

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT

Studijní obor: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ KULTURA VE VYBRANÉ FIRMĚ

Vedoucí diplomové práce: doc.Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor diplomové práce: Bc. Lucie Hanušová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie HANUŠOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Podniková kultura ve vybrané firmě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu a popsat sdílené hodnoty podnikové kultury v organizaci.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, řízení lidských zdrojů, motivaci a hodnocení pracovníků. Teoreticky získané informace soustředit do literární rešerše. Dále načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků i majitelů, a to pomocí cíleně vypracovaných dotazníků, pomocí TBSD, přímého rozhovoru či osobního pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informací se soustředit na celkové zhodnocení podnikové kultury. Eventuálně se pokusit navrhnout některá zlepšení či návrhy pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Analýza výsledků průzkumu, 5. Diskuse, 6. Závěr, 7. Seznam použité literatury, 8. Přílohy

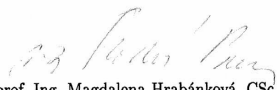
Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s. 2002, 963 s., ISBN 80-247-0469-2
BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení . Praha: Management Press 2004, 559 s., ISBN 80-7261-064-3
KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF 2002, 54 s., ISBN 80-7040-584-8
LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniků. Praha: Grada Publishing 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2
NOVÝ, I. - SCHROOL, E. - MACHL, S. a kol. Interkulturální komunikace v řízení a podnikání . Praha: Management Press 2003, 183 s., ISBN 80-7261-089-9
TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing 2003, 312 s., ISBN 80-866419-35-5.

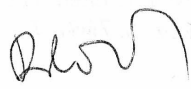
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních znalostí a s použitím uvedené literatury.

V Českých Budějovicích, 29. dubna 2008

.....

Lucie Hanušová

Děkuji doc.Ing Růženě Krninské, CSc za odborné vedení a inspiraci při vypracování této diplomové práce. Děkuji zároveň i za trpělivost všem pracovníkům vybrané firmy, kteří mi pomohli při sběru uvedených dat.

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1	PODNIKOVÁ KULTURA	9
2.1.1	Soudobé pojetí podnikové kultury.....	10
2.1.2	Prvky podnikové kultury	11
2.1.3	Úrovně podnikové kultury.....	12
2.1.4	Typologie podnikové kultury	14
2.1.5	Síla podnikové kultury	18
2.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PODNIKOVÁ KULTURA.....	19
2.2.1	Hodnocení pracovníků.....	19
2.2.1.1	Kritéria hodnocení pracovníků	20
2.2.1.2	Metody hodnocení	21
2.2.2	Motivace pracovníků	21
2.2.2.1	Teorie motivace	22
2.2.2.2	Motivační techniky	26
2.2.3	Odměňování pracovníků	26
2.2.3.1	Mzdové formy	28
2.2.3.2	Příplatky ke mzdě.....	30
2.2.3.3	Mzdová zvýhodnění	31
2.3	NOVÉ FORMY PRÁCE S LIDSKÝM KAPITÁLEM A PODNIKOVÁ KULTURA.....	32
2.3.1	Nová ekonomika.....	32
2.3.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	33
2.3.2.1	Složky rozvoje lidských zdrojů	34
2.3.3	Lidské zdroje v procesu vzdělávání.....	34
2.3.3.1	Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků	36
2.3.3.2	Proces vzdělávání	36
2.3.3.3	Metody vzdělávání	38
2.3.4	Znalosti a znalostní management	38
2.3.4.1	Řízení znalostí v organizaci.....	39
2.3.5	Učení probíhající v organizaci.....	40
2.3.5.1	Proces a principy učení probíhajícího v organizaci.....	40
2.3.6	Učící se organizace.....	42
2.3.6.1	Vytváření učící se organizace.....	43
2.3.6.2	Problémy s pojetím učící se organizace	43
3	METODICKÝ POSTUP	45
3.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	45
3.1.1	Téma	45
3.1.2	Hlavní cíl	45
3.1.3	Dílčí cíle	45
3.1.4	Vymezení zkoumaného souboru	45
3.2	TECHNIKY SBĚRU DAT.....	45
3.3	ZPRACOVÁNÍ DAT	46
3.3.1	Zpracování dat z dotazníků.....	46
3.3.2	Zpracování dat z testu TBSD.....	47
4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	48
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	48
4.1.1	Historie podniku	48
4.1.2	Profil společnosti	50

4.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	51
4.2.1	Identifikace souboru respondentů.....	51
4.2.2	Rozbor zjištěných odpovědí	57
4.3	VÝSLEDKY TESTU BAREVNĚ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU.....	79
5	DISKUSE	84
6	ZÁVĚR.....	85
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
8	PŘÍLOHY	90

1 ÚVOD

Po druhé světové válce došlo k posunu od industriální ke znalostní společnosti. Tato změna má velký vliv na podnikové řízení i samotnou filosofii podniku. Vedení společnosti už pouze neudává směr, nenařizuje a nekontroluje, ale musí mít schopnost nadchnout podřízené pro svou vizi a tedy i budoucnost. Podnikové řízení směřuje ke znalostnímu managementu a znalost se stává stále důležitější formou kapitálu podniku. Ve firmě se znalosti zlepšují díky učení, kterému by se žádná z nich neměla bránit, ale naopak ho podporovat. Všechny tyto změny mají vliv na podnikovou kulturu společnosti.

Podniková kultura je stále používanějším pojmem v oblasti řízení lidských zdrojů. S postupujícím časem se jí přikládá velká váha a lidé se snaží tomuto pojmu porozumět a díky tomu i zlepšit tržní postavení svého podniku.

Podnikovou kulturu sice nelze nahmatat, ale každý člověk jí svým způsobem vnímá. Prakticky je to prostředí podniku, pracovní vztahy, komunikace a chování zaměstnanců, zažité zvyky podniku i různé tradice apod. Tato kultura není vnímána pouze lidmi uvnitř podniku, ale i jejím okolím. Prostřednictvím své pověsti, používaných znaků, barev, loga a jiných, pro firmu typických, věcí se její jméno a chování dostává do povědomí lidí.

Podnikovou kulturu je velmi těžké změnit, obzvláště má-li dlouhodobý charakter. Není to však nemožné. Vše záleží na vedoucích a zaměstnancích. Manažeři mohou tuto kulturu různými nástroji ovlivňovat a tvořit ji tak k obrazu svému. Ať už motivací pracovníků k různým potřebným výkonům, nebo dokonce už výběrem pracovníků, které chce podnik zaměstnat.

Cílem mé práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a popsat sdílené hodnoty podnikové kultury v této organizaci. Pro svůj úkol jsem si vybrala větší podnik v Jižních Čechách, který na trhu působí dlouhou dobu a proto je v něm podniková kultura již ustálená. Zajímalo mě, zda se podnik drží svých zažitých tradic nebo má tendence se v této oblasti stále vyvíjet. V případě, že by se objevily určité nedostatky, jejichž odstraněním by mohlo dojít ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti podniku, pokusím se na ně dostatečně upozornit a navrhnout případná opatření.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 PODNIKOVÁ KULTURA

Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem 80. let minulého století a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení. V každé firmě je organizační kultura budována delší dobu. Hlavní tón mohou udávat představy managementu, ale neméně důležitou roli hrají i zaměstnanci. Ti všichni jsou nositeli prvků jejich organizační kultury. Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Působí na lidské vědomí i podvědomí, je výsledkem činností z minulosti a často se stává, že omezuje činnosti budoucí. Vyznačuje se extrémní setrvačností a změnit ji je velmi obtížné a dlouhodobé. Podniková kultura je v podstatě rámec základních představ vytvořený určitou skupinou lidí. Noví členové organizace by měli tyto představy akceptovat, přizpůsobit se jim a jednat podle nich, protože jsou chápány jako všeobecně platné (Rolínek, 2003).

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou vymezení podnikové kultury. Nejčastěji používaným je následující:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla či 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 mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein in Rolínek, 2003).“

Můžeme říci, že za firemní/ podnikovou kulturu se považují společné normy, hodnoty, představy a přístupy, které zaměstnanci určité firmy sdílejí. Součástí firemní/ podnikové kultury jsou i určité rituály, symboly, loga a firemní oblečení, které posilují vědomí příslušnosti ke konkrétnímu celku, v tomto případě podniku nebo organizace (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Každá kultura se skládá z několika úrovní. Je to velmi složitý fenomén. Není jednoduché ji poznat, natož pak se s ní ztotožnit. Proto existují kulturní rozdíly. Někdy větší, jindy zas menší. Soužití dvou jedinců různých kultur není lehké a vyžaduje oboustrannou toleranci, jinak může docházet k nepochopení a i názorovým střetům (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Jde zejména o:

1. Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí. Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje, jistota atd.
2. Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících. Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost.
3. Představy o povaze mezilidských vztahů. Jde o představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, o projevování emocí, zveřejňování soukromí jedince apod.
4. Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné. Pozorujeme jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici atd. (Rolínek, 2003).

2.1.1 Soudobé pojetí podnikové kultury

V podnikové praxi můžeme vyzorovat dva krajní přístupy k pojetí podnikové kultury. Prvním z nich je taková představa, že podniková kultura je určitým nástrojem v rukou řídicích pracovníků, který má v určitém slova smyslu i materializovanou podobu. Vytváří možnosti poměrně snadné a rychlé změny a neklade nijak mimořádné nároky na osobnost manažerů a jejich schopnost bezprostředního ovlivňování svých spolupracovníků. Jejich posilování je tak často redukováno na tvorbu vnitropodnikových směrnic a pokynů, které se podporují výraznou symbolikou. Negativní stránkou tohoto přístupu je nízká úroveň skutečné, vnitřní identifikace zaměstnanců s firmou nebo dokonce určitou formou opozice vůči ní. Lze hovořit o tzv. silných subkulturách, které vytvářejí základ pro zcela nové dominantní kultury, ale i pro možné změny v rozložení moci uvnitř firmy (Rolínek, 2003).

Naproti tomu druhé pojetí chápe podnikovou kulturu jako ideální systém bez opory o jakoukoliv materializovanou formu. To znamená, že zde neexistuje opora v předpisech a instrukcích, ale u většiny pracovníků je kultura firmy silně zakořeněna a zažita. V tomto případě jsou kladeny vyšší nároky na osobnosti manažerů a jejich styl řízení. Manažeři vytvářejí podnikovou kulturu zejména svou osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a psychologickým přístupem k jednotlivým pracovníkům. Čím silnější je takto vzniklá kultura, tím menší je potřeba brožur, pokynů. V tomto podniku ví každý zaměstnanec až do poslední úrovně jeho hierarchie, co se od něho očekává, neboť několik

základních hodnot je jasných a všem srozumitelných. Toto pojetí je daleko stabilnější. Nespornou výhodou je v tomto případě zpravidla velmi silná osobní identifikace pracovníků s existující podnikovou kulturou a jejich loajalita k podniku jako celku. V reálném životě vždy půjde o určitý kompromis (Rolínek, 2003).

2.1.2 Prvky podnikové kultury

1) Představy

Představy mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale rovněž v jeho podvědomí. I člověk, který se nikdy nezamýšlel nad smyslem existence firmy v níž pracuje, může podvědomě nabýt dojmu, že je to proto, aby se firma o něj postarala či proto, že služby poskytované firmou činí zákazníky šťastnějšími atd. Vznikají představy, zakotvené v podvědomí, jež jejich nositel není třeba schopnout vyslovit, ale přesto se podle nich chová. Z tohoto důvodu je důležité s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ nebo co má něco společného s jeho působením ve firmě. Nevzdáme se tak možnosti ovlivňovat jeho představy a neponechávat je náhodě (Rolínek, 2003).

2) Přístupy

Přístupem rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Určitý přístup zaměstnance má vždy své příčiny, projevy a podněty. Mezi příčiny přístupu zaměstnanců řadíme např. povahu člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilost k práci, vnitřní vztah k zájmům firmy atd. (Rolínek, 2003).

Dalším aspektem přístupu zaměstnance k jeho působení ve firmě jsou projevy, jejichž sledování nám pomůže správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu se ukazují navenek.

- a) **soví projevy** – přístup charakteristický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností, ale i vysokými nároky a značnou mírou kritičností;
- b) **liščí projevy** – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti, dominantním kritériem je zde vlastní profit;
- c) **ovčí projevy** – typické oddaností autorit, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle, ale i malou mírou vlastní iniciativy či tvořivosti v krizových situacích;
- d) **oslí projevy** – jde o přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností (Rolínek, 2003).

Posledním aspektem je podnět přístupu. Existují desítky způsobů, jak rozčlenit impulsy vzbuzující zintenzivnění určitého přístupu. Praktické je však sledovat pouze dvě linie. Pro první z nich je typické, že přístup znamená především akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou z nich platí, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědi na vnější aktivitu (Rolínek, 2003).

3) hodnoty

Hodnoty definujeme jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka. V podstatě můžeme rozlišovat dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu atd.). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody) (Rolínek, 2003).

Důležitý je pro nás fakt, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará. Zaměstnanci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím (Rolínek, 2003).

2.1.3 Úrovně podnikové kultury

Podle současného kulturologického pojetí firmy můžeme podnikovou kulturu rozdělit na tři hierarchicky uspořádané roviny – symboly, pravidla jednání a základní životní představy.

- 1) **Symboly** – představují základní koncepci firemní kultury a vymezují základní události, které se vztahují ke vzniku a existenci podniku. Symboly jsou základními stavebními prvky, které vytvářejí pevnou soudržnost kolektivu podniku a představují důležité orientační body pro jednotlivce, který se díky nim může zařadit do kolektivu a zorientovat se v jeho struktuře, zvyklostech a obecných hodnotách (Rolínek, 2003).

Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

a) verbální symboly

- **Řeč** jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována současně za důležitý prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury.

Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek (Krninská, 2002a).

- **Historky, příběhy a nejrůznější vyprávění** jsou „přikrášlené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží o přenos kultury a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování (Krninská, 2002a).
- **Mýty** jsou dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury, která má již za sebou delší tradici a delší dobu trvání (několik generací příslušníků). Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je velmi silně subjektivizován. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění (Krninská, 2002a).

b) symbolická jednání

Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury slovně symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit (Krninská, 2002a).

c) symbolické artefakty materiální povahy

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu. Jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Mají-li tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí být nejen konzistentní se všemi ostatními symboly podnikové kultury, ale musí být využívány trvale a při každé příležitosti (Krninská, 2002a).

Mnohé z nich mají více expresivní obsah, který vyžaduje

dodatečné vysvětlení, a jsou spíše abstraktního charakteru. Naopak některé další, které mají převážně materiální povahu, mají spíše instrumentální obsah, jsou konkrétní a poměrně snadno pochopitelné i cizímu, do podnikových souvislostí nezasvěcenému člověku (Krninská, 2002a).

- 2) **Pravidla pracovního sociálního jednání** – pravidla jednání určují normy, jak psané tak nepsané, na kterých funguje organizace a provoz podniku. Vyjadřují a definují mimo jiné hierarchické postavení členů organizace a tím blíže specifikují její vnitřní strukturu. Míra přesně stanovených pravidel jednání se v jednotlivých podnicích liší a podle stupně centrálnosti řízení a rozhodování můžeme rozlišovat různé způsoby a koncepty vedení podniku, od více autoritativních po ty, co jsou zaměřeny na prohloubenou týmovou práci (Lukášová, Nový, a kol., 2004).
- 3) **Základní životní představy** – základní životní představy patří do roviny podnikové kultury, která je nejméně předvídatelná a ovlivnitelná. Liší se od jednotlivce k jednotlivci a závisí na jejich psychických a sociálních předpokladech. Vedení firmy může do této roviny podnikové kultury zasahovat rozvázným výběrem kandidátů, a to tak, že bude vybírat své členy z těch skupin, které co nejlépe odpovídají profesionálnímu a sociálnímu profilu firmy (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

2.1.4 Typologie podnikové kultury

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická a neopakovatelnost podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých výzkumů uvést některé nejčastěji se objevující typy (Krninská, 2002b).

1) Typy kultur podle výrazného determinantu

Pomocí této typologie rozlišujeme podnikové kultury na základě hodnocení míry rizikovosti předmětu podnikání a zpětné vazby trhu, přesněji řečeno její rychlosti (jde o dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník) (Rolínek, 2003).

- a) „*Všechno nebo nic*“ – podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně je hodnoceno velmi temperamentní a mladistvé jednání. Kariéra má podobu rychlého vzestupu nebo i sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš

dlouho. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky (Rolínek, 2003).

- b) „**Chléb a hry**“ – vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Tato kultura často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce. Je tedy méně ohrožena neúspěchem a příznivá pro inovace a dovoluje budovat sehrané týmy (Rolínek, 2003).
- c) „**Analyticko-projektová kultura**“ – důvěru má racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem jsou zasedání. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra je zdlouhavá. Oblečení je korektní, stejně jako komunikace. Maximálně se eliminují rizika, mnohonásobně se prověřuje a kontroluje (Rolínek, 2003).
- d) „**Procesní kultura**“ – všechny aktivity se soustřeďují na proces, samotný cíl hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Hrdinové jsou ti, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let. U těchto podniků chybí ohrožení, bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví (Rolínek, 2003).

2) Typy kultur podle nepříznivého psychického stavu jedince

Uvedené typy kultur představují nezdravé sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnutí řídicích procesů. Podniky založené na těchto kulturách jsou neefektivní, brzy se vnitřně rozpadají také proto, že po psychické stránce jsou dlouhodobě pro zaměstnance neúnosné (Rolínek, 2003).

- a) **Paranoidní kultura** – stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, trvalá připravenost na cokoliv (Rolínek, 2003).
- b) **Nátlaková kultura** – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřijatelné (Rolínek, 2003).
- c) **Dramatická kultura** – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed „scény“. Ostatní jí idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Projevování pozitivních emocí je

projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví (Rolínek, 2003).

- d) **Depresivní kultura** – pesimistické prognózy, strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu (Rolínek, 2003).
- e) **Schizoidní kultura** – lepší je držet se zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit (Rolínek, 2003).

3) Typy kultur podle zaměření

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

- a) **Kultura zaměřená na moc** – snaha po dosažení dominantního postavení.
- b) **Kultura zaměřená na role** – upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur.
- c) **Kultura zaměřená na výsledky** – oceňuje zvládnutí úkolů, hodnotí odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost.
- d) **Kultura zaměřená na člověka** – respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst (Rolínek, 2003).

4) Typy kultur podle dominantní orientace ke změně

Současné ekonomické okolí našich podniků je silně konkurenční, změny v něm probíhající nabývají na stále větší intenzitě a rychlosti. V této situaci mohou obstát jen podniky, které si volí vhodný způsob reakce na měnící se okolnosti (Rolínek, 2003).

- a) **Obranná kultura** – obranná kultura vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Souhlasí se specializací, nízkými cenovými relacemi, inovacemi pouze nižších řádů. Kontrola je detailní (Rolínek, 2003).
- b) **Akční kultura** – podporuje inovace, pružnou manipulaci s cenou, rychlou technologickou modernizaci, improvizaci, namátkovou kontrolu (Rolínek, 2003).
- c) **Analytická kultura** – hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé přizpůsobení i změny s pokud možno jistým výsledkem (Rolínek, 2003).

5) Typy kultur podle péče věnované základním dimenzím činnosti

Činnosti ve firmě jsou charakteristické těmito dimenzemi:

- a) *cíle a výsledky* – proč a co se dělá;
- b) *lidé* – kdo to dělá;
- c) *struktury a procesy* – jak se to dělá (Rolínek, 2003).

6) Typy kultur podle rozložení převažujících zájmů

Typ kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upírá převažující pozornost a snahy ve firmě (potřeby zákazníka, výrazné výkony, mezilidské vztahy, profit, inovace, snižování nákladů, zdokonalování procedur a procesů, jméno a tvář firmy, technika a technologie) (Rolínek, 2003).

7) Typy kultur podle profilu charakteristik

Objekty většinového zájmu jsou nahrazeny charakteristikami kultury firmy s cílem stanovit, které z charakteristik jsou ve firmě nejvýraznější a jaké polohy každá charakteristika nabývá (Rolínek, 2003).

8) Typy kultur podle životní fáze organizace

Životní fáze firmy dávají možnost rozlišovat další druhy kultury.

- a) *Kultura průkopnická* – v době po zrodu firmy, typické jsou entuziasmus, impulsivnost, improvizace, pružnost.
- b) *Kultura ustálená* – vzrostlá firma vyžaduje pevné organizační struktury, pravidla, regulaci, koordinaci. Prosazuje se specializace, standardizace, funkčnost, uznávané hodnoty: pořádek, jednoznačnost, trvalost, jistota.
- c) *Kultura vzájemnosti* – dominující princip: hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím (Rolínek, 2003).

Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se učí, jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávané a očekávané, jaké jsou akceptované a co je nepřijatelné. Organizace se přitom liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně řídit (Lukášová, Nová, a kol, 2004).

Pokud se však nový pracovník neztotožní alespoň navenek s organizační kulturou firmy, není ostatními členy přijat a následkem toho vzniká nespokojenost všech

zúčastněných. V konečném důsledku, když je organizační kultura silná, je vypuzen z firmy (Lukášová, Nová, a kol, 2004).

Organizační kultura plní ve společnosti různé funkce, potřebné k jejímu snadnějšímu fungování a eliminuje možné problémy;

- redukuje konflikty uvnitř organizace;
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu;
- redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emoční pohodu;
- je zdrojem motivace;
- silná a obsahově relevantní je konkurenční výhodou (Lukášová, Nová, a kol, 2004).

2.1.5 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury rozumíme, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. (Lukášová, Nový, 2004). Pokud je toto sdílení na vysoké úrovni, dá se hovořit o silné podnikové kultuře, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Silná organizační kultura zabezpečuje stabilitu firmy, zároveň však spoutává své členy (Lukášová, Nový, a kol., 2004). Má však i další pozitivní důsledky:

- 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.
- Podniková kultura je v této situaci určitým společným obecným kritériem pro rozhodování na všech hierarchických úrovních řízení.
- V uvedené situaci vzrůstá pocit osobní identifikace zaměstnanců nejen s jednotlivými podnikovými cíli, ale především s firmou jako celkem (Krninská, 2002b).

Je-li podniková kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Jejich chování je pak podstatně ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování. Ve společnosti se slabou podnikovou kulturou mají zaměstnanci více svobodné vůle ve svých činech a svém jednání, firma však podléhá vlivům okolí, což ji činí sice flexibilnější, ale někdy ji to může i ohrozit (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, a by splňovala následující kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost** – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- b) **Rozšířenost** – celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- c) **Zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, lze říci, že je silná. Silná podniková kultura zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný (Lukášová, Nový, a kol., 2004).

2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PODNIKOVÁ KULTURA

2.2.1 Hodnocení pracovníků

Systém hodnocení zaměstnanců může fungovat jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury, protože vypovídá o představách vedení, jaký způsob práce považuje pro jednotlivé pozice za optimální. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka (Krninská, 2002b).

Pro systémy hodnocení zaměstnanců jsou důležité dvě dimenze. První rozlišuje systémy hodnocení výsledků práce a pracovního chování na straně jedné a osobnosti zaměstnance na druhé straně. Druhá dimenze se orientuje na posuzování minulosti (pracovní výkony) nebo na posuzování možné budoucnosti (potenciál lidského subjektu) (Krninská, 2002b).

Hodnocení pracovníků začíná již v etapě jejich výběru a mělo by prolínat celou další činností pracovníka v podniku. Systém hodnocení musí splňovat základní předpoklady,

zaměstnanci ho musí akceptovat, musí být lehce zvládnutelný i pro zaneprázdněné manažery a musí být objektivní (Krninská, 2002b).

Hodnocení zaměstnanců může být formální a neformální.

- 1) **Formální hodnocení** – má svou pravidelnou cykličnost, je periodické. Má standardizovaný průběh a jeho výsledky jsou zakládány do osobních spisů. Výsledky formálního hodnocení se používají pro další personální činnosti. Zvláštní podobou je hodnotící posudek při odchodu pracovníka z podniku.
- 2) **Neformální hodnocení** – je průběžné hodnocení zaměstnanců jejich bezprostředním nadřízeným. Takovéto hodnocení je často ústní a nebývá zakládáno do osobních materiálů, tudíž není podkladem pro zásadnější personální rozhodnutí (Krninská, 2002b).

Mezi základní funkce, které hodnocení plní, patří:

- 1) **poznávací funkce** – možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního a kvantitativního hlediska,
- 2) **srovnávací funkce** – možnost uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění,
- 3) **regulační funkce** – možnost operativních změn v „sestavě“ kolektivu,
- 4) **kauzální funkce** – sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování či zeslabování, resp. odstraňování,
- 5) **stimulační funkce** – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- 6) **výběrová funkce** – v rámci podnikové koncepce personálního plánování možnost objektivního postupu, resp. jeho plánování u talentově i výkonově výrazných pracovníků (Krninská, 2002b).

2.2.1.1 Kritéria hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení jsou zdařile zpracována pro první dimenzi hodnocení pracovníků, tj. hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti a hodnocení pracovníka. Kritéria pro měření a hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti jsou:

- 1) **Subjektivní** – založená na úsudcích pozorovatelů, kteří sledují průběh a výsledky pracovních činností.
- 2) **Objektivní** – používaná v situacích, kdy výsledky práce jedince nebo skupiny lze určitými způsoby měřit:
 - kvantita práce – objektivní údaje množství produkce;

- kvalita práce – dodržování tolerancí u výrobků, počet zmetků, počet reklamací;
- stabilita výkonu – rovnoměrnost výkonu za dostatečně dlouhou dobu;
- nehody – poškození strojů a nástrojů, náradí, pracovní úrazy;
- trvání zácviku – doba, za níž pracovník zvládne požadavky práce a získá potřebné zkušenosti a dovednosti;
- vertikální mobilita – možnost získat vyšší pracovní zařazení, postup na vyšší funkční místo, ale i nižší;
- stabilita zaměstnání – doba setrvání v podniku či naopak fluktuace (Krninská, 2002b).

2.2.1.2 Metody hodnocení

Důležité také je zvolit vhodnou metodu hodnocení. Ty můžeme členit např. na verbální a neverbální. Verbální metody jsou založeny na volném nebo strukturovaném slovním popisu, mají své místo při komplexnějším hodnocení pracovníka v rámci podniku nebo pro potřeby jiného podniku. Neverbální metody jsou založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diference. Mezi neverbální metody patří:

- posuzování odstupňováním, které umožňuje zařadit pracovníka, jeho vlastnosti nebo vybrané charakteristiky do různých stupňů pomocí jednoduchého čísla,
- posuzování porovnáváním, které obsahuje metody účinné tím, že nutí objektivizovat subjektivní názor na posuzovaného pracovníka jeho porovnáváním s jinými pracovníky,
- posuzování s pomocí metody kritických případů vychází z posuzování výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce ve sledovaném období,
- sebehodnocení je specifickou metodou, kterou lze využívat pouze ve velice vyspělých pracovních skupinách, je založena na využití sebekritičnosti pracovníků, na jejich otevřenosti a upřímnosti,
- týmové hodnocení, kdy ve skupinové diskusi dochází k objektivnímu posouzení přínosů každého jednotlivce pro společný cíl a na druhé straně k posouzení chyb, kterých se lze do budoucna vyvarovat (Krninská, 2002b).

2.2.2 Motivace pracovníků

Umět motivovat je pro vedení lidí klíčová dovednost. Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem

k vytčenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná (Rolínek, 2003).

Zpočátku výkon stoupá v závislosti na motivaci. Avšak při velmi vysoké motivaci dochází k poklesu. Tento pokles výkonu u silné motivace lze vysvětlit dvěma způsoby. Při silné motivaci dochází k zúžení vjemového pole, pracovník „vidí“ jen cíl, a tím mohou zůstat nepovšimnuty podněty pro výkon důležité. Silně motivované osoby mají stále starosti, aby neselhali, což je doprovázeno úzkostí, obavou o ztrátu pozice apod. Člověk pak vynakládá značnou část energie na řešení těchto problémů. Ukazuje se, že nejlepší pracovní výkon lze docílit při optimální motivaci (Slaviček, 1999).

Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Motivace je ovlivněn vnitřními kritérii (ta jsou dána člověkem – způsob sebehodnocení, životní zkušenosti, osobní cíle) a vnějšími kritérii (jsou dána okolím – společnost, normy, morální kodex, právní normy). Motivace je obecným pojmem a zahrnuje řadu tužeb, přání, snažení. Lidská motivace navazuje na vědomé i podvědomé potřeby. Vědomé potřeby si uvědomujeme, ale řada našich jednání a chování je motivována potřebami, které vychází z podvědomí (Rolínek, 2003).

Manažerská motivace souvisí s uměním vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit na plnění všech činností, které jsou v souladu s cílem firmy. Pro manažera osoba, která je motivována, pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientována na důležité cíle (Rolínek, 2003).

2.2.2.1 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Obecně můžeme teorie motivace rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Rolínek, 2003).

1) Teorie motivace zaměřené na obsah

Tyto teorie se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování. To znamená, že se pokoušíme určit to co lidi motivuje; jaké jednotlivé zkušenosti je motivují (Rolínek, 2003).

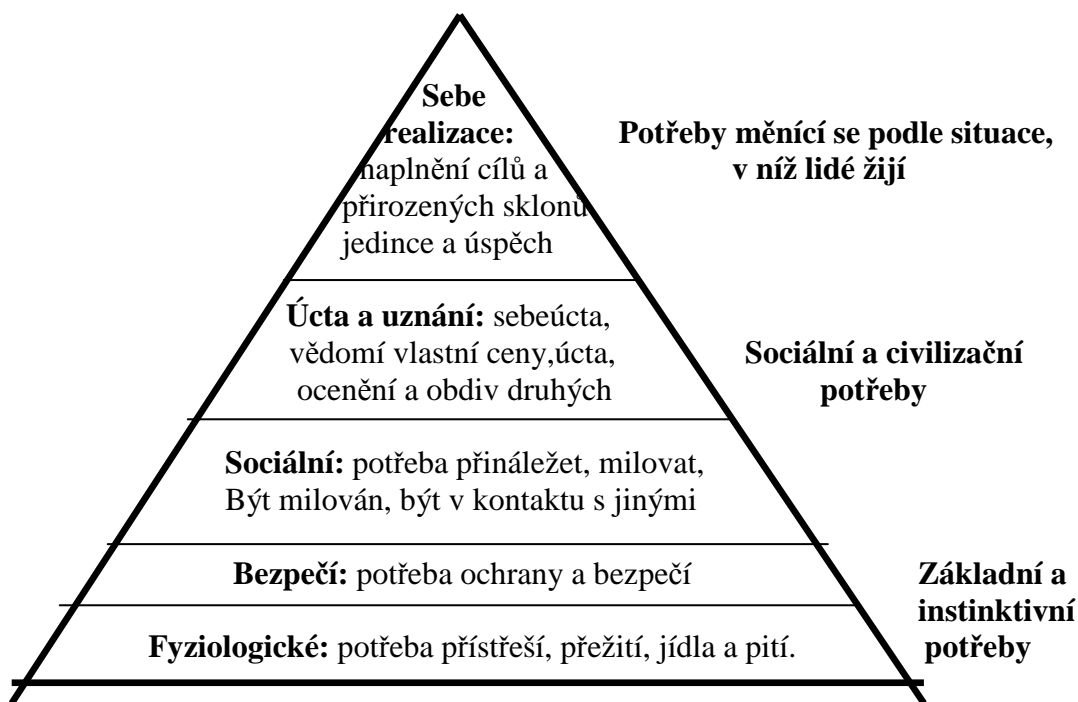
a) Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- Na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pocítuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.

- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení.

Obrázek č.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Rolínek, L. *Management I*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta, 2003. 94 s.

Fyziologické potřeby – jedná se o primární potřeby lidského těla, jako např. potřeba potravy, vody, sexu nebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

Potřeby jistoty a bezpečí – když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, člověk se zaměřuje na uspokojení hierarchicky vyšších potřeb a těmi jsou v tomto případě potřeby jistoty a bezpečí. Mezi potřeby jistoty a bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.

Sociální potřeby – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Neuspokojení této potřeby může ovlivnit duševní zdraví jedince.

Potřeby uznání – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeby seberealizace – je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti (Rolínek, 2003).

b) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg navázal a hlouběji rozpracoval Maslowovu teorii a zvýšil její použitelnost pro oblast práce. Tato teorie dává odpověď, proč nelze řešit motivaci pouze větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami (Rolínek, 2003). Herzberg na základě analýzy dotazníků, zaslaných několika stům pracovníků, vytipoval dva soubory faktorů, které významně ovlivňují chování lidí. Jedná se o tzv. motivátory a hygienické vlivy (Slavíček, 1999).

Některé faktory práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Herzberg popsal následujících šest motivačních faktorů:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- samostatná práce,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost (Rolínek, 2003).

Některé okolnosti práce (v případě, že nejsou přítomny) primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Jedná se o tzv. udržovací faktory (hygienické), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Mezi tyto faktory patří:

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízeným,
- vztahy pracovníky stejné úrovně,
- vztahy s podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- osobní život,
- pracovní podmínky,
- postavení (Rolínek, 2003).

Je dobré si povšimnout, že motivační faktory se soustřeďují na práci; to znamená, že se přímo vztahují k práci samotné, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Hygienické faktory jsou (pokud jde o práci) okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšmu prostředí práce. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce (Rolínek, 2003).

2) Teorie motivace zaměřené na proces

Tyto teorie se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti (Rolínek, 2003).

a) Vroomova expektační teorie

Expektační teorie vidí motivaci jako proces řídicí volbu. Jedinci jsou podle této teorie při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Existují tři primární proměnné motivace.

- volba – je to svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování (pracovat rychle nebo pomalu, pilně, méně pilně apod.),
- očekávání – je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné,
- preference – to jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (Rolínek, 2003).

b) Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Základem je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se opakovat nebude (Rolínek, 2003).

2.2.2.2 Motivační techniky

Problematika motivace je složitá a závisí na specifičnosti jednotlivých situací. Existuje několik motivačních technik, které jsou určitým obecným východiskem.

- 1) Informace – je nutné zaměstnance informovat, co dělají a hlavně proč to dělají. Pokud to lidé neví, snižuje se jejich výkonnost.
- 2) Zpětná vazba – musíme najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním podřízené.
- 3) Uznání – je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat se jakým způsobem ho dosáhli.
- 4) Naslouchat – podřízení mají určitě na problémy, které řeší, svůj názor. Pro zefektivnění řízení je nutné se jich ptát na jejich připomínky a zjišťovat odpovědi.
- 5) Zapojit ostatní – je dobré zapojit ostatní a využít jejich znalosti a zkušenosti, požádat o pomoc při řešení problému.
- 6) Zmocnit – tzn. předat pravomoc svým podřízeným a vést je k samostatné práci.
- 7) Obohacování práce – jde o odstranění jednotvárnosti práce např. zvyšováním odpovědnosti a přidáváním úkolů na vyšší úrovni.
- 8) Humanizace práce – jde o záměrné střídání pracoviště, které má odstranit monotónnost práce a učinit tak práci zajímavější a přitažlivější (Rolínek, 2003).

2.2.3 Odměňování pracovníků

Efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatním nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel dává příležitost učit se a rozvíjet se, umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců, nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce (Krninská, 2002b).

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání

a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci (Krninská, 2002b).

Filosofie odměňování má nastítnit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů: jakými způsoby ocenit dobrý výkon, jak mzdově sankcionovat horší ne standardní výkon, jak mzdově zvýhodnit klíčové zaměstnance, jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními apod. V operativní rovině filosofie formuluje: co firma považuje za hlavní faktor diferenciacce mezd, jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy, jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové považuje za stimulačně účinný a jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na bezprostřední nadřízené zaměstnanců (Krninská, 2002b).

Strategie odměňování vychází ze strategie podniku a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativního řízení mezd (Krninská, 2002b).

Diferenciací mezd se rozumí rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce zaměstnance a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku firmy. Míra diferenciacce ve mzdách je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Klesne-li pod žádoucí a praxí ověřenou úroveň, pak mzda přestává plnit svou funkci stimulu ke zvyšování výkonu. Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s firmou (Krninská, 2002b).

Každá firma má svou mzdovou politiku, která formuluje na jaké mzdové hladině se má firma pohybovat, jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců, jaké vnitropodnikové rozdíly ve mzdách stimulují k žádoucímu výkonu a prosazují mzdovou spravedlnost, jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku a jak se mohou zaměstnanci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému.

Mzdový systém vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé možnost mzdový systém podniku výrazně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku.

Mzda má být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Není-li tomu tak, je zaměstnavatel povinen poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem.

Aby zaměstnavatel splnil své povinnosti, vydává vnitřní mzdový předpis, do něhož je povinen umožnit zaměstnancům nahlížet. Pokud mzda není sjednána přímo v pracovní smlouvě, vydává se zaměstnancům zpravidla mzdový výměr.

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní. Mzdový systém je často zpracován tak, že systematicky odměňuje tyto mzdovotvorné faktory:

- hodnotu práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- výkon a pracovní jednání,
- cenu práce.

Mzdový systém se může skládat z tarifní soustavy, která může zahrnovat firemní kvalifikační katalog, stupnici mzdových tarifů a příplatky, a ze mzdové soustavy (Krninská, 2002b).

2.2.3.1 Mzdové formy

Cena práce odráží stav nabídky a poptávky po práci určitého druhu. Identifikuje rozdíl mezi cenou práce určenou firemním mzdovým systémem a cenou práce na vnějším trhu (Krninská, 2002b).

Základní typy mzdových forem jsou:

- systémy přímo proporcionální výkonu,
- prémiové systémy,
- systémy s hodnocením výsledku a pracovního chování (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

Časová mzda

Tato mzda je v podniku snadno zjistitelná a srozumitelná.

- a) Čistá – kdy za určitou jednotku času je vyplácen mzdový tarif, který se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na výkonu (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).
- b) S příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování – kdy se na základě posouzení pracovních kvalit bezprostředně nadřazeným analyticky podle znaků, pracovních úkolů nebo stupně dosažení předběžně vytyčených cílů, nebo sumárně stanoví příplatek (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

Úkolová mzda

Používá se při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. Její zavedení však vyžaduje stanovit předem hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce, zajistit technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, spolehlivou evidenci a kontrolu množství a kvality práce, možnost ovlivnění plnění výkonových norem pracovním úsilím, nesnižování bezpečnosti práce a neohrožování zdraví pracovníků při zvýšené pracovním výkonu (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

- a) **Přímá úkolová mzda** – úkolový výdělek je přímo závislý na odvedeném pracovním výkonu. Lze ji stanovit buď jako mzdu s úkolovými sazbami, která se používá hlavně v hromadné a velkosériové výrobě, nebo jako mzdu za normohodiny, která se používá hlavně v kusové a malosériové výrobě.
- b) **Nepřímá úkolová mzda** – úkolový výdělek obsluhujícího dělníka je dotvářen podle výkonu jím obsluhovaného dělníka (odměna vedoucího je závislá na výkonu podřízeného).
- c) **Mzda s rovnoměrným či diferencovaným průběhem** – s rovnoměrným průběhem znamená, že výdělek dosahuje tolik procent mzdového tarifu, na kolik procent jsou plněny výkonové normy. S diferencovaným průběhem je pak taková mzda, kdy určitému procentu plnění výkonových norem odpovídá nižší nebo vyšší procento mzdového tarifu.
- d) **Individuální nebo kolektivní mzda** – individuální je používána tam, kde převažuje zájem na množství výkonu a kde je výkon jednotlivce spolehlivě měřitelný. Kolektivní mzda se používá tam, kde technika, technologie a organizace výroby a práce neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkon a hmotná zainteresovanost na společném výkonu může podněcovat k racionalizaci práce bez dodatečných investic (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

Podílová mzda

Podílová mzda je určena přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Aplikuje se u činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Používá se pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb a na úsecích, kde jsou prováděny opravy, externí montáže apod. (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

Smíšená mzda

Smíšenou mzdou nazýváme různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě (Faltová-Leitmanová, Volek, 2003).

2.2.3.2 Příplatky ke mzdě

Mimořádné pracovní podmínky zahrnují různorodý soubor zátěžových požadavků pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Jedná se o nestandardní režimy pracovní doby a o zhoršené pracovní prostředí a podmínky, které ohrožují zdraví a bezpečnost práce. Zaměstnavatel poskytuje za práci v těchto podmínkách příplatky, které mají tarifní povahu. Mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Firma je povinna přiznat:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách (Krninská, 2002b).

V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise je možné u uvedených případů zvýšit minimální zákonné sazby a dále rozšířit okruh příplatků poskytovaných podle specifických okolností či potřeb organizace. Jsou to např.

- příplatek za práci v odpolední směně,
- příplatek za vedení pracovní skupiny,
- příplatek za zastupování,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za znalost jazyků (Krninská, 2002b).

Výkon a pracovní jednání zaměstnance a výsledky činnosti týmu měříme a hodnotíme pomocí norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, finančních ukazatelů aj. Nadstandardní výkon je stimulován příslibem pohyblivé mzdy. Je určena prostřednictvím mzdové formy a představuje nezaručenou část mzdy. Uplatnění určité formy mzdy závisí na specifických podmínkách pracoviště, organizaci práce, organizační struktuře a oboru činnosti. Podíl pobídkové mzdy v celkové mzdě je závislý na míře ovlivnitelnosti výsledku úsilím zaměstnance a týmu, na záměru firmy, nakolik chce stimulovat k výkonu, na pozici pracovního místa v podnikové hierarchii a na využitelném prostoru pro skutečné uplatnění

pohyblivé mzdy v celém rozsahu. Podíl nezaručené mzdy se liší podle kategorie zaměstnanců. Například relativně malý podíl se doporučuje u manuálních zaměstnanců a nižších administrativních funkcí. U manažerských pozic má růst směrem k vyšším stupňům řízení (Krninská, 2002b).

2.2.3.3 Mzdová zvýhodnění

V České Republice jsou běžná mzdová zvýhodnění:

- 1) **Prémie** – jsou dodatečným zvýhodněním za mimořádně uspokojivé plnění pracovních povinností. Vyskytují se v podobě jednorázových prémie, prémiových mezd, prémie za dosažený výkon, za kvalitu, za úspory, za využití výrobní kapacity a cílových prémie.
- 2) **Odměny** – většinou se tato forma týká řídicích a administrativně správních pracovníků. Lze je poskytnout za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy, za poskytnuté pomoci v mimořádných případech, při významných pracovních a životních jubileích.
- 3) **Mimořádné výplaty** – lze takto označit všechny poskytované peněžní dávky zaměstnavatele, které jsou přiznány zaměstnanci jako nadstavbová zvýhodnění plynoucí z pracovního poměru vedle mzdy za práci.
- 4) **Tantiémy** – jsou zvláštní formou odměny za roční účetní uzávěrku pro řídicí pracovníky.
- 5) **Podíl na zisku** – bývá poskytován v podnicích všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku.
- 6) **Gratifikace** – např. vánoční gratifikace či gratifikace na dovolenou. Poskytují se k dohodnutému termínu a jejich účelem je přispět k úhradě zvýšených finančních nákladů spojených s těmito mimořádnými událostmi (Krninská, 2002b).

2.3 NOVÉ FORMY PRÁCE S LIDSKÝM KAPITÁLEM A PODNIKOVÁ KULTURA

Po druhé světové válce jsme svědky závažných komplexních jevů: v rovině celospolečenské dochází k posunu paradigmatu od industriální k znalostní společnosti podnikové okolí se mění ze spojitého na nespojité. Tyto změny mají zásadní vliv na filosofii podnikového řízení.

Pro uskutečnění změn budou potřeba hlavně schopní lidé. Vedení už nebude udávat směr, nařizovat a kontrolovat, ale musí mít vizi a schopnost shromáždit a nadchnout podřízené pro budoucnost. Musí umět zajistit, aby překvapení na trhu vytvářela jeho firma a ne konkurence. Už nepůjde jenom o předvídaní budoucnosti, ale o její aktivní vytváření. (Truneček, 2004).

2.3.1 Nová ekonomika

Termín nová ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku a co se prosazuje nejen ve Spojených státech, ale postupně také v celém světě. Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostní. Podnikové řízení potom směřuje k managementu znalostí. Nová ekonomika bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní. S využitím současných názorů na danou problematiku a metodického aparátu vývoje vědy podle Thomase Kuhna můžeme zformulovat tři hypotézy, tři interpretace termínu Nová ekonomika:

- jde o uměle vytvořený, módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil,
- nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, jde pouze o artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky,
- jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti (Truneček, 2004).

V současné době sledujeme tři základní rysy Nové ekonomiky:

- vyšší ekonomický růst, protože se uplatňují efektivnější mechanismy ekonomických činností, založené na informačních a komunikačních technologiích,
- ovlivnění cyklických procesů vlivem snížení míry nezaměstnanosti souhrou toho, že informační technologie stlačují inflaci,

- zdrojem růstu se stávají rostoucí výnosy ze síťových efektů a externalit.

Posuv paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostí je vyvolán novým systémem tvorby bohatství, založeným na znalostech. Tato skutečnost vyvolává bouřlivý rozvoj informačních technologií a urychlila proces globalizace. Klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí, učící se podnik) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků (Truneček, 2004).

2.3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace (Armstrong, 2002). Strategický rozvoj lidských zdrojů je rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku (Herrisonová in Armstrong, 2002). Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný – strategie rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií, ale hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tudíž rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečování toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb (Armstrong, 2002).

Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání (Armstrong, 2002).

Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace (Armstrong, 2002). Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužité bohatství myšlenek a

nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna (Keep in Armstrong, 2002).

2.3.2.1 Složky rozvoje lidských zdrojů

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- učení se – které definovali Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe a zkušeností,“
- vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti,
- rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe,
- odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Armstrong, 2002).

2.3.3 Lidské zdroje v procesu vzdělávání

Vzdělávání je v současném období globalizace ústředním tématem lidského společenství. Vzdělávací proces byl velmi úzce spjat s péčí o zvyšování kvalifikace, která byla součástí personální politiky a s jejím přerůstáním v řízení lidských zdrojů, u kterého se hovoří především o jejich rozvoji. Daleko častěji bývá v současnosti používán termín lidský kapitál. Lidský kapitál se v současné ekonomice považuje za faktor rovnocenný fyzickému či finančnímu kapitálu a moderním technologiím (Krninská, 2002c).

Velké procesy globální vyvolávají a rozvíjejí trend budoucí vzdělanostní společnosti a nutně ovlivňují postavení i poslání vzdělávacích soustav, výchovy a veškerého učení se vzdělávacím záměrem. Stanovení dlouhodobé strategie vzdělávání a výchovy pro českou společnost tedy vyžaduje i hlubší teoretický rámec, počínaje výchozí představou o povaze člověka jako osoby a jejích vztahu k lidské společnosti a přírodnímu řádu. Moderní společnosti kladou na jedné straně stále větší důraz na každého jednotlivce s jeho schopnostmi a právy, na druhé straně je každý člověk stále více závislý na ostatních, na celé společnosti, ale také na kvalitě životního prostředí. Všechny jeho svobody a možnosti závisí na tom, jak dobře a spolehlivě funguje společenský rámec jeho individuálního života – rámec, který pochopitelně tvoří nejen instituce, ale hlavně druzí lidé v nich. Čím

složitější je život společnosti, tím větší objem znalostí a dovedností si musí každý jednotlivý člověk osvojit, aby se v ní dokázal uplatnit.

Vyžaduje to orientovat všeobecné i odborné vzdělávání na průběžné zvyšování flexibility a adaptability člověka, na jeho tvořivost a iniciativu, na samostatnost a odpovědnost. Znamená to posílit podíl všeobecného vzdělávání, vytvářet široký základ odborného vzdělávání a uplatňovat klíčové dovednosti. To předpokládá umožnit každému vzdělávat se po celý život. Ovšem z hlediska praktického se musí jednat o nový kvalitativně vyšší přístup ve vzdělávání, který spočívá právě na nových principech práce s lidskou osobností, spojených s péčí o její, především osobnostní rozvoj, ne tedy pouze vzdělávání profesní. Kvalita lidského kapitálu souvisí s rozvojem jeho potenciálu – s jeho vzdělaností, znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje jsou nejdůležitější a vyplývají z nastoleného procesu sebepoznání, seberozvoje a seberealizace (Krninská, 2002c).

Cíle vzdělávání musí být odvozovány jak z individuálních, tak společenských potřeb. Vzdělávání se nevztahuje jen k vědě a poznávání, tedy k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojování si sociálních a dalších dovedností, duchovních, morálních a estetických hodnot a žádoucích vztahů k ostatním lidem i ke společnosti jako celku, k emocionálnímu a volnímu rozvoji, v neposlední řadě pak ke schopnosti uplatnit se v měnících podmínkách zaměstnanosti a tím i trhu práce. V uvedených hlavních rovinách se vzdělávací soustava zaměřuje na následující cíle:

- rozvoj lidské individuality,
- zprostředkování historicky vzniklé kultury společnosti, obsažené ve vědách, umění, pracovních dovednostech apod.,
- ochrana životního prostředí ve smyslu zajištění udržitelného rozvoje společnosti,
- posilování soudržnosti společnosti,
- podpora demokracie a občanské společnosti,
- výchova k partnerství, spolupráci a solidaritě v evropské i globalizující se společnosti,
- zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti,
- zvyšování zaměstnatelnosti, tedy schopnosti nalézt zaměstnání a trvale se uplatňovat na trhu práce (Krninská, 2002c).

To vyžaduje respektovat a realizovat základní principy vzdělávací politiky. Poskytování příležitosti k rozvoji všech schopností každému členu společnosti jako základního požadavku společenského, etického i politického. Maximální rozvíjení potenciálu každého jedince, nejen určité preferované části populace. Proměna tradiční školy, jejíž hlavním

úkolem se stane vytvoření pevných základů pro celoživotní učení. Škola musí usilovat o to, aby vzdělání mělo pro všechny smysl a osobní význam (Krninská, 2002c).

2.3.3.1 Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností. Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíly vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech (Armstrong, 2002).

Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností; zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity; zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků; přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji; zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace; napomoci při vytváření pozitivní kultury organizace či poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 2002).

2.3.3.2 Proces vzdělávání

Teorie učení naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

- jedinci musejí být motivováni se učit,
- pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu,
- vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení,
- vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání,
- učení je aktivní, nikoliv pasivní proces,
- je třeba používat vhodné metody,
- metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité,

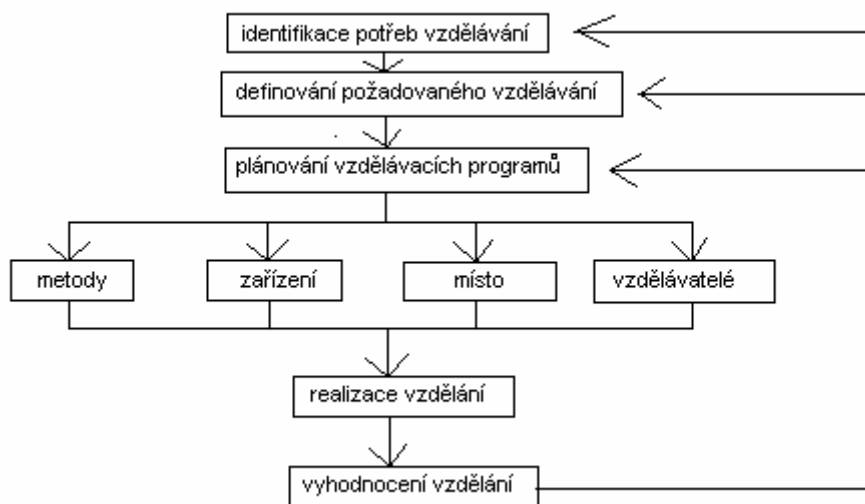
- na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas,
- u učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování,
- je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu (Armstrong, 2002).

Lze rozlišovat systematické a plánované vzdělávání. Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených vzdělávatelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity (Armstrong, 2002).

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.

Obrázek č.2: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

2.3.3.3 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na:

- 1) Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) – používají se v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring a ostatní aktivity osobního rozvoje. Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o vzdělávající se osoby) (Armstrong, 2002).
- 2) Metody vzdělávání mimo pracoviště – používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání apod. Mohou také zahrnovat vzdělávání za účelem osobního rozvoje, jako např. neuro-lingvistické programování. Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělávatelé (Armstrong, 2002).
- 3) Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště – zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video (Armstrong, 2002).

2.3.4 Znalosti a znalostní management

Vstupem do znalostní společnosti dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalost je nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy – peníze, půda, technologie- jsou na něm kriticky závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a následují jej (Truneček, 2004).

Podnik vyrábí jednak věci, produkty nebo služby, jednak produkuje sám sebe. Sebevýroba je lidskou vlastností, ne vlastností strojů a mechanismů. Každý podnik tedy musí vyrobit nejprve sebe, aby mohl vyrábět výrobky pro druhé. Výroba sebe sama je výrobou znalostí podniku. Znalost podniku je klíčová schopnost vyrábět. Tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit.

Systémy řízení znalostí jsou systémy úpravy a změny znalostních pravidel na základě profesního, stále více globálního porovnání. Aby se informace stala znalostí podniku, musí být transformována do akce. Jinak zůstává pro tvorbu podnikového bohatství bezcennou. Znalostní účty podniku a znalostní účty zaměstnanců jsou nezbytným předpokladem úspěšného řízení znalostí (Truneček, 2004).

2.3.4.1 Řízení znalostí v organizaci

Na celém světě se začíná pozornost soustřeďovat na znalosti. Znalosti neexistují ve strojích, ale především v lidech. Uspějí jen ty firmy a organizace, které budou pracovat na solidním znalostním a myšlenkovém základě. Dochází a bude docházet:

- 1) k transformaci informací na znalosti – je nemožné hovořit o znalostech bez toho, abychom mluvili i o tom, jak lidé spolupracují, učí se, shromažďují znalosti na individuální, ale i kolektivní úrovni,
- 2) ke kontinuálnímu vzdělávání – znalosti je nutné chápat jako součást kontinuálního procesu ve firmě, a ne jako separovanou oblast,
- 3) ke zvýšení úrovně komunikace – kvalitní znalostní strategie vedou lidi k tomu, aby komunikovali svoje myšlenky a sdíleli informace. Dosah tohoto procesu, který nevypadá na první pohled tak důležitý, je absolutně rozhodující,
- 4) k chápání odměňování jako stimulu – potenciálním cílem těchto programů je, aby se sdílení informací stalo akceptovanou částí každodenního chodu společnosti,
- 5) k zdůrazňování faktoru úspěchu – vyhledávání, shromažďování, ale především sdílení znalostí a jejich následné využití, je na celém světě čím dále důležitějším faktorem při hodnocení úspěchu či neúspěchu firmy. Zaměstnanci, hlavní zdroj znalostí firmy, se stávají mnohem efektivnějšími a vlivnějšími, zrychluje se proces rozhodování a je založen na přesnějších informacích (Bělohlávek, 2006).

Poslední vývoj z hlediska znalostí a jejich nabývání do značné míry smývá tradiční hranici mezi bílými a modrými límečky. Prosazuje se dělení na znalostní a obslužné pracovníky. Z pohledu managementu podniku jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. Placení za znalosti je znakem podniků světové třídy a systémy znalostních účtů jsou předpokladem efektivního řízení podniku.

Kardinálními otázkami jsou: jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak zvyšovat jejich produktivitu. Uplatnit a rozvinout především skryté znalosti není jednoduché, v praxi velmi často naráží na odpor a nepochopení. Vyžaduje to poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů potřebných ke změně firemní kultury. Podnikový management většinou náklady na tento typ znalostí odmítá, protože nepřinášejí okamžité výsledky a je možno je zhodnotit až dlouhodobě. Navíc působí setrvačnost myšlení z minulosti, která nejistý výsledek s ohledem na návratnost vynaložených investic silně zpochybňuje (Bělohlávek, 2006).

2.3.5 Učení probíhající v organizaci

Teorie učení probíhajícího v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizaci učí. Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledu, které jsou schopny ovlivňovat chování. Teorie učení probíhajícího v organizaci zkoumá, jakým způsobem lze v těchto souvislostech učení probíhající u jednotlivců i v týmech přeměnit na zdroj organizace a jak je tudíž propojeno s procesem řízení znalostí (Armstrong, 2002). Učení probíhající v organizaci je definováno jako proces koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace (Marsick in Armstrong, 2002).

Výsledky učení probíhajícího v organizaci přispívají k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích. Je to v souladu se základními principy řízení lidských zdrojů, zejména pak s tím, že je nezbytné investovat do lidí, aby se vytvořil intelektuální kapitál, jaký organizace potřebuje, a tak se zvýšila „zásoba“ jejich znalostí a dovedností.

2.3.5.1 Proces a principy učení probíhajícího v organizaci

Proces učení probíhajícího v organizaci lze charakterizovat jako složitý a nepříliš zřetelný třífázový proces, skládající se ze získávání, rozšiřování a sdíleného zavádění znalostí (Dale in Armstrong, 2002). Znalosti lze získat z bezprostřední zkušenosti či z bezprostředního zážitku, ze zkušenosti jiných a z paměti organizace (Armstrong, 2004).

K učení probíhajícího v organizaci dochází za dvou podmínek: za první, když organizace dosahuje toho, co zamýšlela, a za druhé, když je identifikován a upraven nesoulad mezi záměry a výsledky (Argyris in Armstrong, 2002). Rozlišuje mezi tzv. „jednosmyčkovým“ a „dvousmyčkovým“ učením se. Jednosmyčkové učení je postupné a přírůstkové učení zaměřené na záležitosti a příležitosti existující v celé šíři aktivit organizace.

Dvousmyčkové učení se odehrává tehdy, když proces monitorování iniciuje kroky mající předefinovat „závažné proměnné“ tak, jak si to žádá nová situace, ke které může dojít pod vlivem vnějšího prostředí. Organizace se naučila něco nového o tom, čeho je třeba ve světle měnících se okolností dosáhnout, a může pak rozhodnout, jak toho má být dosaženo. Toto učení se přeměňuje na akci. Argiris se domnívá, že jednosmyčkové učení se je vhodné pro rutinní, opakující se záležitosti. Dvousmyčkové učení se lépe odpovídá složitým, nenaprogramovatelným záležitostem (Armstrong, 2002).

Obrázek č.3: Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení se



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

Bylo definováno pět principů učení probíhajícího v organizaci:

1. Potřeba silné a pevně sklobené vize organizace sdělované a neustále zdůrazňované všem pracovníkům za účelem zvýšení vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.
2. Potřeba vytvořit strategii odpovídající této vizi, která bude nejen silná, ale také časově neomezená, jednoznačná a jasná.
3. V rámci této vize a těchto cílů jsou hlavními faktory usnadňujícími učení probíhající v organizaci častý dialog, komunikace a konverzace.
4. Je důležité soustavně podněcovat lidi, aby se zamýšleli nad tím, co považují za dané a zaručené.
5. Je důležité vytvářet klima přispívající k učení se a k inovacím.

2.3.6 Učící se organizace

Společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní zájem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka (Truneček, 2004).

Myšlenkou, na níž spočívá pojetí učící se organizace, je to, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít; že učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované; a že management je odpovědný za vytváření na city apelujícího klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit (Gardin in Armstrong, 2002).

Učící se organizace je organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně (Senge in Armstrong, 2002). Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších (Truneček, 2004). Schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů:

- 1) osobní mistrovství – souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- 2) modely chápání světa – představují základ procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- 3) umění vytvářet sdílené vize – je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- 4) týmové učení – tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učením vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem,
- 5) systémové myšlení – je potom velkým integrátorem – pátou disciplínou, která vytváří potřebný synergický efekt (Senge in Truneček, 2004).

Je kladen důraz na dva aspekty: na učení jednotlivců a na učení celé organizace. Individuální učení je chápáno jako hybrid dopředu naplánovaného vzdělávání a učení se z praktických postupů. Naplánované učení bývá standardní a příliš se neliší od většiny

jiných forem. Podstatné je učení se z praxe. Používají se takové formy jako rotace pracovníků, plánované získávání zkušeností, týmová práce atd. Organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve své činnosti. Jde v podstatě o činnosti jako je inovace nových výrobků, výsledky analýzy podnikového klimatu, návrhy nebo kritiky na poradách, finanční zprávy atd. (Truneček, 2004).

Rozeznává se několik úrovní učení. Jako základní úroveň většinou označujeme povrchní reakci podniku na určitou informaci, která zapadne a žádné závěry se z ní nečiní, nebo je ponecháno na příslušných pracovnících, jak s ní naloží. Vyšší formou učení je snaha nalézt vysvětlení, proč dochází v určitém prostředí k daným jevům, provést podrobnou analýzu a poučit se pro případný další výskyt těchto nedostatků. Nejvyšší úroveň učení se organizace je takové chování, kdy se zkoumá jednat externí prostředí a jednak vlastní procesy, aby organizace mohla produkovat nejlepší možné produkty (Truneček, 2004).

2.3.6.1 Vytváření učící se organizace

Jedním z přístupů k vytváření učící se organizace, je zaměřit se na kolektivní řešení problémů v organizaci, používající týmového učení a metody „měkkých systémů“, kdy se zvažují všechny možné příčiny problémů tak, aby bylo možné jasněji definovat ty, které je možné vyřešit, i ty, které jsou neřešitelné (Senge in Armstrong, 2002). Manažeři musejí rozvíjet své schopnosti učit se jako jedinci a pracovat a učit se jako týmy (Garratt in Armstrong, 2002).

Učící se organizace se velmi výrazně orientují na vytváření a předávání znalostí, které jsou pro jejich strategickou úspěšnost rozhodující. Problém je, že je obtížné podchytit tzv. „mlčící“ znalosti v podobě hluboce zakořeněné směsi vědomostí a know-how, které konkurenti nemohou napodobit (Armstrong, 2002).

2.3.6.2 Problémy s pojetím učící se organizace

Pojem učící se organizace však zní neustále přesvědčivě, a to kvůli své racionalitě, lidské přitažlivosti a předpokládanému potenciálu přispět k efektivnosti a rozvoji organizace (Harrisonová in Armstrong, 2002). Zdá se, že málo pozornosti se věnuje tomu, co se lidé chtějí učit, a tomu, jak se učí. Zdá se, že teoretikům učící se organizace, kteří mají výraznější sklon zaměřovat se spíše na učení zaváděné organizací než na vytváření klimatu přispívajícího ke společnému a samostatně řízenému učení, unikla myšlenka, že

lidem by mělo být umožněno, aby investovali do svého vlastního rozvoje (Armstrong, 2002).

Vidění organizací jako systémů učení je omezenou představou (Armstrong, 2002). Organizace jsou produkty vizí, idejí, norem a přesvědčení, takže jejich podoba je mnohem křehčí než jejich materiální struktura. Lidé působí pro organizaci jako činitelé učení takovými způsoby, které nelze snadno zorganizovat a uspořádat do nějakého systému (Argyris, Schon in Armstrong, 2002). Pojetí učící se organizace je poněkud mlhavé. Obsahuje různorodé myšlenky o rozvoji lidských zdrojů, systematickém vzdělávání pracovníků, učení se akcí, organizačního rozvoje a řízení znalostí s příměsí zásad komplexního řízení kvality. Přinejmenším však pomohlo hnutí učící se organizace zdůraznit význam řízení znalostí jako praktickou záležitost zvýšení a zlepšení učení probíhajícího v organizaci (Armstrong, 2002).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

3.1.1 Téma

Podniková kultura ve vybrané firmě.

3.1.2 Hlavní cíl

Charakterizovat podnikovou kulturu a popsat sdílené hodnoty podnikové kultury v organizaci.

3.1.3 Dílčí cíle

Popsat současný stav podnikové kultury na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a testu barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD).

Porovnat výsledky kvalitativních a kvantitativních metod.

V případě zjištěných nedostatků navrhnout jejich řešení.

3.1.4 Vymezení zkoumaného souboru

Pro diplomovou práci byl vybrán větší podnik z Jižních Čech podnikající v potravinářství. V této společnosti jsem před časem několik let brigádně pracovala, a tak prostředí podniku znám. Hlavní výzkum byl proveden pomocí cíleně vypracovaných dotazníků a TBSD.

Zkoumaný soubor tvoří adekvátní vzorek zaměstnanců, kteří pracují v největších a nejdůležitějších úsecích podniku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 zaměstnanců a 17 lidí kromě toho vyplnilo TBSD. Vzhledem k tomu, že v případě TBSD se jedná o kvalitativní metodu, je počet pracovníků (vybraných s více oddělení) dostačující.

3.2 TECHNIKY SBĚRU DAT

Většina použitých informací byla zjištěna na základě již zmiňovaného dotazníku a TBSD.

Dotazníkového šetření se zúčastnili jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci. Do každého úseku byl předán dostatečný počet kopií. Firma je zaměřená hlavně na výrobu, tzn. že v úseku Pekárna a Cukrárna pracuje nejvíce zaměstnanců. Z těchto úseků se

samozřejmě dotazníků vrátilo nejvíce. Dotazník vyplnili i pracovníci THP a údržby. Z úseku Doprava se bohužel žádný nevrátil, nelze však s jistotou říci, že by se tito zaměstnanci dotazníkového šetření nezúčastnili. Dotazník byl anonymní a ve dvou případech nevíme, kterého úseku se odpovědi týkají.

Pro zjištění podnikové kultury a zjištění současného stavu podniku byl použit dotazník o rozsahu 23 otázek. Dalších šest otázek bylo zaměřeno na identifikační osobní údaje, které pomohli lépe rozčlenit skladbu respondentů. Tyto otázky se týkaly věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, úseku, ve kterém zaměstnanci pracují, jejich pracovního zařazení a také doby strávené v podniku. Tento dotazník je uveden v příloze.

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD), který je zařazen v České psychologické diagnostice, lze efektivně využívat ve všech oblastech psychologie, kde je nutné diagnostikovat osobnost. TBSD lze užít k vyšetření charakteristik osobnosti, zejména k vystižení sociálních vztahů člověka, včetně jeho individuálního systému hodnot. V této souvislosti je TBSD atraktivní zejména vzájemným porovnáváním vědomého a nevědomého hodnocení u podnětových slov (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Pro každé uvedené podnětové slovo měl pracovník vybrat tři barvy podle toho, jak se ke slovu podle jeho pocitu hodí (jedná se o nevědomé hodnocení). K dispozici měl každý 12 barev. Po přidělení barev všem slovům měl dále každé z těchto slov ohodnotit známkou 1-4 (jedná se o vědomé hodnocení). Jednička znamená nejlepší, čtyřka naopak nejhorší. Posledním úkolem v testu bylo seřadit barvy od nejkrásnější po nejošklivější. Tento test je uveden v příloze.

3.3 ZPRACOVÁNÍ DAT

3.3.1 Zpracování dat z dotazníků

Veškerá data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována v programu Microsoft Excel a poté přenesena do programu Microsoft Word. Výsledky byly uspořádány do barevných tabulek a grafů, sloupcových a výsečových. V každé tabulce je navíc řádek s označením „neuveďeno.“ Je to z toho důvodu, že některé odpovědi nebyly pracovníky uvedeny. U všech otázek, kromě otázky číslo 14, měli pracovníci vybrat pouze jednu možnost.

3.3.2 Zpracování dat z testu TBSD

Základní premisou je hodnocení na základě individuální preference barev. Určené pořadí barev v preferované barevné hierarchii přejímáme jako číselné hodnoty. Barvy v pořadí 1-6 považujeme za pozitivní, označujeme „+“, v pořadí 7-12 považujeme barvy za negativní, označujeme minusovým znaménkem. Každému podnětovému slovu jsou tedy přiřazeny tři hodnoty barev. Hodnota nevědomého hodnocení podnětového slova je dána součtem hodnot barev (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Převažující nevědomé hodnocení podmětového slova je:

- pokud jsou všechny tři barvy pozitivní + + + → odpovídá „1“
- pokud jsou dvě barvy pozitivní a jedna negativní + + - → odpovídá „2“
- pokud jsou dvě barvy negativní a jedna pozitivní - - + → odpovídá „3“
- pokud jsou všechny barvy negativní - - - → odpovídá „4“

(Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Dále se stanovuje shoda, případně neshoda nevědomého hodnocení s vědomím hodnocením a míra neshody. Při porovnávání nevědomého a vědomého hodnocení považujeme nevědomé za výchozí, tj. od převažujícího nevědomého hodnocení se odečte vědomá hodnota, „známka“, podnětového slova. Míra neshody může nabývat hodnot -3, -2, -1, 0 (shoda), 1, 2, 3 (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).

Testy byly zpracovány v počítačovém digramu VADIM.

Pro lepší přehlednost byly stanoveny intervaly, které odlišovaly velikost neshod vědomého a nevědomého hodnocení.

$< -0,6; -0,3) = 1 \rightarrow$ vědomé hodnocení je výrazně horší než nevědomé

$< -0,3; -0,07) = 2 \rightarrow$ vědomé hodnocení je horší než nevědomé

$< -0,07; 0,07) = 3 \rightarrow$ téměř shoda, v případě 0 úplná shoda, vědomého nevědomého
hodnocení

$(0,07; 0,3 > = 4 \rightarrow$ vědomé hodnocení je lepší než nevědomé

$(0,3; 0,6 > = 5 \rightarrow$ vědomé hodnocení je výrazně lepší než nevědomé

4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1.1 Historie podniku

Hned po svém ustanovení a vymezení pravomoci (r. 1948) se národní podnik Jihočeské mlýny a pekárny, České Budějovice, zabýval především znárodněním mlýnských provozů a k nim příslušejících průmyslových kombinátů. S tzv. socializací pekařských živností začal ve druhém pololetí roku 1949. Po znárodnění živnostenských pekáren (v roce 1949 jich zde působilo 49) zůstalo v roce 1953 v okolí Českého Krumlova a Kaplice 14 provozoven. Výrobní ve městě patřily Jihočeským pekárnám, venkovské zase Jednotě. Ve vesnicích

(Kremže, Brloh, Zlatá Koruna, Holubov, Český Dvůr, Spolí, ...) byly malé pekárny, převážně s ruční výrobou.

V padesátých letech se chléb a pečivo rozvážely do prodejen nákladními auty s plachtou. Používaly se dřevěné přepravky, do nichž se chleba volně skládal. Do menších obcí se jezdilo pouze dvakrát týdně, do větších třikrát týdně.

Český Krumlov se stal v roce 1952 zázemím pro obrovskou stavbu Lipenské přehrady. Vzhledem k přílivu stálých pracovníků i brigádníků se zvýšily nároky na včasný a dostačující přísun potravin, zejména chleba a pečiva, a proto bylo nezbytné rozšířit výrobní kapacitu pekáren. Situace nebyla jednoduchá především proto, že historická část Českého Krumlova měla být vyhlášena městskou památkovou rezervací, a tudíž nebylo možné stavebně rozšířit žádný z objektů národního podniku Jihočeské mlýny a pekárny.

V roce 1956 zahájila Jednota v sousedství nádraží v Srníně stavbu průmyslové pekárny. Blízkost železnice nabízela mimo jiné také dobré spojení pro zaměstnance. Součástí stavby byl i rodinný domek. Dne 1.1.1960 převzaly Jihočeské pekárny od Jednoty téměř dokončenou stavbu a veškeré provozy této družstevní pekárny a již na podzim zde zahájily provoz. V té době byly zrušeny pekárny v obcích Zlatá Koruna, Brloh, Kremže a Spolí a jejich zaměstnanci přešli do Srnína. Kapacita provozu však nestačila pokrýt potřebu obyvatelstva, proto došlo brzy k rozhodnutí postavit další pekárnu a současně bytové jednotky. Se stavbou se začalo v roce 1961 nebo 1962 (archiválie se liší). Podle projektu byl vybudován velký, na tu dobu moderní objekt s moučnými silami a sklady na suroviny a pomocný materiál. Prvním vedoucím průmyslové pekárny byl Josef Fošun a technologem Zdeněk Pavliš.

Po zkušebním provozu proběhlo nové rozdělení pekáren v okolí Krumlovska a Kaplicka. V té době se zavřely všechny malé provozovny a veškerá výroba přešla do Srnína, s ní i většina pracovníků.

Původní malá pekárna byla upravena na výrobu ručního jemného pečiva, které se rozváželo v dřevěných bednách, později v plastových. Rozvoz zajišťovalo asi dvanáct aut, jež měla latění na skládání chleba. Tehdy pracovalo v Srníně přibližně 85 zaměstnanců.

Ke konci šedesátých let výroba chleba plně pokrývala spotřebu, ale běžné a jemné pečivo poptávce nestačilo a zhoršila se i jeho jakost. V sedmdesátých letech se proto začalo s rozšiřováním výrobní haly a skladů, postavila se kotelna, garáže a dílna pro údržbu.

Na počátku osmdesátých let zahájila provoz nová linka na výrobu chleba a další v té době vysoce moderní zařízení. Pekárna Srnín tehdy zásobovala celý krumlovský okres, část Budějovicka a Netolicka, tedy zhruba 57 tisíc obyvatel, mimoto však ještě v letních měsících dodávala chléb a pečivo zhruba 50 tisícům rekreantů a turistů.

V roce 1986 došlo k inovaci výroby a rozšířila se skladba sortimentu (chléb pro diabetiky, tmavé rohlíky, ořechový závin,...).

Od září 1987 se již pracovalo v nové cukrárně, kde se pekly především dortové korpusy, laskonky a dalších zhruba 20 druhů produktů. Tyto moderní výrobní prostory měly nahradit cukrářské provozovny v Kaplici a Českém Krumlově, zčásti měly zásobovat i České Budějovice.

Po revolučních změnách v roce 1989 byla založena společnost s ručením omezeným

K III, která převzala – po vyčlenění ze státního sektoru- srnínskou pekárnu a navázala na její pekařskou tradici. Moderní zařízení a zkušenosti odborníci, pekaři a cukráři, umožňují vyrábět kvalitní chléb i pečivo v dostatečném množství.

Počátkem devadesátých let, po privatizaci závodu a jeho osamostatnění, bylo prvním úkolem rozšíření sortimentu a zajištění nových odbytišť. Ačkoliv v té době nedošlo k výraznému rozšíření stávajících budov, přesto závod prošel intenzivní obnovou, spojenou s proinvestováním 100 milionů Kč. Postupně byl vybudován nový energetický systém, provedena plynofikace. Na vlastním pozemku byl zřízen zdroj pitné vody a požární vodojem, zmodernizovala se čistírna odpadních vod.

Výraznou změnou linek prošly oba provozy pekárny a cukrárny. Byla vyměněna kompletní technologie výroby jemného pečiva.

Ve spolupráci s Jednotou České Budějovice pekárna otevřela svoji prodejnu s technologií rozpékání předpečeného a šokově zmrazeného pečiva z vlastní výroby. Provoz cukrárny měl díky své koncepci z osmdesátých let podmínky k výrobě trvanlivého pečiva. Podařilo se zavést novou výrobu trvanlivých plněných perníků, slaných tyčinek a sušenek. V souvislosti s tím se vybuďovala ambulantní rozvozní síť. Provozovna disponuje moderní potahovací linkou s chladícím tunelem, strojem na výrobu sušenek a dvěma linkami na výrobu slaných tyčinek.

Veškerá činnost již dnes musí směřovat k plnění podmínek předpisů EU. Požadavky na ochranu životního prostředí je nutno plnit i vzhledem k umístění závodu na hranici chráněné krajinné oblasti Blanský les (Interní dokumentace společnosti KIII spol.s r.o.).

4.1.2 Profil společnosti

Pekárna Srnín se nachází na horním toku Vltavy , nedaleko Zlaté Koruny v okrese Český Krumlov. Svými výrobky navazuje na nejlepší tradice českého pekařství.

Firma má okolo 200 zaměstnanců, kteří se podílejí na výrobě širokého sortimentu chleba, běžného i jemného pečiva, zamražených a trvanlivých cukrářských výrobků, zejména perníků, a v poslední době i na výrobě lahůdek. Moderní zařízení i zkušené pekaři a cukráři umožňují společnosti vyrábět veškeré pečivo ve vysoké kvalitě a dostatečném množství s použitím osvědčených receptur, kde jsou použity jen ty nejlepší suroviny.

Pekárna Srnín má dokonale zvládnutou distribuci. Dokáže vyzásobit přes 300 stálých odběratelů čerstvého pečiva jak v okrese Český Krumlov, tak i v okrese České Budějovice. Kromě jiného má vytvořenou distribuční síť pro rozvoz perníku a zamraženého zboží po celé České republice. Její kvalitní výrobky znají i za hranicemi našeho státu.

4.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

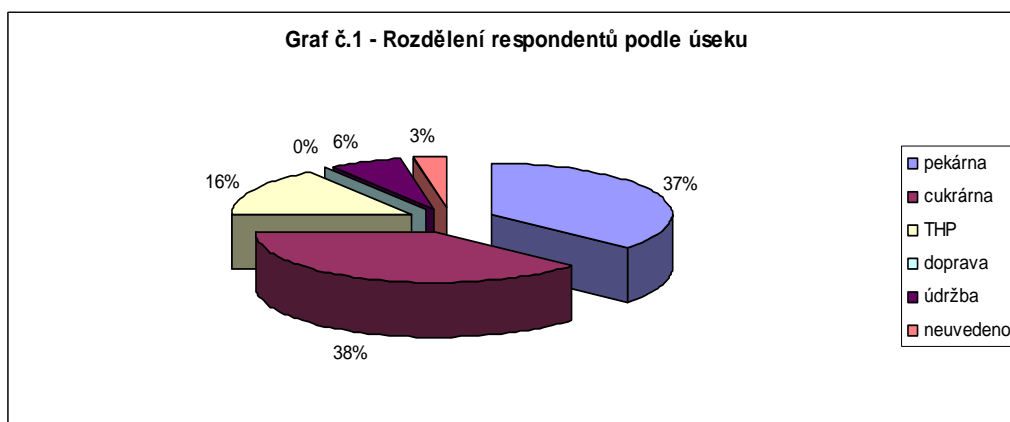
Pro dotazníkové šetření sloužící ke zjištění podnikové kultury byli osloveni zaměstnanci všech úseků podniku. Dotazníky byly vráceny ze všech těchto úseků, kromě dopravy, a to v adekvátním množství 63 kusů. V následující části práce je uveden rozbor výsledků a diskuse k těmto zjištěním.

4.2.1 Identifikace souboru respondentů

a) Rozdělení respondentů podle úseku, ve kterém pracují

Tabulka č. 1: Rozdělení respondentů podle úseků

Úsek	počet lidí	podíl v %
pekárna	23	36,5
cukrárna	24	38,1
THP	10	15,9
doprava	0	0,0
údržba	4	6,3
neuveдено	2	3,2
celkem	63	100,0



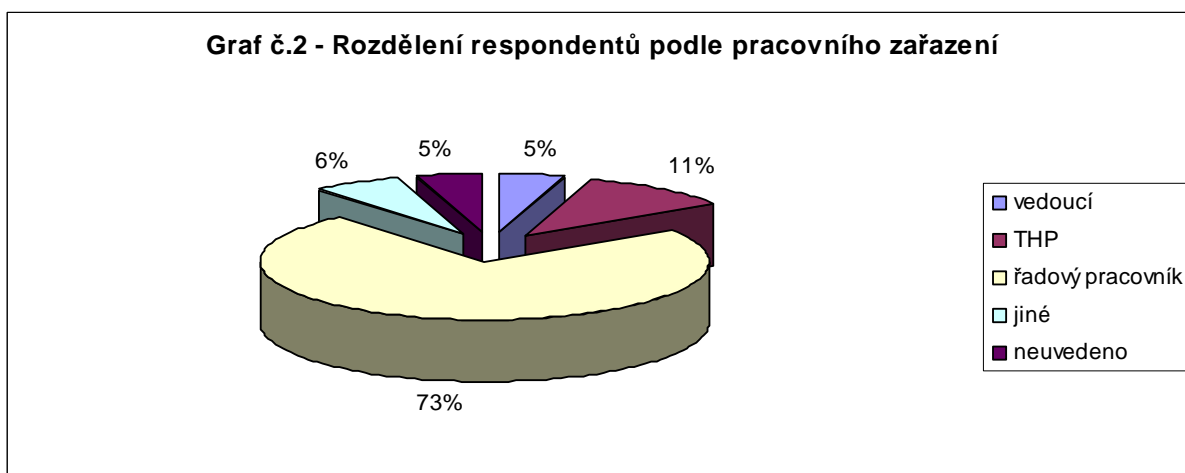
Výsledky a diskuse:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 lidí. Největší zastoupení má zde úsek Cukrárna, a to 38,1 %, a úsek Pekárna, která se podílí 36,5 procenty. Tyto výsledky nejsou nečekané, protože právě v těchto úsecích probíhá hlavní výroba a je zde tudíž nejvíce zaměstnanců. Dotazovaných respondentů 15,9 % pracuje v oblasti THP, 6,3 % v úseku Údržba a z úseku Dopravy se bohužel nezúčastnil žádný zaměstnanec nebo své údaje neuvedl.

b) Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení

Tabulka č. 2: Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	počet lidí	podíl v %
vedoucí	3	4,8
THP	7	11,1
řadový pracovník	46	73,0
jiné	4	6,3
neuvedeno	3	4,8
celkem	63	100,0



Výsledky a diskuse:

Ve firmě se objevuje nejčastěji pracovní zařazení jako řadový pracovník, tedy dělník, řidič, technik, pracovníci expedice a všichni další zaměstnanci pracující manuálně. Tato skupina zaujímá 73 %. Toto zařazení opět souvisí s hlavní výrobou, kde je největší potřeba právě dělníků.

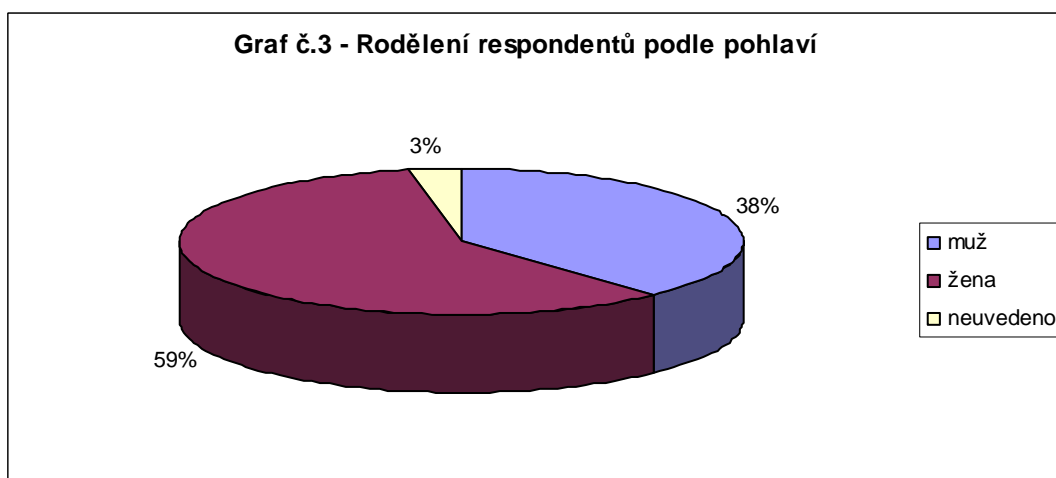
Druhou největší skupinu tvořili pracovníci THP, tedy sekretářky, ekonomové, účetní a všichni zaměstnanci, kteří při své práci používají počítač a pracují i s dokumenty podniku. Tato skupina zaujímá 11,1 %.

Vedoucí pracovníci jsou zastoupeni v nejmenším počtu, a to 4,8 %.

c) Rozdělení respondentů podle pohlaví

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	počet lidí	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
muž	24	38,1	8	9	3
žena	37	58,7	15	15	7
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

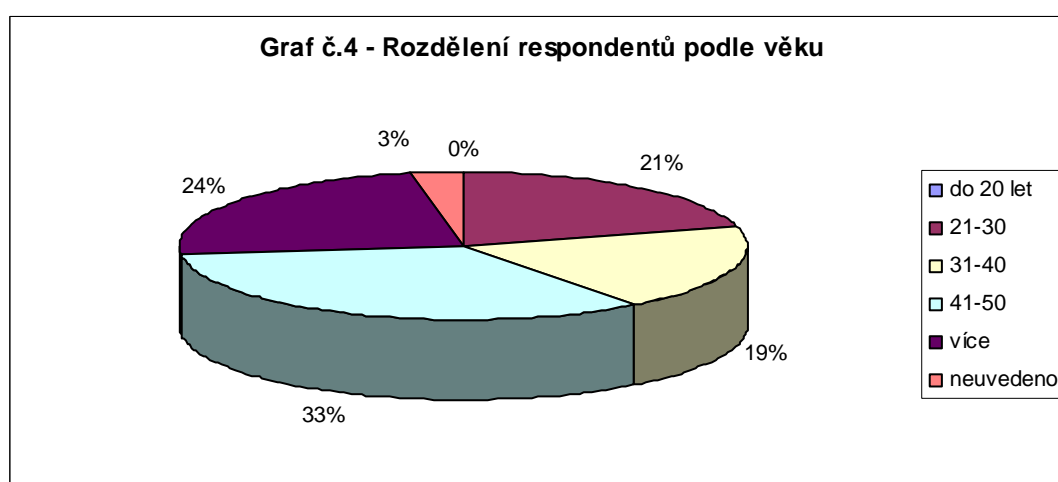
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58,7 % žen a 38,1 % mužů. Nelze však jednoznačně říci, že podíl žen v této firmě je vyšší než podíl mužů, nebo jen více žen mělo zájem dotazník vyplnit.

Muži obstarávají těžší a fyzicky náročnější práce ve výrobě, působí v oblasti dopravy i údržby. Ženy pracují jak v oblasti výroby a expedice, tak i ve větší míře v ekonomickém úseku.

d) Rozdělení respondentů podle věku

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů podle věku

Věk	počet lidí	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
do 20 let	0	0,0	0	0	0
21-30 let	13	20,6	6	4	3
31-40 let	12	19,0	0	10	2
41-50 let	21	33,3	11	6	3
více	15	23,8	6	4	2
neuvedeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky diskuse:

Podle zjištěných výsledků náleží největší počet respondentů do věkového rozmezí 41 až 50 let, a to 33,3 %, a do věkového rozmezí 51 let a více, která zahrnuje 23,8 % dotázaných. Další dvě velké skupiny jsou pak věková kategorie 21 až 30 let, která zahrnuje 20,6 % respondentů, a věková kategorie 31 až 40 let, do které spadá 19 % dotázaných zaměstnanců.

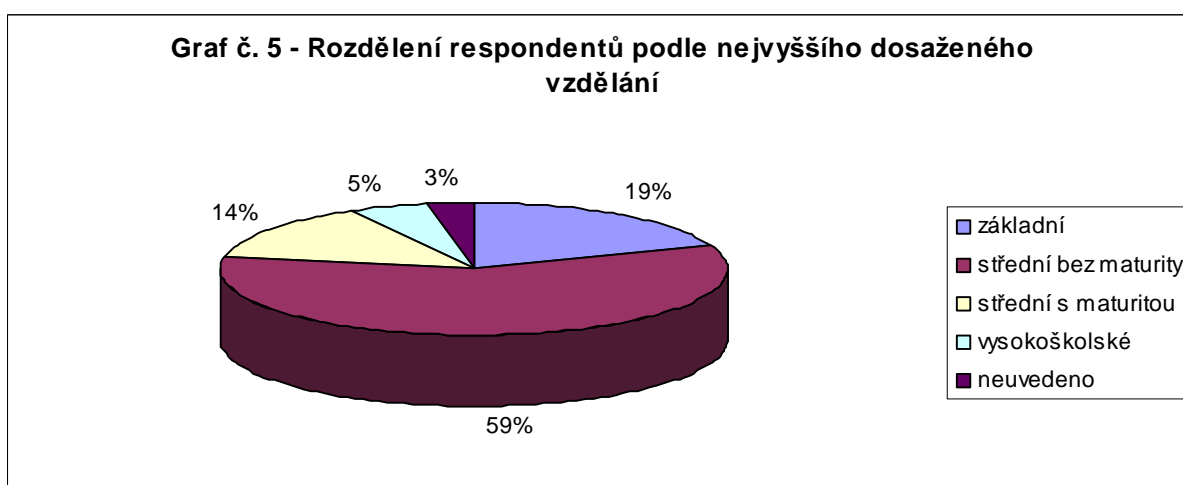
Nulové zastoupení se projevilo ve věkové skupině do 20 let.

Ve firmě tedy pracují lidé každého věku. Nejvíce lidí nad 40 let pracuje v úseku Pekárna a nejvíce lidí do 40 let v úseku Cukrárna. Mladí lidé jsou jistě pro firmu přínosem. Díky nim se podnik může lépe přizpůsobovat novým tržním podmínkám, nově používaným technologiím apod. Starší lidé však mají ve firmě také své místo. Jsou zkušení a tyto zkušenosti a znalosti předávají dále mladším pracovníkům.

e) Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	počet lidí	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
základní	12	19,0	5	7	0
střední bez maturity	37	58,7	15	17	1
střední s maturitou	9	14,3	3	0	6
vysokoškolské	3	4,8	0	0	3
neuvedeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

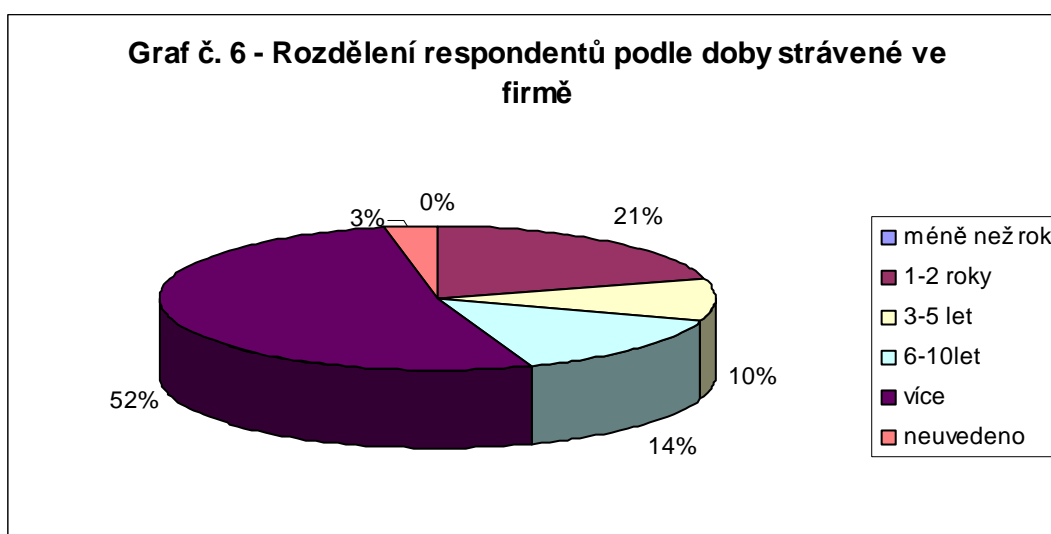
Ve firmě pracuje největší podíl zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním „střední bez maturity“, tedy vyučení, kam spadá 58,7 % dotázaných. Toto zjištění profesně odpovídá náplni práce. Pracuje zde i hodně lidí pouze se základním vzděláním, a to 19 % pracovníků. Tito lidé pracují převážně ve výrobě, jak v úseku Pekárna, tak v úseku Cukrárna.

Zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou (14,3 %) a zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (4,8 %) pracují převážně v ekonomickém úseku, kde je určité vzdělání jako jedno z kritérií přijetí a také je nutné i při výkonu jejich práce, jelikož se jedná o práci velmi důležitou a zodpovědnou.

f) Rozdělení respondentů podle toho, jak dlouho ve firmě pracují

Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů podle toho, jak dlouho ve firmě pracují

Doba strávená ve společnosti	počet lidí	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
méně než rok	0	0,0	0	0	0
1-2 roky	13	20,6	6	4	2
3-5 let	6	9,5	2	2	2
6-10 let	9	14,3	2	6	1
více	33	52,4	13	12	5
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

Jedna z osobních otázek byla také zaměřena na to, jak dlouho jednotliví zaměstnanci ve firmě pracují. Zjištěné výsledky velkou měrou souvisí s věkovou strukturou. Starší zaměstnanci většinou pracují ve firmě déle a mladší zaměstnanci jsou zde naopak kratší dobu.

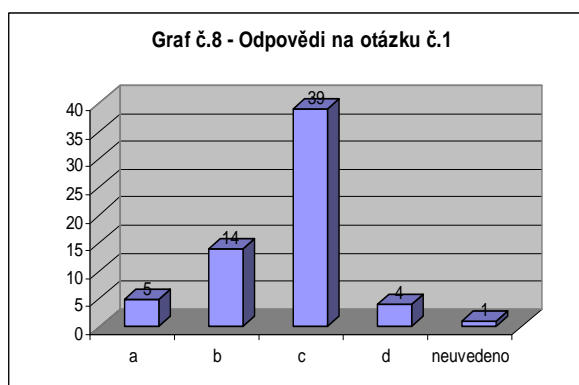
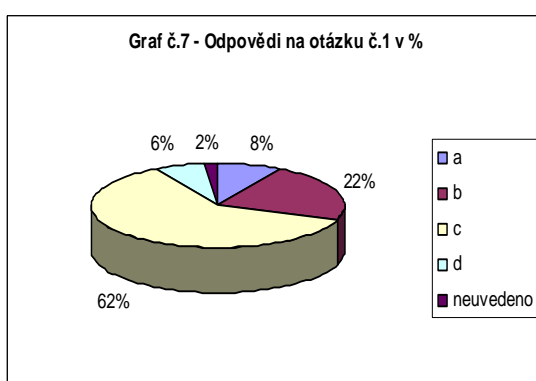
Nejvíce zaměstnanců pracuje v podniku 10 let a více. Tato skupina představuje 52,4 %, tedy polovinu dotázaných. Další větší skupinou jsou lidé pracující ve firmě 1 až 2 roky, ti představují 20,6 % zaměstnanců. Ostatní skupiny jsou přibližně stejně velké. Pracujících 3-5 let je ve společnosti 9,5 % zaměstnanců a 6 až 10 let zde pracuje 14,3 % zaměstnanců.

4.2.2 Rozbor zjištěných odpovědí

1) Jsou pracovníci vašeho oddělení loajální k Vaší společnosti?

Tabulka č. 7: Loajalita v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) ano práci a firmu klademe vždy na první místo	5	7,9	3	0	2
b) ano, velmi loajální	14	22,2	6	4	4
c) průměrně loajální jako ve většině firem	39	61,9	12	18	4
d) ne, nejsou vůbec loajální	4	6,3	2	1	0
neuveдено	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	23	10



Výsledky a diskuse:

Z dotazníků vyplynulo, že v této firmě je 61,9 % zaměstnanců, kteří si myslí, že jsou průměrně loajální jako ve většině firem. Toto sice není špatný výsledek, ale podnik by se měl snažit, aby se loajalita jeho zaměstnanců dále zvyšovala. Velmi loajální je 22,2 % zaměstnanců a 7,9 % firmu klade na první místo. Nejvíce loajálních zaměstnanců pracuje v úseku Pekárna a v ekonomickém úseku. Ostatní zapadají do průměru.

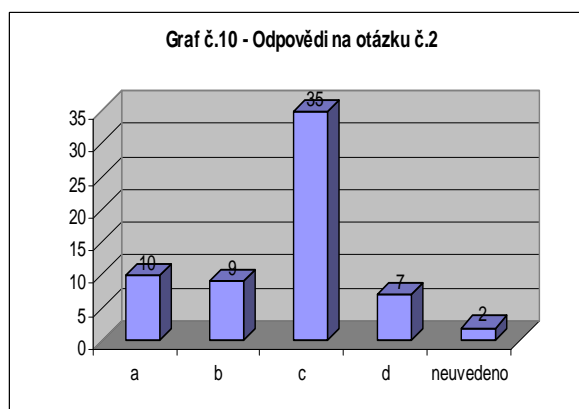
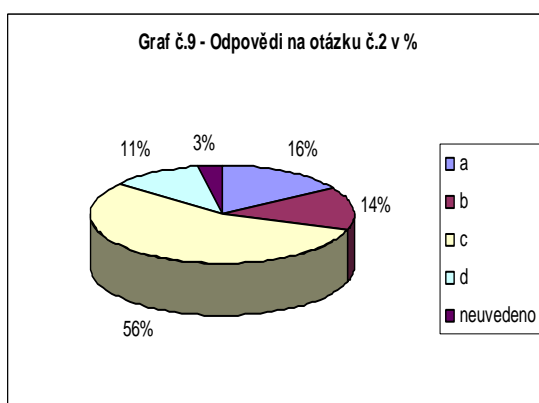
Z dotázaných respondentů je však i skupinka, představující 6,3 %, která si myslí, že zaměstnanci firmy nejsou loajální vůbec. Podnik by tuto skutečnost měl vzít na vědomí a rozhodně by ji neměl v budoucnu podcenit.

Každá firma by se o své zaměstnance měla dobře starat a nejen vůči nim plnit požadavky stanovené zákonem. Každý zaměstnanec by měl pro firmu pracovat rád a být v ní spokojený. Pokud tato zmiňovaná situace nastane, zvyšuje se automaticky loajalita vůči firmě a té to může přinést jen výhody. Udrží si šikovné a kvalifikované lidi a zároveň může tímto přístupem získat i nové kvalitní pracovníky. V současnosti na trhu práce převyšuje nedostatek kvalitních pracovníků, proto by si podnik měl na své zaměstnance dávat pozor a věnovat se jim.

2) Byl(a) jste seznámen(a) s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení a společnosti?

Tabulka č. 8: Informovanost o cílech podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) ano, oficiálně nadřízeným	10	15,9	4	1	5
b) ano, neoficiálně, neformálně nadřízeným	9	14,3	0	4	5
c) ne, vím jen to, o čem se ve firmě neformálně hovoří	35	55,6	17	12	0
d) ne	7	11,1	2	5	0
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	22	10



Výsledky a diskuse:

V této firmě je s dlouhodobými cíli a vizí podniku seznámeno oficiálně nadřízeným pouze 15,9 % dotázaných. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří o těchto cílech pouze tuší a vědí jen to, o čem se ve firmě neoficiálně hovoří. Tato skupina představuje 55,6 % respondentů.

Z těchto výsledků je patrné, že přibližně polovina zaměstnanců není o záměrech firmy informována. Tomu odpovídá i průměrná loajalita pracovníků zjištěná v předchozí otázce. Toto zjištění považuji za velký nedostatek a chybu podniku. Bylo by třeba pracovat na zlepšení, např. pořádat pravidelné schůzky, kde by vedoucí úseků byli o všem dostatečně informováni a je také důležité, aby tyto informace předávali dál svým podřízeným.

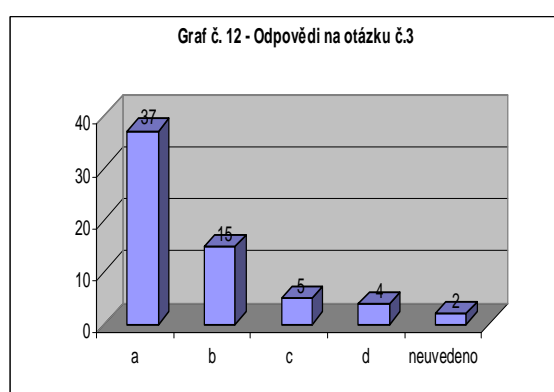
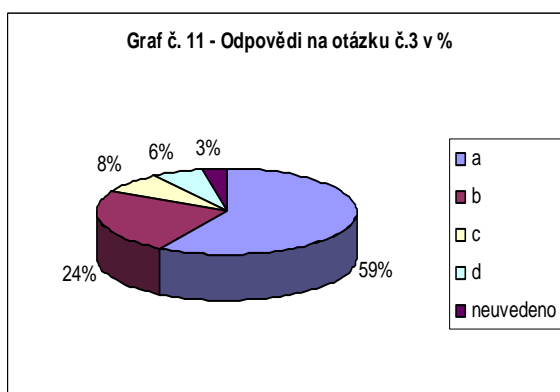
Podnik by měl zaměstnance informovat o svých cílech i o zadávaných úkolech. Je to jedna z možností vedení lidí, která dovede stimulovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance ke kvalitnímu a tvůrčímu plnění úkolů. Podnik může poskytováním informací dosáhnout ztotožnění se pracovníků se svými cíli a tím i zvýšit jejich loajalitu. Pokud pracovník přijme cíle podniku za své, bude se snažit pracovat co nejlépe a dělat vše proto, aby pomohl tento cíl dosáhnout. Tímto způsobem lze dosáhnout upevnění a zlepšení

podnikové kultury, která ovlivňuje nejen lidi uvnitř podniku, ale je patrná i navenek a vnímána okolím podniku.

3) Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Tabulka č. 9: Existence firemních směrnic a jejich vyžadování

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) ano, pro téměř vše máme směrnice	37	58,7	13	18	6
b) ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace	15	23,8	5	3	2
c) ano, ale není důsledně vyžadováno jejich plnění	5	7,9	3	0	1
d) ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců	4	6,3	2	1	1
neuveдено	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	22	10



Výsledky a diskuse:

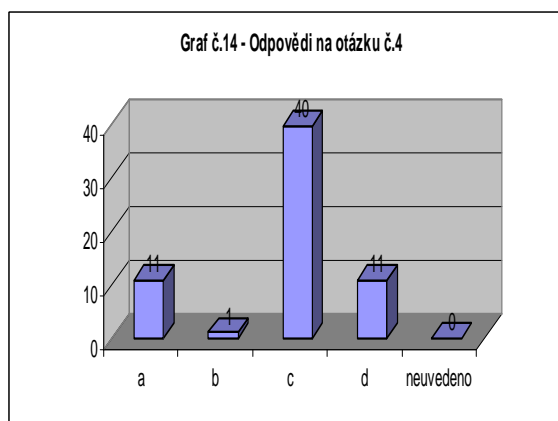
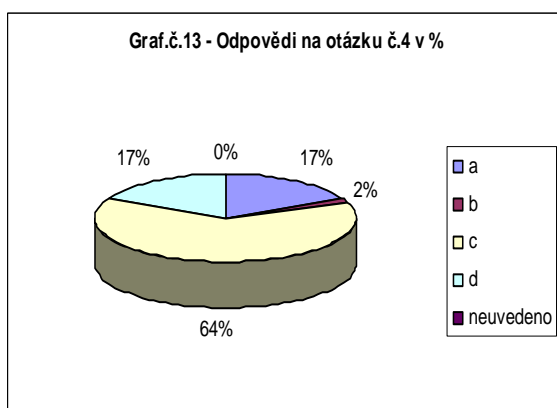
Tato část souvisí s poskytováním informací stejně jako část předchozí. Největší skupina (58,7 %) dotázaných zaměstnanců tvrdí, že v podniku jsou směrnice téměř na vše. Menší skupina (23,8 %) se přiklání spíše k variantě, že v podniku existují směrnice pouze pro kritické případy a mezní situace. Jen velice malá část respondentů o těchto směrnicích neví nebo tvrdí, že existují, ale jejich plnění není důsledně vyžadováno. Jedná se přibližně o 14 % dotázaných.

Znalost firemních směrnic pro chování zaměstnanců v podniku je také velmi důležitá, protože definuje základní pravidla pro chování na pracovišti. Znalost těchto směrnic a zároveň jejich dodržování vede k poklidnému průběhu práce. Nedochozí k chaosu, problémům či konfliktům. Vzniká tak přátelské prostředí, které pozitivně působí na všechny zaměstnance a oni se tak mohou v práci cítit dobře.

4) Jakou formou jsou řešeny problémy ve Vaší firmě?

Tabulka č. 10: Metody řešení problémů

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) formou konsensu (dohody)	11	17,5	6	2	2
b) názorem většiny	1	1,6	0	1	0
c) rozhoduje nadřízený	40	63,5	14	14	8
d) někdy nebývají řešeny	11	17,5	3	7	0
neuveďeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

Respondenti měli volit nejčastěji používanou formu řešení problémů v jejich firmě. Nejvíce jich volilo možnost, kdy o všem rozhoduje nadřízený. Tuto variantu vybrala nadpoloviční většina všech dotázaných, přesněji 63,5 %. V některých případech dojde k řešení problému i po vzájemné dohodě. Tuto možnost zvolilo 17,5 % respondentů.

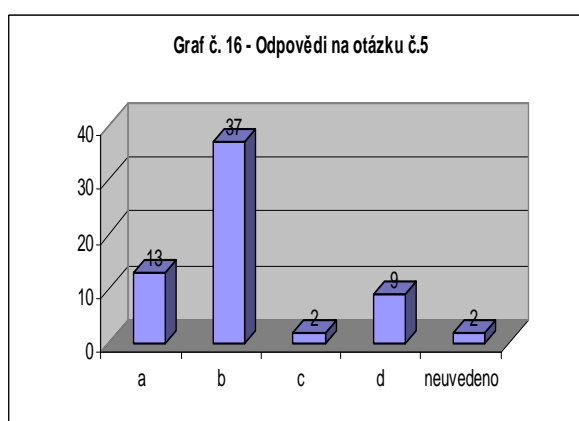
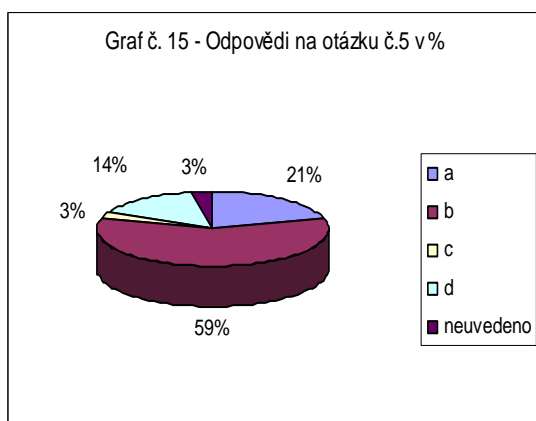
Bohužel dochází i k situaci, že některé problémy nebývají řešeny vůbec. Tuto ne příliš vhodnou formu uvedlo opět 17,5 % respondentů.

Žádná z organizací není dokonalá, proto i přes veškeré snahy pracovníků i vedoucích může občas dojít k nějakému problému. Důležité je, aby tyto problémy byly včas a co nejlepším způsobem řešeny.

5) Co je třeba ke splnění zadaného úkolu?

Tabulka č. 11: Požadavky na splnění zadaného úkolu

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) třeba dodržet direktivně stanovené postupy	13	20,6	5	8	1
b) je nutno držet se v rámci zavedených postupů	37	58,7	13	12	6
c) je stanoveno na iniciativním přístupu a kontrole konečného výsledku	2	3,2	1	1	0
d) je ponechána možnost tvořivého přístupu a týmové práce	9	14,3	3	2	3
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	22	23	10



Výsledky a diskuse:

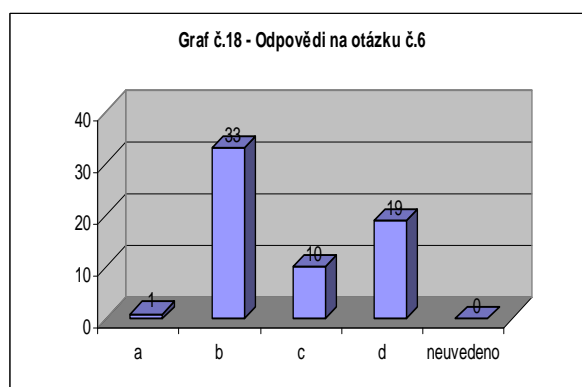
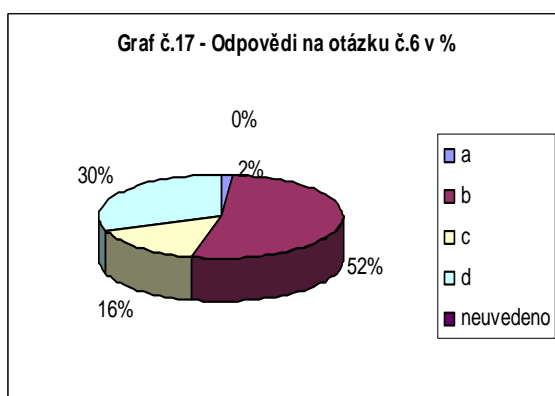
Při zjišťování postupu při plnění zadaných úkolů lze vyvodit, zda mají zaměstnanci možnost rozvíjet svou kreativitu a týmovou práci nebo zda je jakýkoliv jejich rozvoj omezen určitými, přesně danými postupy. Na základě zjištěných výsledků lze říci, že ve firmě zatím nepřistoupili k možnosti nechat pracovníkům volné pole působnosti. Dotázaní pracovníci se z 20,6 % přiklání k tomu, že je třeba dodržovat direktivně stanovené postupy.

Náznak samostatného uvažování a samostatné práce se však objevuje ve skutečnosti, že 58,7 % respondentů se musí držet pouze v rámci těchto zavedených postupů. V hlavní výrobě však ani nejsou podmínky pro vymyšlení nových možností. Většina výroby se provádí za pomoci velkých strojů, které zaměstnanci obsluhují. Možnost tvořivého přístupu a týmové práce uvedlo pouze 14,3 % pracovníků.

6) Pracuje se v celé Vaší společnosti nad rámec pracovní doby?

Tabulka č. 12: Práce přes čas

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) nepracuje	1	1,6	0	1	0
b) přes čas se pracuje velmi výjimečně	33	52,4	4	20	7
c) pracuje se přes čas do 8 hodin měsíčně	10	15,9	6	1	2
d) pracuje se přes čas nad 8 hodin měsíčně	19	30,2	13	2	1
neuveďeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

Z dotazníků vyplynul převažující výsledek, že 52,4 % dotázaných respondentů pracuje přes čas velmi výjimečně. Týká se to hlavně pracovníků v úseku Cukrárna a v úseku THP. Naopak největší podíl zaměstnanců v úseku Pekárna pracuje přes čas nad 8 hodin měsíčně. Do osmi hodin měsíčně pracuje 15,9 % a přes čas nepracuje pouhých 1,6 % dotázaných.

Pracovní doba je ve firmě stanovena následovně:

- pro jednosměnný provoz – 40 hodin týdně,
- pro 2-směnný provoz – 38,75 hodin týdně,
- pro 3-směnný provoz – 37,5 hodin týdně

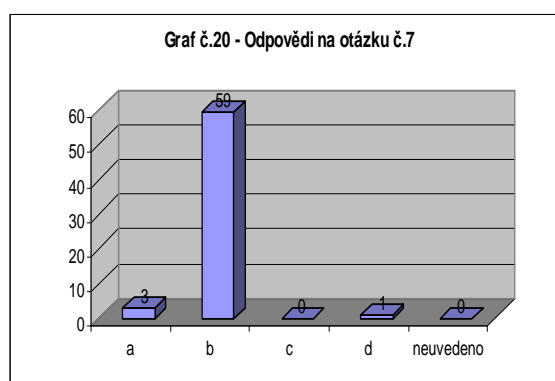
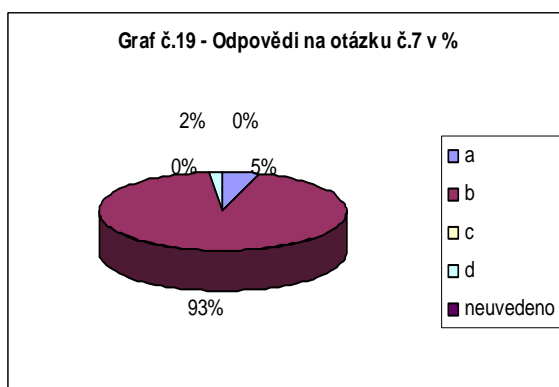
Práce přes čas a zároveň noční práce je dána Zákoníkem práce. Přesčasová práce, dobrovolná i nařízená, nesmí překročit 8 hodin týdně za 12 kalendářních měsíců.

Za provedenou práci přes čas náleží zaměstnanci příplatek.

7) Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve Vaší společnosti?

Tabulka č. 13: Dodržování termínů pracovních úkolů

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) termíny se dodržují za všech okolností	3	4,8	0	3	0
b) ve většině případů jsou termíny dodržovány	59	93,7	23	20	10
c) termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech	0	0,0	0	0	0
d) v této společnosti se termíny nestanovují	1	1,6	0	1	0
neuveдено	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

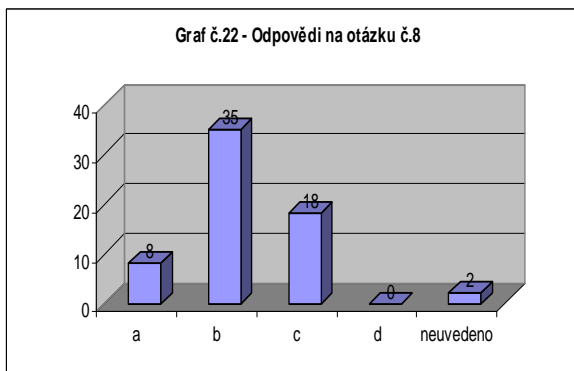
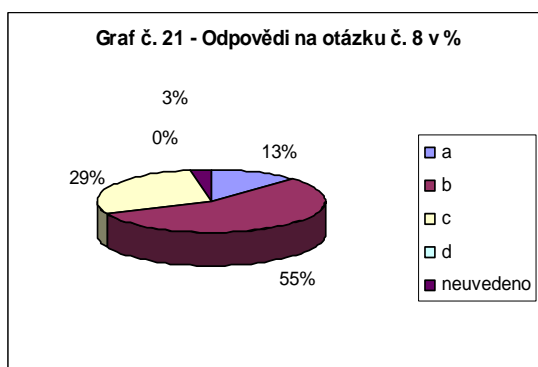
S dodržováním termínů za všech okolností souhlasí pouze 4,8 % dotázaných pracovníků. Nejvíce se jich přiklání k variantě, že ve většině případů jsou termíny dodržovány, a to 93,7 %.

Z těchto výsledků vyplývá, že firma se snaží všechny úkoly plnit včas a tím i včas dostát svým závazkům. I přesto se však občas stane, že se některý úkol opozdí. Po zjištění těchto skutečností si myslím, že v podniku jsou, až na množství poskytovaných informací, dostatečně vhodné podmínky pro práci zaměstnanců a ti plní své úkoly zodpovědně a v požadovaných termínech.

8) Jak byste označil(a) komunikaci ve Vaší společnosti a který komunikační prostředek je mezi pracovníky využíván nejvíce?

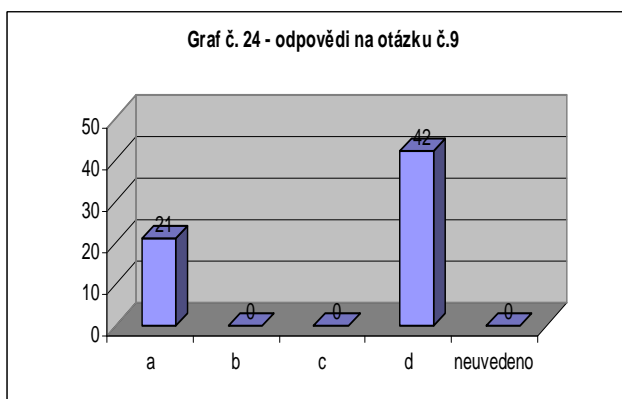
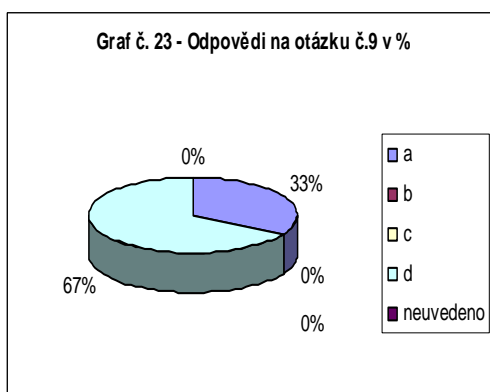
Tabulka č. 14: Komunikace v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) velmi formální	8	12,7	0	4	2
b) spíše formální	35	55,6	16	9	7
c) spíše neformální	18	28,6	8	9	1
d) velmi neformální	0	0,0	0	0	0
neuveдено	2	3,2			
celkem	63	100,0	24	22	10



Tabulka č. 15: Komunikační prostředky v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) telefon	21	33,3	6	4	8
b) e-mail	0	0,0	0	0	0
c) dopis, tištěná zpráva	0	0,0	0	0	0
d) přímá komunikace	42	66,7	17	20	2
neuvédeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou ve firmě využívány oba komunikační kanály. Formální (68, 3 %) však převládá nad neformálním (28,6 %).

Pokud se jedná o komunikační prostředky, využívá se nejvíc ústní komunikace hlavně prostřednictvím telefonu či přímého jednání, tzv. z očí do očí. Telefon je využíván z 33,3 % a přímé jednání z 66, 7 %. V případě písemné komunikace formou e-mailu, dopisu nebo tištěné zprávy bylo zjištěno nulové využívání.

Interní komunikace má za úkol propojit všechny zaměstnance firmy tak, aby ve správnou chvíli dostali správnou informaci, která je nutná k výkonu jejich práce. Ve svém důsledku má vliv na výkonnost podniku.

Obecně rozlišujeme dvě formy komunikace, ústní a písemnou. Ústní komunikace se ve firmách používá nejčastěji. Je velmi vhodná hlavně z toho důvodu, že je zde možnost okamžité zpětné vazby, která celou komunikaci zefektivní. Další výhodou je úspora času, rychlost a účinnost. Písemná komunikace je v podniku také často využívána. Tato forma má svou výhodu v tom, že existuje doklad o realizaci komunikace a tedy i o dané akci, kvůli které komunikace vznikla. Má proto obvykle větší oficiální váhu sdělení než ústní komunikace.

Bez ohledu na formu se při sdělování musí využít určité komunikační kanály. Tyto cesty rozdělujeme na formální a neformální. Formální kanály plynou z organizační struktury podniku. Komunikace může díky nim probíhat několika směry:

- směrem dolů, což je běžný postup příkazů nebo směrem nahoru, což je naopak nutné pro zpětnou vazbu na tyto příkazy,
- horizontální komunikace – ta probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídicí úrovni a
- diagonální komunikace, která probíhá mezi různými úrovněmi různých útvarů podniku.

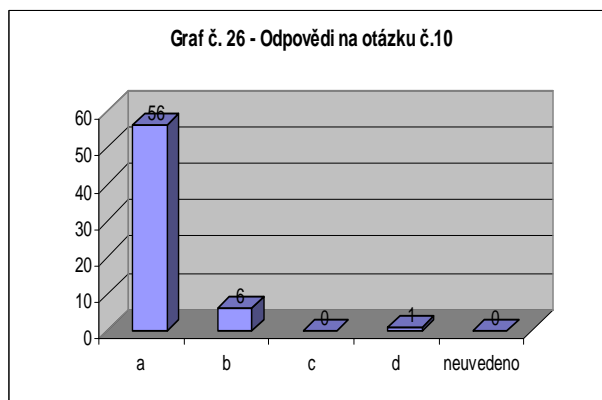
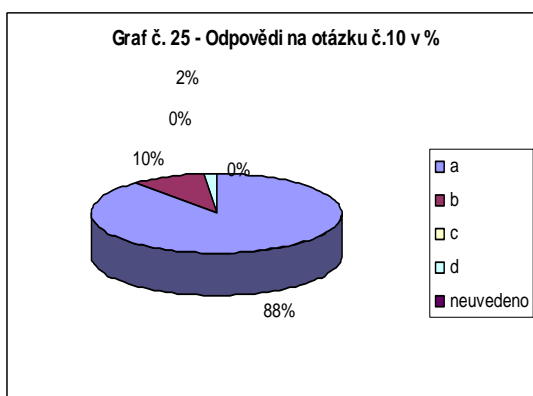
Neformální kanály vycházejí naopak z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci firmy. Touto cestou se však mohou šířit i různé fámy či poplašné zprávy.

Pokud chce tedy podnik informovat své zaměstnance o fungování podniku nebo mu přiblížit vnitřní chod podniku, je lépe využít formálních komunikačních kanálů. Velký důraz je ale třeba klást i na neformální komunikaci právě z toho důvodu, aby se zamezilo rozsáhlejšímu šíření nepravdivých či spekulativních zpráv.

9) Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti a neformální mimopracovní setkání zaměstnanců?

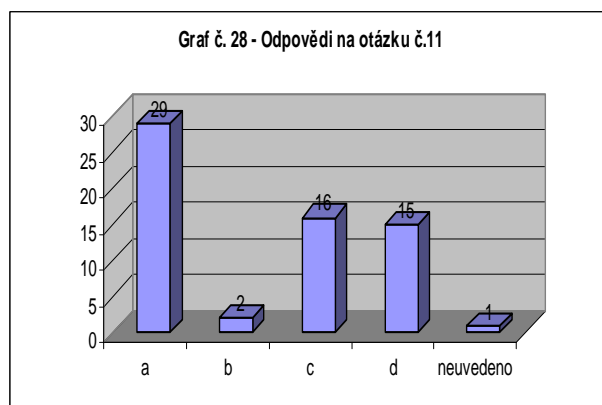
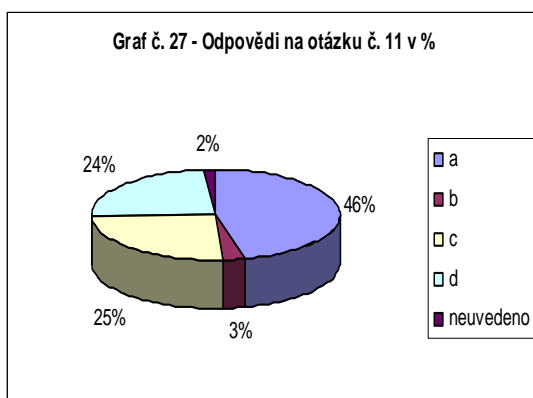
Tabulka č. 16: Mimopracovní setkání pořádané firmou

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) ano, max.1x ročně	56	88,9	20	23	8
b) ano, max.4x ročně	6	9,5	2	1	2
c) ano, častěji než 4x ročně	0	0,0	0	0	0
d) ne	1	1,6	1	0	0
neuveдено	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Tabulka č. 17: Mimopracovní setkání pořádané zaměstnanci

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení	29	46,0	14	11	1
b) ano, setkávají se pracovníci managementu	2	3,2	0	0	0
c) ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin	16	25,4	2	6	8
d) ne	15	23,8	7	6	1
neuvédeno	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	23	10



Výsledky a diskuse:

Podnik 1x ročně pořádá „večírek“ pro své zaměstnance, kde je také zároveň informuje o svém vývoji a dochází i k ocenění nejlepších pracovníků. Dříve také pořádali reprezentační ples, ale nyní bohužel nemohu s jistotou říci, jestli tomu tak bude i nadále. Většina dotázaných, tedy 88,9 %, odpovídala, že tyto formální akce se konají max.1x ročně. Variantu 4x do roka vybralo 9,5 % pracovníků.

U neformálních mimopracovních setkání je konání častější. Jedná se hlavně o návštěvu restaurace, kina, divadla či sportovních zařízení. Nejvíce respondentů představujících 46% si myslí, že tato setkání jsou pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení. Další část zaměstnanců (25,4 %) má povědomí o tom, že se setkávají pracovníci

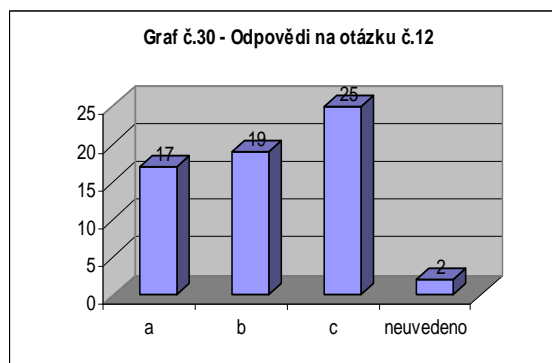
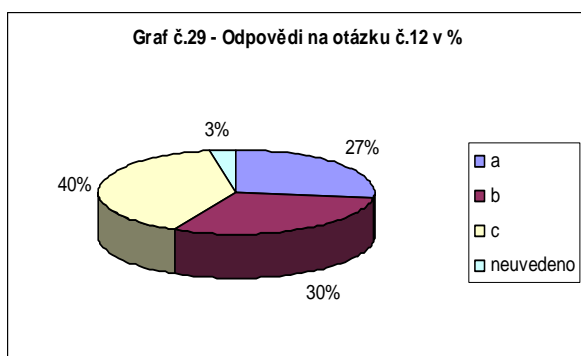
různých pracovních skupin. Velká část dotázaných respondentů se však těchto akcí nezúčastňuje, a to 23,8 %.

V podniku jsou vzájemné pracovní vztahy mezi jednotlivými lidmi velmi důležité. Nemělo by se však zapomínat i na vztahy osobní. Pro podnik je reprezentativní, pokud dokáže uspořádat nějaké kulturní akce, ať už pro své zaměstnance nebo i pro své okolí. Prostřednictvím těchto akcí se firma může dostat do povědomí dalších lidí, potencionálních zákazníků. Všechna tato setkání utužují kolektiv a je dobré je pořádat.

10) Jak byste označil(a) řídicí styl ve Vašem oddělení a jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

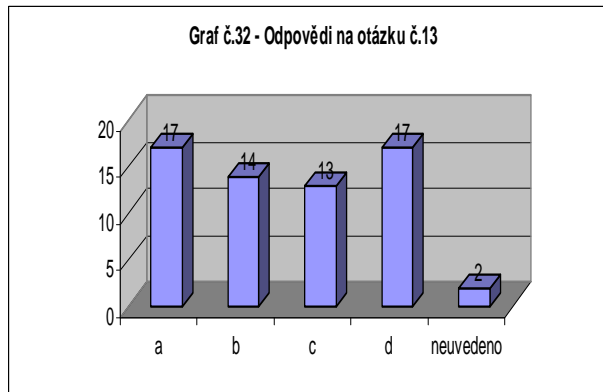
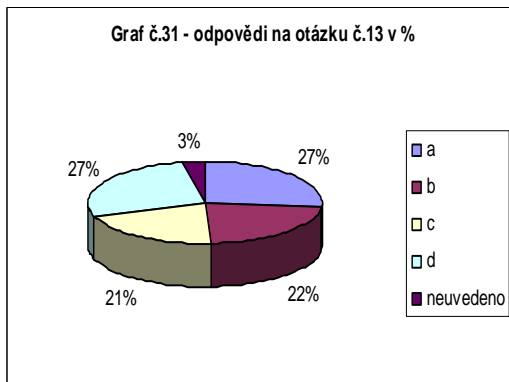
Tabulka č.18: Řídicí styly v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) demokratický	17	27,0	12	3	2
b) liberální	19	30,2	1	12	1
c) autoritativní	25	39,7	10	7	7
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	22	10



Tabulka č. 19: Kontrola práce ze strany nadřízených

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) nadřízený kontroluje pouze výsledky	17	27,0	7	7	0
b) nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí	14	22,2	8	1	4
c) nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí	13	20,6	2	9	2
d) nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale také všechny detaily práce	17	27,0	6	5	4
neuveďeno	2	3,2			
celkem	63	100,0	23	22	10



Výsledky a diskuse:

Podle zjištěných výsledků lze říci, že v podniku se objevují všechny tři uvedené styly řízení. Je zajímavé, že v každém úseku je tento styl jiný. Celkem je nejvíce vnímán autoritativní styl, který vybralo 39,7 % dotázaných. Liberální styl uvedlo 30,2 % a demokratický styl 27 % respondentů. Autoritativní styl se nejvíce prokázal v úseku THP, liberální styl v úseku Cukrárna a demokratický styl v úseku Pekárna.

S tím vším souvisí i kontrola práce ze strany nadřízených. Skupina respondentů, představující 27 %, uvedla, že nadřízený kontroluje pouze výsledky práce. Stejně procento však tvrdí, že nadřízený kontroluje nejen výsledky a rozhodnutí, ale také všechny detaily práce. Tyto dvě varianty souvisí jednak s liberálním stylem, ale také s autoritativním stylem řízení. Potvrdila se tak pravdivost předchozích výsledků. Demokratický styl řízení potvrzuje skutečnost, že téměř 43 % dotázaných uvedlo, že jejich nadřízený kontroluje jak výsledky, tak i všechna důležitá rozhodnutí.

Stylu řízení se přikládá velký význam. Díky němu může v podniku vzniknout příznivá či nepříznivá pracovní atmosféra. Obecně se rozlišuje několik stylů řízení. Každý je něčím charakteristický a lze ho použít v různých situacích.

- Demokratický styl řízení – v tomto případě manažer využívá znalostí a dovedností svých podřízených. Vyslechne jejich připomínky a bere je v úvahu při svých plánech. Konečné rozhodnutí je však na něm. Manažer tedy práci nejen zadává, ale také ji kontroluje a neustále se svými zaměstnanci komunikuje. Díky tomu může přijít na spoustu nových a zajímavých nápadů, které lze využít při dalším zlepšování v podniku. V případě, že některý z nápadů nechce použít, je ochoten vysvětlit důvod. Takovýto vedoucí má přirozenou autoritu.
- Liberální styl řízení – při tomto stylu řízení se vedoucí či manažer snaží ovlivňovat činnosti svých podřízených co nejméně. Snaží se vyhýbat nepříjemným zásahům, kritice,

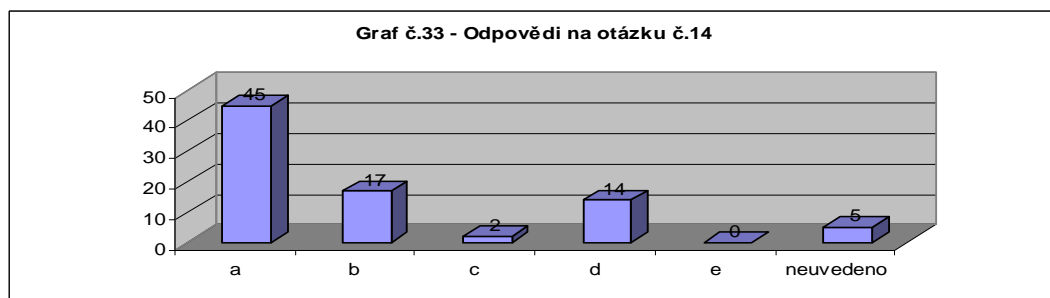
sankcím apod. Řada i závažných rozhodnutí je ponechána zaměstnancům. Je jen na nich jakým způsobem splní zadaný úkol. Kontrola probíhá většinou až na konci. Pro tento styl jsou však stanoveny určité předpoklady. Je třeba, aby v podniku pracovali dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci a aby byli silně motivováni zvládnout úkol co nejlépe.

- Autoritativní styl řízení – tento styl je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Typický je v tomto případě strohý a formální způsob jednání s podřízenými.

11) Co pro Vás znamená práce pro Vaší organizaci a jaká je forma Vašeho ohodnocení?

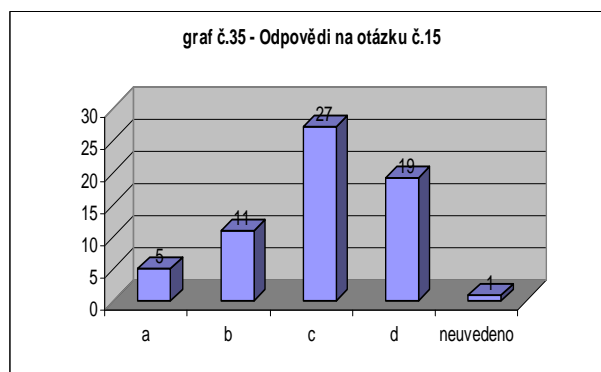
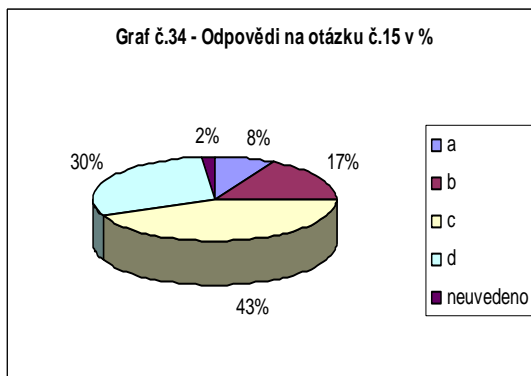
Tabulka č. 20: Význam práce pro zaměstnance

Možnosti	počet	Pekárna	Cukrárna	THP
a) materiální uspokojení	45	12	19	9
b) seberealizace	17	7	3	7
c) příležitost ke kariérovému růstu	2	1	0	1
d) možnost být součástí týmu	14	7	2	5
e) jiné	0	0	0	0
neuveďeno	5			



Tabulka č. 21: Forma finančního ohodnocení

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) odvíjí se od individuálních výsledků	5	7,9	2	3	0
b) odvíjí se od výsledků pracovní skupiny	11	17,5	0	10	0
c) odvíjí se od výsledků celé společnosti	27	42,9	18	3	4
d) mzda není závislá na výsledcích	19	30,2	3	7	6
neuveďeno	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	23	10



Výsledky a diskuse:

Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mzda se odvíjí od výsledků celé společnosti, a to u 44,4 % dotázaných. Hned na to následuje odpověď, že mzda na výsledcích vůbec nezávisí. Takto odpovědělo 29,6 % respondentů. Mzdu odvíjející se od výsledků pracovní skupiny či úseku uvedlo pouze 16,7 % a mzdu závislou na individuálních výsledcích jen 7,4 % dotázaných.

Z výsledků dotazníků je jasně patrné, že motivace pracovníků výroby a motivace pracovníků ekonomického oddělení se liší. Pro zaměstnance ve výrobě je nejdůležitější mzda. Žádná jiná možnost nedosáhla stejné výše a důležitosti. V menší míře se objevila ještě možnost být součástí týmu. V ekonomickém oddělení je přibližně se mzdou na stejné úrovni seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce. Tito lidé jsou lépe zabezpečeni a jejich hodnoty jsou posunuty výše než hodnoty řadových pracovníků. Bylo by vhodné dosáhnout této úrovně potřeb i u zaměstnanců ve výrobě. Vedlo by to jistě ke zlepšení v tom smyslu, že by se snažili lépe a kvalitněji pracovat, protože by jim to kromě odpovídajícího materiálního ohodnocení přinášelo navíc dobrý pocit z vykonané práce.

V kolektivní smlouvě podniku je uvedeno, že zaměstnanci jsou v souladu se zpracovanými mzdovými formami a zásadami placení časovou, úkolovou a podílovou mzdou, ke které je poskytována pobídková složka formou kolektivní prémie, a dále podílovou mzdou u vybraných profesí. Základní časová mzda (měsíční, hodinová) je uplatňována např. u pracovníků THP, řidičů, odbytářů, vedoucích výroby a pracovníků prodejen. Úkolová mzda je dosažena plněním stanovených úkolových norem. Smíšená podílová mzda je určena pro vybrané hospodářské pracovníky, řidiče rozvážkových vozidel, pracovníky bufetu nebo zaměstnance prodejen. Kolektivní prémie je poskytována na základě zainteresovanosti pracovníků na dosažených výsledcích. Navíc jsou pracovníkům v určitých situacích vypláceny příplatky a mimořádné odměny.

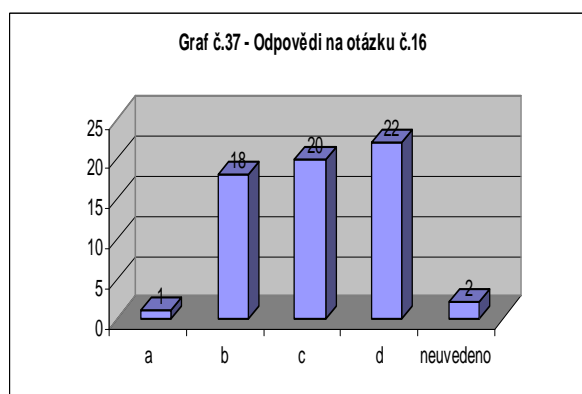
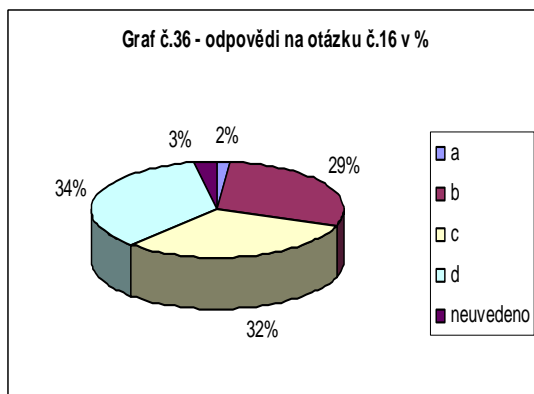
Pro získání ideálního zaměstnance je důležité nabídnout ze strany podniku zajímavé příležitosti. Každý člověk zastává jiné hodnoty a každého motivuje k práci něco jiného. Tato situace je dobře patrná z Maslowovy teorie potřeb, kde základ tvoří materiální hodnoty a až po jejich uspokojení přicházejí v úvahu hodnoty vyššího stupně, jako je seberealizace a sebenaplnění. Pro podnik je tedy žádoucí, aby měl alespoň částečně ponětí o potřebách svých zaměstnanců a tím si mohl odvodit, co je třeba k jejich motivaci.

Dalším motivátorem může být i vědomí, od čeho se mzda každého zaměstnance odvíjí. Zda záleží na individuálních výsledcích, výsledcích celého týmu či výsledcích celé společnosti. Pro řadové pracovníky je jistě špatně uskutečnitelné jejich zainteresování na celkových výsledcích podniku. Tato možnost je spíše vhodná pro vedoucí pracovníky, kteří se na těchto výsledcích mohou více a přímo podílet. Pro pracovníky ve výrobě je vhodnější odvíjení mzdy od výsledků celé skupiny nebo celého úseku. Všechny zaměstnance by toto motivovalo ke skupinové a týmové práci, která je mnohem efektivnější a přínosnější než individuální přístup.

12) Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti?

Tabulka č. 22: Oceňování nových nápadů a myšlenek v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) jsou oceňovány	1	1,6	0	0	1
b) jsou podporovány	18	28,6	10	3	3
c) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	20	31,7	10	8	2
d) nejsou očekávány ani podporovány	22	34,9	4	11	4
neuveдено	2	3,2			
celkem	63	100,0	24	22	10



Výsledky a diskuse:

Analýzou dotazníků jsem došla k závěru, že tři varianty jsou téměř na stejné úrovni. Jedna skupina dotázaných, představující 28,6 %, si myslí, že nové nápady a myšlenky jsou

podporovány. Největší podíl na této odpovědi mají pracovníci úseku Pekárna. Druhá skupina dotázaných, která představuje 31,7 %, je spíše pro variantu, že nové nápady jsou sice formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi. K této možnosti se přiklání nejvíce pracovníků celé výroby. Největší podíl respondentů (34,9 %) se však přiklání k možnosti, že nové myšlenky a nápady nejsou očekávány ani podporovány. Pouze 1,6 % pracovníků věří, že tyto nápady oceňovány jsou.

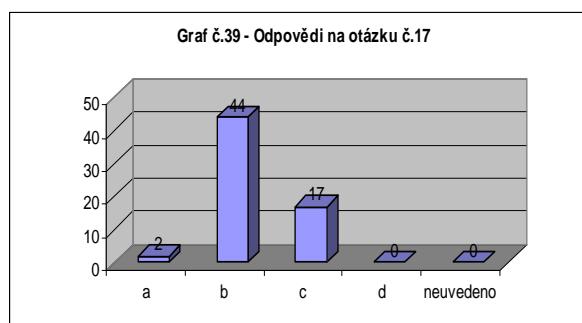
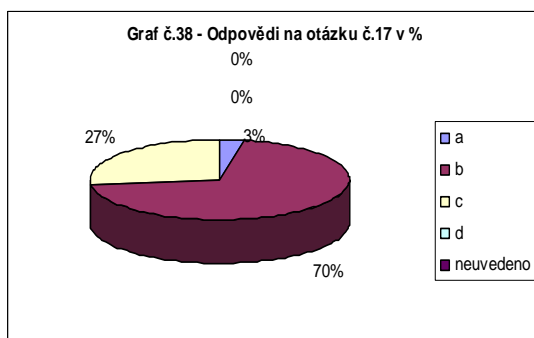
V tomto přístupu vidím další velký nedostatek a stejnou chybu jako v případě podávání informací. Bylo by třeba dát zaměstnancům možnost vyjádřit se ke své práci a v případě přínosné myšlenky dotyčného nějakým způsobem ocenit.

Zaměstnanci jsou určitým potenciálem, který přináší podniku nenahraditelné přínosy. O vývoji a prosperitě rozhodují právě lidské zdroje a podnik by s nimi měl umět pracovat, protože tím se zvyšuje i jeho konkurenceschopnost. Zaměstnanci, kteří v podniku pracují delší dobu, jsou se svou prací i pracovními podmínkami dobře seznámeni. Snadno tedy mohou mít nové nápady, které by vedly k dalšímu zlepšování. Vedoucí oddělení by měl se svými podřízenými neustále komunikovat a tedy i vyslechnout jejich připomínky nebo nové nápady a návrhy. Některý z těchto nápadů může být pro podnik velkým přínosem, proto je dobré nechat si vše projít hlavou a prokonzultovat je s dalšími nadřízenými. V žádném případě není v pořádku tyto návrhy předem zamítat nebo vůbec nedat zaměstnancům příležitost se k práci vyjádřit.

13) Opakují se ve Vší společnosti chyby, které se již staly?

Tabulka č. 23: Opakování chyb ve společnosti

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) velmi často	2	3,2	0	2	0
b) občas ano	44	69,8	15	16	7
c) málokdy	17	27,0	7	6	3
d) ne	0	0,0	0	0	0
neuveďeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	22	24	10



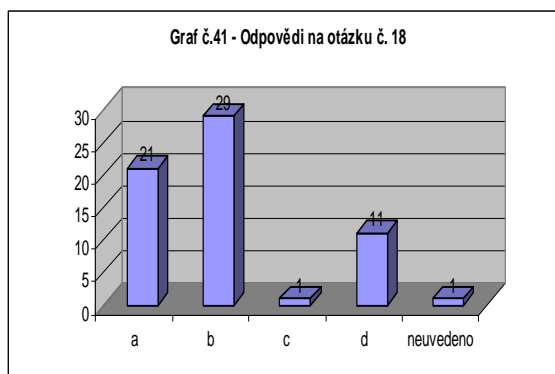
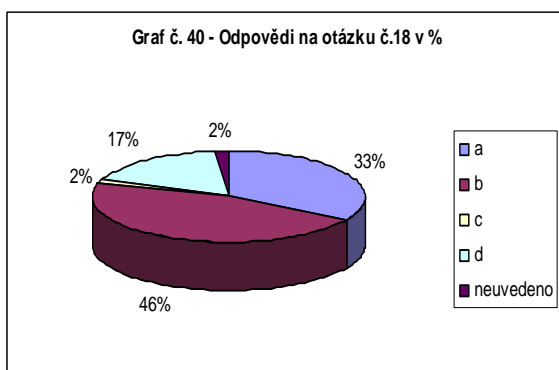
Výsledky a diskuse:

Další nedostatek se týká opakování chyb ve společnosti. Bylo zjištěno, že z 69,8 % se minulé chyby občas opakují. Toto je velmi vysoké číslo a vypovídá o přístupu podniku ke svému neustálému zlepšování. Menší část pracovníků (27 %) odpověděla, že podnikové chyby se opakují jen málokdy a 3,2 % vypovědělo, že se chyby opakují velmi často. Variantu, že společnost se dokáže poučit ze svých chyb nevedl nikdo. Nejčastější chyby se opakují jak ve výrobě, tak v ekonomickém úseku. Bylo by vhodné, aby se podnik na tyto chyby vždy dokázal zaměřit a odstranit je. Nikdy by je neměl brát na lehkou váhu a měl by se neustále snažit o zlepšování a zdokonalování se.

14) Můžete sdělovat své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti?

Tabulka č. 24: Názory na pracovní problémy a situaci v podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) mohou otevřeně sdělovat	21	33,3	10	7	4
b) musí sdělovat velmi opatrně a diplomaticky	29	46,0	9	9	6
c) nemohou sdělovat, vystavují se postihu	1	1,6	0	1	0
d) nikdo nevyslechne	11	17,5	4	7	0
neuveďeno	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

Podle zjištěných výsledků své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti může otevřeně sdělovat 33,3 % zaměstnanců. Větší část zaměstnanců, přesněji 46 %, může naopak své názory na toto téma sdělovat jen velmi opatrně a diplomaticky. Postihu se tímto sdělením cítí být vystaveno 1,6 % a 17,5 % dotázaných je přesvědčeno, že jejich názor nikdo nevyslechne.

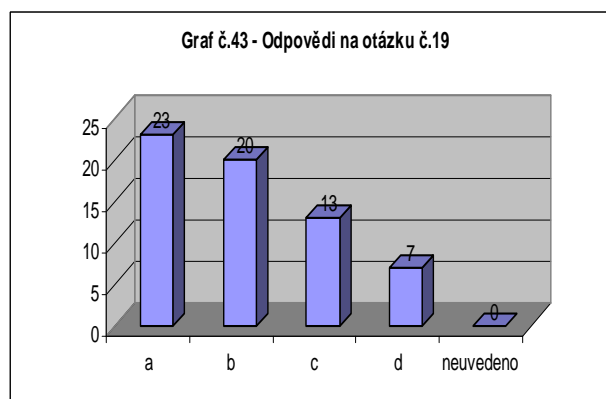
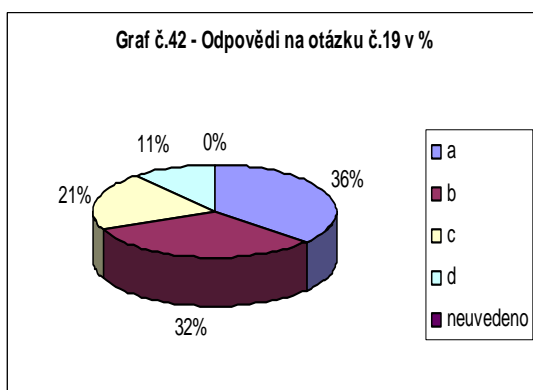
Dobré pracovní vztahy by měli fungovat jak mezi jednotlivými pracovníky, tak mezi nadřízenými a podřízenými. Vše v první řadě záleží opět na komunikaci a možnosti

vyjádřit se. Pokud pracovník nesmí na pracovní problémy upozorňovat nebo je za to dokonce i potrestán, vede to ke snížení jeho motivace dobře pracovat. Takovýto člověk brzy podnik opouští a firma se tak může připravit o kvalitní pracovní sílu.

15) Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti?

Tabulka č. 25: Řešení osobních a soukromých problémů na pracovišti

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) neřeší se	23	36,5	10	11	1
b) řeší se velmi zřídka	20	31,7	6	6	7
c) řeší se v případě závažných problémů	13	20,6	4	4	1
d) řeší se velmi často	7	11,1	3	3	1
neuveďeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

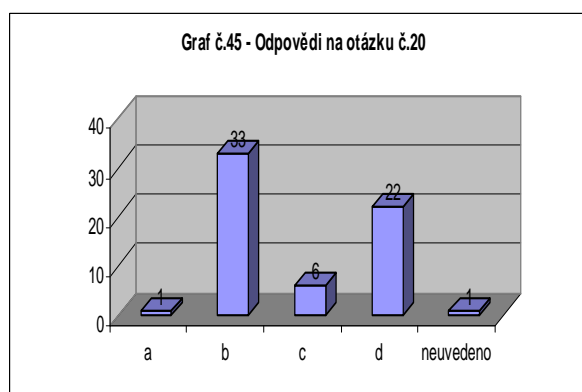
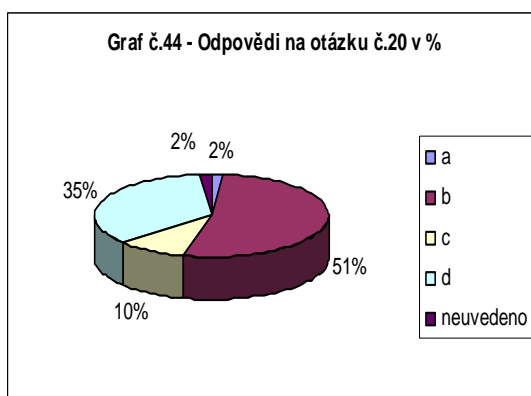
Na základě dotazníků bylo zjištěno, že 36,5 % pracovníků osobní a soukromé problémy na pracovišti neřeší. Velmi zřídka jsou tyto problémy řešeny z pohledu 31,7 % dotázaných. V případě závažných problémů dochází k řešení z 20,6 % a jen 11,1 % respondentů řeší na pracovišti osobní problémy velmi často.

Podobné jako u řešení pracovních problémů je to u řešení osobních a soukromých problémů na pracovišti. Tato situace naopak vypovídá o vztazích mezi jednotlivými pracovníky. Lze zjistit, zda zaměstnanci tvoří tým a mají zájem pomáhat ostatním, nebo jsou to silní individualisté a problémy jiných je nezajímají.

16) Jak byste označil(a) pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti?

Tabulka č. 26: Označení pracovní atmosféry

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) tvůrčí	1	1,6	0	0	1
b) týmová	33	52,4	14	8	7
c) konkurenční	6	9,5	0	5	1
d) pasivní	22	34,9	9	10	1
neuveďeno	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	23	10



Výsledky a diskuse:

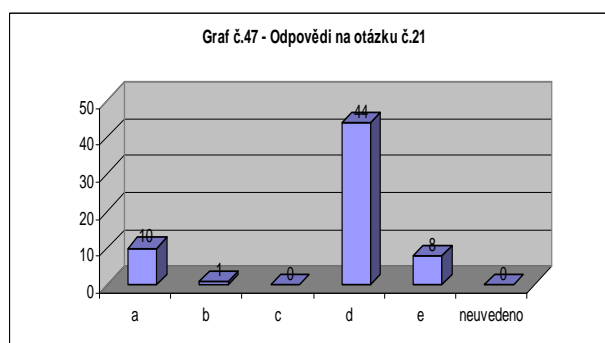
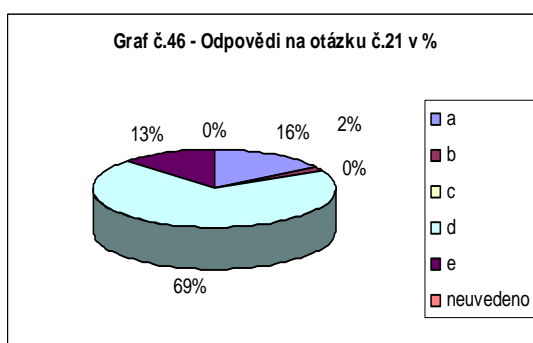
Na výše uvedené skutečnosti (Tabulka č.24 a č.25) by měla navazovat i volba pracovní atmosféry. S předchozími výsledky však nesouhlasí tak, jak jsem předpokládala. Většina respondentů (52,4 %) volila variantu týmové, spolupracující atmosféry. Je možné, že zaměstnanci pracují jako tým při plnění zadaných úkolů, ale o soukromí spolupracovníků se dále nezajímají. Tuto myšlenku potvrzuje fakt, že další nejčastější volba byla pasivní atmosféra s nezájmem o společnost i kolegy, a to podílem 34,9 % . Tvůrčí atmosféra byla zvolena pouze jedním dotázaným a 9,5 % respondentů uvedlo dokonce konkurenční, soupeřivou atmosféru. Nejdůležitější týmová práce se prokázala téměř jednoznačně pouze v ekonomickém úseku.

Spousta lidí chodí do zaměstnání z více různých důvodů než jen vydělat peníze. Ve své práci mohou nacházet smysl života a proto se v práci cítí velmi dobře. K tomu, aby lidé byli v zaměstnání spokojeni, přispívá i pracovní atmosféra, která v podniku vládne. Pokud se člověk bude na pracovišti cítit dobře, povede to i k jeho lepšímu výkonu. Pokud tomu tak není a na pracovišti převládá strach, napětí, nervozita a konfliktní či nenávistné prostředí, má to za následek nižší produktivitu práce a v konečném důsledku i odchod zaměstnanců.

17) Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ?

Tabulka č. 27: Volba nových zaměstnanců

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) na základě výběrových řízení	10	15,9	1	0	7
b) jde o známé managerů	1	1,6	0	0	0
c) na základě doporučení řadových zaměstnanců	0	0,0	0	0	0
d) berou každého, kdo přijde a splňuje určitá kritéria	44	69,8	20	18	2
e) jiné	8	12,7	2	6	1
neuveđeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

V této firmě jsou pracovníci vybírání několika způsoby. Pokud se týká vedoucích míst, pracovních míst v ekonomickém oddělení a jiných pozic, které jsou významnější a odpovědnostně náročnější, probíhá přijímání na základě výběrového řízení. Tento způsob volilo 15,9 % respondentů. Pro zaměstnance ekonomického oddělení byla tato, podle očekávání, nejčastější odpověď.

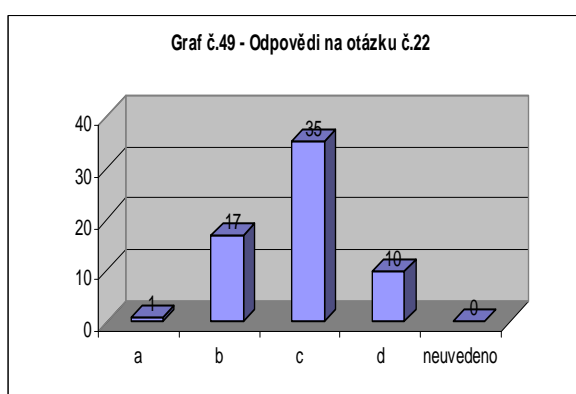
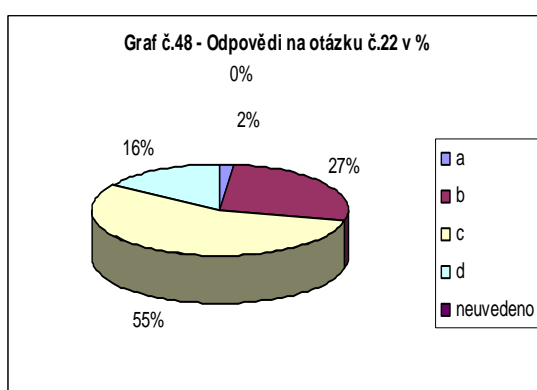
V případě řadových zaměstnanců pracujících převážně ve výrobě se provádí přijetí úplně odlišným způsobem. Z 69,8 % je přijat každý uchazeč, který splňuje určitá kritéria, a dokonce 12,7 % dotázaných odpovědělo, že je přijat každý, kdo přijde, ať už daná kritéria splňuje nebo ne. Podnik by jistě i přes neustálou potřebu pracovních sil měl na výběr svých zaměstnanců klást větší důraz. Zajistil by si tím harmoničtější a díky tomu i efektivnější pracovní prostředí.

Podnikovou kulturu lze ovlivňovat i přijímáním nových zaměstnanců. Každý manažer má svou představu o fungování podniku a podle toho si také vybírá vhodné pracovníky. Tito lidé by měli splňovat manažerovy podmínky jak z hlediska dovedností a znalostí, tak z hlediska osobnosti. Nejvhodnější způsob výběru je pomocí výběrových řízení, pohovorů či vyplnění vhodného dotazníku. Samozřejmě závisí na druhu vykonávané práce, protože pro každou funkci je třeba stanovit různá kritéria

18) Probíhá školení zaměstnanců v celé společnosti?

Tabulka č. 28: Školení zaměstnanců

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) neprobíhá	1	1,6	0	1	0
b) pouze v nejnútnejších případech	17	27,0	9	7	1
c) probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce	35	55,6	12	15	3
d) probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst	10	15,9	2	1	6
neuveďeno	0	0,0			
celkem	63	100,0	23	24	10



Výsledky a diskuse:

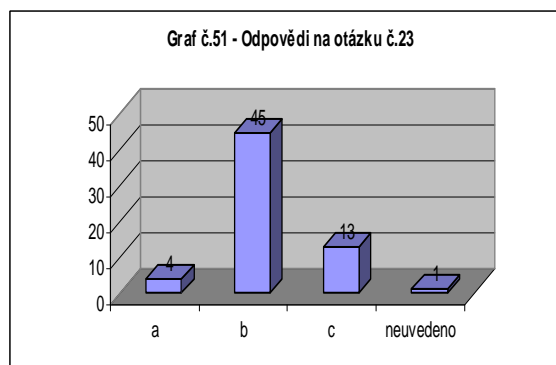
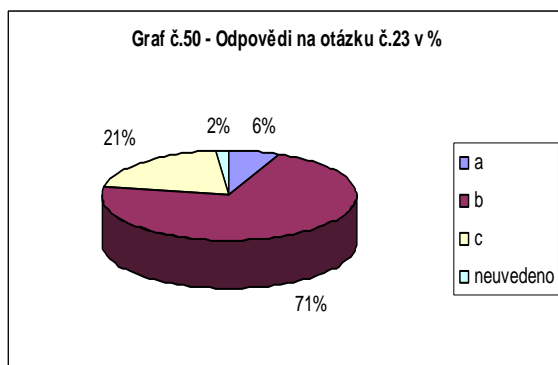
V této firmě ke vzdělávání zaměstnanců dochází z velké části pomocí školení. Největší skupina dotázaných (55,6%) volila variantu, že probíhá školení pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce. Toto se týká hlavně pracovníků ve výrobě. Školení pouze v nejnútnejších případech vybralo 27 % a školení s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst 15,9 % respondentů. Školení s důrazem, kromě jiného, na osobnostní růst probíhá hlavně u pracovníků ekonomického oddělení.

Pokud jsou pracovníci přijati, jejich proces vzdělávání by tím neměl být ukončen. Naopak, podnik by se měl snažit o jejich další rozvoj. Nejlepším způsobem jsou jistě speciální kurzy či školení. Vhodná je i podpora pracovníků v jejich soukromém vzdělávání, např. pokud si některý z nich přeje pomocí dálkového studia získat maturitu či vysokoškolské vzdělání, měl by být podnikem podporován. Firma by měla toto vzdělání umožnit hlavně i ve svém zájmu. Člověk, který má chuť se učit, je velice perspektivní a je pro podnik velkým přínosem.

19) Jaké je časové zaměření Vaší společnosti?

Tabulka č. 29: Časové zaměření podniku

Možnosti	počet	podíl v %	Pekárna	Cukrárna	THP
a) žije spíše minulostí	4	6,3	0	2	0
b) je zaměřená na přítomnost	45	71,4	18	16	9
c) orientuje se zejména na budoucnost	13	20,6	5	5	1
neuveveno	1	1,6			
celkem	63	100,0	23	23	10



Výsledky a diskuse:

Poslední dotazníkem zjišťovanou oblastí bylo časové zaměření podniku. Ze zjištěných výsledků plyne, že podnik na své zaměstnance působí dojmem, že je zaměřen na přítomnost a současný stav. Tuto představu má 71,4 % respondentů. Jen 6,3 % dotázaných si myslí, že podnik žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy. Pro orientaci na budoucnost se přiklání 20,6 % pracovníků.

Současný stav je pro každý podnik jistě důležitý. Důležitější však je, aby plánoval svůj další vývoj do budoucna a dělal vše proto, aby tohoto cíle dosáhl. Na trhu se mohou kdykoli objevit konkurenční podniky a firma by na to měla být nejen připravená, ale měla by se snažit být stále o krok napřed. Orientace na budoucnost samozřejmě zahrnuje investice, rozšíření výrobního sortimentu a poskytovaných služeb, nové technologie a stroje, další odbyty apod.

4.3 VÝSLEDKY TESTU BAREVNĚ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU

1) Mocenské pozice

Tabulka č. 30: Výsledky slov charakterizující mocenské pozice

klíčové slovo	Nevědomí	Vědomí	Shoda nevědomí	interval
já (sám)	1,47	2,07	-0,60	1
ideální žena	1,67	2,07	-0,40	1
ideál já	1,53	1,87	-0,33	1
ideální muž	1,93	1,93	0,00	3
disciplína	2,07	2,07	0,00	3
důvěra	1,47	1,27	0,20	4
síla	1,93	1,67	0,27	4
samostatnost	1,80	1,53	0,27	4
právo	2,20	1,87	0,33	5
nadřizený	2,80	2,40	0,40	5

Výsledky a diskuse:

Vyšší nevědomé hodnocení slova „já (sám)“ může znamenat, že lidé si ve skutečnosti sami sebe cení mnohem víc než si vědomě připouštějí. Snadno proto nemají pocit, že by na sobě měli dále pracovat a spokojí se se svým současným stavem.

U slov „samostatnost“, „právo“ a „nadřizený“ je vědomé hodnocení lepší než nevědomé. Ze slova „samostatnost“ lze vyvodit, že pracovníci nevědomě nechtějí pracovat samostatně, a tím i nést odpovědnost za vše, co dělají. Je pro ně jednodušší držet se příkazů nadřizeného a od případných chyb se distancovat. Možná by rádi projevili svou tvořivost, ale ne za cenu, že na sebe převezmou celou odpovědnost.

Horší hodnocení slova „nadřizený“ není nic neobvyklého. Pokud by toto slovo bylo nevědomě hodnoceno lépe, znamenalo by to, že pracovníci mají kladný vztah ke svému konkrétnímu nadřizenému. V tomto případě je však slovo nevědomě hodnoceno spíše hůře. Může to být i z důvodu velké individuality zaměstnanců, kteří vnímají nadřizeného jako člověka, kterého musí poslouchat, protože je to nutnost. Tuto myšlenku potvrzují i výsledky slov „disciplína“, „důvěra“ a „síla“. Lidé jsou na pravidla a disciplínu zvyklí a berou jí jako součást pracovních podmínek. V podniku jsou stále úrovně vedoucích a podřízených rázně odlišovány. Řadovými pracovníky jsou vedoucí vnímáni čistě jako nadřizení a nikoli jako členové týmu.

Vzdálenost mocenských pozic nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní

vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Výrazně hierarchizovaná je i kultura českého managementu (Krninská, 2002a).

2) Dlouhodobost x krátkodobost

Tabulka č. 31: Výsledky slov charakterizující dlouhodobost a krátkodobost

klíčové slovo	Nevědomí	Vědomí	Shoda nevědomí	interval
zábava	1,13	1,60	-0,47	1
smrt	3,60	3,93	-0,33	1
minulost	2,27	2,47	-0,20	2
okamžitý zisk	2,00	2,20	-0,20	2
investice	2,13	2,33	-0,20	2
spotřeba	2,33	2,13	-0,20	2
radost	1,33	1,07	0,27	4
vzdělání	1,67	1,40	0,27	4
budoucnost	1,93	1,60	0,33	5
život	1,73	1,27	0,47	5

Výsledky a diskuse:

Dle zjištěných výsledků si pracovníci sice uvědomují, že slova charakterizující krátkodobost jsou horší, ale ve skutečnosti k této krátkodobosti mají velmi blízko.

Velké rozdíly se objevily u hodnocení slova „zábava“. Znamená to, že lidé si sice uvědomují, že zábava je něco dobrého a žádaného, ale ve skutečnosti si jí neumí tolik vychutnat. V tomto případě se objevují souvislosti s výsledky dotazníků. Pracovníci uváděli spíše nezáměr o kolegy a ne příliš častá společenská setkání.

Velká neshoda se objevuje i u slov „budoucnost“ a „život“. Pracovníci sice vědomě tato slova neohodnotili nejlepší známkou, ale ve skutečnosti jsou plní nadějí na lepší budoucnost a mají pocit, že život není zase tak špatný.

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost) (Krninská, 2002a).

3) Individualismus x kolektivismus

Tabulka č. 32: Výsledky slov charakterizující individualismus a kolektivismus

klíčové slovo	Nevědomí	Vědomí	Shoda nevědomí	interval
být první	1,47	2,00	-0,53	1
kamarádi	1,20	1,60	-0,40	1
samota	3,13	3,47	-0,33	1
pracoviště	2,13	2,40	-0,27	2
práce	2,33	2,40	-0,07	3
nezávislost	1,80	1,80	0,00	3
lidé	2,00	1,93	0,07	3
láska	1,20	1,13	0,07	3
spolupráce	1,53	1,47	0,07	3
povinnosti	2,07	1,93	0,13	4

Výsledky a diskuse:

Slova potvrzující spíše individuální chování byla vědomě označována horšími známkami. Avšak podle nevědomého hodnocení byla tato slova hodnocena lépe. Opačně to bylo u slov podporující kolektivní soudržnost. Ta byla vědomě hodnocena lépe než nevědomě. Z těchto zjištění vyplývá spíše orientace pracovníků na individualismus, což nepovažuji za příznivý výsledek. Bylo by vhodnější, kdyby převládalo kolektivní myšlení a jednání. Lidé by pak neměli problém pracovat společně jako tým a tím i zlepšit a zefektivnit svou práci. Podnik by měl na toto dbát už při výběru nových pracovníků.

Kolektivismus a jeho protiklad, individualismus, jsou v tomto případě pojmy kulturologické a nikoli ideologické, jak jsme zvyklí, že jsou v naší společnosti prezentovány. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé (někdy i od narození) silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Je cílem a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně. Organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu (Krninská, 2002a).

4) Maskulinní x feminní hodnoty

Tabulka č. 33: Výsledky slov charakterizující maskulinní a feminní myšlení

klíčové slovo	Nevědomí	Vědomí	Shoda nevědomí	interval
ženy	1,53	1,87	-0,33	1
útočit	3,27	3,33	-0,07	3
muži	2,07	2,13	-0,07	3
úspěch	1,47	1,47	0,00	3
tolerance	1,40	1,33	0,07	3
výkon	1,87	1,73	0,13	4
pochopení	1,67	1,53	0,13	4
matka	1,67	1,27	0,40	5
mezilidské vztahy	2,00	1,60	0,40	5
otec	2,20	1,60	0,60	5

Výsledky a diskuse:

Slova uvedená v tabulce pomohla odhalit, zda jsou pracovníci podniku spíše orientovaní na maskulinní či feminní hodnoty. Slova podporující feminní hodnoty byla nevědomě hodnocena hůře než vědomě. Lidé sice vědí, že je správné hodnotit tato slova feminního myšlení pozitivně, ale ve skutečnosti je v nich stále zakotven pocit mužské nadřazenosti a orientace na materiální hodnoty, úspěch a výkon. Tyto výsledky mohou být ovlivněny tím, že v podniku pracují spíše starší lidé, kteří s novými trendy nejsou dostatečně sžiti a také lidé s nižším vzděláním, kteří neusilují o svůj další rozvoj, ale snaží se pouze vydělat peníze a tím se dostatečně zabezpečit.

Maskulinita je protiklad feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Nositeli maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositeli feminních hodnot muži. Ve feminní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec (Krninská, 2002a).

5) Riziko x jistota

Tabulka č. 34: Výsledky slov charakterizující riziko a jistotu

klíčové slovo	Nevědomí	Vědomí	Shoda nevědomí	interval
změna	1,73	2,33	-0,60	1
tvořivost	1,53	1,87	-0,33	1
úzkost	3,00	3,27	-0,27	2
únava	3,00	3,27	-0,27	2
víra	1,93	2,13	-0,20	2
pravidla	2,20	2,27	-0,07	3
strach	3,60	3,47	0,13	4
problém	3,40	3,07	0,33	5
bezpečí	1,87	1,27	0,60	5

Výsledky a diskuse:

Velké neshody u slov „změna“, „tvořivost“ a „víra“ utvrzují v představě, že pracovníci jsou zvyklí na zavedený a ustálený způsob práce. Tyto výsledky souhlasí i se zjištěním, že v podniku mají téměř na vše sestaveny směrnice a každý by je měl dodržovat (tuto domněnku potvrzuje i hodnocení slova „pravidla“, které vykazuje téměř shodu mezi vědomým a nevědomým hodnocením a to z toho důvodu, že je lidé berou jako součást svého života). Uvedená slova byla však nevědomě hodnocena lépe než vědomě. Je tedy možné, že někteří zaměstnanci v sobě mají určitý tvořivý potenciál, který by se dal rozvinout a využít. Podnik by však z těchto změn neměl mít strach a měl by se snažit tuto tvořivost u svých zaměstnanců podporovat. Vychoval by si tím tím lidí, kteří dokáží samostatně myslet a kteří by mohli mít spoustu nových a zlepšovacích návrhů.

Velký problém by však bylo odstranit u zaměstnanců jejich vnitřní obavy. Podle hodnocení slov už jsou např. s pravidly téměř sžiti a jsou na ně zvyklí. V nevědomém hodnocení jsou pak slova „strach“ a „problém“ hodnoceny hůře než při vědomém hodnocení. Lidé díky ustáleným pravidlům a zvykům mohou mít z velkých změn obavu. Toto může opět souviset s věkovou strukturou pracovníků, kdy převládají starší lidé a ti už nemusí mít chuť učit se něco nového a raději pracovat stejným stylem jako doposud.

Velká, resp. malá, snaha vyhnout se riziku a nejistotě diskontinuitními změnami globální společnosti či dalšími neznámými, nejednoznačnými a nejistými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla, a to tak podrobně, důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální, nebo bylo zcela vyloučeno (Krninská, 2002a).

5 DISKUSE (k výsledkům TBSD)

V diskusi bych se ráda zaměřila na shodné výsledky dotazníkového šetření a testu barevně sémantického diferenciálu.

Velmi dobře byl pomocí TBSD potvrzen výsledek existence směrnic, které jsou ve firmě sestaveny téměř na vše. Pracovníci mají zažitou zkušenost, že lepší je pracovat podle stanovených postupů, než se snažit zapojit své tvůrčí schopnosti. V podstatě tato samostatná činnost není podnikem ani vyžadována. Veškerá rozhodnutí jsou na nadřízeným a podřízení nemají možnost se na těchto rozhodnutích podílet. S tímto zavedeným způsobem práce souvisí také vnímání nadřízeného řadovými zaměstnanci. Považují ho pouze za člověka, kterého musí z nutnosti poslouchat a nikoli jako člena týmu.

Další shody se objevily u vztahů mezi zaměstnanci. Podle TBSD je většina zaměstnanců silně individualistická, neprojevují proto velký zájem o své okolí ani o své kolegy. Svědčí o tom i fakt, že soukromé problémy se na pracovišti buď neřeší vůbec nebo jen zřídka. Podle výsledků dotazníkového šetření se ani často nekonají různá mimopracovní setkání. Pokud už se nějaké dohodne, nezúčastní se příliš mnoho lidí. V takovémto kolektivu se jen těžko bude zavádět týmová práce. Ta by však byla velmi příznivá, jelikož by zefektivnila celou výrobu

Pokud se jedná o motivaci pracovníků a jejich ohodnocení, jde jim zejména o získání materiálních hodnot. Tento výsledek se objevil i v TBSD při posuzování maskulinního a feminního myšlení. Tyto výsledky mohou být ovlivněny tím, že v podniku pracují spíše starší lidé, kteří s novými trendy nejsou dostatečně sžiti a také lidé s nižším vzděláním, kteří neusilují o svůj další rozvoj, ale snaží se pouze vydělat peníze a tím se dostatečně zabezpečit.

Poslední zajímavostí je časové zaměření podniku. Podle zaměstnanců je podnik spíše orientován na současný stav. Tuto představu má 71,4 % respondentů. V TBSD se však ukázalo, že většina pracovníků je taktéž spíše orientovaná na krátkodobou perspektivu než na dlouhodobou. Pokud by firma byla opravdu orientovaná spíše na přítomnost než budoucnost, bylo by třeba tuto skutečnost rychle změnit. Pokud by ke změně nedošlo, mohlo by to mít pro firmu časem negativní důsledky.

6 ZÁVĚR

Tématem mé práce byla podniková kultura ve vybrané firmě. Cílem tedy bylo charakterizovat podnikovou kulturu a popsat sdílené hodnoty podnikové kultury v organizaci. Jelikož jsem si vybrala větší podnik s dlouhodobou působností na trhu, nebylo složité tuto kulturu popsat. K následujícím závěrům jsem došla na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření a testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD). Snažila jsem se porovnat skutečný stav zjištění v podniku a trend, podle kterého by bylo příznivé se v budoucnosti držet.

První důležitý poznatek se týká již výběru nových pracovníků. Je žádoucí, aby vedení podniku mělo o svých zaměstnancích určitou představu, na základě které by se stanovily podmínky přijetí a nikoli jako doposud zaměstnávat každého, kdo přijde. Nositeli podnikové kultury jsou sice z největší části právě zaměstnanci, ale management ji také může ovlivňovat. Chování managementu se totiž stává pro podřízené vzorem a tak mohou tuto kulturu přizpůsobovat k obrazu svému, a to právě důkladnějším výběrem nových pracovníků.

Podmínky pro ovlivňování podnikové kultury jsou jistě ztíženy i tím, že v podniku pracují převážně starší lidé, kteří již mají své zažitě zvyky a postupy a jen těžko se nechají nutit do nových trendů. Neznamená to však, že jsou v podniku nepotřební. Starší zaměstnanci, kteří navíc pracují ve firmě delší dobu, mají spoustu zkušeností a znalostí, které mohou předávat dál mladším a perspektivnějším pracovníkům. Podnik by se k nim měl chovat slušně a tím jim poděkovat za jejich dlouhodobou práci.

Kromě věku by dalším kritériem přijetí mělo být i vzdělání. Minimálně by noví pracovníci měli mít uzavřené střední vzdělání bez maturity (vyučení). Vzdělaní lidé jsou daleko vnímavější a zodpovědnější. Podnik v nich může mít velkou sílu, protože dokáží být tvořiví a vynalézaví. Dokáží domyslet své návrhy a jednání do důsledku a to vše může podpořit efektivnost výroby a tím i rozvoj celého podniku.

Pokud podnik přijme zaměstnance s nižším vzděláním, měl by se mu i nadále věnovat a podporovat ho v jeho dalším rozvoji. Toto vzdělávání může probíhat prostřednictvím různých školení, nebo mohou být pracovníci motivováni k soukromému vzdělání, např. pokud jejich vyšší vzdělanost bude podmínkou pro další kariérní postup. Podnik by se měl naučit své zaměstnance ke vzdělání motivovat. Jeho náklady, s tímto spojené, by se mu jistě vrátily zpět, a to v podobě kvalitní pracovní síly. Takovouto motivací lze opět zlepšovat podnikovou kulturu. Pokud bude mít firma kvalitní pracovníky, budou její

výsledky stále lepší, a tím získá i dobré jméno a pověst. Takovýto podnik je pak konkurenceschopnější a zlepšuje si své postavení na trhu.

Vzdělání pracovníků není však jediný faktor vedoucí ke zlepšení situace podniku. Ve firmě by měla fungovat především dobrá komunikace mezi managementem a podřízenými. Ta byla v podniku odhalena jako nedostačující. Každá firma by se měla snažit, aby její zaměstnanci byli dobře sžiti s cíli podniku. Díky tomu je lze motivovat ke snaze pomoci tyto cíle dosáhnout. Zaměstnanec se však s těmito cíli nemůže ztotožnit, pokud nemá žádné, nebo má jen zkrácené, informace. Komunikace by měla perfektně fungovat mezi nařízenými a podřízenými, a to oběma směry. Podřízení by měli být informováni o změnách v podniku, jeho rozvoji, dosažených výsledcích a plánech do budoucna, a to svými nadřízenými, aby se zamezilo zkrácování informací. Formální oznámení takovýchto údajů má i mnohem větší váhu než neoficiální, které se zaměstnanec dozví jen tak mezi řečí. Pracovník tímto může získat větší pocit důležitosti a tím se zvýší i jeho loajalita vůči podniku. Ta v tomto podniku bohužel také není na nejvyšší úrovni.

Podniková kultura založená na celkové informovanosti a dokonalém přesunu nových informací, a ve svém důsledku i na loajalitě zaměstnanců, je velmi silná a kvalitní. Informace však musí plynout i od zaměstnanců k nadřízeným. Pracovníkům by mělo být umožněno, aby se vyjádřili ať už k pracovním podmínkám nebo dokonce i k novým návrhům. V tomto podniku pracovníci moc prostoru pro své názory nemají. Obecně je známo, že lidé mají z praxe spoustu cenných zkušeností a proto jejich připomínky mohou mít pro podnik obrovský význam.

Kvalitní podniková kultura by se měla promítnout i v chování a jednání zaměstnanců na pracovišti. Bylo by žádoucí, pokud by zaměstnanci jen přesně neplnili příkazy vedoucích pracovníků, ale měli by být motivováni k tvořivější a týmovější práci. Pokud se lidé naučí pracovat v týmu, samostatně myslet a uvažovat, povede to jen a jen ke zlepšení jednak pracovního prostředí a atmosféry, ale i k jejich lepším a kvalitnějším výkonům. V tomto podniku byl zjištěn problém, že většina zaměstnanců je spíše individualistická. Tito lidé nemají příliš velký zájem o své kolegy a raději se práci věnují samostatně. Toto by se dalo změnit např. jiným typem ohodnocení, kde by velkou roli hrála kolektivní mzda, která by vycházela z výsledků konkrétních pracovních skupin. Zaměstnanci by tak museli více spolupracovat a postupně by vytvořili efektivně fungující týmy. Díky vytvoření takovýchto týmů by i v pracovní skupině lépe fungovali vztahy mezi jednotlivci. Celkově by se tím zlepšila pracovní atmosféra, kde by se lidé cítili lépe a tudíž by i jejich výkony byly kvalitnější. Pokud se člověk netěší do práce a cítí se v ní jako ve vězení, vede to pouze

k průměrným nebo dokonce i podprůměrným výsledkům, které jistě podniku dobré jméno neudělají.

Zaměstnanci by ze své práce měli mít dobrý pocit a měli by se snažit o své stálé zlepšování a zdokonalování se. Tato situace může však nastat pouze v případě, kdy budou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni. Nebudou tudíž pracovat už jen kvůli penězům, ale také hlavně kvůli pocitu z dobře vykonané práce. Všechny tyto změny jistě ze začátku zvýší náklady podniku, ale časem se mu tato investice několikanásobně vrátí. Vše závisí také na povaze člověka a proto jsem již na začátku kladla velký důraz na výběr nových zaměstnanců. Je to z toho důvodu, aby se zamezilo příchodu neschopných lidí, kteří toto zaměstnání považují pouze za přechodné, a takových lidí, kteří nejsou ochotni se měnit a rozvíjet i po morální stránce.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že společnost je vnímána jako podnik orientující se spíše na současný stav. Byla by velká chyba, kdyby tomu tak opravdu bylo. Podnik by měl mít do budoucna spoustu plánů a neustále se snažit o své zlepšení. Pokud tomu tak nebude, může se stát, že v konkurenčním boji časem prohraje. S tímto souvisí i opakování chyb, které se již v podniku staly. K těmto opakováním v žádném případě nesmí docházet. Firma by měla být natolik pružná, že při jakémkoli selhání zavede co nejrychleji náležitá opatření tak, aby se stejné chybě pro příště zamezilo. Je to jistě velký tlak na pozornost a finance, ale vyplatí se to. V tomto případě je opět podmínka dobré komunikace s pracovníky.

Myslím si, že v této firmě i přes její dlouhodobé fungování, je mnoho věcí, které by se měly zlepšit. Začínaje výběrem nových kvalitních pracovníků, přes podávání informací, až po péči o zaměstnance. Pokud firma dokáže zjištěné nedostatky odstranit, nebo alespoň částečně zlepšit, podstatně by tím změnila svou podnikovou kulturu k lepšímu. Ta momentálně není nejpozitivnější. Pracovníci by měli držet spolu, pracovat jako tým, snažit se, aby jejich výkony byly co nejlepší a podnik by naopak měl jejich snahu a úsilí dostatečně oceňovat a o své zaměstnance pečovat. Pokud by se toto povedlo, podnik by zlepšil své postavení na trhu, byl by mnohem uznávanější a konkurence by měla silnějšího protivníka.

Podniková kultura sice zatím není úplně zažitý pojem, ale má ohromnou sílu a vliv na současnost a hlavně budoucnost každého podniku. Proto je třeba věnovat jí pozornost a stále se snažit o její zlepšování.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 963 s. ISBN 80-247-0469-2
2. Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 559 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Bělohlávek, F. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. 1.vydání. ISBN 80-251-0396-X
4. Brodský, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. 44 s. ISBN 80-7194-729-6
5. Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů, pro kombinované studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. 97 s. 1.vydání. ISBN 80-7194-782-2
6. Brooks, I; [překlad Vilém Jungmann]. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
7. Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1
8. Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Nakladatelství Linde s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9
9. Faltová-Leitmanová, I., Volek, T. *Mzdové soustavy*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta, 2003. 53 s. 1.vydání.
10. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta, 2002a. 54s. ISBN 80-7040-584-8
11. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta, 2002b. 187 s. ISBN 80-7040-581-3
12. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3
13. Lukášová, R., Nový, I., a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
14. Nový, I., Schrooll-Machl, S., a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9
15. Plamínek, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 127 s. 1.vydání. ISBN 978-80-247-1991-7

16. Robbins, S. P., Coulter, M., Šafaříková, V. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. 1.vydání. ISBN 80-247-0495-1
17. Rolínek, L. *Management I*. České Budějovice: JČU Zemědělská fakulta, 2003. 94 s. 1.vydání.
18. Slavíček, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999. 125 s. 2.vydání. ISBN 80-7082-508-1
19. Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., Kolářová, H. *Test barevně sémantického diferenciálu*. České Budějovice: Nakladatelství Vadim, 1992. 70 s.
20. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. 2.vydání. ISBN 80-86419-67-3

Elektronický zdroj:

21. Dvořáková, Z. za autorský kolektiv. *Řízení lidských zdrojů v České Republice v procesu integrace do evropských struktur*. Praha: VŠE, 2002. Seminář 13.června 2002. ISBN 80-245-0308-5

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník podnikové kultury

1. Jsou pracovníci Vašeho oddělení loajální k Vaší společnosti?

- a) ano, práci a firmu klademe vždy na první místo
- b) ano, velmi loajální
- c) průměrně loajální jako ve většině firem
- d) ne, nejsou vůbec loajální

2. Byl(a) jste seznámen(a) s vizí a dlouhodobými cíli Vašeho oddělení a společnosti?

- a) ano, oficiálně nadřazeným
- b) ano, neoficiálně, neformálně nadřazeným
- c) ne, vím pouze to, o čem se ve firmě neformálně hovoří
- d) ne

3. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?

- a) ano, pro téměř vše máme směrnice
- b) ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
- c) ano, ale není důsledně vyžadováno jejich plnění
- d) ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců

4. Jakou formou jsou řešeny problémy ve Vaší firmě?

- a) formou konsensu (dohody)
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřazený
- d) někdy nebývají řešeny

5. Co je třeba ke splnění zadaného úkolu?

- a) třeba dodržet direktivně stanovené postupy
- b) je nutno držet se v rámci zavedených postupů
- c) je stanoveno na iniciativním přístupu a kontrole konečného výsledku
- d) je ponechána možnost tvořivého přístupu a týmové práce

6. Pracuje se v celé Vaší společnosti nad rámec pracovní doby?

- a) nepracuje
- b) přesčas se pracuje velmi výjimečně
- c) pracuje se přes čas do 8 hodin měsíčně
- d) pracuje se přes čas nad 8 hodin měsíčně

7. Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů ve vaší společnosti?

- a) termíny se dodržují za všech okolností
- b) ve většině případů jsou termíny dodržovány
- c) termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
- d) v naší společnosti se termíny nestanovují

8. Jak byste označil(a) komunikaci ve Vaší společnosti?

- a) velmi formální
- b) spíše formální
- c) spíše neformální
- d) velmi neformální

9. Který komunikační prostředek je mezi pracovníky využíván nejvíce?

- a) telefon
- b) e-mail
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace („z očí do očí“)

10. Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků společnosti (např. firemní

večírky, veřejné oceňování pracovníků, apod.)?

- a) ano, max. 1x ročně
- b) ano, max. 4x ročně
- c) ano, častěji než 4x ročně
- d) ne

11. Existují neformální mimopracovní setkání zaměstnanců (restaurace, kino, sport)?

- a) ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- b) ano, setkávají se pracovníci managementu
- c) ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin
- d) ne

12. Jak byste označil(a) řídicí styl ve Vašem oddělení?

- a) demokratický
- b) liberální
- c) autoritativní

13. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

- a) nadřízený kontroluje pouze výsledky
- b) nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- c) nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
- d) nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale také všechny detaily mé práce

14. Co pro Vás znamená práce pro Vaší organizaci? (možnost výběru více položek)

- a) materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- d) možnost být součástí týmu

e) jiné, prosím upřesněte.....

15. Jaká je forma Vašeho finančního ohodnocení (mzdy)?

- a) odvíjí se od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka
- b) odvíjí se od výsledků pracovní skupiny (oddělení)
- c) odvíjí se od výsledků celé společnosti
- d) mzda není závislá na výsledcích

16. Jak je nakládáno s novými nápady a myšlenkami v celé Vaší společnosti?

- a) jsou oceňovány
- b) jsou podporovány
- c) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- d) nejsou očekávány ani podporovány

17. Opakují se ve Vaší společnosti chyby, které se již staly?

- a) velmi často (společnost se nedokáže poučit z chyb)
- b) občas ano
- c) málokdy
- d) ne (společnost se dokáže poučit z chyb)

18. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- a) mohu otevřeně sdělovat
- b) musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- c) nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
- d) nikdo nevyslechne

19. Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti?

- a) neřeší se
- b) řeší se velmi zřídka
- c) řeší se v případě závažných problémů
- d) řeší se velmi často

20. Jak byste označil(a) pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti?

- a) tvůrčí – zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou – spolupracující
- c) konkurenční – soupeřivou
- d) pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy

21. Jakým způsobem jsou vybírání noví pracovníci ve Vaší společnosti?

- a) na základě výběrových řízení
- b) jde o známé managerů
- c) na základě doporučení řadových zaměstnanců
- d) bereme každého, kdo přijde a splňuje určitá kritéria
- e) jinak, prosím upřesněte.....

22. Probíhá školení zaměstnanců v celé společnosti?

- a) neprobíhá
- b) pouze v nejnútnejších případech
- c) probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce

- d) probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní a osobnostní růst

23. Jaké je časové zaměření Vaší společnosti?

- a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- b) je zaměřená na přítomnost a současný stav
- c) orientuje se zejména na budoucnost

24. Dovolte mi, prosím, ještě několik osobních údajů:

Věk

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) více

Pohlaví

- a) muž
- b) žena

Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

Zakroužkujte prosím úsek, ve kterém pracujete

- a) pekárna
- b) cukrárna
- c) THP
- d) doprava
- e) údržba

Zakroužkujte prosím pracovní zařazení (funkci), které vykonáváte

- a) vedoucí (majitel, vedoucí oddělení, úseku)
- b) THP (sekretářka, ekonom, účetní)
- c) řadový pracovník (řidič, technik, dělník)
- d) jiné

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1 –2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 –10 let
- e) více

Příloha č. 2: Test barevné sémantického diferenciálu

Projektivní test osobnosti a kolektivu - TBSD

klíčové slovo	barvy			vědomí
radost				
práce				
matka				
samota				
minulost				
já (sám)				
útočit				
život				
otec				
zábava				
smrt				
kamarádi(-ky)				
úzkost				
ideální žena				
vítězství				
strach				
lidé				
ideální m už				
vzdělání				
muži				
změna				
ideál já				
ženy				

Hierarchie
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

povinnosti				
budoucnost				
pracoviště				
být první				
láska				
nadřizený				
únava				
pravidla				
problém				
víra				
bezpečí				
tvořivost				
disciplína				
síla				
důvěra				
samostatnost				
právo				
nezávislost				
spolupráce				
úspěch				
výkon				
pochopení				
mezilidské vztahy				
tolerance				
spotřeba				
okamžitý zisk				
investice				

11.
12.