující jak vnější spojení organizace s významnými skupinami, kterými jsou např. klienti, dodavatelé, či veřejnost, tak i interní propojení mezi jednotlivými pracovníky napříč všemi úrovněmi řízení. Je nejen součástí firemní kultury, ale zároveň také jejím důležitým nástrojem, protože aby mohly být hodnoty a normy navzájem sdíleny, musí být nejprve sděleny. Současně je i jedním z nejvýznamnějších nehmotných nástrojů motivace zaměstnanců.

Její stěžejní význam (za předpokladu, že funguje správně) spočívá v podílu na vytváření atmosféry důvěry a spolupráce, je prostředkem, pomocí kterého vedoucí zaměstnanci sdělují svým podřízeným cíle, jichž je třeba dosáhnout, úkoly, které je třeba splnit i způsoby chování, které jsou od nich očekávány. Prostřednictvím komunikace dochází také k předávání znalostí a zkušeností, nezbytných jak pro dosahování vytčených cílů, tak pro osobní růst pracovníků.

4.1 Metodologie empirické části práce a metodika výzkumu

V empirické části diplomové práce se nebudu zabývat vytvářením obecného vodítka na zlepšování pracovního výkonu v organizacích pomocí interní komunikace, jelikož se domnívám, že to není v mých silách a bylo by k tomu zapotřebí mnohem většího prostoru a rozsáhlejšího a hlubšího zkoumání. Mým záměrem je formou případové studie popsat proces řízení lidských zdrojů v podmínkách konkrétní organizace, v rámci dotazníkové šetření zjistit charakter její interní komunikace a zaměřit se také na zjištění subjektivních názorů zaměstnanců na to, jak interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní chování a spokojenost a jejich povědomí o kultuře organizace. Na základě zjištěných výsledků chci případně navrhnout doporučení pro zefektivnění těchto oblastí.

Problematika vnitřní komunikace a firemní kultury se úzce prolíná s personální prací, má velmi silné vazby na informační infrastrukturu organizace. Je natolik širokým tématem, že není v žádném případě možné obsáhnout celou její problematiku a popsat pohled ze všech možných úhlů v rámci jedné diplomové práce. Z tohoto důvodu se budu snažit držet tématu spíše z humanitního hlediska, z pohledu disciplín jako jsou sociologie práce a psychologie řízení.

Metody sběru dat

Praktická část práce je založena na smíšeném metodologickém přístupu – kombinaci metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz bylo využito několika metodologických postupů:

- obsahová analýza interních materiálů vybrané organizace;
- dotazníkové šetření;
- zúčastněné pozorování, za které považuji své pracovní působení ve vybrané organizaci, včetně využití vlastních zkušeností z mnohaleté praxe v oblasti personalistiky i znalostí, získaných v rámci absolvovaných školení a seminářů.

Výzkumné otázky a stanovené hypotézy

Zpracování empirické části práce bylo provázeno úmyslem zpracovat popisnou studii se snahou o celostní přístup k dané problematice. Stanovila jsem si následující výzkumné otázky:

- *Jak je ve vybrané organizaci realizován proces řízení lidských zdrojů?*

- *Jaký je charakter interní komunikace ve vybrané organizaci a do jaké míry ovlivňuje sociální klima a pohodu na pracovišti?*
- *Ovlivňuje charakter pracovního prostředí, vyplývající z povahy firemní kultury dané organizace, spokojenost zaměstnanců a motivuje je k pracovnímu výkonu?*

V návaznosti na uvedené otázky byly stanoveny tyto hypotézy:

- H 1: Čím uzavřenější je komunikační kanál, vedoucí od managementu směrem k zaměstnancům, tím menší je pracovní pohoda zaměstnanců.**
- H 2: Jestliže je styl vedení lidí založen na demokratickém principu, pak jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům.**
- H3: Jestliže je pracovní prostředí charakteristické kvalitními mezilidskými vztahy a týmovým duchem, pak jsou lidé v zaměstnání spokojeni.**

Výběr případu, charakteristika zkoumaného souboru

Pro realizaci výzkumu jsem si vybrala veřejnoprávní instituci, ve které pracuji 16 let – Českou správu sociálního zabezpečení, respektive tři z jejích nejnižších organizačních jednotek, kterými jsou Okresní správy sociálního zabezpečení. Důvodem výběru je znalost prostředí, vzájemné dobré vztahy se zaměstnanci i jejich ochota ke spolupráci při realizaci výzkumu. Výstupy, získané z výzkumu mohou být v případě zájmu ze strany vedení organizace využity při zefektivnění procesu řízení lidí, zkvalitnění vnitřní komunikace či posunutí firemní kultury žádoucím směrem.

Základní soubor pro realizaci dotazníkového šetření byl vytvořen ze zaměstnanců tří Okresních správ sociálního zabezpečení v rámci Jihomoravského kraje. Základní jednotkou pro výzkum je tedy zaměstnanec této organizace, a to jak řadový, tak i řídicí na nejnižší úrovni řízení v pozici vedoucí oddělení. Z řad pracovníků ČSSZ na vyšších úrovních řízení (ředitelé OSSZ a výše) se mi bohužel respondenty získat nepodařilo. Vzhledem ke skutečnosti, že základní soubor není příliš rozsáhlý, bylo možné předpokládat dosažení zpětné vazby od většiny respondentů.

Způsob zpracování a interpretace získaných dat

Pro zpracování kvantitativních dat, získaných z dotazníkového šetření bylo použito statistické zpracování v programu MS Excel 2007, kvalitativní data, získaná prostřednictvím pozorování a studia interních písemných materiálů byla zpracována na základě komparace, analýzy, syntézy a indukce. Jejich zpracování bylo vedeno snahou o hledání vzájemných souvislostí za současného využití vlastní znalosti prostředí.

4.2 Charakteristika případové studie

Cílem případové studie je představení organizace veřejného sektoru, provedení analýzy procesu řízení lidských zdrojů v jejích konkrétních podmínkách, zjištění současného stavu interní komunikace a povědomí o firemní kultuře na základě názorů respondentů z řad jejích zaměstnanců. Součástí studie bude i rozbor výsledků dotazníkového šetření, jejich shrnutí a případné doporučení pro zkvalitnění výše uvedených procesů.

Profil České správy sociálního zabezpečení (dále jen „ČSSZ“)

ČSSZ je v oblasti veřejné správy České republiky největší a výjimečnou finančně správní institucí podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. V rámci správy záležitostí více než 8,5 milionů občanů, kteří jsou jejími klienty, vyplácí téměř 3,5 milionu důchodů a okolo 200 tisíc dávek nemocenského pojištění měsíčně. Výběrem pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti vytváří příspěvek do státního rozpočtu, tvořící více než jednu třetinu jeho příjmů.

Nedílnou součástí této instituce je i lékařská posudková služba, jejíž pracovníci posuzují stupně invalidity, které ovlivňují pracovní schopnost občanů, zpracovávají posudky pro klienty, kteří žádají o výplaty dávek z tzv. nepojistných systémů a vykonávají také dohled nad ošetřujícími lékaři při posuzování dočasné pracovní neschopnosti. ČSSZ se zabývá plněním úkolů, které vyplývají z mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení a v souladu s nařízením EU je kontaktním místem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů a nemocí z povolání.¹¹¹

¹¹¹ Česká správa sociálního zabezpečení: Výroční zpráva ČSSZ za .2011. ČSSZ [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/vyrocní-zpravy.htm>

Organizační struktura ČSSZ (P I) je tvořena ústředím, osmi regionálními pracovišti, okresními správami sociálního zabezpečení (dále jen „OSSZ“), Pražskou správou sociálního zabezpečení a Městskou správou sociálního zabezpečení v Brně s jejich územními pracovišti. V čele všech organizačních jednotek a útvarů ČSSZ stojí ředitelé, na územních pracovištích PSSZ a MSSZ Brno jsou v hierarchii řízení nejvýše vedoucí těchto pracovišť.

Krédo ČSSZ, jímž se řídí při výkonu veškeré činnosti a je základní filosofií této organizace, je vyjádřeno v jejím Poslání:

„ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta, a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“¹¹²

4.3 Analýza procesu práce s lidskými zdroji

Záměrem procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů v ČSSZ je rozvíjení celoživotního učení a vzdělávání, včetně získávání poznatků a dovedností z praxe. Tyto aktivity jsou zaměřeny na zlepšování pracovního uplatnění zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti lidského kapitálu. Za prioritní úkol v procesu práce s lidmi je považováno dosažení pokud možno optimálního souladu mezi zájmy a potřebami pracovníků a zájmy a potřebami ČSSZ jako zaměstnavatele. Jedná se zejména o oblasti vzdělávání (dosažení či zvýšení vzdělání), poskytování příležitostí k sebevzdělávání, plné uplatnění a využití schopností, kariérní postup, uspokojení z pracovních výsledků i obsahu práce samotné.

Celkové pojetí personální práce vychází ze strategických cílů organizace a jejího určení jako poskytovatele veřejných služeb široké veřejnosti s výlučnou orientací na vytváření maximálních hodnot pro klienta. Hlavním obsahem strategických cílů ČSSZ pro období 2009 – 2013 je:

- klientský přístup,
- racionalizace a efektivita provádění činností,
- kvalita rozhodování.

¹¹² Česká správa sociálního zabezpečení: O ČSSZ. ČSSZ [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

Významným prvkem v oblasti personálního řízení ČSSZ v současné době je možnost spolufinancování projektu „Rozvoj lidských zdrojů“ ze strukturálních fondů EU. To umožňuje i zajišťování zahraničních stáží a konzultací s ohledem na stále rostoucí propojení agendy českého systému sociálního zabezpečení s evropskou legislativou, zvyšujícím se podílem elektronické výměny dat a nutností přípravy zaměstnanců na změny organizace práce spočívající v elektronické komunikaci v rámci celého evropského prostoru.

Vedle stále většího sblížení našeho a evropského práva jde také o propojování hodnot, postojů, odborné a jazykové kvalifikace, získávání nových informací a praktických zkušeností, lepší orientaci ve složitém mezinárodním prostředí, vytváření nových kontaktů a posílení užší spolupráce se zahraničními partnery v oblasti sociálního zabezpečení.

Plánování zaměstnanců

Hlavním úkolem procesu plánování zaměstnanců je stanovení jejich optimálního počtu pro zajištění konkrétního úkolu, jemuž předchází vytvoření pracovního místa v systemizaci příslušné organizační jednotky v souladu s Organizačním řádem. Vzhledem ke skutečnosti, že ČSSZ je státní institucí, jejíž činnost je určena zákonem, musí umět pružně reagovat na změny vnějších podmínek, zejména pak legislativních úprav či rozhodnutí vlády. Jsou-li na jejich základě definovány nové aktivity, které musí ČSSZ zabezpečit, ve většině případů se realizují kumulací k již existujícím pracovním pozicím, případně přehodnocením pracovních postupů a změnou popisů pracovních činností. Pouze zcela mimořádně dochází k posílení stanoveného počtu systemizovaných míst z vnějšího prostředí.

Personální schéma ústředí i územních organizačních jednotek definuje jednotlivé pracovní pozice, včetně stanovení zařazení do platové třídy. Je vytvářeno na základě hlavních činností, které ČSSZ zabezpečuje (obsažených ve Statutu ČSSZ a OSSZ – P II) a Organizačního řádu, který podrobněji popisuje kompetence jednotlivých pracovišť a útvarů. Organizační struktura je zrcadlově promítnuta do systemizace a umožňuje flexibilní úpravy v souladu s aktuálními změnami, zejména legislativní povahy.

V současné době má ČSSZ téměř 8 800 zaměstnanců. Jejich **strukturu** lze charakterizovat dle tří kritérií:

- **Pohlaví** – k 31. 12. 2011 z celkového počtu 8 772 zaměstnanců činil podíl žen 88,5 % a podíl mužů 11,5 %;

- **Věku** – nejsilnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku do 51 do 60 let (cca 30 %), následuje kategorie 41 – 50 let (cca 26 %), skupina 31 – 40 let (cca 24 %), nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci do 30 let (cca 20 %). Nejsilnější věková kategorie bude s největší pravděpodobností i nadále posilovat (vzhledem k vysoké četnosti skupiny 41 – 50 let), což signalizuje riziko převahy postproduktivního věkového pásma v ČSSZ;
- **Dosaženého vzdělání** – nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci s úplným středním vzděláním (68 %), následuje skupina vysokoškoláků (23 %), vyšší odborné vzdělání má 2,5 % pracovníků a zaměstnanců, kteří dosáhli pouze základní vzdělání nebo jsou vyučeni v oboru, pracuje v ČSSZ 6,5 %.¹¹³

V rámci personálního plánování je v ČSSZ definován **optimální profil zaměstnance** pro různé oblasti její činnosti:

- **Zaměstnanec se středoškolským vzděláním**, ukončeným maturitou ve věkovém rozpětí 21 – 40 let **vykonávající odborné agendy sociálního zabezpečení** (agenda důchodového a nemocenského pojištění, kontrolní činnost) na územních organizačních jednotkách (OSSZ);
- **Zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním v bakalářském stupni** (ekonomický nebo právní směr) ve věkovém rozpětí od 21 do 30 let, uplatňující se především na územních organizačních jednotkách v **oblasti výběru pojistného a vymáhání pohledávek**;
- **Zaměstnanec s VŠ vzděláním právního či ekonomického směru v magisterském stupni** ve věkovém rozpětí 30 – 50 let, vykonávající **metodickou a koncepční činnost** zejména v ústředí a na regionálních pracovištích ČSSZ.

Jedním z důležitých cílů v oblasti plánování lidských zdrojů je pro ČSSZ zvyšování podílu věkové kategorie zaměstnanců do 30 let, ovšem i přes tuto snahu o generační vyrovnanost je její snahou působit jako celoživotní zaměstnavatel, u kterého najdou uplatnění i pracovníci starších věkových kategorií.

¹¹³ Česká správa sociálního zabezpečení: Výroční zpráva ČSSZ za r. 2011. ČSSZ [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/vyrocní-zpravy.htm>

Přijímání zaměstnanců a řízení jejich vnitřního pohybu

Proces řízení lidí představuje v ČSSZ především optimální nastavení a oživení vnitřní komunikace, posilování vnímání souvislostí mezi pracovními procesy, efektivní předávání znalostí a zkušeností na jednotlivých pracovištích a zlepšení motivace zaměstnanců, vedoucí ke zvyšování jejich výkonnosti.

Oblast sociálního zabezpečení je poměrně členitá. Zaměstnanec, dobře seznámený se vzájemnou provázaností pracovních procesů, bude lépe, efektivněji a pružněji využívat svůj potenciál a zvyšuje se jeho flexibilita v organizaci v rámci různých pracovních pozic. Jednotlivé fáze pohybu zaměstnance postupují od jeho získávání a přijímání, přes adaptaci, změny v pracovním zařazení až po odchod ze zaměstnání.

Získávání pracovní síly

Základem získávání zaměstnanců je vytvoření systemizovaného místa, které je definováno popisem pracovní činnosti a kritérii pracovního místa. Nově vytvořené či uvolněné místo je primárně obsazováno v rámci kariérového postupu či mezi zaměstnanci, jejichž agendy mají být případně utlumeny, tzn. z „vnitřních zdrojů“. Nástroje výběru lidí se řídí podle typu obsazované pozice:

- **top manažerské pozice** – vnitřní a vnější výběrové řízení dle předem stanovených kritérií ČSSZ;
- **specializované odborné pozice** – vnitřní výběrové řízení, jen v případě neúspěchu je vyhlášeno vnější;
- **ostatní pozice** – výběr z vlastní evidence uchazečů, inzerce, spolupráce s ÚP či pracovními agenturami pro dočasné přidělení absolventů a jejich následné zaměstnání v pracovním poměru, poskytování odborné studentské praxe.

Výběr vhodných uchazečů, stejně jako přijímací pohovory či testování a konečný výběr pracovníka na danou pozici provádí příslušný vedoucí zaměstnanec, zpravidla ředitel organizační jednotky ve spolupráci s budoucím přímým nadřízeným nového pracovníka. Na regionálních pracovištích se podílí na získávání a přijímání zaměstnanců také personální oddělení, na OSSZ potom oddělení vnitřní správy.

Adaptace nového zaměstnance

Adaptační proces, následující po přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru, je v ČSSZ **založena na individuálním přístupu se záměrem dosáhnout jeho stabilizace a eliminovat možnost předčasného odchodu ve zkušební době**. Účelem je nastupujícího zaměstnance motivovat od samotného začátku jeho působení v úřadu k nejlepší výkonnosti. V praxi to probíhá tak, že ihned po nástupu je pracovník seznámen přímým nadřízeným s činnostmi, které jsou realizovány na příslušném útvaru, konkrétními pracovními postupy a podrobnostmi jeho popisu pracovní činnosti tak, aby byl schopen pochopit svou úlohu v kontextu dalších oddělení a dostal možnost osobně se identifikovat s organizací jako celkem.

K tomuto účelu je určen tzv. „**školitel**“, zpravidla to bývá kolega či kolegyně z oddělení či odboru, na které byl zaměstnanec přidělen, ale může to být také vedoucí tohoto útvaru. Mnohdy zaškolování funguje na principech tzv. mentoringu, kdy se mezi novým pracovníkem a „školitelem“ vytváří velmi úzký osobní vztah, který poté přetrvává po dlouhou dobu a je velmi důležitý pro hladký průběh sociální adaptace nového zaměstnance.

Personální oddělení, resp. jeho pracovník na pozici koordinátora vzdělávání zpracovává pro nové zaměstnance **plán individuálního osobního rozvoje (P III)** do kterého vedoucí zaměstnanec zaznamenává v souladu s požadavky daného pracovního místa rozvojové aktivity nového zaměstnance. Jeho úkolem je před vypršením zkušební doby, stanovené v pracovní smlouvě, provést závěrečné hodnocení a rozhodnout, zda zaměstnanec splňuje požadavky stanovené pro danou pozici. V případě, že tomu tak není, je nutné iniciovat ukončení pracovního poměru.

Adaptační proces je nejen zdrojem informací o potencionálních schopnostech nastupujícího zaměstnance, ale je-li správně realizován, pomáhá také formovat loajalitu zaměstnance a zabraňuje případnému odchodu kvalitních lidských zdrojů.

Změny pracovního zařazení

Proces profesního postupu se v ČSSZ uskutečňuje buď na základě žádosti zaměstnance, nebo v návaznosti na hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky. Změna pracovního zařazení se může uskutečnit buď ve stejné úrovni na jiném pracovišti, či ve vyšší (vedoucí) úrovni. Hlavními motivačními nástroji pro vnitřní pohyb zaměstnanců v ČSSZ jsou:

- **vzdělávací programy**, zaměřující se na odborné agendy sociálního pojištění, na profesionalizaci přístupu ke klientům či na získávání a rozvoj manažerských dovedností. Jsou realizovány prezenčně ve vlastních vzdělávacích střediscích ČSSZ nebo formou elektronické vzdělávání (v ČSSZ nazvané e-DV), popřípadě kombinací těchto forem;
- **zvyšování úrovně počítačové gramotnosti**, které patří k nadstandardním nástrojům motivace v podmínkách ČSSZ a uskutečňuje se formou interní a akreditované certifikace (možnost získání ECDL Certifikátu);
- **rozvoj jazykových znalostí** u vybraných zaměstnanců, určených pro zajišťování tlumočnických a předkladatelských služeb, týkajících se odborných textů a interakce se zahraničními klienty. Realizují se formou prezenčních kurzů na jednotlivých pracovištích;
- **absolvování odborných kurzů**, realizovaných externími dodavateli s finanční úhradou ze strany ČSSZ. Jedná se opět o nadstandardní nástroj odměňování a je určen převážně pro pracovníky středního a top managementu.

Řízení vnitřního pohybu zaměstnanců je činností, směřující k vytváření personálních rezerv pro obnovu vedoucích pozic a umožňuje plné využití disponibilního lidského potenciálu. Schopní a loajální zaměstnanci, s nimiž se počítá na vedoucí funkce, by si měli předem osvojit základní kompetence pro manažerské pozice a seznámit se s novými požadavky budoucí práce. Jedině tak budou schopni uvědomit si přijetí vyšší odpovědnosti za rozvoj ČSSZ i za výkonnost a kvalitu práce svých podřízených.

Nucené odchody a penzionování

V důsledku skutečnosti, že obsah činnosti ČSSZ jako státní instituce je definován zákonnými předpisy, mohou v důsledku legislativních změn nastat situace, kdy je **vedení organizace nuceno snížit počet zaměstnanců v některých agendách**. Úkolem vedoucích pracovníků je v takové situaci zvážit jejich převedení na agendy jiného druhu, pouze v krajních případech se v ČSSZ doposud přistupovalo k řešení formou výpovědi. V takových případech byla zaměstnancům poskytována pomoc ve formě tzv. outplacementu, který spočívá v poskytování poradenství v oblasti pracovního práva (pomoc při hledání nového zaměstnání) či sociálních dávek k úspěšnému zvládnutí tíživé životní situace, která nastává při ztrátě zaměstnání. V těchto případech je zaměstnancům

nabízena i možnost převodu na jiná regionální pracoviště v rámci ČSSZ, je-li to ovšem reálné z hlediska dojezdové vzdálenosti.

Penzionování je personální činnost, spojená s odchodem aktivních zaměstnanců do starobního důchodu. Netýká se poživatelů tohoto druhu důchodu, kteří zároveň i pracují, jelikož v současné legislativě je pobírání starobního důchodu a případné rozvázání pracovního poměru postaveno na svobodné volbě zaměstnance. V zájmu efektivního personálního plánování je v ČSSZ nastavena práce se zaměstnanci, kteří splňují podmínky pro přiznání starobního důchodu následovně:

- **přibližně rok před** vznikem nároku na starobní důchod je se zaměstnancem **projednána jeho představa** o setrvání v ČSSZ či ukončení pracovního poměru;
- v souladu s plány kariérního postupu **je určen možný nástupce** odcházejícího zaměstnance;
- **vedoucí příslušného útvaru garantuje a podporuje proces předávání zkušeností** a zpracování adeptů na uvolňující se pracovní místo;
- **je zajištěn kontakt na odcházejícího zaměstnance** pro případ možné výpomoci (např. jako zástup při dlouhodobější nemoci nebo při nárazovém nárůstu objemu některých odborných agend) a také pro realizaci udržování tradic setkávání bývalých zaměstnanců s těmi stávajícími;
- **v případě vedoucích zaměstnanců** je jejich povinností minimálně 5 let před jejich odchodem do důchodu připravovat adekvátní rezervu z vlastních řad. Tento plán rezerv je vytvářen u všech zaměstnanců ve druhém a třetím stupni řízení.

Hodnocení zaměstnanců

V ČSSZ je systém hodnocení manažerským nástrojem, který umožňuje dosažení poslání a stanovených strategických cílů organizace, umožňuje měřitelnost výkonů a vytváří prostředí pro efektivnější rozvoj zaměstnanců. Poskytuje možnost zaměstnancům a jejich nadřízeným v pravidelných intervalech zadávat a vyhodnocovat cíle a úkoly na všech úrovních řízení organizace a mít pod kontrolou výkon celé organizace, který směřuje k naplňování jejího poslání a priorit.

Vedoucí pracovníci jsou v ČSSZ hodnoceni pravidelně 1x ročně, v tříleté periodicitě je prováděno hodnocení zaměstnanců, kteří nejsou ve vedoucích pozicích (zaměstnanec má však právo si roční hodnocení vyžádat). Jeho podstatou je zjištění, zda pracovní a osobní jednání hodnoceného je ve shodě s nároky a požadavky na vykonávanou

pracovní činnost v rámci dané pozice. Důležitou vlastností tohoto nástroje řízení (ovšem pouze za předpokladu, že je správně používán) je schopnost motivovat zaměstnance pro další pracovní činnost.

Zaměstnanci ČSSZ jsou hodnoceni jak z hlediska plnění stanovených cílů, tak z hlediska způsobilostí. V systému hodnocení je uplatňován princip kaskády, tzn., že cíle nižších složek vycházejí z cílů složek vyšších – nejvyšším vedením jsou stanovovány roční prioritní úkoly ČSSZ, na jejich základě jsou formulovány roční cíle pro jednotlivé úseky ústředí a krajská pracoviště, tyto cíle se pak dále rozpadají na cíle jednotlivých OSSZ, jejichž ředitelé stanovují cíle pro nejnižší organizační útvary (odborníky a oddělení).

Hodnocení cílů probíhá prostřednictvím měřitelných klíčových ukazatelů výkonu (tzv. KPI – Key Performance Indicator), které dávají konkrétní představu o kvalitě procesu v útvaru organizace. V ČSSZ jsou takovými ukazateli např. průměrná doba řízení od data podání žádosti např. o starobní důchod do data rozhodnutí o jeho přiznání stanovená ve dnech, v případě hodnocení kvality rozhodování je to počet prohraných soudních sporů k počtu vydaných rozhodnutí v oblasti důchodových dávek vyjádřený v procentech, pokud budeme hodnotit např. efektivitu fungování, může být KPI např. počet exekučních podání ve srovnání s náklady, vynaloženými na jejich zpracování (mzdy, telefony, tisky apod.).

Při hodnocení způsobilosti (kompetence) se jedná o celý komplex vlastností člověka, jeho znalostí, dovedností a přístupu, které používá pro dosahování výsledků své činnosti. Každá způsobilost je definována řadou parametrů (projevů chování), které jsou pro organizaci žádoucí a vedou k úspěšnému dosahování výsledků a naplňování cílů pracovníků. Tyto parametry se hodnotí z hlediska jejich množství a výraznosti. Je to např. efektivita práce a výkon, přístup ke změnám, způsob komunikace a úroveň spolupráce, profesní úroveň, seberozvoj, u vedoucích zaměstnanců také řídicí (manažerské) schopnosti.

Proces hodnocení znamená komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Zahrnuje několik stále se opakujících kroků – výzvu k provedení hodnotícího pohovoru, přípravu na hodnotící rozhovor, jeho vlastní průběh a následnou práci se zaměstnanci. Výstupy hodnocení jsou zaznamenávány do typizovaného formuláře „Záznam hodnocení zaměstnance/vedoucího zaměstnance“ (P IV).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání, profesní rozvoj a jazykové programy patří ke standardu firemní kultury ČSSZ. Důkladné proškolení zaměstnanců je podmínkou toho, aby bylo schopni správně aplikovat právní úpravu sociálního zabezpečení a vysvětlit ji klientům.

Vzhledem ke svému dominantnímu postavení v oblasti sociálního zabezpečení v ČR vychází ČSSZ z vlastních vzdělávacích programů, které jsou zpracovávány na základě analýzy vzdělávacích potřeb ve vzájemné spolupráci napříč všemi organizačními jednotkami. Vzdělávání zaměstnanců je v ČSSZ založeno na principu celoživotního vzdělávání a obsahově je definováno v Katalogu vzdělávacích modulů ČSSZ. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou zajišťovány jak prostřednictvím vlastního lektorského sboru z řad odborných zaměstnanců jednotlivých oblastí činnosti, tak i odborníky mimo ČSSZ.

Elektronické vzdělávání (e-learning) je koncipováno tak, aby poskytovalo rozdílené proškolení jednotlivým cílovým skupinám:

- **kurzy vstupního vzdělávání úvodního** – jsou určeny novým zaměstnancům, kteří v rámci adaptačního procesu získávají základní informace o ČSSZ;
- **kurzy vstupního vzdělávání následného** – směřují k osvojení informací a znalostí v rámci odborných agend – oblast důchodového a nemocenského pojištění, výběru pojistného, správní řízení, provádění evropského práva sociálního zabezpečení;
- **kurz Klient** – zásady jednání je určen všem zaměstnancům pro osvojení si žádoucích komunikačních dovedností při jednání s klientem;
- **kurz „kancelářské angličtiny“ Business English** je doplňkovou formou jazykového vzdělávání. Jeho cílem je prohloubení dovedností v oblasti telefonické a společenské komunikace a je určen pro zaměstnance s jazykovou úrovní mírně pokročilá a vyšší.

Nástavbové kurzy jsou realizovány pro vybrané zaměstnance prezenční formou ve výukových střediscích ČSSZ v Kroměříži, Křešicích a Karlových Varech, navazují na kurzy e-learningové a obsahově jsou zaměřeny na prohloubení znalostí v odborných agendách. Ve spolupráci s právníckými fakultami Univerzity Karlovy v Praze a Univerzity Palackého v Olomouci jsou pořádány specializační kurzy, zaměřené na získání a prohloubení znalostí ze správního, občanského, obchodního, pracovního a trestního práva a rovněž evropského a mezinárodního práva sociálního zabezpečení. Pro vybrané zaměstnance by mělo být zajišťováno jazykové vzdělávání formou prezenční skupinové

a individuální výuky se zaměřením na odbornou terminologii z oblasti sociálního pojištění. Tento projekt je však v současné době z důvodu nedostatku finančních prostředků zastaven.

Manažerské vzdělávání je v současnosti spolufinancováno ze strukturálních fondů EU prostřednictvím projektu „**Modernizace řízení a rozvoj lidských zdrojů v ČSSZ**“, který je zaměřen na rozvoj klíčových kompetencí z oblastí práce s riziky, řízení výkonu, řízení změn, vedení lidí a týmů a komunikačních dovedností.

Péče o zaměstnance

V oblasti péče o zaměstnance se ČSSZ nezaměřuje pouze na zabezpečení materiálních pro výkon práce, ale také na vytváření pozitivního klimatu a dobrých vztahů na pracovišti. Úkolem každého vedoucího pracovníka na všech úrovních řízení je uvědomění si významného vlivu vlastního stylu řízení jako formy spolupráce s podřízenými. Součástí jeho každodenní práce by mělo být:

- informování jemu podřízených zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování,
- požadování výkonů, jejich kontrola, vyjádření chvály, případně i oprávněné kritiky,
- maximální podpora a motivace zaměstnanců,
- otevřenost při vedení rozhovorů s podřízenými.

Jestliže se tak v praxi skutečně děje, je výsledkem takového přístupu k péči o zaměstnance posílení jejich loajality k ČSSZ a utváření pozitivních pracovních i osobních vztahů na pracovištích.

Specifickým úkolem v oblasti péče o zaměstnance je uzavírání **zajištění Kolektivního vyjednávání** mezi odbory a ČSSZ. Zaměstnance zastupuje Podnikový výbor odborových organizací správ sociálního zabezpečení, složený ze zástupců regionů. Každoročně je uzavírána nová „Podniková kolektivní smlouva“, jejíž součástí jsou i „Zásady ČSSZ pro hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb“.

V jeho rámci byly v předchozích letech realizovány různé sociální programy (rekreace, kultura, sport, půjčky, penzijní připojištění), kdy zaměstnanec dostal přidělenou určitou část finančních prostředků (individuální osobní konto) a sám rozhodoval, pro jakou aktivitu částku použije. Od r. 2011 jsou však z důvodu nedostatku finančních prostředků, způsobeného nutností úspory v oblasti veřejných financí, omezeny veškeré sociální programy pouze na příspěvek na stravování a finanční výpomoc ve specifikovaných tíživých životních situacích.

4.4 Dotazníkové šetření

Anonymní dotazníkové šetření bylo realizováno ve druhé polovině měsíce ledna 2013. Jeho cílem bylo získání subjektivních názorů zaměstnanců ČSSZ na nastavení interní komunikace v organizaci, informace o jejich povědomí, týkající se organizační kultury a zjištění, jak tyto faktory ovlivňují jejich spokojenost, pracovní pohodu a motivaci k pracovnímu výkonu.

Dotazník (P V) jsem vytvořila speciálně pro tento vlastní výzkum, obsahoval 33 otázek, z nichž prvních 23 bylo zaměřeno na testování stanovených hypotéz, zbývajících deset otázek na zjištění povědomí zaměstnanců o firemní kultuře a její charakteristiku a nevztahují se k žádné z hypotéz. Otázky byly většinou uzavřené s možností výběru jedné nebo více alternativních odpovědí, v dotazníku bylo použito také škálování.

Dotazník byl mezi respondenty distribuován v listinné podobě v celkovém počtu 100 kusů ve druhé polovině měsíce ledna 2013. Na Okresní správě sociálního zabezpečení, kde pracuji i já, bylo rozdáno 34 dotazníků, zbývajících 66 dotazníků bylo předáno prostřednictvím kontaktních osob z řad mých kolegů zaměstnancům OSSZ ve dvou dalších okresech Jihomoravského kraje (na žádost ředitelů OSSZ neuvádím konkrétní místa). Návratnost vyplněných dotazníků byla poměrně vysoká, činila 91 %. Základní soubor tedy tvoří 91 respondentů.

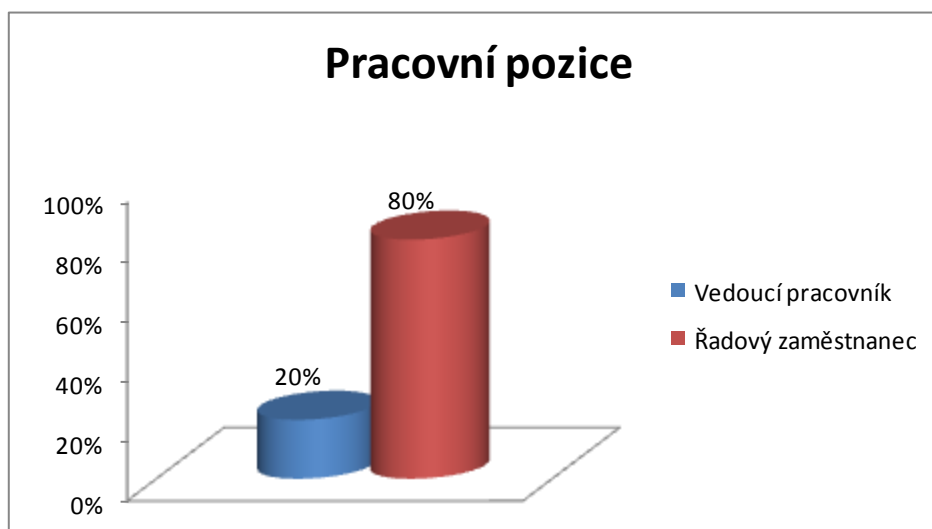
Způsob vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyplněné dotazníky jsem zpracovávala v programu MS Excel 2007. Informace získané z odpovědí respondentů byly analyzovány sečtením četností jednotlivých odpovědí a výsledky zpracování jednotlivých bodů dotazníku jsou prezentovány formou grafického znázornění, včetně procentuálního vyjádření a doplněny slovním komentářem.

U některých otázek nebyly ze strany respondentů dodrženy instrukce k označení odpovědí, v několika a případech nebyly některé z otázek zodpovězeny vůbec, proto se celkový počet odpovědí v některých položkách dotazníku liší.

Před distribucí dotazníků mezi všechny respondenty jsem provedla předvýzkum na malém souboru v počtu 10 lidí a na základě jejich reakcí jsem přehodnotila svůj původní záměr provést v rámci výzkumu i srovnání mezi jednotlivými typy oddělení na OSSZ. Otázka, týkající se příslušnosti respondenta k určitému oddělení, byla zcela vypuštěna.

Otázka č. 1: *Jaká je Vaše pracovní pozice?*

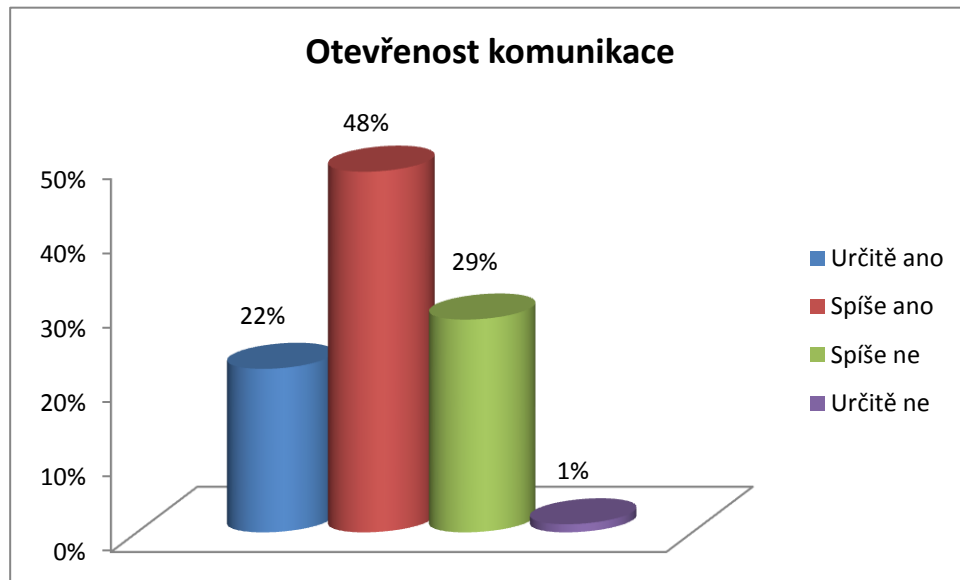


Obr. 3. Pracovní pozice

Otázka byla zaměřena na zjištění postavení respondenta v organizaci. Šetření se zúčastnilo 73 řadových zaměstnanců a 18 vedoucích pracovníků na první úrovni řízení (vedoucí oddělení). Vzhledem ke skutečnosti, že všechny tři organizační jednotky ČSSZ, kde byl výzkum realizován, jsou z hlediska počtu zaměstnanců přibližně stejně velké a mají stejný počet oddělení (organizační struktura jednotlivých OSSZ je naprosto shodná), zúčastnilo se šetření 18 z možných 24 vedoucích pracovníků, což činí podíl 75 %. Hlavním účelem této otázky bylo zjistit, jak budou vedoucí pracovníci odpovídat na otázky, týkající se nastavení interní komunikace a stylu vedení lidí.

Kromě celkového vyhodnocení četností odpovědí všech respondentů jsem navíc zvlášť vyhodnotila dotazníky, ve kterých byla označena pracovní pozice „vedoucí pracovník“ a zjistila jsem, že jejich odpovědi na výše zmíněné otázky byly v drtivé většině případů shodné s většinovým názorem respondentů ze skupiny řadových zaměstnanců (výsledky otázek 2. – 9. a 13. – 21.). Z toho vyplývá, že neexistuje žádný výrazný rozdíl v charakteru komunikace a ve stylu vedení lidí na linii řadový zaměstnanec – vedoucí oddělení a na vyšší linii vedoucí oddělení – ředitel/ředitelka OSSZ.

Otázka č. 2: *Domníváte se, že interní komunikace ve Vaší organizaci se dá charakterizovat jako otevřená?*

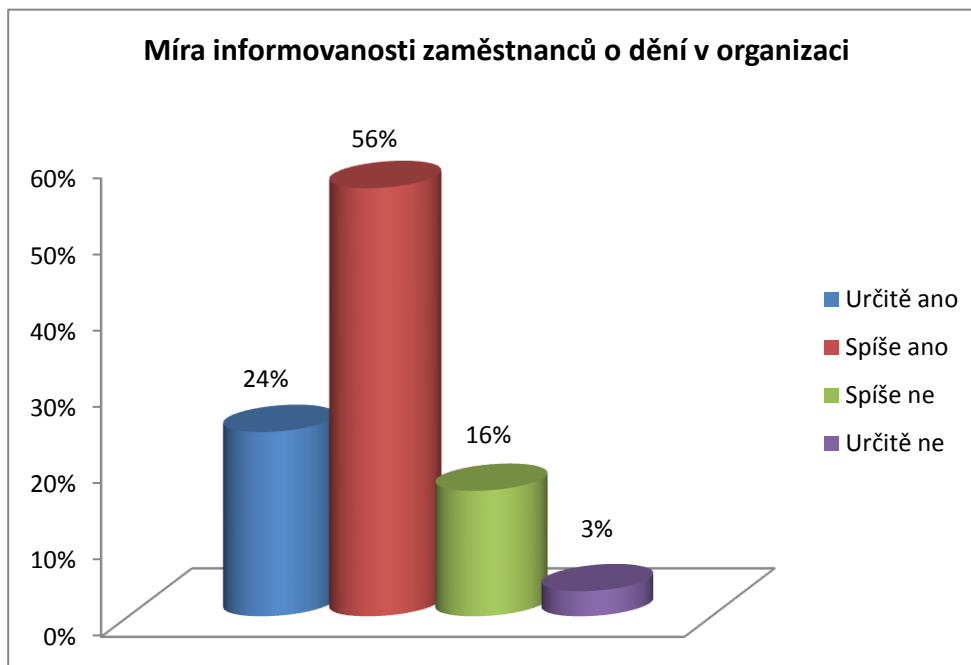


Obr. 4. Otevřenost komunikace

Téměř dvě třetiny respondentů považuje komunikační prostředí organizace za spíše otevřené, 22 % z nich je o této skutečnosti přesvědčeno naprosto. Poněkud alarmujících je 29 % dotázaných, kteří si myslí, že komunikace není dostatečně otevřená. Na základě pozorování a znalosti prostředí je možné předpokládat, že se tato téměř jedna třetina vyjádření může týkat komunikace v ČSSZ jako celku, tedy mezi vyššími a nižšími úrovněmi řízení (ústředím ČSSZ, případně regionálními pracovišti a OSSZ). Nasvědčují tomu i výsledky některých následujících otázek, týkajících se zkušenosti respondentů s komunikací jejich bezprostředně přímého nadřízeného na OSSZ, která je vesměs označovaná jako velmi otevřená (otázky č. 13. – 21.)

Otázka měla být zřejmě přesněji formulována, jelikož pojem „Vaše organizace“ je možné chápat ve dvojím významu, nebo mohla být také rozdělena, aby respondenti měli možnost charakterizovat zvlášť komunikační prostředí přímo na svém pracovišti (OSSZ) a zvlášť v organizaci jako celku (ČSSZ).

Otázka č. 3: *Myslíte si, že jste v dostatečné míře, včas a srozumitelně informován/a o zásadních událostech, probíhajících ve Vaší organizaci?*



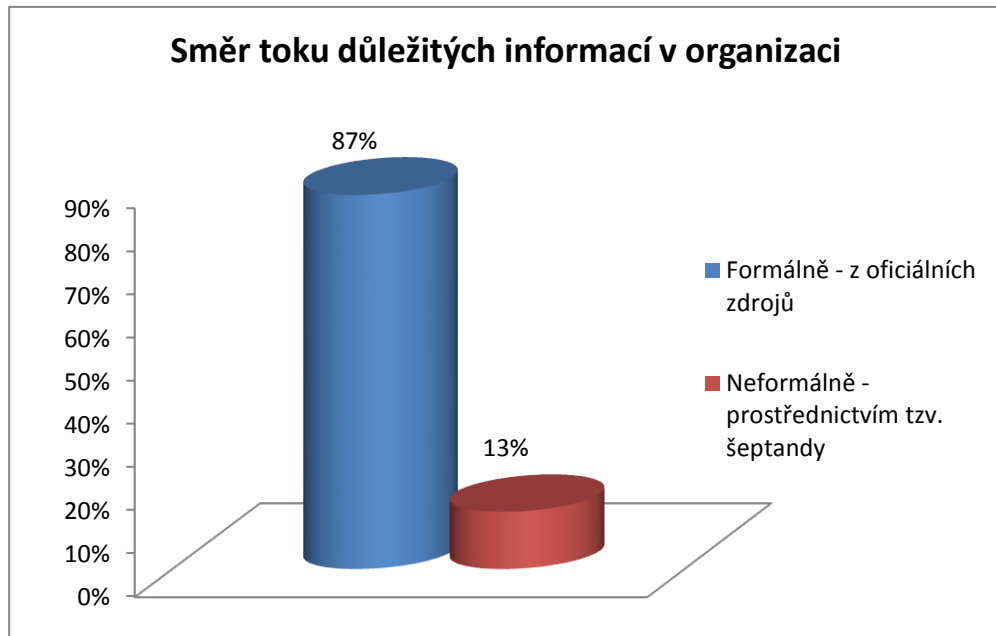
Obr. 5. *Míra informovanosti zaměstnanců o dění v organizaci*

80 % respondentů je dostatečně, včas a srozumitelně informováno a událostech, ovlivňujících pracovní život organizace. Tento výsledek nasvědčuje tomu, že tok zásadních informací, které zaměstnanci potřebují pro výkon své práce (např. implementace legislativních změn do praxe) nebo informace, týkající se zásadních změn v organizační struktuře, je dostatečně silný.

Informovat zaměstnance o důležitých událostech, které mohou ovlivnit nejen jejich pracovní, ale také osobní život (např. organizační změny) je velmi důležité a má to přímou souvislost s jejich motivací a přístupem k práci. Jestliže např. upozorní na problém, přijdou s nápadem, návrhem nebo vyjádří obavy ohledně budoucího směřování organizace, ve které pracují, měl by na to management reagovat bez ohledu na to, zda jsou tyto obavy oprávněné či nikoliv.

Jestliže jeho reakce spočívá v tom, že existenci problému popírá nebo nereaguje vůbec, nevidí důvod, proč by měli být lidé seznámeni se záměry zaměstnavatele nebo s důvody, které vedly k určitým řídicím rozhodnutím, zaměstnanci začnou být lhostejní. Ztrácí víru v to, že snaha měnit věci k lepšímu má smysl a vede to jen k tomu, že zajímavé nápady zůstanou v šuplíku a problémy zůstávají bez povšimnutí.

Otázka č. 4: *Důležité informace, které potřebujete ke své práci, k Vám přicházejí formálně či neformálně?*



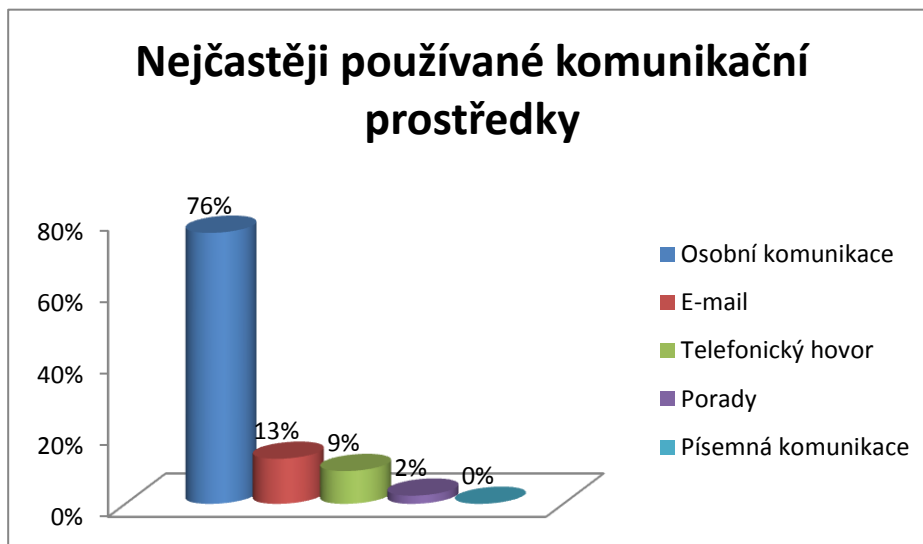
Obr. 6. Směr toku důležitých informací v organizaci

Tato otázka, v návaznosti na předchozí, která se týkala síly informačního toku, se zaměřuje na jeho směr. 87 % respondentů odpovědělo, že informace dostávají formální cestou, tedy z oficiálních zdrojů. Na základě znalosti prostředí usuzují, že se tak děje především prostřednictvím přímých nadřízených či elektronických prostředků, jako je e-mail nebo vnitřní internetová síť Intranet.

Předávání informací v rámci ČSSZ se uskutečňuje především prostřednictvím porad, které jsou jednou ze základních forem interní komunikace. Na porady užšího vedení (TOP management), konané zpravidla dvakrát měsíčně, navazují jedenkrát za měsíc porady vedení, kterých se zúčastňují zástupci regionálních pracovišť.

Zpravidla jsou jimi ředitelé těchto pracovišť, kteří v rámci pravidelných porad následně předávají informace ředitelům OSSZ ve své působnosti. Navazují porady vedoucích oddělení s řediteli OSSZ a jejich prostřednictvím se informace dostávají k řadovým zaměstnancům. Frekvence porad je zpravidla jednou měsíčně, v případě potřeby jsou ale na všech úrovních svolávány i porady operativní, na nichž se řeší například krizové události.

Otázka č. 5: *Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte v interní komunikaci s Vašimi spolupracovníky?*



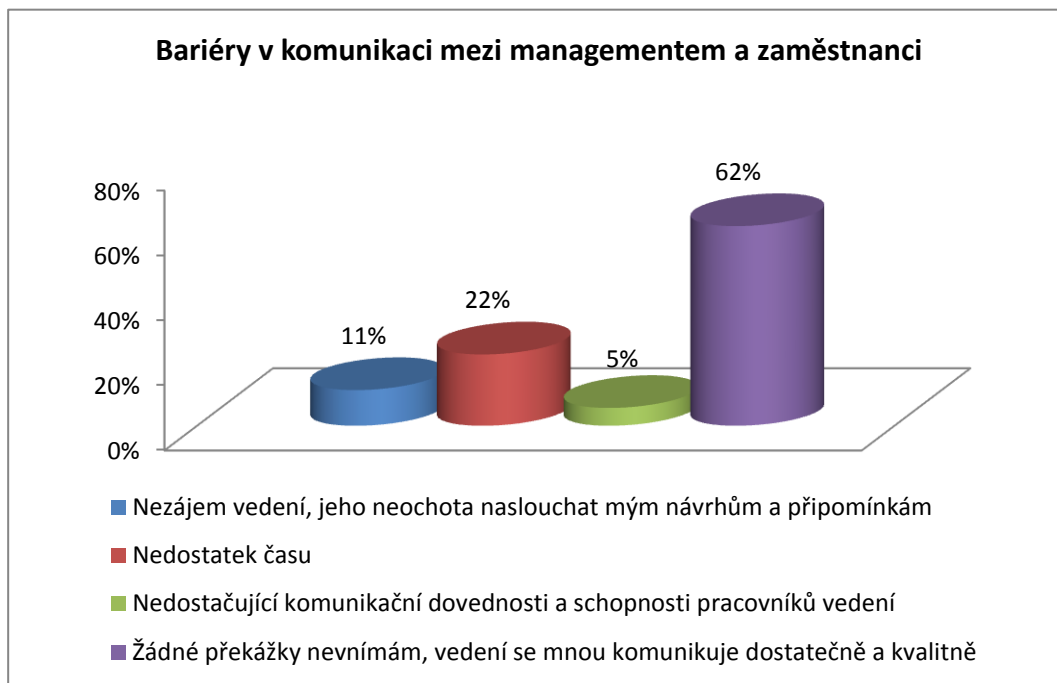
Obr. 7. *Nejčastěji používané komunikační prostředky*

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla volba využívání komunikace „tváří v tvář“, kterou označilo téměř 80 % dotázaných. Svědčí to jednak o důležitosti komunikace jako významného prvku sociální interakce, jednak o kvalitě mezilidských vztahů na pracovišti. Kdyby se lidé nevnímali navzájem pozitivně, raději by volili nepřímé komunikační prostředky.

Výsledek může na druhé straně vyvolávat dojem, že pracovníci organizace tráví až příliš mnoho času osobním kontaktem, ale při zvážení faktu, že odborné agendy, vykonávané na OSSZ, jsou obsahově velmi úzce provázány a že všechny tři organizační jednotky, kde byl výzkum realizován, mají v průměru kolem 60 zaměstnanců (navíc ani jedna z budov není prostorově příliš rozlehlá), není tento výsledek příliš překvapující.

Většina odborné práce na OSSZ je zpracovávána prostřednictvím specifických softwarových aplikací, které nejsou zaměstnanci navzájem sdíleny (všichni v nich mohou pracovat, ale jeden druhému nemohou napříč odděleními „nahlízet“ do počítače). Proto je naprosto běžným jevem, že pracovníci různých oddělení osobně konzultují případy, které se obsahově dotýkají více agend.

Otázka č. 6: *Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi managementem Vaší organizace a Vámi?*



Obr. 8. Bariéry v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci

Tato otázka směřovala ke zjištění charakteru komunikace v ČSSZ jako celku, tedy mezi vyšším vedením (pracovníky ústředí, regionálních pracovišť) a pracovníky OSSZ. V tomto smyslu byli respondenti slovně instruováni před předáním dotazníku k vyplnění. 62 % respondentů nevnímá žádné překážky v komunikaci s managementem a považuje ji za kvalitní a dostatečnou. 22 % dotazovaných vidí bariéry v nedostatku času, 5% ve špatných komunikačních kompetencích pracovníků vyššího vedení.

11% respondentů označilo jako překážku nezájem vedení a neochotu naslouchat. Ač tento údaj není z hlediska celku příliš početný, přesto by měl být alarmujícím signálem a výzvou k zamyšlení pro pracovníky vyššího managementu. Pro vyšší vypovídací hodnotu výsledků této otázky by zřejmě bylo vhodné provést výzkum v rámci organizačních jednotek v různých regionech, což mi bohužel nebylo umožněno. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovníci managementu na regionálních pracovištích a v ústředí rozhodují o všech zásadních záležitostech, týkajících se ČSSZ, může být tento výsledek také signálem nefunkční zpětné vazby.

Otázka č. 7: *Platí dle Vašeho názoru tvrzení, že čím uzavřenější je komunikační kanál od managementu směrem k zaměstnancům, tím intenzivněji se diskutuje mezi zaměstnanci a vznikají spekulace o důležitých záležitostech organizace?*



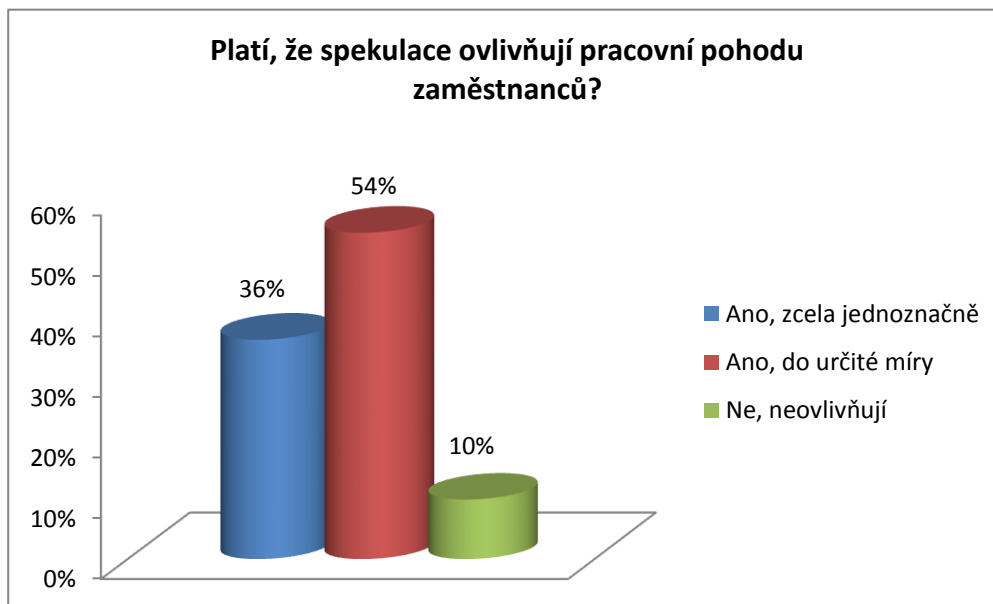
Obr. 9. *Platí, že čím méně vedení komunikuje, tím více zaměstnanci spekulují?*

Tato otázka byla zaměřena k testování hypotézy č. 1 a byla zodpovězena zcela jednoznačně. 86 % dotazovaných potvrdilo vztah mezi mírou průchodnosti komunikační cesty, vedoucí od managementu k zaměstnancům a vznikem spekulací, šířících se většinou cestou tzv. „tiché pošty“.

V ČSSZ je komunikace směrem odshora dolů určena pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům prostřednictvím porad na všech úrovních řízení. Tímto směrem by však měly proudit i informace o záležitostech zásadního významu, které mohou ovlivnit budoucnost organizace. Pokud tomu tak není, začnou se šířit neřizeně.

Pro management by mělo být klíčové předcházet situacím, kdy se zaměstnanci dozívají významné informace mnohem rychleji neoficiální cestou. Dochází totiž velmi často k jejich významovému posunu a vzniku nežádoucí nejistoty a obav. Vezmeme-li v úvahu, že zaměstnanci ČSSZ jsou v drtivé většině ženy, jejichž myšlení a prožívání je více založeno na emocích a mají větší potřebu sdílet prožitky a nalézat v takových situacích „spřízněné duše“, není divu, že se případné spekulace šíří v organizaci rychlostí blesku.

Otázka č. 8: *Domníváte se, že spekulativní a nejasně a nejednoznačně interpretované informace z neoficiálních zdrojů mohou ovlivňovat Vaši pracovní pohodu?*



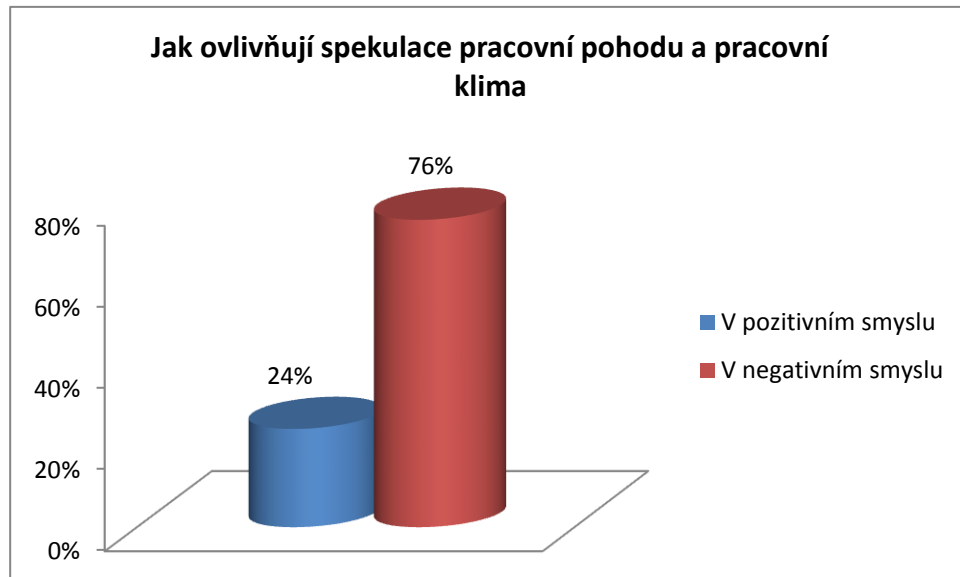
Obr. 10. Platí, že spekulace ovlivňují pracovní pohodu zaměstnanců?

36 % respondentů na tuto otázku, vztahující se stejně jako předchozí k hypotéze č. 1. odpovědělo, že informace spekulativního charakteru by zcela jednoznačně ovlivnily jejich pracovní pohodu a tím i sociální klima pracoviště. Nedostatečné a nejasné informace mohou vyvolat u zaměstnanců stres a nespokojenost, mohou vznikat rozpory a v jejich důsledku také konflikty. Takové situace, vyvolávající v lidech napětí přímo ovlivňují nejen jejich pracovní chování, ale také výkon. V krajním případě může takový stav vést až k destabilizaci organizace.

Má-li dojít v organizaci k určitým změnám, musí management pracovníky pro tyto změny získat, a to právě prostřednictvím komunikace. Každá změna může znamenat ohrožení dosavadních jistot a vyvolává přirozeně určitý odpor. Aby byl překonán, musí zaměstnanci dostávat odpovědi na základní otázky, týkající se např. toho, co bude s jejich pracovním místem, zda se změní náplň jejich práce, jaká je jejich budoucnost v organizaci.

V prostředí ČSSZ mohou být takové spekulace vyvolávány v poslední době např. nejasnostmi ohledně přechodu finančních toků pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti pod správu Finančních úřadů. Tato transformace není ani legislativně doposud vyřešena.

Otázka č. 9: *V jakém smyslu mohou spekulace a nejednoznačně interpretované informace Vaši pracovní pohodu?*



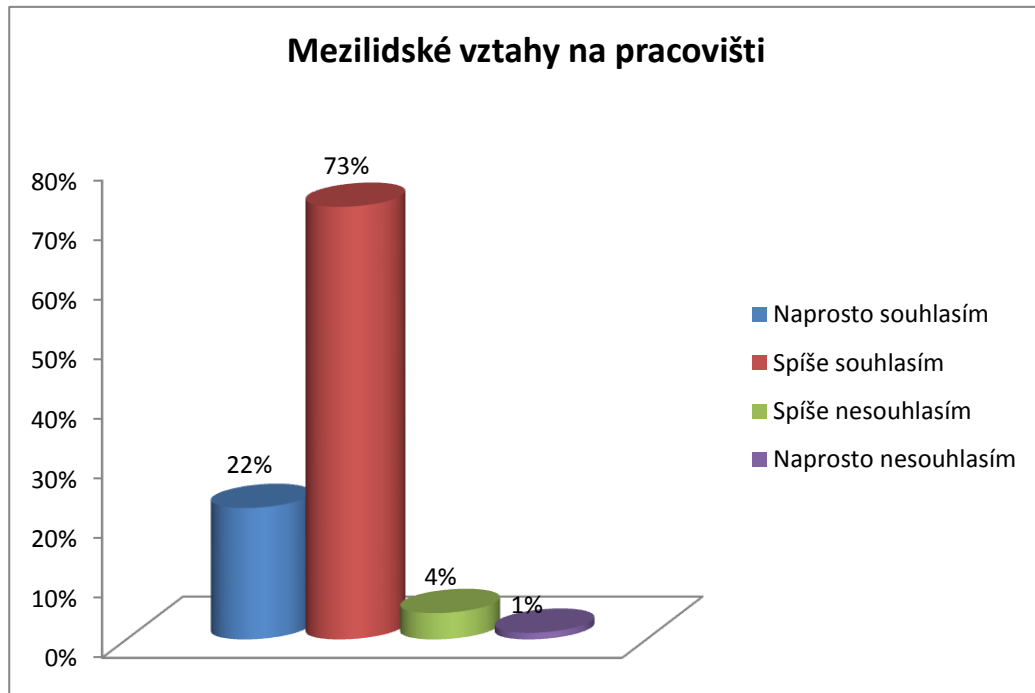
Obr. 11. *Jak ovlivňují spekulace pracovní pohodu a pracovní klima*

90 % respondentů odpovědělo (z toho 36 % zcela jednoznačně), že nejasné a spekulativní informace ovlivňují jejich pracovní pohodu a klima na pracovišti. 76 % dotázaných uvedlo, že tento vliv má negativní charakter, takže spekulace v nich vyvolávají pocit nejistoty v zaměstnání, obavy a negativní postoje k práci. Odpovědi na otázky č. 8 a č. 9 tak potvrzují nejen konstatování, vztahující se k otázce č. 7, ale také hypotézu č. 1.

Zaměstnanci musí být přiměřeně a včas informováni o všem, co by je mohlo v organizaci zajímat. Utajování některých informací vede ke vzniku fám, které mají zpravidla nepříznivý dopad do oblasti pracovních vztahů. Stejně tak nebezpečná může být situace, kdy lidé mají omezené možnosti sdělovat své názory, resp. o jejich názory nikdo nestojí.

Správně fungující systém interní komunikace je nejlepší prevencí konfliktů na pracovišti a živnou půdou pro formování zdravých vztahů mezi lidmi. Neinformovaný a nejistý zaměstnanec nikdy nebude podávat maximální pracovní výkon a plně využívat svůj potenciál. Navíc dobré pracovní vztahy zvyšují pocit sounáležitosti a identifikace se zaměstnavatelem.

Výrok č. 10: *V organizaci panuje mezi spolupracovníky pohoda, jsou zde dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra.*

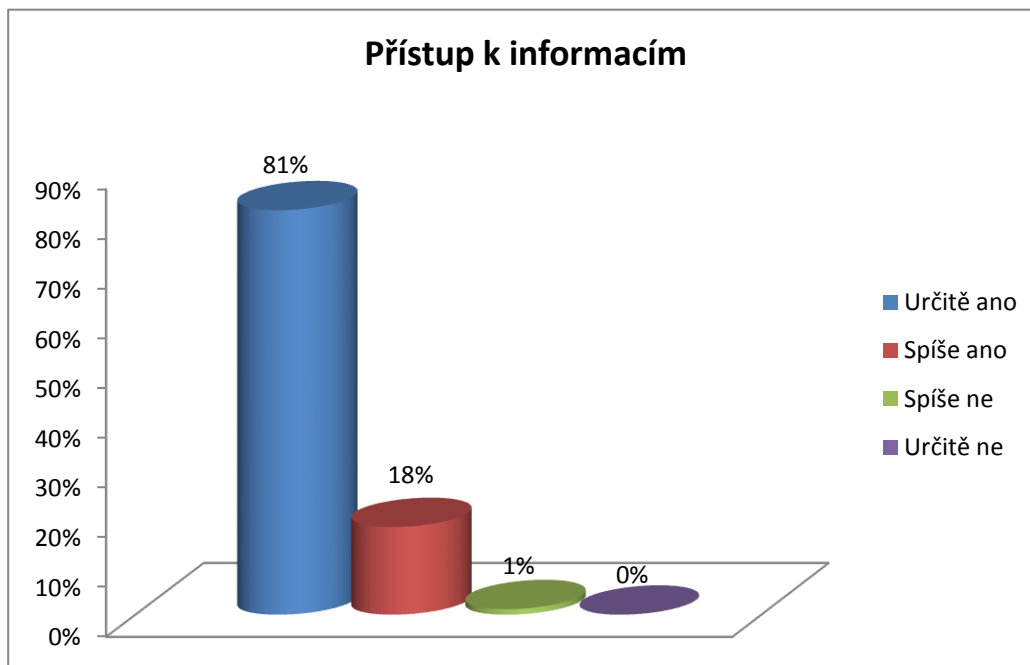


Obr. 12. Mezilidské vztahy na pracovišti

95 % respondentů se domnívá, že v organizaci panuje pohoda a je zde přátelská atmosféra. Tento výsledek dokresluje nízkou míru výskytu překážek v komunikaci, vyplývající z některých předchozích výsledků.

Skutečnost, že pouze 22 % dotazovaných naprosto jednoznačně souhlasí s uvedeným výrokem a velký podíl (73 %) tvoří sice kladné, ale tak trochu váhavé odpovědi, může být důsledkem toho, že na některých odděleních jsou kolektivy skutečně velmi silně stmeleny a kvalitní neformální vztahy, udržované i mimo pracoviště, se promítají do pracovního procesu. Většina pracovních kolektivů funguje zřejmě více méně bezproblémově, ale pouze v rámci pracoviště.

Otázka č. 11: *Jste dobře seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?*

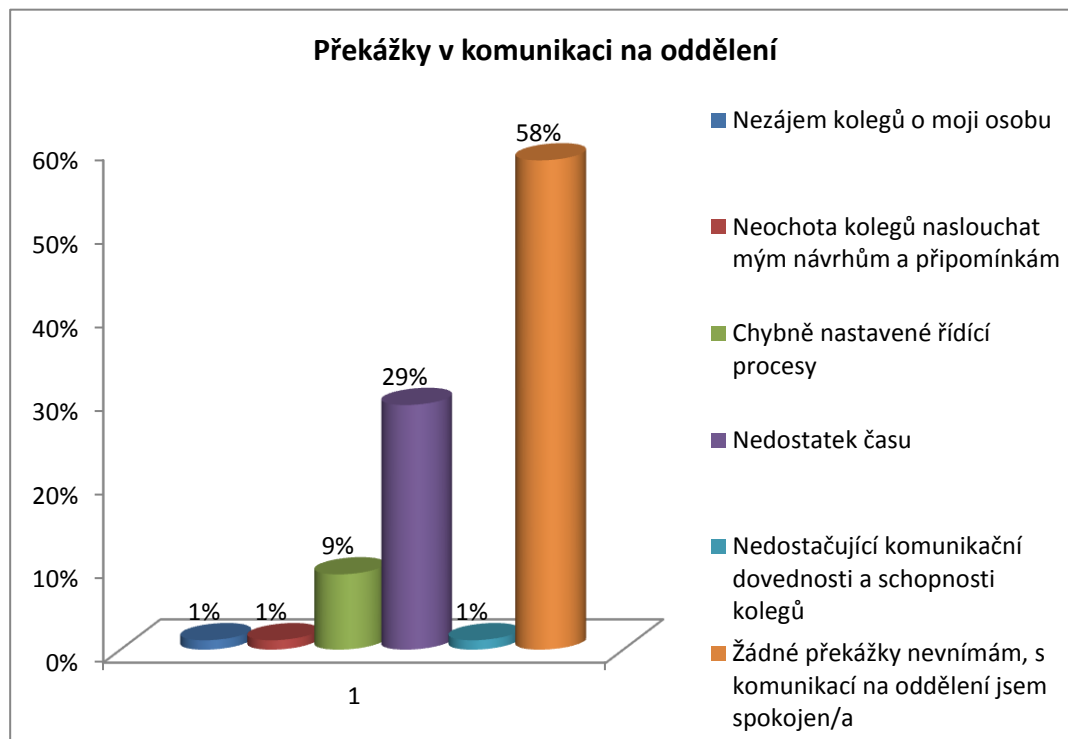


Obr. 13. Přístup k informacím

Naprosto jednoznačný výsledek u této otázky, kdy 99 % procent dotázaných uvedlo, že mají dostatek informací pro svoji práci a vědí, co mají dělat, potvrzuje skutečnost, že jak vedoucí oddělení, tak i ředitelé OSSZ, kde bylo šetření prováděno, zajišťují jejich přísun příkladným způsobem. Odpověď „určitě ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných, odpověď „spíše ne“ pouze 1.

Navíc tento výsledek nasvědčuje tomu, že na zkoumaných pracovištích probíhá plynulý a bezproblémový proces adaptace nových zaměstnanců. Právě důkladné seznámení nového pracovníka jak s jeho povinnostmi, vyplývajícími z právních předpisů, tak s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení zaručují, že úspěšně překoná počáteční fáze vyrovnávání se s novým prostředím, vytvoří se u něj příznivý postoj k organizaci, zvýší se pravděpodobnost jeho stabilizace a bude podávat v co nejkratším čase žádoucí pracovní výkon.

Otázka č. 12: *Jaké překážky v komunikaci vnímáte ve vašem pracovním týmu?*

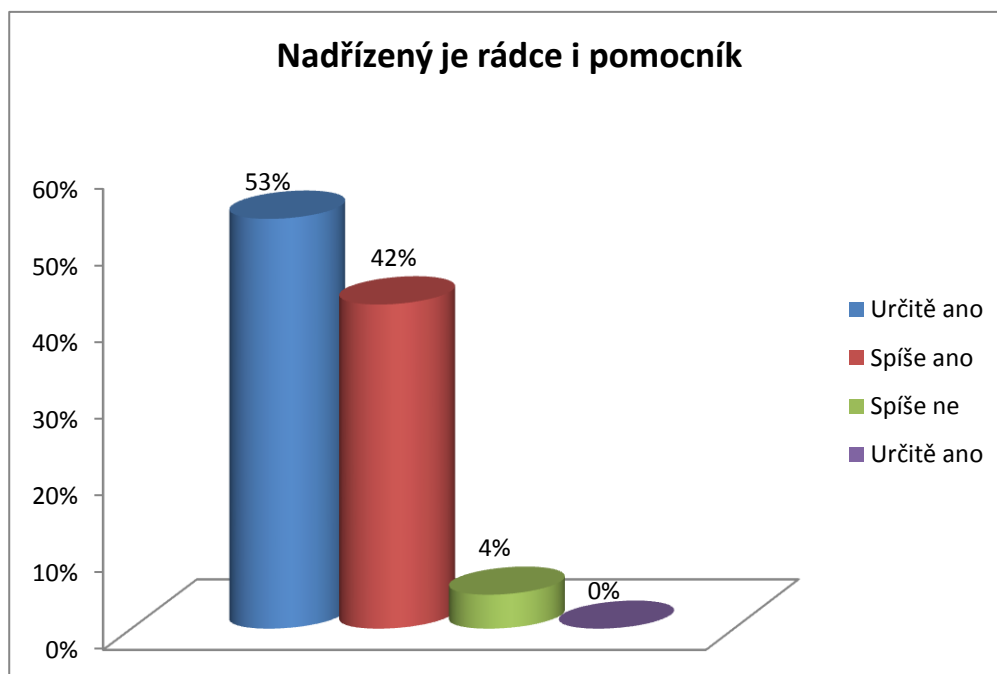


Obr. 14. Překážky v komunikaci na oddělení

Více než polovina respondentů je spokojena s komunikací v rámci oddělení, na kterém pracuje a nevnímá v ní žádné bariéry. 29 % vidí problém v nedostatku času, což koresponduje s faktem, že ČSSZ je zejména v posledních třech letech vystavena nutnosti implementace velkého množství legislativních změn a s tím souvisejících změn programového vybavení (nových softwarových aplikací, které ne vždy napomáhají efektivitě práce).

Zvládnutí těchto změn je zejména pro vedoucí oddělení na OSSZ, kde je realizován praktický výkon všech odborných agend a kontakt s klienty (regionální pracoviště a ústředí vykonávají koncepční, metodickou a řídicí činnost) velmi časově náročné a nemusí jim už zbývat tolik času na komunikaci s podřízenými. Devítiprocentní podíl názorů, že problém spočívá ve špatně nastavených řídicích procesech, je zřejmě důsledkem toho, že ne každý vedoucí oddělení je schopný manažer a dokáže efektivně zorganizovat a rozdělit práci. Nezájem kolegů a neochotu naslouchat označil jako problém vždy pouze jeden dotazovaný, což je dalším důkazem toho, že na odděleních panují kvalitní pracovní vztahy.

Výrok č. 13: *Můj přímý nadřízený je vždy ochoten mi poradit a pomoci, je pro mě inspirací.*



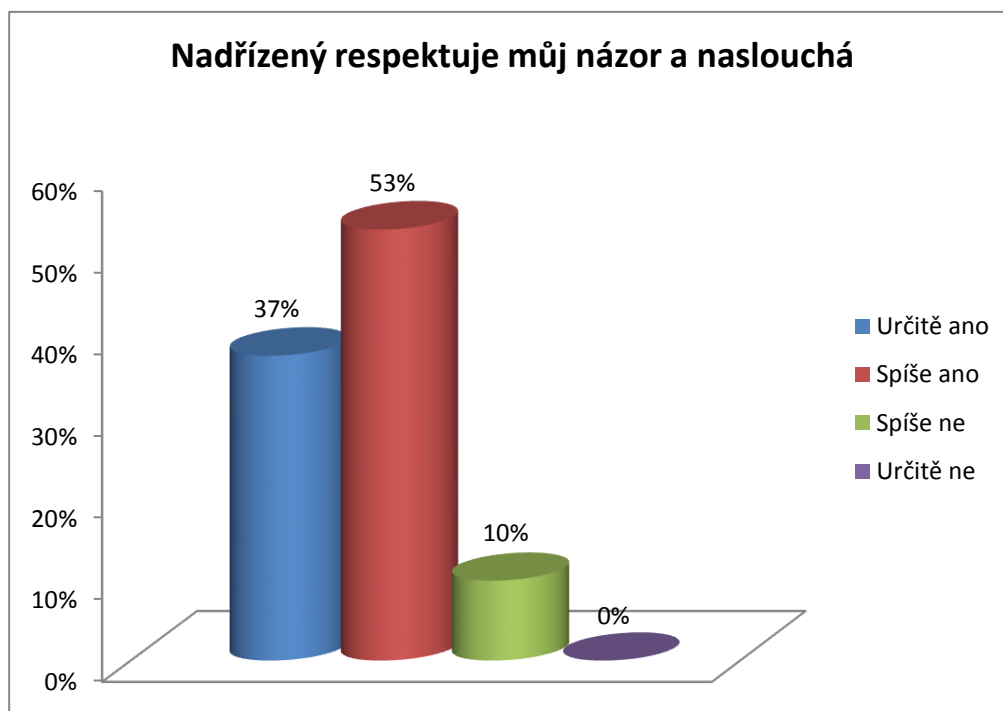
Obr. 15. Nadřízený je rádce i pomocník

95 % dotázaných odpovědělo, že jejich vedoucí oddělení (v 18 případech ředitel OSSZ) je pro ně inspirací, ochotně poskytne radu i pomoc, přičemž 53 % z nich je o tom naprosto přesvědčeno. Pouze 4 lidé uvedli, že tomu tak spíše není a nikdo z respondentů neuvedl, že by mu jeho nadřízený nepomohl nebo neporadil. Otázka se vztahuje k hypotéze č. 2.

Motivovat a inspirovat zaměstnance, působit osobním příkladem, povzbuzovat jejich odpovědnost, zájem o práci i osobní sebedůvěru patří k základním úkolům řídicího pracovníka na kterémkoliv stupni řízení.

Dobry „šéf“ musí být v pravý čas a v potřebné situaci lidem k dispozici. Podřízení potřebují jeho podporu nebo alespoň pocit, že je k takové podpoře připravený. Je-li to skutečně dobrý vedoucí, je si vědom toho, že za ním častěji budou přicházet s problémy a špatnými zprávami. Snadné situace totiž většinou lidé zvládnou sami a dobré zprávy považují za samozřejmé.

Výrok č. 14: *Můj přímý nadřízený naslouchá mým názorům a respektuje je, i když jsou odlišné od jeho vlastních názorů.*

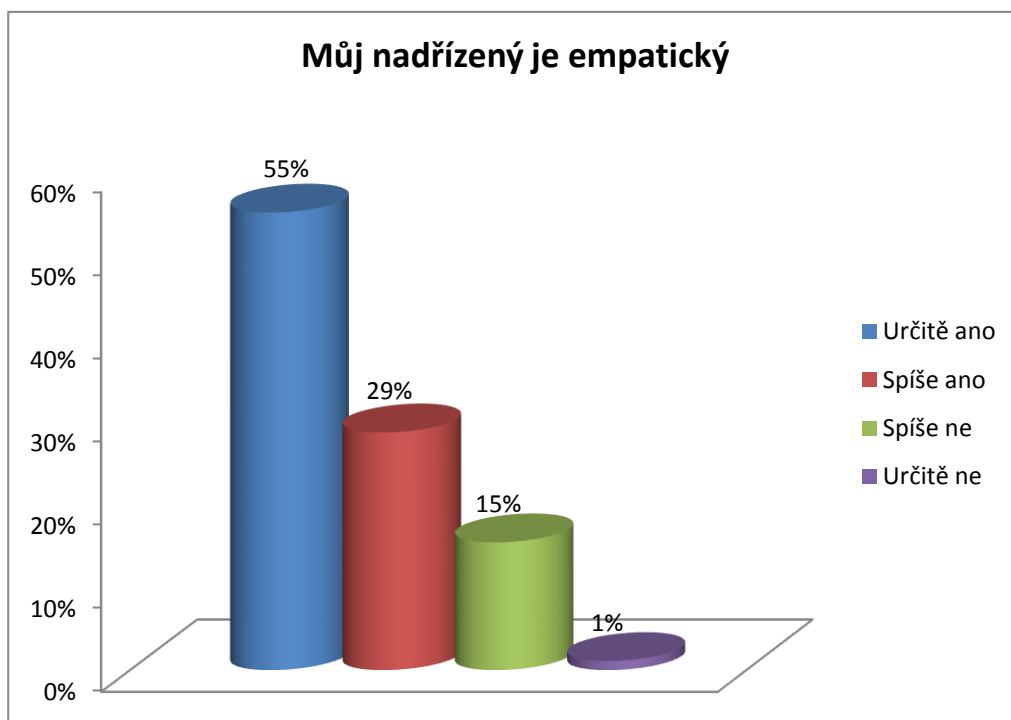


Obr. 16. *Nadřízený respektuje můj názor a naslouchá*

Otázka byla zaměřena na zjištění informací k testování hypotézy č. 2. Kvalitní informace jsou základem pracovní činnosti. Z pozice vedoucího pracovníka je však nestačí pouze předávat, on je musí od svých podřízených také získávat. Musí mít tedy schopnost lidem kolem sebe naslouchat, ptát se na jejich názor a chce-li být ve své práci úspěšný, neměl by v žádném případě postrádat otevřenost vůči pohledům ostatních, byť jsou odlišné. Pokud tomu tak není, vznikají konflikty a nespokojenost pracovníků, která samozřejmě ovlivňuje i úroveň jejich pracovního výkonu.

90 % dotázaných zaměstnanců OSSZ se domnívá, že jejich nadřízený výše uvedené ovládá a uplatňuje při své práci, i když naprosto přesvědčeno je o tom jen 37 %. To poskytuje prostor pro zamyšlení především pro vyšší vedení ČSSZ, protože vedoucí pracovníci na 1. stupni řízení nejsou cíleně vzděláváni v rozvíjení základních manažerských kompetencí. A právě schopnost naslouchat je jedna z těch nejdůležitějších. Vzdělávání v této oblasti se týká řídicích pracovníků od ředitelů OSSZ výše.

Výrok č. 15: *Můj nadřízený si se mnou dokáže popovídat i o nepracovních záležitostech a zajímají ho mé problémy.*

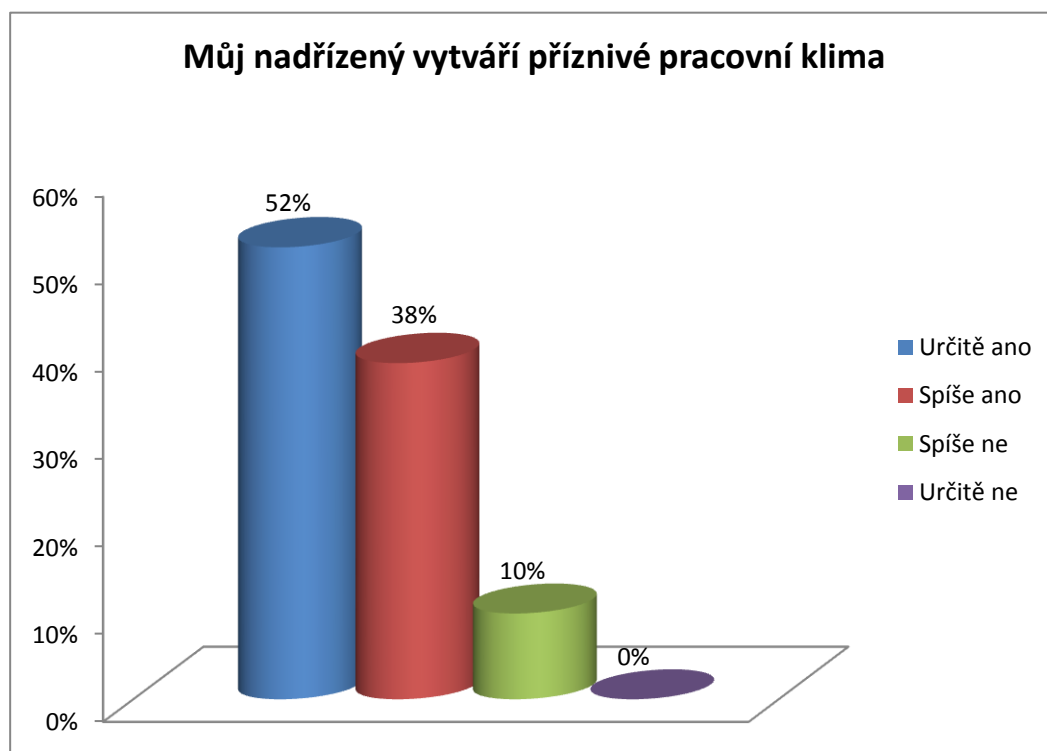


Obr. 17. *Můj nadřízený je empatický*

Více než polovina dotázaných je přesvědčena, že jejich přímý nadřízený se o ně zajímá nejen jako o lidský zdroj, jehož potenciál je využíván k plnění úkolů, ale také jako o člověka, osobnost, s jeho pocity a potřebami. Totéž, i když s určitou mírou váhavosti, si myslí i dalších 29 %.

Aby člověk mohl někoho vést a řídit, ovlivňovat jeho myšlení, musí především dobře rozumět sám sobě a na tomto základě dokáže také rozpoznat a pochopit pocity ostatních, vidět věci jejich očima, vnímat jejich obavy a rozumět jejich příčinám. Schopnost empatie je základním předpokladem „dobrého vycházení“ se spolupracovníky. Člověk není robot a nedokáže přepínat z programu do programu. Naše osobní pocity, trápení, smutky a strachy se prolínají s naším působením v pracovním prostředí a dobrý vedoucí musí takové signály vnímat.

Výrok č. 16: *Můj přímý nadřízený vytváří svým přístupem, jednáním a chováním příznivou a podnětnou atmosféru na pracovišti.*

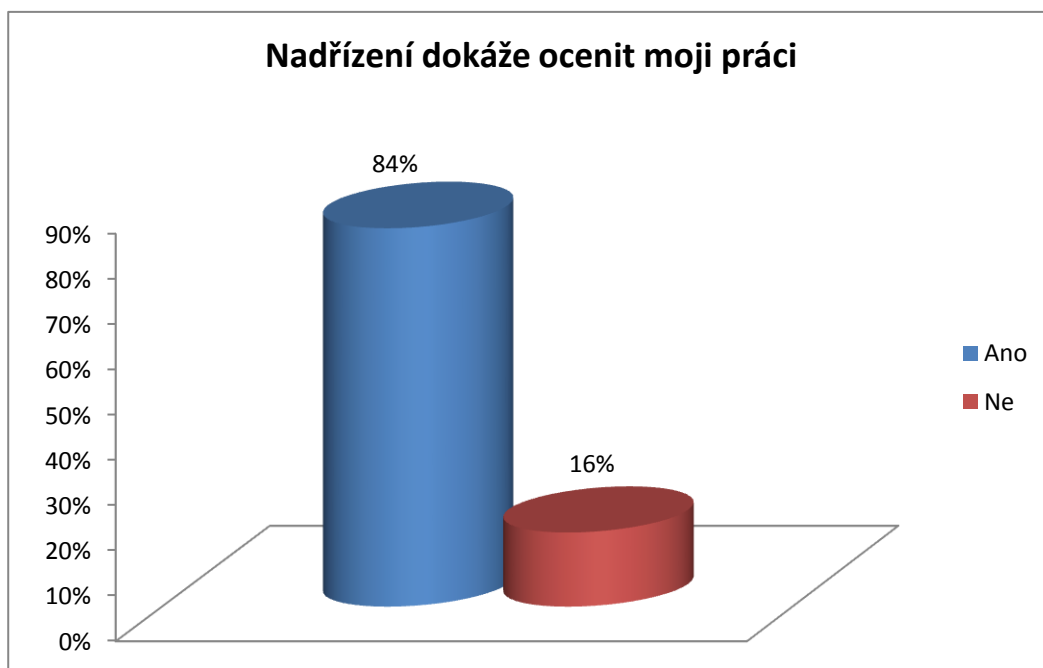


Obr. 18. *Můj nadřízený vytváří příznivé pracovní klima*

Více než tři čtvrtiny dotazovaných potvrzují, že většina vedoucích oddělení, ale i ředitelů zkoumaných OSSZ (z 18 vedoucích pracovníků zvolilo odpověď „ano“ 17, jeden odpovídal „spíše ne“) vytváří při výkonu své řídicí práce příznivé pracovní prostředí, včetně mezilidských vztahů, umožňující jim vydat ze sebe to nejlepší. Je to jeden ze znaků demokratického přístupu k vedení lidí.

K efektivnímu vedení lidí přispívá i umění správně využívat humor na pracovišti. Ten pomáhá mezi lidmi, ať už je jejich postavení jakékoliv, uvolnit, motivovat a inspirovat, dodat energii a zvýšit výkonnost u těch, kteří ho umí přijmout. Mnoho řídicích pracovníků si myslí, že pokud se nechají vtáhnout do nějaké legrace, podkope to jejich důvěryhodnost. Ovšem zaměstnanci bývají zpravidla daleko loajálnější k nadřízenému, který rozumí legraci, než k přísnému „sucharovi“. Je to také jedna z cest, jak dosáhnout toho, že lidé budou kvalitně odvádět i tu část obsahu své práce, která je příliš nebaví a nenaplnuje, což u práce ryze administrativního charakteru není nic neobvyklého.

Výrok č. 17: *Vím, že za kvalitně odvedenou práci mohu očekávat ze strany mého nadřízeného uznání, pochvalu, poděkování.*

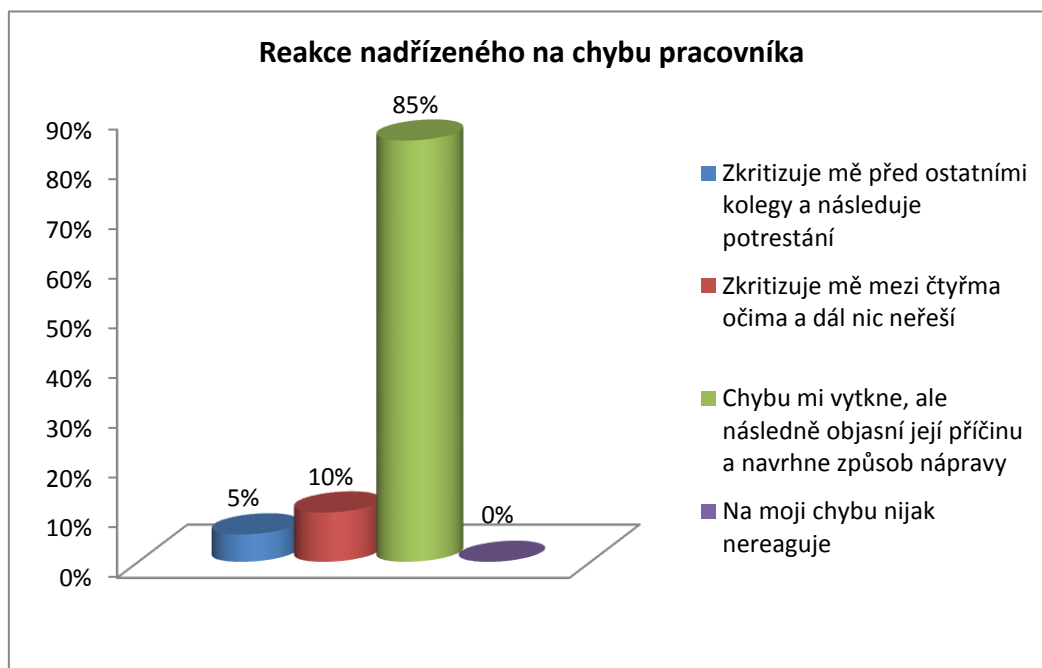


Obr. 19. Nadřízený dokáže ocenit moji práci

Přesvědčivých 84 % kladných odpovědí dokazuje, že vedoucí pracovníci OSSZ dokáží své podřízené motivovat i prostřednictvím nehmotného nástroje, kterým pochvala za odvedenou práci bezesporu je. Její význam spočívá v tom, že podporuje pracovní výkon nebo chování, kterého se týká a zvyšuje pravděpodobnost, že se v budoucnu zaměstnanec bude chovat stejně. Každý člověk čas od času potřebuje pocítit, že to co dělá, dělá správně.

Uznání, ocenění ze strany vedoucího má zvláště význam tehdy, má-li práce jeho podřízených rutinní charakter, což je pro některé činnosti v rámci OSSZ charakteristické (např. zpracování pošty na podatelně, přepojování telefonních hovorů, zpracovávání statistických přehledů, zadávání dokladů o pracovní neschopnosti do systému apod.). Taková práce neposkytuje mnoho příležitostí k osobnímu vyniknutí. Ale i zaměstnanci, kteří jsou s pracovními podmínkami včetně platu spokojeni, trpí poklesem motivace, pokud se jim od šéfa nedostává pochvaly či ocenění. Mají pocit, že vedoucí jejich práci neuznává nebo mu na ní nezáleží. Otázka se vztahuje k hypotéze č. 2.

Výrok č. 18: **Když udělám při práci chybu, můj nadřízený reaguje tímto způsobem:**

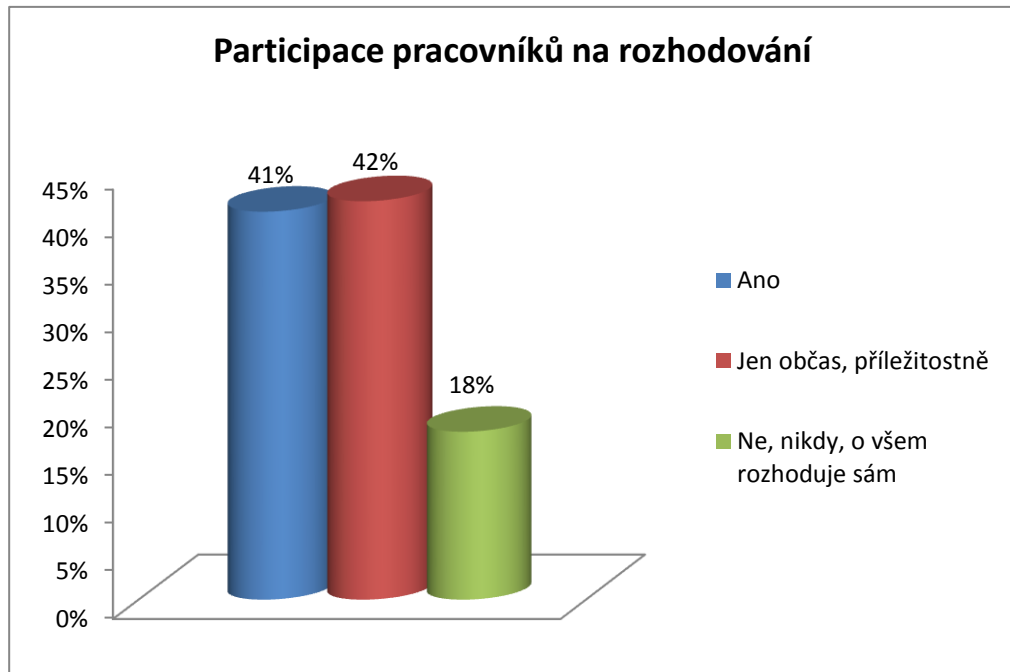


Obr. 20. Reakce nadřízeného na chybu pracovníka

Úkolem vedoucího pracovníka nesmí být hledat chyby zaměstnanců za každou cenu, ani je za jejich chyby trestat. Musí zavčas rozpoznat a sdělit jim nedostatky v jejich práci tak, aby se jich mohli v budoucnu vyvarovat. Jednou z nejcennějších manažerských dovedností je umět konstruktivně podávat kritiku, tzn. dosáhnout změny v pracovním chování podřízeného pracovníka, ale přitom neničit jeho sebevědomí, motivaci a iniciativu. Součástí správně provedeného kritického hodnocení, které je charakteristické pro styl řízení, založený na spolupráci, musí být i rozbor příčiny, která k chybě vedla a společné hledání způsobu její nápravy.

85 % dotazovaných respondentů se dle odpovědí na otázku, vztahující se k hypotéze č. 2 domnívá, že vedoucí pracovníci zkoumaných OSSZ výše uvedenou dovednost ovládají. Pouze 10 % uvádí, že po kritice vedoucího nenásleduje pomoc při nápravě chybného rozhodnutí zaměstnance, ale kritika se odehrává „mezi čtyřma očima“, což je také jedna ze zásad jejího správného podávání. 5% dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený je kritizuje před ostatními a potrestá, což může v podmínkách OSSZ znamenat finanční postih (např. snížení osobního příplatku či nepřiznání odměny za práci), ovšem k takovým krokům se přistupuje pouze v případě závažného porušení pracovních povinností či pracovní kázně.

Výrok č. 19: *Můj nadřízený mi dává možnost podílet se na rozhodování o pracovních záležitostech v rámci našeho oddělení.*

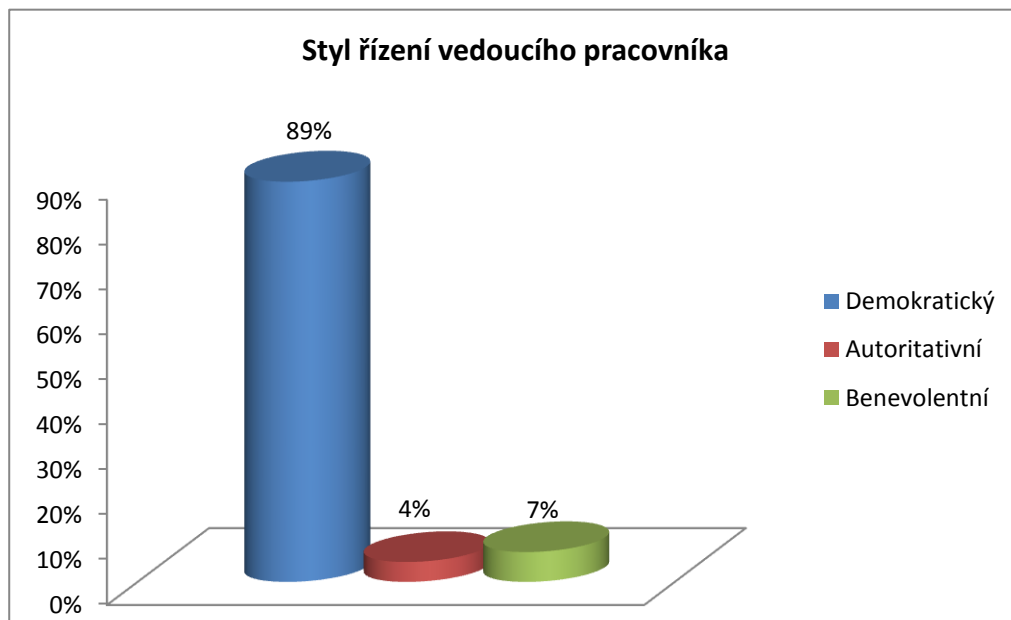


Obr. 21. Participace pracovníků na rozhodování

41 % pracovníků vybraných OSSZ konstatovalo, že mají možnost podílet se na rozhodování v pracovním procesu, 42 % alespoň a 18 % vůbec nikdy. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovní postupy, uplatňované v rámci výkonu činnosti OSSZ jsou dány interními metodickými předpisy, které jsou závazné pro celou ČSSZ, a není možné se od nich odchýlit, může se participace pracovníků na pracovních záležitostech týkat pouze organizace výkonu činností na jednotlivých odděleních nebo delegování.

Přenášet na schopné zaměstnance vlastní složitější úkoly, umožňující jim samostatně se rozhodovat a přebírat vyšší odpovědnost jim zpravidla přináší vyšší uspokojení. Každé oddělení pracuje jako skupina a pokud vedoucí nedeleguje a trvá na tom, že o všem bude rozhodovat sám, skupina vykoná méně práce. Navíc hrozí, že se pracovníci postupně odnaučí samostatně uvažovat a nejsou toho schopni ani tehdy, kdy hrozí vznik mimořádných situací, např. vedoucí náhle dlouhodobě onemocní a může být ohrožena plynulost výkonu práce na oddělení. Otázka směřovala k získání doplňujících informací k testování hypotézy č. 2.

Výrok č. 20: *Styl řízení lidí, který uplatňuje můj přímý nadřízený, bych charakterizoval/a jako:*



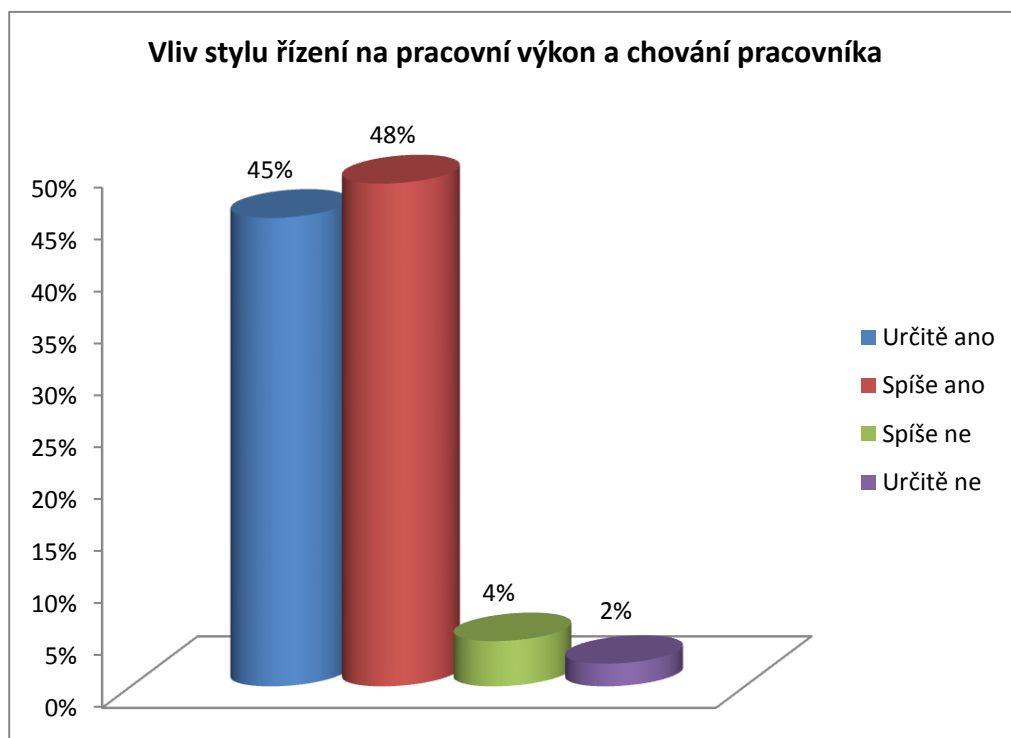
Obr. 22. Styl řízení vedoucího pracovníka

Četnost odpovědí na tuto otázku, kdy 89 % respondentů označilo styl řízení jejich přímého nadřízeného jako demokratický, potvrzuje a dokresluje výsledky předchozích sedmi otázek, které byly zaměřeny právě na zjištění toho, jakým způsobem vedoucí pracovníci na vybraných OSSZ řídí své podřízené (v dotazníku byla v této otázce uvedena u každé nabízené možnosti i stručná charakteristika jednotlivých stylů řízení a byla přímo zaměřena k testování hypotézy č. 2).

Demokratický styl řízení je charakteristický spoluprací vedoucího s podřízenými, získáváním zpětné vazby, otevřenou komunikací, která má formu diskuse, respektem k lidem, spravedlivým přístupem ke všem a zájmem nejen o pracovní, ale také osobní stránku života lidí, které vede.

Průvodním znakem takového vztahu je důvěra, založená na přesvědčení, že vedoucí své podřízené neklame, že to co žádá od jiných, dodržuje i on sám, že se nebrání otevřené komunikaci a tomu, co lidé říkají, skutečně věří. Nebrání se odlišným názorům, neuhýbá před nepříjemnými dotazy a je ochoten přiznat chybu nebo alespoň připustit, že nezná odpověď na všechny otázky.

Otázka č. 21: *Myslíte si, že styl řízení, jaký uplatňuje Váš nadřízený v rámci Vašeho oddělení, přímo ovlivňuje Vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?*

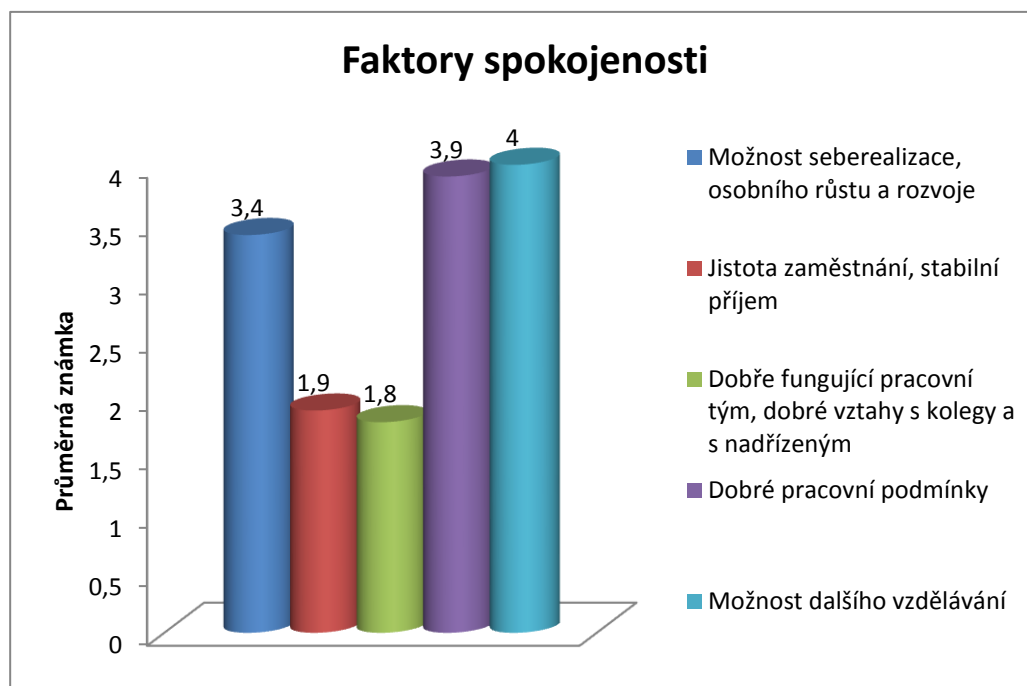


Obr. 23. Vliv stylu řízení na pracovní výkon a chování pracovníka

Odpovědi na tuto otázku prokazují přímou souvislost mezi charakterem stylu řízení vedoucího oddělení či ředitele OSSZ a pracovními výkony zaměstnanců, a přispívají tak k potvrzení hypotézy č. 2. 97 procent respondentů onu souvislost potvrdilo kladnou odpovědí, 4 % si spíše nemyslí, že to, jak k nim přistupuje jejich nadřízený, by ovlivňovalo jejich pracovní působení a pouhá 2% jsou přesvědčena, že tomu tak není určitě.

Zaměstnanci mají tendenci chování svých vedoucích napodobovat. Pokud se oni dívají do budoucnosti s důvěrou a optimismem, lépe se jim daří své podřízené motivovat, protože na ně působí přesvědčivěji a lidé mají rádi při pohledu do budoucna pocit jistoty. Naopak jestliže vedoucí bude váhavý, nerozhodný, vnitřně nejistý nebo se bude k těm, které má vést chovat nepoctivě, budou taková i oni. A to se všemi důsledky, které to pro organizaci může mít.

Otázka č. 22: *Která z následujících charakteristik pracovního prostředí dle vašeho názoru nejvíce ovlivňuje spokojenost člověka v práci?*

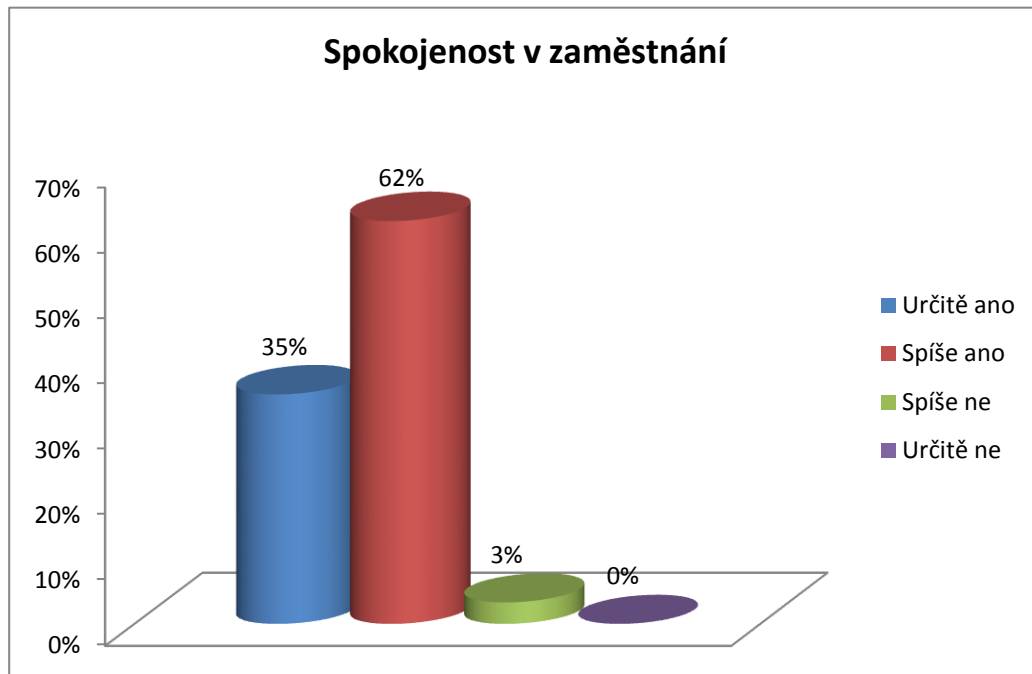


Obr. 24. Faktory spokojenosti

U této otázky, vztahující se k hypotéze č. 3, byly respondenti požádáni, aby oznámkovali jednotlivé faktory hodnotami od jedné do pěti jako ve škole (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité) podle toho, jak subjektivně vnímají jejich význam pro svoji spokojenost v zaměstnání. Nejlepší ohodnocení získala stabilita příjmu a jistota práce (známka 1,8), následují dobré pracovní vztahy jak na horizontální, tak na vertikální úrovni společně s týmovým duchem pracoviště (1,9), možnost seberealizace, dobré pracovní podmínky a jako nejméně důležitá byla označena možnost dalšího vzdělávání.

V dnešní nejisté době není výsledek zase až tak překvapující, přestože už ani v zaměstnání státních institucí nemohou počítat s absolutní jistotou zaměstnání. Sektor veřejné správy je výrazně ovlivňován momentální politickou situací a ČSSZ, spadající do působnosti Ministerstva práce a sociálních věcí, je z hlediska své činnosti přímo závislá na charakteristice sociální politiky vlády.

Otázka č. 23: *Jste v zaměstnání spokojený?*

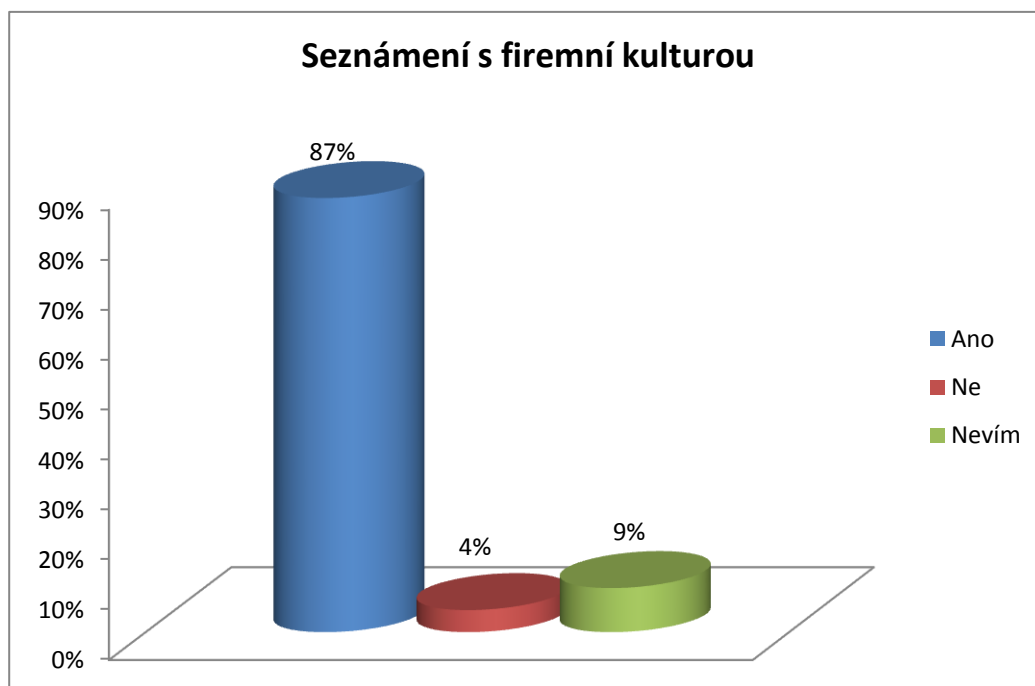


Obr. 25. Spokojenost v zaměstnání

Otázka byla zaměřena na zjištění subjektivní spokojenosti pracovníků OSSZ se svým zaměstnáním a byla zaměřena k potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 3. O něco málo více než jedna třetina dotazovaných je v zaměstnání naprosto spokojena, 62 % je spokojeno s určitou výhradou. Pouze 3 lidé odpověděli, že spíše nejsou spokojeni, žádný z respondentů nevyjádřil naprostou nespokojenost.

Spokojený zaměstnanec je zárukou úspěchu organizace. Naopak ten, který spokojený není, má sklon chápat svou práci jako méně významnou část svého života. Pracuje často pod úrovní svých možností, příliš se nesnaží a nemá ani zájem své schopnosti nějakým způsobem rozvíjet. Často může být důvodem nespokojenosti nedostatek ocenění, pocit nespravedlnosti např. při odměňování nebo nedůvěra v jeho schopnosti.

Otázka č. 24: *Byl jste seznámen/a s hodnotami, cíli, přístupy a vnitřními normami Vaší organizace, tedy firemní kulturou?*

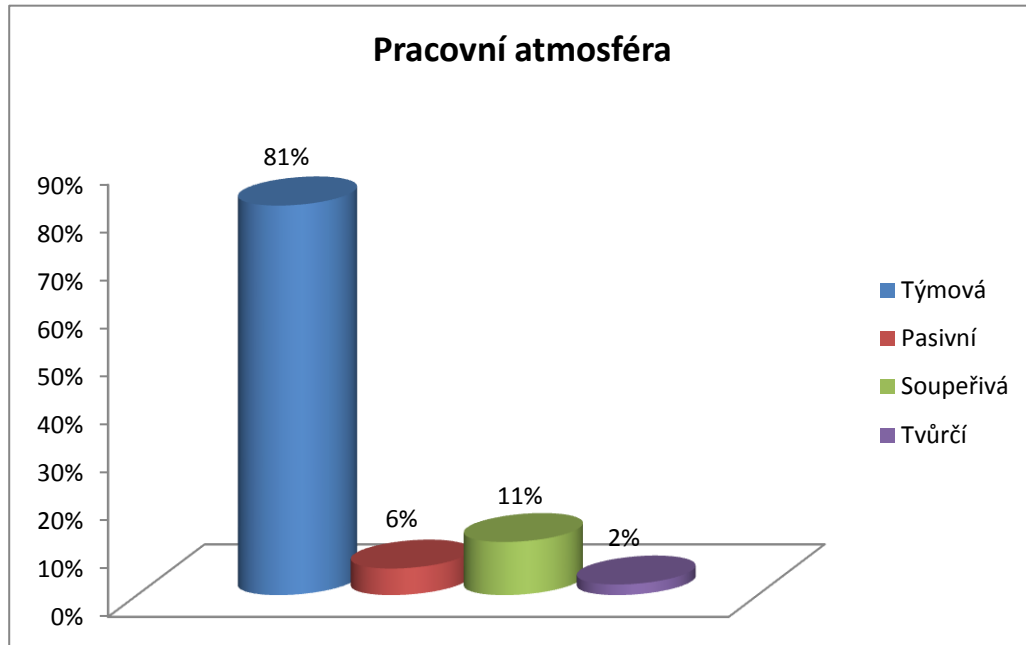


Obr. 26. Seznámení s firemní kulturou

Vysoký poměr kladných odpovědí (87 %) vyjadřuje, že většina zaměstnanců v rámci zkoumaných OSSZ má povědomí o tom, jaké jsou základní hodnoty a cíle jejich zaměstnavatele a jakými normami se mají řídit. Celkem 13 % dotazovaných odpovědělo záporně, což v rámci zkoumaného souboru představuje 12 zaměstnanců.

Může to být způsobeno tím, že nejsou seznámeni s obsahem pojmu firemní kultura, jelikož ten se v interních materiálech organizace vyskytuje v této formulaci jen zcela výjimečně a sporadicky (já osobně jsem se s ním setkala při studii poměrně velkého množství interních materiálů pouze jedenkrát). Pokud by však skutečně netušili, jaké jsou hodnoty a normy organizace, ve které pracují, byl by tento údaj poměrně alarmující. Zvláště, zvažíme-li fakt, že zkoumány byly pouze 3 organizační jednotky ČSSZ z 86 možných v rámci ČR.

Výrok č. 25: *Pracovní atmosféru v celé Vaší organizaci byste charakterizoval jako:*



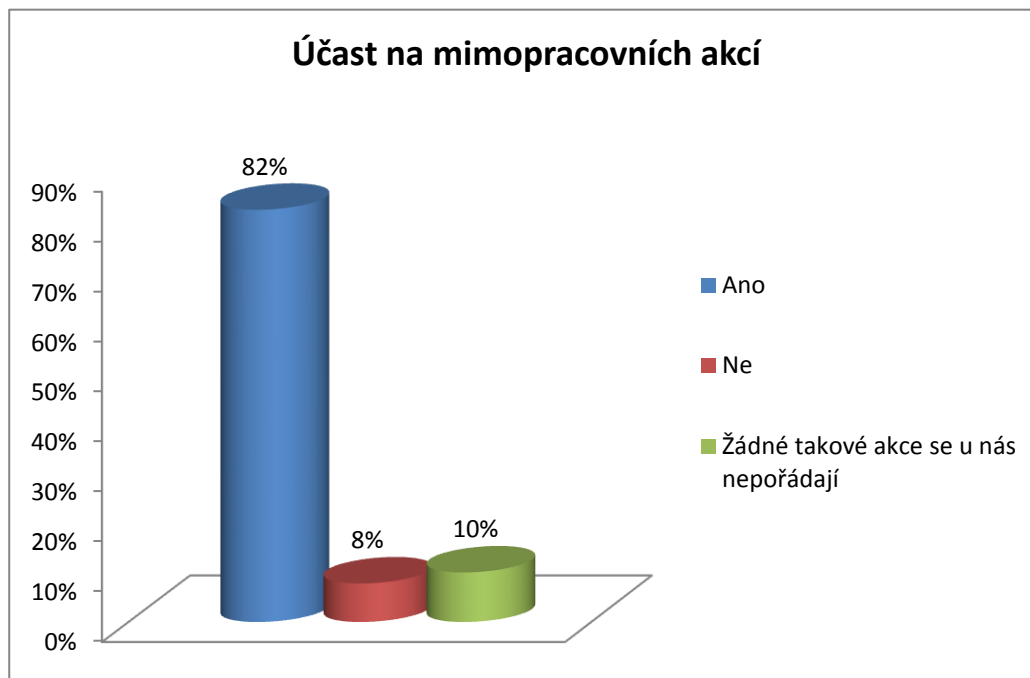
Obr. 27. Pracovní atmosféra

81 % dotazovaných označilo charakter pracovního prostředí v rámci celé ČSSZ jako týmový, vyznačující se vzájemnou spoluprací mezi jednotlivými organizačními jednotkami a organizačními útvary. 11 % si myslí, že atmosféra je soupeřivá a prosadí se pouze „ostroloktaři“, pouze 2 % se domnívají, že je tvůrčí.

Tento údaj není příliš překvapivý, jelikož ČSSZ je orgánem veřejné moci, aplikujícím platné právo a pro kreativitu zde skutečně není mnoho prostoru. Činnost úřadu je dána platnou legislativou a není dost dobře možné ji zásadním způsobem měnit či zavádět nějaké inovace. Určitý tvůrčí přístup mohou zaměstnanci uplatňovat pouze v přístupu ke klientům, a pokud bude směřován v pozitivním smyslu, bude to organizaci jen ku prospěchu.

Prostředí, mající dle mínění pracovníků týmového ducha, opět dokazuje skutečnost, že v ČSSZ jsou vytvářeny a udržovány kvalitní mezilidské vztahy.

Otázka č. 26: *Zúčastňujete se mimopracovních akcí, pořádaných na Vašem pracovišti?*



Obr. 28. Účast na mimopracovních akcích

Smyslem aktivit nepracovního charakteru, pořádaných na OSSZ, jako jsou společné poznávací výlety, sportovní turnaje v bowlingu, každoroční předvánoční setkávání stávajících zaměstnanců s těmi bývalými, společně navštěvovaná divadelní či muzikálová představení i další kulturní akce, je stmelování kolektivu a posilování neformálních mezilidských vztahů. Z výsledku je zřejmé, že velká část zaměstnanců zkoumaných OSSZ se takových akcí účastní.

Výsledky nasvědčují tomu, že na některých OSSZ se uskutečňují v rámci celého úřadu (mohou se účastnit pracovníci všech oddělení), jinde zřejmě pouze v rámci jednotlivých oddělení. Oněch 10 %, představujících 9 zaměstnanců, kteří o žádných podobných akcích nevědí, jsou zřejmě pracovníci jednoho či dvou malých oddělení, jejichž pracovníci se v mimopracovní době nesetkávají a nejsou informováni ani o podobných počinech svých kolegů.

V rámci jednotlivých regionálních pracovišť ani celé ČSSZ takové akce pořádány nejsou, což je vzhledem k velikosti organizace celkem pochopitelné.

Otázka 27: *Domníváte se, že aktivity, uvedené v předchozí otázce, mají pozitivní vliv na posílení neformálních vztahů mezi pracovníky, stmelení kolektivu a zlepšení vzájemné komunikace?*



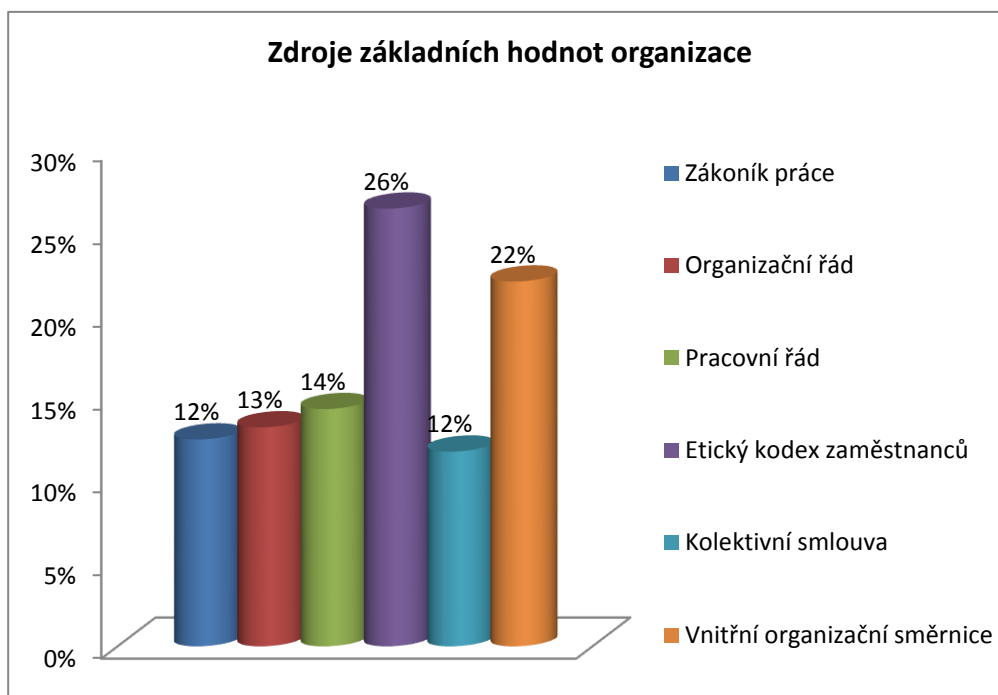
Obr. 29. Vliv mimopracovních aktivit na integritu kolektivu

Poměrně jednoznačný výsledek (97 % kladných odpovědí) potvrzuje předchozí konstatování a opět ukazuje, jak velký význam přikládají pracovníci dobrým vzájemným vztahům a fungující komunikaci.

Při mimopracovních aktivitách mají zaměstnanci možnost poznat se navzájem v jiném světle, z jiného úhlu pohledu. Ve zcela jiném prostředí se setkávají lidé, kteří se doposud znali jen z kanceláře, setkávají se nadřízení s podřízenými a působí spolu na „stejné úrovni“. Zpravidla nechybí dobrá nálada, legrace a celkově pozitivní atmosféra. To umožňuje nalézat nové způsoby komunikace a ty potom dále rozvíjet i v běžném pracovním vztahu.

Velký význam mají takové akce pro zdárný průběh procesu sociální adaptace nových zaměstnanců i na posilování týmové atmosféry ve firemní kultuře.

Otázka č. 28: *V jakých materiálech jsou podle Vašeho názoru vyjádřeny základní hodnoty Vaší organizace?*

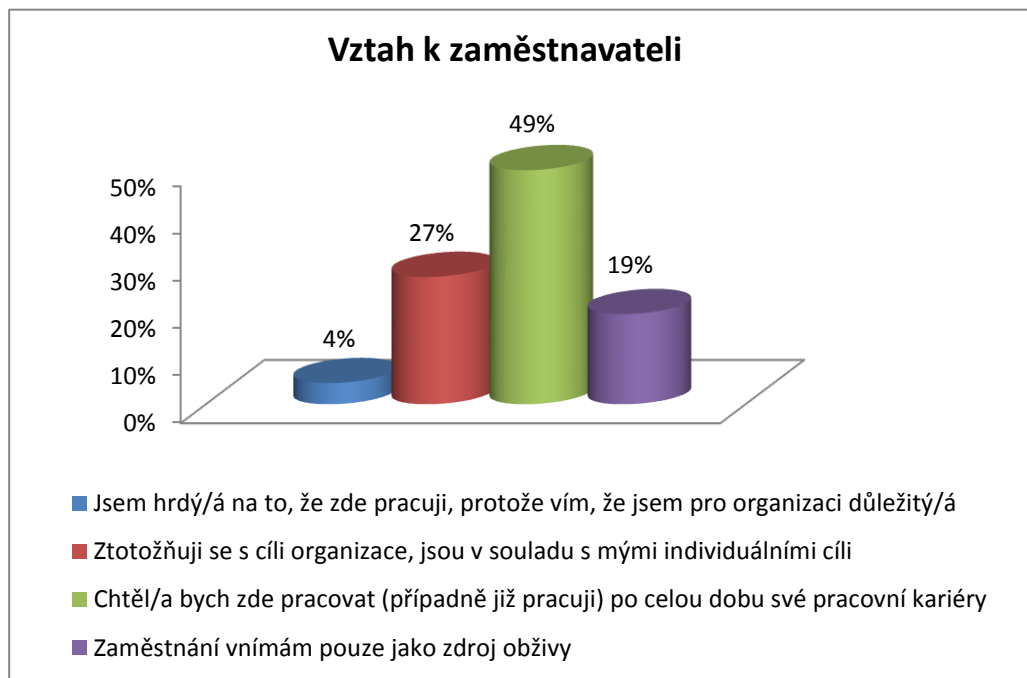


Obr. 30. Zdroje základních hodnot organizace

Základní hodnoty, jimiž se ČSSZ řídí, nejsou sice v žádném interním materiálu konkrétně specifikovány, lze je však odvodit z Poslání ČSSZ a formulace jejích strategických cílů. Těmito hodnotami jsou odbornost, přívětivost, modernost, iniciativa, efektivnost a transparentnost. Většina respondentů správně identifikovala, že jsou nejvíce obsaženy v některých vnitřních organizačních směrnících a z velké části v Etickém kodexu zaměstnance ČSSZ.

V určitém smyslu by se dalo říci, že jsou obsaženy také v Organizačním řádu, který konkretizuje povinnosti a kompetence jak jednotlivých organizačních jednotek (ústředí, regionální pracoviště, OSSZ), tak i jednotlivých organizačních útvarů (úseků, odborů a oddělení). Hodnoty, které organizaci uznává v oblasti péče o zaměstnance, zejména pracovních podmínek a zaměstnaneckých vztahů, obsahuje i Kolektivní smlouva, uzavíraná každoročně mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.

Otázka č. 29: *Jak byste vyjádřil/a svůj vztah k Vašemu zaměstnavateli?*

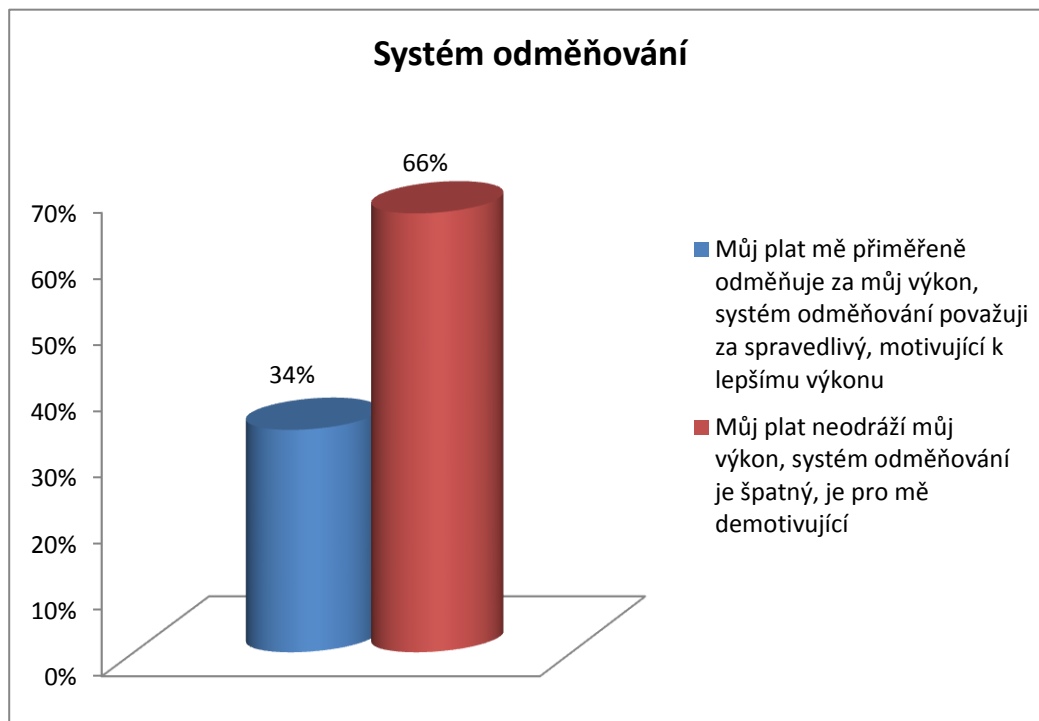


Obr. 31. *Vztah k zaměstnavateli*

Téměř polovina dotazovaných zaměstnanců OSSZ (49 %) uvedla, že chce v ČSSZ pracovat po celou dobu své pracovní kariéry. To jednak dokazuje poměrně vysokou míru loajality zaměstnanců, tzv. „od kolébky do hrobu“ a potvrzuje, že snaha organizace o image celoživotního zaměstnavatele, u kterého najdou uplatnění i zaměstnanci staršího věku, je v praxi naplňována.

Výsledky ukázaly, že zhruba u třetiny respondentů dochází k souladu jejich osobních cílů s cíli organizace. Při předpokladu, že se shodují v jednom z prioritních cílů ČSSZ, kterým je poskytování veřejné služby na vysoké úrovni se zaměřením na maximální uspokojení požadavku klienta, je toto zjištění velmi pozitivní. Uvědomíme-li si, že klienty ČSSZ jsou z velké části lidé, u kterých nastala nějaká sociální událost (nemoc krátkodobá či dlouhodobá, úmrtí blízké osoby, ztráta rodiče apod.), dá se výše uvedené zjištění interpretovat tak, že třetina zaměstnanců zkoumaných OSSZ vnímá svoji práci jako poslání, sociální službu, v určitém smyslu by se dalo říci i jako pomáhající profesi.

Otázka č. 30: *Jak je dle Vašeho názoru nastaveno odměňování ve Vaší organizaci?*



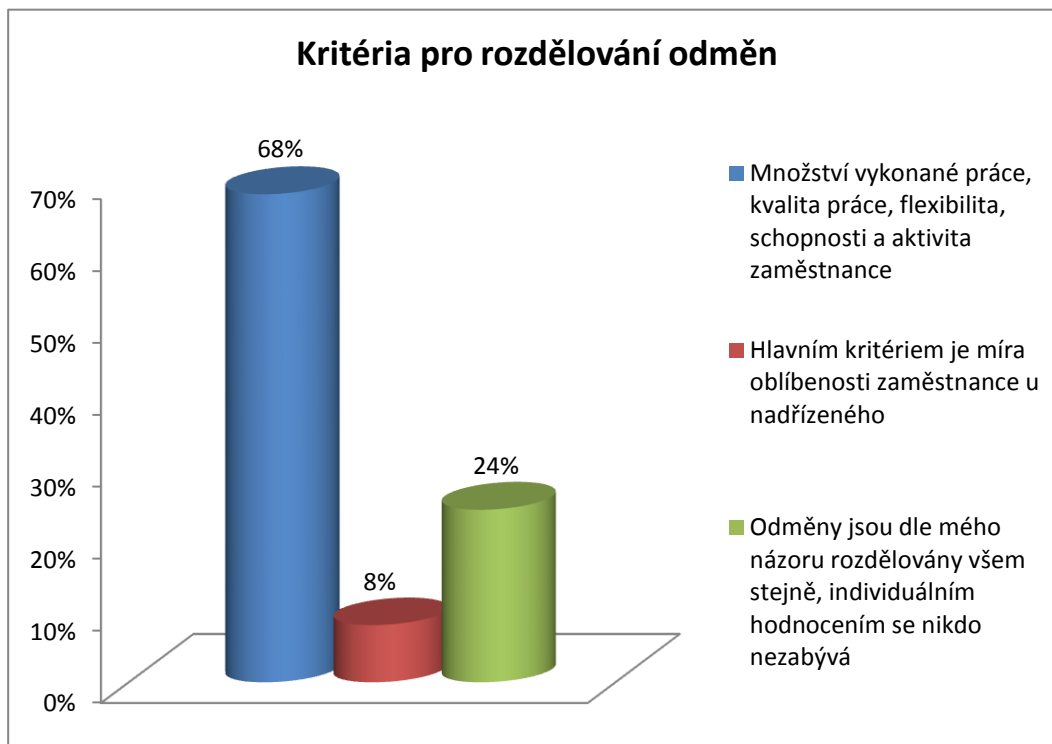
Obr. 32. Systém odměňování

66 % dotazovaných odpovědělo, že systém odměňování v ČSSZ je špatný a má demotivující účinek. Z hlediska možného dopadu na pracovní výkon je tento údaj alarmující, ale pro člověka znalého prostředí není tento výsledek nijak překvapující. ČSSZ jako orgán státní správy byla nucena v r. 2009 v rámci tzv. „úsporného balíčku“, přijatého vládou ČR snížit celkový objem mzdových prostředků o 10 %.

Toto opatření se realizovalo snížením platových tarifů a zmrazením růstu platů, které trvá do současné doby. Při neustálém růstu cen pochopitelně reálná mzda zaměstnanců ČSSZ výrazně klesla, z čehož vyplývá jejich pocit, že nejsou za odvedenou práci náležitě ohodnoceni.

O to větší prostor se zde otevírá pro uplatňování nehmotných nástrojů motivace, kterými jsou zejména pochvala a uznání za výsledky, kterých pracovníci dosáhli. Výše uvedené výsledky (otázka č. 17) svědčí o tom, že na zkoumaných pracovištích je toto v praxi realizováno.

Otázka č. 31: *Jaké kritérium je podle Vašeho názoru určující pro rozdělování odměn?*

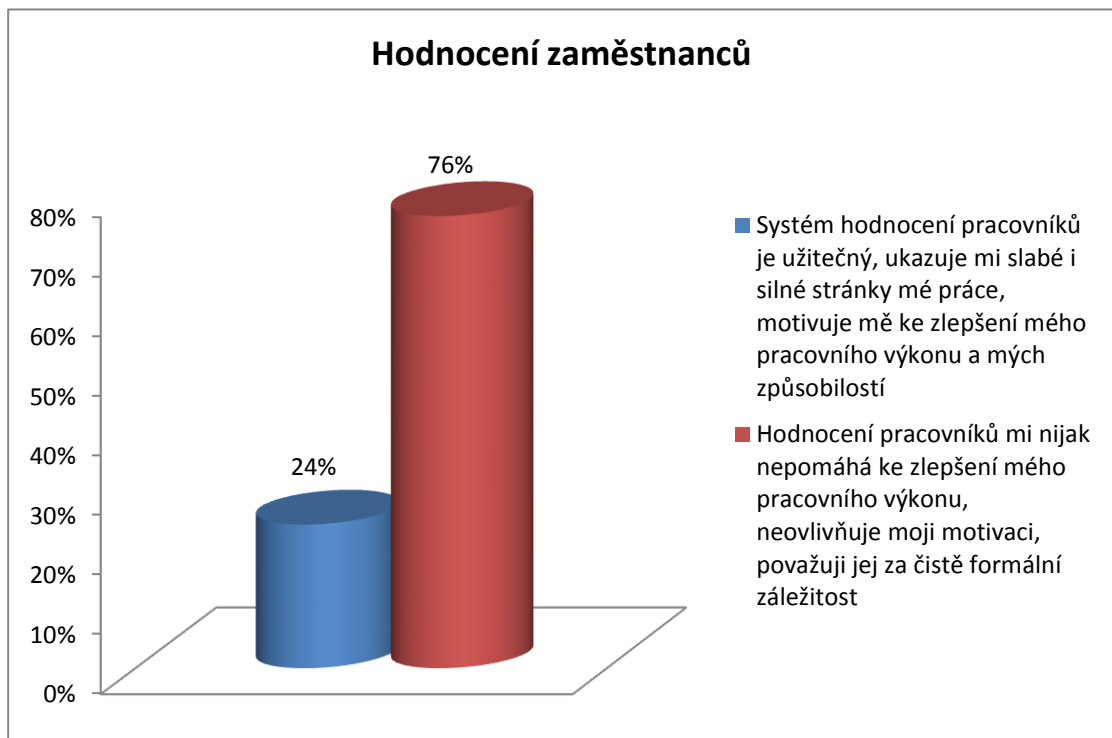


Obr. 33. Kritéria pro rozdělování odměn

Odměny jako nenároková složka mzdy jsou zaměstnancům OSSZ přiznávány za plnění mimořádných úkolů, a to maximálně dvakrát ročně. V návaznosti na nepříliš dobrý výsledek u předchozí otázky je pozitivní alespoň zjištění, že 68 % respondentů považuje za kritérium pro jejich rozdělování kvalitu práce, iniciativu a aktivitu zaměstnance.

Poněkud zarážející je názor téměř jedné čtvrtiny dotazovaných, že při odměňování není brána v potaz individualita pracovníků. To není příliš potěšující zjištění z hlediska manažerských dovedností některých vedoucích pracovníků. Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem vedoucího a je důležité nalézt motivační faktory jednotlivých pracovníků. Je velkou chybou se domnívat, že všichni pracovníci mohou být motivováni stejně.

Otázka 32: *Jaký je Váš názor na systém hodnocení zaměstnanců?*



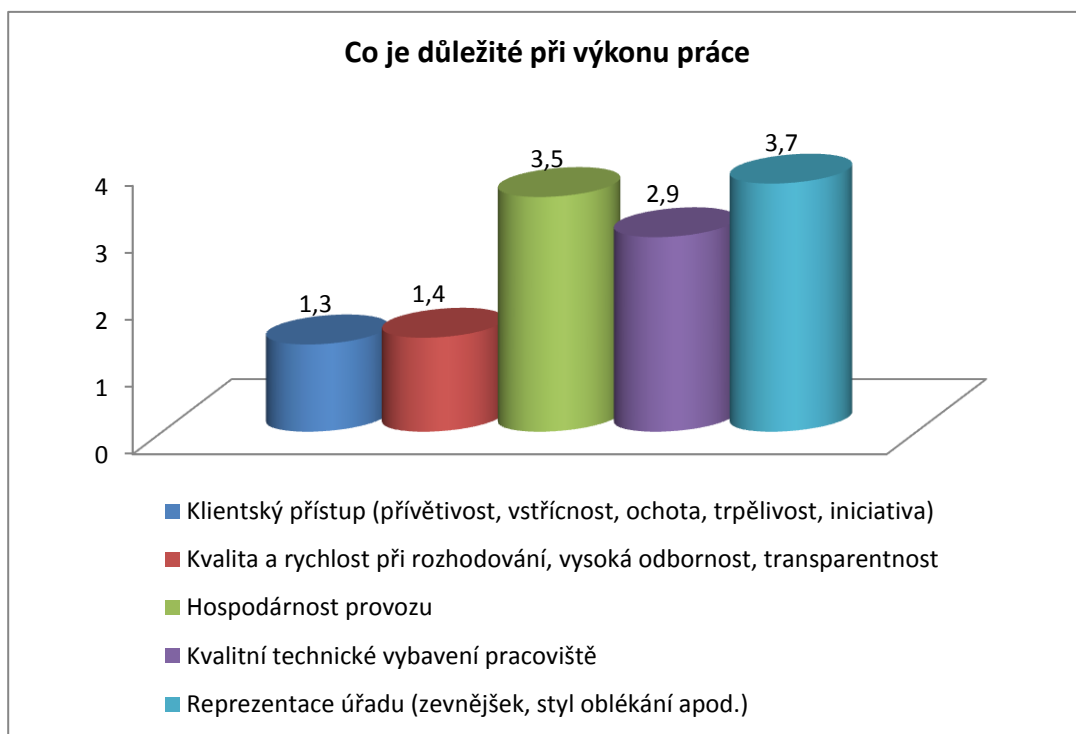
Obr. 34. *Hodnocení zaměstnanců*

Vyjádření 76 % dotazovaných pracovníků OSSZ, že pravidelné hodnocení zaměstnanců považují za čistě formální záležitost a nemá žádný vliv na jejich výkon je jednoznačným signálem toho, že v této důležité oblasti procesu řízení lidských zdrojů není něco v pořádku.

Nabízejí se dvě vysvětlení takového výsledku. Jedním z nich je, že vedoucí zaměstnanci neumí tento nástroj řízení efektivně využívat, druhým je fakt, že hodnocení není napojeno na systém odměňování ani na proces řízení vnitřního pohybu zaměstnanců ve smyslu možnosti kariérního postupu. Na základě vlastní zkušenosti vím, že za posledních sedm let dostali vedoucí pracovníci pouze jedenkrát možnost v návaznosti na proces hodnocení navrhnout úpravu nenárokové složky platu, kterou je osobní příplatek.

Zjištěná data ukazují, že tento manažerský nástroj, který má napomáhat k dosahování cílů a vytvářet prostředí pro efektivnější rozvoj zaměstnanců, v praxi evidentně nefunguje tak, jak by měl. Při zvážení skutečnosti, že jeho hlavním cílem je motivovat zaměstnance k lepším výkonům a umožnit mu další rozvoj způsobilostí by měl být výsledek pro vedení organizace skutečně znepokojující.

Otázka č. 33: *Seřad'te následující faktory podle jejich důležitosti, kterou mají z Vašeho pohledu při výkonu každodenní práce:*



Obr. 35. Co je důležité při výkonu práce

V této otázce dostali respondenti opět možnost oznámkovat na stupnici od jedné do pěti (jako ve škole) faktory, jimž subjektivně přiřkládají největší důležitost při každodenním výkonu své práce. Výsledky ukázaly, že základní principy, vycházející z filosofie ČSSZ, jež je postavena na snaze být moderním, rychlým a klientsky orientovaným poskytovatelem veřejných služeb občanům, jsou v myšlení pracovníků pevně zakotveny (tedy alespoň v případě zaměstnanců zkoumaných OSSZ).

Pro ČSSZ jako zaměstnavatele může být potěšujícím zjištěním, že její zaměstnanci považují při své práci za nejdůležitější přívětivý, vstřícný a ochotný přístup ke klientům a vzápětí za tímto faktorem kladou důraz na dodržování zákonem stanovených lhůt při vydávání rozhodnutí ve správním řízení, jejich vysokou kvalitu, pravdivost, jasnost a srozumitelnost poskytovaných služeb. Teprve poté následují kvalitní pracovní podmínky, hospodárnost provozu a důležitost reprezentace úřadu ve smyslu vzhledu úředníků.

4.5 Shrnutí a interpretace poznatků a výsledků dotazníkového šetření

V metodologické části byly vysloveny výzkumné otázky a v návaznosti na ně stanoveny hypotézy. Data, potřebná k zodpovězení otázek a vyhodnocení předpokládaných tvrzení byla získána prostřednictvím obsahové analýzy interních materiálů vybrané organizace a realizace dotazníkového šetření mezi jejími zaměstnanci. Tato podkapitola je věnována stanoveným otázkám, hypotézám a odpovědím na ně.

- *Jak je ve vybrané organizaci realizován proces řízení lidských zdrojů?*

Provedený rozbor jednotlivých fází procesu řízení lidských zdrojů svědčí o skutečnosti, že ve vybrané organizaci (ČSSZ) je z typového hlediska realizována většina personálních činností, které jsou popisovány v teoretické části diplomové práce. Personální útvary ČSSZ na jednotlivých úrovních její organizační struktury jsou poskytovateli vhodných nástrojů řízení, realizátory vedení lidí jsou potom vedoucí úseků, odborů a oddělení na třech úrovních řízení – ústředí ČSSZ, regionálních pracovišť ČSSZ a OSSZ.

Jako mírně problematická se může jevit oblast plánování zaměstnanců z hlediska jejich struktury. Nadále co do počtu posiluje skupina 50 – 60 let, což signalizuje určité riziko převahy pracovníků v postproduktivním věku. Na jedné straně stojí jejich odbornost a dlouhodobá pracovní zkušenost v oblasti sociálního zabezpečení, na straně druhé vedle pravděpodobnosti zvýšeného procenta absence z důvodu častějšího onemocnění hrozí i to, že se tato silná skupina zaměstnanců bude hůře vyrovnávat se silící snahou o stále větší modernizaci úřadu, spočívající především v zavádění nových informačních a komunikačních technologií a stále složitějších softwarových produktů.

Zcela ideální není ani situace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zejména pak těch, kteří pracují na nejnižších organizačních jednotkách (OSSZ). Určitý handicap lze spatřovat ve formě většiny vzdělávacích kurzů, která je elektronická. Tato forma je sice velmi moderní a také levná, nicméně zcela nezaručuje efektivitu zpětné vazby. Pracovníkovi je přidělen kurz přímo na jeho vlastní počítačovou pracovní stanici a stanoven čas na jeho prostudování. Každý kurz je završen závěrečným testem, jehož zpracování však v praxi probíhá za spolupráce ostatních kolegů na pracovišti, což jen ve velmi malé míře pracovníka nutí a motivuje osvojit si individuálně poskytované informace a znalosti.

Jazykové vzdělávání zaměstnanců ČSSZ je v současné době z důvodu nedostatku finančních prostředků zcela pozastaveno. Vzhledem ke skutečnosti, že tato státní instituce

má neziskový charakter a veškerá její činnost je financována z prostředků státního rozpočtu, nemá vedení příliš mnoho prostoru pro nápravu tohoto stavu.

- ***Jaký je charakter interní komunikace ve vybrané organizaci a do jaké míry ovlivňuje sociální klima a pohodu na pracovišti?***

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina zaměstnanců zkoumaných organizačních jednotek ČSSZ vnímá komunikaci jako vcelku otevřenou s dostatečným přísunem informací, potřebných pro výkon své každodenní práce. Většina z nich odpověděla, že tyto informace k nim proudí ve větší míře z oficiálních zdrojů, nevidí v běžné komunikaci žádné závažnější překážky a označující ji jako dostatečnou a kvalitní. Přesto však většina zaměstnanců potvrdila, že pokud se vedení organizace k některým otázkám a problémům vyslovuje méně otevřeně nebo vůbec, nese to s sebou určité důsledky.

V návaznosti na výše uvedenou otázku byla formulována:

hypotéza č. 1: Čím uzavřenější je komunikační kanál, vedoucí od managementu směrem k zaměstnancům, tím menší je pracovní pohoda zaměstnanců.

Hypotéza č. 1 byla jednoznačně potvrzena výsledky odpovědí na otázky č. 7, 8, a 9. Více než 80 % dotazovaných zaměstnanců zkoumaných organizačních jednotek ČSSZ odpovědělo, že čím méně vedení organizace se zaměstnanci komunikuje a informuje je, tím intenzivněji se mezi nimi diskutuje a dochází ke vzniku spekulativních informací, které na své cestě různými úrovněmi organizace mohou dostávat podobu fám.

90 % respondentů poté vyslovilo souhlas s tím, že nejednoznačné a nejasné informace, získávané většinou prostřednictvím tzv. „tiché pošty, která funguje téměř v každé organizaci, ovlivňují pracovní pohodu a atmosféru na pracovišti. 76 % dotázaných označilo tento vliv jako negativní. Na jeho základě je pocíťována nejistota v zaměstnání, obavy a tento vliv může vést také k zaujímání negativních postojů k práci.

- ***Ovlivňuje charakter pracovního prostředí, vyplývající z povahy firemní kultury dané organizace, spokojenost zaměstnanců a motivuje je k pracovnímu výkonu?***

Většina zaměstnanců OSSZ, v jejichž rámci byl výzkum prováděn, označila pracovní prostředí jako pohodové, vyznačující se dobrými mezilidskými vztahy a přátelskou atmosférou. Naprosto jednoznačný charakter odpovědí na otázky, týkající se způsobu práce a přístupu vedoucích zaměstnanců (vedoucích oddělení a ředitelů OSSZ)

ke svým podřízeným prokazuje demokratický a participativní charakter jejich stylu vedení lidí. To nasvědčuje faktu, že organizační kultura ČSSZ (alespoň podle zkoumaného vzorku zaměstnanců) je založena na bázi spolupráce, při níž se lidé nebojí vzájemné osobní interakce, ba naopak, komunikaci „tváří v tvář“ upřednostňují a rádi pracují v týmu. Tomu jednoznačně nasvědčuje i většina kladných odpovědí na otázky, zaměřené na zjištění toho, zda se zaměstnanci setkávají neformálně mimo pracoviště v rámci různých akcí a zda tato setkání posilují týmového ducha a vztahy mezi nimi.

V neprospěch vedoucích zaměstnanců hovoří poměrně jednoznačně vyslovená negativní stanoviska k hodnocení pracovníků a systému odměňování. Příčinou může být nesprávné užívání tohoto nástroje řízení a vnější příčiny, které vedení organizace nemůže ovlivnit (stav státního rozpočtu), ale zaměstnanci to mohou vnímat také jako vyjádření toho, že si zaměstnavatel jejich práce neváží. Na druhé straně to nasvědčuje poměrně velké míře loajality pracovníků, čemuž nasvědčuje také fakt, že polovina dotazovaných chce v ČSSZ pracovat po celou či větší část své profesní kariéry.

Přestože na základě analýzy interních materiálů i vlastní zkušenosti vím, že pojem firemní či organizační kultura není v ČSSZ běžně používán, většina dotazovaných správně identifikovala základní hodnoty organizace, tvořící jádro firemní kultury. To nasvědčuje tomu, že tyto hodnoty a na nich postavené normy jsou součástí jejich myšlení a fungují jako vnitřní regulátory jejich chování a jednání.

V návaznosti na třetí výzkumnou otázku byly formulovány dvě hypotézy.

Hypotéza č. 2: Jestliže je styl vedení lidí založen na demokratickém principu, pak jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům.

K testování této hypotézy byly zaměřeny otázky č. 13 – 21. Více než 80 % zaměstnanců Okresních správ sociálního zabezpečení, kteří tvořili základní soubor, považují svého přímého nadřízeného za člověka, který je vždy ochoten jim poradit, pomoci, je inspirativní, naslouchá jejich názorům, přestože jsou mnohdy odlišné a dokáže být empatický vůči jejich osobním pocitům a problémům. Stejná část vyslovila souhlas s tím, že jejich vedoucí dokáže svým přístupem a chováním vytvářet příznivé pracovní klima a v případě, že odvedou kvalitní práci, dostane se jim z jeho strany uznání.

Šetření ukázalo, že převážná část vedoucích pracovníků na zkoumaných OSSZ je schopna hodnotit chybné výkony svých podřízených konstruktivně a 41 % dotazovaných zaměstnanců má možnost plně participovat na rozhodování v rámci pracovního procesu, 42 % alespoň občas. Způsob vedení lidí, uplatňovaný na zkoumaných pracovištích byl

89 % respondentů označen jako demokratický (vedoucí spolupracuje s podřízenými, radí se s nimi, otevřeně komunikuje formou diskuze, respektuje názor podřízených, důvěřuje jim, je spravedlivý).

Hypotéza č. 2 byla potvrzena, neboť 93 % dotázaných vyslovilo souhlas s tím, že styl řízení jejich přímého nadřízeného ovlivňuje intenzitu jejich pracovního výkonu.

Hypotéza č. 3: Jestliže je pracovní prostředí charakteristické kvalitními mezilidskými vztahy a týmovým duchem, pak jsou lidé v zaměstnání spokojeni.

Tato hypotéza byla testována zejména na základě odpovědí na otázky č. 22 a 23. Respondenti ze zkoumaného souboru byli požádáni, aby vytvořili pořadí faktorů, určujících charakter pracovního prostředí, které dle jejich názoru nejvíce ovlivňují spokojenost lidí v zaměstnání. Tyto faktory měli označovat podle důležitosti hodnotami od jedné do pěti (způsobem „jako ve škole“, kdy 1 znamená nejdůležitější, 5 nejméně důležitý). Následně byli dotázáni, zda jsou v zaměstnání spokojeni.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena, neboť 97 % dotazovaných zaměstnanců OSSZ odpovědělo, že jsou v zaměstnání spokojeni a jako faktor, který je z hlediska spokojenosti nejdůležitější, označili dobré vztahy s kolegy i nadřízeným a dobře fungující pracovní tým (průměrná známka 1,8).

4.6 Navržená doporučení

- **Oblast získávání a výběru zaměstnanců** – je třeba posílit věkovou skupinu 20 – 35 let pro zajištění rovnoměrnějšího rozložení věkové struktury zaměstnanců. Bylo by vhodné více posilovat v podvědomí uchazečů obraz ČSSZ jako stabilního a perspektivního zaměstnavatele, např. formou pořádání „dnů otevřených dveří“, nebo realizací odborných praxí pro studenty středních a vysokých škol. Bude-li věková struktura zaměstnanců rovnoměrněji rozložena, bude zajištěna jednak cesta pro předávání zkušeností starších kolegů a jednak pro pomoc při zavádění nových produktů výpočetní techniky a technologií ze strany těch mladších.
- **Oblast vzdělávání zaměstnanců** – především by bylo vhodné obnovit jazykové vzdělávání a rozšířit jej na větší okruh pracovníků OSSZ (v minulosti byl vybrán za celou OSSZ vždy jen jeden zaměstnanec). Propojení systémů sociálního zabezpečení v rámci evropské legislativy i na základě platných mezinárodních smluv klade čím dál větší požadavky na jazykovou vybavenost pracovníků OSSZ, kdy například občan kteréhokoliv státu Evropské unie může požádat pracovníky oddělení

důchodového pojištění OSSZ o sepsání žádosti o starobní důchod. Nedostatek finančních prostředků je možné řešit např. nabídkou alespoň částečné úhrady jazykového kurzu ze strany zaměstnavatele nebo poskytnutím placeného volna pro jeho absolvování.

Dále by bylo vhodné přehodnotit koncept vstupního a následného vzdělávání v odborných agendách. Složení zkoušky odborné způsobilosti před komisí, složenou například z metodických pracovníků regionálních pracovišť, kteří mají v rámci dané agendy zpravidla znalosti na vysoké úrovni, by zcela jistě více motivovalo zaměstnance k důkladnějšímu osvojení znalostí, než je tomu v případě anonymního testu, realizovaného elektronickou formou.

- **Oblast hodnocení zaměstnanců** – dle dotazníkového šetření téměř 80 % považuje pravidelné hodnocení jejich výkonu za pouhou formalitu a uvádí, že nijak neovlivňuje jejich výkon a motivaci. Hodnotitelé z řad vedoucích zaměstnanců nejsou v této oblasti nijak proškolení, pomocníkem je jim pouze elektronický kurz, který plní roli jakéhosi metodického průvodce.

Efektivnější by zřejmě byla interaktivní forma školení, kdy by měli možnost si pod vedením odborného lektora např. za použití metody hraní rolí, v modelových situacích jak roli hodnoceného, tak roli hodnotitele. Největším problémem ale zřejmě je, že systém hodnocení není přímo napojen na systém odměňování, a o to víc by měli vedoucí zaměstnanci umět využívat nástrojů nehmotné motivace. Absence jakékoli zpětné vazby na výkon zaměstnance nemůže mít za následek nic jiného než jeho demotivaci a znamená velmi drahé plýtvání jeho potenciálem.

Přestože je možné při komplexnějším pohledu konstatovat, že zjištěné výsledky vyznívají pro ČSSZ vcelku pozitivně, je důležité, aby organizace věnovala zejména procesu komunikace se zaměstnanci neustálou pozornost.

ČSSZ čekají v následujících letech výrazné změny v souvislosti s plánovaným vznikem tzv. Jednotného inkasního místa, kdy v důsledku přechodu toků pojistného na sociální zabezpečení pod správu Finančních úřadů dojde s velkou pravděpodobností k výrazné změně organizační struktury, útlumu některých agend či dokonce k jejich úplnému zániku. Je velmi důležité, aby zaměstnanci dostávali relevantní informace, týkající se této změny včas, aby nedocházelo ke vzniku pracovního stresu, který by ovlivnil kvalitu podávaného výkonu.

ZÁVĚR

Jakákoliv organizace by bez komunikace byla jako loď bez kormidla. Ta už dávno není jen prostředkem, sloužícím k pouhé výměně informací, ale rozvinula se do podoby multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, ovlivnit, vytvořit novou hodnotu. To platí bez rozdílu pro všechny. Organizace soukromého sektoru se snaží prodat své výrobky, služby, myšlenky a výsledky své práce musí dnes „prodávat“ vlastně i úředník.

Právě dnes, v době velkých změn jednotlivců, organizací i kultur je řízení lidí větší výzvou než kdykoliv předtím. Zejména silící konkurence tlačí organizace do pozice, kdy musí využívat všech dostupných zdrojů s maximální efektivností. Ani to však mnohdy nestačí. Bez schopnosti sloučit potenciál těchto zdrojů a získat tak novou přidanou hodnotu zůstává „efektivita“ prázdným pojmem. Žádoucí synergický efekt ovšem může vzniknout pouze za předpokladu, že si organizace uvědomuje sílu sdílených hodnot a dokáže spojit a vzájemně sladit své dovednosti, znalosti a zdroje do výsledného obrazu.

Budoucnost klade důraz na výkonnost a flexibilitu. Stále větší podobnost produktů, globalizace či vyšší nároky zákazníků – to vše vytváří větší tlak a způsobuje, že mnoho firem či podniků naráží při zvládání těchto výzev na své hranice. V organizacích veřejného sektoru sice konkurenční tlaky nepůsobí, nicméně i zde je žádána změna. Přeměna státní správy od úřednického stylu ke klientskému, stále složitější legislativa a její mnohdy problematická aplikace v praxi, to vše za přísného dozoru médií, připravených kdykoliv hájit zájem občana.

Moderní doba si žádá moderního pracovníka. Ten musí umět odpovědně a iniciativně reagovat na specifické požadavky, je ochoten komunikovat, spolupracovat v týmu, schopen navazovat a udržovat vztahy a vzniknou-li v nich konflikty, konstruktivně přistupovat k jejich řešení. Respektuje své spolupracovníky i jejich odlišné názory, důvěřuje svým schopnostem a využívá je se zdravým sebevědomím. Je zvědavý, otevřený novým věcem, neustále se učí a reflektuje své chování, vyznačuje se aktivitou a ochotou dávat k dispozici své znalosti.

Takový pracovník je ideálem a snem každého vedoucího. Ten má nesmírné štěstí, rozhlédne-li se kolem sebe a nevidí pouze ty, kteří evidentně využívají jen zlomky svého potenciálu, umějí pracovat jen podle daných návodů, mají sklon utajovat chyby a vyjdou-li na světlo, tak se k nim neznají. Takoví lidé jdou za svým šéfem jako ovce i když ho současně kritizují a obviňují z toho, že brání jejich rozvoji a seberealizaci. Nechceme-li pracovat s takovými lidmi, pak musíme být i my moderními vedoucími!

Na rozdíl od jiných zdrojů, např. půdy či kapitálu, není přístup k potenciálu lidí snadný. Znalosti, kreativita či motivace se skrývají v jejich hlavách a srdcích a řídicí pracovníci potřebují více než jen finanční nástroje, aby vzbudili v lidech ochotu tento potenciál uplatnit. Nadřizený dnes nesmí už jen rozdělovat práci a přikazovat, protože už dávno není jediným, kdo ví, kam to povede. Musí opustit svou roli vládce, který se stará pouze o to, aby lidé dělali to, co on sám považuje za správné.

Vedoucí pracovník dnes naopak musí umět rozpoznat a rozvíjet schopnosti svých podřízených a pomáhat jim využívat veškeré své možnosti. Organizace je daleko silnější, jestliže své pracovníky zapojuje a umožňuje jim vyjádřit vlastní názor, i když je kritický a podílet se na rozhodnutích. K tomu je však zapotřebí manažer, který kolem sebe silné partnery nejen snese, ale dokáže je i podporovat. Lidé mohou „růst“ vhodnou delegací zajímavých úkolů a přidělenou odpovědností za předpokladu, že se tak děje v atmosféře důvěry. Tento rozvoj zahrnuje partnerské dohody o cílech, otevřenou komunikaci a vzájemnou zpětnou vazbu.

Úspěšný šéf se stále více stává dirigentem, ovšem to neznamená, že musí být nejlepším hráčem nebo že musí ovládat hru na všechny nástroje. Znamená to udávat takt a postarat se o co nejlepší souhru všech hráčů v orchestru a dobrý zvuk. Musí na své svěřence nahlížet jako na skutečné hvězdy, které on smí vést a motivovat ke stále ladnějším tónům.

Ve své diplomové práci jsem se pokusila o komplexní pohled na tři oblasti, které jsou navzájem velmi úzce propojeny a provázány vzájemnými vztahy. Jsou jimi řízení lidí, komunikace a kultura organizace. Práce je rozdělena do čtyř kapitol, přičemž první z nich je věnována charakteristice procesu řízení lidí prostřednictvím pohledů různých autorů, výčtu nejčastěji realizovaných personálních činností i hlavním úkolům, které jsou v rámci tohoto procesu zajišťovány. Dále je jsou zde popsány rozdíly mezi tradičně manažerským a vůdcovským přístupem k řízení i přehled moderních stylů vedení, včetně popisu jejich základních znaků.

Druhá kapitola je kromě úvodní stručné charakteristiky sociální komunikace jako základu interakce mezi lidmi zaměřena na interní komunikaci v organizaci, její nástroje a směry proudění informací. Její druhá polovina nastiňuje přehled některých nejčastějších problémů v pracovní komunikaci a také dovedností, které řídicí pracovník musí ovládat pro jejich úspěšné řešení.

Kapitola třetí je věnována kultuře organizace a v jejím rámci jsou zachyceny základní složky tohoto fenoménu, vyjadřujícího jedinečný charakter organizace, jakož i souvislosti firemní kultury s procesy řízení.

Empirická část práce je zahrnuta ve čtvrté kapitole. Kromě metodologických východisek zahrnuje analýzu procesu práce s lidskými zdroji v konkrétní organizaci veřejné správy a výsledky dotazníkového šetření (včetně interpretace výsledků a navržených doporučení), zaměřeného na zjištění subjektivních názorů zaměstnanců této organizace na stav interní komunikace a některé prvky z oblasti firemní kultury.

Cílem mé diplomové práce bylo formulovat teoretická východiska, týkající se řízení lidí a úlohy komunikace v pracovním procesu, na jejich základě v empirické části popsat konkrétní realizaci procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci veřejného sektoru a prokázat přímý vliv charakteru interní komunikace a firemní kultury organizace na pracovní pohodu, výkon a spokojenost zaměstnanců.

Domnívám se, že se zcela podařilo tento cíl naplnit. Získané výsledky potvrdily původní předpoklady, že charakter komunikačního prostoru z hlediska jeho otevřenosti přímo ovlivňuje pracovní pohodu lidí v organizaci, že styl vedení lidí, založený na demokratickém principu, motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům a také tvrzení, že pro dosažení spokojenosti lidí v zaměstnání jsou nejdůležitějším faktorem kvalitní vztahy s kolegy i nadřízenými a týmový duch pracovního kolektivu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, John Eric a Peter J. REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
7. BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
8. ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla: [neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, x, 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
9. DUPLINSKÝ, Josef a Šárka BRYCHTOVÁ. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 72 s. ISBN 80-719-4653-2.
10. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008.
11. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
12. HAIN, Otto. Co také ovlivňuje výkonnost manažerů. *Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2012, ročník 60, č. 1. ISSN 0032-6208.
13. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
14. HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-859-4399-9.
15. ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 678 s. ISBN 978-80-7252-352-8.
16. KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika: umění mluvit a jednat s lidmi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 1998, 159 s. ISBN 80-859-4354-9.

17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
18. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988, s. 235.
19. LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.
20. MALONE III., PAUL B. *Mějte je rádi a ved'te je: Jak vést lidi. Kniha pro každého*. 1. vyd. Praha: Práce, 1991, 177 s. ISBN 80-208-0235-5.
21. MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut, 2009, 275 s. ISBN 978-807-2651-467.
22. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
23. PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
24. PROVAZNÍKOVÁ, Renáta. *Konflikty - jak je řešit a jak jich využívat. Národní pojištění*. Praha: BMSS-Start, s.r.o., 2012, ročník 43, 8-9. ISSN 0323-2395.
25. ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT Zdeněk, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009.
26. SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Překlad Daniela Šimková. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-807-3673-604.
27. STÝBLO, Jiří. *Leadership jako motivující a inspirující vedení lidí. Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2012, ročník 60, č. 3. ISSN 0032-6208.
28. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
29. STÝBLO, Jiří. *Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit. Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2008, ročník 56, č. 8. ISSN 0032-6208.
30. STÝBLO, Jiří. *Výkonnost a spokojenost zaměstnanců jako výsledek působení firemní kultury. Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2010, ročník 58, č. 7. ISSN 0032-6208.
31. STÝBLO, Jiří. *Řízení pracovního výkonu a výkonnosti z méně tradičních pohledů. Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2007, ročník 55, č. 4. ISSN 0032-6208.

32. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
33. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 161 s. ISBN 80-247-0844-2.
34. TAYLOR, Shirley a Alison Jean LESTER. *Umění komunikace: odhalte tajemství, která vám pomohou k lepší výkonnosti a uspokojuvější budoucnosti*. Vyd. 1. Překlad Lucie Matějková. V Praze: Knižní klub, 2010, 179 s. Universum (Knižní klub). ISBN 978-80-242-2770-2.
35. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
36. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
37. URBAN, Jan. Řízení lidí: tradiční a nové úkoly vedoucích. *Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a.s, 2011, ročník 59, č. 5. ISSN 0032-6208.
38. URBAN, Jan. Řízení vyžaduje přesvědčivost. *Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2008, ročník 56, č. 11. ISSN 0032-6208.
39. URBAN, Jan. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. *Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*. Praha: ASPI, a. s, 2010, ročník 58, č. 4. ISSN 0032-6208.
40. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-717-8291-2.
41. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
42. WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
43. Interní materiály ČSSZ.

Internetové zdroje:

44. Česká správa sociálního zabezpečení: ČSSZ. *Http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/informacni-materialy/vyrocní-zpravy.htm*, [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: www.cssz.cz
45. Česká správa sociálního zabezpečení: O ČSSZ. ČSSZ [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

46. IBM chytřejší planeta - ibm.com. *IBM* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.ibm.com/smarterplanet/cz/cs/socialbusiness/examples/index.html>
47. REUTERS. Steve Jobs, šéf firmy Apple, zemřel. *Aktuálně.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=716575>
48. TOMAN, Karel. Jobs žije. Schizofrenní pirát má v Applu svá alter ega. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=716678>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení.

OSSZ Okresní správa sociálního zabezpečení.

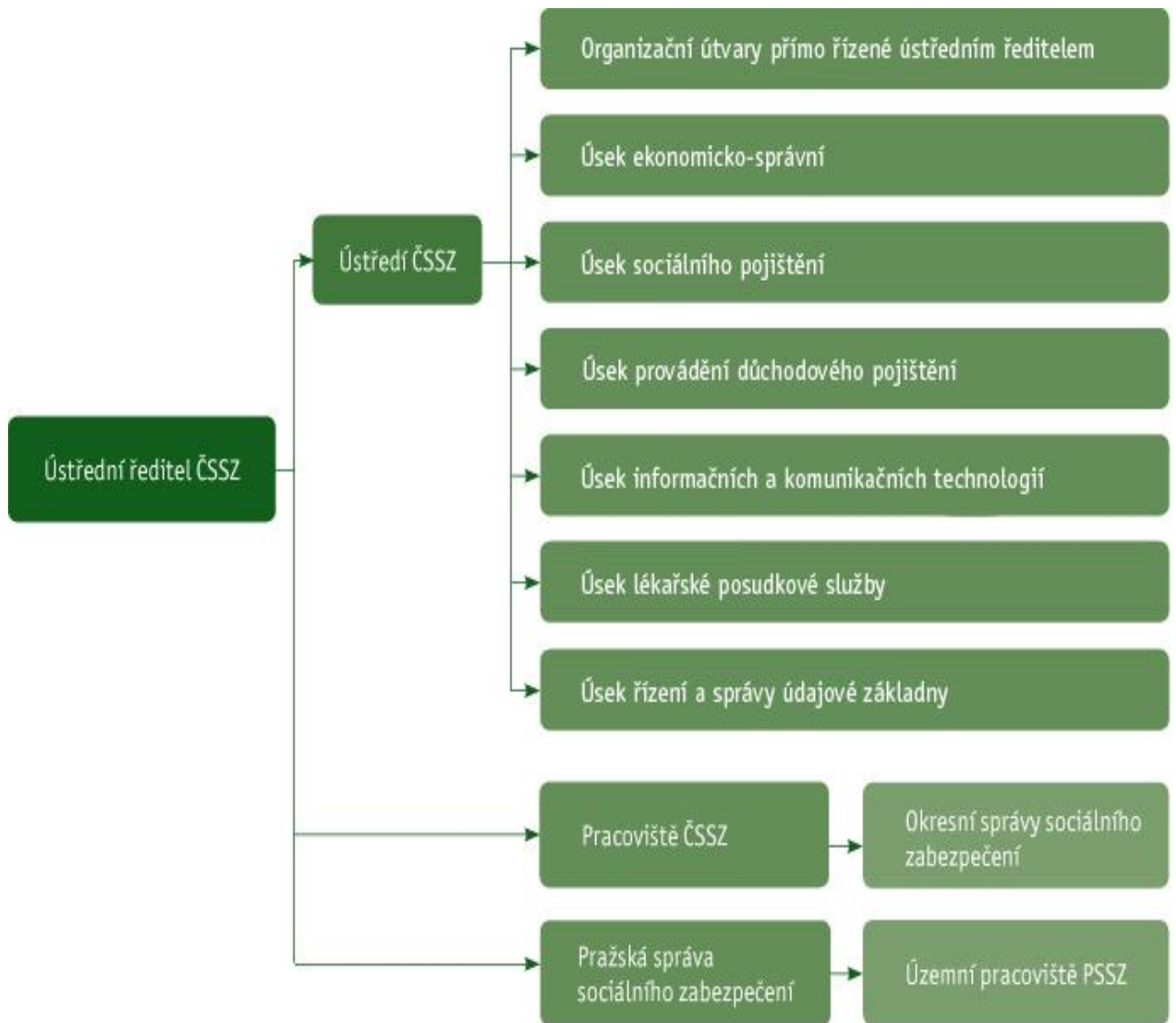
SEZNAM OBRÁZKŮ

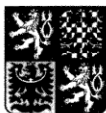
<i>Obr. 1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i>	17
<i>Obr. 2. Komunikační trojúhelník</i>	30
<i>Obr. 3. Pracovní pozice</i>	76
<i>Obr. 4. Otevřenost komunikace</i>	77
<i>Obr. 5. Míra informovanosti zaměstnanců o dění v organizaci</i>	78
<i>Obr. 6. Směr toku důležitých informací v organizaci</i>	79
<i>Obr. 7. Nejčastěji používané komunikační prostředky</i>	80
<i>Obr. 8. Bariéry v komunikaci mezi managementem a zaměstnanci</i>	81
<i>Obr. 9. Platí, že čím méně vedení komunikuje, tím více zaměstnanci spekulují?</i>	82
<i>Obr. 10. Platí, že spekulace ovlivňují pracovní pohodu zaměstnanců?</i>	83
<i>Obr. 11. Jak ovlivňují spekulace pracovní pohodu a pracovní klima</i>	84
<i>Obr. 12. Mezilidské vztahy na pracovišti</i>	85
<i>Obr. 13. Přístup k informacím</i>	86
<i>Obr. 14. Překážky v komunikaci na oddělení</i>	87
<i>Obr. 15. Nadřízený je rádce i pomocník</i>	88
<i>Obr. 16. Nadřízený respektuje můj názor a naslouchá</i>	89
<i>Obr. 17. Můj nadřízený je empatický</i>	90
<i>Obr. 18. Můj nadřízený vytváří příznivé pracovní klima</i>	91
<i>Obr. 19. Nadřízený dokáže ocenit moji práci</i>	92
<i>Obr. 20. Reakce nadřízeného na chybu pracovníka</i>	93
<i>Obr. 21. Participace pracovníků na rozhodování</i>	94
<i>Obr. 22. Styl řízení vedoucího pracovníka</i>	95
<i>Obr. 23. Vliv stylu řízení na pracovní výkon a chování pracovníka</i>	96
<i>Obr. 24. Faktory spokojenosti</i>	97
<i>Obr. 25. Spojenost v zaměstnání</i>	98
<i>Obr. 26. Seznámení s firemní kulturou</i>	99
<i>Obr. 27. Pracovní atmosféra</i>	100
<i>Obr. 28. Účast na mimopracovních akcích</i>	101
<i>Obr. 29. Vliv mimopracovních aktivit na integritu kolektivu</i>	102
<i>Obr. 30. Zdroje základních hodnot organizace</i>	103
<i>Obr. 31. Vztah k zaměstnavateli</i>	104
<i>Obr. 32. Systém odměňování</i>	105

<i>Obr. 33. Kritéria pro rozdělování odměn</i>	106
<i>Obr. 34. Hodnocení zaměstnanců</i>	107
<i>Obr. 35. Co je důležité při výkonu práce</i>	108

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma ČSSZ a OSSZ
- P II Statut ČSSZ a OSSZ (ukázka)
- P III Plán individuálního osobního rozvoje
- P IV Záznam hodnocení zaměstnance
- P V Dotazník





Dr. Ing. Jaromír Drábek
ministr práce a sociálních věcí

V Praze dne 18. března 2011
Č. j.:2011/15663-711

Podle ustanovení § 3a odst. 4 zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění zákona č. 306/2008 Sb.,

v y d á v á m

tento **Statut České správy sociálního zabezpečení a okresních správ sociálního zabezpečení**

Část první

Česká správa sociálního zabezpečení

Čl. 1

Vznik a právní postavení České správy sociálního zabezpečení

- 1) Česká správa sociálního zabezpečení byla ustavena dnem 1. září 1990 na základě zákona č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu.
- 2) Česká správa sociálního zabezpečení je podle zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů,



PLÁN INDIVIDUÁLNÍHO OSOBNÍHO ROZVOJE

pracoviště:

Osobní údaje						
Jméno a příjmení					Titul	
Datum narození						
Vzdělání	USO - Úplně střední odborné s maturitou	Obor	neurčeno			
Datum nástupu	01.11.2012	Osobní číslo	-			
Pracoviště		Pracovní zařazení	odborné zpracování rozhodnutí			
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI, PLAN ROZVOJE						
Znalost jazyků stávající i požadovaná						
Jazyk	Dosažená úroveň	Vykonany druh zkoušky	Datum zkoušky	Potřebná úroveň	Požadovaný druh zkoušky	Předpokládaná doba realizace
německý	pokročilá	státní jazyková zk	07.06.1995			
anglický	mírně pokročilá					
Počítačová gramotnost stávající i požadovaná						
Typ programu, systému	Dosažená úroveň	Certifikát vydán firmou / datum	Potřebná úroveň	Předpokládaná doba realizace		
MS Office	základní uživatelská		základní uživatelská			
Money S3	základní uživatelská	Money S3 / 20.01.2005				
K2	základní uživatelská					
Další dosažené znalosti a dovednosti						
Absolvovaná odborná školení a kurzy				Certifikát vydán firmou / datum		
Mzdové účetnictví				-		
Účetnictví fyzických osob a podnikatelů				-		
Další požadované znalosti a dovednosti						
Požadovaná odborná školení a kurzy				Předpokládaná doba realizace		
e-DV - Vstupní kurz				únor 2013		
e-DV - Systém společenské péče				únor 2013		
e-DV - Bezpečnost práce a požární ochrana				únor 2013		
e-DV - První pomoc				únor 2013		
e-DV - Bezpečnost informací a ochrana osobních údajů				únor 2013		
e-DV - Pojistné na sociální zabezpečení				květen 2013		
e-DV - Důchodové pojištění				květen 2013		
e-DV - Nemocenské pojištění				květen 2013		
e-DV - Správní řízení				červenec 2013		
e-DV - Klient				srpen 2013		

Souhlasím:

.....
datum a podpis zaměstnance

Vyhotoveno dne:

PŘÍLOHA P IV ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

		
--	---	--

**ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE
ROK 2013**

ZAMĚSTNANEC (HODNOCENÝ)		HODNOTITEL
Jméno a příjmení:		Jméno a příjmení:
Pracoviště (útvár):		
Pracovní funkce:		
Datum hodnocení:	Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Požadují mimořádné hodnocení		

Prioritní úkoly na rok 2013

1. **Klientský přístup**
2. **Kvalita rozhodování**
3. **Exekuční agenda**
4. **Stabilizace organizace**

HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTÍ (Kvalita práce, Efektivita práce a výkon, Způsob komunikace a úroveň spolupráce, Profesní úroveň a seberozvoj)

ZHODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTÍ VČETNÉ POTENCIÁLU HODNOCENÉHO

CÍLE ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY / ÚTVARU PRO ROK 2013 (vycházejí z prioritních úkolů)

--

PLÁNOVANÝ PROFESNÍ ROZVOJ - je-li požadován (rozvojové potřeby a plánované aktivity k jejich naplnění)

--

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty humanitních studií a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „Komunikace a firemní kultura – činitelé ovlivňující řízení lidí v organizaci“. Účelem mého výzkumu je zjistit Váš názor na nastavení interní komunikace ve Vaší organizaci, Váš názor na organizační kulturu a vliv těchto faktorů na pracovní pohodu zaměstnanců a jejich motivaci k pracovnímu výkonu.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi na otázky budou plně považovány za důvěrné. Garantuji Vám jeho využití pouze pro účely mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu, pochopení a čas, strávený jeho vyplňováním.

Bc. Renata Kostrhunová

Zvolenou odpověď prosím libovolným způsobem označte (zakroužkujte, označte křížkem, podtrhněte) nebo postupujte podle pokynů, uvedených u konkrétní otázky.

1) Jaká je Vaše pracovní pozice?

vedoucí pracovník

řadový zaměstnanec

2) Domníváte se, že interní komunikace ve Vaší organizaci se dá charakterizovat jako otevřená? (tzn., mohu otevřeně říci svůj názor, je mi ze strany kolegů i nadřízených nasloucháno, vedení reaguje na návrhy a připomínky zaměstnanců a je ochotno k diskuzi, funguje zpětná vazba).

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

3) Myslíte si, že jste v dostatečné míře, včas a srozumitelně informován/a o zásadních událostech, probíhajících ve Vaší organizaci?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

4) Důležité informace, které potřebujete ke své práci, k Vám přicházejí spíše:

formálně (od vedoucích pracovníků, z oficiálních zdrojů);

neformálně (z neoficiálních zdrojů, prostřednictvím tzv. „šeptandy“).

- 5) Které z uvedených prostředků nejčastěji využíváte při interní komunikaci?
- osobní komunikace
 - elektronická pošta
 - telefonický hovor
 - porady
 - písemná komunikace (v listinné podobě)
- 6) Jaké překážky vnímáte v komunikaci mezi managementem Vaší organizace a Vámi?
- nezájem vedení, jeho neochota naslouchat mým návrhům a připomínkám;
 - nedostatek času;
 - nedostačující komunikační dovednosti a schopnosti pracovníků vedení;
 - žádné překážky nevnímám, vedení se mnou komunikuje dostatečně a kvalitně.
- 7) Platí dle Vašeho názoru tvrzení, že čím uzavřenější je komunikační kanál, vedoucí od managementu směrem k zaměstnancům (čím méně s Vámi vedení komunikuje a informuje Vás), tím intenzivněji se diskutuje mezi zaměstnanci a vznikají spekulace o důležitých záležitostech organizace?
- ano
 - ne
- 8) Domníváte se, že spekulativní a nejasně a nejednoznačně interpretované informace, získané z neoficiálních zdrojů, mohou ovlivňovat Vaši pracovní pohodu? (tzn., zda ovlivňují Vaši jistotu v zaměstnání, postoj k práci apod.)
- ano, zcela jednoznačně
 - ano, do určité míry
 - ne, neovlivňují
- 9) Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnuli odpověď „ano“, uveďte, v jakém smyslu mohou spekulace a nejednoznačně interpretované informace ovlivňovat Vaši pracovní pohodu.
- v pozitivním smyslu (na jejich základě pocítuji jistotu v zaměstnání, nemám obavy, zaujímám pozitivní postoje k práci);
 - v negativním smyslu (na jejich základě pocítuji nejistotu v zaměstnání, mám obavy, zaujímám negativní postoje k práci).
- 10) V organizaci panuje mezi spolupracovníky pohoda, jsou zde dobré mezilidské vztahy a přátelská atmosféra.
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím

- 11) Jste dobře seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?
 určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 12) Jaké překážky v komunikaci vnímáte ve vašem pracovním týmu (oddělení/odboru)?
 nezájem kolegů o moji osobu;
 neochota kolegů naslouchat mým návrhům a připomínkám;
 chybně nastavené řídicí procesy (organizace a dělba práce);
 nedostatek času;
 nedostačující komunikační dovednosti a schopnosti kolegů;
 žádné překážky nevnímám, s komunikací na oddělení jsem spokojen/a.
- 13) Můj přímý nadřízený je vždy ochoten mi poradit a pomoci, je pro mě inspirací.
 určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 14) Můj přímý nadřízený naslouchá mým názorům a respektuje je, i když jsou odlišné od jeho vlastních názorů.
 určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 15) Můj přímý nadřízený si se mnou dokáže povídat i o nepracovních záležitostech a zajímají ho mé problémy.
 určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 16) Můj přímý nadřízený vytváří svým přístupem, jednáním a chováním příznivou a podnětnou atmosféru na pracovišti.
 určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 17) Vím, že za kvalitně odvedenou práci mohu očekávat ze strany mého nadřízeného uznání, pochvalu, poděkování.
 ano ne
- 18) Když udělám při práci chybu, můj nadřízený reaguje tímto způsobem:
 zkritizuje mě před ostatními kolegy a následuje potrestání;
 zkritizuje mě mezi čtyřma očima a dál nic neřeší;
 chybu mi vytkne, ale následně objasní její příčinu a navrhne způsob nápravy;
 na moji chybu nijak nereaguje.

- 19) Můj nadřízený mi dává možnost podílet se na rozhodování o pracovních záležitostech v rámci našeho oddělení/odboru.
- ano jen občas, příležitostně ne, nikdy, o všem rozhoduje sám
- 20) Styl řízení lidí, který uplatňuje můj přímý nadřízený, bych charakterizoval/a jako:
- demokratický (spolupracuje s podřízenými, radí se s nimi, otevřeně komunikuje formou diskuse, respektuje názor podřízených, zajímá se o jejich problémy, důvěřuje jim, je spravedlivý);
- autoritativní (vedoucí o všem rozhoduje sám, důležitý je pro něj výkon, ne lidé, nepřipouští diskusi, nepřipouští odlišný názor, velmi přísně kontroluje);
- benevolentní (vedoucí nechává věcem volný průběh, do činnosti podřízených zasahuje jen z donucení, přenáší odpovědnost na podřízené).
- 21) Myslíte si, že styl řízení, jaký uplatňuje Váš nadřízený v rámci Vašeho oddělení, přímo ovlivňuje Vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?
- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 22) Která z následujících charakteristik pracovního prostředí dle vašeho názoru nejvíce ovlivňuje spokojenost zaměstnance v práci?
- (hodnoťte známkou od 1 do 5, přičemž 1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité /jako ve škole/, využijte celou škálu známek)
- možnost seberealizace, osobního růstu a rozvoje —
- jistota zaměstnání, stabilní příjem —
- dobře fungující pracovní tým, dobré vztahy s kolegy a s nadřízeným —
- dobré pracovní podmínky (teplo, světlo, technické vybavení, atd.) —
- možnost dalšího vzdělávání ve formě školení, kurzů, studia apod. —
- 23) Jste v zaměstnání spokojený/á?
- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- 24) Byl/a jste seznámen/a s hodnotami, cíli, přístupy a vnitřními normami Vaší organizace, tedy firemní kulturou?
- ano ne nevím

- 25) Pracovní atmosféru v celé Vaší organizaci byste charakterizoval/a jako:
- týmovou – vyznačující se vzájemnou spoluprací mezi jednotlivými organizačními jednotkami a organizačními útvary
 - pasivní – vyznačující se nezájmem o kolegy i organizaci jako celek
 - soupeřivou – vyznačující se individualismem, prosadí se ten, kdo má „ostré lokty“
 - tvůrčí – vyznačující se podporou kreativity, vítající iniciativu a nová řešení.
- 26) Zúčastňujete se mimopracovních akcí (výlety, sportovní týmové aktivity, kulturní akce apod.), pořádaných na Vašem pracovišti?
- ano ne žádné takové akce se u nás nepořádají
- 27) Domníváte se, že aktivity, uvedené v předchozí otázce, mají pozitivní vliv na posílení neformálních vztahů mezi pracovníky, stmelení kolektivu a na zlepšení vzájemné komunikace?
- ano ne
- 28) V jakých materiálech jsou podle Vašeho názoru vyjádřeny základní hodnoty Vaší organizace (můžete označit i více možností):
- Zákoník práce
 - Organizační řád
 - Pracovní řád
 - Etický kodex zaměstnanců
 - Kolektivní smlouva, uzavřená mezi zaměstnavatelem a odbory
 - Vnitřní organizační směrnice, která formuluje strategické cíle Vaší organizace
- 29) Jak byste vyjádřil/a svůj vztah k Vašemu zaměstnavateli:
- jsem hrdý/á na to, že zde pracuji, protože vím, že jsem pro organizaci důležitý/á
 - ztotožňuji se s cíli organizace, jsou v souladu s mými individuálními cíli
 - chtěl/a bych zde pracovat (případně již pracuji) po celou dobu své pracovní kariéry
 - zaměstnání je pro mě zdroj obživy
- 30) Jak je podle Vašeho názoru nastaven systém odměňování ve Vaší organizaci?
- můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj výkon, systém odměňování považuji za spravedlivý, motivující k lepšímu výkonu
 - můj plat neodráží můj výkon, systém odměňování je špatný, je pro mě demotivující

- 31) Jaké kritérium je podle Vašeho názoru určující pro rozdělování odměn:
- množství vykonané práce, kvalita práce, flexibilita, schopnosti, aktivita zaměstnance
 - hlavním kritériem je míra oblíbenosti zaměstnance u nadřízeného;
 - odměny jsou dle mého názoru rozdělovány všem stejně, individuálním ohodnocením se nikdo nezabývá.
- 32) Jaký je Váš názor na systém hodnocení zaměstnanců?
- systém hodnocení pracovníků je užitečný, ukazuje mi slabé i silné stránky mé práce, motivuje mě ke zlepšení mého pracovního výkonu a mých způsobilostí
 - hodnocení pracovníků mi nijak nepomáhá ke zlepšení mého výkonu, považuji jej za čistě formální záležitost
- 33) Seřad'te následující faktory podle jejich důležitosti, kterou mají z Vašeho pohledu při výkonu každodenní práce.
- (hodno'tte známkou od 1 do 5, přičemž 1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité /jako ve škole/, využijte celou škálu známek, u max. dvou faktorů můžete použít stejnou hodnotu)
- klientský přístup (vstřícnost, ochota, trpělivost, ohleduplnost, vždy pozitivní přístup při jednání s klientem)
 - kvalita a rychlost při rozhodování (minimalizace chyb, plnění termínů)
 - hospodárnost provozu
 - profesionalita (vysoká odborná úroveň v dané oblasti)
 - reprezentace úřadu (zevnějšek, styl oblékání apod.)