

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor
Pracoviště: Ekonomická fakulta - katedra řízení

Nové směry v řízení lidských zdrojů a podniková kultura

Autor práce: Bardovec Martin
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Nové směry v řízení lidských zdrojů a podniková kultura“ vypracoval samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 14. dubna 2008

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.1.1	Pojem řízení lidských zdrojů	5
2.1.2	Lidské zdroje	6
2.1.3	Úkoly řízení lidských zdrojů	7
2.1.4	Modely řízení lidských zdrojů	10
2.2	Nové směry v řízení lidských zdrojů	11
2.2.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	11
2.2.1.1	Rozvoj v oblasti vzdělávání	12
2.2.1.2	Metody vzdělávání	13
2.2.2	Učení se	15
2.2.3	Učící se organizace	16
2.3	Podniková kultura	18
2.3.1	Pojem kultura	18
2.3.2	Pojem podniková kultura	18
2.3.3	Roviny podnikové kultury	19
2.3.4	Prvky podnikové kultury	20
2.3.5	Vznik podnikové kultury	21
2.3.6	Úrovně podnikové kultury	22
2.3.7	Funkce podnikové kultury	23
2.3.8	Silná podniková kultura	24
2.3.9	Typy podnikových kultur	25
2.3.9.1	Typy kultury firmy podle výrazných determinantů	26
2.3.9.2	Typy kultury firmy podle zaměření	27
2.3.10	Změny podnikové kultury	28
3	Metodický postup	29
3.1	Cíl diplomové práce	29
3.2	Specifikace zkoumaného podniku	29
3.3	Vymezení zkoumaného souboru	30
3.4	Metody empirického zkoumání	30

3.5	Zpracování dat	32
4	Výsledky průzkumu	33
5	Diskuse	78
6	Závěr	81
7	Přehled použité literatury	84

1. Úvod

V současné době se stávají lidské zdroje nejcennější složkou organizace. Pouze jejich správným vedením a péčí o ně lze dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Proto v moderním managementu se klade na tuto oblast největší důraz. Lidské zdroje se musí plánovat, ne chaoticky vytvářet. Vždy se musí vycházet z reálných potřeb organizace nezbytných pro splnění zvolených strategií. Výběru nejvhodnějších pracovníků je proto třeba věnovat maximální pozornost. Nesprávná volba může pro organizaci znamenat obrovské finanční škody. Pro vlastní pracovníky je nutné zajišťovat jejich neustálý odborný růst a výsledky jejich práce pravidelně hodnotit. Pouze vhodná motivace vede k maximálním výkonům pracovníků. Ze zkušeností víme, že v dobře vytvořených pracovních týmech pracují zaměstnanci pro organizaci s daleko větším nadšením než v klasické organizační struktuře. Organizace se musí umět zbavit i neschopných a přebytečných pracovníků.

Úloha řízení lidských zdrojů prochází rychlým rozvojem a stejně tak se vyvíjejí způsoby zacházení právě s těmi zdroji. Zaměstnanci západního světa neměli nikdy dříve tak vysoké požadavky a zároveň nikdy nebyli vystaveni takové nejistotě. Nikdy dříve jim nebyla svěřena taková odpovědnost a nikdy dříve nebyli pod takovým tlakem, souvisejícím s nároky na jejich nepřetržitý rozvoj svých dovedností a znalostí.

Bez neustálého prohlubování znalostí a rozšiřování dovedností lidí není trvalý rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti možný. Šetření na vzdělávání v „těžkých dobách“ je zásadní strategickou chybou. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem podnikání a prostředky vložené do jejich rozvoje jsou tak velice důležitou a rychle návratnou investicí. Strategie rozvoje lidských zdrojů musí být nedílnou součástí a nástrojem podnikové strategie. Součástí podnikové kultury firmy by se mělo stát nepřetržité vzdělávání a příprava lidí jako hlavní zdroj budoucích úspěchů, jako základ podnikové strategie.

Termín podniková kultura se začíná čím dál tím častěji skloňovat ve stále více pádech a oborech. Svou nezastupitelnou a důležitou roli v tom sehrává uvědomění si

důležitosti lidského kapitálu v růstu konkurenceschopnosti jednotlivých firem v rámci globální společnosti a její „znalostní ekonomiky“.

Ve své podstatě jde tedy o jakousi atmosféru a klima v podniku. Toto klima (podniková kultura) nevzniká ve vzduchoprázdnu. Je ovlivněna řadou faktorů a stejně tak působí a ovlivňuje budoucí události – úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy, které mohou firmu potkat apod. Právě proto si zaslouží pozornost managementu.

2. Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

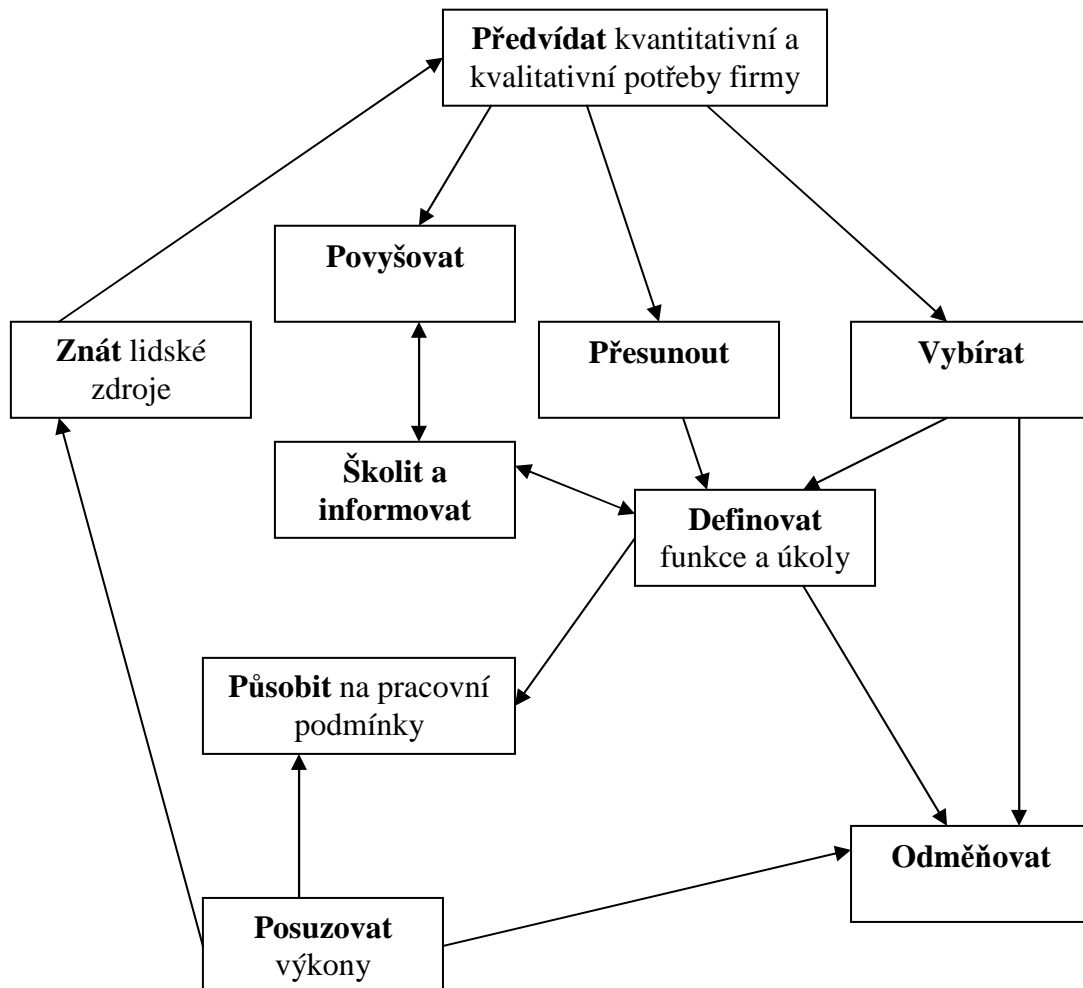
Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002).

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a jejich řízení představuje pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích a držet se přitom dvou základních cílů, a to umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků a přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců (Livian, Pražská, 1997).

Schéma č. 1. Řízení lidských zdrojů (Livian, Pražská, 1997)



2.1.2 Lidské zdroje

Jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, procesů a struktur, výše investic do těchto oblastí již není pro úspěch rozhodující. Klíčovým předpokladem úspěchu se rychle stává kvalita lidí, které má firma k dispozici. Začínají rozhodovat prostředky vložené do firemních manažerů a zaměstnanců. Co vlastně mohou lidé své firmě poskytnout? Tato otázka byla položena desítkám manažerů a jejich odpovědi lze poměrně snadno roztrždit do tří velkých skupin.

Schopnosti: Neopominutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co tento člověk ví a co umí. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, ještě je důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke kýženým cílům. To ovlivňuje druhá kategorie lidských zdrojů – Postoje

Postoje: Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy). Změnit nelze teprve třetí skupinu lidských zdrojů – Vlastnosti.

Vlastnosti: Jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Častěji jde o zděděné než o naučené charakteristiky, tedy spíše o tu stránku osobnosti, kterou psychologové označovali jako temperament (Plamínek, 2005).

2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

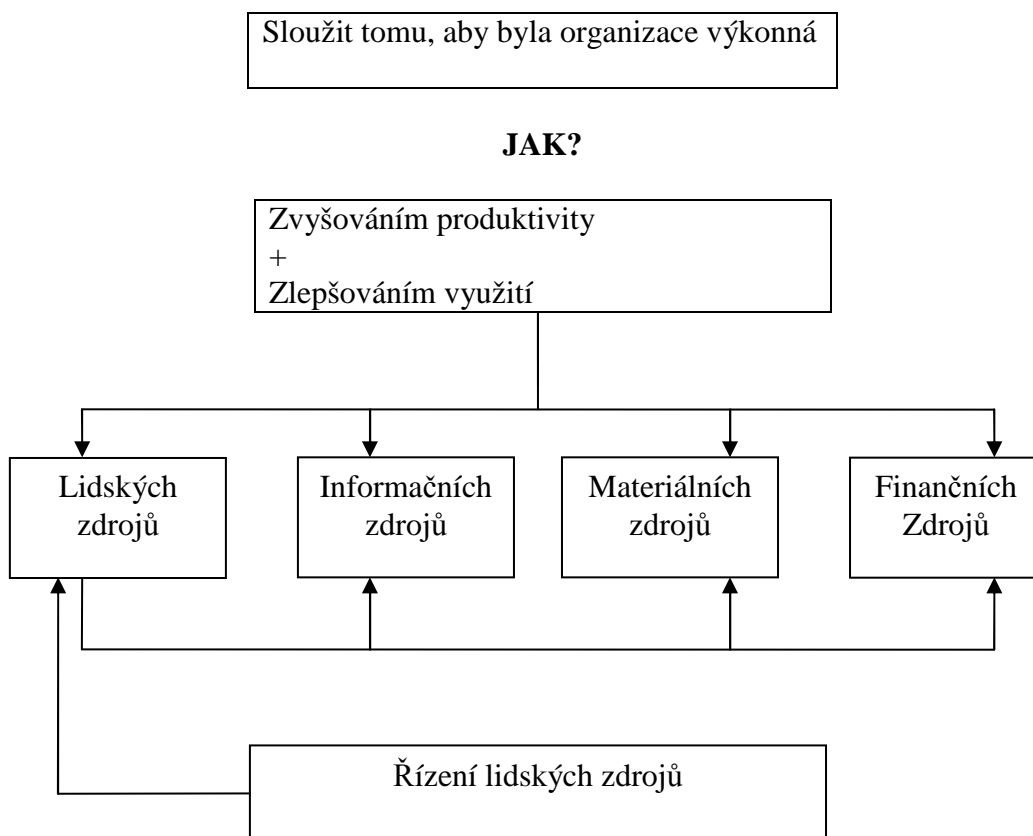
Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustále zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje

rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaný rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení názorně dokumentuje schéma č. 2.

Schéma č. 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 1995)



Pokud bychom měli charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo

a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Jinými slovy řečeno, znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na následující aktivity (uspořádáno podle pořadí významu):

1. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků* (identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu).
2. *Organizační rozvoj* (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládnutí změn).
3. *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur* (definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy

do pracovních míst a tak pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace).

5. *Formování personálu organizace* (získávání, výběr, rozmísťování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci).
 6. *Plánování lidských zdrojů* (determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit).
 7. *Odměňování a zaměstnanecké výhody* (zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní).
 8. *Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory* (zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů).
 9. *Pomoc pracovníkům* (poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům)
- (Koubek, 1995).

2.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

1. **První model**, který dlouho dominoval, soustřeďuje svou pozornost na nástroje řízení. Řízení lidských zdrojů je v tomto modelu doménou racionálního rozhodování, které je v kompetenci generálních ředitelů a ve službách ekonomické strategie podniku.
2. **Druhý model** bere v úvahu existenci několika skupin aktérů v podniku, které mohou mít rozdílné nebo opačné strategické cíle (jedná se o akcionáře, řídicí orgány, odbory, zaměstnance...) Tento model klade důraz na vyjednávání a na rozhodování manažerů, vyhledává kompromisy mezi cíli ekonomickými a sociálními.
3. **Třetí model** vychází ze specifiky sociální oblasti a respektuje skutečnost, že mezi ekonomickými, sociálními a lidskými cíli mohou existovat kontradikce nebo různá napětí (Livian, Pražská, 1997).

2.2 Nové směry v řízení lidských zdrojů

Konec osmdesátých a začátek devadesátých let otřásly světem řízení lidských zdrojů. Dosavadní techniky prošly radikálními změnami v rámci podnikových snah o reorganizaci. Tradiční postupy byly nejenom zpochybněny, ale v mnoha případech úplně převráceny nebo zrušeny. Se zplošťováním hierarchií a s důrazem na štíhlejší a pružnější struktury se těžiště přesunuje k snaze podniku dostat z každého svého zaměstnance ten nejlepší výkon. V praxi to znamená najímání kvalifikovaných a velmi schopných zaměstnanců a další osobní rozvoj každého člena organizace.

Úloha řízení lidských zdrojů prochází rychlým rozvojem a stejně tak se vyvíjejí způsoby zacházení právě s těmi zdroji, které se snaží řídit. Zaměstnanci po celém západním světě neměli nikdy dříve tak vysoké požadavky a zároveň nikdy nebyli vystaveni takové nejistotě. Nikdy dříve jim nebyla svěřena takové odpovědnost a nikdy dříve nebyli pod takovým tlakem na nepřetržitý rozvoj svých dovedností a znalostí (Crainer, 2000).

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. Rozvoj lidských zdrojů bude stále více představovat péči o pracovníka jako člověka nadaného logickým i intuitivním myšlením, zkušenostmi, schopného sebepoznání, seberozvoje, sebezdokonalování a celoživotního učení.

Úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit či rozmnožit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců – jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace.

Souhrnně lze konstatovat existenci tří oblastí formování a zdokonalování zaměstnanců:

- oblast vzdělávání,
- oblast kvalifikace (profesní),
- oblast rozvoje.

V oblasti vzdělávání se formují u jedince základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince, na kterém může následně rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti.

V oblasti kvalifikace (neboli odborné profesní přípravy), jde o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou orientovány na přípravu na povolání (např. střední odborné školy apod.), případně doškolování (adaptace na nové kvalifikační požadavky spojené např. se změnou technologie), dále přeškolování (rekvalifikace, retraining).

V oblasti rozvoje jde samozřejmě o další vzdělávání rozšiřování kvalifikace, ale navíc je tu silná orientace na formování osobnosti pracovníka (počínaje sebepoznáním, směřující přes seberozvoje k seberealizaci) a formování sociálních zručností. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníků (Krninská, 2002).

2.2.1.1 Rozvoj v oblasti vzdělávání

Z počátku k učení a rozvoji dovedností docházelo prostě prostě automaticky. Vedoucí pracovníci nebyli vysíláni na nákladně vzdělávací kursy, učili se za postupného stoupání po podnikových žebříčkách. Vlastní práce je naučila všemu, co potřebovali znát. Tento přístup by měl být vzpomínkou na doby dávno minulé. Není tomu tak. Proces dalšího vzdělávání lidí v podnicích je stále ještě v plenkách. I když je dnes na světě spousta obchodních škol, resp. Postgraduálních škol podnikatelského řízení, manažerské vzdělávání představuje relativně mladý obor (Crainer, 2000).

2.2.1.2. Metody vzdělávání

V zásadě platí, že nejjednodušeji je možné se naučit znalosti, a to buď prostřednictvím formálního tréninku, studiem knih, nebo ještě častěji prostřednictvím životních zkušeností. Rozvoj dovedností je o něco obtížnější, ale také možný prostřednictvím koučování, mentoringu, nebo tréninku v rámci development center. Tyto dovednosti zahrnují především dovednost efektivní komunikace, rozpoznávání vzorců v nejednoznačných situacích, time management nebo vykonávání pracovních úkolů prostřednictvím druhých. Nejtěžší je rozvíjet postoje a osobnostní vlastnosti. Je to do určité míry možné, ale předpokládá se schopnost sebereflexe a touhu učit se z toho, co se o sobě člověk dozví. Vhodné bývá zapojit do podpory tohoto rozvoje kouče či poradce, často psychologa.

Metody učení musí být zaměřeny na smysluplné zkušenosti, ze kterých je možné se učit. Leadership vyžaduje přemýšlení i jednání. A protože se svět stále mění, je třeba přistupovat k učení vzhledem ke konkrétnímu jedinci. Pokud jde o formu vzdělávání, platí, že vzdělávání by mělo být velmi praktické. Na znalosti získané studiem knih, přednáškami a diskusemi by měl navazovat praktický trénink (Lukeš, Nový a kol., 2005).

V tabulce č. 1 najdeme pouze výběr z těch nejčastěji používaných metod vzdělávání rozdělených podle způsobu a místa realizace.

Tabulka č.1 Výběr metod vzdělávání a jejich stručná charakteristika
(Krninská, 2002)

Metody vzdělávání		
Na pracovišti	Mimo pracoviště	Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
<p>Instruktaž při výkonu práce - plnění krátkodobých úkolů</p> <p>Asistování - postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce</p> <p>Práce na projektu - zvládnutí komplexního úkolu</p> <p>Rotace práce - postupné získávání komplexního pohledu a rozvíjení systémového myšlení</p> <p>Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů - zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací</p> <p>Coaching - vzdělávání pracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon</p> <p>Mentoring - učení se od zkušenějších kolegů</p> <p>Counseling - vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školitelem</p>	<p>Přednáška - získávání převážně teoretických poznatků</p> <p>Seminář - aktivnější forma získávání teoretických poznatků</p> <p>Demonstrování - zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování</p> <p>Workshop, případové studie - Týmové řešení problémů s využitím případových studií</p> <p>Brainstorming, brainwriting - kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů</p> <p>Simulace - aktivní způsob řešení praktických problémů</p> <p>Hraní rolí - výcvik praktických schopností a dovedností</p> <p>Assessment centre - simulace reálných situací. - řešení reálných problémů - simulace rozhodovacího procesu</p> <p>Outdoor training - nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“</p>	<p>Pracovní porady - vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problémů pracoviště, útvaru, organizace</p> <p>Samostudium, distanční vzdělávání - Úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti</p> <p>Počítačové a on-line školící programy - individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů</p> <p>Firemní poradenství - hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou</p> <p>Akční učení - pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí</p> <p>Trainee programs - cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů</p>

2.2.2 Učení se

Učení představuje získávání zkušeností a to zahrnuje učení se na základě pokusů, chyb, bezprostředního objevování a řešení problémů. Hlavní oblasti učení spočívají v učení se od spolupracovníků, učení se vlastním jednáním, prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků, dodavatelů a dalších obchodních partnerů, učení se prostřednictvím napodobování činnosti někoho jiného, prostřednictvím experimentů, řešení problémů, využíváním příležitostí a děláním chyb (Crainer, 2000).

Bez neustálého prohlubování znalostí a rozšiřování dovedností lidí není trvalý rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti možný. Šetření na vzdělávání v „těžkých dobách“ je zásadní strategickou chybou. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem podnikání a prostředky vložené do jejich rozvoje jsou tak velice důležitou a rychle návratnou investicí. Strategie rozvoje lidských zdrojů musí být nedílnou součástí a nástrojem podnikové strategie. Součástí kultury firmy by se mělo stát nepřetržité vzdělávání a příprava lidí jako hlavní zdroj budoucích úspěchů, jako základ podnikové strategie (Šuleř, 1997).

Učení probíhá ve dvou rovinách:

- První rovina učení je dána praktickým vykonáváním rutinních a navykých aktivit, často jde o opakování minulého chování, které se osvědčilo. Směřuje spíše k provozování krátkodobým činnostem, cílem je postupná adaptace na změny prostředí a zlepšování procesů. Jde o operační rovinu, cílem je získávat znalosti o tom, jak něco dělat, pokud možno efektivněji. To může mít za následek opravu či modifikaci existujících činností či předpokladů. Na této rovině se plní krátkodobé úkoly.
- Druhá rovina je učení se v různých význačných a pro jedince důležitých situacích či událostech. Těmito událostmi často bývají problémy nebo výzvy, které před jedincem vyvstanou. Takové výjimečné okolnosti vyžadují zvýšenou pozornost a nutí jedince experimentovat a zpochybňovat dosavadní postoje a předpoklady, způsoby chování a řešení situací, které v dané situaci

přestávají fungovat. V takovýchto situacích se naučí více, než běžným postupným provozem (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Podle některých názorů by mělo být učení a další vzdělávání začleněno do každodenních činností – ne být něčím, čemu se věnujete dva týdny do roka na školeních. Velmi zanedbávaným konceptem na poli učení a rozvíjení dovedností je prvek akčního učení. Jde o alternativu k manažerskému vzdělávání zajišťovanému v učebnách, které před manažery staví reálné problémy jejich vlastního nebo jiného skutečného podniku a podporuje hledání nejlepších řešení.

Akční učení není jediným konceptem přitahujícím stále větší počet obdivovatelů. Devadesátá léta byla svědkem nástupu učící se organizace (nebo přinejmenším konceptu učící se organizace. V tomto typu organizace je učení chápáno jako nepřetržitý proces, který se týká každého zaměstnance (Crainer, 2000).

2.2.3 Učící se organizace

Základy učící se organizace jsou postaveny na principech nepřetržité přeměny, podpory učení se, týmového pojetí a nové role manažerů.

Nepřetržitá přeměna

Čím dál rychleji se měnící prostředí podnikání si vynucuje stále pružnější organizace schopné pohotově reagovat na situaci na trhu a rychle vyvíjet a zavádět nové výrobky a služby. Klíčovou roli v tomto procesu nepřetržité adaptace firmy hrají lidé, kteří jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn. Protože klasické postupy strategického plánování jsou v podmínkách stálých rychlých změn příliš pomalé, jsou pravomoci a odpovědnost z rozhodování přenášeny na lidi, kteří musí umět proaktivně rozpoznávat potenciální příležitosti v nových situacích (Šuleř, 1997).

Podpora učení se

V učící se organizaci není už vzdělávání považováno za separátní funkci, ale celá organizace se považuje za systém, kde se jednotlivci učí z činností, které se v organizaci

vykonávají, a kde organizace jako celek se učí z aktivní součinnosti jednotlivců (Prokopenko, Kubr 1996).

Učení se stává jednou z hlavních podnikových činností, jehož rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody. Důraz je kladen jak na individuální učení se, tak na učení se organizace. Učení jednotlivců je usnadňováno a podporováno naprogramovaným vzděláváním zaměřeným na další rozvoj a zvýšení vrozených schopností jednotlivců a získáváním dalších dovedností zkušenostmi z práce.

Učení se organizace je založeno na objevování a napravování nedostatků ve svých činnostech. Jedná se o „dvojitou smyčku“ učení se, neboť organizace se snaží odhalovat a odstraňovat i skryté příčiny ve vnitřním i vnějším prostředí.

Týmové pojetí

Prostředí, ve kterém podnik působí, je stále složitější. Jeho zvládnutí je dnes už za hranicemi schopností jednotlivce. Nezbytným se proto stává vytváření týmu pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Při sestavování těchto týmu je důležitá jeho různorodost a mezioborovost. Různorodost složení umožňuje týmu obsáhnout složitost prostředí. Rozdílné individuální schopnosti členů týmu podporují jeho inovační schopnosti.

Nová role manažerů

Se změnou tradiční hierarchické „kontrolující“ organizace v pružnou učící se organizaci s uvolněnou kontrolou se mění i role manažeru. Jejich vývoj směřuje od direktivního k rozvojovému přístupu. Vedoucí se stává spíše učiteli a organizátory. V roli učitelů pomáhají svým podřízeným jako koučové, průvodci nebo facilitátoři porozumět fungování organizace, příčinám problémů a individuálnímu chování (Šuleř, 1997).

2.3 Podniková kultura

2.3.1 Pojem kultura

Dá se říci, že kultura je v podstatě determinujícím fenoménem určitého společenství, jeho politického, ekonomického, i sociálního prostředí. Z hlediska řízení lidských zdrojů, současného stavu a výhledu do budoucnosti je vhodné členění kultury v prostoru, či kulturních společenstvích na úrovni:

- globální,
- národní, regionální,
- podniková (firemní).

Každá kultura jakéhokoliv sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, ona vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Přejít od národní a regionální kultury k podnikové kultuře je přechodem z makroprostoru do úrovně mezoprostoru. Především národní, ale také regionální kultura jsou nositeli základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury (Krninská, 2002).

2.3.2 Pojem podniková kultura

Většina autorů se shoduje v tom, že jde o specifický vzorec názorů, sociálních hodnot, norem a naučených způsobů zvládnutí sociálních a pracovních situací, založený na dlouhodobých zkušenostech. Ty zpravidla vznikly během historie existence firmy, jsou považovány za správné, vhodné a tedy žádoucí a jsou proto i manifestovány v chování jejích zaměstnanců. Z uvedené charakteristiky jednoznačně vyplývá skutečnost, že každá firma má vždy svoji určitou kulturu, a to i tehdy, pokud si to neuvědomuje či to tak nenazývá. Důležité je si uvědomit, že kultura není něčím dodatečným, něčím, co je možné a vhodné řešit, až se firma rozroste a majitelé „na to budou mít čas a peníze“, nýbrž že jde o skutečnost, která od samého počátku existence firmy spolurozhoduje o úspěšnosti jejího podnikání a s penězi souvisí jen do jisté míry (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Každá z úspěšných firem je úspěšná po svém – nenalézáme shodné způsoby řízení, nenalézáme shodné postoje k zákazníkům, nenalézáme shodný styl řešení technologických otázek. Nalézáme jen jeden zásadní bod, v němž se úspěšné firmy shodují – jsou to sžité celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu třeba. Vystává jasná souvislost mezi úspěšností firmy a vnitřní atmosférou, která je pro ni typická, ovzduším, které v ní panuje. Vystává jasná souvislost, mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Je zcela přirozené, že takový sociální útvar, kterým je podnik, má svou specifickou, originální neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategii jejího dosažení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností (Krninská, 2002).

2.3.3 Roviny podnikové kultury

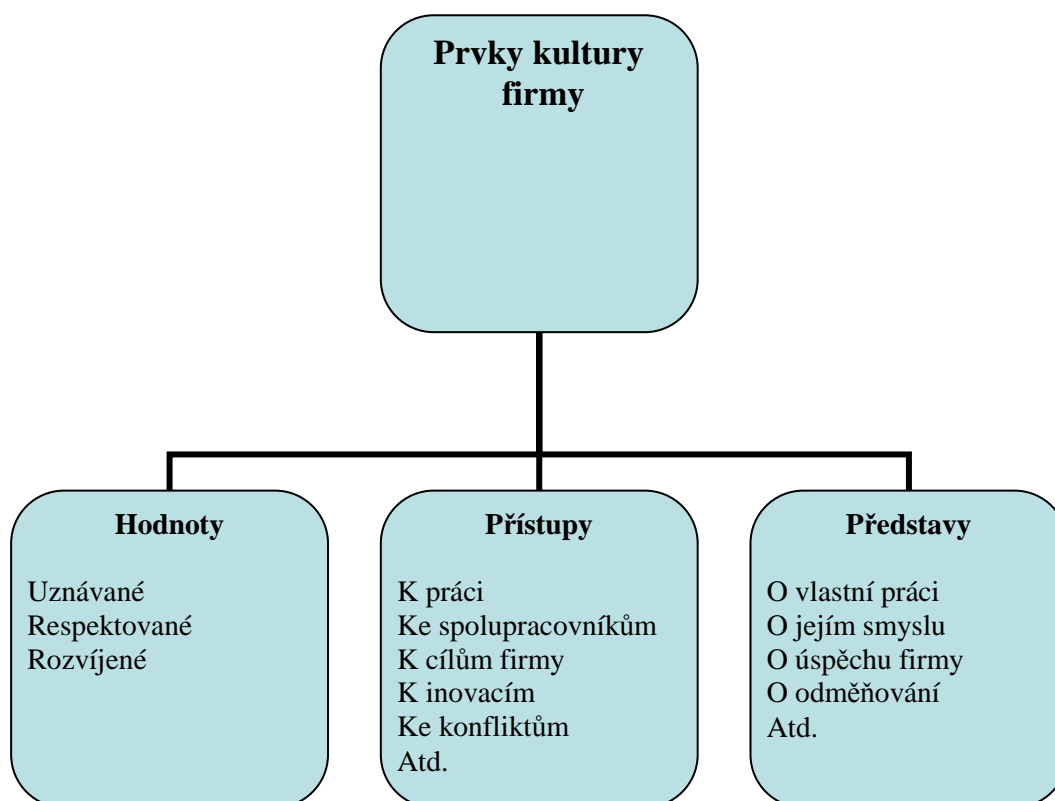
Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- **základní životní představy, hodnoty a postoje** zaměstnanců – východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně;
- **pravidla pracovního a sociálního jednání**, k spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná;
- **symbolicky**, tedy ve zkratce **vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů)**, fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení (KRNINSKÁ, 2002).

2.3.4 Prvky podnikové kultury

Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Je jasné, že představy každého jednotlivce - zaměstnance firmy - o účelu vlastní práce, o tom, co přináší firmě úspěch a jak je výhodné se chovat atd., se mohou lišit a taky se liší. Přesto se ale ukazuje, že v každé firmě se postupem času krystalizuje vzorek představ - především o klíčových momentech života firmy - který, je všem zaměstnancům firmy společný, který všichni, nebo drtivá většina zaměstnanců sdílí, na kterém se shoduje. S přístupy a hodnotami je tomu navlas stejně. Jak představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí. Ale je třeba upozornit na to, že těsná vazba spojuje kulturu firmy také s charakterem provozované činnosti a okolnostmi, které ji provázejí (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Schéma č. 3 Prvky kultury firmy dle Pfeifer a Umlaufová, 1993



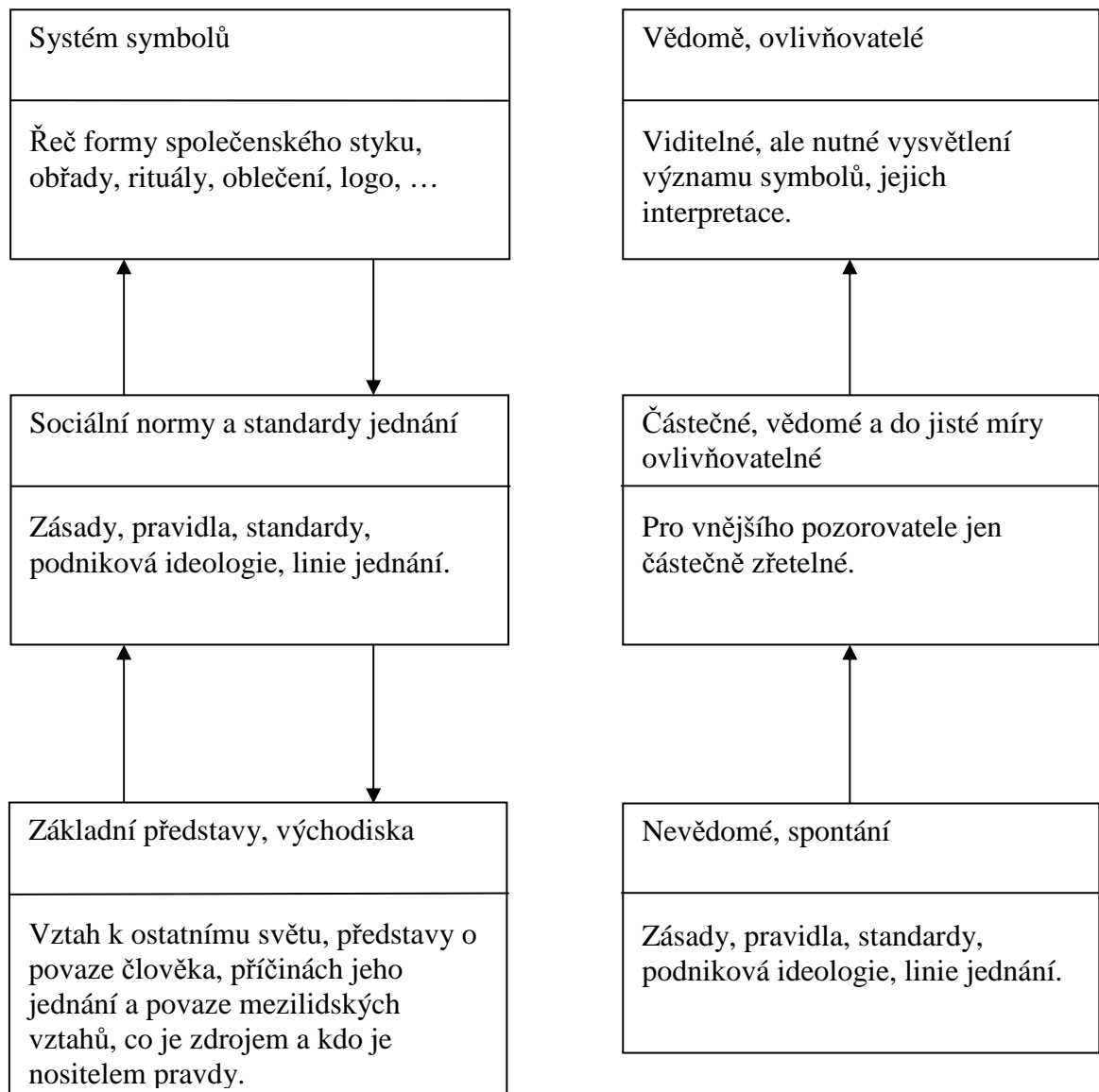
2.3.5 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura může vzniknout:

- Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Tato situace může být charakterizována tezí, že „nějakou kulturu“ podnik vždycky má a i „nekultura“ je svým způsobem určitou formou podnikové kultury. S touto tezí je možné pochopitelně třeba jen pasivně souhlasit, avšak z manažerského pohledu se tak vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou-podnikatelskou strategií.
- Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců (Krninská, 2002).

2.3.6 Úrovně podnikové kultury

Schéma č. 4 Tři úrovně podnikové kultury (Schein in Krninská, 2002)



2.3.7 Funkce podnikové kultury

Kultura firmy má dvě základní funkce:

1. **Vnější**, kterou je

- *způsob adaptace firmy na okolní podmínky* - sdílené a rozvíjené představy, přístupu a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu;
častokrát sebelépe míněné a sebeúčelnější snahy vedení firmy nepřinesou výsledek, narazí-li na bariéru nepříznivě orientované kultury firmy;
- *tvář firmy, její image* (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

2. **Vnitřní**, kterou je

- *způsob integrace uvnitř firmy* - způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry – do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou;
mimořádně důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje;
- *průbojnost strategie firmy* - strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy. Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury je osud výsledků strategických snah takřka zpečetěn. (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

2.3.8 Silná podniková kultura

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy, ve kterém lze ideálním způsobem pracovat s rozvojem a využitím lidského potenciálu včetně uskutečňování tolik nezbytných týmových pracovních přístupů. Dále sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení (Nový in Krninská, 2002).

K vytvoření silné podnikové kultury jsou zapotřebí tyto základní předpoklady:

- základní principy podnikové kultury musí být v přímé vazbě k podnikatelské strategii a současně musí být logicky, ne příliš komplikovaně a srozumitelně sdělitelné a sdělené všem zaměstnancům firmy,
- podniková kultura se musí zcela zřetelně promítat do všech vnitřních a vnějších aktivit podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající se musejí stát nedílnou součástí kritérií výběru nových spolupracovníků, jejich hodnocení, odměňování ...,
- veškeré podnikové aktivity musí směřovat k maximální identifikaci zaměstnanců s existující, nebo ještě lépe s žádoucí, a tedy „ve vztahu k existující podnikové strategii optimální“ podnikovou kulturou (Krninská, 2002).

Důsledky silné podnikové kultury pro vnitřní organizaci a řízení firmy:

1. Jedná se především o jednoznačnější, přímější a rychlejší vnitřní komunikaci firmy, která v důsledku shodné interpretace podnikové reality, stejné váhy a významu přikládanému jednotlivým podnikovým skutečnostem výrazně omezuje častá nedorozumění a nepochopení.

2. Podniková kultura (resp. její základní principy) je v této situaci určitým společným obecným kritériem pro rozhodování na všech hierarchických úrovních řízení. V důsledku toho, lze očekávat i snadnější a rychlejší implementaci inovací, a to jak v organizační, tak i v personální, ekonomické a technické rovině řízení.
3. V uvedené situaci vzrůstá pocit osobní identifikace zaměstnanců nejen s jednotlivými podnikovými cíli, ale především s firmou jako celkem. Tato identifikace ve svých důsledcích znamená vysokou míru sebekázně zaměstnanců, existenci určité jejich vnitřní „autocenzury“ a současně vysoký stupeň neformální sociální kontroly mezi zaměstnanci navzájem. Tím se snižuje tlak na formální cesty a nástroje kontroly pracovníků a naopak se vytváří mimořádný prostor pro nové formy nejen vnitropodnikové organizace, ale především stylu řízení zapojení zaměstnanců.
4. S určitou nadsázkou lze konstatovat, že existence silné podnikové kultury je sice na jedné straně přirozeným důsledkem uplatňování progresivních forem organizace a řízení firmy, současně však je zcela bezpochyby jedním z prvních a klíčových předpokladů jejich zavedení a úspěšného uplatňování. Mnohé z nich jsou založené na široké participaci spolupracovníků, na vysokém stupni delegování pravomocí a odpovědnosti a za rozsáhlé oblasti podnikových aktivit, na značné míře diferenciaci a autonomie jednotlivých organizačních celků apod. To vše však nutně předpokládá značnou míru identifikace a loajality zaměstnanců k firmě jako celku, stejně jako shodné „vyladění“ směrem ke společným cílům a hodnotám (Krninská, 2002).

2.3.9 Typy podnikových kultur

Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická a ožehavá. Kultura firmy je věcí maximálně individuální, osobitou a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

2.3.9.1 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů

Z celého spektra determinantů ovlivňujících charakter kultury firmy lze pochopitelně vybrat ty, které mají v uvažovaných podmínkách a čase obzvláště citelný dopad. Mezi důležité determinanty patří míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji řečeno její rychlost. Vzájemnou kombinaci těchto ovlivňujících činitelů a zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot lze vidět ve schématu č. 5.

Schéma č. 5 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

X		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	Malá	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

- **Kultura „ostrých hochů“**, typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku) je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je

účelný marketing. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“,

- **Kultura „přátelských experimentů“**, která často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl), je díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se „svět neboří“ – hlavně aby se to povedlo zítra... S úspěchem jsou využívány inovační týmy. Heslo zní „Za hodně muziky – hodně peněz!“,
- **Kultura „jízdy na jistotu“**, panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu. Často můžeme slyšet: „je tu pět let, nic o tom neví“.,
- **Kultura „mašliček“**, nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká – orgány státní správy, školství... Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“ (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

2.3.9.2 Typy kultury podle zaměření

Jiný pohled na typy kultury firmy poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě:

- **Kultura zaměřená na moc** vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení – často nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku. Snaha dosáhnout úspěchu bývá houževnatá, pro firmu však takováto kultura nese zárodek nestability a celkového kolapsu při selhání vrcholového vedení.
- **Kultura zaměřená na role** upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však

průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových okolností.

- **Kultura zaměřená na výsledky** oceňuje zvládnutí úkolů jedincem nebo skupinou, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů.
- **Kultura zaměřená na člověka** respektuje prostor pro seberealizaci, osobní růst, a schopnost jít příkladem. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou silnou stránkou kultury i momentem nebezpečí při přehnaném akcentování těchto hodnot (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

2.3.10 Změny podnikové kultury

V zásadě je možné konstatovat, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury firmy je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Platí, že takové okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinant firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv.

Existují tři základní orientace, které by změna kultury podniku měla sledovat:

- **Orientace na klíčové zájmy**, rozumíme posilování pozornosti zájmům zákazníků, vlastníků firmy a jejich zaměstnanců. Ukazuje se, že tyto skupiny lidí jsou pro budoucí prosperitu dominantní a uspokojování jejich zájmů by vedení firmy mělo věnovat více úsilí než péči o prostou ziskovost firmy.
- **Orientace na inovace**, zdůrazňuje skutečnost, že v turbulentním okolí je nezbytné stále znova a znova nabízet trhu něco nového, odlišného od vlastní dřívější produkce i od produkce konkurence. Za všech okolností však platí, že z dlouhodobého hlediska prosperity je výhodnější usilovat o inovaci spíše než o optimalizaci toho, co firma dělá.
- **Orientace na výsledky a kvalitu spíše než na procesy a jejich kvalitu.** Toto tvrzení podtrhuje fakt, že firma je závislá na efektech, kterých dosahuje, spíše než na způsobech, jakými je efektů dosahováno. Jakkoliv se tento fakt jeví zřejmý, je dnes a denně v podnicích ignorován (Pfeifer a Umlaufová, 1993).

3. Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat rozhodující vlivy působící při formování podnikové kultury v souvislosti s novými směry v řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

Na základě literárních pramenů, které se vztahují k podnikové kultuře a firemnímu klimatu stanovit teoreticko-metodologická východiska empirického šetření a sestavit funkční dotazník. Dále prostřednictvím dotazníkového šetření doplněného přímým pozorováním a obsahovou analýzou dokumentů provést utřídění, zpracování, vyhodnocení dat a informací a dále se soustředit na deskripci, komparaci a následnou analýzu hodnotových systémů v podnikové kultuře v souvislosti s novými směry v řízení lidských zdrojů.

3.2 Specifikace zkoumaného podniku

Pro účely mé diplomové práce byla vybrána společnost Severočeské doly a.s. se sídlem v Chomutově.

Severočeské doly jsou největší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Vznikly 1. ledna 1994 spojením Dolů Nástup Tušimice a Dolů Bílina. Působí v Severočeské hnědouhelné pánvi a zabývají se těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin. V roce 2006 potvrdili pozici největší hnědouhelné společnosti a dosáhly historicky nejvyššího podílu těžby uhlí na českém trhu – 45,86 %. Největším odběratelem je energetická společnost ČEZ, a. s., která se stala v roce 2006 jejich jediným akcionářem.

Hlavní cíle společnosti jsou zejména dlouhodobé a stabilní zvyšování hodnoty kapitálu vloženého akcionáři, upevnění tržní pozice, zachování finanční stability, dosažení přiměřených výnosů z volných peněžních prostředků a zvýšení výnosnosti

aktiv. Svou pozornost věnuje rovněž upevnění sociálního smíru ve své firmě, plnění požadavků na ochranu životního prostředí, provádění sanací a rekultivací území dotčeného těžbou i upevňováním dobrých vztahů s městy a obcemi.

3.3 Vymezení zkoumaného souboru

Pro získání potřebných informací bylo nutné vybrat statistický soubor zaměstnanců a podrobit jej zvolené formě průzkumu. Statistický soubor byl tvořen 60 pracovníky, kteří byli rozděleni do dvou skupin na dělníky a THP pracovníky. Každá skupina zahrnovala shodně 30 pracovníků. Pracovníci z obou skupin byli vybráni průřezově z jednotlivých oddělení celé firmy.

3.4 Metody empirického zkoumání

Metody empirického zkoumání které byly použity při sběru dat:

- dotazníková metoda,
- metoda rozhovoru.

a.) Metoda dotazníková

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

Základy tvorby dotazníku

- Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost, nesmí respondenta hned na začátku odradit. Je potřeba se zaměřit především na:
 - srozumitelnost,
 - přehlednost a snadnou orientaci,
 - jednoduchost vyplňování,
 - jazykovou korektnost,
 - typografickou úpravu,
 - grafickou úpravu.

Výhody dotazníku

- jedna nejlevnějších metod průzkumu,
- jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje,
- jedna z nejméně dotěrných metod průzkumu - respondent jej může vyplnit v klidu doma,
- jednoduchý na vyplnění - téměř každý alespoň jednou v životě vyplňoval dotazník.

Nevýhody dotazníku

- může být obtížné získat respondenty,
- v dotazníku je snadnější vyplnit nepravdivé informace,
- redukuje komunikaci, protože 90 % komunikace je nonverbální - dotazník ji nedokáže zachytit.

b.) Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru (interview) je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci tazatele s respondentem nebo s více respondenty. Způsoby užití této metody rozlišujeme podle několika kritérií. Podle počtu osob, které se rozhovoru účastní, rozlišujeme rozhovory individuální (tazatel pracuje jenom s jednou osobou) a rozhovory skupinové, kdy se účastníci vzájemně inspirují, doplňují, vyjadřují analogické zkušenosti nebo rozdílné názory, z nichž se často dozvíme více, než při rozhovorech

individuálních. Získané poznatky je však těžší zpracovat, protože někdy mluví více lidí najednou, skáčou si do řeči apod. Podle struktury otázek se rozlišuje rozhovor:

- Standardizovaný rozhovor (strukturovaný) – probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně určeny a alternativy odpovědí jsou předem připraveny (je to vlastně dotazník zadávaný ústní formou). Jeho výsledky jsou snáze zpracovatelné, ale míra poznatků je poměrně nízká.

- Polostandardizovaný rozhovor rovněž nabízí respondentovi alternativní odpovědi, ale tazatel klade doplňující a upřesňující otázky.

- Nestandardizovaný rozhovor (nestrukturovaný) - probíhá pružněji. I zde si tazatel musí připravit základní okruhy otázek, které bude klást. Při rozhovoru se ovšem nemusí přidržovat žádného schématu, takže jejich obsah, pořadí a formulace závisí jen na něm.

Požadavky vztahující se k efektivitě této metody jsou shodné s metodou dotazníku. Základním požadavkem je formulovat otázky tak, aby ovlivňovaly hypotézu výzkumu - nejde o pouhé sbírání faktů nebo názorů lidí na určité jevy.

3.5 Zpracování dat

Dotazník byl předložen k vyplnění všem 60 pracovníkům. Jejich odpovědi byli statisticky zpracovány, vyjádřeny v tabulkách, na jejichž základě byly sestaveny grafy. Odpovědi jsou v tabulkách vyjádřeny procenticky, popřípadě váženým aritmetickým průměrem. Pro možnost srovnání byli pracovníci rozděleny do dvou skupin na dělníky a THP pracovníky. Grafy byly sestaveny na základě průměrného hodnocení jednotlivých skupin pracovníků. Vyhodnocení probíhalo na základě získaných údajů z dotazníkového šetření, ale bylo doplněno o poznatky zjištěné osobním dotazováním.

Tato diplomová práce byla zpracována pomocí programu Microsoft Office, konkrétně pak v programech Word a Excel.

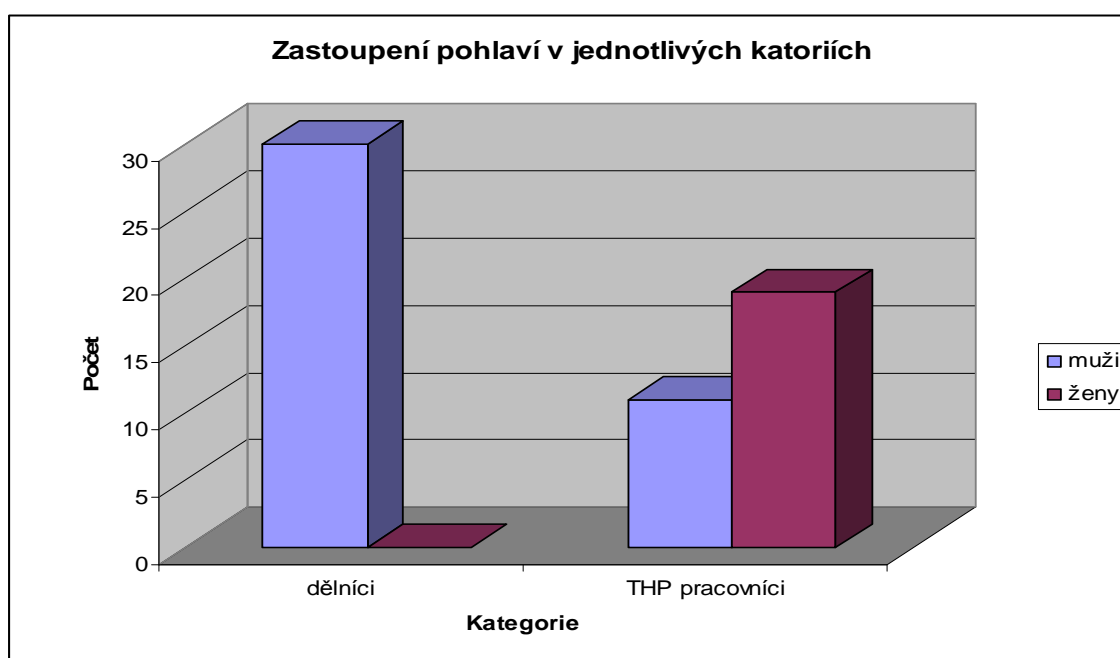
4. Výsledky průzkumu

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 1: Zastoupení pohlaví v jednotlivých kategoriích

Pohlaví	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
Muži	30	100	11	36,67
Ženy	0	0	19	63,33

Graf č. 1: Zastoupení pohlaví v jednotlivých kategoriích



Výsledky a diskuze:

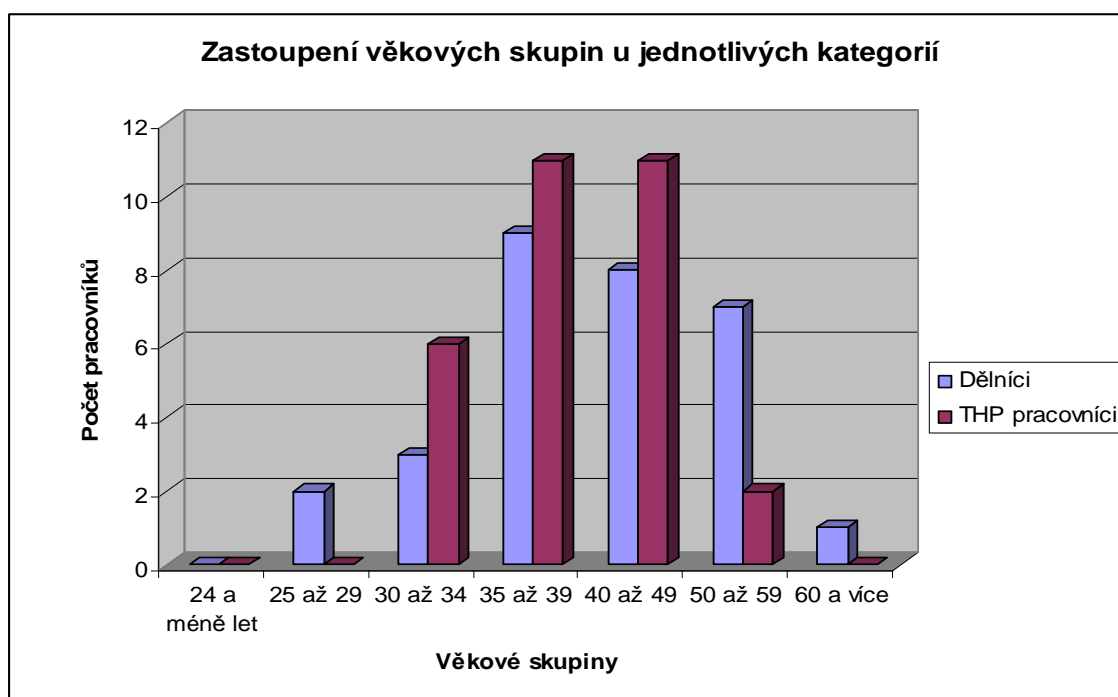
Ze zjištěných údajů lze vidět, že z celkového počtu dotazovaných dělníků jsou všichni muži. Což vzhledem k náročnosti práce v hnědouhelných dolech není žádná překvapující informace. U THP pracovníků je zastoupení opačné. Z celkového počtu dotazovaných THP pracovníků je 63 % žen a pouze 37 % mužů.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 2: Zastoupení věkových skupin u jednotlivých kategoriích

Věk	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
24 a méně let	0	0	0	0
25 až 29	2	6,67	0	0
30 až 34	3	10	6	20
35 až 39	9	30	11	36,67
40 až 49	8	26,67	11	36,67
50 až 59	7	23,33	2	6,67
60 a více	1	3,33	0	0
Věkový průměr	42,82	x	39,92	x

Graf č. 2: Zastoupení věkových skupin u jednotlivých kategoriích



Výsledky a diskuze:

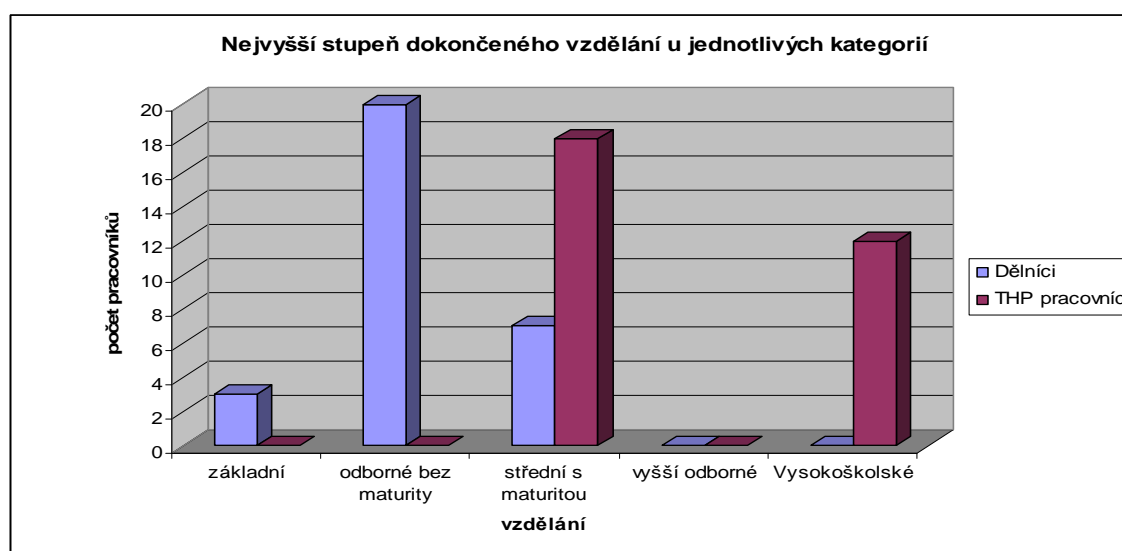
Z grafu lze vidět, že z celkového počtu dotázaných jsou pouze dva pracovníci mladší 29 let. Největší zastoupení pracovníků je ve věkových skupinách 35 až 39 let a 40 až 49 let. Věkový průměr v kategorii Dělníci je přibližně 42,82 let a v kategorii THP pracovníci 39,92 let.

Otázka č. 3: Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?

Tabulka č. 3: Nejvyšší stupně dokončeného vzdělání u jednotlivých kategorií

Vzdělání	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
Základní	3	10	0	0
Odborné bez maturity	20	66,67	0	0
Střední s maturitou	7	23,33	18	60
Vyšší odborné	0	0	0	0
Vysokoškolské	0	0	12	40

Graf č. 3.: Nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání u jednotlivých skupin



Výsledky a diskuze:

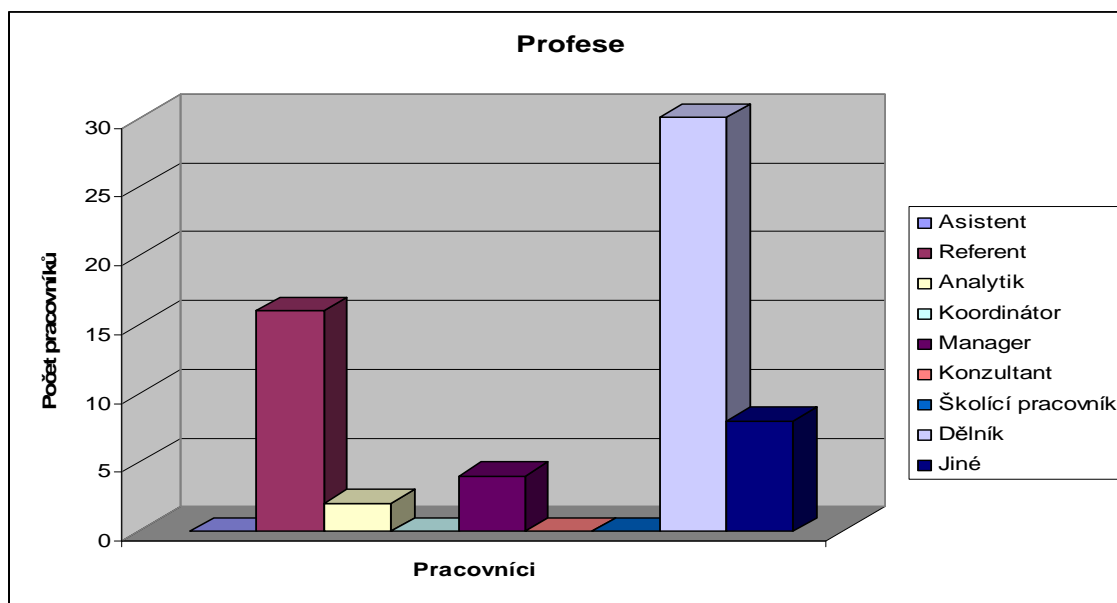
U respondentů profese dělnické převládá vzdělání odborné bez maturity, které mají 2/3 dotázaných, tedy 20 dělníků. Střední školu s maturitou má 23 % a 10 % dělníků má pouze základní vzdělání. U sledovaného vzorku THP pracovníků plných 60 %, tedy 18 pracovníků, má vzdělání středoškolské s maturitou a 40 % pracovníků má vzdělání vysokoškolské. Vyšší odborné vzdělání neudal nikdo z dotázaných. Jelikož v posledních letech podnik prakticky nepřijímal nové pracovníky a Vyšší odborné školy fungují teprve pár let, proto je zastoupení v této kategorii nulové.

Otázka č. 4: Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?

Tabulka č. 4: Zastoupení jednotlivých profesí u respondentů

Profese	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
Asistent	0	0	0	0
Referent	0	0	16	53,33
Analytik	0	0	2	6,67
Koordinátor	0	0	0	0
Manager	0	0	4	13,33
Konzultant	0	0	0	0
Školící pracovník	0	0	0	0
Dělník	30	100	0	0
Jiné	0	0	8	26,67

Graf č. 4.: Zastoupení jednotlivých profesí u respondentů



Výsledky a diskuze:

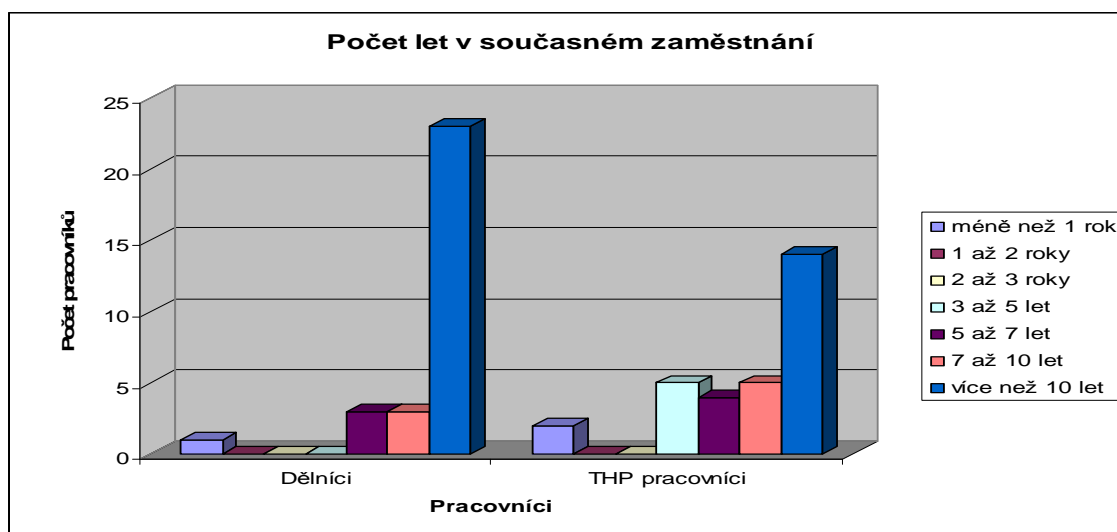
Z celkového počtu respondentů je 50 % dělnické profese. Z THP pracovníků tvoří 53 % referenti, 7 % analytikové, 13 % manažeři a 27 % uvedlo povolání jiné. Respondenti uvádějící jiné povolání byli 4 účetní a 4 daňoví specialisté.

Otázka č. 5: Jak dlouho jste v současném zaměstnání?

Tabulka č. 5: Počet let v současném zaměstnání

Počet let	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
méně než 1 rok	1	3,33	2	6,67
1 až 2 roky	0	0	0	0
2 až 3 roky	0	0	0	0
3 až 5 let	0	0	5	16,67
5 až 7 let	3	10	4	13,33
7 až 10 let	3	10	5	16,67
více než 10 let	23	76,67	14	46,67

Graf č. 5.: Počet let v současném zaměstnání



Výsledky a diskuze:

Téměř 77 % dotazovaných dělníků je v současném zaměstnání více než 10 let, zatímco u THP pracovníků je to pouze 47 %. Méně než 1 rok je v současném zaměstnání 1 dělník a 2 THP pracovníci. Kategorie 1 až 2 roky a 2 až 3 roky nemají u obou skupin pracovníků žádné zastoupení.

V posledních letech je v podniku stop stav, znamená to, že podnik snižuje počet svých zaměstnanců a na uvolněné pozice se snaží dosadit pracovníky z vlastních zdrojů a nové přijímá jen výjimečně.

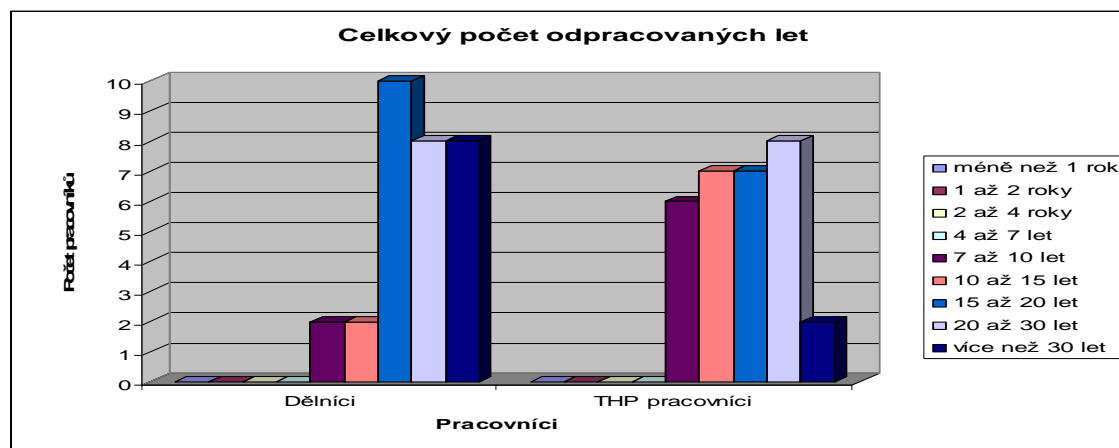
V kategorii více než 10 let lze vidět patrný rozdíl, kdy dělníci jsou zde zastoupeni o plných 30 % více. Ovšem jak jsem se dozvěděl, dá se to vysvětlit tím, že mnozí dělníci se upsali dolům na 10 let, aby se vyhnuli vojenské službě, která v tu dobu byla ještě povinná a na svou práci si zvykli a neopustili jí až do dnes.

Otázka č. 6: Kolik let již pracujete?

Tabulka č. 6: Celkový počet odpracovaných let

Počet let	Dělníci		THP pracovníci	
	Počet	%	Počet	%
méně než 1 rok	0	0	0	0
1 až 2 roky	0	0	0	0
2 až 4 roky	0	0	0	0
4 až 7 let	0	0	0	0
7 až 10 let	2	6,67	6	20
10 až 15 let	2	6,67	7	23,33
15 až 20 let	10	33,33	7	23,33
20 až 30 let	8	26,67	8	26,67
více než 30 let	8	26,67	2	6,67

Graf č. 6.: Celkový počet odpracovaných let



Výsledky a diskuze:

Všichni dotazovaní už pracují déle než 7 let. Největší zastoupení, a to více než 33 % mají dělníci v kategorii 15 až 20 let. V kategoriích 20 až 30 let a více než 30 let je dělníků shodně, téměř 27 %. THP pracovníků je nejvíce v kategorii 20 až 30 let, a to

téměř 27 %. Kategorie 10 až 15 let a 15 až 20 let obsahují shodně více než 23 % THP pracovníků.

Ze zjištěných údajů lze tedy říci, že dělníci mají odpracováno větší počet let než THP pracovníci. Lze to ovšem vidět už z otázky č. 2, kde dělníci mají vyšší věkový průměr. Dalším faktorem je délka studia. Většina z dělníků uvedla odborné vzdělání bez maturity, kde délka studia je tři roky, zatímco THP pracovníci mají minimálně střední školu a 40 % dokonce vysokoškolské vzdělání, kde doba studia je podstatně vyšší.

Otázka č. 7: Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání?

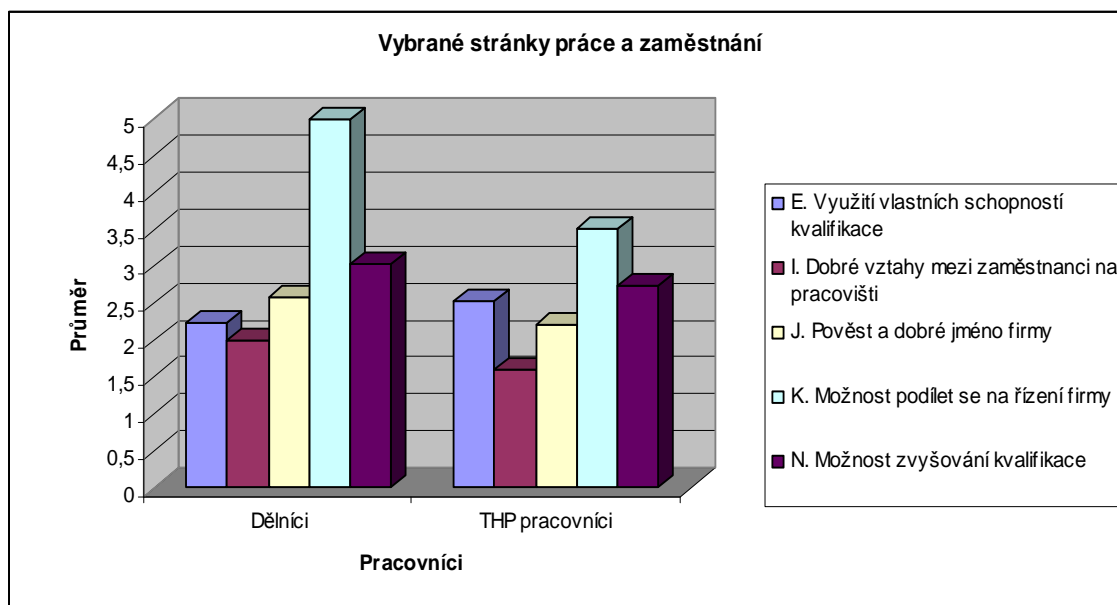
Tabulka č. 7a: Důležitost následujících stránek práce a zaměstnání v %

Stránky práce a zaměstnání	Mimořádně		Velmi		Středně		Málo		Vůbec ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Spravedlnost v odměňování	0	13,33	100	70	0	16,67	0	0	0	0
B. Výše Vaší mzdy	33,33	20	66,66	80	0	0	0	0	0	0
C. Poskytované výhody pro zam.	0	0	86,67	26,67	10	73,33	3,33	0	0	0
D. Obsah vykonávané práce	0	13,33	73,33	63,33	23,33	23,33	3,33	0	0	0
E. Využití vlastních schopností kvalifikace	0	10	76,67	43,33	23,33	40	0	6,67	0	0
F. Nynější postavení	10	0	56,67	56,67	16,67	36,67	16,67	6,67	0	0
G. Perspektivy zlepšení	6,67	0	60	46,67	16,67	46,67	3,33	6,67	13,33	0
H. Vztah vedení k zaměstnancům	0	16,67	96,67	60	3,33	16,67	0	6,67	0	0
I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	0	46,67	100	46,67	0	6,67	0	0	0	0
J. Pověst a dobré jméno firmy	0	20	46,67	46,67	50	26,67	3,33	6,67	0	0
K. Možnost podílet se na řízení firmy	0	0	0	0	0	66,67	0	16,67	100	16,67
L. Dobrá organizace práce	0	0	93,33	73,33	6,67	26,67	0	0	0	0
M. Vyhovující pracovní doba	0	6,67	73,33	53,33	16,67	40	10	0	0	0
N. Možnost zvyšování kvalifikace	3,33	0	43,33	40	13,33	46,67	26,67	13,33	13,33	0
O. Snadné dojíždění do zaměstnání	0	30	100	36,67	0	33,33	0	0	0	0
P. Informov. o dění v podniku a na prac.	0	6,67	63,33	46,67	23,33	33,33	13,33	6,67	0	6,67

Tabulka č. 7b: Důležitost následujících stránek práce a zaměstnání v průměru

Stránky práce a zaměstnání	Dělníci	THP pracovníci
A. Spravedlnost v odměňování	2,00	2,03
B. Výše Vaší mzdy	1,67	1,80
C. Poskytované výhody pro zaměstnance	2,17	2,73
D. Obsah vykonávané práce	2,30	2,10
E. Využití vlastních schopností kvalifikace	2,23	2,53
F. Nynější postavení	2,40	2,50
G. Perspektivy zlepšení	2,57	2,60
H. Vztah vedení k zaměstnancům	2,03	2,13
I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	2,00	1,60
J. Pověst a dobré jméno firmy	2,57	2,20
K. Možnost podílet se na řízení firmy	5,00	3,50
L. Dobrá organizace práce	2,07	2,27
M. Vyhovující pracovní doba	2,37	2,33
N. Možnost zvyšování kvalifikace	3,03	2,73
O. Snadné dojíždění do zaměstnání	2,00	2,03
P. Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	2,50	2,60

Graf č. 7.: Vybrané stránky práce a zaměstnání v průměru



Výsledky a diskuze:

Z tabulky č. 7a lze vidět rozdíly v názorech na jednotlivé otázky obou skupin pracovníků. Zatímco dělníci se většinou shodovali na hodnocení jednotlivých stránek

práce a zaměstnání, dokonce je i několikrát hodnotili všichni stejnou vahou, THP pracovníci se ve svém hodnocení poměrně lišili.

Všichni dělníci (100 %) si velmi cení spravedlnosti v odměňování, dobrých vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti a snadného dojíždění do zaměstnání. Více než 3/4 dělníků uvedlo, že jsou pro ně velmi důležité poskytované výhody pro zaměstnance, využití vlastních schopností kvalifikace, vztah vedení k zaměstnancům a dobrá organizace práce. Pro 1/2 dělníků je středně důležitá pověst a dobré jméno firmy. Pro všechny (100 %) dělníky není vůbec důležitá možnost podílet se na řízení firmy. Výše mzdy je mimořádně důležitá pro 1/3 dělníků, zatímco u THP pracovníků je to pouze 1/5. Někteří THP pracovníci přikládají mimořádnou důležitost spíše obsahu vykonávané práce, dobrému jménu organizace či pracovní době, než výši mzdy. Téměř 50 % THP pracovníků přikládá mimořádnou důležitost dobrým vztahům mezi zaměstnanci. Pro více než 70 % THP pracovníků je velmi důležitá spravedlnost v odměňování, výše mzdy a dobrá organizace práce. Téměř 3/4 THP pracovníků shledalo poskytované výhody pro zaměstnance jako středně důležité, stejně tak i hodnotilo 67 % THP pracovníků možnost podílet se na řízení firmy.

Průměrné hodnocení jednotlivých stánek práce a zaměstnání nám ukazuje Tabulka č. 7b, kde lze vidět, že dělníci největší důležitost přikládají výši mzdy, zatímco u THP pracovníků jsou to dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Dalo se předpokládat, že nejmenší důležitost obě skupiny přiřadí možnosti podílet se na řízení firmy. Obě skupiny se shodly například na spravedlnosti v odměňování, nynější postavení, perspektivy zlepšení, vztah vedení k zaměstnancům, vyhovující pracovní doba, snadné dojíždění do zaměstnání, informovanost o dění na pracovišti, kde rozdíly v průměrném hodnocení mezi skupinami pracovníků nepřevýšily 0,1 .

Otázka č. 8: Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi?

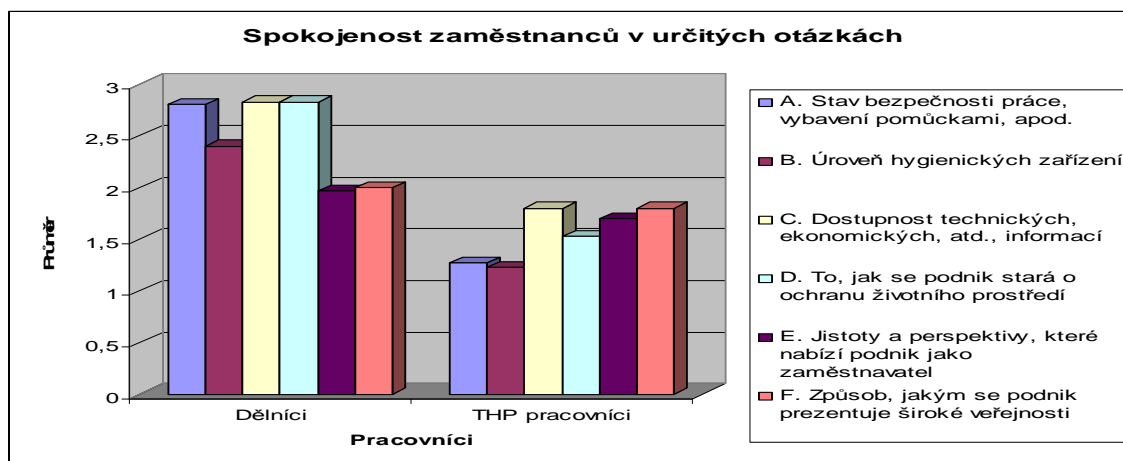
Tabulka č. 8a: Spokojenost zaměstnanců v určitých otázkách v %

	Velmi spokojen/a		Spíše spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Velmi nespokojen/a	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	0	73,33	20	26,67	80	0	0	0
B. Úroveň hygienických zařízení	0	76,67	60	23,33	40	0	0	0
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	0	40	16,67	40	83,33	20	0	0
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	0	46,67	16,67	53,33	83,33	0	0	0
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	3,33	30	96,67	70	0	0	0	0
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	0	26,67	100	66,67	0	6,67	0	0
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	0	30	100	50	0	20	0	0

Tabulka č. 8b: Spokojenost zaměstnanců v určitých otázkách v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	2,80	1,27
B. Úroveň hygienických zařízení	2,40	1,23
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	2,83	1,80
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	2,83	1,53
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	1,97	1,70
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	2,00	1,80
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	2,00	1,90

Graf č. 8: Spokojenost zaměstnanců v určitých otázkách v průměru



Výsledky a diskuze:

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že THP pracovníci jsou celkově spokojenější ve všech otázkách než dělníci. Více než 70 % THP pracovníků je velmi spokojeno s úrovní hygienických zařízení a stavem bezpečnosti práce, vybavení pomůckami apod. Téměř polovina THP pracovníků je velmi spokojena s tím, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí. Dělníci jsou spíše spokojeni se způsobem, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti a se slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň. Více než 80 % dělníků je spíše nespokojeno se stavem bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod., dostupností technických, ekonomických a jiných informací a s tím, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí.

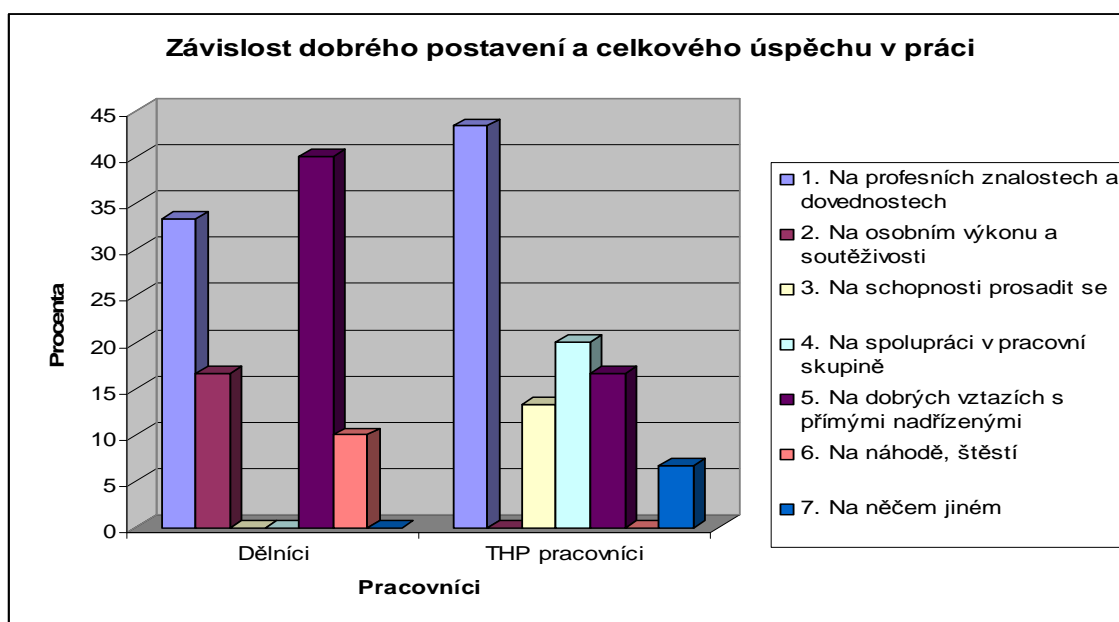
Rozdíly v hodnocení mezi dělníky a THP pracovníky jsou patrné v Grafu č. 8, který zachycuje i největší rozdíl ve spokojenosti obou skupin pracovníků a to je otázka stavu bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod. Dělníci jsou v této otázce spíše nespokojeni, THP pracovníci jsou převážně velmi spokojeni. Domnívám se, že rozdíl v hodnocení nastal kvůli bezpečnosti práce, kdy THP pracovníci toto prakticky nemusí řešit, u dělníků je bezpečnost práce velmi důležitá, jelikož pracují na rizikovějším pracovišti a z jejich hodnocení usuzují, že bezpečnost práce zde není na takové úrovni, jak by si sami dělníci představovali. Další výrazný rozdíl je v hodnocení úrovně hygienických zařízení. Zatímco THP pracovníci pracují v nově postavené budově, dělníci mají k dispozici budovu, která už není nejnovější a tudíž hygienická zařízení jsou zastaralá. Výrazný rozdíl lze vidět také v otázce jak se podnik stará o ochranu životního prostředí. THP pracovníci jsou s touto otázkou velmi až spíše spokojeni, dělníci jsou spíše nespokojeni. Je to dáno tím, že budova, kde pracují THP pracovníci sídlí v centru města, tudíž nemají takový přehled, hodnotí pouze podle toho, co vidí na různých letácích a brožurách, které podnik poskytuje. Zatímco dělníci pracují přímo v tom prostředí a mají tedy větší přehled o tom, jak se podnik stará o životní prostředí.

Otázka č. 9: Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě?

Tabulka č. 9: Závislost dobrého postavení a celkového úspěchu v práci v %

	Dělníci	THP pracovníci
1. Na profesních znalostech a dovednostech	33,33	43,33
2. Na osobním výkonu a soutěživosti	16,67	0
3. Na schopnosti prosadit se	0	13,33
4. Na spolupráci v pracovní skupině	0	20
5. Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými	40	16,67
6. Na náhodě, štěstí	10	0
7. Na něčem jiném	0	6,67

Graf č. 9: Závislost dobrého postavení a celkového úspěchu v práci v %



Výsledky a diskuze:

Z Grafu č. 9 lze vidět, že 40 % dělníků se domnívá, že úspěch v práci závisí na dobrých vztazích s přímými nadřízenými, 33 % na profesních znalostech a téměř 17% na osobním výkonu a soutěživosti. THP pracovníci se domnívají, že postavení a úspěch v práci jim nejvíce zaručí profesní znalosti a dovednosti. Tuto možnost uvedlo 43 % THP pracovníků. Možnosti na schopnosti prosadit se uvedlo přes 13 %, na spolupráci

v pracovní skupině 20 % a na dobrých vztazích s přímými nadřízenými uvedlo téměř 17 % THP pracovníků.

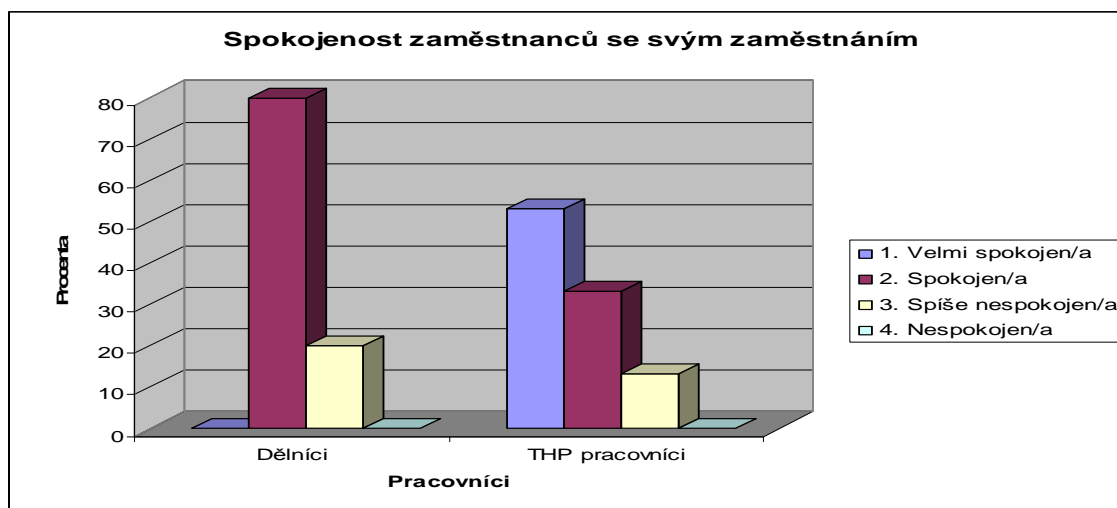
Největší rozdíl mezi názory obou skupin byl v 5. variantě, a to, že celkový úspěch a dobré postavení závisí na dobrých vztazích s přímými nadřízenými, kde tuto možnost uvedlo o 23% dělníků více než THP pracovníků. Závislost na spolupráci v pracovní skupině uvedlo 20 % THP pracovníků, zatímco z řad dělníků žádný tuto možnost neuvedl.

Otázka č. 10: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka č. 10: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním v %

Spokojenost	Dělníci	THP pracovníci
1. Velmi spokojen/a	0	53,33
2. Spokojen/a	80	33,33
3. Spíše nespokojen/a	20	13,33
4. Nespokojen/a	0	0

Graf č. 10: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním v %



Výsledky a diskuze:

Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním nám názorně ukazuje Graf č. 10. Zatímco více než polovina THP pracovníků je se svým zaměstnáním velmi spokojena,

z řad dělníků se nenašel nikdo, kdo by tuto možnost uvedl. Je to ovlivněno tím, že THP pracovníci pracují v nově postavené budově, moderně vybavených kancelářích, budova je umístěna v centru města, kde mají vše nadosah. Nemají tedy problém s dojížděním, v době oběda si mohou vybrat z několika přilehlých restaurací, či po skončení pracovní doby dojít na nákup do supermarketu, který je jen několik desítek metrů opodál. Z mého pohledu tedy soudím, že pro THP pracovníky je to jedno z nejlepších pracovních míst v dané lokalitě, proto tedy ta vysoká spokojenost. Dělníci nemají takové možnosti jako THP pracovníci, pracují ve špinavém prostředí, musejí do svého zaměstnání dojíždět, což jim výrazně krátí čas, který by mohli trávit jinak. Ale i přes tyto důvody dělníci většinou uváděli, že jsou se svou prací spokojeni. Spíše nespokojeno uvedlo 20 % z nich. Nikdo ze zaměstnanců není přímo nespokojen se svým zaměstnáním.

Otázka č. 11: Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?

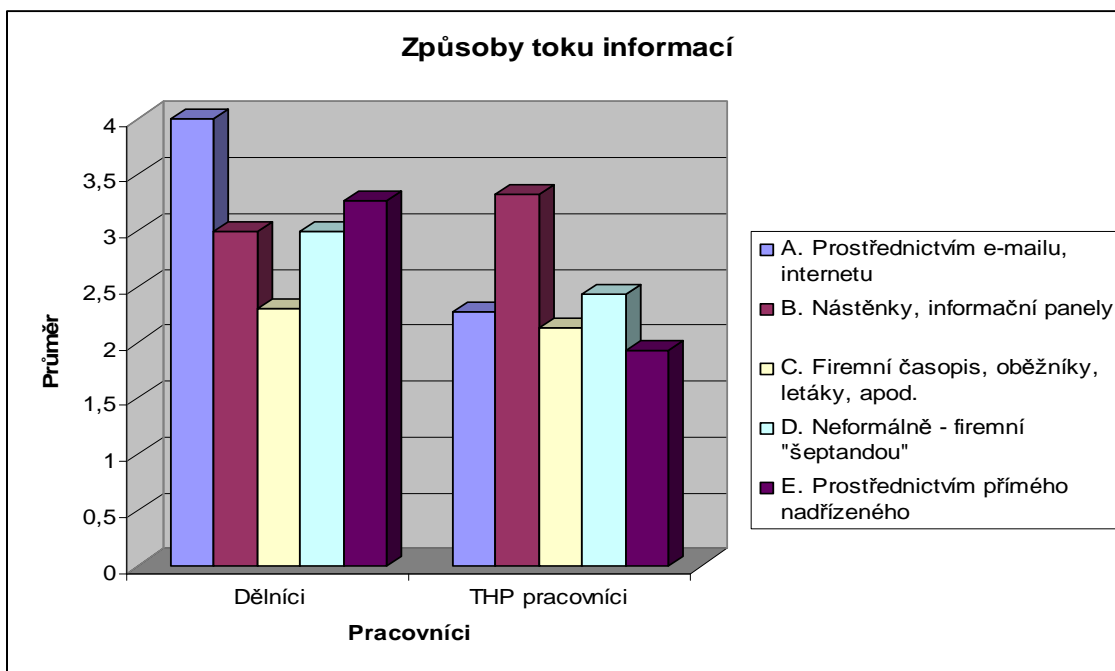
Tabulka č. 11a: Způsoby toku informací o dění v podniku v %

Způsoby toku informací	Nejčastěji		Pravidelně		Občas		Ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Prostřednictvím e-mailu, internetu	0	20	0	40	0	33,33	100	6,67
B. Nástěnky, informační panely	0	0	0	6,67	100	53,33	0	40
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky, apod.	0	6,67	70	73,33	30	20	0	0
D. Neformálně - firemní "šeptandou"	0	26,67	0	10	100	56,67	0	6,67
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	0	46,67	0	26,67	73,33	13,33	26,67	13,33

Tabulka č. 11b: Způsob toku informací o dění v podniku v průměru

Způsoby toku informací	Dělníci	THP pracovníci
A. Prostřednictvím e-mailu, internetu	4,00	2,27
B. Nástěnky, informační panely	3,00	3,33
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky, apod.	2,30	2,13
D. Neformálně - firemní "šeptandou"	3,00	2,43
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	3,27	1,93

Graf č. 11: Způsob toku informací o dění v podniku v průměru



Výsledky a diskuze:

Způsoby toku informací jsou ve větších podnicích podobné. Zatímco THP pracovníci se o dění v podniku dozvídají nejčastěji prostřednictvím přímého nadřízeného, dělníci se informace dozvídají z firemních časopisů, oběžníků či letáků. Prostřednictvím emailu a internetu se informace o dění v podniku nedostávají k žádnému z dělníků. THP pracovníci se shodli, že nejméně s k nim dostávají informace prostřednictvím nástěnek a informačních panelů. Způsob toku informací prostřednictvím emailu a internetu byla varianta, kde nastal největší rozdíl mezi skupinami pracovníků. Zatímco dělníci tuto možnost vůbec nevyužívají, THP pracovníci se tímto způsobem dozvídají o dění v podniku téměř pravidelně. Každý z THP pracovníků má ve své kanceláři svůj počítač s internetem a veškerá data, která potřebuje pro svou práci získává od ostatních pracovníků prostřednictvím emailu.

Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a s následujícími faktory?

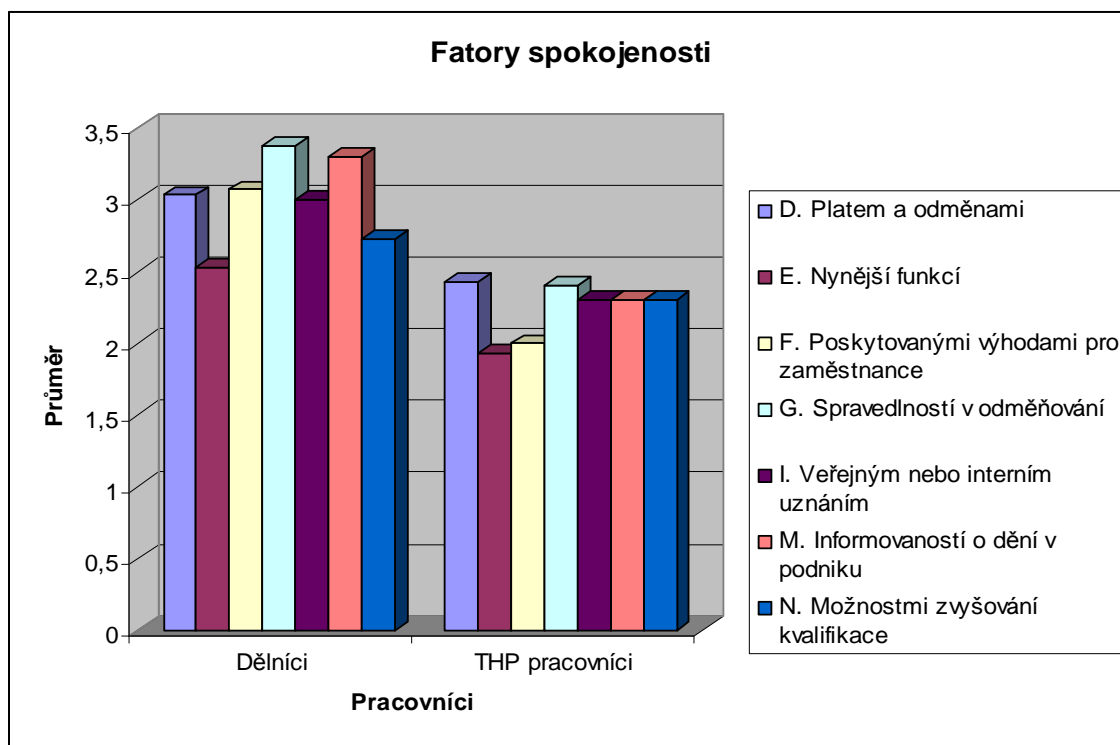
Tabulka č. 12a: Spokojenost s následujícími faktory v %

Faktory spokojenosti	Velmi spokojen/a		Spokojen/a		Spíše nespokojen/a		Nespokojen/a	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Náplní práce	0	23,33	70	63,33	30	13,33	0	0
B. Dobrými vztahy s managementem	0	0	76,67	66,67	10	26,67	13,33	6,67
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	0	0	53,33	83,33	36,67	16,67	10	0
D. Platem a odměnami	0	0	30	70	36,67	16,67	33,33	13,33
E. Nynější funkcí	6,67	20	53,33	66,67	20	13,33	20	0
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	0	10	30	80	33,33	10	36,67	0
G. Spravedlností v odměňování	0	0	13,33	73,33	36,67	13,33	50	13,33
H. Potenciálním kariérním postupem	0	0	20	70	70	16,67	10	13,33
I. Veřejným nebo interním uznáním	0	0	13,33	76,67	73,33	16,67	13,33	6,67
J. Pracovní jistotou	0	0	100	100	0	0	0	0
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	0	6,67	33,33	83,33	66,67	10	0	0
L. Pracovní dobou	0	13,33	86,67	86,67	13,33	0	0	0
M. Informovaností o dění v podniku	0	6,67	0	63,33	70	23,33	30	6,67
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	0	0	43,33	76,67	40	16,67	16,67	6,67
O. Pověstí/dobrým jménem firmy	0	23,33	93,33	76,67	3,33	0	3,33	0

Tabulka č. 12b: Spokojenost s následujícími faktory v průměru

Faktory spokojenosti	Dělníci	THP pracovníci
A. Náplní práce	2,30	1,90
B. Dobrými vztahy s managementem	2,33	2,40
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	2,57	2,17
D. Platem a odměnami	3,03	2,43
E. Nynější funkcí	2,53	1,93
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	3,07	2,00
G. Spravedlností v odměňování	3,37	2,40
H. Potenciálním kariérním postupem	2,87	2,43
I. Veřejným nebo interním uznáním	3,00	2,30
J. Pracovní jistotou	2,00	2,00
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	2,67	2,03
L. Pracovní dobou	2,13	1,87
M. Informovaností o dění v podniku	3,30	2,30
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	2,73	2,30
O. Pověstí/dobrým jménem firmy	2,10	1,77

Graf č. 12: Spokojenost s následujícími faktory v průměru



Výsledky a diskuze:

Otázka č. 12 byla zaměřena na ohodnocení spokojenosti pracovníků s uvedenými faktory. Všichni (100 %) dělníci, stejně tak jako THP pracovníci jsou spokojeni s pracovní jistotou, 93 % dělníků je spokojeno s pověstí a dobrým jménem firmy a téměř 87 % i s pracovní dobou. Téměř 3/4 dělníků je spíše nespokojeno s potenciálním kariéerním postupem, veřejným či interním uznáním a informovaností o dění v podniku. Nespokojena je 1/2 dělníků se spravedlností v odměňování, 37 % s poskytovanými výhodami pro zaměstnance a téměř 34 % s platem a odměnami, ačkoliv tyto faktory hodnotili v otázce č. 7 jako velmi důležité. Se všemi faktory byla více než 1/2 THP pracovníků spokojena. Více než 3/4 THP pracovníků je spokojeno s pracovní dobou, spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků, oprávněním dělat rozhodnutí, poskytovanými výhodami pro zaměstnance, veřejným nebo interním uznáním, možnostmi zvyšování kvalifikace a pověstí či dobrým jménem firmy.

Největší rozdíl v hodnocení mezi dělníky a THP pracovníky nastal u faktoru poskytované výhody pro zaměstnance, kdy dělníci byli spíše nespokojeni a THP pracovníci byli naopak spokojeni. Poskytované výhody nejsou pro obě skupiny úplně

stejně. Například THP pracovníci mají možnost dostávat volné vstupenky na různé společenské a sportovní akce. Jak jsem se dozvěděl dělníkům jsou tyto vstupenky nabízeny jen v případě, že se nerozdělí mezi THP pracovníky a stává se, že se na ně někdy nedostane. Dělníci se cítí ukřivdění a shledávají výhody poskytované THP pracovníkům kvalitnější.

Další výrazný rozdíl nastal u faktoru spravedlnost v odměňování. Dělníci jsou většinou nespokojeni se spravedlností v odměňování, zatímco THP pracovníci jsou spíše spokojeni. Vše se odvíjí od možnosti dělat rozhodnutí. Dělníci mají nižší kvalifikaci, tedy mají i menší pravomoci dělat nějaká rozhodnutí a podle toho jsou i finančně hodnoceni.

Dalším faktorem s podstatným rozdílem v hodnocení mezi skupinami pracovníků je informovanost o dění v podniku. Zatímco THP pracovníci jsou spíše spokojeni s jejich informovaností o dění v podniku, dělníci jsou s tímto faktorem spíše nespokojeni. Zřejmě je tam nedostatečný tok informací a pokud se podíváme na otázku č. 11, tak dělníci nejčastěji uváděli, že jsou informováni o dění v podniku pomocí firemních časopisů, oběžníků, letáků, a to méně než pravidelně. Podnik by měl své zaměstnance informovat o dění v podniku v čas a pravidelně. Tím zamezuje šíření různých nepravdivých informací mezi svými pracovníky, které mohou způsobit nejistoty mezi pracovníky a snižovat jejich motivaci.

Shoda dělníků a THP pracovníků nastala u spokojenosti s platem a odměnami, spravedlností v odměňování, veřejným či interním uznáním a informovaností o dění v podniku, kdy tyto faktory patřili k nejhůře hodnoceným faktorům u obou skupin pracovníků. Největší shoda v průměrném hodnocení mezi skupinami pracovníků nastala u spokojenosti s pracovní jistotou a spokojenosti s dobrými vztahy s managementem.

Otázka č. 13: Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny?

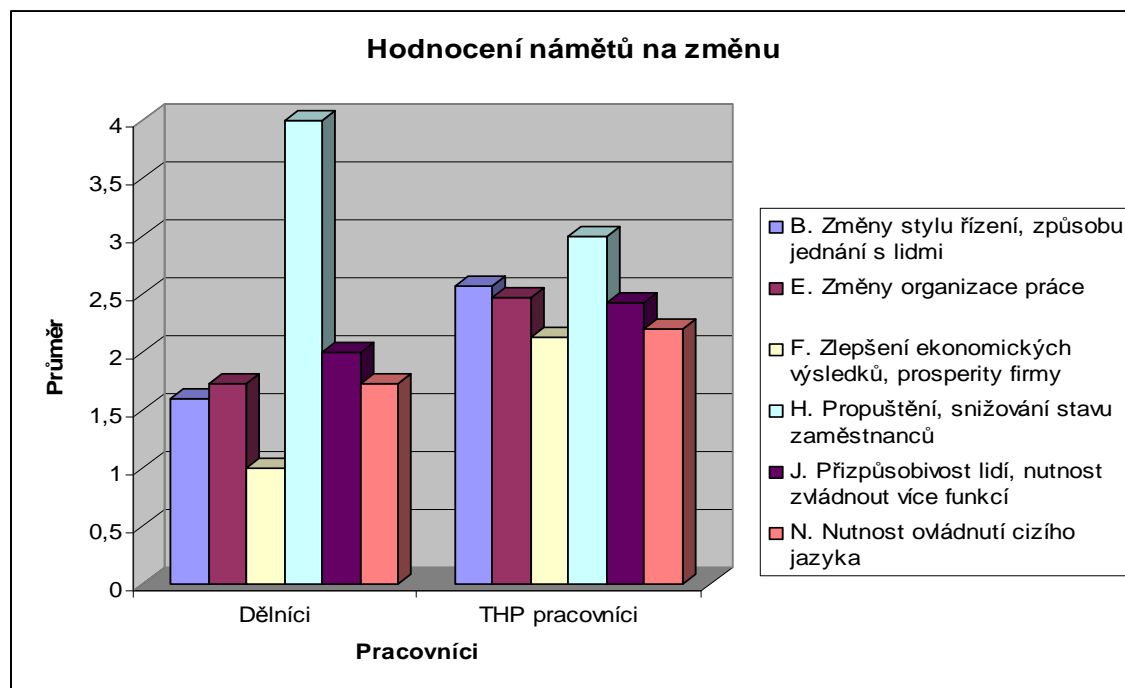
Tabulka č. 13a: Hodnocení námětů na změny v %

Náměty na změnu	Přínosné		Asi nutné		Není třeba		Špatné	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Změny nadřízených, výměna vedení	26,67	13,33	36,67	20	36,67	66,67	0	0
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	40	13,33	60	23,33	0	56,67	0	6,67
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	23,33	20	33,33	16,67	43,33	63,33	0	0
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	3,33	0	63,33	43,33	33,33	56,67	0	0
E. Změny organizace práce	26,67	6,67	73,33	40	0	53,33	0	0
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	100	33,33	0	16,67	0	50	0	0
G. Zvyšování mezd	26,67	73,33	73,33	13,33	0	13,33	0	0
H. Propuštění, snižování stavu zaměstnanců	0	0	0	13,33	0	73,33	100	13,33
I. Důraz na kvalitu práce	20	33,33	80	30	0	36,67	0	0
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	0	13,33	100	30	0	56,67	0	0
K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	0	6,67	100	40	0	46,67	0	6,67
L. Změny zaměření výroby, technologie	0	0	0	26,67	100	73,33	0	0
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	60	60	23,33	40	16,67	0	0	0
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	63,33	26,67	36,67	26,67	0	46,67	0	0
O. lepší informovanost zaměstnanců	46,67	46,67	53,33	20	0	33,33	0	0
P. Demokratičnost, účast na řízení	56,67	33,33	40	13,33	3,33	53,33	0	0
Q. Změny pracovní doby	10	0	3,33	16,67	86,67	83,33	0	0
R. Něco jiného	0	0	0	0	100	100	0	0

Tabulka č. 13b: Hodnocení námětů na změny v průměru

Náměty na změnu	Dělníci	THP pracovníci
A. Změny nadřízených, výměna vedení	2,10	2,53
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	1,60	2,57
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	2,20	2,43
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	2,30	2,57
E. Změny organizace práce	1,73	2,47
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	1,00	2,13
G. Zvyšování mezd	1,73	1,40
H. Propuštění, snižování stavu zaměstnanců	4,00	3,00
I. Důraz na kvalitu práce	1,80	2,03
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	2,00	2,43
K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	2,00	2,53
L. Změny zaměření výroby, technologie	3,00	2,73
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	1,57	1,80
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1,73	2,20
O. lepší informovanost zaměstnanců	1,53	1,87
P. Demokratičnost, účast na řízení	1,90	2,20
Q. Změny pracovní doby	2,77	2,83
R. Něco jiného	3,00	3,00

Graf č. 13 Hodnocení námětů na změny v průměru



Výsledky a diskuze:

Postoje zaměstnanců ke změnám lze vidět v tabulce č. 13a. Všichni (100 %) dělníci se shodli, že zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy je změna přínosná. Dalšími přínosnými změnami na kterých se shodlo více než 50 % dělníků jsou nutnost ovládnutí cizího jazyka, práce s výpočetní technikou a demokratičnost, účast na řízení. Zde lze vidět, že dělníci mají zájem o další vzdělávání. Změny, které jsou podle všech (100 %) dělníků asi nutné, jsou přizpůsobivost lidí a nutnost zvládnout více funkcí, důraz na kvalitu práce a také útlumové programy, likvidace některých částí firmy, ačkoliv by to mohlo znamenat propouštění či snižování stavu zaměstnanců, což všichni dělníci hodnotili jako změnu špatnou. Téměř 3/4 dělníků shledává změny organizace práce, zvyšování mezd a důraz na kvalitu práce jako změny, které jsou asi nutné. Změna, která podle všech (100 %) dělníků není třeba je změna zaměření výroby či technologie. Změnu pracovní doby není třeba podle dělníků (87 %) měnit.

Více než 30 % dělníků se domnívá, že není třeba klást větší důraz na pořádek a disciplínu, zvyšovat pracovní tempo a nasazení či nároky na výkon a zároveň by neměnili ani nadřízené. Pravděpodobně takhle hodnotili ti pracovníci, kteří jsou spokojeni s tím, že jejich práce není příliš náročná na pracovní tempo či výkon a bojí se změny nadřízených, protože ti by mohli tyto změny vyžadovat.

Téměř 3/4 THP pracovníků shledalo zvýšení mzdy jako přínosné. Více než 1/2 THP pracovníků hodnotí změnu práce s výpočetní technikou a novými systémy informací jako změnu přínosnou, stejně tak hodnotí i téměř 1/2 změnu k lepší informovanosti zaměstnanců. Téměř 3/4 THP pracovníků shledalo, že ke změnám, které nejsou třeba patří propouštění a snižování stavu zaměstnanců, změna zaměření výroby a technologie a změna pracovní doby. Změna pracovní doby patří k těm změnám, která všeobecně mezi pracovníky není příliš oblíbená. Každý pracovník má zaveden svůj denní režim, který může případná změna pracovní doby narušit. Pracovník pak může ztratit například své zájmy, koníčky, a to samozřejmě vede k nespokojenosti pracovníka, ke snížení jeho pracovního výkonu a i motivace.

Zvyšování mezd, práce s výpočetní technikou či novými systémy informací a lepší informovanost zaměstnanců byly změny, kde se obě skupiny pracovníky shodli. Tyto

změny byly považovány za nejpřínosnější u obou skupin pracovníků. Stejně tak i změny pracovní doby a změnu zaměření výroby či technologie hodnotily obě skupiny shodně jako změny, které nejsou třeba.

Z tabulky č. 13b lze usoudit, že dělníci jsou většinou benevolentnější ke změnám než THP pracovníci, některé shledávají i jako nutné. V některých případech je to překvapující zjištění, které může být ovlivněno tím, že THP pracovníci jsou více spokojeni se svou prací, tudíž nemají až takovou potřebu provádět některé změny.

Otázka č. 14: Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě?

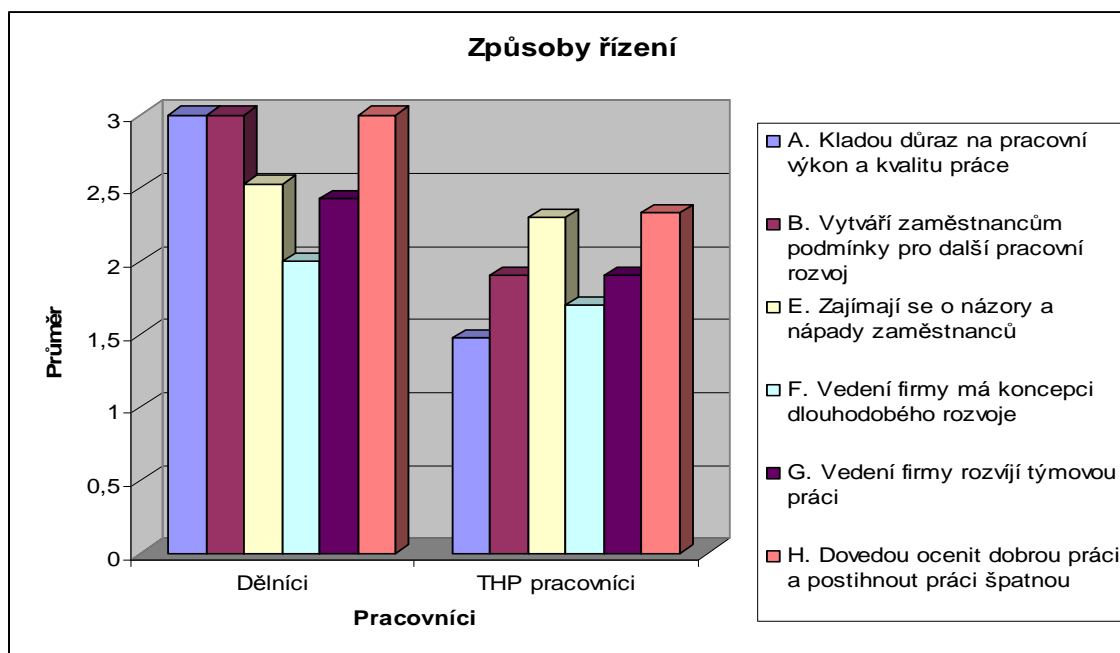
Tabulka č. 14a: Způsoby řízení uplatňované manažery ve firmě v %

Způsoby řízení	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	0	60	0	33,33	100	6,67	0	0
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	0	16,67	0	76,67	100	6,67	0	0
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	0	6,67	50	46,67	50	46,67	0	0
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	0	13,33	100	70	0	16,67	0	0
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	0	6,67	46,67	56,67	53,33	36,67	0	0
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	0	36,67	100	56,67	0	6,67	0	0
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	0	16,67	56,67	76,67	43,33	6,67	0	0
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	0	13,33	0	46,67	100	33,33	0	6,67
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	3,33	23,33	96,67	70	0	6,67	0	0
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	0	23,33	100	63,33	0	6,67	0	6,67

Tabulka č. 14b: Způsoby řízení uplatňované manažery ve firmě v průměru

Způsoby řízení	Dělníci	THP pracovníci
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	3,00	1,47
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	3,00	1,90
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	2,50	2,40
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	2,00	2,00
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	2,53	2,30
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	2,00	1,70
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	2,43	1,90
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	3,00	2,33
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	1,97	1,83
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	2,00	1,97

Graf č. 14: Způsoby řízení uplatňované manažery ve firmě v průměru



Výsledky a diskuze:

Vnímání způsobu řízení uplatňovaného manažery ve firmě (Graf č. 14) je u obou skupin pracovníků odlišné. Všichni (100 %) dělníci se domnívají, že manažeři spíše racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení, poskytují jim přiměřené pravomoci, že vedení firmy má spíše koncepci dlouhodobého

rozvoje a téměř 100 % se domnívá, že manažeři spíše dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce. Naopak podle všech (100 %) dělníků manažeři spíše nekladou důraz na výkon a kvalitu práce, spíše nevytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj a spíše nedovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou.

THP pracovníci (60 %) shledávají, že manažeři rozhodně kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce. Více než 70 % THP pracovníků shledalo, že manažeři spíše dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce, spíše poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení, spíše vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj a že vedení firmy spíše rozvíjí týmovou práci. Téměř 1/2 se domnívá, že manažeři spíše neseznamují zaměstnance se svými záměry, více než 1/3 THP pracovníků shledává, že manažeři se spíše nezajímají o názory a nápady zaměstnanců a nedovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou.

Z výsledků lze usoudit, že u dělníků manažeři kladou důraz především na kvantitu než na kvalitu, zatímco u THP pracovníků je to přesně naopak, jelikož nedůsledná práce THP pracovníků může podniku přinést mnohem větší finanční problémy. Vedení podniku nevytváří dělníkům dostatečné možnosti dalšího pracovního rozvoje, ačkoliv z předešlých otázek je vidno, že dělníci o to mají zájem. Co se týče podpory týmové práce, tak ta je spíše rozvíjena u THP pracovníků, kde už z minulých otázek lze vidět, že kladou důraz na vztahy mezi pracovníky a s těmito vztahy jsou spokojeni, tudíž je zde možnost k utváření týmů daleko příznivější.

Manažeři svým jednáním se zaměstnanci a způsobem jejich řízení mohou ovlivnit firemní klima, které se následně promítá do podnikové kultury.

Otázka č. 15: Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:

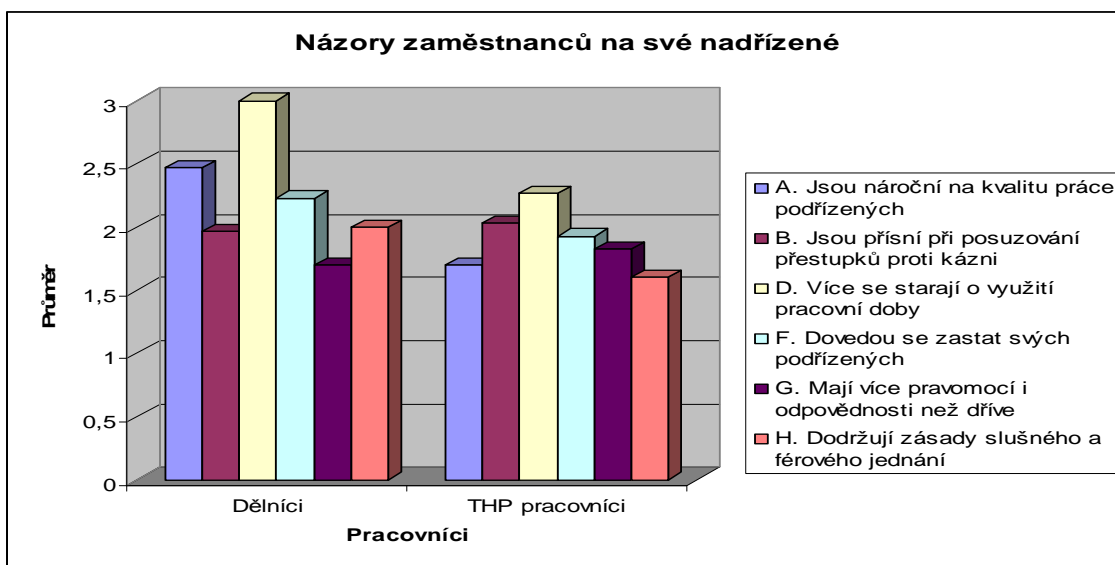
Tabulka č. 15a: Názory pracovníků na své nadřízené v %

	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	0	36,67	53,33	56,67	46,67	6,67	0	0
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	3,33	23,33	96,67	56,67	0	13,33	0	6,67
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí si diskuzi	0	0	0	23,33	100	56,67	0	30
D. Více se starají o využití pracovní doby	0	0	0	73,33	100	26,67	0	0
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	0	26,67	100	60	0	6,67	0	6,67
F. Dovedou se zastat svých podřízených	0	36,67	76,67	33,33	23,33	30	0	0
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	30	26,67	70	63,33	0	10	0	0
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	0	63,33	100	13,33	0	23,33	0	0

Tabulka č. 15b: Názory pracovníků na své nadřízené v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	2,47	1,70
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	1,97	2,03
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí si diskuzi	3,00	3,07
D. Více se starají o využití pracovní doby	3,00	2,27
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	2,00	1,93
F. Dovedou se zastat svých podřízených	2,23	1,93
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	1,70	1,83
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	2,00	1,60

Graf č. 15: Názory pracovníků na své nadřízené v průměru



Výsledky a diskuze:

V otázce č. 15 zaměstnanci hodnotili své nadřízené. Téměř 1/3 dělníků shledala, že jejich nadřízení mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve. Všichni (100 %) dělníci se shodli, že nadřízení spíše prosazují názory vyšších nadřízených a vedení, nadřízení spíše dodržují zásady slušného a férového jednání a téměř všichni (97 %) dělníci se shodli, že nadřízení jsou spíše přísní při posuzování přestupků proti kázní. Všichni (100 %) dělníci mají názor na své nadřízené, že si spíše nenechají do věcí mluvit a nepřipouštějí diskuzi a spíše se nestarají o využití pracovní doby. O tom jsme se mohli přesvědčit už v minulé otázce. Nadřízení se pravděpodobně zajímají především o konečný výsledek a pokud splňuje jejich očekávání, tak se příliš nezabývají otázkami jako využití pracovní doby, či kvalitou práce.

Nadřízení jsou THP pracovníky hodnoceni jako nároční na kvalitu práce, dodržující zásady slušného a férového jednání, přísní při posuzování přestupků proti kázní a mající více pravomocí i odpovědnosti než dříve. Stejně jako dělníci shledávají THP pracovníci (57 %) své nadřízené jako lidi, kteří si nenechají do věcí mluvit a nepřipouštějí si diskuzi. Více než 1/3 THP pracovníků shledala, že se jejich nadřízení pracovníci rozhodně dokážou zastat svých podřízených.

Otázka č. 16: Jak byste ohodnotil/a?

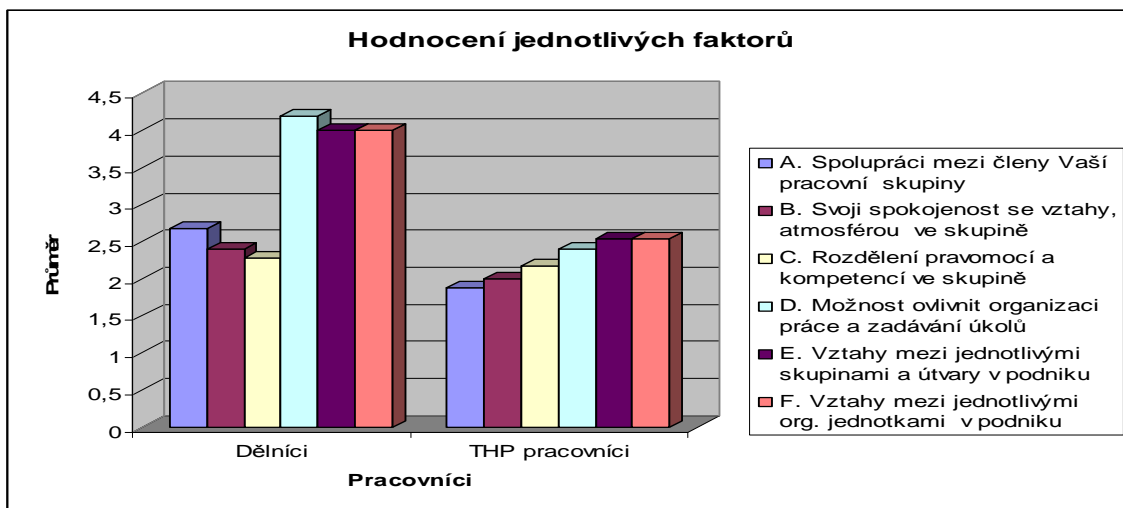
Tabulka č. 16a: Hodnocení jednotlivých faktorů v %

	Výborné		Dobré		Průměrné		Špatné		Nevím	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	0	26,67	43,33	60	53,33	13,33	3,33	0	0	0
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	0	20	63,33	66,67	36,67	6,67	0	6,67	0	0
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	0	10	76,67	63,33	20	26,67	3,33	0	0	0
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	0	6,67	0	66,67	0	13,33	80	6,67	20	6,67
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	0	0	0	60	0	33,33	100	0	0	6,67
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	0	0	0	60	0	33,33	100	0	0	6,67

Tabulka č. 16b: Hodnocení jednotlivých faktorů v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	2,67	1,87
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	2,4	2,00
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	2,27	2,17
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	4,20	2,40
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	4,00	2,53
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	4,00	2,53

Graf č. 16: Hodnocení jednotlivých faktorů v průměru



Výsledky a diskuze:

Dělníci jsou nejvíce spokojeni s rozdělením pravomocí a kompetencí ve skupině, což hodnotilo více než 3/4 z nich jako dobré, stejně tak i hodnotilo více než 63 % dělníků svoji spokojenost se vztahy a atmosférou ve skupině. Jako průměrnou hodnotilo více než 50 % dělníků spolupráci mezi členy pracovní skupiny. Naopak všichni (100 %) dělníci shledali jako špatné vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami v podniku, stejně tak i vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku a 80 % dělníků shledalo možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů jako špatnou. THP pracovníci nejlépe ohodnotili spolupráci mezi členy své pracovní skupiny, vztahy a atmosféru ve skupině. Všechny faktory hodnotilo vždy minimálně 60 % THP pracovníků jako dobré. Přesně 1/3 THP pracovníků hodnotila vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku a vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami v podniku jako průměrné.

Z grafu č. 16 lze vidět rozdíly v hodnocení vybraných faktorů mezi dělníky a THP pracovníky. THP pracovníci ve všech případech hodnotili kladněji než dělníci. Největší rozdíl v hodnocení mezi skupinami pracovníků nastal u hodnocení otázky spolupráce mezi členy Vaší pracovní skupiny. Spolupráce zaměstnanců, kteří pracují v jednom pracovním kolektivu rozvíjí vztahy mezi lidmi a je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Soutěživost v rámci jedné skupiny může dočasně přinést lepší výsledky, ale přehnané předhánění se ve výkonech vytváří ve skupině napětí a časem i nepřátelství, což jsou faktory, které produktivitu práce zase snižují. Přehnaná soutěživost mezi pracovníky by mohl být jeden z faktorů, který se projevil na rozdílu v hodnocení. THP pracovníci v rámci jedné skupiny řeší každý svůj problém, zatímco dělníci pracují na určitém problému společně a právě u nich se mohla negativně projevit soutěživost.

Otázka č. 17: Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření?

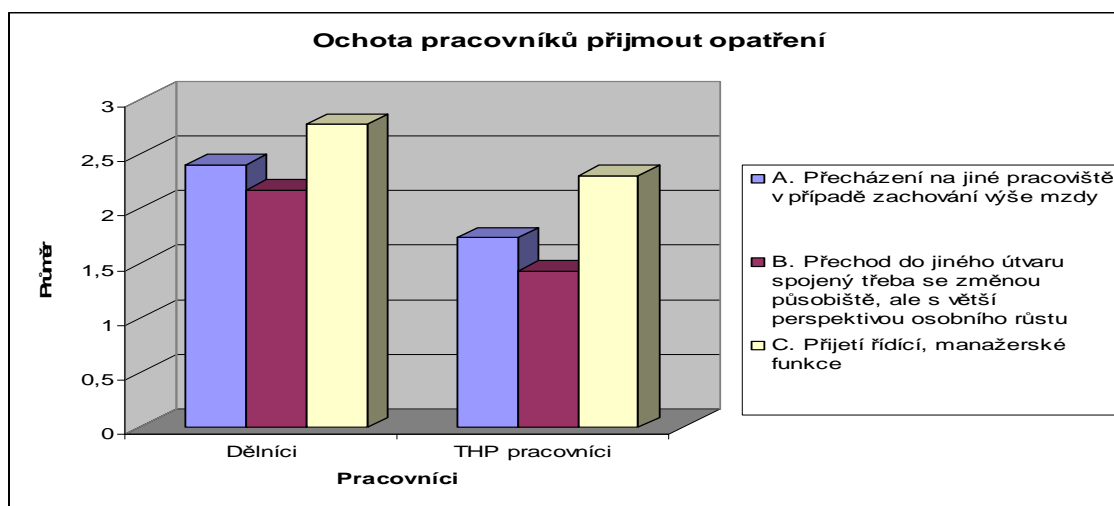
Tabulka č. 17a: Ochota pracovníků přijmout některá z opatření v %

	Ano		Možná		Ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Přecházení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	0	40	60	53,33	40	6,67
B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	13,33	56,67	56,67	43,33	30	0
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	6,67	10	10	50	83,33	40

Tabulka č. 17b: Ochota pracovníků přijmout některá z opatření v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Přecházení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	2,40	1,73
B. Přejít do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	2,17	1,43
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	2,77	2,30

Graf č. 17: Ochota pracovníků přijmout některá z opatření v průměru



Výsledky a diskuze:

Otázka č. 17 byla zaměřena na ochotu pracovníků přijmout některá z navržených opatření. Graf č. 17 nám jednoznačně ukazuje, že THP pracovníci by byli ochotnější přijmout navržená opatření více než dělníci. Více než 1/2 THP pracovníků by byla

ochotna přejít do jiného útvaru, kde by měli větší perspektivu osobního růstu, i kdyby třeba museli změnit působiště. Přecházení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy by bylo ochotno podstoupit 40 % THP pracovníků a 50 % z nich by možná přijalo řídicí či manažerskou funkci. Žádný z dělníků by nebyl jednoznačně ochoten přejít na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy, ačkoliv 60 % by o tom možná i uvažovalo. Téměř 60 % dělníků by možná přešlo do jiného útvaru spojeného třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou růstu. Nejhůře dělníci hodnotili možnost přijetí řídicí funkce, kdy téměř 85 % dělníků by takovou funkci vůbec nepřijalo.

Téměř každý pracovník má určité své důvody, proč se brání změně. Nejčastějšími důvody jsou strach z neznámého, nedostatečná informovanost, obava z neschopnosti a neúspěchu, narušení vztahů, zaběhnutých návyků a praktik.

**Otázka č. 18: Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě?
Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?**

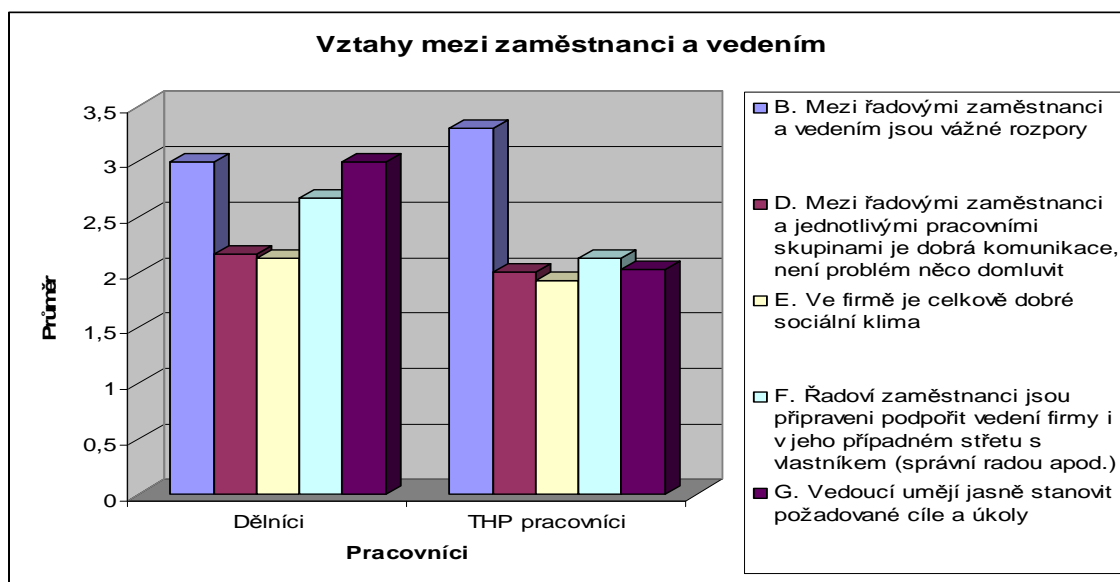
Tabulka č. 18a: Vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažující ve firmě v %

	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Zaměstnanci i vedení jsou "na jedné lodi", mají společný zájem	0	23,33	100	50	0	26,67	0	0
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory	0	0	0	6,67	100	73,33	0	20
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení	0	0	0	6,67	100	73,33	0	20
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit	0	13,33	83,33	73,33	16,67	13,33	0	0
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima	0	6,67	86,67	93,33	13,33	0	0	0
F. Řadoví zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.)	0	13,33	33,33	60	66,67	26,67	0	0
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly	0	16,67	0	70	100	6,67	0	6,67

Tabulka č. 18b: Vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažující ve firmě v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Zaměstnanci i vedení jsou "na jedné lodi", mají společný zájem	2,00	2,03
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory	3,00	3,30
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení	3,00	3,13
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit	2,17	2,00
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima	2,13	1,93
F. Řadoví zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.)	2,67	2,13
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly	3,00	2,03

Graf č. 18: Vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažující ve firmě v průměru



Výsledky a diskuze:

Respondenti za obě skupiny pracovníků se víceméně v hodnocení shodli. Všichni (100 %) dělníci spíše souhlasí, že vedení i zaměstnanci jsou „na jedné lodi“, mají společný zájem a více než 80 % spíše souhlasí s tím, že mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit a že ve firmě je spíše celkově dobré sociální klima. Naopak 100 % dělníků spíše nesouhlasí s tím, že mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory, že ve firmě spolu soupeří několik zájmových skupin a že vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly. Více než 70 % THP pracovníků spíše souhlasí s tvrzením, že

vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly, že mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit a že ve firmě je celkově dobré sociální klima. Naopak téměř 3/4 THP pracovníků spíše nesouhlasí s tvrzením, že mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory a že ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení.

Jediný výraznější rozpor v hodnocení nastal u výroku vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly, kdy THP pracovníci s tímto výrokem spíše souhlasí a dělníci spíše nesouhlasí. Hodnocení tohoto výroku ze strany dělníků může být ovlivněno vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, kdy už v předchozích otázkách nastínili, že s těmito vztahy nejsou nijak zvlášť spokojeni.

Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným jsou založené na účtě k důstojnosti každého člověka a rovněž na respektování základních lidských práv a svobod. Loajalita a konsensus mezi nadřízeným a podřízeným jsou nejlepší podmínky pro bezvadnou souhru v pracovní skupině, oddělení, resortu a v podniku. Vytvoření takového dobrého vztahu ale vyžaduje čas, vzájemné pochopení a shody názorů.

Otázka č. 19: Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?

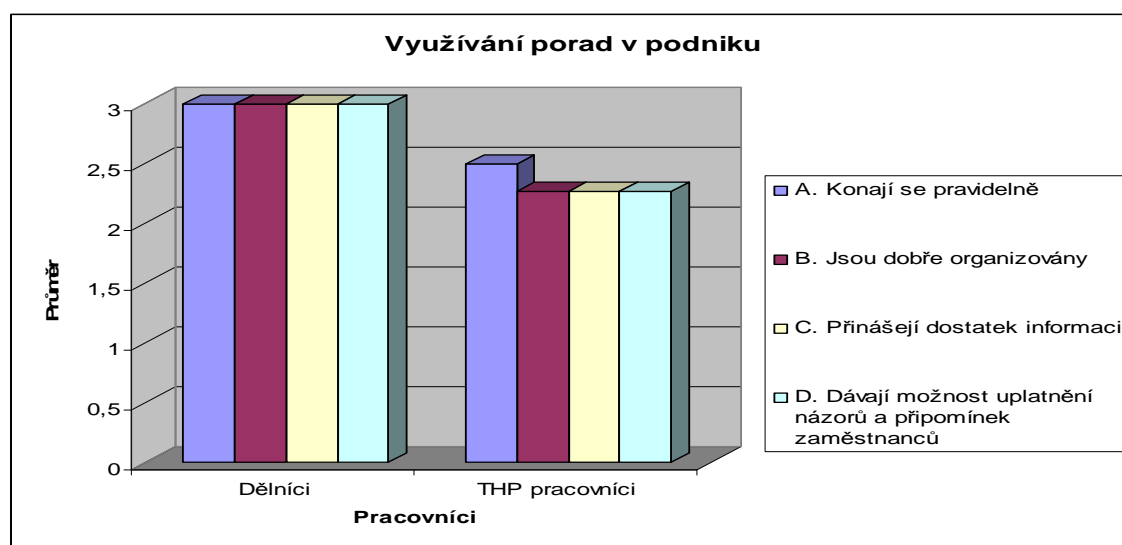
Tabulka č. 19a: Využívání porad nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci v %

	Rozhodně ano		Spíše ano		Ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Konají se pravidelně	0	13,33	0	23,33	100	63,33
B. Jsou dobře organizovány	0	13,33	0	46,67	100	40
C. Přinášejí dostatek informací	0	13,33	0	46,67	100	40
D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	0	13,33	0	46,67	100	40

Tabulka č. 19b: Využívání porad nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Konají se pravidelně	3,00	2,50
B. Jsou dobře organizovány	3,00	2,27
C. Přinášejí dostatek informací	3,00	2,27
D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	3,00	2,27

Graf č. 19: Využívání porad nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci v průměru



Výsledky a diskuze:

Z odpovědí od respondentů z řad dělníků lze usoudit, že prakticky nemají možnost se porad účastnit. Téměř 65% THP pracovníků se domnívá, že porady či setkání s vedením podniku se konají nepravidelně. Ostatní možnosti, jako jsou, porady či školení jsou dobře organizovány, přinášejí dostatek informací a dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců hodnotili THP pracovníci naprosto shodně. Rozhodně ano uvedlo 13,33 % THP pracovníků, spíše ano 46,67 % a ne uvedlo 40 % z nich.

Ne všichni THP pracovníci se účastní porad, většinou se porad účastní jen vedoucí určité pracovní skupiny, kteří pak dále svým podřízeným sdělují informace, které byli na poradě projednávány.

Pracovní porady jsou běžnou součástí pracovního života. Snad neexistuje firma, kde by žádné porady neprobíhaly. V některých firmách tráví vedoucí pracovníci na poradách převážnou část svého pracovního času. Důvod je jednoduchý, vychází z dávného poznatku, že víc hlav víc ví. Rubem tohoto poznatku je skutečnost, že co člověk to názor, což znamená, že čím více lidí se radí, tím obtížněji se hledá shoda. Management by měl mít jasnou představu o tom, čeho by chtěl poradou docílit. Pokud tomu tak není a jen nažene lidi na pravidelnou poradu, může se porada zvrhnout v obdobu hospodské debaty, kde si každý mele tu svou, někdo spí v koutě a nikdo nikoho neposlouchá. Výsledkem takto vedené porady je jen zbytečně strávený čas pro všechny zúčastněné a přínos takovéto porady je nulový. Každý z účastníků investuje svůj čas a ten jsou, jak je známo, peníze. A nejde jen o ztracený čas. Další ztrátou jsou i mzdy účastníků porady. V případě, že je porada zbytečná, jsou i daní pracovníci placeni bez odpovídajícího výkonu, jelikož v některých případech jsou účastníkům porady vypláceny speciální příplatky. Tedy výsledkem lze říci, aby porada byla efektivní a přínosná, musí být naplánovaná.

Otázka č. 20: Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?

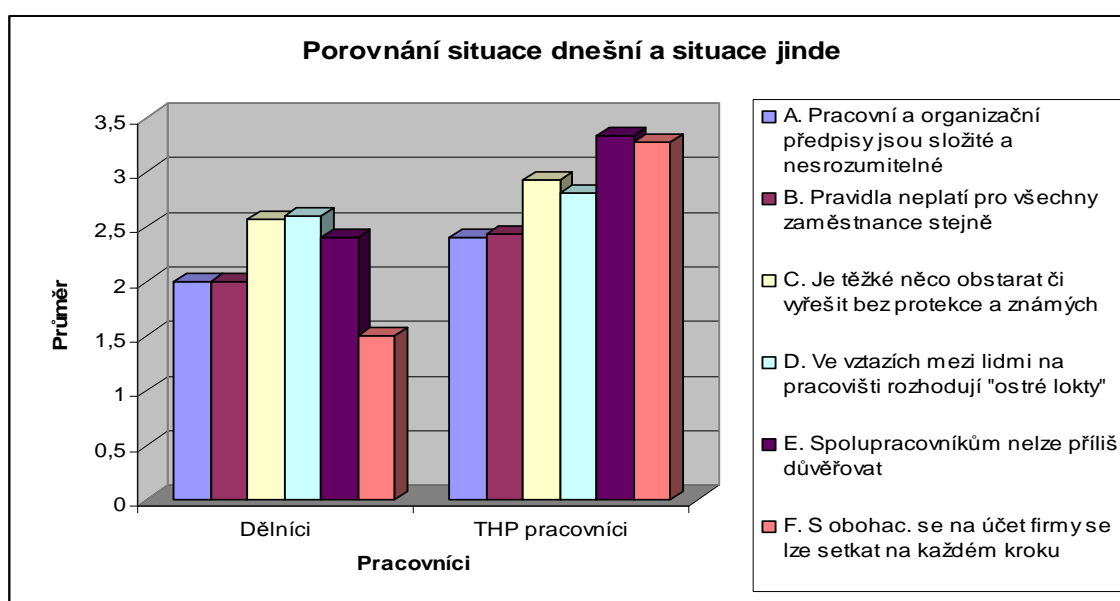
Tabulka č. 20a: Porovnání dnešní situace v podniku se situací jinde v %

	Více než jinde		Stejně jako jinde		O něco méně než jinde		Platí málo, jen zcela	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné	0	16,67	100	46,67	0	23,33	0	13,33
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně	20	10	60	56,67	20	20	0	13,33
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých	0	6,67	43,33	33,33	56,67	20	0	40
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují "ostré lokty"	0	0	40	53,33	60	13,33	0	33,33
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat	0	0	60	13,33	40	40	0	46,67
F. S obohac. se na účet firmy se lze setkat na každém kroku	50	0	50	26,67	0	13,33	0	60

Tabulka č. 20b: Porovnání dnešní situace v podniku se situací jinde v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné	2,00	2,40
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně	2,00	2,43
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých	2,57	2,93
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují "ostré lokty"	2,60	2,80
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat	2,40	3,33
F. S obohac. se na účet firmy se lze setkat na každém kroku	1,50	3,27

Graf č. 20: Porovnání dnešní situace v podniku se situací jinde v průměru



Výsledky a diskuze:

Tvrzení, že s obohacováním se na účet firmy se lze setkat na každém kroku shledalo 50 % dělníků, že platí více než jinde. Na tvrzení, že pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné se shodli všichni dělníci, že platí stejně jako jinde. Na tvrzeních, že je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých a že ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují „ostré lokty“, se téměř 60 % dělníků shodlo, že platí o něco méně než jinde. S obohacováním se na účet firmy se lze setkat na každém kroku hodnotilo 60 % THP pracovníků jako tvrzení, které platí málo, jen zcela. Stejně tak i hodnotilo 40 % THP pracovníků tvrzení, že je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých. Téměř 50 % THP pracovníků se taktéž domnívá že tvrzení, které platí málo, jen zcela je, že spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat. Již z minulých

otázek lze vidět, že THP pracovníci mají mezi sebou dobré vztahy a tyto dobré vztahy, jak lze vidět v této otázce, vyúsťují v jejich vzájemnou důvěru.

Výrok, že s obohacováním se na účet firmy se lze setkat na každém kroku byl výrok, ve kterém se obě skupiny pracovníků výrazně neshodli. Více než polovina THP pracovníků se přiklonila k názoru, že tento výrok platí málo, jen zcela, zatímco 50% dělníků se domnívá, že tento výrok platí více než jinde. Hodnocení dělníků by mohlo být ovlivněno vztahy mezi pracovníky a mezi pracovníky a nadřízenými, které nejsou hodnoceny nejlépe. Popřípadě se mohla projevit „firemní šeptanda“, kdy se mezi pracovníky rozšiřují různé zprávy, které bývají často vymyšlené, různě poupravené, ale některé bohužel i pravdivé.

Otázka č. 21: Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte?

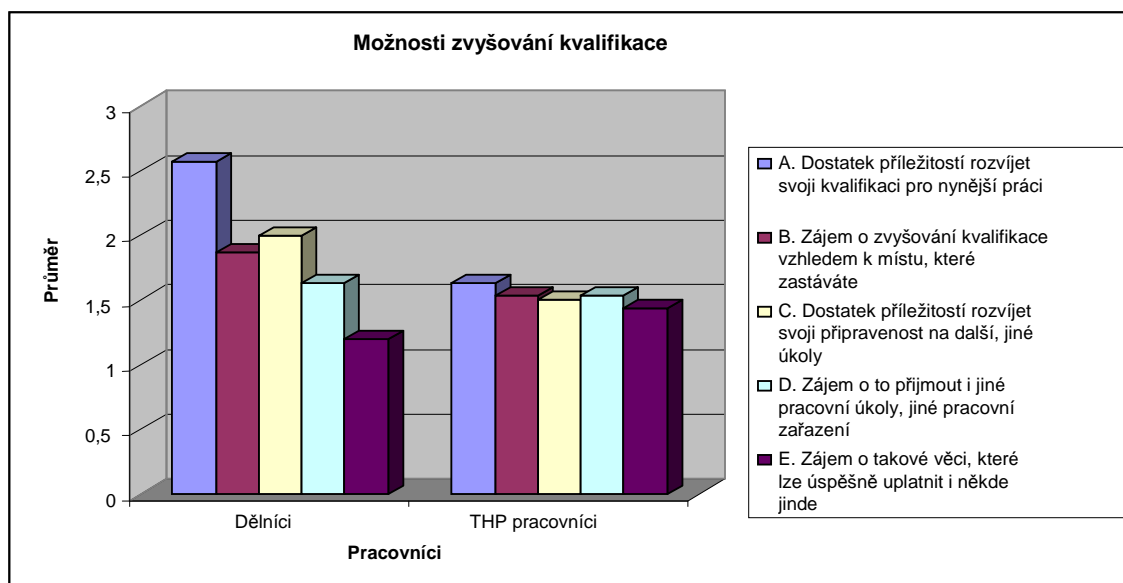
Tabulka č. 21a: Možnosti zvyšování kvalifikace v %

	Určitě		Částečně		Ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	0	43,33	43,33	50	56,67	6,67
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	26,67	53,33	60	40	13,33	6,67
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	0	50	100	50	0	0
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	46,67	46,67	43,33	53,33	10	0
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	90	56,67	10	43,33	0	0

Tabulka č. 21b: Možnosti zvyšování kvalifikace v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	2,57	1,63
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	1,87	1,53
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	2,00	1,50
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	1,63	1,53
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	1,20	1,43

Graf č. 21: Možnosti zvyšování kvalifikace v průměru



Výsledky a diskuze:

Z tabulky č. 21a je patrné, že 90 % dělníků má v rámci zvyšování kvalifikace určitě zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde a téměř 50 % dělníků by určitě přijalo i jiné pracovní úkoly či jiné pracovní zařazení. Všichni (100 %) dělníci se shodli, že mají částečné možnosti rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly a 60 % dělníků má částečný zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají. Naopak téměř 57 % dělníků se domnívá, že nemají dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci a s tímto faktem jsou převážně nespokojeni (viz otázka č. 12). Více než 1/2 THP pracovníků má určitě zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde a o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastávají. Téměř 1/2 by přijala i jiné pracovní úkoly či jiné pracovní zařazení. Téměř 44 % THP pracovníků shledalo, že mají určitě dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci a zároveň 1/2 se domnívá, že má určitě dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly.

Řada firem si dnes již uvědomuje, že nutně musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Dávno pominula doba, kdy personální oddělení podniku přijalo nového pracovníka s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se již nestaralo. Je prokázáno, že pracovníci, kteří si jsou vědomi toho, že firma neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, jsou výkonnější a celkově motivovanější než ti,

kteří v rámci společnosti možnost rozvoje nemají. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má kromě již zmíněné motivace zaměstnanců pro společnost hned několik významů. Vzděláváním vlastních zaměstnanců přispívá společnost k rozvoji jejich potenciálu a tím i ke zvyšování jejich pracovního výkonu, pomáhá jí držet krok s konkurencí a v neposlední řadě pružně reagovat na stále se zvyšující nároky zákazníků.

Otázka č. 22: Na co by se z vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné?

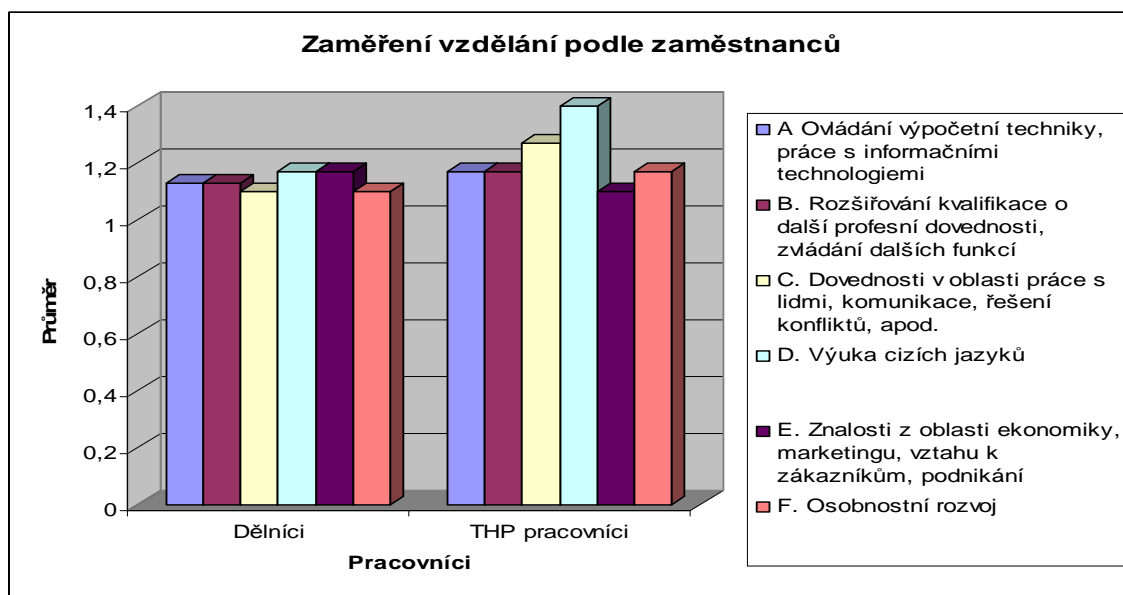
Tabulka č. 22a: Zaměření vzdělávání podle zaměstnanců firmy v %

	Ano		Ne	
	Děl.	THP	Děl.	THP
A Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	86,67	83,33	13,33	16,67
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí	86,67	83,33	13,33	16,67
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	90	73,33	10	26,67
D. Výuka cizích jazyků	83,33	60	16,67	40
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání	83,33	90	16,67	10
F. Osobnostní rozvoj	90	83,33	10	16,67

Tabulka č. 22b: Zaměření vzdělávání podle zaměstnanců firmy v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	1,13	1,17
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí	1,13	1,17
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	1,10	1,27
D. Výuka cizích jazyků	1,17	1,40
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání	1,17	1,10
F. Osobnostní rozvoj	1,10	1,17

Graf č. 22: Zaměření vzdělávání podle zaměstnanců firmy v průměru



Výsledky a diskuze:

Dělníci se shodli, že vzdělávání by se mělo nejvíce zaměřit na osobnostní rozvoj a na dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod. Tyto 2 možnosti vzdělávání by přijalo 90 % dělníků. Zbylé náměty možného vzdělávání shledalo vždy více jak 80 % z dělníků jako přínosné. THP pracovníci (90 %) by nejraději zaměřili své vzdělávání na zdokonalení znalostí z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, podnikání. Více než 83 % THP pracovníků se domnívá, že vzdělávání by mělo být více zaměřeno na osobnostní rozvoj, rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládnání dalších funkcí a na ovládání výpočetní techniky a práce s informačními technologiemi. Téměř 27 % THP pracovníků nemá zájem zvýšit své dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod. Vzdělávání by se podle 40 % THP pracovníků nemělo zaměřit na výuku cizích jazyků. Zde se dá předpokládat, že toto hodnocení mohlo být ovlivněno pracovníky, kteří už některý cizí jazyk ovládají. Domnívají se, že jejich úroveň vzdělání v cizím jazyce je dostačující pro jejich pracovní pozici a nemají tedy potřebu se nadále v daném cizím jazyce vzdělávat a ani nemají zájem začínat s novým.

Podniky se snaží motivovat své zaměstnance ke zvyšování kvalifikace. Osvědčilo se plné hrazení nákladů na vzdělávání firmou, kde je pracovník zaměstnán. Vhodné je také

organizovat kurzy a školení někde v blízkosti sídla firmy, nikoliv přímo v podniku, protože účastníci kursu jsou vyrušováni pracovními povinnostmi. Je důležité, aby zaměstnanec, který absolvuje školení, své znalosti ve firmě náležitě uplatnil.

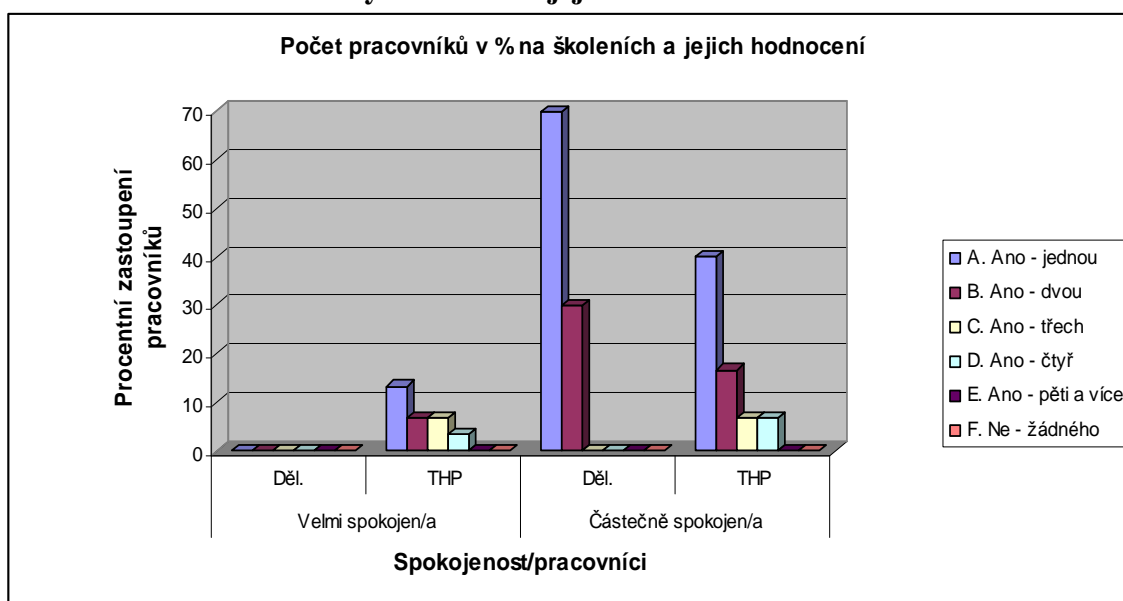
Efektivní vzdělávání snižuje náklady na zaškolení, zlepšuje výkonnost jednotlivce, týmu i organizace jako celku, zlepšuje provozní flexibilitu, ale také láká kvalitní pracovníky a zvyšuje oddanost a angažovanost pracovníků. Samozřejmě usnadňuje řízení a pomáhá v utváření pozitivní kultury v organizaci a k dosažení potřebných změn.

Otázka č. 23: Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, kurzu, apod. a jak je hodnotíte (úroveň, kvalita, rozsah, přínos)?

Tabulka č. 23: Hodnocení školení v %

Počet zúčastnění	Velmi spokojen/a		Částečně spokojen/a		Málo spokojen/a		Zcela nespokojen/a	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Ano - jednou	0	13,33	70	40	0	0	0	0
B. Ano - dvou	0	6,67	30	16,67	0	0	0	0
C. Ano - třech	0	6,67	0	6,67	0	0	0	0
D. Ano - čtyř	0	3,33	0	6,67	0	0	0	0
E. Ano - pěti a více	0	0	0	0	0	0	0	0
F. Ne - žádného	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 23: Počet navštívených školení a jejich hodnocení zaměstnanci



Výsledky a diskuze:

Všichni dotazovaní se zúčastnili v posledních měsících minimálně jednoho školení a byli s ním velmi či částečně spokojeni. Jednoho školení se zúčastnilo 70 % dělníků a bylo s ním částečně spokojeno. Stejně tak i hodnotilo zbylých 30 % dělníků, kteří ovšem navštívili školení dvě. Jednoho školení se zúčastnilo 13,33 % THP pracovníků, kteří byli velmi spokojeni a 40 % THP pracovníků, kteří byli částečně spokojeni.

Respondenti byli se školeními či kurzy, kterých se zúčastnili velmi či částečně spokojeni, tudíž se dá předpokládat, že školení bylo pro ně přínosné. Z předešlých otázek lze usoudit, že pracovníci mají zájem o další možnosti zvyšování kvalifikace, avšak podnik jim to úplně neumožňuje. Podnik nemůže všem pracovníkům vyjít vstříc, musí poskytovat takové možnosti zvyšování kvalifikace, které budou přínosné jak pro pracovníky, tak hlavně pro podnik samotný.

Otázka č. 24: Poskytuje vám vedení firmy zaměstnanecké výhody (jako např. další dovolená, apod.)?

Tabulka č. 24a: Hodnocení poskytovaných výhod v %

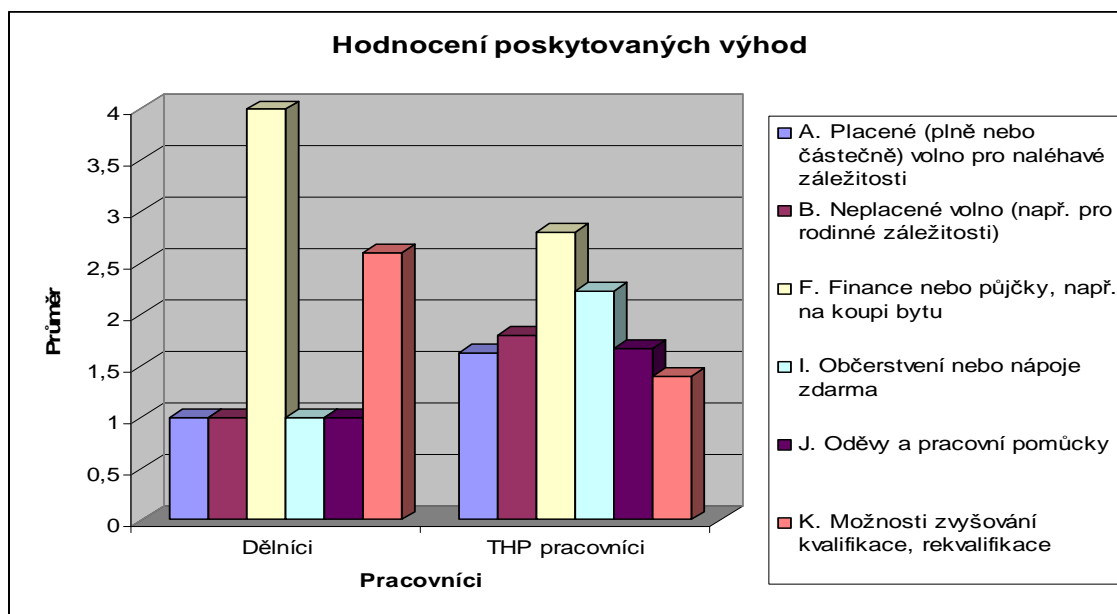
Zaměstnanecké výhody	1.		2.		3.		4.	
	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP	Děl.	THP
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	100	53,33	0	30	0	16,67	0	0
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	100	20	0	80	0	0	0	0
C. Ubytování nebo bydlení	0	0	0	0	90	93,33	10	6,67
D. Vlastní zdravotní péči	0	23,33	100	26,67	0	50	0	0
E. Příspěvek na závodní stravování	90	100	10	0	0	0	0	0
F. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	0	0	0	20	0	80	100	0
G. Další přípl. na děti (mimo přídavků na děti), zařízení pro děti (mateř. školky, letní tábory, apod.)	100	50	0	50	0	0	0	0
H. Zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci	100	76,67	0	16,67	0	0	0	6,67
I. Občerstvení nebo nápoje zdarma	100	23,33	0	30	0	46,67	0	0
J. Oděvy a pracovní pomůcky	100	56,67	0	20	0	23,33	0	0
K. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	0	80	70	0	0	20	30	0
L. Něco jiného	0	0	0	0	0	0	0	0

Pozn.: 1. Poskytuje, je to opravdu výhoda 3. Neposkytuje, ale příliš to nevdáří
2. Poskytuje, ale moc to neznamená 4. Neposkytuje, ačkoliv bych to přivítal

Tabulka č. 24b: Hodnocení poskytovaných výhod v průměru

	Dělníci	THP pracovníci
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	1,00	1,63
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	1,00	1,80
C. Ubytování nebo bydlení	3,10	3,07
D. Vlastní zdravotní péči	2,00	2,27
E. Příspěvek na závodní stravování	1,10	1,00
F. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	4,00	2,80
G. Další příplatky na děti (mimo přídavků na děti), zařízení pro děti (mateřské školky, letní tábory, apod.)	1,00	1,50
H. Zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci	1,00	1,37
I. Občerstvení nebo nápoje zdarma	1,00	2,23
J. Oděvy a pracovní pomůcky	1,00	1,67
K. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	2,60	1,40
L. Něco jiného		

Graf č. 24: Hodnocení poskytovaných výhod v průměru



Výsledky a diskuze:

Z tabulky č. 24a lze usoudit, že podnik poskytuje svým zaměstnancům téměř všechny zaměstnanecké výhody, které byli v dotazníku navrženy. Všichni (100 %) dělníci se shodli, že zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje a jsou opravdovou výhodou jsou tyto: placené volno pro naléhavé záležitosti, neplacené volno, další příplatky na děti či zařízení pro děti, zařízení či poukázky pro sport, kulturu a rekreaci,

občerstvení nebo nápoje zdarma a oděvy a pracovní pomůcky. Zdravotní péči shledávají všichni (100 %) dělníci jako výhodu, kterou podnik poskytuje, ale příliš neznamená. Ubytování nebo bydlení je podle 90 % dělníků výhoda, která není podnikem poskytována, ale příliš to nevadí. Naopak všichni dělníci by přivítali finance nebo půjčky, ale podnik tuto výhodu neposkytuje. 30 % dělníků by mělo zájem o další možnosti zvyšování kvalifikace či rekvalifikaci, ale právě jim tato možnost není poskytnuta.

THP pracovníci se všichni (100 %) shodli pouze na jedné zaměstnanecké výhodě, a to je příspěvek na stravování, kterou shledávají jako opravdovou výhodu. Další výhody, které podnik poskytuje a jsou pro více než 3/4 THP pracovníků opravdovou výhodou, jsou: možnosti zvyšování kvalifikace a zařízení či poukázky pro sport, kulturu a rekreaci. Pro 80 % THP pracovníků je neplacené volno výhodou, kterou podnik poskytuje, ale příliš to neznamená. Více než 90 % THP pracovníků a stejně tak i dělníků se shodlo v názoru, že podnik neposkytuje pro své zaměstnance ubytování nebo bydlení, ačkoliv to příliš nevadí. U této zaměstnanecké výhody lze říct, že tato výhoda jako jediná z uvedených není podnikem nabízena žádnému zaměstnanci.

Z výsledků lze říci, že podnik neposkytuje zaměstnanecké výhody všem stejně. Ovšem kolektivní smlouva říká přesný opak. Z čehož vyplývá, že jsou někteří pracovníci málo informováni o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných podnikem. Mnozí z nich čerpají již delší dobu výhody stále stejné a o ostatní se nezajímají, jelikož je nepotřebují.

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží získat a udržet si zaměstnance. Zároveň se je takto snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Nemusí se přitom jednat jen o obligátní stravenky.

Poskytování benefitů je dnes obvyklé ve většině středních a velkých soukromých podniků a leckde se dokonce stalo důležitou součástí personální politiky a řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci drobných podnikatelů se bez benefitů bohužel často musejí obejít, protože jejich zaměstnavatel se v dané problematice neorientuje a obává se třeba navýšení administrativy. Ve státním sektoru jsou odlišná struktura benefitů

i způsob jejich poskytování dány jiným charakterem organizací a podniků, historickými důvody i platnými právními předpisy.

Důvodů, proč zaměstnavatelé benefity svým zaměstnancům poskytují a neřeší vše prostým navýšením platu, je přinejmenším několik:

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci platu,
- poskytování benefitů je obvyklé u většiny zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda.

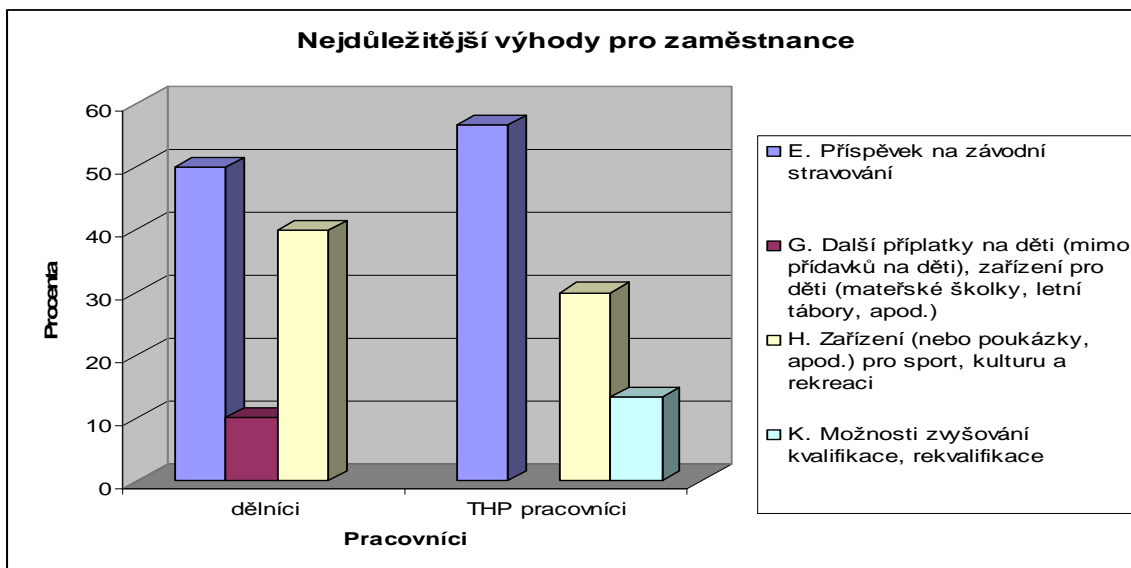
Otázka č. 25: Z předchozího seznamu vyberte a napište tu zaměstnaneckou

výhodu, se kterou jste opravdu spokojen/a a ceníte si jí:

Tabulka č. 25: Hodnocení poskytovaných výhod v %

	Dělníci	THP pracovníci
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	0	0
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	0	0
C. Ubytování nebo bydlení	0	0
D. Vlastní zdravotní péči	0	0
E. Příspěvek na závodní stravování	50	56,67
F. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	0	0
G. Další příplatky na děti (mimo přídavků na děti), zařízení pro děti (mateřské školky, letní tábory, apod.)	10	0
H. Zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci	40	30
I. Občerstvení nebo nápoje zdarma	0	0
J. Oděvy a pracovní pomůcky	0	0
K. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	0	13,33
L. Něco jiného		

Graf č. 25: Hodnocení poskytovaných výhod v %



Výsledky a diskuze:

Respondenti z obou skupin pracovníků si nejvíce cení příspěvku na závodní stravování. Další poskytovanou zaměstnaneckou výhodou, kterou si zaměstnanci cení je zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci. Možnosti zvyšování kvalifikace či rekvalifikace uvedlo jako nejcennější výhodu 13,33 % THP pracovníků, 10 % dělníků se domnívá, že tou výhodou jsou další příplatky na děti (mimo přídavek na děti), zařízení pro děti (mateřské školky, letní tábory, apod.).

5. Diskuse

Nové směry v řízení lidských zdrojů můžeme obecně charakterizovat jako rozvoj lidských zdrojů, který představuje koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. Bez neustálého prohlubování znalostí a rozšiřování dovedností lidí není trvalý rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti možný.

V Severočeských dolech při neustálém zvyšování kvalifikační náročnosti práce je vyvolána potřeba dalšího rozšiřování a prohlubování vzdělání zaměstnanců. Cílem je zajistit odborný potenciál zaměstnanců, kteří pak tuto investici společnosti zúročí svou prací, odvedenou na odpovídající profesionální úrovni. Doly vynakládají finanční prostředky na prohlubování kvalifikace zaměstnanců, a také na dosažení vyššího stupně vzdělávání formou studia na středních a vysokých školách.

Možnosti zvyšování kvalifikace jsou pro téměř 1/2 pracovníků u obou skupin velmi důležité. Více než 3/4 THP pracovníků je spokojeno s možnostmi zvyšování kvalifikace, zatímco více než 1/2 dělníků je spíše nespokojena či zcela nespokojena. Obě skupiny pracovníků by měli v rámci zvyšování kvalifikace největší zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde. THP pracovníci se shodují, že mají dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci, zatímco více než 1/2 dělníků shledává, že nemají dostatek příležitostí. Aby vzdělávání bylo opravdu přínosné, mělo by se podle 90 % dělníků zaměřit na osobnostní rozvoj a dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod. THP pracovníci by nejvíce přivítali, aby se vzdělávání zaměřilo na znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům a podnikání.

Podniky se snaží motivovat své zaměstnance ke zvyšování kvalifikace. Osvědčilo se plné hrazení nákladů na vzdělávání firmou, kde je pracovník zaměstnán. Vhodné je také organizovat kurzy a školení někde v blízkosti sídla firmy, nikoliv přímo v podniku, protože účastníci kursu jsou vyrušováni pracovními povinnostmi. Je důležité, aby zaměstnanec, který absolvuje školení, své znalosti ve firmě náležitě uplatnil.

Ze zkoumaného vzorku pracovníků se všichni (dělníci i THP pracovníci) v posledních měsících zúčastnili minimálně jednoho školení s profesním zaměřením, někteří dokonce dvou, tří či čtyř a všichni pracovníci byli se školením velmi či částečně spokojeni.

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je musí pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. Podle současného pojetí představuje firemní kultura představy, přístupy a hodnoty společné nejen lidem ve vedení firmy, ale i všem jejím zaměstnancům. Firemní kulturu je možné definovat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování jejích členů.

Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Jedná se o zásady, pravidla a sociální normy upravující soužití a vztahy a komunikaci v podniku. Dobré vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi důležité pro všechny pracovníky a pro téměř polovinu THP pracovníků dokonce mimořádně důležité. Téměř 85 % THP pracovníků je spokojeno se spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků, zatímco 2/3 dělníků jsou spíše nespokojeni. Pro pracovníky je i velmi důležitý vztah vedení k zaměstnancům. Obě skupiny pracovníků spíše souhlasí s výrokem, že zaměstnanci i vedení jsou „na jedné lodi“ a mají společný zájem. Dělníci se domnívají, že vedoucí spíše neumějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly a změnu nadřazených shledává více jak polovina jako změnu asi nutnou či přínosnou.

Jednou z příčin slabé podnikové kultury u nás jsou nedostatky v komunikaci se zaměstnanci. Lze říci, že pro obě skupiny pracovníků je informovanost o dění v podniku a na pracovišti velmi důležitá. Téměř 2/3 THP pracovníků je s informovaností o dění v podniku spokojeno, zatímco téměř 3/4 dělníků je spíše nespokojeno, proto téměř 1/2 pracovníků z obou skupin shledává lepší informovanost zaměstnanců jako změnu přínosnou.

Firemní komunikace může být standardizovaná nebo nestandardizovaná. Do standardizované firemní komunikace řadíme oběžníky, výroční zprávy, pravidelné porady nebo podnikové dopisy. Vydávané pokyny jsou přesně (písemně) dány a příliš velká diskuze nebývá nutná. Nevýhodou je právě tato sterilita, která může zaměstnance stavět do role pasivních posluchačů a „řešitelů“ zadaných příkazů. Do nestandardizované firemní komunikace patří neformální pohovory, rozhovory, ale i šeptandy či pomluvy. Téměř 3/4 pracovníků z obou skupin shledalo, že důležité informace o dění v podniku se k nim dostávají pravidelně z firemních časopisů, oběžníků, letáků, apod., což spadá do standardizované komunikace. Téměř polovina THP pracovníků se ovšem domnívá, že nejčastěji se k nim dostávají důležité informace o dění v podniku prostřednictvím přímého nadřízeného, naopak téměř 3/4 dělníků shledává, že tímto způsobem se k nim informace dostávají jen občas.

Vypovídací schopnost o podnikové kultuře má podle řady autorů také spokojenost zaměstnanců. Se svým zaměstnáním je 80 % dělníků spokojeno a více než polovina THP pracovníků dokonce velmi spokojena. Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale i pro podávání kvalitního výkonu. Při hodnocení jednotlivých faktorů práce byli obě skupiny pracovníků nejvíce spokojeni s pracovní jistotou, pracovní dobou, pověstí či dobrým jménem firmy. Naopak nejméně byli pracovníci spokojeni se spravedlností v odměňování, platem a odměnami a již zmíněnou informovaností o dění v podniku, ačkoliv tyto faktory hodnotili jako velmi důležité.

Výzkumem bylo prokázáno, že na formování firemního klimatu se kromě pracovní spokojenosti zaměstnanců, firemní komunikace a jiných faktorů podílí také sociální klima a způsob pracovní motivace a stimulace zaměstnanců. Pracovníci spíše souhlasí s tvrzením, že ve firmě je celkově dobré sociální klima. Jako důležitý nástroj motivace pracovníků se v poslední době stále více objevují zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody umožňují poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Pro téměř 90 % dělníků jsou poskytované výhody velmi důležité, THP pracovníci přikládají této formě motivace spíše střední důležitost. Jako nejcennější zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje shledaly shodně obě skupiny pracovníků příspěvek na stravování, zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci a někteří THP pracovníci také možnost zvyšování kvalifikace.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo specifikovat rozhodující vlivy působící při formování podnikové kultury v souvislosti s novými směry v řízení lidských zdrojů.

Podniková kultura Severočeských dolů vychází ze staletého odkazu hornictví, které při využívání všech nejmodernějších poznatků vědy a vynálezů techniky vždy respektuje přírodní síly, fyzikální, chemické a biologické zákony. Horníci jsou především lidé, kteří se při své každodenní rizikové práci musí vždy spoléhat sami na sebe, na znalosti, odvahu, odpovědnost a pomoc svých kolegů. V posledních letech se do popředí priorit a hodnot dostává velmi silně ochrana a obnova životního prostředí. Dlouhodobé zkušenosti daly vzniknout silným mezilidským vazbám a sounáležitosti, a to jak v konkrétních malých týmech, tak v celé pospolitosti horníků a obcí, kde žijí. Stručně je možné charakterizovat podnikovou kulturu Severočeských dolů slovy: spolehlivost, odpovědnost, stabilita, spolupráce.

Stabilita a dobré sociální zázemí – to jsou atributy, na kterých stavějí Severočeské doly pro své zaměstnance svou základnu, a připravují jim tak podmínky pro kvalitní výkon jejich profese. V podvědomí široké veřejnosti jsou Severočeské doly známé svou vstřícnou sociální politikou, která i formou zaměstnaneckých benefitů dlouhodobě motivuje své zaměstnance.

Z výsledků lze říci, že Severočeské doly mají dobrou podnikovou kulturu, ale existují určité faktory, které jí negativně ovlivňují. Jedním z nich je nedostatečná informovanost zaměstnanců o dění v podniku a na pracovišti, a to především u dělníků. Mezi vedením a dělníky viditelně vážne komunikace. Dělníci shledali, že jejich nadřízení spíše neumějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly, spíše neseznamují své zaměstnance se svými záměry a spíše si nenechají do věcí mluvit, tedy nepřipouštějí si diskuzi. Nadřízení si vůči dělníkům udržují určitý mocenský odstup, který byl typický pro podniky před rokem 1989 a spočíval v zadržování důležitých informací vedoucími pracovníky. Informovanost o dění v podniku je jedním z důležitých faktorů, který umožňuje pracovníkům ztotožnit se s cíly firmy, a tím zvýšit jejich výkon. Nedostatečná informovanost naopak snižuje jejich motivaci. Není se tedy čemu divit, když dělníci

považují změny nadřazených či výměnu vedení, změny stylu řízení a způsobu jednání s lidmi jako změny, které jsou v podniku asi nutné.

Další faktor, který ovlivňuje podnikovou kulturu v Severočeských dolech je vzdělávání zaměstnanců. Severočeské doły sice zajišťují v souladu se svými potřebami povinné kurzy a pravidelná školení s profesním zaměřením, ale každý pracovník má jinou potřebu se vzdělávat. Pracovníci především z řad dělníků jsou spíše nespokojeni s možnostmi zvyšování kvalifikace. Obě skupiny pracovníků shledávají, že mají jen částečné možnosti rozvíjet svoji kvalifikaci a připravenost na jiné úkoly. Podnik by měl zajistit svým zaměstnancům dostatek příležitostí, na základě kterých by zvyšovali svou dosavadní kvalifikaci a rozvíjeli svou osobnost i v jiných oblastech. Z výsledků lze vidět, že všichni pracovníci (dělníci i THP pracovníci) v rámci vzdělávání mají zájem především o osobnostní rozvoj, znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, podnikání a vztahu k zákazníkům, ovládnutí výpočetní techniky a práce s informačními technologiemi. Vedoucím pracovníkům lze doporučit zvyšování dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod., aby se odstranila bariéra mezi nimi a pracovníky.

Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se dnes již neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Stejně jako je nutné investovat do ostatních zdrojů (materiálních, strojů, budov, zařízení), je nezbytné investovat i do zdrojů lidských. Vzdělávání by tedy nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici, která přispívá k úspěšnému rozvoji nejen jednotlivců či týmů, ale i celého podniku.

Abstract

There is a fast development of managing human resources. Development of human resources will be oriented on working person. This employee is characterised by talent, experiences, self-examination, lifelong educating... Continuous educating and staff's development are able to ensure longtime development, grow and be able to compete. Human resources development and staff's education ensure also flexibility of all company. Company which ensure staff's education and development is called like „learning company“.

In every company there are a lot of opinions on culture in company, social values, standards and ways how to organize social and working situations which are based on longtime experiences. We can call it like „atmosphere in company“. This atmosphere does not exist in vacancy. It is influenced by a lot of factors and on the other hand this atmosphere influence future situations like: fruitfulness, effectiveness, possible problems and sanctions... This is the reason why is management of company interested in this atmosphere.

7. Přehled použité literatury

1. Kleibl, J. – Dvořáková, Z. – Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
2. Dědina, J. – Čejka, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. Praha: Brabapress 93, s.r.o., 1999, 170 s. ISBN 80-9027160X
3. Pfeifer, L. – Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993, 114 s. ISBN 80-7169-018-X
4. Lukeš, M. – Nový, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9
5. Šuleř, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1997, 213 s. ISBN 8085839-19-9
6. Crainer, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8
7. Plamínek, J. *Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005, 175 s. ISBN 80-247-1092-7
8. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8
9. Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6
10. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
11. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
12. Livian, Y. F. – Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, s.r.o., 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X
13. Stýblo, J. *Moderní management*. Praha: Grada Publishing, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4
14. Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Management Press, 1998, 558 s. ISBN 80-85943-57-3

15. Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu v podniku*, Praha: Prospektrum, 1994 , 411 s. ISBN 80-7175-010-7
16. Nový, I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*, Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3
17. Armstrong, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 2000, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
18. Brooks, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
19. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5
20. Milkovich, T – Boudreau, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3

Příloha č. 1 Dotazník – Analýza podnikové kultury

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, zaměřeného na podnikovou kulturu ve Vaší společnosti. Údaje zjištěné v dotazníku budou použity pro účely mé diplomové práce a Vaše odpovědi zůstanou anonymní.

Pokyny k vyplnění:

Vhodné odpovědi zakroužkujte, či zvýrazněte. U některých otázek vypište odpověď stručně vlastními slovy (je-li u otázky výslovně stanoveno, lze označit odpovědi více).

1. Pohlaví

- | |
|-------------------|
| 1. Žena
2. Muž |
|-------------------|

2. Věk

- | |
|---|
| 1. 24 a méně let
2. 25 až 29
3. 30 až 34
4. 35 až 39
5. 40 až 49
6. 50 až 59
7. 60 a více |
|---|

3. Jaký je Váš nejvyšší stupeň dokončeného vzdělání?

- | |
|--|
| 1. Základní
2. Odborné bez maturity
3. Střední s maturitou
4. Vyšší odborné
5. Vysokoškolské |
|--|

4. Která z následujících profesí nejlépe vystihuje Vaši současnou funkci?

- | |
|---|
| 1. Asistent
2. Referent
3. Analytik
4. Koordinátor
5. Manager
6. Konzultant
7. Školící pracovník
8. Dělník
9. Jiné (prosím specifikujte)..... |
|---|

5. Jak dlouho jste v současném zaměstnání?

- | |
|---|
| 1. méně než 1 rok
2. 1 až 2 roky
3. 2 až 3 roky
4. 3 až 5 let
5. 5 až 7 let
6. 7 až 10 let
7. více než 10 let |
|---|

6. Kolik let již pracujete?

1. méně než 1 rok
2. 1 až 2 roky
3. 2 až 4 roky
4. 4 až 7 let
5. 7 až 10 let
6. 10 až 15 let
7. 15 až 20 let
8. 20 až 30 let
9. více než 30 let

7. Jak moc jsou pro Vás osobně důležité následující stránky práce a zaměstnání:

	Mimořádně	Velmi	Středně	Málo	Vůbec ne
A. Spravedlnost v odměňování	1	2	3	4	5
B. Výše Vaší mzdy	1	2	3	4	5
C. Poskytované výhody pro zaměstnance	1	2	3	4	5
D. Obsah vykonávané práce	1	2	3	4	5
E. Využití vlastních schopností kvalifikace	1	2	3	4	5
F. Nynější postavení	1	2	3	4	5
G. Perspektivy zlepšení	1	2	3	4	5
H. Vztah vedení k zaměstnancům	1	2	3	4	5
I. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti	1	2	3	4	5
J. Pověst a dobré jméno firmy	1	2	3	4	5
K. Možnost podílet se na řízení firmy	1	2	3	4	5
L. Dobrá organizace práce	1	2	3	4	5
M. Vyhovující pracovní doba	1	2	3	4	5
N. Možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5
O. Snadné dojíždění do zaměstnání	1	2	3	4	5
P. Informovanost o dění v podniku a na pracovišti	1	2	3	4	5

8. Jak jste celkově spokojen/a s následujícími věcmi:

	1. Velmi spokojen/a	2. Spíše spokojen/a	3. Spíše nespokojen/a	4. Velmi nespokojen/a
A. Stav bezpečnosti práce, vybavení pomůckami, apod.	1	2	3	4
B. Úroveň hygienických zařízení	1	2	3	4
C. Dostupnost technických, ekonomických, atd., informací	1	2	3	4
D. To, jak se podnik stará o ochranu životního prostředí	1	2	3	4
E. Jistoty a perspektivy, které nabízí podnik jako zaměstnavatel	1	2	3	4
F. Způsob, jakým se podnik prezentuje široké veřejnosti	1	2	3	4
G. Slogany a symboly, které provázejí jeho reklamní kampaň	1	2	3	4

**9. Na čem podle Vás závisí dobré postavení a celkový úspěch v práci ve Vaší firmě?
(zvýrazněte nejvýše dvě položky, tu důležitější podtrhněte).**

1. Na profesních znalostech a dovednostech
2. Na osobním výkonu a soutěživosti
3. Na schopnosti prosadit se
4. Na spolupráci v pracovní skupině
5. Na dobrých vztazích s přímými nadřízenými
6. Na náhodě, štěstí
7. Na něčem jiném

10. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

1. Velmi spokojen/a
2. Spokojen/a
3. Spíše nespokojen/a
4. Nespokojen/a

11. Jakými cestami se k Vám dostávají důležité informace o dění v podniku?

	Nejčastěji	Pravidelně	Občas	Ne
A. Prostřednictvím e-mailu, internetu	1	2	3	4
B. Nástěnky, informační panely	1	2	3	4
C. Firemní časopis, oběžníky, letáky, apod.	1	2	3	4
D. Neformálně - firemní "šeptandou"	1	2	3	4
E. Prostřednictvím přímého nadřízeného	1	2	3	4

12. Jak jste spokojen/a s následujícími faktory:

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
A. Náplň práce	1	2	3	4
B. Dobrými vztahy s managementem	1	2	3	4
C. Oprávněním dělat rozhodnutí	1	2	3	4
D. Platem a odměnami	1	2	3	4
E. Nynější funkcí	1	2	3	4
F. Poskytovanými výhodami pro zaměstnance	1	2	3	4
G. Spravedlností v odměňování	1	2	3	4
H. Potenciálním kariérním postupem	1	2	3	4
I. Veřejným nebo interním uznáním	1	2	3	4
J. Pracovní jistotou	1	2	3	4
K. Spoluprací zaměstnanců a spolupracovníků	1	2	3	4
L. Pracovní dobou	1	2	3	4
M. Informovaností o dění v podniku	1	2	3	4
N. Možnostmi zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
O. Pověstí/dobrym jménem firmy	1	2	3	4

13. Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny:

	Přínosné	Asi nutné	Není třeba	Špatné
A. Změny nadřízených, výměna vedení	1	2	3	4
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	1	2	3	4
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	1	2	3	4
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	1	2	3	4
E. Změny organizace práce	1	2	3	4
F. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	1	2	3	4
G. Zvyšování mezd	1	2	3	4
H. Propuštění, snižování stavu zaměstnanců	1	2	3	4
I. Důraz na kvalitu práce	1	2	3	4
J. Přizpůsobivost lidí, nutnost zvládnout více funkcí	1	2	3	4
K. Útlumové programy, likvidace některých částí firmy	1	2	3	4
L. Změny zaměření výroby, technologie	1	2	3	4
M. Práce s výpočetní technikou, novými systémy informací	1	2	3	4
N. Nutnost ovládnutí cizího jazyka	1	2	3	4
O. lepší informovanost zaměstnanců	1	2	3	4
P. Demokratičnost, účast na řízení	1	2	3	4
Q. Změny pracovní doby	1	2	3	4
R. Něco jiného	1	2	3	4

14. Jaký způsob řízení uplatňují manažeři ve Vaší firmě?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
A. Kladou důraz na pracovní výkon a kvalitu práce	1	2	3	4
B. Vytváří zaměstnancům podmínky pro další pracovní rozvoj	1	2	3	4
C. Seznamují zaměstnance se svými záměry	1	2	3	4
D. Poskytují přiměřené pravomoci nižším článkům řízení	1	2	3	4
E. Zajímají se o názory a nápady zaměstnanců	1	2	3	4
F. Vedení firmy má koncepci dlouhodobého rozvoje	1	2	3	4
G. Vedení firmy rozvíjí týmovou práci	1	2	3	4
H. Dovedou ocenit dobrou práci a postihnout práci špatnou	1	2	3	4
I. Dbají na to, aby pracovníci byli dobře vyškoleni k výkonu práce	1	2	3	4
J. Racionálně a přesně vymezují pravomoci a kompetence jednotlivých článků řízení	1	2	3	4

15. Lze o Vašich přímých nadřízených říci, že:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
A. Jsou nároční na kvalitu práce podřízených	1	2	3	4
B. Jsou přísní při posuzování přestupků proti kázni	1	2	3	4
C. Nenechají si do věcí mluvit, nepřipouštějí si diskuzi	1	2	3	4
D. Více se starají o využití pracovní doby	1	2	3	4
E. Prosazují názory vyšších nadřízených a vedení	1	2	3	4
F. Dovedou se zastat svých podřízených	1	2	3	4
G. Mají více pravomocí i odpovědnosti než dříve	1	2	3	4
H. Dodržují zásady slušného a férového jednání	1	2	3	4

16. Jak byste ohodnotil/a

	Výborné	Dobré	Průměrné	Špatné	Nevím
A. Spolupráci mezi členy Vaší pracovní skupiny	1	2	3	4	5
B. Svoji spokojenost se vztahy, atmosférou ve skupině	1	2	3	4	5
C. Rozdělení pravomocí a kompetencí ve skupině	1	2	3	4	5
D. Možnost ovlivnit organizaci práce a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
E. Vztahy mezi jednotlivými skupinami a útvary v podniku	1	2	3	4	5
F. Vztahy mezi jednotlivými org. jednotkami v podniku	1	2	3	4	5

17. Byl/a byste ochoten/a přijmout v zájmu firmy některé z těchto opatření?

	Ano	Možná	Ne
A. Přecházení na jiné pracoviště v případě zachování výše mzdy	1	2	3
B. Přechod do jiného útvaru spojený třeba se změnou působiště, ale s větší perspektivou osobního růstu	1	2	3
C. Přijetí řídicí, manažerské funkce	1	2	3

18. Jaké vztahy mezi zaměstnanci a vedením převažují ve Vaší firmě? Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	1. Zcela souhlasím	2. Spíše souhlasím	3. Spíše nesouhlasím	4. Zcela nesouhlasím
A. Zaměstnanci i vedení jsou "na jedné lodi", mají společný zájem	1	2	3	4
B. Mezi řadovými zaměstnanci a vedením jsou vážné rozpory	1	2	3	4
C. Ve firmě spolu soupeří několik zájmových seskupení	1	2	3	4
D. Mezi řadovými zaměstnanci a jednotlivými pracovními skupinami je dobrá komunikace, není problém něco domluvit	1	2	3	4
E. Ve firmě je celkově dobré sociální klima	1	2	3	4
F. Řadoví zaměstnanci jsou připraveni podpořit vedení firmy i v jeho případném střetu s vlastníkem (správní radou apod.)	1	2	3	4
G. Vedoucí umějí jasně stanovit požadované cíle a úkoly	1	2	3	4

19. Jak jsou u Vás využívány porady nebo setkání vedení podniku se zaměstnanci?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ne
A. Konají se pravidelně	1	2	3
B. Jsou dobře organizovány	1	2	3
C. Přinášejí dostatek informací	1	2	3
D. Dávají možnost uplatnění názorů a připomínek zaměstnanců	1	2	3

20. Porovnáte-li dnešní situaci ve Vašem podniku se situací jinde, platí následující výroky?

	1. Více než jinde	2. Stejně jako jinde	3. O něco méně než jinde	4. Platí málo, jen zcela ojedinelé
A. Pracovní a organizační předpisy jsou složité a nesrozumitelné	1	2	3	4
B. Pravidla neplatí pro všechny zaměstnance stejně	1	2	3	4
C. Je těžké něco obstarat či vyřešit bez protekce a známých	1	2	3	4
D. Ve vztazích mezi lidmi na pracovišti rozhodují "ostré lokty"	1	2	3	4
E. Spolupracovníkům nelze příliš důvěřovat	1	2	3	4
F. S obohacováním se na účet firmy se lze setkat na každém kroku	1	2	3	4

21. Pokud jde o zvyšování kvalifikace, máte:

	Určitě	Částečně	Ne
A. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji kvalifikaci pro nynější práci	1	2	3
B. Zájem o zvyšování kvalifikace vzhledem k místu, které zastáváte	1	2	3
C. Dostatek příležitostí rozvíjet svoji připravenost na další, jiné úkoly	1	2	3
D. Zájem o to přijmout i jiné pracovní úkoly, jiné pracovní zařazení	1	2	3
E. Zájem o takové věci, které lze úspěšně uplatnit i někde jinde	1	2	3

22. Na co by se z vašeho hlediska mělo vzdělávání zaměřit, aby bylo opravdu přínosné? (prosím zvýrazněte)

	Ano	Ne
A. Ovládání výpočetní techniky, práce s informačními technologiemi	1	2
B. Rozšiřování kvalifikace o další profesní dovednosti, zvládání dalších funkcí	1	2
C. Dovednosti v oblasti práce s lidmi, komunikace, řešení konfliktů, apod.	1	2
D. Výuka cizích jazyků	1	2
E. Znalosti z oblasti ekonomiky, marketingu, vztahu k zákazníkům, Podnikání	1	2
F. Osobnostní rozvoj	1	2

23. Zúčastnil/a jste se v posledních měsících nějakého školení, kurzu, apod. a jak je hodnotíte (úroveň, kvalita, rozsah, přínos)?

	1. Velmi spokojen/a	2. Částečně spokojen/a	3. Málo spokojen/a	4. Zcela nespokojen/a
A. Ano - jednou	1	2	3	4
B. Ano - dvou	1	2	3	4
C. Ano - třech	1	2	3	4
D. Ano - čtyř	1	2	3	4
E. Ano - pěti a více	1	2	3	4
F. Ne - žádného	1	2	3	4

24. Poskytuje vám vedení firmy zaměstnanecké výhody (jako např. další dovolená, apod.)?

	1	2	3	4
1. Poskytuje, je to opravdu výhoda				
2. Poskytuje, ale moc to neznamena				
3. Neposkytuje, ale příliš to neva				
4. Neposkytuje, ačkoliv bych to přivítal				
A. Placené (plně nebo částečně) volno pro naléhavé záležitosti	1	2	3	4
B. Neplacené volno (např. pro rodinné záležitosti)	1	2	3	4
C. Ubytování nebo bydlení	1	2	3	4
D. Vlastní zdravotní péči	1	2	3	4
E. Příspěvek na závodní stravování	1	2	3	4
F. Finance nebo půjčky, např. na koupi bytu	1	2	3	4
G. Další příplatky na děti (mimo přídavků na děti), zařízení pro děti (mateřské školky, letní tábory, apod.)	1	2	3	4
H. Zařízení (nebo poukázky, apod.) pro sport, kulturu a rekreaci	1	2	3	4
I. Občerstvení nebo nápoje zdarma	1	2	3	4
J. Oděvy a pracovní pomůcky	1	2	3	4
K. Možnosti zvyšování kvalifikace, rekvalifikace	1	2	3	4
L. Něco jiného.....	1	2	3	4

(Zde prosím napište tu výhodu, která v seznamu chybí a o kterou byste stáli)

25. Z předchozího seznamu vyberte a napište tu zaměstnaneckou výhodu, se kterou jste opravdu spokojen/a a ceníte si jí:

(stačí jí vypsát písmenem).....

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.