

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDÍÍ
Institut mezioborových studií Brno

Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

Vypracovala:
Bc. Renata Babčanová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma “Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 13. 3. 2012

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Bc. Renata Babčanová

OBSAH

Úvod	2
1. Řízení lidských zdrojů	4
1. 1 Lidské zdroje a řízení organizace	4
1. 2 Podstata řízení lidských zdrojů	7
1. 3 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	9
1. 4 Efektivní manažer, správné řízení a vedení	11
1. 5 Problematika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě	15
2. Organizace personálního managementu	18
2. 1 Role personálního útvaru a personalistů	18
2. 2 Získávání a výběr pracovníků	20
2. 3 Motivační strategie	23
2. 4 Pracovní hodnocení	26
2. 5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	28
3. Kultura a etika organizace	32
3. 1 Vymezení kultury a její funkce v organizaci	32
3. 2 Vliv firemní kultury na řízení organizace	35
3. 3 Chování jednotlivců	38
3. 4 Změny kultury	42
3. 5 Etika a etické kodexy v organizaci	45
4. Výzkum řízení ve veřejné správě	48
4. 1 Vymezení projektu a cíle výzkumu	48
4. 2 Stanovení metod výzkumu	49
4. 3 Analýza a interpretace zjištěných dat	50
4. 4 Zhodnocení výsledků výzkumu	64
Závěr	70
Resume	73
Anotace	74
Seznam literatury	75
Příloha	

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury. Tato problematika se dotýká každého z nás. Někdo je řídicím manažerem, někdo „pouhým“ zaměstnancem. Každý je na jiné straně v procesu řízení lidských zdrojů a z tohoto postavení může vzniknout konflikt zájmů. Řízení je složitý proces a vyžaduje potřebné znalosti a zkušenosti. Na jedné straně je úkolem řízení dosáhnout úspěchu a co nejlepšího hospodářského výsledku firmy, na straně druhé přizpůsobit řízení firmy potřebám pracovníků. Všechny firmy musí řešit bez ohledu na svůj sektor základní problémy, nábor, výběr, vzdělávání, odměňování a optimální organizaci práce svých pracovníků. Způsoby provádění těchto činností vymezují určitou kulturu v organizaci.

Dnes převládá názor veřejnosti, že firmy zajímá pouze výkonnost, už méně zaměstnanci. Problém nastává prolínáním různých kultur v organizacích, které mají jiné pracovní návyky a metody.

Mladí lidé dnes mají úplně jiný náhled na práci než jejich rodiče. Chtějí se v co nejkratší době dostat do vedoucích pozic ve firmách. Jsou ctižádostiví a touží po úspěchu, bohatství a uznání. Nemají problém měnit zaměstnání každým rokem. Zaměstnavatelé budou muset řešit otázku, jak takové lidi motivovat, zvýšit atraktivitu zaměstnání, aby si tuto skupinu mladých lidí udrželi. Starší generace naopak hůře nese každou změnu v práci, neboť v dřívějších letech bylo normální pracovat v jednom zaměstnání dvacet i více let. Jak tyto změny ovlivňují chování pracovníků a jaký vliv má jejich chování na výkonnost a úspěšnost organizace, bude jedním ze zkoumaných jevů průzkumu.

Diplomová práce se v první kapitole zabývá problematikou řízení lidských zdrojů, jeho podstatou, cíli a úkoly, efektivním řízením a vedením a osobností manažerů. Jsou zde uvedeny i trendy a problémy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Další kapitola popisuje hlavní činnosti a úkoly personálního managementu, podrobněji se zabývá získáváním a výběrem pracovníků, možnostmi jejich motivace pomocí různých motivačních strategií, hodnocením pracovníků a jejich výkonu a důležitostí rozvoje a vzdělávání pracovníků pro úspěšné řízení organizace. Třetí kapitola je zaměřena na

firemní kulturu a etiku v organizaci. Vysvětluje význam kultury a nutnost její neustálé změny, její vliv na řízení organizace a chování jednotlivců.

V dnešní veřejné správě je žádoucí zlepšit efektivitu práce zaměstnanců, mnohdy změnit i přístupy a metody řízení, organizaci práce a odbourat nadbytečné procesy a náklady. Tato oblast je neustále podrobována kritice široké veřejnosti. Proč tomu tak je, bude snahou zjistit na základě výzkumu v praktické části práce.

Cílem diplomové práce v rovině teoretické je charakterizovat problematiku řízení lidských zdrojů, popsat činnosti personálního managementu a definovat firemní kulturu a její význam v souvislosti s řízením lidských zdrojů. K dosažení cíle byla použita metoda obsahové analýzy a komparace dostupných odborných materiálů. V rovině praktické bude cílem zjištění postojů k problematice řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, potažmo v samosprávě. Na základě dotazníkového šetření bude zkoumáno, jaká je současná firemní kultura ve veřejné správě, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k práci, jaké mají možnosti osobního rozvoje a zda je snaha vytvářet podmínky pro efektivní řízení veřejné správy.

1. Řízení lidských zdrojů

1. 1 Lidské zdroje a řízení organizace

Všechny významné pokroky našeho století sdílejí jeden společný rys: organizace. Voda, kterou pijeme, jídlo, které jíme, šaty, které nosíme, vozy, ve kterých jezdíme, to vše pochází z organizací. A společným prvkem každé organizace jsou lidé, kteří přinášejí nové metody. Z pohledu organizace, lidé jsou zdroje – ne neživé zdroje, jako půda nebo kapitál, ale *lidské zdroje*. Lidé vytvářejí pro národ cenné výrobky a služby. A tyto cenné výsledky rozhodují o blahobytu společnosti a o její životní úrovni. Lidé a organizace závisejí jeden na druhém. Zaměstnanci v organizaci jsou odkázáni na svou práci. Organizace existují jedině díky společnému úsilí svých lidí. A všichni ostatní, kteří stojí vně, jsou odkázáni na organizace, aby jim poskytovaly zboží a služby. Společnost, jak ji známe, by bez moderních organizací nemohla existovat.¹

Tato vzájemná souvislost mezi jednotlivci, organizacemi a společností neustále roste. Žádná organizace neexistuje ve vzduchoprázdnu. Působí na ni vnější prostředí, negativně i pozitivně, se kterým se musí vyrovnávat, aby mohla plnit své cíle a záměry. A způsob, jakým toho dosáhne, je stanoven podnikatelským přístupem, který nazýváme strategií. Úkolem strategie je vytvořit předpoklady pro tvorbu hodnoty a naplnit tak účelovost organizace. To znamená, pomocí stanovené strategie umístit pracovníky do organizačního rámce a stanovit taková pravidla spolupráce uvnitř organizace, která povedou k ztotožnění pracovníků s cíli organizace. Vytvoření fungující organizace znamená proměnu strategie tak, aby složitost a specializovanost byly proměněny ve výkonnost.² Dnes většina moudrých odborníků souhlasí, že nejefektivnější strategie spočívá ve „spojení silných stránek organizace a učinění jejích slabín irelevantními“, což před 30 lety již napsal Peter Drucker v knize *Efektivní vedoucí*. Nejběžnější vysvětlení je, že to pomůže vedení organizace určit, čemu má věnovat čas a peníze a čemu ne.³

¹ WERTHR, W. B., jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 18-21

² DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 4-5

³ BUCKINGHAM, M. *To nejdůležitější co musíte vědět...o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství a trvalém osobním úspěchu*. Praha: Ekopress, 2009, s. 116-117

Naše společnost bude prosperovat a úspěšně čelit všem vlivům a úkolům na ně kladené, jen když budou veřejné a soukromé organizace správně fungovat, nepřetržitě se rozvíjet a zdokonalovat prostřednictvím efektivnějšího a efektivnějšího využívání svých zdrojů.

Hlavními zdroji organizace, důležité pro její fungování, jsou:

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

Lidské zdroje uvádějí do pohybu finanční a materiální zdroje, které sami o sobě nejsou k ničemu, neboť to jsou neživé zdroje. Informační zdroje jsou v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základě schopností lidí. Z toho vyplývá, že lidské zdroje jsou důležitou součástí řídicích činností v organizaci.⁴

Důležitost lidí v organizaci je dána především tím, že:

- v procesech řízení a pracovní činnosti se angažují celou svou osobností;
- ve svých činnostech uplatňují svoji individuální variabilitu;
- v pracovních činnostech se sdružují a vytvářejí formální i neformální vztahy;
- zaujmají ke své práci určitý postoj;
- při práci přemýšlejí a uplatňují svou tvořivost;
- prostřednictvím práce uspokojují své potřeby, seberealizují se.⁵

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Často bývají označovány jako synonyma. Odborná literatura rozlišuje personální řízení a řízení lidských zdrojů, jako novější pojetí personální práce. Lze tedy konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze personální práce.

Personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejjobecnější označení pro řízení organizace. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 13

⁵ VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS 2007, s. 7

Historicky nejstarší pojetí personální práce je personální administrativa – služba zajišťující administrativní práce a postupy spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací o zaměstnancích a jejich poskytování řídicím složkám organizace. V současné době přežívá v organizacích často s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby práce.

Personální řízení – oblast řízení zabývající se zaměstnanci v organizaci. Je zaměřena na zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. V této vývojové fázi měla personální práce spíše povahu operativního řízení.

Nejnovější pojetí personální práce je řízení lidských zdrojů. Tato koncepce se začala v zahraničí formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Personální práce tak přechází od administrativní činnosti ke koncepční, skutečně řídicí.⁶

Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali od 80. let minulého století toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Je kladen důraz na silnou organizační kulturu, zdravé mezilidské vztahy, na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace. Je uplatňován strategický přístup ke všem personálním činnostem.⁷

Dobře řízené organizace uznávají, že lidé jsou jejich nejdůležitější hodnotou v konkurenčním prostředí, jejich největším bohatstvím. Řízení lidí dnes rozhoduje o tom, jak budou organizace v současném vysoce konkurenčním a proměnlivém podnikatelském prostředí úspěšné. Nové strategie, orientované na práci s lidskými zdroji, musejí být zaměřené na identifikaci, podporu a rozvoj zaměstnanců směrem ke změnám, což vyžaduje hlubokou analýzu lidských zdrojů.⁸ Proto se odpovědnost za řízení lidí stále více přenáší z personalistů na ostatní manažery všech úrovní, zejména liniové manažery. Řízení lidí se tím stává ústřední manažerskou úlohou.⁹

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 13-15

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 11-12

⁸ STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2010, s. 16

⁹ THOMSON, R. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007, s. 9

1. 2 Podstata řízení lidských zdrojů

Nové pojetí personální práce – řízení lidských zdrojů, které vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního faktoru, se stává nejvýznamnější složkou celého podnikového řízení.

Podstata řízení lidských zdrojů podle Storeyho se vyznačuje tím, že lidské zdroje jsou to, co přináší konkurenční hodnotu; cílem by měla být oddanost lidí, ne jen dodržování pravidel; pracovníci by měli být pečlivě vybíráni a rozvíjeni; rozhodování by mělo mít strategický význam; zapojení vrcholového managementu je nezbytné a politika řízení lidských zdrojů by měla být zakomponována do strategie podniku; linioví manažeři musí být zapojeni do politiky lidských zdrojů jako iniciátoři i jako realizátoři; větší pozornost se věnuje řízení manažerů samých; firemní kultura je důležitější než řízení systémů a postupů; umožňovat prostřednictvím pracovních úkolů a pracovních míst delegování odpovědnosti a posilování pravomoci.¹⁰

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. Vždy musí brát v úvahu dva cíle:

- umožnit organizaci dosáhnout požadovaných krátkodobých i střednědobých výsledků;
- přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím zaměstnanců.¹¹

M. Armstrong charakterizuje řízení lidských zdrojů následovně:

- *je rozmanité* - uvedené charakteristiky nemají univerzální platnost. Existuje mnoho modelů a různých postupů v organizacích, které jsou někdy s teorií řízení lidských zdrojů shodné jen v málo ohledech.
- *strategické s důrazem na integraci* – lidé by měli být plně oddáni vizi;
- *orientované na oddanost a angažovanost*;
- *založené na přesvědčení, že s lidmi by se mělo zacházet jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál)*;
- *v přístupu k zaměstnaneckým vztahům unitaristické* – věří, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé, a *individuální* – zdůrazňuje význam udržování vazeb mezi organizací a jednotlivci;

¹⁰ THOMSON, R. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007, s. 27

¹¹ LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1997, s. 11

- *aktivita prováděná manažery* – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- *zaměřené na podnikové hodnoty* – zaměřena na celkové zájmy organizace, zájmy členů jsou uznávány, ale podřízeny zájmům organizace.¹²

Řízení lidských zdrojů bere v úvahu nejen profesní a kvalifikační hlediska, ale především osobnostní včetně morálních a etických aspektů práce. Na člověka se nepohlíží jen jako na pracovní sílu, o čemž svědčí například i snaha Evropské unie, která v rámci svých rozvojových programů zahrnuje do řízení lidských zdrojů i péči o občany stojící mimo trh práce.¹³

Koubek uvádí charakteristiku řízení lidských zdrojů, která podle něho odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení:

- strategický přístup k personální práci;
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace;
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;
- úzké propojení personální práce se strategickými plány organizace;
- personální práce se stává ústřední manažerskou rolí;
- vedoucí personálního útvaru se stává součástí vedení organizace;
- důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její větší připravenost na změny;
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků;
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací;
- důraz na vytváření žádoucí firemní kultury a zdravých pracovních vztahů;
- vytváření dobré pověsti organizace.¹⁴

Armstrong vidí další rozdíly ještě v tom, že řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku; je celostním přístupem k zájmům organizace – zájmy pracovníků jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání; od specialistů na lidské zdroje se očekává spíše partnerství v podnikání než jen výkon administrativy na úseku personálu.¹⁵

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32-33

¹³ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 72

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 15-16

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39

Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením nejsou podstatné, lze je vidět spíše jako rozdíly v důrazu a přístupu.

1. 3 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a dosahovala stále větších výkonů, a to prostřednictvím zvyšování produktivity práce a efektivním využíváním svých zdrojů (materiálních, finančních, lidských a informačních).

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit:

- optimální využití schopností každého pracovníka;
- optimální podmínky pro rozvoj a kultivaci schopností každého pracovníka.

Tyto základní principy lze vyjádřit formulí HRM = HRE + HRD

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat (optimální organizace práce). Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat (rozvoj kvalifikace lidí).

Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat (řízení motivace).¹⁶

Z pohledu praxe lze vymezit tradiční úkoly řízení lidských zdrojů:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se ho neustále připravovat a přizpůsobovat změnám v požadavcích na pracovní místo;
- optimálně využívat fond pracovní doby a pracovní schopnosti pracovníků;
- formovat týmy, efektivní vedení, vytvářet zdravé mezilidské vztahy v organizaci;
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj pracovní kariéry, uspokojování materiálních i nemateriálních sociálních potřeb, vytváření příznivých pracovních podmínek a prostředí apod.);

¹⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS 2008, s. 19

- dodržovat zákony a předpisy a usilovat o dobrou pověst organizace.¹⁷

Stále více se však objevují názory, že hlavní úkoly řízení lidských zdrojů by se měly zaměřit na jinak stanovené priority:

1. *Zlepšení kvality pracovního života.*
2. *Zvýšení produktivity.*
3. *Zvýšení spokojenosti pracovníků.*
4. *Zlepšení rozvoje pracovníků jedince i kolektivu.*
5. *Zvýšení připravenosti na změny.*

V souvislosti s těmito úkoly se řízení lidských zdrojů zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečení datové základny personální práce v organizaci, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, pomoc pracovníkům.¹⁸

Ulrich vymezil osm problémů a výzev, které zdůrazňují důležitost lidských zdrojů, spolupráci mezi personalisty a manažery a vytváří pro ně nové úkoly a cíle:

- Personální útvary musí vytvořit nové procesy a postupy k dosažení globální chytrosti, pohyblivosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti. Novou výzvou se stává řízení globálních týmů.
- Vybudovat takové organizace a řízení, které se budou více orientovat na zákazníka. Zahrnuje inovace, rychlejší rozhodování, vybudování hodnotového řetězce pro zákazníka prostřednictvím efektivnějšího spojení mezi dodavateli a prodejci.
- Dosahování ziskovosti vede manažery a personalisty k hledání nových organizačních postupů v oblasti lidských zdrojů, např. přijímat pracovníky, kteří zajistí růst firmy, vytvářet žádoucí organizační kulturu, využívat technologie, jež vedou k podnikání.
- V úspěšných organizacích se individuální schopnosti přeměňují na schopnosti organizace. Manažeři a personalisté by měli hledat takové schopnosti, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu.
- Manažeři, pracovníci a organizace se musejí naučit měnit rychleji a snadněji

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 17-18

¹⁸ tamtéž, s. 19-20

a personalisté jim v tom musí pomáhat tím, že vytvoří organizační model, celou organizaci s ním seznámí a budou patronem při jeho uplatňování. Někdy manažeři hlásají změny, ale nejsou ochotni se sami změnit. Proto by personalisté měli mít povinnost vyzývat mocné a úspěšné manažery, aby jednali ve smyslu svých slov.

- Manažeři a personalisté musejí z technologie udělat viditelnou a produktivní součást uspořádání práce a neustále sledovat informace a umět je využívat pro dosažení výsledků organizace.
- Stále více se stává konkurenčním bojem mezi organizacemi získávání a udržení talentů. Tradiční měřítko úspěšnosti zaměřená na ekonomický kapitál musí být doplněna o měřítko intelektuálního kapitálu, to znamená zvyšovat úroveň leadershipu a vedení.
- Transformace nejsou snadné. Vliv nové identity na pracovníky a zákazníky znamená více než samotný produkt a překonává jakýkoliv trh.¹⁹

Podle Stýbla musí personalistika přijít s novým modelem pracovního chování a jednání, vedoucího k vysoké výkonnosti. Kompetence lidí nesmí spočívat jen ve schopnostech práce pro jednu určitou firmu nebo obor, ale žádoucí je flexibilita, která se pravděpodobně stane jednou ze základních hodnot nové práce a existence. Úkolem do budoucna je tedy dobře znát byznys a umět formulovat, co znamená z hlediska lidí, jejich schopností, organizace apod.²⁰

1. 4 Efektivní manažer, správné řízení a vedení

Řízení (management) a vedení mají zásadní význam pro trvalý úspěch organizace. Někdy jsou považována za synonyma. Ale určitý rozdíl mezi nimi existuje, neboť z toho nevyplývá, že každý vedoucí je manažer a naopak.

Řízením by se mohlo chápat plánování, organizování, řízení a kontrola aktivit podřízeného personálu. Vedení se více zajímá o komunikaci, motivování, podporu a angažování lidí.²¹ Řízení je často definováno jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené cíle organizace.

¹⁹ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 22-35

²⁰ STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. Praha: Kamil Mařík – Profesional Publishing, 2010, s. 17

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95

Práce skvělého manažera spočívá v tom, že hledá nejlepší způsob, jak proměnit vlohky každého zaměstnance ve výkon. Napomáhá k rozvoji týmové práce, k propojení individuálních a skupinových cílů. Měl by také dokázat propojit lidi s různým vnímáním a pohledem na věc a navigovat je ve složitých sociálních podmínkách. Proto musí mít při řízení nejen způsobilost v oboru, který řídí, ale musí používat různé dovednosti.²²

Podle Buckinghama jsou základem dobrého řízení čtyři dovednosti: umět vybírat správné lidi, definovat jasná očekávání, umět chválit a oceňovat dobré pracovní výsledky a projevovat zájem o lidi. Vynikající manažer má instinkt koučování a schopnost vnímat individuální rozdíly. Umí objevit, v čem je každý člověk jedinečný, a pak toho využije. Efektivní řízení spočívá ve třech věcech, které jsou důležité o člověku znát: jeho silné a slabé stránky, spouštěcí mechanismy a jedinečný styl učení.²³

Jedním z předpokladů úspěšného řízení podle Scota a Söderberga je, že manažerovi řízení dělá radost, a to tak, že rozpozná a snaží se uspokojovat nejen vlastní potřeby, ale i ostatních pracovníků v organizaci. Aby ho řídicí práce bavila, to závisí na jeho individuálních vlastnostech, na schopnosti usměrňovat svá očekávání, na firemní kultuře, na mezilidských vztazích a také na tom, do jaké míry zasahuje jeho práce do osobního života.²⁴

Osobnost manažera výrazně ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale i atmosféru v organizaci. Duchoň a Šáfránková uvádí, že manažer musí mít určité předpoklady k výkonu své manažerské práce, a to jak vrozené tak i získané. Mezi vrozené vlastnosti patří potřeba řídit a mít moc, umění vcítit se do potřeb spolupracovníků. Mezi ty získané patří schopnost koordinovat a integrovat zájmy a aktivity organizace, schopnost pracovat, pochopit a motivovat ostatní, dovednosti technické a být v dobré tělesné a duševní kondici.²⁵

²² HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, 2004, s. 104

²³ BUCKINGHAM, M. *To nejdůležitější co musíte vědět o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství a trvalém osobním úspěchu*. Praha: Ekopress, 2009, s. 64-90

²⁴ SCOT, B., SÖDERBERG, S. *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 17

²⁵ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 242

Podle H. Snabela by měl mít dobrý manažer nejen odborné znalosti, ale také by měl být podnikavý a kreativní, konstruktivní, disciplinovaný, loajální, absolutně poctivý, velkorysý a měl by být osobností přesvědčivou a silnou.²⁶

Od manažera se očekává, že bude schopen naslouchat svým pracovníkům a vhodně na ně působit. To nebývá snadné, neboť lidé raději komunikují s druhými, než pracují. Proto musí manažer hledat neustále cesty, jak práci obohatit a jak zlepšit pracovní podmínky a podmínky pro optimální komunikaci mezi pracovníky při práci. Úspěšný a efektivní manažer se nikdy nezapomene zeptat pracovníků na to, co mají rádi, všímá si jejich chování při práci a používá převážně pozitivních stimulů.²⁷

Vedení se vztahuje k motivaci, k chování mezi lidmi a ke komunikačnímu procesu. Je to schopnost vést, motivovat, usměrňovat a stimulovat pracovníky ke kvalitnímu splnění cílů organizace. Vyžaduje kritické a tvořivé myšlení, sebekontrolu, rozhodnost, představivost, schopnost řešit mezilidské spory konstruktivním způsobem a vytvářet týmového ducha.²⁸

Buckingham definuje vůdcovství následovně: „*Velcí vůdce dokážou kolem sebe shromáždit lidi a vést je k lepší budoucnosti*“. Přičemž za podstatné, co odlišuje vůdce od ostatních, považuje to, že dokážou vést lidi k lepší budoucnosti. Vůdcovství je vrozené. Vůdčí osobnosti by měli být optimistické a mít silné ego, s čímž se člověk musí narodit a mít v sobě.²⁹

Charakteristika úspěšného vůdce podle Mládkové, Jedináka a kol.: důvěřuje podřízeným, deleguje, má vizi, v krizi se umí chovat autoritativně, nebojí se rizika, má úctu lidí, nedá na přitakávače, chápe problémy komplexně.³⁰

Styl vedení a řízení je jednou z podmínek efektivnosti řízení. Každý ze stylů je přímo závislý na osobnosti manažera.

²⁶ in STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 79-80

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 305-309

²⁸ HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, 2004, s. 21

²⁹ BUCKINGHAM, M. *To nejdůležitější co musíte vědět...o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství a trvalém osobním úspěchu*. Praha: Ekopress, 2009, s. 50, 56

³⁰ MLÁDKOVÁ, J., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 64

Existují tři základní styly klasického řízení:

- autokratický (autoritativní),
- demokratický (participativní),
- liberální, laissez-faire (volný průběh).

Plamínek uvádí kromě rutinního řízení (řídím, když musím) tyto čtyři základní styly řízení:

- *direktivní* – rozhoduje manažer, hlavním kritériem plnění úkolů a udržování respektu;
- *formální* – řízení na efekt, formální pořádek, množství dokumentů a výkazů, neumožňuje kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku;
- *liberální* – přátelský, zbrklé nabízení práv a odpovědnosti podřízeným;
- *týmové* – věnuje pozornost úkolům a lidem.³¹

Koncem 60. let 20. století začíná převládat *situační přístup* při řízení, který zdůrazňuje způsob řízení podle situace. Při volbě způsobu řízení by měl manažer dále vzít v úvahu zralost pracovníků, do jaké míry jsou schopni splnit daný úkol, což je zralost pracovní, a zralost psychologickou, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Proto by měl manažer zvolit takový styl řízení, který by rozvíjel zralost svých pracovníků.³² To znamená, že vedoucí může přikazovat, koučovat, podporovat nebo delegovat.

Od 80. let minulého století se zdůrazňuje při řízení emocionální stránka vedení lidí a vzniká nové vedení – *transformační a transakční vedení*. Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi. Při transformačním vedení se rozvíjí u pracovníků sebeaktualizace, seberealizace a sebekontrola. Transakční vedení znamená, že pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje.³³ Tento styl je charakteristický pro manažery, kteří se „zaměřují na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a snaží se sladit jejich zájem se zájmy organizace“.³⁴

³¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 138

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 17

³³ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 244-247

³⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 331

1. 5 Problematika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Řízení ve veřejné správě se věnuje stále větší pozornost a je považováno za základní faktor pro vytvoření efektivní a výkonné státní správy. Stále více se uplatňují poznatky z praxe a teorie řízení, které se osvědčili v ekonomickém sektoru – začíná se užívat pojem „management veřejné správy“. Zároveň se mění celkové pojetí veřejné správy, která je stále více chápána jako „služba“ pro občany a instituce.

V České republice dosud neexistuje systém řízení lidských zdrojů veřejné správy. Proto za jeden z pilířů modernizace veřejné správy se pokládá strategické řízení založené na řízení a rozvoji lidských zdrojů.

Klíčové problémy v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě:

- veřejná správa není považována za atraktivního zaměstnavatele, na trhu práce není konkurenceschopná;
- neexistuje jednotná metodika řízení lidských zdrojů;
- systém odměňování je zastaralý, neodráží výkonnost, není motivující;
- není kladen důraz na průběžné vzdělávání, neexistuje systém řízení znalostí;
- nízká podpora vzdělávání managementu;
- nedostatečně daná odpovědnost za kvalitu výstupů;
- omezené aplikování metod kvality, projektového řízení, řízení podle cílů apod.;
- výrazné zatížení operativní činností.³⁵

Strategickým cílem veřejné správy je zajistit efektivnost činností, snížit náklady na administrativu a zajistit transparentnost výkonu, a to prostřednictvím:

- zavádění systémů kvality a sledování výkonnosti veřejné správy;
- zajištění adekvátního využívání technologií;
- zlepšení vertikální i horizontální komunikace ve veřejné správě, zajistit synergické působení různých úrovní veřejné správy;
- vytvořením jednotného systému řízení lidských zdrojů, jasným vymezením motivačních prvků a odpovědnosti úředníků, prosazováním moderní vzdělávací a náborové politiky;

³⁵ Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. <http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx> [cit. 25. 1. 2012]

- důsledným bojem proti korupci za pomoci preventivních i represivních opatření.³⁶

Hlavním úkolem personálního řízení a personální práce v orgánech veřejné správy je zabezpečit, aby všichni zaměstnanci podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s nasazením, a přispívali tak k naplňování cílů a úkolů veřejné správy.

Další hlavní cíle personálního řízení, které si klade veřejná správa:

- rozvíjet lidský potenciál;
- vytvářet podmínky pro osobní rozvoj pracovníků;
- vytvářet podmínky, které budou motivovat pracovníky k dosahování a plnění cílů organizace;
- vytvářet podmínky organizační, technické pro maximální využití pracovního fondu;
- upevňovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci v organizaci;
- sledovat situaci v zaměstnávání lidí v regionu, analyzovat ji a využít získané poznatky při řízení lidských zdrojů;
- podporovat žádoucí změny v organizaci, v případě potřeby se ujmout vedoucí role při její realizaci;
- v zájmu organizace poskytovat všechny služby týkající se personálního zabezpečení organizace;
- pomáhat pružně reagovat na potřeby a zájmy ostatních organizací a občanů;
- uplatňovat optimální metody vedení lidí ze strany vedoucích pracovníků.³⁷

Při uplatňování manažerských trendů ve veřejné správě se v posledních letech klade důraz na potřebu vytvořit reagující a kvalitnější veřejné služby, a to posílením legitimacy činností správy a s tím související důvěry dotčených subjektů. V souvislosti se snahou demokratizovat poskytování veřejných služeb je požadováno vytvoření systému řízení kvality. Kvalita v sobě zahrnuje aspekty technické, ekonomické, politické i etické. Může být chápána jako kvalita ve smyslu respektování norem a postupů, kvalita ve smyslu účinnosti a kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníka.³⁸

³⁶ Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby.

<http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx>, [cit. 25. 1. 2012]

³⁷ Minimum personálního řízení ve veřejné správě.

http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html, [cit. 25. 1. 2012]

³⁸ BLÍŽKOVSKÝ, B. a kol. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy v České republice*. Brno: Konvoj, 2007, s. 79-81

Model CAF – společný hodnotící rámec, byl vytvořen podle tvůrců speciálně pro účely veřejné správy. Je nástrojem pro zvýšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Vychází z předpokladu, že nejlepších výsledků ve výkonnosti organizace je dosahováno na základě strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů.³⁹

³⁹ Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. <http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf> , [cit. 25. 1. 2012]

2. Organizace personálního managementu

2.1 Role personálního útvaru a personalistů

Praktickým problémem je dělba činností personálního managementu mezi personální útvar a manažery. Personální management se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných oblastí. První oblastí je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Patří sem zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Za tyto skutečnosti převážně zodpovídá personální útvar. Druhou oblastí je vlastní vedení lidí, kterou zajišťují linioví manažeři.⁴⁰

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zodpovídá za tu oblast personálního managementu, která se týká vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Patří sem zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje vedoucím pracovníkům v této oblasti speciální služby. Podílí se tak na dosahování cílů organizace prostřednictvím lidí.⁴¹ Jeho postavení ve struktuře organizace ovlivňuje efektivitu personálního řízení.

Podle Armstronga mají zkušenější personální útvary dosáhnout toho, aby personální strategie byly provázány nebo byly v souladu s podnikovými strategiemi a dosáhly spojitosti při vytváření fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí.⁴²

Většina autorů dnes zastává názor, že role personalistů se musí změnit.

Současní personalisté jsou často označováni jako partneři v podnikání, což podle Ulricha znamená, že hrají smíšené role. Vystupují v roli „*strategického partnera, bojovníka za pracovníky, administrativního experta a agenta změny*“. Mohou pomáhat při uskutečňování strategie, budování infrastruktury, zajišťovat přínos pracovníků a řídit transformaci a změnu. Aby personalisté přinášeli do organizace hodnotu, musí plnit všechny čtyři smíšené role.⁴³

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 504, 512

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 32

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66

⁴³ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 56

Podle Stýbla je hlavním úkolem personalistů „*působit a aktivně prezentovat firmu navenek i uvnitř jako odpovědného zaměstnavatele, který používá jasné a etické podnikatelské metody a způsoby, dbá o konkurenceschopnost firmy a nabízí lidem zajímavé pracovní uplatnění*“. Role personalistů spočívá v ovlivňování současných trendů v byznysu a personální oblasti a ve schopnosti včas odhalovat a zvládat kritické situace a změny.⁴⁴

Aby se personalisté mohli stát rovnocennými partnery managementu, což je trendem dnešní personalistiky, je nutné docílit změny ve vnímání role personalistů, změnit vlastní myšlení a některé stereotypní pracovní postupy, osvojit si nové způsobilosti např. marketing, strategické myšlení, pochopit, co je v určitý moment pro organizaci nejdůležitější. Ulrich tvrdí, že by personalisté neměli posuzovat výsledky organizace jen podle pohodlí pracovníků. A v případě potřeby změn v organizaci, změnit spíš firemní kulturu než provádět konsolidaci, nebo zeštíhlování.⁴⁵

Osobnost personalisty

Mayerová a Růžička uvádějí, že kromě ovládnutí technických a praktických aspektů v oblasti řízení lidských zdrojů, se musí orientovat i v řadě jiných oborů, porozumět podnikání a efektivně pracovat s pracovníky na všech úrovních v organizaci. Stejně jako Armstrong a Ulrich považují za nejdůležitější úkol personalistů dávat do souladu programy řízení lidských zdrojů se strategií organizace.⁴⁶

Moderní personalista musí mít nejen důkladné teoretické znalosti a dovednosti v oblasti personální práce, ale i znalosti v oblasti techniky a technologie, která je v organizaci používána včetně nových trendů. Musí se orientovat ve vnějších faktorech, které mají vliv na formování a fungování pracovní síly (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa). Musí být částečně právníkem i psychologem a umět jednat s lidmi a být důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Personalista se tak stává tvůrčím a opravdovým manažerem.⁴⁷

Pracovní náplň personalistů je především „*plánování potřeby pracovníků, získávání a výběr pracovníků, zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, komunikace, hodnocení*

⁴⁴ STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2010, s. 31

⁴⁵ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 35

⁴⁶ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: HaH Vyšehradská, 2000, s. 19

⁴⁷ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, s. 34-35

a odměňování pracovníků, služby pro pracovníky, personální informační systém, ukončení pracovního poměru“.

Společné kompetence personalistů a manažerů jsou v těchto činnostech:
*„Vytváření organizace, vytváření pracovních míst, rozmísťování a vzdělávání pracovníků, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce, odměňování, zapojování zaměstnanců do rozhodování“.*⁴⁸

2. 2 Získávání a výběr pracovníků

Důležitou personální činností, která ovlivňuje efektivnost a efektivitu organizace, je získávání a následný výběr pracovníků. Spočívá *„v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst, jednání s uchazeči, v získávání potřebných informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“.*⁴⁹

Získávání pracovníků spolu s jejich výběrem je důležitou fází pro formování pracovní síly v organizaci a rozhoduje o tom, jaké pracovníky organizace bude mít k dispozici. Nejdůležitější pro úspěšné řízení lidí je mít správné lidi k plnění cílů organizace.

U nás se používá pro tuto činnost i termín nábor pracovníků. Ale v moderní teorii řízení lidských zdrojů je získávání pojem širší, neboť usiluje nejen o pracovníky z vnějšku, ale i o stávající pracovníky v organizaci. Je zde vidět snaha organizací hospodařit s pracovní silou.⁵⁰ Úkolem je tedy zajistit s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které organizace potřebuje pro uspokojení potřeby lidských zdrojů.

Základním kritériem pro získávání pracovníků jsou nároky na pracovníka na obsazovanou pracovní pozici, proto je nutné vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby pracovníci, ze kterých bude organizace vybírat, byli schopni

⁴⁸ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C. H. Beck, 2008, s. 204-205

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2010, s. 126

⁵⁰ tamtéž, s. 126

zastávat danou pracovní pozici a měli potřebný rozvojový potenciál k zajištění budoucích pracovních nároků organizace. Největším nebezpečím je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností.

Etapy procesu získávání pracovníků:

- *definování požadavků* – popis a specifikace pracovního místa, podmínky a požadavky zaměstnání;
- *přilákání uchazečů* – vyhledávání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů;
- *výběr uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, nabízení práce, získávání preferencí apod.⁵¹

Proces získávání pracovníků tedy vychází ze znalosti jednotlivých pracovních míst (tzv. analýza pracovních míst) a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst (personální plánování).⁵² V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany: organizace se svou potřebou pracovní síly a člověk hledající vhodné pracovní místo. Proto by měl proces poskytnout takové informace, aby zájemci o práci na tuto nabídku pracovního místa v organizaci reagovali. Jaká bude odezva na nabídku práce, může ovlivnit nabídka sama, ale i vnitřní a vnější podmínky.⁵³

Vnitřní podmínky získávání pracovníků mohou být povaha práce, požadavky na pracovníka (vzdělání, schopnosti, zkušenosti), rozsah práce, pracovní doba, organizační záležitosti, pracovní podmínky a místo výkonu práce apod. Ze strany organizace to může být její pověst, význam, prestiž, mezilidské vztahy, úroveň odměňování, péče o pracovníky, sociální klima, její umístění apod.

Vnější podmínky získávání pracovníků, které organizace nemůže ovlivnit, jsou zejména podmínky demografické, sociální, ekonomické, sídelní, politické, legislativní, technologické.⁵⁴

⁵¹ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 210

⁵² SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, s. 74

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 127

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 128

Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Jedná se o stávající pracovní sílu v organizaci. Pokud se rozhodne organizace hledat mezi stávajícími pracovníky, má určité omezené možnosti výběru. Výhodou je, že pracovník zná fungování organizace a oborové souvislosti prací na jiných odděleních, zná spolupracovníky, zvyšuje se morálka i motivace pracovníků, lepší návratnost vložených investic organizace do pracovní síly, organizace zná slabé i silné stránky pracovníka. Nevýhodou může být, pokud organizace hledá někoho s rozšířenou praxí a schopného měnit zavedené postupy. Také může převládat názor, že ti kdo pracují v organizaci, jsou podřadnými pracovníky, lidé zaměstnaní u konkurence jsou lepší a schopnější a ovládají více znalostí.⁵⁵ Skupinou pracovníků, kteří hledají nové pracovní místo ve stávající organizaci, mohou být pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje, v souvislosti s organizačními změnami, pracovníci, kteří vyžrali pro výkon náročnější práce, nebo z nějakého důvodu mají o nabízené místo zájem.

Vnější zdroje získávání pracovníků

Jedná se volné pracovní síly na trhu práce, absolventi, pracovníci z jiných organizací, důchodci, ženy na mateřské, studenti. Výhodou je možnost většího výběru, získání kvalifikované síly, pokrytí potřeby organizace, nové znalosti, myšlenky pro organizaci. Nevýhodou je, že pracovník nezná situaci v organizaci, riziko odchodu ve zkušební době, vyšší náklady na získání pracovní síly apod.

Metody získávání pracovníků

Organizace si může vybrat z řady metod, zvážit přitom musí efektivnost metody, což vychází z požadavků na pracovní místo, z naléhavosti jeho obsazení a z objemu finančních prostředků organizace, které může do získávání pracovníků investovat: spolupráce s úřady práce, s odbory, se školami a vzdělávacími institucemi, inzerce, uchazeči se přihlásí sami, firemní vývěsky, letáky do poštovních schránek, veletrhy, personální agentury, přímé oslovení, doporučení, získávání pomocí počítačových sítí (E-recruitment). Stále více organizací využívá pro získávání pracovníků externích služeb zprostředkovatelských a poradenských firem, tzv. outsourcing.

⁵⁵ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 24

Úkolem výběru je rozpoznat, který uchazeč je nejvhodnější na požadovanou pracovní pozici. Hodnotí se při něm způsobilost uchazeče k výkonu práce. Je nutné specifikovat kritéria, určit dokumenty (např. motivační dopis, životopis) a metody, které prokážou, zda kandidát vyhovuje stanoveným kritériím. Poslední fází je rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o rozhodnutí, přijetí či nepřijetí.⁵⁶ Výběr je finančně i časově náročný, ale je nutné mu věnovat dostatečnou pozornost. Metodami výběru jsou analýza dokumentů uchazeče, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti, assessment centre (soubor výběrových metod).

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu, který je charakteristický pro moderní personální management – organizace věnuje více péče nejen tomu, zda splňuje požadavky na danou pracovní pozici, ale požadavkům, které zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu, tj., splňuje požadavky organizace jako celku.⁵⁷ To znamená, že organizace přihlížejí k předpokladům uchazečů identifikovat se s organizací, přizpůsobit se organizační kultuře, kladou důraz na schopnost zvládnout pracovní roli a naplnit očekávání organizace.⁵⁸

2. 3 Motivační strategie

Cílem kvalitního managementu je motivovaný pracovník. Proto je motivace pracovníků jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení.

Motivace – pochází z latinského slova „*moveo*“, hýbám, a vyjadřuje hybné síly chování. Označuje proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Vyjadřuje „*skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé nebo uvědomělé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy*“. Motiv může vyjadřovat psychologickou příčinu či důvod určitého chování člověka.⁵⁹ Motivace charakterizuje všechny úrovně úsilí, potřeb, přání, obav a dalších sil působících na chování člověka. Zdrojem motivace jsou tedy potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály. Je založena na uspokojování potřeb a na osobnostních rysech člověka. Každý člověk se snaží

⁵⁶ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, s. 81

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 364

⁵⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 79

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 362

uspokojovat své potřeby, což ho motivuje a motivace funguje, pokud vystihuje potřeby člověka.⁶⁰

Vnější působení na motivaci člověka je stimulace, cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka. Stimulem – pobídkou, může být pro pracovníka vše, co je pro něho významné a co mu může organizace nabídnout: hmotná odměna, pracovní náplň, povzbuzování, pracovní atmosféra, pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a podnikem. V zájmu každé organizace by měl management organizace vytvářet předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků. Důležité je stanovit normy pracovního výkonu, vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci.⁶¹ Účinnost jakýchkoli postupů motivovat lidi ovlivňuje firemní kultura v podobě hodnot a norem. Konkrétní systém práce s lidmi zaměřený na motivace představuje motivační program. Obsahuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci.⁶²

Člověk má ke své práci určitý vztah a je nějak motivován, pozitivně či negativně, buď si plní své pracovní úkoly, nebo ne a jejich plnění obchází. Motivace člověka se tedy odráží ve výkonnosti, vystihuje přístup člověka k práci.

Teorie motivace

V odborné literatuře nenajdeme žádnou jednotnou motivační teorii ve vztahu k pracovní výkonnosti. Nejznámější je teorie od Maslowa, který seřadil potřeby do hierarchie, od nejnižších po nejvyšší: fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti a jistoty, potřeby sounáležitosti a uznání, seberealizace. Ty nejnižší by měly být uspokojeny dříve, než ty nejvyšší.

Další motivační teorie založené na uspokojování potřeb člověka vyvinuli McClelland, Alderfer, Argyris. McClellandova teorie je založena na uspokojování potřeb úspěchu, síly a sdružování v pracovním procesu. Alderfer vymezuje potřeby existenční, primární (psychologické potřeby a bezpečí), vztahové (potřeba přidružení, uznání) a růstu (seberealizace). Argyrisova teorie motivace zahrnuje integraci

⁶⁰ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 264

⁶¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 391

⁶² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 69

individuálních potřeb lidí do potřeb organizace. Uspokojení potřeby seberealizace je častým motivem pracovní činnosti.⁶³

Motivační teorie Herzberga je nazývána dvoufaktorová teorie pracovního uspokojení. Herzberg vidí motivaci jako něco, co vede k růstu nebo poklesu – úrovně spokojenosti s prací. Spokojenost s prací sama o sobě ještě neznamená zvýšení pracovního výkonu. Pracovníci musí věřit, že za zvýšené vynaložené úsilí dostanou odměnu, která je pro ně důležitá.⁶⁴

Armstrong uvádí, že spokojenost s prací může zajistit vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitost povýšení, participativní řízení, zajímavá práce, dostatečný stupeň sociální interakce při práci a vysoký stupeň kontroly. Do jaké míry však bude člověk spokojen se svou prací, záleží na jeho vlastních potřebách, očekáváních, a pracovním prostředí.⁶⁵

Motivační strategie

Pro formování žádoucí motivační úrovně je významné obohacování obsahu či tvorba práce, např. *„zvýšování její pestrosti a různorodosti, důraz na celistvost úkolů, zvyšování významu pracovní činnosti, zvyšování autonomie pracovního jednání, posilování zpětné vazby“*.⁶⁶

Výčet motivačních strategií, které mohou zvýšit úroveň motivace lidí, uvádí Duchoň a Šafránková:

- měření motivace (nepřímé, např. produktivita práce, fluktuace);
- ocenění jednotlivých pracovníků – investovat do jejich osobního úspěchu – projevit ocenění jejich práce, zvýšit pocit sebeurčení;
- odpovědné a angažované chování – zapojování lidí do tvorby cílů;
- podnikové klima – mělo by zdůrazňovat význam vysokého výkonu;
- dovednosti v oblasti vedení lidí – schopnost motivovat druhé;
- vytváření pracovních míst a úkolů – brát v úvahu motivační faktory vycházející z práce samotné;
- řízení pracovního výkonu – ovlivňuje motivaci pracovníků;

⁶³ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 56, 57

⁶⁴ THOMSON, R. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007, s. 100

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 228

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 412

- řízení odměňování;
- rozvoj pracovníků – nejsilnější forma motivace.⁶⁷

Organizace dnes musí řešit i otázku, jak zvýšit atraktivitu zaměstnání pro mladé a talentované lidi. Motivovat talentované lidi není jednoduché, musí se jim nejdříve porozumět. Podporovat jejich motivaci lze těmito činnostmi manažerů:

- uznat, že nadaní lidé mají odlišné potřeby, věnovat se poctivě každému jednotlivci, ptát se na jejich touhy a sny;
- využívat jejich hodnotu a nadšení, dávat najevo upřímný zájem, věnovat jim čas
- jednotlivci potřebují práci podnětnou a užitečnou, potřebují poskytovat zpětnou pozitivní vazbu;
- pověřovat je skutečnými pravomocemi, nechat je rozhodovat, dávat jim najevo uznání a povzbuzovat je.⁶⁸

Účinným motivačním nástrojem se dnes stává uspokojování sociálních potřeb a potřeba růstu. Na tento způsob však nejsou dostatečně připraveni ani manažeři a mnohdy ani pracovníci.

2. 4 Pracovní hodnocení

Hodnocení pracovníků je významnou činností v organizaci a významnou složkou řízení pracovního výkonu. Jeho obsah vychází z celkové koncepce systému práce s lidmi v organizaci. Pracovní hodnocení má vždy za určité období celkově posoudit výkonnost pracovníka, jeho pracovní schopnosti a jednání, osobní předpoklady ve vztahu k práci. Poskytuje informace o výsledcích a perspektivách hodnoceného pracovníka. Má ukázat jak pracuje, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v organizaci. Jeho význam je také v tom, že může podat informaci o vhodnosti rozmíst'ování a správném výběru, dávat podněty pro případné personální změny, pro odměňování a motivaci, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, ke

⁶⁷ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 279

⁶⁸ THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007, s. 78

zlepšení mezilidských vztahů, komunikace a spolupráce, informace o případných problémech pracovníka.⁶⁹

Význam pracovního hodnocení:

- *poznávací* – na základě systematického a dlouhodobého pozorování pracovníka umožňuje objektivně poznat a hodnotit výkonnost a kompetence pracovníka;
- *motivační* – přiměřené hodnocení má zpětnou vazbu a ovlivňuje chování pracovníka;
- *výchovný a rozvojový* - dává podněty k sebehodnocení a sebezdokonalování ve vztahu k jeho práci a profesnímu rozvoji.⁷⁰

Hodnocení pracovníků může být účinné, jen když je normativně stanoveno a uskutečňováno prostřednictvím celého souboru profesionálních činností a jsou dodržovány určité zásady:

- hodnocení přísluší výhradně manažerovi, delegování je nežádoucí, převážně se jedná o přímého nadřízeného;
- hodnocení pracovníků jednotlivých manažerů musí být srovnatelné;
- hodnocení je úkol průběžný a procesuální, nelze ho provádět jednorázově;
- je nutné vždy stanovit jasná kritéria vztahující se k požadavku na výkon práce a k výsledkům, ke kterým má vést; jejich použití je potřeba vázat na specifické znaky profesionálních činností;
- kritéria musí odpovídat charakteristice vykonávané práce a funkčnímu zařazení;
- je nutné stanovit i kritéria pro hodnocení osobnosti člověka;
- hlavní pozornost je věnována aspektům pracovního jednání a posuzování pracovních výsledků.⁷¹

Koubek rozděluje proces hodnocení do 9 fází, které rozděluje do tří časových období: přípravného, ve kterém se stanovují zásady a kritéria hodnocení, analýza pracovních míst a informování pracovníků o provádění hodnocení. Druhým obdobím je získávání informací a podkladů, např. pozorování pracovníků, pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Posledním obdobím je vyhodnocení informací o pracovním výkonu, tj. o pracovních výsledcích, schopnostech a dalších vlastnostech pracovníků,

⁶⁹ SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky.* Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, s. 87-88

⁷⁰ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů.* Brno: IMS 2008, s. 61

⁷¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2009, s. 526

rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích, případná pomoc ke zlepšení výsledků, zkoumání efektivnosti hodnocení.⁷²

Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a s lidskými právy. Je nutné se vyvarovat diskriminaci a všeho, co nesouvisí s pracovním výkonem.

Při hodnocení hraje značnou roli osobnost hodnotitele a aspekty pracovního výkonu, které nelze objektivně změřit. Hodnocení pracovníků je silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, špatnému výběru kritérií a metod.

Chyby hodnocení: přílišná shovívavost, přílišná přísnost, tendence hodnotit pracovníky středem stupnice, hodnotit podle vlastních měřítek hodnotitele, nechat se ovlivnit osobními sympatiemi či antipatiemi, halo efekt, přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti, známostem, etickým či rasovým znakům, výrazně kritická forma hodnocení, odlišnost náročnosti a přístupů jednotlivých hodnotitelů.

Při nesprávném hodnocení dochází k problémům: pracovníci nemají zpětnou vazbu, přestávají se snažit, neuvědomují si své nedostatky a žijí s nimi, což má negativní vliv na jejich pracovní výkon, hodnocení má formální charakter, vedoucí nekomunikují o problémech vzájemné spolupráce, pracovníci nemohou vyjádřit své názory a nápady.⁷³

2. 5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo, jehož cílem je dosáhnout, aby v organizaci působili profesionální a aktivní lidé, schopni zvládat měnící se pracovní nároky. Aby tohoto cíle organizace dosáhly, musí zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát, a být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání. Lidé musí neustále rozvíjet svoje schopnosti, být flexibilní a perspektivní pro organizaci.

Vzdělávání je personální činnost a zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovní pozice, zvyšování použitelnosti

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 216

⁷³ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003, s. 29

pracovníka – rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy v organizaci.⁷⁴ Vzdělávání může být funkční, doplňkové, manažerské, jazykové, účelové, IT školení, ze zákona. Nejeftivnější vzdělávání je systematické vzdělávání, plánované, cílené a organizované.

Jak rostou požadavky na pracovníky, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti. Toho mohou organizace dosáhnout investováním do rozvojových a vzdělávacích aktivit. Jakou cestou bude rozvoj a vzdělávání realizováno, ovlivňuje firemní kultura, personální strategie a business strategie.⁷⁵

Dnes se více prosazuje soustředit se na rozvoj předností pracovníka na rozdíl od klasického přístupu, který staví na odstraňování chyb pracovníka. U dospělého člověka je odstraňování chyb velmi složité, pravděpodobnost úspěchu velmi malá a přitom jdou jeho slabé stránky kompenzovat schopnostmi jiných spolupracovníků.

Všeobecně se používají čtyři rozvojové aktivity: rozvoj dovedností pracovníků na všech úrovních v organizaci formou kurzů, vytváření rozvojových zážitků či zkušeností, vzdělávací aktivity, zlepšení odborných schopností pomocí diskuse o podnikových projektech a mechanismu týmové práce.⁷⁶

Bělohlávek rozlišuje rozvojové aktivity následovně: *vzdělávání, sebevzdělávání, koučování, změny pracovní náplně nebo funkce*. Za nejsilnější rozvoj pracovníků přitom považuje koučování - rozhodující úlohu při zvolení postupu dostává pracovník. Vedoucí pracovník pomocí svých otázek navádí pracovníka k optimálnímu plnění úkolů.⁷⁷

Rozvoje a vzdělávací aktivity můžeme rozdělit na ty, které probíhají na pracovišti, anebo mimo pracoviště:

Vzdělávání na pracovišti

- semináře (workshopy), instruktáže, koučink, mentoring, rotace místa, zvláštní pověření, counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování), asistování, pracovní porady, dočasné přidělení.

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 253

⁷⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 16

⁷⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 156

⁷⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 62-65

Vzdělávání mimo pracoviště

- přednášky, případové studie, simulace, hraní rolí (manažerské hry), Assessment centre, outdoorové programy, kurzy, brainstorming apod.

Mužík zdůrazňuje, že koučování a mentoring je nutné oddělit od klasického vzdělávání v organizaci, neboť mají spíše individualizovanou podobu vzdělávání. Vzdělávání, ve kterém je zahrnut i výcvik, dochází k zprostředkování znalostí, dovedností a návyků. Lektor a účastníci spolu spolupracují. Poradenská činnost se zaměřuje, oproti vzdělávání, na analýzu problému, který je více konkrétní a vázaný na praxi. Většina práce leží na poradci, který předkládá alternativní řešení problému příslušnému pracovníkovi či skupině.⁷⁸

V rámci vzdělávání pracovníků se stále více uplatňují moderní komunikační a informační technologie. Novým směrem ve vzdělávání je e-learning a e-development. E-learningové kurzy probíhají pomocí internetu, s lektorem nebo bez něj. Původní nadšení z nového vzdělávacího přístupu však brzy opadlo, neboť účastníci těchto kurzů přece jenom upřednostňují osobní setkání než sedět celé hodiny u počítače. Jako vhodná varianta se nabízí kombinace e-learningu s prezenčním studiem. E-development je zaměřen na rozvoj úzce vymezených kompetencí. Informace, které se stávají znalostmi, vnáší do plánu především sám účastník. Obvykle trvá jeden rok. Podporuje transfer znalostí a dovedností do praxe.⁷⁹

V rámci osobního rozvoje pracovníků je důležité i řízení jejich kariéry. Kariéra vyjadřuje životní dráhu člověka, zejména profesionální, na které získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál. Lze ji také chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Na rozvoj kariéry má vliv řada skutečností. S profesionální kariérou úzce souvisí i fyzický a psychický rozvoj od narození až po stáří, rodinný a soukromý život.⁸⁰

Dnes se objevuje nový pojem - rozvoj lidských zdrojů, který nelze zaměňovat s rozvojem pracovníků, jenž je zaměřen spíše na osobní rozvoj pracovníků. Jedná se o nový pohled na rozvoj a vzdělávání v organizaci, zahrnuje rozvoj pracovních

⁷⁸ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 87

⁷⁹ HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 194-200

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, s. 11,39

schopností organizace jako celku, rozvoj dovedností a znalostí pracovních týmů za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace.

Učící se organizace

Možným řešením pro zvyšování výkonnosti organizace, je zavedení firemní kultury typu učící se organizace. Je to tvorba takových podmínek v organizaci, které vhodně kombinují řízení a učení, učení posilování konkurence a spolupráce v organizaci. Pro učící organizaci je charakteristické systémové myšlení, osobní zdokonalování, mentální modely (např. uvědomění si vlastních předpokladů), sdílená vize, týmové učení. Cesta k přechodu k učící se organizaci vede přes vzdělání, základem je rozvoj pracovníků. Každý pracovník má možnost volného vzdělávání, má možnost účastnit se na jakémkoli rozvojovém programu. Je zodpovědný za svůj profesní i osobnostní rozvoj, který musí umět řídit tak, aby byl v souladu s principy kultury učící se organizace.⁸¹ Učení je zde chápáno jako celoživotní, nepřetržitý proces týkající se každého pracovníka.

Od tradičních organizací se „učící se“ organizace tedy liší např. v přístupu k lidským zdrojům, k informačním systémům, organizační kultuře: klade důraz na týmovou práci, systém odměn a hodnocení zajišťuje dlouhodobé výkony a rozvoj znalostí, silná organizační kultura podporuje otevřenost, kreativitu a zajišťuje sociální podporu pro úspěšné učení. Vedoucí formuje otevřenost, podstupuje rizika nutné k učení, komunikuje přesvědčivou vizi organizace.⁸²

⁸¹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 54-63

⁸² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 238

3. Kultura a etika organizace

3.1 Vymezení kultury a její funkce v organizaci

V jádru kultury leží neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům. Předpokladem pro přibližně obdobné vnímání a výklad světa a orientaci v něm jsou společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání jako významná součást kultury. Kultura tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době. Tyto *charakteristiky* kultury lze použít i pro organizace. Potom mluvíme o organizační neboli firemní (podnikové) kultuře, kde organizaci chápeme jako kulturní systém.⁸³

Každá organizace má svůj vnitřní i vnější obraz. Například jak se vrátí chová k zákazníkovi při vstupu do organizace, jak se přepojují telefony, jak sekretariát vyřizuje vaše vzkazy, jak působí veřejní činitelé na veřejnosti, jak se chovají zaměstnanci, jakou reklamu má podnik atd. – to vše patří ke kultuře podniku.

V literatuře existují dva přístupy vymezení organizační kultury:

- interpretativní, který má kořeny v kulturní antropologii – chápe organizaci „*jako něco, čím organizace je*“, jako systém sdílených významů prostřednictvím symbolů – souhrn idejí, názorů, hodnot, postojů a norem, které umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.

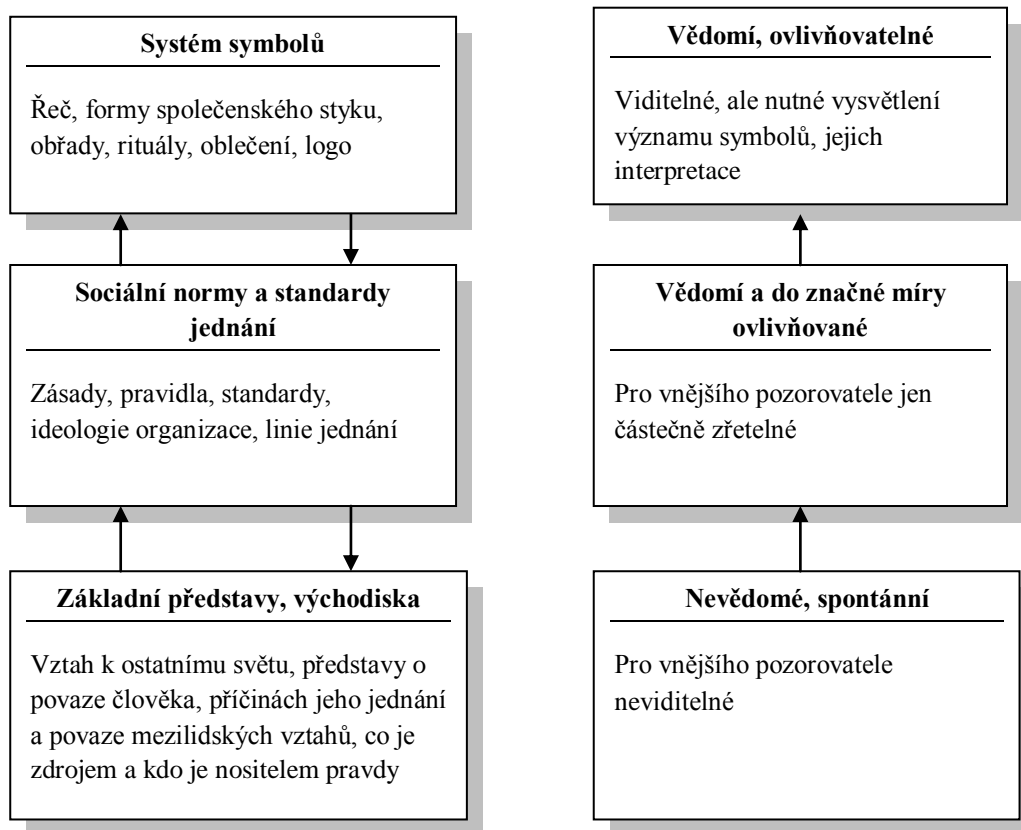
- objektivistický, chápe kulturu jako „*něco, co organizace má*“, za objektivní etnitu, subsystém organizace, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.⁸⁴

Definice firemní kultury je v odborné literatuře desítky. Přesné vymezení je obtížné. Nejčastěji bývá citován Schein, jehož koncepce organizační kultury a její úrovně znázorňuje následující obrázek. Základní rovina spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků.⁸⁵

⁸³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 429-430

⁸⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20-21

⁸⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 431



Obr. 1 (Bedrnová, Nový a kol., 2009)

Armstrong ve své definici kultury organizace zdůrazňuje to, že se tato kultura týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části: „Představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikdy přesně definována, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce.“ Hodnoty jsou to, co lidé považují za důležité v chování. Normy jsou nepsaná pravidla.⁸⁶

Firemní kultura odpovídá na otázky: žijeme a realizujeme se skutečně v organizaci nebo tam chodíme jen vydělávat? Do jaké míry ovlivňují dějiny a tradice firmy výsledky na trhu a chování pracovníků? Jaká pravidla a rituály ve firmě probíhají? Firemní kultura je tedy vždy podmíněna vnějším prostředím, kulturou a zvyklostmi, které vychází z hodnot, vzorců chování, sociálních zvyků a norem.⁸⁷

Organizace nabízejí různá prostředí a jejich kultura je jedinečná. Názory, hodnoty a představy, které v organizaci existují a jsou sdíleny, determinují normy, jež jsou nastaveny a vzorce chování, jež se z těchto norem odvíjejí. Sdílené neznámá, že jsou

⁸⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 257

⁸⁷ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 227

všichni lidé, pracující v organizaci, ve shodě s těmito normami, i když se to očekává. Spíše to znamená, že na jednotlivce působí jednotně a jedinci tyto normy většinou chápou shodně. Kultura charakterizuje život v organizaci, bývá v čase relativně stabilní a má tendence přežít i personální změny a zajistit sociální kontinuitu. Má silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost, na jejich výkon.⁸⁸

Jinými slovy firemní kultura vyjadřuje určitý charakter organizace, vnitřní pravidla hry ovlivňující myšlení a jednání lidí i celkovou atmosféru uvnitř podniku.⁸⁹

Autoři Lukášová, Nový a kol.⁹⁰ zobecnili definici firemní kultury a uvádí, že ji lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,

- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

Firemní kultura *nemůže být ani předepsána, ani nařízena, předem zpracována, normována nebo exaktně měřena.*⁹¹

Funkce firemní kultury

Většina autorů se shoduje na následujících funkcích firemní kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci:

- *redukuje konflikty uvnitř organizace;*
- *zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu;*
- *redukuje nejistotu pracovníků, ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu;*
- *je zdrojem motivace;*
- *silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou.*⁹²

Podle Mužika může firemní kultura také sloužit k prosazování vize podniku, jako přechodový článek k prosazování této vize do systému řízení a stát se předpokladem fungování systému řízení. Její úroveň ovlivňuje všechny faktory řídicího systému, tj. strategii, sílu, organizaci, proces řízení, hodnoty, styly řízení a také strukturu

⁸⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18

⁸⁹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10

⁹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22

⁹¹ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 227

⁹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 40-41

pracovníků. Příkladem může být výběr pracovníků do pracovních kolektivů, kteří vyhovují převažujícím typům firemní kultury.⁹³

3. 2 Vliv firemní kultury na řízení organizace

Firemní kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v organizaci. Svým vlivem na rozhodování a jednání usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů, zejména koordinaci, integraci a motivaci.⁹⁴

Koordinaci lze vymezit jako harmonizaci všech částí organizace s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Funkční organizační kultura zajišťuje organizaci nový základní všeobecný souhlas pracovníků s cíli a prioritami organizace, který je sdílený na všech úrovních řídicí hierarchie.

Integrace udržuje subsystémy vzniklé v organizaci pohromadě reprezentováním společných organizačních hodnot a norem, jež odpovídají hlavním cílům organizace, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy.

Motivace

Firemní kultura iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků – má stimulační funkci.

Intenzitu řídicích funkcí ovlivňuje síla firemní kultury a její obsah pak jejich věcnou orientaci. Podle toho, v jaké intenzitě a v jakém rozsahu ovlivňuje tyto řídicí funkce a také jednání lidí, se rozlišuje slabá firemní kultura nebo silná firemní kultura.

Silná firemní kultura se vyznačuje těmito znaky:

- jasnost, zřetelnost – jasně řečeno co je žádoucí a co je neakceptovatelné;
- rozšířenost – všichni zaměstnanci musí být s firemní kulturou seznámeni a musí se s ní potkávat v každé situaci;
- zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace s hodnotami, vzory a normami chování v podniku.⁹⁵

⁹³ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 29-30

⁹⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 454

⁹⁵ SAKLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, s. 113

Silná firemní kultura může ovlivnit řízení organizace pozitivně:

- dělá podnik přehledným a snadno pochopitelným;
- vytváří podmínky pro snadnou a jednoznačnou komunikaci, přesná interpretace informací;
- umožňuje rychlé rozhodování v řídicí činnosti;
- urychluje plynulé zvládnání změn;
- snižuje požadavky na kontrolní činnost, je možné se spolehnout na neformální sociální kontrolu;
- zvyšuje ochotu pracovat a týmového ducha;
- zajišťuje stabilitu pracovního kolektivu, snižuje fluktuaci.⁹⁶

Má však i negativní stránku: fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí, nevnímá potřebu změny, podporuje konformitu a způsobuje rezistenci vůči změnám.⁹⁷

Základní východiska firemní kultury ovlivňují interakce mezi spolupracovníky, vztahy mezi manažery a podřízenými, proporce mezi humánním a věcně orientovaným stylem řízení. Z toho vyplývá, že nejbližší má firemní kultura k problematice personálního managementu.

Jejich vzájemný vztah může být chápán ze dvou přístupů:

- „*firemní kultura je nadřazena personálnímu managementu*“, tzn., že personální management je nástrojem utváření a prosazování firemní kultury;
- „*personální řízení používá k prosazení a dosažení cílů organizace firemní kulturu jako jeden z významných nástrojů*“. Důraz je kladen na jednotlivé činnosti a procesy personálního managementu s vědomím, že firemní kultura může sehrát při jejich realizaci pozitivní roli.⁹⁸

V souhrnu lze říci, že určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Stanovuje kritéria, způsoby jednání a vedení lidí, např. formy výběru a přijímání pracovníků, spolupodílí se na vytváření hodnocení pracovníků.

⁹⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS 2008, s. 92

⁹⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 52-53

⁹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 458-459

Firemní kultura může být také charakterizována atributy, jako jsou

- péče o pracovníky,
- poradenství pro jednotlivé zaměstnance,
- programy pomáhající jednotlivcům i skupinám překonávat problémy, např. řízení organizačních změn a pomoc při jejich adaptaci, snižování stresu.

Organizace nemůže být chápána jen jako ekonomický systém, ale i jako společenský a kulturní útvar, na což někdy vedoucí pracovníci zapomínají.

V současné době organizace vystupují jako útvar kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou sjednoceni ke společným výkonům, kdy zaměstnanec není jen pouhou pracovní silou, ale je součástí celku se všemi nároky, odpovědnostmi, riziky, neúspěchy apod. Význam osobnosti vzrostl natolik, že je nutné, aby se personální management orientoval na „*postojové, osobnostní a hodnotové schopnosti, jimž se nedá naučit knižním způsobem*“.⁹⁹

Firemní kultura je důležitým subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Je ve vzájemných vztazích a interakcích s organizační strategií a organizační strukturou. Ve stále více proměnlivějších podmínkách se od organizací vyžaduje pružná strategie a chování, které reaguje nejen na změny prostředí, ale také je dokáže předvídat a aktivně vytvářet. Kultura organizace tak nabývá na větším významu.¹⁰⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že pro vlastníky a management firem je žádoucí, aby se neustále zabývali rozvojem a formováním firemní kultury. A toho lze dosáhnout například proškolením vrcholového managementu v oblasti firemní kultury s cílem pochopit její podstatu a cíle v procesu řízení, proškolením středního a nižšího managementu, výchova tzv. „manažerů kultury“, hodnocením firemní kultury, zjišťováním rozdílů mezi strategicky potřebnou a stávající firemní kulturou, kontrolou dosažených výsledků v dané oblasti apod.¹⁰¹

Na základě těchto opatření se mohou aplikovat manažerské přístupy a metody vedoucí k žádoucí změně firemní kultury: *profesní vzdělávání a výcvik komunikace*

⁹⁹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 52

¹⁰⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41

¹⁰¹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 80

*zaměstnanců; participace zaměstnanců na řízení, vyjednávání a dohoda mezi zaměstnanci a vedením; explicitní a implicitní donucení, manipulace a kooptace.*¹⁰²

Řada organizací nemá prakticky žádnou osobitou kulturu a ani ji nevěnují žádnou pozornost. Úspěšné organizace jsou si však vědomy své kultury a jejímu rozvoji věnují značnou pozornost. Existuje v nich nejvyšší míra identifikace jednotlivců s organizací a na veřejnosti se těší vysoké prestiži.

3. 3 Chování jednotlivců

Organizace se skládá z jednotlivců a právě jejich chování a interakce ovlivňují organizační chování – skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu. Pochopení individuálního chování je nezbytným předpokladem pro zkoumání toho, jak jednotlivci pracují v týmech a také jak pracuje organizace sama.

Základem pro zkoumání chování jednotlivců v organizaci je osobnost. Definice osobnosti existuje široká škála, některé se od sebe liší. Lze ji definovat jako „*specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace.*“¹⁰³ Obecné znaky osobnosti jsou:

- jedinečnost – osobnost je to, co odlišuje člověka od ostatních;
- souhrnnost a jednota – osobnost je souhrnem psychologických prvků, které tvoří celek;
- relativní stálost – osobnost umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci;
- přizpůsobení a vývoj – osobnost je nepřetržitým procesem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.¹⁰⁴

Osobnost může mít zásadní vliv na chování lidí v organizaci. Prostřednictvím interakcí ovlivňuje ostatní jednotlivce, ale také ovlivňuje, jak jednotlivci vidí sebe sama. Rozdíly v osobnosti mohou vést ke konfliktům mezi pracovníky v organizaci, což může brzdit rozvoj efektivního týmu, ale také naopak. Správná směs různých osobností může

¹⁰² ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 81-82

¹⁰³ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 12-13

¹⁰⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009, s. 47

rozvíjet efektivní týmy.¹⁰⁵ Osobnost se výrazně podílí i na pracovní výkonnosti jednotlivce.

Charakteristické typy a rysy osobnosti

Lidé jsou odlišní v tom, do jaké míry věří, že mají kontrolu nad svým životem:

Internalizující osobnost – věří, že svůj život a chování kontroluje sama,

Externalizující osobnost – myslí si, že život kontroluje někdo jiný.

Typologie osobnosti podle Friedmana a Rosenmana - typ A a typ B, členění podle touhy po úspěchu, perfekcionismu, snaze konkurovat ostatním nebo naopak schopnosti relaxovat:

Osobnost typu A – vystihuje aktivitu, soutěživost, uspěchanost, často se cítí pod tlakem, někdy se cítí podrážděná nebo nepřátelská, netrpělivá, odpor k odkládání práce, snaží se konkurovat kolegům, neschopnost odpočívat. Pozitivními stránkami jsou vyšší snaha a ambice, lepší docházka, přispívá k úspěchu organizace.

Osobnost typu B – je uvolněnější, pomalá, rozvázná, trpělivá, přemýšlivá, naslouchající a má hodně zálib. Lidé tohoto typu pracují pouze na jedné věci, lépe vyjadřují své pocity, těší se lepšímu zdraví, pokud jsou manažery, jsou oblíbenější a hodí se pro vrcholové funkce a strategické řízení organizace.¹⁰⁶

Předpokládá se, že určité typy lidí přitahuje určité profesní prostředí a naopak. Holland určil 6 typů osobnosti podle profesního prostředí:

- *typ realistický* (pohybové dovednosti, schopnosti spojené s fyzickou aktivitou, preference práce s předměty, zvířaty, nástroji, např. řemesla);
- *typ zkoumavý* (preferuje poznávací aktivity, pozorování, analyzování, řešení problémů, např. matematika);
- *typ úřednický* (činnosti vymezené stanovenými pravidly);
- *typ podnikavý* (přesvědčování, ovlivňování či vedení lidí, získávání ostatních pro určitý cíl, např. management, obchod);
- *typ sociální* (interpersonální aktivity, práce s lidmi, pomáhání druhým, např. sociální práce);

¹⁰⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computers Press, 2003, s. 14

¹⁰⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 50-51

- *typ umělecký* (sebevyjádření, tvůrčí činnost, představivost, inovační schopnosti, např. hudba, výtvarné umění).¹⁰⁷

Bělohlávek vytvořil typologii osobností, která vychází z konkrétních setkání s různými lidmi a je postavena pouze na jejich poznání a na praktických zkušenostech s jejich motivováním a osobním rozvojem: specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný (byrokrat), fantasta (snílek), neschopný a snaživý, schopný a náročný, hoštapler.¹⁰⁸

Typologie osobnosti podle vztahu k ostatním lidem:

- *Introverti* jsou zaměřeni dovnitř, mají rádi klid, samostatnost při práci, často přichází s novými myšlenkami.
- *Extroverti* jsou naopak vstřícní, někdy i agresivní. Mají rádi různorodost, společnost, rychlé jednání bez přemýšlení.

Značný vliv na chování jednotlivce mají jeho zkušenosti. Člověk se učí ze svého okolí, přijímá zvyklosti ze svého domácího prostředí stejně jako firemní kulturu organizace, kde pracuje. Dále chování ovlivňují vlastnosti osobnosti, motivy, postoje a hodnoty.

Vlastnosti osobnosti – vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Řada vlastností má vliv na úspěch v různých profesích např. *dominance* – označována za rozhodující rys manažerů, *asertivita* – chápána jako přiměřená dominance, *emocionální labilita*, *extroverze*, *volní vlastnosti* – vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěch v mnoha profesích.¹⁰⁹

Postoje - ustálené způsoby myšlení, mají hodnotící povahu. Vyjadřují vztah k různým stránkám reality, např. orientace na zákazníka, na výkon, loajalita vůči organizaci. Postoje se mohou měnit, jsou méně stabilní než rysy osobnosti. V organizacích je ovlivňuje kultura, chování managementu, politika (např. odměňování) a kvalita pracovního života.¹¹⁰ Pracovní postoje lze rozdělit do několika skupin:

¹⁰⁷ in KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 25-26

¹⁰⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010

¹⁰⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 141-142

¹¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 215

- postoje k organizaci (k cílům, firemní kultuře, personální politice apod.);
- postoje k nadřízeným (způsobu jednání, jejich odbornosti apod.);
- postoje k pracovní skupině (sociálnímu klimatu, k úrovni mezilidských vztahů apod.);
- postoje k práci a jejím podmínkách (k obsahu práce, mzdě apod.);
- postoje k podmínkám mimo práci (bydlení, dojíždění do práce apod.).¹¹¹

Zvláštní oblast postojů je postoj k sobě samému – úroveň sebedůvěry.

Hodnoty – základní principy a zásady, které určují přesvědčení, postoje a chování jednotlivců. Vyvíjí se v čase, je možné je měnit, i když jsou relativně stálé. Organizace může změnit spíše periferní hodnoty, klíčové hodnoty podléhají vlivům pocházejícím mimo pracovní prostředí (např. rodina). Manažer nezmění klíčové hodnoty, ale může je diagnostikovat a přizpůsobit je práci nebo situaci, do nichž je pracovník nasazovaný.¹¹²

Vnímání je stěžejním faktorem při determinaci individuálního chování. Každý člověk se dívá na situace, události a ostatní lidi kolem sebe různým způsobem. Jeho chování k druhým lidem je výrazně ovlivňováno tím, jak vnímá druhého člověka.

Pracovní chování výrazně ovlivňuje sociální klima v organizaci. Sociální klima lze charakterizovat jako podobu převládajících vztahů mezi jednotlivci v týmech. Podmiňuje pracovní jednání jednotlivců, jeho průběh i výsledky pracovní činnosti. Při práci v organizaci vznikají formální a neformální vztahy. Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje dosahování cílů nejen organizace, ale i osobních a pracovních cílů jednotlivých pracovníků. Uspokojivé a harmonické mezilidské a pracovní vztahy mají pozitivní vliv na výkony individuální i kolektivní, přispívají ke sladění individuálních cílů se zájmy organizace a odrážejí spokojenost pracovníků. Jejich vliv výrazně determinuje efektivnost personálních činností.¹¹³

Doprovodným jevem všech pracovních i mezilidských vztahů je konflikt, jehož příčiny mohou spočívat v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, v nedorozumění, v nedostacích personální práce, ve stylu vedení apod. Mnohé konflikty a problémy pracovníků na pracovišti může odstranit nebo zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům, např. služby psychologa nebo sociálního

¹¹¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 24

¹¹² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 52

¹¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 326

pracovníka. Je žádoucí vytvořit v organizaci atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a pracovníky. Jeden z nejeftivnějších nástrojů, jak předcházet konfliktům a vytvářet zdravé pracovní vztahy, je fungující systém komunikace.¹¹⁴

Pracovní vztahy jsou ovlivňovány především vnitropodnikovou a manažerskou komunikací. Všechny procesy ve vzájemných vztazích v organizaci a také týmová práce jsou závislé na správné komunikaci. Komunikace může ovlivnit individuální chování „prostřednictvím její schopnosti měnit individuální vnímání a jeho předpojatost“ (stereotypy nebo předsudky).¹¹⁵

3. 4 Změny kultury

Dnešní rychlost změn v důsledku globalizace, požadavku zákazníků, vývoje technologií a přístupu k informacím je závratná a oslnující. Narůstá množství změn, které jsou nepředvídatelné a nekontrolovatelné. Úspěšné firmy budou ty, jež budou mít schopnost reagovat na rychlost změn, nebudou překvapené, naučí se reagovat a přizpůsobit se. Organizace mohou reagovat na změnu iniciativou, procesy a změnou kultury. Iniciativa změn se zaměřuje na zavádění nových programů, projektů nebo postupů. Zvyšuje úroveň kvality řízení. Změny procesů se týkají změn způsobů vykonávání pracovní činnosti. Zlepšování procesů mění podobu infrastruktury organizace. Ke změnám kultury dochází, když jsou změněny základní způsoby podnikání. Změna kultury mění to, jak organizace myslí a vnímá sama sebe.¹¹⁶

Pro zajištění nepřetržité dynamičnosti organizace je důležité řízení změny.

Ponechání změn kultury náhodě je jako vzdát se poloviny strategického řízení, jako by nezáleželo při dosažení úspěchu na tom, jak pracovníci pracují. Kultury se mění velmi obtížně a k jejich posunu je zapotřebí koordinace a velké energie.

Existují však i názory odlišné, zda danou kulturu měnit nebo zcela záměrně řídit. Kulturalisté, podle kterých je podnik kulturou, zastávají názor, že firemní kultura vzniká spontánně a nelze ji měnit. Protikladný názor mají pragmatici, kteří tvrdí, že kulturu lze

¹¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 337-338

¹¹⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 35

¹¹⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 164

rychle a relativně snadno měnit. Další názor vychází z kompromisu dvou zmíněných, že kulturu lze měnit, ale ne tak rychle a snadno.

Základním pravidlem pro jakoukoli změnu by mělo být „znát svou vlastní kulturu a pak ji změnit“.¹¹⁷

Kroky k zásadní změně kultury vedoucí ke zlepšení výkonnosti se často pokouší vštípit pracovníkům organizace nové hodnoty a názory. Jelikož je dnes obecně obtížné, aby lidé změnili své hodnoty a názory, je stejně obtížné a časově náročné změnit kulturu organizace. Proto bývá kultura uváděna jako největší překážka pro zavedení podstatných změn. Někteří lidé vidí změnu jako výzvu a příležitost, jiní se jí obávají. Spatřují v ní hrozbu, protože jakákoli organizační změna vede obvykle k tomu, že lidé musí změnit své dosavadní postupy a způsoby práce, ale i přístup k ostatním spolupracovníkům.

V procesu změny hrají klíčovou roli manažeři na nejvyšších pozicích, jejichž jednání nejvíce ovlivňuje firemní kulturu. Nejvíce mohou ovlivnit představy, přístupy a hodnoty lidí v organizaci.¹¹⁸ Jakékoliv nezbytné změny by měly proto být součástí strategie. Výhodou je taková strategie, která podporuje kulturu, jež vede k dosažení stanovených cílů. Green se domnívá, že když mají pracovníci jasno, snadněji se soustředí, orientují správným směrem, jsou spokojenější. Téměř všichni zaměstnanci chtějí být součástí budoucnosti a vědět, co je v práci nejdůležitější a jak vypadá dokonalý stav.¹¹⁹ Obecně řečeno, participace a zapojování každého, koho se změna týká, vede k oddanosti pracovníků, změně a podpoře její realizace.

Klíčové faktory pro úspěšné provedení změny:

- *Vedení změny* – někdo změnu řídí a vede ji;
- *Vytvoření společné potřeby*: lidé musí vědět, proč se mají změnit a odpor změny musí být menší než její potřeba;
- *Zformulování vize*: jasný cíl změny;
- *Mobilizování oddanosti a zájmu*: zainteresovat dotčené strany;
- *Změnění systémů a struktur*: nástroji personální práce zajistit zabudování změny do infrastruktury organizace;

¹¹⁷ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 230

¹¹⁸ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 43-44, 49

¹¹⁹ GREEN, H. G. *Více než minutu*. Brno: Computer Press, 2010, s. 115-116

- *Monitorování pokroku*: definovat měřítka a testy pro měření pokroku;
- *Zajištění trvání změny*: průběžné sledování, realizační plány.¹²⁰

Postup kulturní změny:

- *Stanovení a vyjasnění kulturních norem* – management nemůže vycházet jen ze změny chování lidí, které se jim nelíbí, ale měl by jasně určit jaký typ kultury je pro organizaci žádoucí. Je důležitá shoda celého managementu.
- *Deklarace kulturních norem musí být stručná a působivá* – dát co největší prostor tvořivosti (spolupráce s odborníky na public relations), řešit rozšíření norem na všechna pracoviště.
- *Podpora kulturních norem systémovými dokumenty*, např. Systém hodnocení pracovníků, kde budou zvýrazněna kritéria shodná s deklarovanými kulturními normami.
- *Deklarované kulturní normy musejí být následovány symbolickými akcemi* – konkrétním projevem. Osobní příklad je silný motivační nástroj.
- *Nástrojem kulturní změny je personální politika* – přijímání nových pracovníků podle stanovených kulturních norem, vyšší pozice obsazovat lidmi, kteří vyznávají novou kulturu.
- *Výchova pracovníků podle nových kulturních vzorců*. Noví pracovníci se učí od starších, co se dělá a co nedělá. Je třeba volit správné lidi, kteří přijímají kulturu a šíří žádoucí chování.¹²¹

Je nutné zdůraznit, že čím silnější firemní kultura, tím obtížnější a dlouhodobější jsou řízené změny; větší rozdíly mezi existující a žádanou kulturou přináší větší odpor ke změně, základní hodnotové představy pracovníků se jen málokdy ovlivní. Manažeři si musí udržet širokou podporu pracovníků, čehož dosáhnou jen osobním příkladem a souladem nového myšlení a chování s naplněním potřeb, zájmů a ideálů pracovníků organizace.¹²²

Proces kulturní změny nelze provádět mechanicky, je nutné zapojit zdravý rozum a citlivý přístup. Přípravenost na změny by měla vycházet z vnitřních postojů, pocitů a osobnosti jedince nebo týmů (znalosti, dovednosti, odolnost vůči nejistotě, motivace,

¹²⁰ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 170

¹²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003, s. 45

¹²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha: Management Press, 2009, s. 588

sebeúcta) a z vnitřního uspořádání a vztahů v organizaci (firemní kultura, klima v organizaci apod.).¹²³

3. 5 Etika a etické kodexy v organizaci

Dříve se o etice v ekonomické sféře příliš neuvažovalo, až v posledních letech minulého století, kdy do ekonomiky začaly pronikat nežádoucí praktiky, jako např. tunelování, neplnění uzavřených smluv, zkreslování hospodářských výsledků, nesplácení úvěrů, korupce apod. Začalo se více mluvit o šedé a černé ekonomice. V České republice byl v rámci možností zahájen boj proti neetickému řízení, ale neúspěšně. Příčinou byl hlavně malý zájem těch, pro které byly tyto aktivity organizovány, ale i pomalá změna legislativy a zdlouhavé a nedůsledné vymáhání práva. Tyto neetické praktiky mají vliv na světovou ekonomiku, a proto je důležité upozorňovat manažery na důležitou úlohu etiky, která je dosud nedoceňována.¹²⁴

Vztah etiky a morálky

Etika bývá označována za nauku o morálce. Někteří autoři ji chápou jako teorii mravnosti, jejímž předmětem je zkoumání mravního chování jednotlivců ve společnosti. Z toho vyvozují, že etika je nadřazena morálce.

Morálka se odvozuje od latinského výrazu „mos“ – mrav, předpis, vlastnost, ale také osobní způsob života, smýšlení a charakter osobnosti. Morálka je, „*soustava pravidel hodnot a mravních citů lidského jednání.*“¹²⁵ Vyjadřuje skutečnost, která „je“, tedy současný stav. Etika představuje, co „má být“. Důležitou úlohu zde hraje postoj člověka, tedy jistá dispozice chovat se určitým způsobem v určitých situacích.

Zlaté pravidlo morálky, které slouží od dávných dob jako kritérium pro posuzování správného chování a jednání a je základním pravidlem pro aplikaci etiky v ekonomice zní: „*Vše, co chceš, aby jiní dělali tobě, dělej i ty jim*“. V negativním vyjádření „*Co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim*“. Toto pravidlo reguluje běžné mezilidské vztahy a umožňuje rozhodovat o jednoduchých věcech. Ve složitějších situacích používáme při rozhodování komplex hodnot a principů. Mezi základní

¹²³ MAYEROVÁ, M., RUŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: HaH Vyšehradská, 2000, s. 144

¹²⁴ BLÁHA J., DYTŘT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003, s. 11-12

¹²⁵ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 36

hodnoty patří: svoboda, spravedlnost, odpovědnost, důvěra, pokrok, prosperita, racionalita.¹²⁶

Z hlediska cíle je etika prakticky zaměřenou vědou směřující k vědomějšímu a odpovědnějšímu jednání, není však schopna poskytnout návod, jak jednat v určitých situacích. Hledá také odpovědi na otázku, co máme činit, případně jak máme jednat.¹²⁷ Etické jednání je základní součástí dobře fungujících rozhodnutí.

Postoj k etice a rozvoji etického jednání v managementu je závislý na schopnosti každého člověka vnímat význam etiky. To znamená, že manažer nemůže být jen přesvědčen o správnosti a přínosu etiky, ale musí mít i odvahu proti neetickému chování vystoupit, odsoudit ho, podporovat jeho kritiku a zabránit mu, pokud to je v jeho možnostech.

Uplatňování etiky v organizacích je zajišťováno úsilím všech pracovníků, zvláště pak manažery na všech úrovních řízení. Takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicích činností, se nazývá *manažerská etika*. Jejím hlavním cílem je získávání pracovníků pro plnění podnikových cílů, což spočívá v stimulování pracovní motivace celého pracovního kolektivu.¹²⁸

Ve světě podnikání se užívá výraz *podnikatelská etika* – profesní, aplikovaná, normativní etika. Také ji lze nazývat profesní etikou v ekonomické činnosti, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zástupců ve světě podnikání.

Firemní kultura a klima podniku ovlivňují, do jaké míry jsou rozhodnutí v organizaci etická. Některé organizace jsou spíše egocentrické, jiné benevolentní, některé udržují vysoké morální principy korporativního chování, což může ovlivňovat etické rozhodování manažerů i jednotlivých pracovníků.¹²⁹

Tradičními nástroji etického řízení jsou kodexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdělávání v podnikatelské etice. Firemní etické kodexy jsou nejrozšířenějším nástrojem firemní kultury a etického řízení. Jsou to písemné dokumenty, obsahující soubor zásad a pravidel, která posilují etické chování při výkonu zaměstnání.

¹²⁶ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 51-52

¹²⁷ MLÁDKOVÁ, J., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 26

¹²⁸ BLÁHA J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003, s. 38

¹²⁹ Různé pohledy na podnikovou etiku. <http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/> [cit. 20. 1. 2012]

Jedním z nejnovějších a nejkompexnějších nástrojů etického řízení je sociální a etický audit. Sociální a etický audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti s přihlédnutím ke kontrole řízení, transparentnosti pro všechny participující skupiny v podnikání, analýze sociálního klimatu podniku.¹³⁰

Etické principy musí být integrovány s personální politikou a s její realizací. Z pohledu aplikace etických principů se klade důraz na politiku rovného zacházení se všemi zaměstnanci, která je zakotvena v Zákoníku práce.

„Přirozené uplatňování etiky v podnikání a ve veřejné správě je závislé nejen na výchově mladé generace, na příkladech a popularizaci výsledků dosažených korektní pracovní činností, ale i na příkladném chování lídrů společnosti.“¹³¹

Ke zlepšení morálního chování je nezbytný lidský rozvoj, neboť lidský intelekt má vybudované limity adekvátního zvládnání etických otázek, a to je také podle Harunga příčina, proč se nepodařilo dosud zlepšit morálku. Růst rozvíjí především schopnost člověka myslet dlouhodobě, být aktivní, spravedlivý a dbát na pravdu. Morální chování se zlepšuje i s rozvojem vědomí, které zabezpečí, aby zvýšená inteligence a tvořivost spojené se zralou psychikou byly použity pouze pro životodárné cíle.¹³²

¹³⁰PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 84

¹³¹BLÁHA J., DYTŘI, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003, s. 37

¹³²HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, 2004, s. 85

4. Výzkum řízení ve veřejné správě

4. 1 Vymezení projektu a cíle výzkumu

Výzkum bude zaměřen na problematiku řízení lidských zdrojů v základních územně samosprávních celcích, tj. obcích. Obec je veřejnoprávní korporací vymezená zákonem 128/2000 Sb., o obcích. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese za to zodpovědnost. Orgány obce jsou zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Pokud má obec více jak 3000 obyvatel, je městem. Orgány města jsou zastupitelstvo města, rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města. Obce vykonávají samostatnou a přenesenou působnost. Podle toho, v jakém rozsahu vykonávají přenesenou působnost, je dělíme na obce se základním rozsahem přenesené působnosti a s rozšířenou působností. To znamená, že vykonávají státní správu i pro obce v jejich správním obvodu. Patří sem pověřené obecní úřady a úřady s rozšířenou působností. Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník a zaměstnanci úřadu. Tajemník je zodpovědný v samostatné i přenesené působnosti starostovi, vykonává funkci vedoucího úřadu a stanovuje zaměstnancům platy dle zvláštních právních předpisů.¹³³

Důležitým dokumentem pro oblast řízení lidských zdrojů je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků. Je také významnou součástí organizační kultury. Upravuje zaměstnanecký vztah úředníků a jejich vzdělávání. Především stanovuje přesný postup a podmínky pro přijetí zaměstnanců do pracovního poměru, upravuje pracovní poměr a ukládá povinnosti úředníka. Mezi základní povinnosti úředníka patří dodržovat ústavní pořádek České republiky a právní předpisy dotýkající se jeho práce, hájit při výkonu správních činností veřejný zájem, plnit pokyny vedoucích úředníků, prohlubovat si kvalifikaci dle tohoto zákona, jednat a rozhodovat nestranně, zdržet se jednání, které by narušilo důvěryhodnost samosprávného celku, nebo by vedlo ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, nepřijímat při pracovní činnosti dary nebo jiné výhody, poskytovat informace, které vyplývají z jeho pracovní pozice, zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o kterých se dozví při výkonu své práce. Dále musí pracovat svědomitě a pilně, plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků, řádně hospodařit se svěřenými prostředky a chránit majetek územně samosprávných celků a zachovávat pravidla slušnosti při

¹³³ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

úředních jednáních a vůči ostatním zaměstnancům veřejné správy.¹³⁴ Jasná pravidla žádoucího chování úředníků jsou definována v etickém kodexu úředníka, který vydala vláda svým usnesením. Tento dokument není závazný pro samosprávné celky, ale má pouze doporučující charakter.

Základním cílem výzkumu bylo zjistit, jaký je postoj zaměstnanců městských úřadů k oblasti řízení lidských zdrojů, zejména k současnému stylu řízení, plánování osobního a profesního rozvoje, hodnocení a motivaci, zhodnotit firemní kulturu ve veřejné správě, respektive na městských úřadech, provést analýzu vybraných personálních činností. Zjištěné výsledky porovnat se současnými poznatky o efektivním řízení lidských zdrojů a navrhnout doporučení ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

Definování hypotéz

Hypotéza č. 1: Mužům vyhovuje současný styl řízení organizace více než ženám.

Hypotéza č. 2: Jistotu v zaměstnání považují za nejdůležitější kritérium převážně ženy.

Hypotéza č. 3: Čím věkově starší zaměstnanec, tím je spokojenější v zaměstnání.

4. 2 Stanovení metod výzkumu

Pro sběr informací byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu, dotazníkové šetření. Základem pro dotazování v kvantitativních výzkumech je otázka. Otázky mohou být např. uzavřené, otevřené, polootevřené, nebo přímé a nepřímé. Při jejich formulaci musí být dodrženy určité zásady: musí být formulovány jasně, srozumitelně a jednoduše, nesmí umožňovat více výkladů, nesmí být příliš dlouhé, musí být sociálně přijatelné, respondent nesmí mít pocit, že je zkoušený, nesmí být sugestivní, problém v otázce musí být vždy přesně vymezen. Výhodou písemného dotazování je, že je levnější, respondent si sám určuje dobu pro vyplnění otázek, nedochází k ovlivňování respondentů tazatelem. Na druhé straně má však i své nevýhody, mezi které patří zejména nižší návratnost a žádná možnost kontroly, kdo skutečně vyplnil dotazník. Nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých byl dotazník vyplňován. Také může dojít k chybnému vyplnění dotazníků. Je-li dotazník složitější, respondent nemusí pochopit otázky a někdy ani požadovaný způsob vyplňování.

¹³⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úředních územních samosprávných celcích

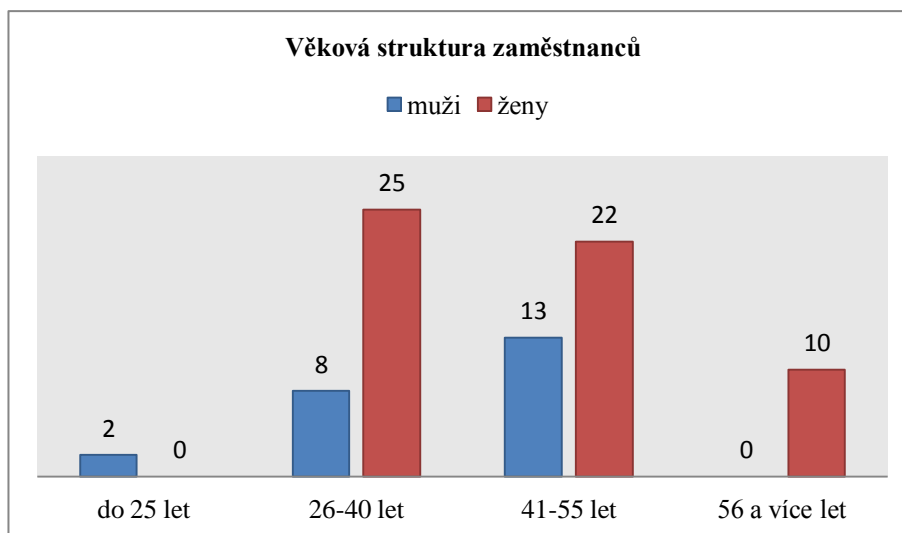
Dotazník byl rozeslán respondentům prostřednictvím elektronické pošty. Dotazník obsahuje 21 otázek. První čtyři otázky zjišťují tvrdá data, pohlaví, věk, vzdělání a délku zaměstnání ve veřejné správě. Další otázky jsou uzavřené, zaměřeny na oblast osobního rozvoje zaměstnanců, na úroveň komunikace, na styl a způsoby řízení, na spokojenost s hodnocením, odměňováním, pracovními podmínkami a nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Oslovení respondenti měli odpovědět podle nabízených možností „spíše ano“, „rozhodně ano“, „nevím“, „spíše ne“, „rozhodně ne“. Úkolem poslední otázky bylo zjistit, jaké kritérium je pro respondenty v zaměstnání nejdůležitější. Hodnotit měli 5 nabízených kritérií, ke každému z nich měli přiřadit hodnotu od 1 do 5, kdy hodnota 1 označovala nejméně důležité kritérium, hodnota 5 nejvíce důležité.

Další použitou metodou ve výzkumu, pro doplnění informací, byla obsahová analýza dokumentů. Jednalo se zejména o vnitřní směrnice úřadu: např. organizační a pracovní řád, etický kodex úředníka, směrnice o vzdělávání. Dále byly využity vlastní poznatky autora diplomové práce z jeho dlouholeté praxe ve veřejné správě a informace získané na základě nestandardizovaného rozhovoru s personalistkou Městského úřadu Pohořelice. Účelem nestandardizovaného rozhovoru bylo zjistit podrobnější informace týkající se personálních činností a kultury na městském úřadu v návaznosti na otázky v dotazníku.

4. 3 Analýza a interpretace zjištěných dat

Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou 150 zaměstnancům Městského úřadu Mikulov, Hustopeče a Pohořelice. Celkem se výzkumu zúčastnilo 80 respondentů, z toho 23 mužů a 57 žen. Vyšší počet žen, pracujících na městských úřadech, je pro veřejnou správu typické. Nejpočetnější věkovou skupinou na úřadech jsou respondenti ve věku od 41 do 55 let, celkem 35 respondentů (44 %). Respondenti ve věku od 26 do 55 let tvoří druhou nejpočetnější skupinu v počtu 33, což je 41 %. Nejmenší zastoupení mají respondenti do 25 let. Obecně lze říci, že o mladé lidi do 25 let, respektive absolventy, není obecně velký zájem. Dnešní zaměstnavatelé většinou upřednostňují zájemce o práci s požadovanou praxí a zkušenostmi, a jinak to není ani v územních samosprávných celcích. Důvodem je i úspora nákladů na vstupní vzdělávání budoucího úředníka, které musí ze zákona absolvovat, aby mohl vykonávat činnosti veřejné

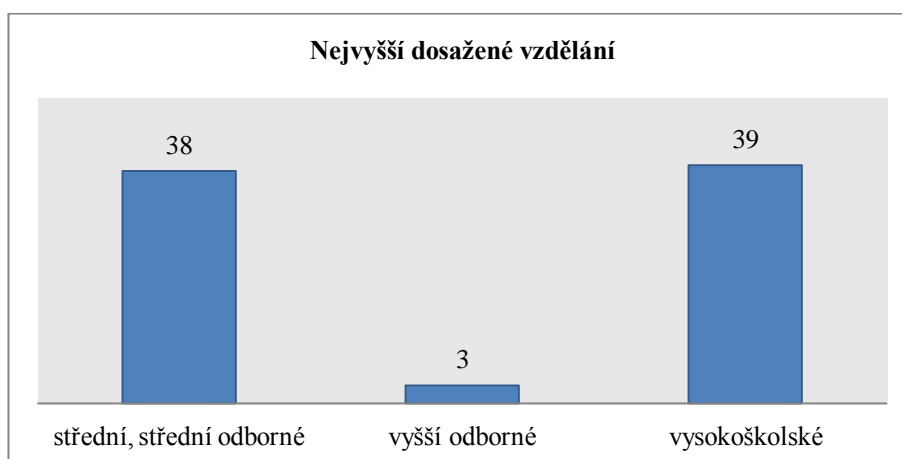
správy. Ve výhodě je ten, kdo má již zkušenosti s prací ve veřejné správě a má potřebné vzdělání, např. zvláštní odbornou způsobilost pro výkon těchto činností. Věkovou strukturu respondentů znázorňuje následující graf 1.



(Graf 1 – zdroj: vlastní zpracování)

Struktura vzdělání respondentů

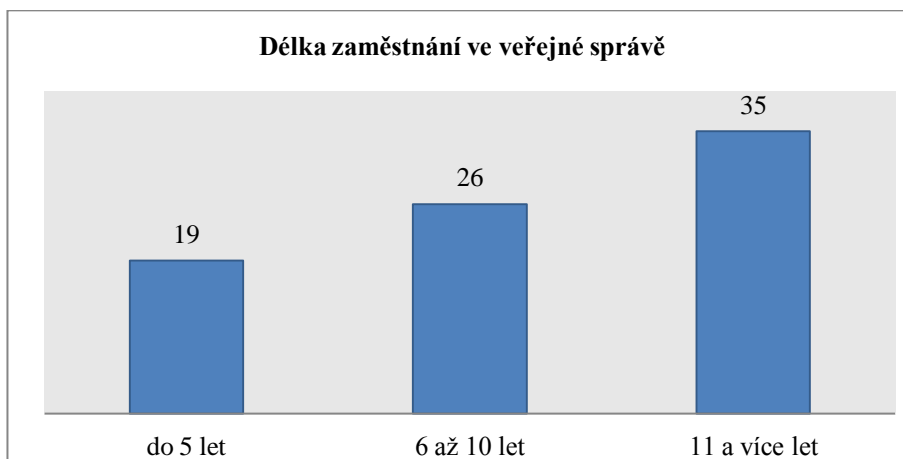
Následující graf 2 znázorňuje strukturu respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. U respondentů je téměř shodný počet se středním vzděláním, celkem 38 (48 %) a s vysokoškolským vzděláním celkem 39 respondentů (49 %). Vyšší odborné vzdělání měli pouze 3 respondenti. Na městských úřadech pracuje téměř polovina vysokoškolsky vzdělaných lidí.



(Graf 2 – zdroj: vlastní zpracování)

Délka zaměstnání ve veřejné správě

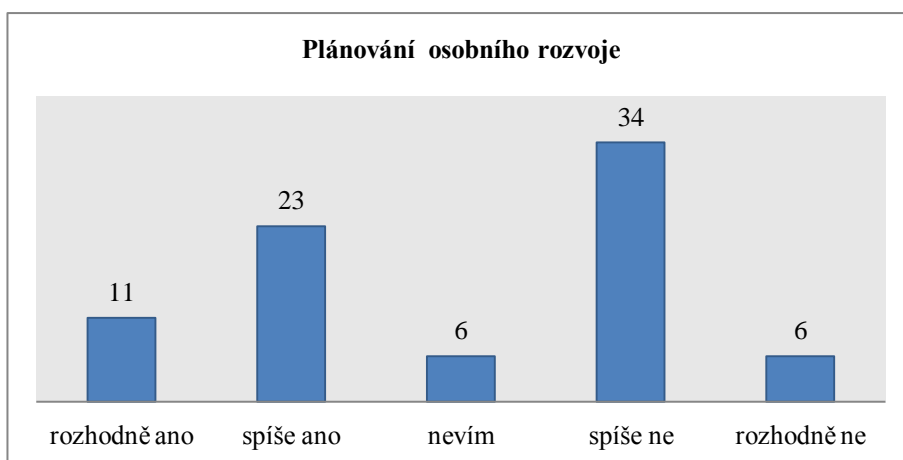
Z odpovědí uvedených v grafu 3 vyplývá, že nejvíce respondentů 35 (43 %) je zaměstnáno ve veřejné správě více než 11 let. Lze se domnívat, že veřejná správa je považována za stabilního zaměstnavatele.



(Graf 3 – zdroj: vlastní zpracování)

Osobní rozvoj, kariéra, vzdělání

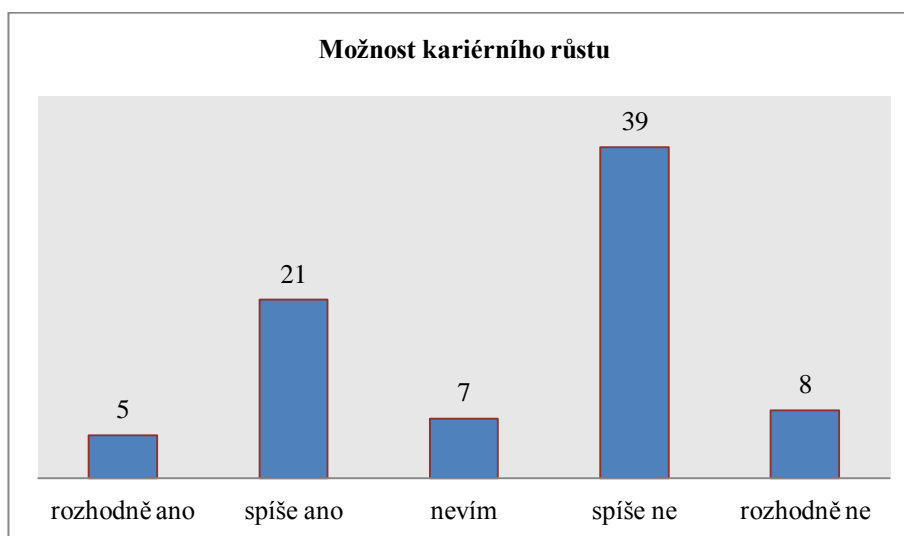
Úředník je povinen si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním a průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti dle zákona o úřednících (zákon č. 312/2002 Sb.). V otázce č. 2 v dotazníku byli respondenti dotazováni, zda existuje v jejich organizaci plánování osobního rozvoje a vyhledávání příležitostí k osobnímu růstu. Polovina odpovědí byla záporných, celkem 40 (50 %). Kladně odpověděli 34 respondenti (43 %). Ostatní uvedli, že neví. Odpovědi znázorňuje graf 4.



(Graf 4 – zdroj: vlastní zpracování)

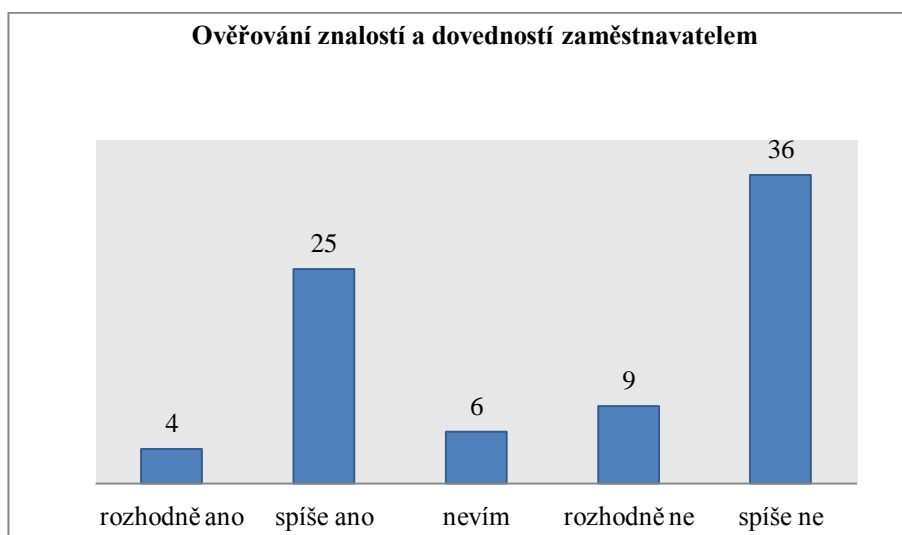
Otázka č. 3 se týkala možnosti kariérního růstu v organizaci. Na tuto otázku odpovědělo „spíše ne“ 39 respondentů a rozhodně ne 8, celkem bylo záporných odpovědí 47, což je 59 % všech respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 5.

Na městských úřadech jsou omezené možnosti kariérního růstu. Organizační struktura je zde pevně určena. Vedoucím úřadu je tajemník, jmenovaný starostou na základě souhlasu hejtmána kraje. Jednotlivé odbory řídí vedoucí úředníci. Pro jmenování do vedoucí funkce musí být splněny předpoklady stanovené zákonem o úřednících, tzn., že vedoucím úředníkem může být fyzická osoba starší 18 let, která je státním občanem České republiky, bezúhonná a má nejméně 3letou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku, nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním výkonu ke státu. Odvolat vedoucího úředníka lze jen za přesně zákonem vymezených podmínek, pokud by porušil závažným způsobem některou ze svých povinností stanovenou zákonem, nebo by se dopustil nejméně dvou závažných porušení zákonem stanovených povinností v době posledních 6 měsíců.



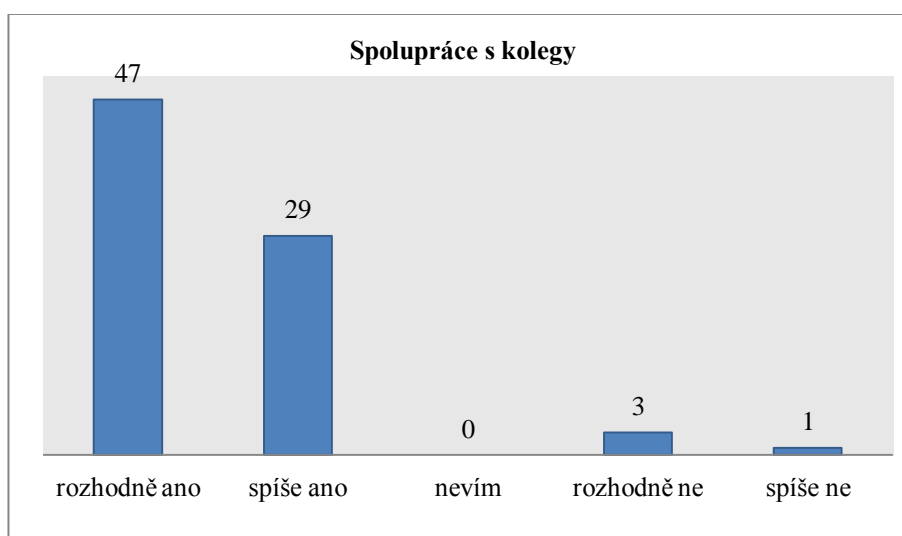
(Graf 5 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, zda zaměstnavatel ověřuje znalosti a dovednosti zaměstnanců získané na vzdělávacích akcích a školeních, což znázorňuje graf 6. Převažovaly záporné odpovědi, celkem 45 (56 %). Kladně odpovědělo 29 (36 %) respondentů. Podle zjištěných výsledků převládá mezi zaměstnanci názor, že zaměstnavatel neověřuje získané znalosti a dovednosti ze vzdělávacích akcí a školení, která absolvují.



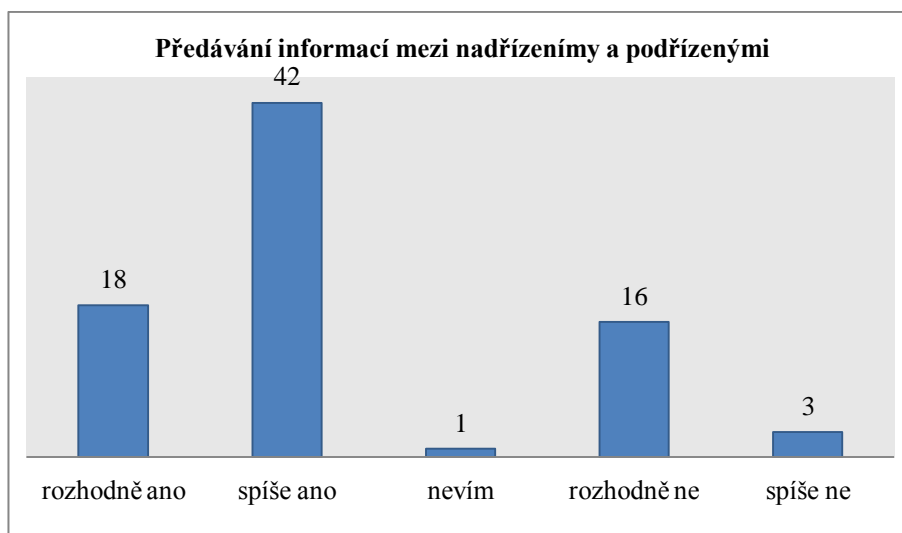
(Graf 6 – zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf 7 zobrazuje, jaká je spolupráce mezi spolupracovníky, což byla otázka č. 5. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že spolupráce je na velmi dobré úrovni, 59 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano, spíše ano odpovědělo 36 %, celkem bylo kladných odpovědí 95 % (76 respondentů).



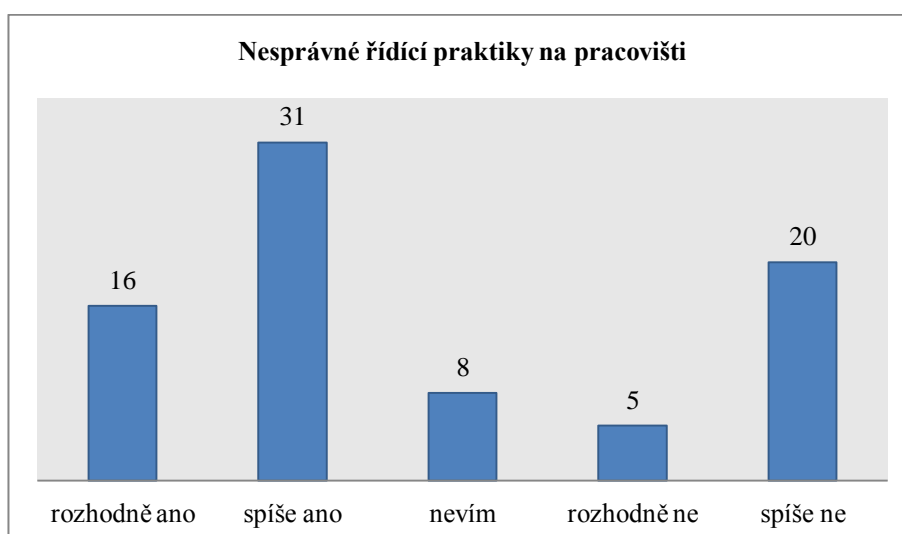
(Graf 7 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6 se dotazovala respondentů, zda jsou jim schopni vedoucí zaměstnanci zprostředkovat a poskytnout informace, které požadují ke své práci. Jak ukazuje graf 8, převažují kladné odpovědi, jejich počet je celkem 60 (77 %). Záporně odpovědělo pouze 18 (24 %) respondentů. Z výsledků vyplývá, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je na dobré úrovni.



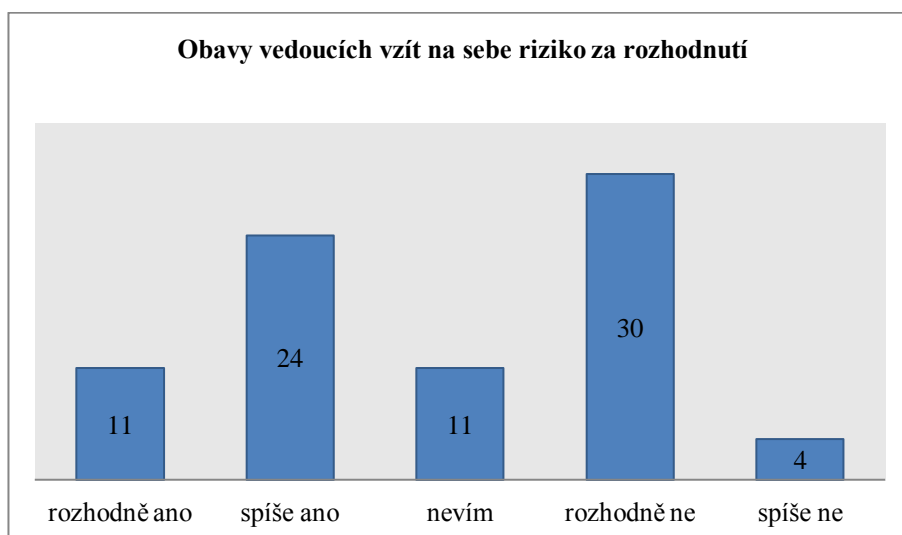
(Graf 8 – zdroj: vlastní zpracování)

Na svém pracovišti se setkalo s nesprávnými řídicími praktikami (např. subjektivismus při rozhodování, zvýhodňování kolegy, nejasné příkazy, za nestejný výkon stejná odměna, tajnůstkářství) podle odpovědí celkem 47 respondentů, což je 59 %. Rozhodně se s tím nesešlo pouze 5 oslovených (6 %) a spíše ne 20 respondentů. Celkové odpovědi zobrazuje graf 9.



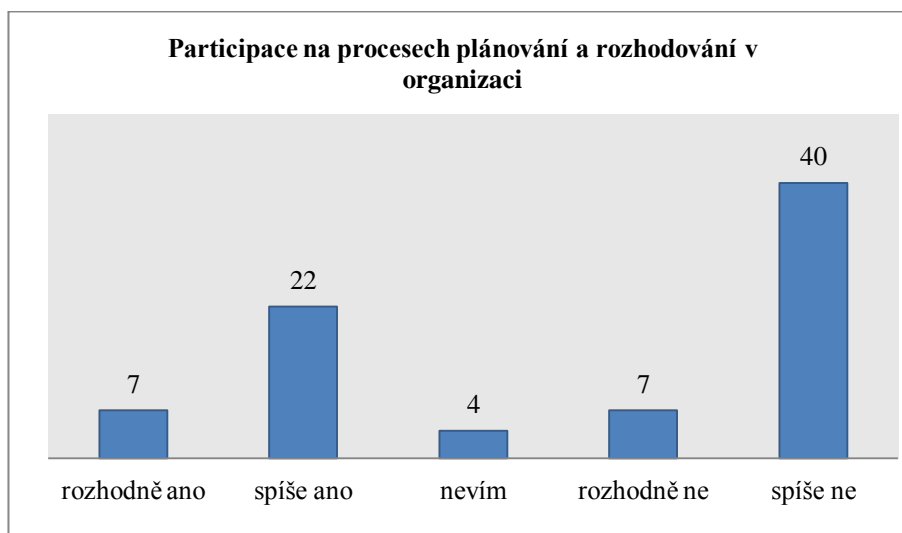
(Graf 9 – zdroj: vlastní zpracování)

U otázky č. 8, zda se respondenti setkali s obavami vedoucích úředníků vzít na sebe riziko za rozhodnutí, byly odpovědi vyrovnané, kladných odpovědí bylo 35 (44 %) a záporných 34 (42 %), 11 (14 %) dotázaných nedokázalo jednoznačně odpovědět. Výsledné odpovědi znázorňuje následující graf 10.



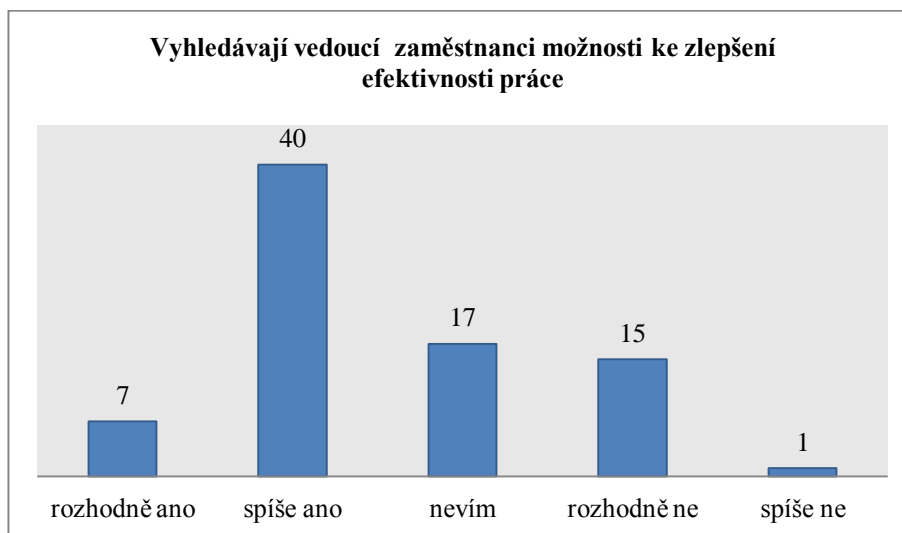
(Graf 10 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9 směřovala k zjištění, zda mají zaměstnanci možnost zapojit se do procesů plánování a rozhodování v organizaci. Z odpovědí vyplývá, že většina se domnívá, že nemá možnost zapojovat se do procesů plánování a rozhodování v organizaci, rozhodně ne odpovědělo 7 (9 %), spíše ne odpověděla polovina všech respondentů, tj. 40 (50 %), jak ukazuje graf 11.



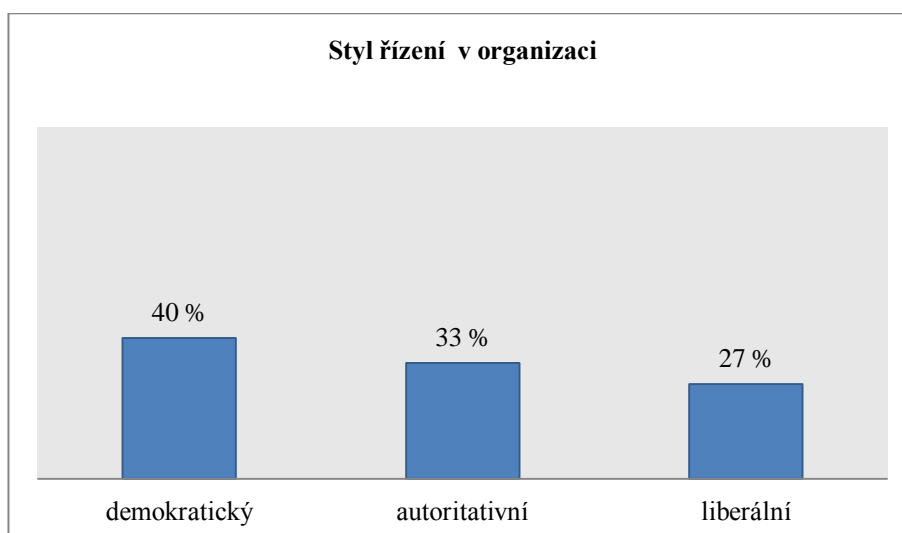
(Graf 11 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10 zněla, zda vedoucí zaměstnanci vyhledávají možnosti ke zlepšení efektivity práce. Jak je vidět z následujícího grafu 12, převážná většina, 47 dotázaných, se shodla na kladné odpovědi. 16 respondentů (20 %) odpovědělo, že ne, a téměř stejně početná skupina dotázaných (21 %) nedokázala vůbec vyslovit svůj názor.



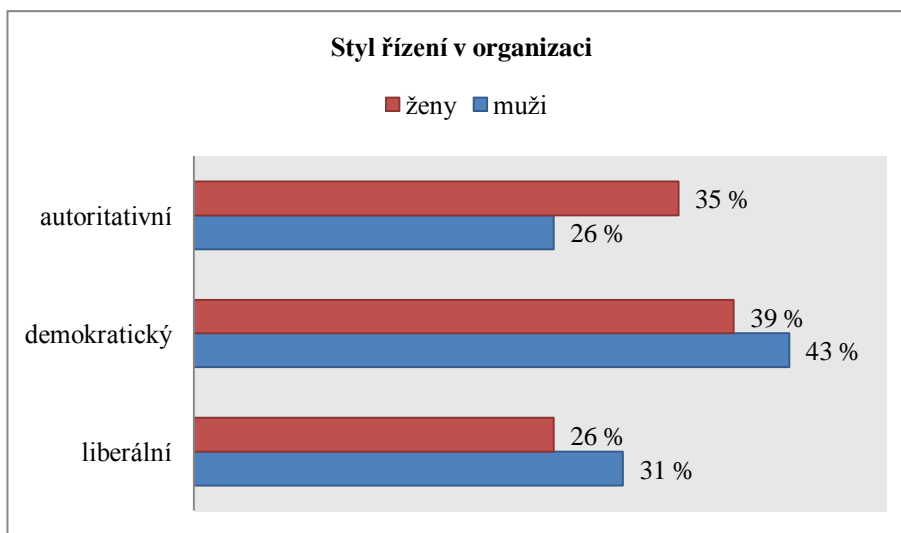
(Graf 12 – zdroj: vlastní zpracování)

Prostřednictvím otázky č. 11 měli respondenti určit, jakým stylem je řízena jejich organizace (úřad). Respondenti se nejvíce shodli na demokratickém řízení, celkem 32 odpovědi (40 %). Autoritativní styl řízení úřadu uvedlo 26 dotázaných (33 %) a 22 respondentů (27 %) se domnívá, že převládá řízení liberální.



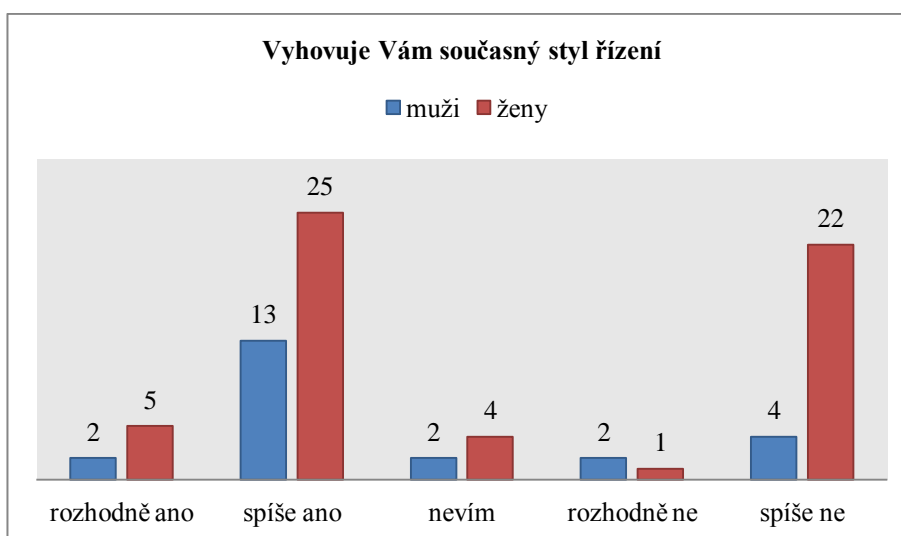
(Graf 13 – zdroj: vlastní zpracování)

Následující graf 14 zobrazuje, jak respondenti odpovídali podle pohlaví na otázku, jaký styl řízení je v jejich organizaci. U mužů převládá na prvních dvou místech názor na řízení demokratické a liberální, u žen styl demokratický a autoritativní.



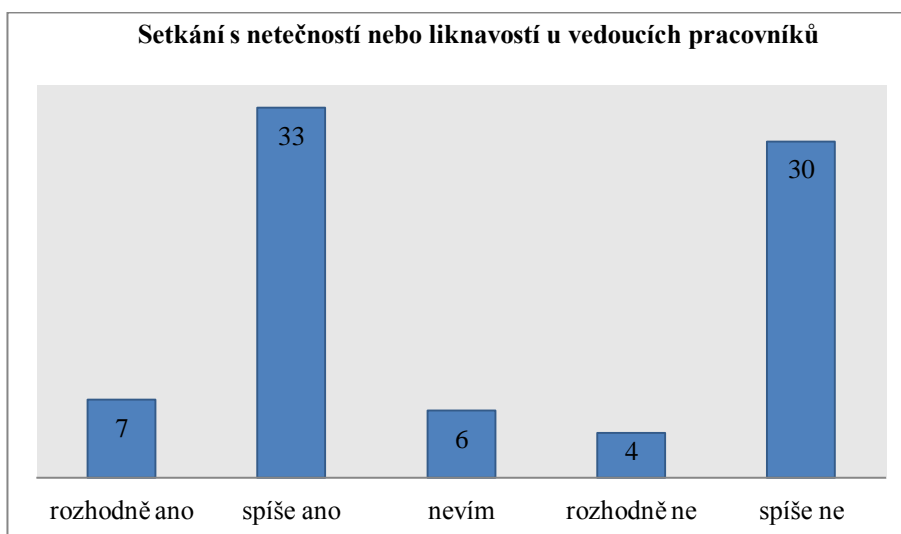
(Graf 14 – zdroj: vlastní zpracování)

Podle otázky č. 12 vyhovuje současný styl řízení spíše 48 % dotázaným, naopak 33 % odpovědělo, že spíše nevyhovuje. Jednotlivé odpovědi zobrazuje graf 15. S touto otázkou souvisí i definovaná hypotéza č. 1: Mužům vyhovuje současný styl řízení v organizaci více než ženám. Podle odpovědí vyplývá, že 65 % mužů je spokojeno se současným stylem řízení, což je více než žen, kterých kladně odpovědělo 53 %. Lze říci, že hypotéza byla ověřena.



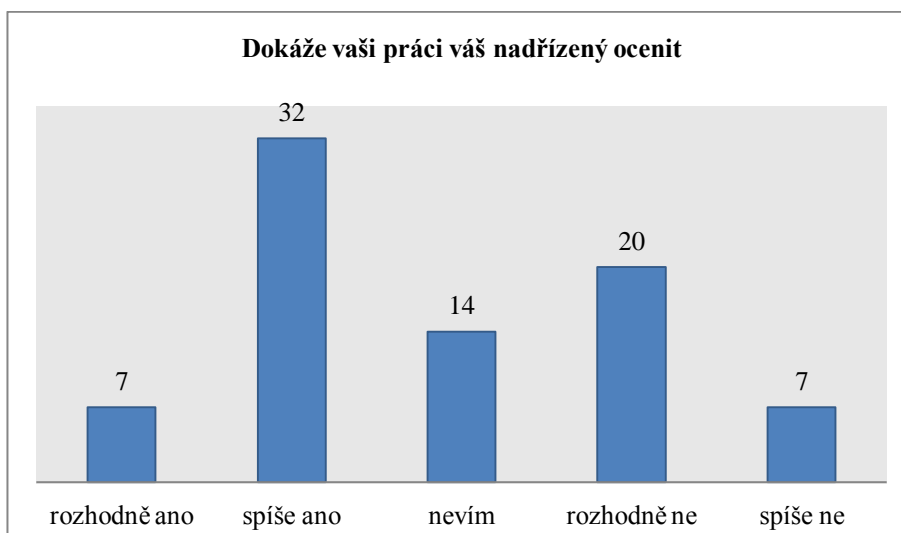
(Graf 15 – zdroj: vlastní zpracování)

S netečností nebo liknavostí u vedoucích pracovníků vůči různým situacím (otázka č. 13) se podle odpovědí setkala polovina dotázaných, jak je znázorněno v následujícím grafu 16.



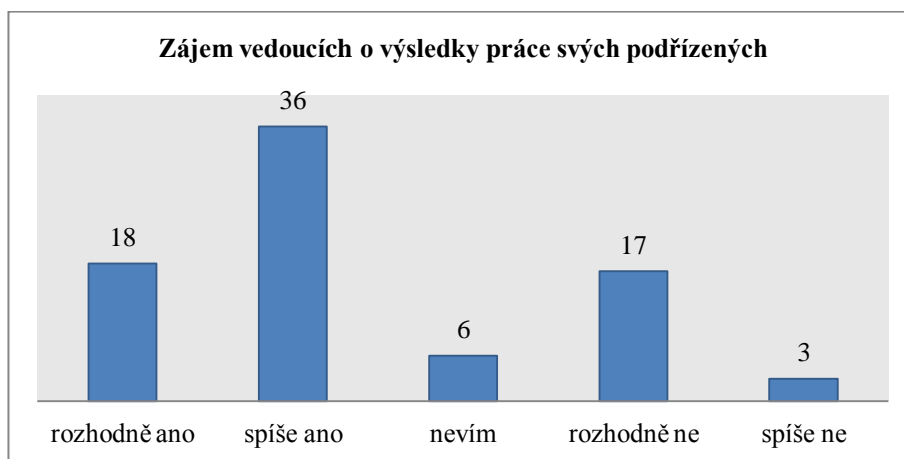
(Graf 16 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14 zjišťovala, zda dokážou nadřízení ocenit práci svých podřízených. Z odpovědí je patrné, že téměř polovina respondentů si myslí, že jejich nadřízení dokážou ocenit jejich práci, celkem jich kladně odpovědělo 39 (49 %), negativně se vyjádřilo 27 respondentů, což je 34 %. Výsledky zobrazuje následující graf 17.



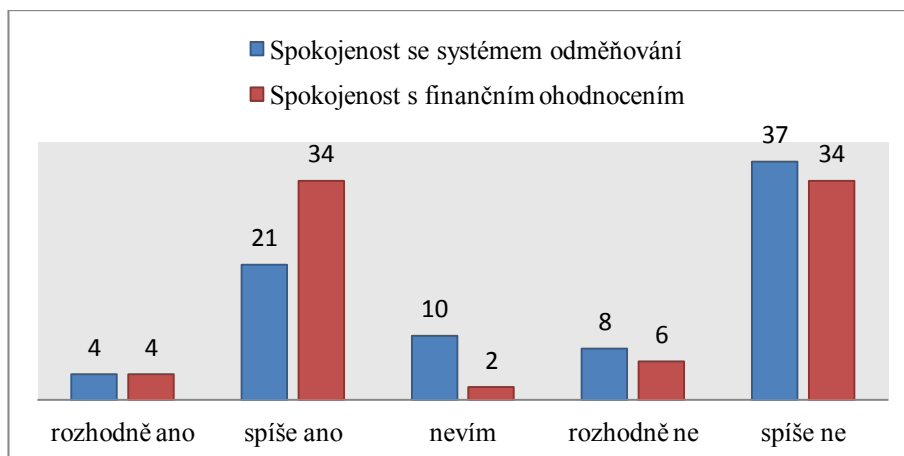
(Graf 17 – zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15 zjišťovala názor respondentů na to, zda si myslí, že se jejich nadřízení zajímají o výsledky jejich práce. Negativně odpovědělo pouze 20 respondentů (26 %), převažovaly kladné odpovědi, kterých bylo celkem 54 (67 %). Z výsledků vyplývá, že se většina vedoucích zaměstnanců zajímá o výsledky práce svých podřízených, jak znázorňuje následující graf 18.



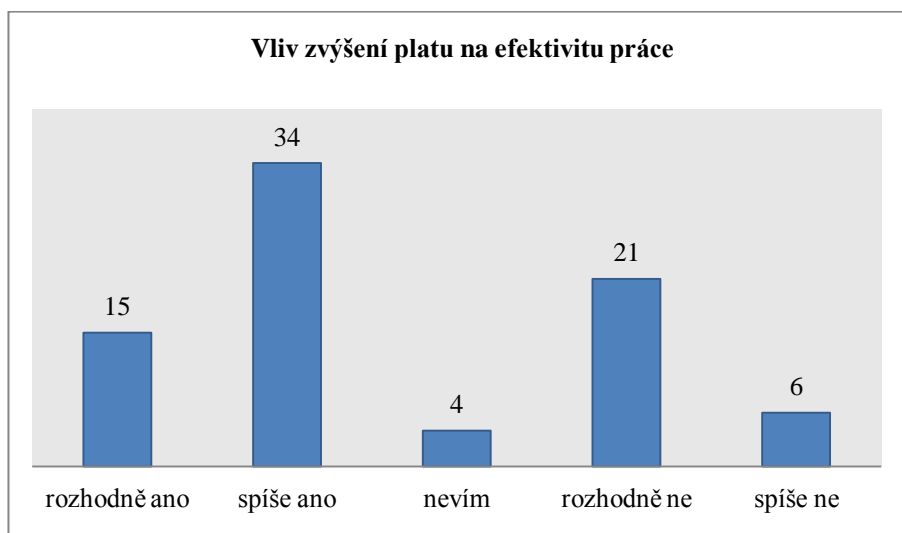
(Graf 18 – zdroj: vlastní zpracování)

Další dvě otázky souvisí se spokojeností se systémem odměňování a finančním ohodnocením. Odměňování úředníků veřejné správy je stanoveno zákoníkem práce a nařízením vlády č. 564/2005 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Spokojenost se systémem odměňování a finančním ohodnocením byla zjišťována na základě otázek č. 16 a 17. Se systémem odměňování není spokojeno 45 dotázaných, což je více jak polovina (56 %). S finančním ohodnocením vyslovila nespokojenost polovina oslovených zaměstnanců (50 %). Porovnání jednotlivých odpovědí zobrazuje následující graf 19.



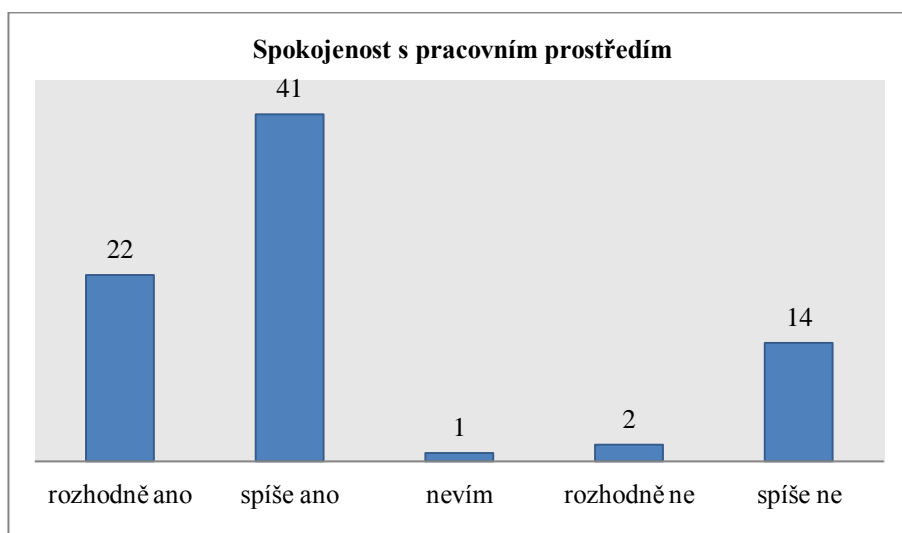
(Graf 19 – zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti byli dotázáni otázkou č. 18, zda se domnívají, že by zvýšení platu mělo prioritní vliv na zvýšení efektivity jejich práce. Více jak polovina odpověděla, že spíše ano, celkem kladných odpovědí bylo 49 (62 %). Z dotázaných 27 (34 %) uvedlo, že zvýšení platu by nemělo prioritní vliv na jejich efektivitu práce. Na tuto otázku neuměli odpovědět 4 dotázaní. Celkové odpovědi jsou uvedeny v následujícím grafu 20.



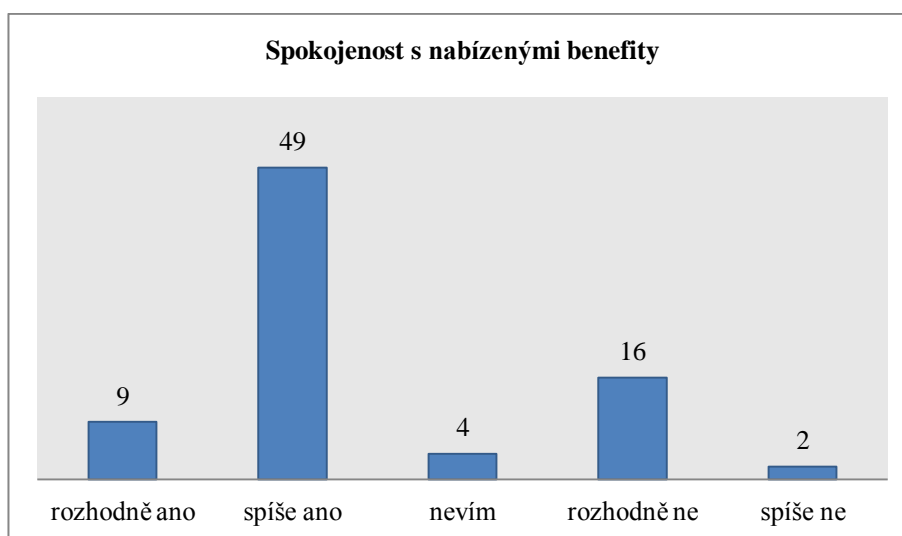
(Graf 20 – zdroj: vlastní zpracování)

Na spokojenost s pracovním prostředím se ptala otázka č. 19. Odpovědi byly z převážné většiny kladné, 78 % respondentů je spokojeno se svým pracovním prostředím.



(Graf 21 – zdroj: vlastní zpracování)

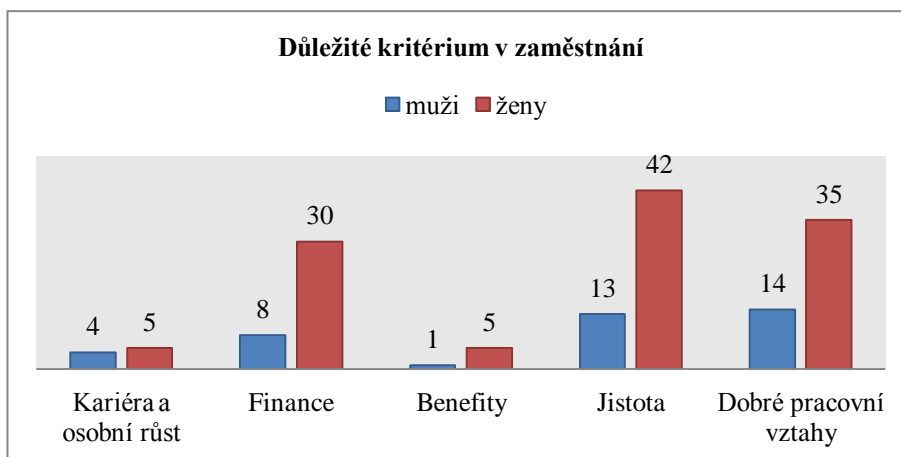
Na otázku č. 20 měli respondenti odpovědět, zda jim vyhovují nabízené zaměstnanecké výhody, tzv. benefity. Jejich odpovědi, zobrazené v grafu 22, jsou převážně kladné, spokojeno je 58 dotázaných, což je 73 %. Některé z benefitů, které poskytují městské úřady: příspěvek na stravování, příspěvek na kulturní a sportovní akce, na penzijní připojištění, na sociální výpomoc, půjčky na bytové účely ze sociálního fondu, na individuální dovolenou nebo dětské tábory, dary při dovršení životního jubilea 50 a 60 let věku, poskytnutí služebního telefonu.



(Graf 22 – zdroj: vlastní zpracování)

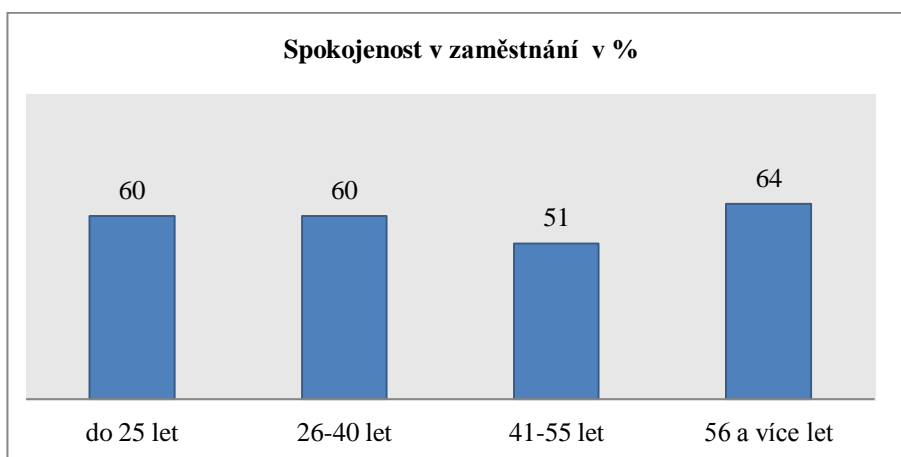
Poslední otázka č. 21 měla zjistit, co je pro respondenty nejdůležitější v zaměstnání. Bylo vybráno 5 kategorií: kariéra a osobní růst, finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, jistota v zaměstnání, dobré pracovní vztahy. Výsledky odpovědí se lišily podle pohlaví. Ženy na prvních třech místech preferují podle odpovědí nejvíce jistotu v zaměstnání (42 žen), dobré vztahy na pracovišti (35 žen) a finanční ohodnocení (30 žen). Muži naopak na prvním místě uvedli dobré pracovní vztahy (14 mužů), a poté jistotu v zaměstnání (13 mužů). Třetí v pořadí bylo finanční ohodnocení stejně jako u žen (8 mužů). Je zajímavé, že druhé nejnižší bodové hodnocení dostala u obou pohlaví kariéra a osobní růst. Jen pro 9 dotázaných jsou důležitým kritériem v zaměstnání.

Na základě této otázky byla definována i hypotéza č. 2: Jistotu považují za nejdůležitější kritérium v zaměstnání převážně ženy. Lze říci, že hypotéza byla potvrzena. Jednotlivé výsledky zobrazuje následující graf 23.



(Graf 23 – zdroj: vlastní zpracování)

Hypotéza č. 3: Čím starší zaměstnanec tím spokojenější v zaměstnání. Pravdivost této hypotézy byla ověřována na základě součtu všech kladných odpovědí týkajících se spokojenosti respondentů se systémem odměňování, finančním ohodnocením, stylem řízení, pracovními podmínkami a nabízenými zaměstnaneckými benefity. Jak znázorňují výsledky v následujícím grafu 24, nejvíce spokojeni jsou nejstarší respondenti ve věku 56 a více let. Z celkového počtu jich bylo spokojeno 64 %. Nejméně spokojeni jsou respondenti ve věku 41-55 let, pouze polovina z nich (51 %). Nelze říci, že hypotéza byla potvrzena, neboť druhá v pořadí nejstarší skupina respondentů byla naopak nejméně spokojená. To znamená, že neplatí čím starší zaměstnanec, tím spokojenější.



(Graf 24 – zdroj: vlastní zpracování)

4. 4 Zhodnocení výsledků výzkumu

Podle zjištěných výsledků lze konstatovat, že na všech městských úřadech, kde probíhalo dotazníkové šetření, je důležité zaměřit se v oblasti řízení lidských zdrojů především na osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, přehodnotit dosavadní motivační systémy, hledat účinnější formy zainteresovanosti zaměstnanců na celkové image úřadů. Je nutné zvýšit úroveň kvality řízení, která stojí zejména na osobnostní charakteristice vedoucích úředníků, jejich řízení svých podřízených a jejich možnostech a zodpovědnosti využít motivační systém pro ohodnocení podřízených zaměstnanců.

Výsledky výzkumu v oblasti rozvoje zaměstnanců městských úřadů ukázaly, že ze strany zaměstnavatele chybí plánovaný rozvoj úředníků dle potřeb organizace. Tento názor zastává téměř polovina všech dotázaných. Přitom městské úřady mají povinnost prohlubovat kvalifikaci svých zaměstnanců dle časového harmonogramu, v rozsahu nejvíce 18 dnů po dobu následujících 3 let. Do jednoho roku musí vytvořit vzdělávací plán a každé 3 roky ho vyhodnocovat a podle získaných výsledků provádět jeho aktualizaci. Cílem by měl být kvalitní a plánovaný rozvoj kompetencí úředníků dle potřeb organizace. Vzdělávání probíhá většinou jen v rámci zákonné povinnosti, ale už jen málo souvisí s potřebami úřadu zvyšovat výkonnost a kulturní úroveň prostřednictvím rozvoje schopností zaměstnanců.

Obecně lze říci, že s návrhem na konkrétní vzdělávání přicházejí sami zaměstnanci a předkládají ho ke schválení svému vedoucímu odboru. Většinou se jedná o povinná školení v souvislosti se změnou zákona či jiných právních předpisů týkajících se výkonu činností veřejné správy. Vedoucí úředníci schvalují účast zaměstnance na školení nebo vzdělávání spolu s personalistou, který hlídá pouze absolvování povinného počtu vzdělávacích kursů v daném roce, neboť všichni zaměstnanci musí mít ze zákona splněny veškeré předpoklady ve vzdělání. Zda se zaměstnanec zúčastnil daného vzdělávání a jaké poznatky a vědomosti získal, již vedoucí odborů ani personalista neověřuje. Tento názor potvrdila i většina respondentů. Chybí zpětná vazba, která je dnes považována za důležitý prvek výkonné kultury organizace. Zaměstnavatel bez zpětné vazby jen stěží zjistí, jak individuální vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje jejich pracovní výkon nebo zda vzdělávací akce a školení, kterých se zaměstnanci zúčastní, jsou potřebná pro zvyšování efektivnosti jejich práce a náklady na ně vynaložené nejsou zbytečnou investicí, která by se dala použít na jiný, vhodnější účel.

Současným typickým projektem vzdělávání úředníků v regionech jsou tzv. eGON Cetra, která mají zajistit jejich proškolení v systému eGovernment (elektronizace veřejné správy) a rozšíření znalostí v oblasti informačních a komunikačních technologií. U řady zaměstnanců není počítačová gramotnost na vysoké úrovni. S rozšiřováním technologií do organizací veřejné správy přibývá i zaměstnanců, kteří se bez těchto technologií neobejdou. Na vzdělávací projekty je možné čerpat dotační tituly z evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Městský úřad Hustopeče i Pohořelice získali dotaci na projekt zaměřený na realizaci činností eGON Cetra. Městský úřad Pohořelice zajišťuje vzdělávání i pro zaměstnance Městského úřadu Židlochovice a Mikulov. Proškolování v eGON Cetrech probíhá prostřednictvím e-learningové výuky za účasti školitele z řad zaměstnanců. Tato forma vzdělávání má smysl pro vzdělání v oblasti odborných dovedností, pro výuku cizích jazyků, přípravu k různým profesním zkouškám a podobně. Nemůže však nabídnout vzdělávání tzv. „měkkých dovedností“, mezi které patří např. manažerské, obchodní a prezentační schopnosti nebo orientace na zákazníka (občana). Takové vzdělání mohou poskytnout odborní konzultanti, kteří mají zkušenosti z praxe. A právě tyto „měkké dovednosti“ je nezbytné u zaměstnanců veřejné správy, zvláště potom u vedoucích a personalistů, rozvíjet. Jedná se zejména o manažerské a komunikační schopnosti, asertivní chování, empatické jednání, kreativitu, schopnost řešit problémy apod. E-learningové vzdělávání nezískalo oblibu ani u zaměstnanců úřadů, i když vzdělávání může probíhat přímo na pracovišti a v pracovní době. Tato výuka částečně nahradila ostatní vzdělávací aktivity mimo pracoviště, čímž ušetřila náklady na vzdělávání. Dosud však nepřinesla požadované výsledky, Důvodem může být i skutečnost, že každému zaměstnanci nemusí vyhovovat tento styl učení.

Další možností, jak lze rozvíjet schopnosti zaměstnanců městských úřadů, je vytvoření kompetenčních programů. Cílem zavedení kompetenčního modelu je seznámit zaměstnance s kritérii, podle kterých jsou hodnoceni, aby své chování směřovali žádoucím směrem, tj. chovali se tak, jak se od nich očekává. Kompetenční modely by měly zaměstnancům umožnit lépe si uvědomovat, které chování je hodnoceno kladně, a které záporně. Jakým směrem by měli na sobě dále pracovat, které způsoby chování rozvíjet a které by se měli naopak snažit potlačit.

Jedním z cílů diplomové práce bylo zjistit, zda jsou úředníci dostatečně motivováni. Na základě dotazníkového šetření je finanční odměna v pořadí třetím nejdůležitějším kritériem v zaměstnání, u 62 % dotázaných zaměstnanců úřadů by dokonce zvýšení platu mělo vliv na zvýšení efektivity jejich práce. Z toho vyplývá, že finanční odměna je pro většinu zaměstnanců stále největší motivací k práci. Přitom dle výsledků je polovina respondentů nespokojena s finančním ohodnocením a se systémem odměňování dokonce více jak polovina. Základní plat úředníka je upraven zákonem podle dosaženého vzdělání, délky praxe a vykonávané funkce. Tento tabulkový systém je nastaven tak, že čím déle je zaměstnanec v pracovním poměru ve veřejné správě, tím vyšší má plat. To znamená, že se mu plat automaticky zvyšuje po dosažení určité délky praxe bez ohledu na jeho výkonnost. Tento způsob odměňování nelze považovat za motivující pro schopnější mladší zaměstnance s kratší délkou praxe. Základní (pevný) plat je možné navýšit např. o osobní příplatek, příplatek za vedení nebo mimořádnou odměnu za práci, o které rozhoduje vedoucí odboru spolu s tajemníkem. Tato pohyblivá složka motivuje k výkonu, na rozdíl od pevné složky mzdy, která motivuje k setrvání v organizaci. Městské úřady patří k zaměstnavatelům, kde pevná složka platu je podstatně vyšší než pohyblivá a zaměstnanci mají větší jistotu zabezpečení.

Například na Městském úřadě v Pohořelicích není jasně definován motivační systém, který by dokázal ohodnotit pracovníky, kteří práci vykonávají kvalitně, jsou aktivní či pracují i mimo rámec svých pracovních úkolů, nebo naopak i negativně motivovat zaměstnance, kteří nedosahují ve své práci potřebné kvality. Nejsou stanoveny osobní či týmové cíle, nejsou sledovány výkonnostní parametry. Současný stav je založen na možnosti čerpat finance z rozpočtu města. Pokud jsou možnosti dočerpat příslušné finance, potom mohou jednotliví vedoucí odborů rozdělit odměny dle přidělené částky mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich hodnocení. Nicméně tato situace nenastává pravidelně, nelze ji tedy považovat za standardní motivační nástroj. Vedoucí úředníci by měli více pracovat s pohyblivou složkou mzdy a motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu. Je nutné vytvořit jednotný motivační systém, systémové hodnocení zaměstnanců a dostatečně prezentovat motivační politiku mezi zaměstnanci. Odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky a má motivovat k práci.

Řízení samosprávných celků, potažmo městských úřadů, je oproti řízení soukromých firem specifické. V čele úřadu stojí starosta, volený zastupitelstvem města ze svých členů. Starosta zastupuje město navenek, jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka. Tajemník plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům, zajišťuje výkon přenesené působnosti, tj. výkon státní správy, vydává vnitřní směrnice a pracovní řád, nevydává-li je rada města, a plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města, rada města nebo starosta. Rada města schvaluje počet zaměstnanců úřadu a může zřídit pro jednotlivé úseky činností městského úřadu odbory a oddělení, schvaluje organizační strukturu úřadu. Spravedlivý a nestranný výkon veřejné správy souvisí, vedle dodržování příslušných právních norem, zejména s její organizační ochranou před politickými vlivy a před korupcí všeho druhu. Těmto negativním vlivům je vystavena veřejná správa všude tam, kde se může úředník dostat do osobní závislosti na politické moci.

Předmětem výzkumu bylo zjistit názor respondentů městských úřadů, jaký styl řízení je v současnosti na jejich úřadu. 40 % respondentů uvedlo demokratický styl řízení. Zbylá část, 60 % respondentů, se domnívá, že styl řízení je autoritativní nebo liberální. S tímto výsledkem je možné spojit i počet záporných odpovědí, týkající se participace na plánování a rozhodování v organizaci. Více než polovina respondentů se shodla na tom, že se nemohou podílet na plánování a rozhodování. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že většina vedoucích úředníků vyhledává možnosti ke zvýšení efektivity práce, dokáže vzít na sebe riziko za rozhodnutí a ocenit práci svých podřízených. Na druhou stranu se polovina respondentů také setkala u vedoucích s netečností nebo liknavostí vůči různým situacím a s nesprávnými řídicími praktikami. Obecně lze říci, že každý vedoucí úředník se vyznačuje odlišnými rysy osobnosti, což se odráží i ve stylu jeho řízení a v chování k ostatním zaměstnancům. Přesto téměř polovině respondentů současný styl řízení vyhovuje, z toho více mužům než ženám, čímž byla ověřena hypotéza č. 1.

Chybné řízení může demotivovat zaměstnance k výkonu práce. Pro zlepšení řízení městských úřadů lze doporučit, na základě zjištěných výsledků, proškolení vedoucích zaměstnanců především v manažerských dovednostech v oblasti řízení pracovního výkonu a v oblasti řízení lidských zdrojů. Při výkonu jejich řídicí práce je také nutné dodržovat základní pravidla etiky. Vedoucí zaměstnanci ovlivňují svým chováním nejen výkonnost zaměstnanců, ale i atmosféru v organizaci.

Zlepšení fungování úřadů, včetně úrovně jejich zaměstnanců, mají pomoci peníze z evropských fondů. Tyto peníze, o které mohou žádat městské úřady prostřednictvím Ministerstva vnitra, by měly také pomoci k vytvoření celkové strategie organizace a rovněž motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti.

Městské úřady Mikulov a Pohořelice získaly peníze z dotačního titulu – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost na projekt týkající se zefektivnění činností úřadu. V rámci jeho realizace byly např. zmapovány agendy a procesy jednotlivých odborů, provedena revize interních předpisů, proveden personální a organizační audit, včetně klientského, tj. jak se chovají úředníci ke klientům.

Cílem městských úřadů je kvalitně poskytovat služby státní správy občanům regionu. Kvalita služeb je ovlivněna i úrovní organizační kultury, především chováním zaměstnanců úřadu. Zaměstnanci by měli odpovídajícím způsobem reprezentovat úřad především svým vystupováním, oděvem, dodržováním základních pravidel etiky. Chování a vystupování zaměstnanců je možné upravit v etickém kodexu úředníka, který vydává tajemník v rámci pracovního řádu.

Za všechny lze uvést etický kodex zaměstnanců Městského úřadu v Pohořelicích, který byl vydán v roce 2011 v rámci projektu „Dílna kvality“, realizovaného z evropských fondů. Povinnosti ve vztahu k etickému kodexu vyplývají ze zákoníku práce, zákona o úřednících, z pracovního řádu městského úřadu a z kolektivní smlouvy. Stanovuje základní normy firemní kultury a obecné zásady týkající se chování zaměstnanců, komunikace s občany, telefonického a písemného styku. Mezi základní normy patří: přispívat svým vystupováním při výkonu pracovní činnosti i v osobním jednání k prestiži zaměstnavatele; při jednání dodržovat zásady etikety; svou práci vykonávat s možnou mírou slušnosti, vstřícnosti, porozumění a ochoty pomoci; povinnost udržovat pořádek na pracovišti; chodit vhodně oblečen; vzájemně se respektovat; vytvářet atmosféru spolupráce; za svou práci nepřijímat dary, úsluhy či jiná zvýhodnění; zákaz požívání alkoholu či jiných drog, nezneužívat svého postavení a nebýt při práci ovlivněn osobními vztahy, snažit se konat vše bez chyb, rychle a kvalitně; dodržovat soukromí občanů atd.

I když byl etický kodex vydán a zaměstnanci s ním byli seznámeni formou intranetu, jeho dodržování není vedoucím úřadu důsledně kontrolováno. Například je přesně definováno vhodné oblečení, ale na chodbách úřadu lze potkat úředníky

v pantoflích, ženy v módních výstřelcích nebo muže v létě v krátkých kalhotách. Podobně je to i s ochotou nebo rychlostí a kvalitou práce některých zaměstnanců. Takové chování je kritizováno nejen z řad zaměstnanců, ale i ze strany klientů (občanů) a nepřispívá k celkové dobré pověsti úřadu. Z tohoto důvodu je nutné, aby vedení úřadu nastavilo jasná pravidla a důsledně kontrolovalo jejich dodržování. Vedoucí zaměstnanci by měli být příkladem pro své podřízené zaměstnance, vhodně na ně působit, usměrňovat je a motivovat k lepším výkonům.

Zda projekty realizované na úřadech z dotačního titulu Evropské unie - Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pomohou posunout komunikaci úřadu a kvalitu jejich pracovníků o značný kus dopředu a občané poznají změny v chování úřadů v praxi, se ukáže až po zrealizování všech změn navržených v rámci těchto projektů. Měla by se také změnit celková filosofie úřadů veřejné správy, pro které by se měli občané stát zákazníky.

Závěr

Cílem diplomové práce v teoretické části bylo charakterizovat řízení lidských zdrojů, popsat činnosti personálního managementu a definovat firemní kulturu a její význam v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je dnes novým pojmem, který zdůrazňuje význam člověka jako pracovní síly, která je hybnou silou organizace a člověk se tak stává nejvýznamnější složkou celého podnikového řízení. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je dosažení co největší výkonnosti organizace prostřednictvím zvyšování produktivity práce a efektivním využíváním materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů, které má k dispozici. Základním úkolem je optimalizace organizace práce, rozvoj kvalifikace lidí a řízení motivace.

Pro trvalý úspěch organizace má zásadní význam její management a vedení. Stále více se zdůrazňuje nový styl vedení – transformační a transakční vedení, kde se ústředním pojmem stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi.

V oblasti personálního managementu je kladen důraz na změnu ve vnímání role personalistů, kteří by se měli stát rovnocennými partnery managementu, měli by se snažit měnit firemní kulturu, osvojit si nové způsobilosti, např. marketing, strategické myšlení a pochopit, co je v určitou chvíli pro organizaci nejdůležitější.

Jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení je motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem se dnes stává uspokojování sociálních potřeb a potřeba růstu. Motivace člověka se odráží ve výkonnosti a vystihuje jeho přístup k práci. Další významnou činností v organizaci a složkou řízení pracovního výkonu je pracovní hodnocení, které má posoudit, jak je člověk výkonný. Hodnocení má význam především motivační, výchovný a rozvojový. Dává podnět k sebehodnocení a sebezdokonalování ve vztahu k práci a profesnímu růstu. Aby v organizacích působili aktivní a profesionální lidé, schopni zvládat měnící se pracovní nároky, je nutné zabývat se jejich rozvojem a vzděláním. Tato činnost zaujímá v personálním managementu významné místo. Možným řešením zvyšování výkonnosti organizace je zavedení firemní kultury typu učící se organizace. Klade důraz na týmovou práci, rozvoj znalostí

a dlouhodobé výkony zajišťuje systém odměn a hodnocení. Učení je zde chápáno jako celoživotní nepřetržitý proces týkající se každého zaměstnance.

K řídicím procesům má velmi blízko firemní kultura. Označuje typické jednání, myšlení a vystupování zaměstnanců organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem a vzorců chování. Navenek se projevuje jako forma společenského styku mezi zaměstnanci a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavením. Svým vlivem na rozhodování a jednání usnadňuje průběh řídicích procesů. Ovlivňuje výkon organizace. Kultura se sama vytváří a projevuje se v různých organizacích různým způsobem, je určitým způsobem odlišná. Firmy dnes existují ve stále složitějším a dynamičtějším světě, a proto je největším problémem neustálé soustavné přizpůsobování jejich kultur novým současným trendům na trhu.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na výzkum v řízení ve veřejné správě. Veřejná správa prochází v posledních letech generační obměnou a kvalitativní změnou svých činností. Prosazuje se nový styl řízení veřejné správy, který charakterizuje vlastnosti jako decentralizace, výkonnost a efektivita, možnost volby a konkurence, orientace na zákazníky, motivace a řízení lidských zdrojů, využití osvědčených stylů řízení ze soukromého sektoru, zlepšení kvality regulace atd. Jedním ze základů managementu je, že úspěch organizace závisí na tom, zda je její vize sdílena všemi zúčastněnými osobami, tedy zaměstnanci. Aby mohla být vize sdílena, je nutné s ní zaměstnance veřejné správy seznámit, získat je a motivovat pro její naplňování. Vzdělávání úředníků, kteří jsou základem veřejné správy, je jedním z ústředních prvků, které mohou zvýšit kvalitu veřejné správy, a tudíž i služeb pro občany, kteří jsou klienty veřejné správy. Vzdělávání by mělo být systematické. Takové vzdělávání potom přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, dodává organizaci náležitě připravené zaměstnance, téměř nepřetržitě, náklady na jednoho pracovníka bývají nižší než u jiných způsobů vzdělávání, neustále zlepšuje znalosti a dovednosti pracovníků, zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu pracovníka, přispívá ke zlepšení mezilidských vztahů, zvyšuje motivaci pracovníků, zvyšuje šanci na funkční a platový postup. Systém odměňování pracovníků by měl být upraven uvolněním mzdové politiky, především zrušením platových stupňů a nastavením vyšších platů pro mladé odborníky.

Veřejná správa by se měla stát vzorem v dodržování zákonných ustanovení, měla by vytvářet programy nad rámec zákona, jež by se staly pro celou společnost inspirací.

Měla by využívat příležitosti k výměně zkušeností a dobré praxe mezi soukromými firmami a organizacemi veřejné správy. Hlavním nástrojem efektivně fungující veřejné správy by měla být kvalitní legislativa bez zbytečné byrokratické zátěže. Protože je nejdůležitějším prvkem občan jako klient veřejné správy, je nutné mu styk s úřady co nejvíce usnadnit a zprůhlednit. Základem veřejné správy je profesionálně připravený úředník a moderní informační a komunikační technologie a financování.

Ve veřejné správě by měli pracovat lidé, kteří mají k dané práci určité kompetence. Mezi základní kompetence patří kompetence kvalifikační, a to nejen příslušný stupeň vzdělání ve smyslu výkonu profese, ale i znalost legislativních a právních norem potřebných k výkonu činností veřejné správy a znalost správního práva. Žádoucí je, aby úředník měl znalosti i z dalších oblastí, např. z pedagogiky, sociologie, psychologie, marketingu, managementu, ekologie apod. Musí mít také osobnostní kompetence. Pro úředníka je nutná schopnost umět komunikovat a jednat s lidmi, svědomitost, sebekritičnost a odolnost proti zátěži a stresu, sociální přizpůsobivost, zdravá ctižádost. Měl by být poctivý, čestný, pravdomluvný, nestranný, zásadový, obětavý a nevydíratelný. Z dalších požadavků na úředníka lze uvést schopnost a dovednost pro řízení a administrativní činnost a schopnost ovládat počítač a umět se vyjadřovat. Výčet kompetencí úředníka veřejné správy jistě není úplný. Z těchto uvedených lze usoudit, že studium sociální pedagogiky má význam pro rozvoj vzdělávání úředníků veřejné správy a lze ho doporučit všem, kteří mají zájem pracovat v institucích veřejné správy.

Resume

První kapitola diplomové práce se zabývá řízením lidských zdrojů, popisuje jeho podstatu, úkoly a cíle. Dále charakterizuje osobnost manažera, definuje pojem řízení a vedení, vymezuje styly řízení a uvádí význam správného řízení v organizaci. Pojednává o problematice řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a nových trendech jejího řízení.

Tématem druhé kapitoly je organizace personálního managementu. Popisuje roli personálního útvaru a personalistů. Zabývá se personálními činnostmi: získáváním a výběrem pracovníků, motivací a motivačními strategiemi, pracovním hodnocením a rozvojem a vzděláním pracovníků a jejich významem pro organizaci.

Obsahem třetí kapitoly je firemní kultura a etika. Je vymezena firemní kultura a její funkce v organizaci. Dále je v kapitole popsán vliv kultury na řízení organizace, změny kultury a jejich průběh a důsledky. Zabývá se chováním jednotlivců, charakteristikou osobnosti. Závěr kapitoly je věnován etice a etickým kodexům. Pojednává o vztahu etiky a morálky, o morálním chování a nástrojích etiky.

Čtvrtá kapitola se zabývá výzkumem zaměřeným na řízení lidských zdrojů v institucích veřejné správy. Vymezuje projekt a cíle výzkumu, jsou definovány hypotézy, stanoveny metody výzkumu. Dále je provedena analýza a interpretace dosažených výsledků výzkumu a jejich zhodnocení.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury. Charakterizuje řízení lidských zdrojů, jeho podstatu, úkoly a cíle. Popisuje organizaci personálního managementu. Zabývá se firemní kulturou a etikou, jejich vlivem na řízení organizace. Předmětem praktické části je výzkum v oblasti řízení lidských zdrojů veřejné správy.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, organizace, veřejná správa, firemní kultura, personální činnosti, vzdělávání, motivace

Annotation

The thesis is focused on human resource management issues related to the corporate culture development. It characterizes human resource management, its essence, tasks and targets. It describes the organization of personnel management. The thesis deals with the corporate culture and ethics. The topic of the practical part is research in human resource management area of public administration.

Keywords

Human resource management, organization, public administration, corporate culture, personnel processes, education, motivation

Seznam literatury

Zákony

1. ZÁKON č. 320/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
2. ZÁKON č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Monografie

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. vyd. Praha: Management Press, a. s., 2009, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
3. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 128 s., ISBN 978-80-247-3001-1
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2003, s. 90, ISBN 80-7226-873-2
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s., ISBN 80-251-0505-9
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Vyd. Praha: Grada, 1994, 112 s., ISBN 80-7169-083-X
7. BLÁHA J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Vyd. Praha: Management Press, 2003, 155 s., ISBN 80-7261-084-8
8. BLÍŽKOVSKÝ, B. a kol. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy v České republice*. 1.vyd. Brno: KONVOJ, 2007, 214 s., ISBN 978-80-7302-125-0
9. BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9

10. BUCKINGHAM, M. *To nejdůležitější co musíte vědět...o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství a trvalém osobním úspěchu*. Vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2009, 197 s., ISBN 978-80-86929-50-7
11. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 352 s., ISBN 978-80-247-3348-7
12. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007, 181 s., ISBN 978-80-251-1522-0
13. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s., ISBN 978-80-7400-003-4
14. GREEN, H. G. *Více než minutu. Jak se stát úspěšným lídrem a manažerem v dnešním světě plném změn*. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010, s. 252, ISBN 978-80-251-1573-2
15. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Brno: IMS 2008, 101 s.
16. HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Vyd. Praha: Euromedia Group, k. s. 2004, 296 s., ISBN 80-249-0313-X
17. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8
18. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3
20. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. Praha, 1997, 145 s., ISBN 80-86009-19-X
21. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2
22. MAYEROVÁ, M., RUŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Vyd. Praha: HaH Vyšehradská, s. r. o., 2000, 173 s., ISBN 80-86022-65-X

23. MLÁDKOVÁ, J., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s., ISBN 978-80-7380-230-1
24. MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Vyd. Praha: ASPI, 2008, 148 s., ISBN 978-80-7357-341-6
25. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing., a. s., 2005, 180 s., ISBN
26. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Vyd. Praha: Grada Publishing., a. s., 2007, 168 s., ISBN 978-80-247-1621-3
27. SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2005, 153 s., ISBN 80-7041-187-2
28. SCOT, B., SÖDERBERG, S. *Umění řídit*. Vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s. 1994, 151 s., ISBN 80-85865-18-1
29. STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. Vyd. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010, 147 s., ISBN 978-80-7431-033-1
30. STÝBLO, J. *Personální management*. Vyd. Praha: Grada, a. s., 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4
31. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7
32. THOMSON, R. *Řízení lidí*. Vyd. Praha: ASPI, 2007, 249 s., ISBN 978-80-7357-267-9
33. THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 142 s., ISBN 978-80-251-1689-0
34. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s., ISBN 978-80-247-3058-5
35. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Vyd. Brno: IMS 2007, 223 s.

36. WERTHR, W. B., jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 6. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1992, 611 s., ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje

Různé pohledy na podnikovou etiku. [cit. 20. 1. 2012], dostupné z WWW: <http://jindrichovska.blog.vsem.cz/2011/06/23/ruzne-pohledy-na-podnikovou-etiku/>

Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. [cit. 25. 1. 2012], dostupné na WWW: <http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf>

Minimum personálního řízení ve veřejné správě. [cit. 25. 1. 2012], dostupné z WWW: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html

Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. [cit. 25. 1. 2012], dostupné z WWW: <http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx>

Dotazník

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o zodpovězení otázek uvedených v dotazníku na téma "Řízení lidských zdrojů v rozvoji firemní kultury". Výsledky dotazníku použiji ve své diplomové práci na stejné téma, kterou zpracovávám v rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Jeho vyplnění je anonymní. Velice Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, strávený nad vyplněním dotazníku.

Renata Babčanová

Jste

- muž
- žena

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední, střední odborné
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Kolik je Vám let?

- do 25
- 26-40
- 41-55
- 56 a více

1. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?

- do 5 let
- 6 až 10 let
- 11 a více let

2. Existuje na vašem úřadu plánování osobního rozvoje a vyhledávání příležitostí k osobnímu růstu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Je na vašem úřadu možný kariérní růst?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Ověřuje zaměstnavatel vaše znalosti a dovednosti získané na vzdělávacích akcích?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Funguje vaše spolupráce s ostatními kolegy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Jsou schopni vedoucí zaměstnanci zprostředkovat a poskytnout vám informace, které požadujete ke své práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Setkali jste se na svém pracovišti s nesprávnými řídicími praktikami?

(např. zvýhodňování kolegy, subjektivismus při rozhodování, nejasné příkazy, za nestejný výkon stejná odměna)

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

8. Setkali jste se s obavami vedoucího zaměstnance vzít na sebe riziko za rozhodnutí?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Máte možnost se zapojit do procesů plánování a rozhodování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Vyhledávají vedoucí zaměstnanci možnosti ke zlepšení efektivity práce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Jaký styl řízení je podle vás na úřadu?

- demokratický
- autoritativní (příkazy, rozkazy apod.)
- liberální (řízení má volný průběh)

12. Vyhovuje vám současný styl řízení úřadu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Setkali jste se s netečností nebo liknavostí u vedoucích zaměstnanců vůči různým situacím?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Dokáže vaši práci zaměstnavatel dostatečně ocenit?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Myslíte si, že vaši nadřízení se zajímají o výsledky vaši práce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

16. Jste spokojeni se systémem odměňování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

17. Jste spokojeni se svým finančním ohodnocením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

18. Domníváte se, že by zvýšení platu mělo prioritní vliv na zvýšení efektivity vaši práce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

19. Jste spokojeni se svým pracovním prostředím?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

20. Vyhovují vám nabízené zaměstnanecké výhody?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

21. Co je pro vás v zaměstnání nejdůležitější?

(zaškrtněte u každé možnosti od 1 do 5, kde 1 nejméně důležité, 5 nejvíce)

	1	2	3	4	5
kariérní a osobní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobré pracovní vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>