

K 9790

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Markéta ROTOVÁ

K 9790 221/2006

JHOČSKÁ UNIVERZITA  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
ústřední knihovna  
Studentská 13  
252 04 České Budějovice



**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**

---

**STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT**

**STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNĚ PODNIKATELSKÝ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**NOVÉ SMĚRY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ  
A PODNIKOVÁ KULTURA**

Knihovna JU - ZF



3114703599

**Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSs.**

**Autor diplomové práce: Markéta Rotová**

---

2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Markéta R O T O V Á

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Nové směry v řízení lidských zdrojů a podniková kultura

Zásady pro vypracování:  
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

**Charakteristika a cíl práce:** Specifikovat zaměření na nové směry v řízení lidských zdrojů v návaznosti na podnikovou kulturu ve vybraných podnicích.

**Metodický postup:** Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů a k podnikové kultuře. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření, sestavit funkční dotazník a za pomoci TBSD provést příslušná šetření. Dále je nutno načerpat další informace pomocí řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření, jako je obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění, zpracování a vyhodnocení dat i informací se soustředit na deskripci, komparaci a následnou analýzu stavu řízení lidských zdrojů v návaznosti na poznatky o podnikové kultuře ve vybraných podnicích. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků a návrhů pro praxi.

**Rámcová osnova:** 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Přehled literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 60-70 stran

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.: Personální management. Grada, Praha 1999, 963 s.  
BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 1998, 559 s.  
KRNINSKÁ, R.: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 56 s.  
KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 189 s.  
NOVÝ, I.: Podniková kultura a identita. VŠE, fakulta podnikohospodářská, Praha 1993, 97 s.  
NOVÝ, I.: Interkulturální management. Lidé, kultura a management. Grada Publishing, Praha 1996, 43 s.  
NOVÝ, I.-SCHOOL, E.-MACHL, S. a kol.: Interkulturální komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 2001, 184 s.  
MILKOVICH, T. G.-BOUDREAU, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 930 s.  
PAVLICA, K a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.) Ekopress, Praha 2000, 161 s.

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

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 5. března 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 7. března 2004

aha

's.  
ha

í.

s.  
i

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 28 dubna 2006

*Markéta Rotová*

Markéta Rotová

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

## OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Literární přehled.....	3
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.2	Znaky a vývojové fáze řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2.1	Znaky řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2.2	Vývojové fáze řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.3	Interní a externí faktory řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.4	Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.5	Kulturologické aspekty ve vztahu k řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.6	Nové směry v řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.6.1	Oblast vzdělávání.....	13
2.1.6.2	Oblast kvalifikace.....	14
2.1.6.3	Oblast rozvoje.....	15
2.2	Podniková kultura.....	16
2.2.1	Vymezení pojmu podniková kultura.....	16
2.2.2	Typologie podnikové kultury.....	19
2.2.3	Silná a slabá podniková kultura.....	21
2.2.4	Změna podnikové kultury.....	26
2.2.5	Prostředky podnikové kultury.....	28
3	Metodický postup.....	31
3.1	Obsah a cíl diplomové práce.....	31
3.1.1	Nové směry v řízení lidských zdrojů působících na rozvoj zaměstnanců... 31	31
3.2	Vymezení zkoumaného souboru.....	35
3.2.1	Společnost B a K systémy s. r. o. ....	36
3.2.1.1	Historie společnosti.....	36
3.2.1.2	Cíle společnosti.....	36
3.2.1.3	Oblasti činností společnosti.....	37
3.2.1.3.1	Návrh a konstrukce rozváděčů.....	37
3.2.1.3.2	Montáž rozváděčů.....	38
3.2.1.3.3	Prodej elektroinstalačního materiálu.....	38
3.3	Sběr dat.....	39



3.3.1	Používané techniky sběru dat .....	39
3.3.2	Pracovní postup při sběru dat .....	42
3.4	Zpracování dat.....	42
4	Výsledky .....	44
4.1	Identifikace zkoumaného prostoru .....	45
4.2	Výsledky popisující práci v podniku.....	55
4.3	Osobnostní a profesní rozvoj.....	77
4.4	Práce na pracovišti.....	85
4.5	Test barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD test) .....	90
5	Diskuse.....	101
6	Závěr .....	103
7	Přehled použité literatury .....	107
8	Přílohy .....	109

# 1 Úvod

Podle aktuálně platného zákoníku práce je povinností zaměstnance si svoji pracovní kvalifikaci prohlubovat, zaměstnavatel dokonce může svému zaměstnanci uložit účast na školení jako povinnou. Většina z nás ale pravděpodobně při rozhodování o účasti na vzdělávání upřednostňuje větší míru volnosti. Pokud bychom si vzpomněli na školní docházku, kdo z nás měl raději tzv. povinné předměty než svobodně vybrané a většinou zábavnější předměty volitelné? Slova "povinnost" a "muset" nejsou při motivaci lidí příliš populární.

Jestliže se vrátíme zpět k firemnímu vzdělávání, je důležité zapojit zaměstnance do procesu vzdělávání již na počátku. V první fázi procesu vzdělávání dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Nezbytným předpokladem je, aby zaměstnanci znali firemní strategii a cíle a ztotožnili se s nimi. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je třeba dále vycházet z popisů a kvalifikačních charakteristik jednotlivých pracovních míst, skutečných kompetencí pracovníků, již absolvovaných vzdělávacích programů a hodnocení pracovníka. Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejlepších příležitostí, jak zjistit potřeby pracovníka v oblasti vzdělávání. Pokud nadřízený pracovník při hodnotícím rozhovoru nabídne pracovníkovi absolvování určitých vzdělávacích programů, vysvětlí mu cíle a účel těchto programů, případně mu nabídne možnost zvolit si z několika variant, pracovník pak bude lépe motivován se zvoleného vzdělávacího programu zúčastnit a bude pociťovat osobní "angažovanost" a závazek kurs absolvovat.

Další možností, jak pozitivně motivovat zaměstnance ke vzdělávání, je stanovení tzv. cílové odměny, pokud zaměstnanec určený vzdělávací program úspěšně absolvuje. Aby bylo zvládnutí kursu měřitelné, je možné podmínit jeho absolvování složením závěrečného testu se stanovenými kritérii (například dosažení minimálního počtu bodů).

U dlouhodobých a nákladných vzdělávacích programů (například programů MBA) je podle zákoníku práce možné se zaměstnancem uzavřít dohodu, v níž se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu (nejdéle po dobu pěti let) nebo uhradit náklady spojené se studiem, jestliže se rozhodne od zaměstnavatele během studia případně během dohodnuté doby odejít.

Řada firem také při motivování svých zaměstnanců využívá ke vzdělávání finanční spoluúčast pracovníků na kurzech. Tento nástroj je využíván zejména u jazykových kursů, na které je třeba docházet pravidelně. Pokud zaměstnanec například polovinu nákladů na

jazykový kurs uhradí, je pravděpodobnější, že kurs úspěšně dokončí, když do něj kromě svého času a námahy investoval také vlastní prostředky.

Je třeba dodat, že důležitým předpokladem pro motivaci pracovníků ke vzdělávání je firemní kultura, která podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Mezi předpoklady pro získání dostatečné inovační a komparativní přednosti jsou vysoce motivovaní a kvalifikovaní pracovníci. Proto není sporu o tom, že rozvoj a výchova pracovníků a zejména manažerů musí sledovat strategii obchodních a finančních zájmů společnosti."

Úrovně tzv. "učící se organizace" lze tedy dosáhnout, pokud je plně motivován ke vzdělávání top management firmy. Představitelé vedení firmy jsou schopni svými postoji a příklady přenést motivaci na další zaměstnance podniku. Bez podpory a aktivního přístupu managementu firmy ke vzdělávání nelze očekávat zájem ani motivaci ke vzdělávání od ostatních zaměstnanců.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

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

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje potřebné k fungování a
- d) lidské zdroje.

Lidské zdroje představují pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, protože lidské zdroje představují největší bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv ( Koubek, 2001).

Milkovich – Boudreau (1993) upozornili na vlivy na lidské zdroje, kam patří:

- aspekty stárnutí pracovní síly, kdy je třeba starší zaměstnance dodatečně školit, aby se předešlo zastarávání jejich kvalifikace, je třeba rozfázovat odchody do důchodu, měnit obsah pracovních úkonů v závislosti na měnících se fyzických schopnostech apod. Jen tak je možné ze zkušeností jednotlivých pracovníků vytěžit co nejvíce;
- rostoucí úloha žen jako pracovní síly ovlivňuje téměř každé personální rozhodování. Znamená zvýšený zájem o poskytování rovnocenných pracovních příležitostí, omezení mzdové diskriminace, poskytování srovnatelných zaměstnaneckých výhod a pružnou pracovní dobu.

#### 2.1.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí ( Koubek, 2001).

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

Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení necennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.

## **2.1.2 Znaky a vývojové fáze řízení lidských zdrojů**

### **2.1.2.1 Znaky řízení lidských zdrojů**

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lze považovat:

- a) sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- b) péče o kvalifikační růst pracovníků se rozlišuje s akcentem na péči a jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- c) využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností a způsobů jednání jedinců, ale čímsi více),
- d) řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- e) významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přesnou kontrolu,
- f) orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- g) orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),

- h) lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky (Krninská, 2002b).

### 2.1.2.2 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na jedné straně a řízením lidských zdrojů jako moderního pojetí personální práce na straně druhé. Lze proto konstatovat že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce.

Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2001).

### 2.1.3 Interní a externí faktory řízení lidských zdrojů

Rozčlenění na interní a externí faktory řízení lidských zdrojů je provedeno podle Višňovského in Krninská (2002b).

Schéma č. 1. : Rozčlenění na interní a externí faktory řízení lidských zdrojů



Na interní faktory významně spolupůsobí mikroprostor lidského subjektu – jak vedoucího pracovníka, tak jejich spolupracovníků a podřízených. K interním faktorům můžeme podle Višňovského in Krninská (2002b) zařadit:

- vize rozvoje podniku a od ní odvozené strategie,
- kvalita vedoucích a řídicích pracovníků,
- používaný způsob a styl řízení a vedení lidí,
- potenciál spolupracovníků ve firmě, podniku,
- organizační uspořádání (systém a struktura) podniku,
- podniková kultura.

Externí faktory se nacházejí na úrovni mezoprostoru (tj. v úrovni regionální) a pronikají do něj prvky z úrovně makroprostoru (tj. i z globální). K externím faktorům patří podle Višňovského in Krninská (2002b):

- společenské a hospodářské změny (spojené i s procesem globalizace),
- zákonné podmínky především v oblasti pracovně-právních vztahů,
- zrychlený technologický rozvoj,
- trh práce.

#### **2.1.4 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce (Koubek, 2001).

Oblasti personálního řízení:

- plánování pracovníků (plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury, plánování procesů zabezpečujících změnu struktury i počtu),
- získávání, výběr a rozmísťování pracovníků (určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků, zařazování do pracovní činnosti, orientace nových zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků),
- hodnocení pracovníků (zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součást řízení výkonu pro potřebu personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků),

- hodnocení práce a popis pracovních míst (analýza pracovních míst a určení požadavků pracovních činností pro potřebu řízení pracovního procesu a organizace práce, řízení kvalifikačních aktivit a odměňování),
- podnikové vzdělávání (analýza a identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti),
- odměňování (tvorba nástrojů pracovní stimulace, mzdových systémů a odměn nemzdového charakteru, konstrukce systému zaměstnaneckých výhod),
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání (jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava případných kolektivních smluv a dohled nad jejich dodržováním, vedení pracovněprávních agend, kontrola dodržování pracovněprávních předpisů),
- bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zajišťování zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek),
- sociální péče a aktivity volného času (organizace sociálních služeb, organizace aktivit volného času, např. sportovních a kulturních akcí),
- personální informační systém (tvorba, udržování a rozvíjení personálního informačního systému pro potřeby firmy i jiné instituce, personální administrativa),
- komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě (analýza komunikační úrovně a informovanosti zaměstnanců, využívání vnitropodnikových komunikačních médií, analýza stylu vedení pracovníků a jeho vlivu na utváření pracovních postojů a úroveň kooperace ve firmě), (Kleibl-Dvořáková-Šubrt, 2001).

Zatímco v malých organizacích bývá paleta personálních činností přece jen užší a některé z výše uvedených činností se provádějí jen v případě potřeby – a tedy nepravidelně, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popř. na některé personální činnosti prováděné jen čas od času nejímají externí specialisty .

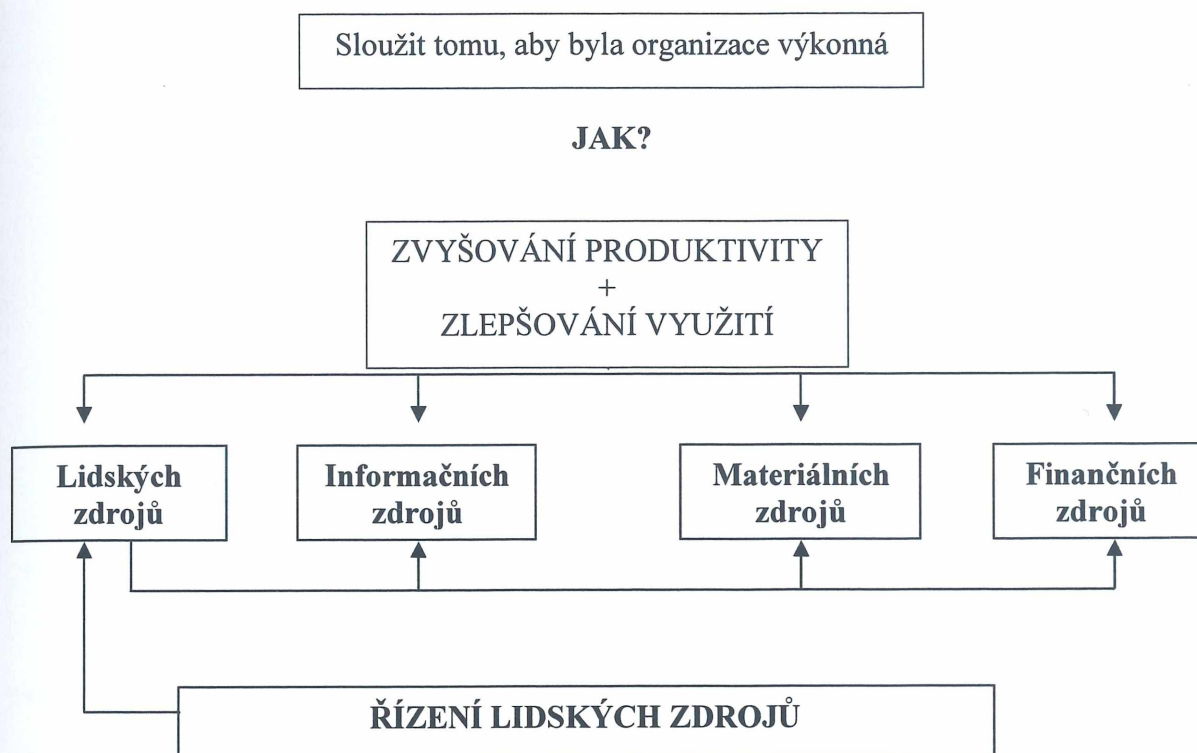
Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je, jak jsme již viděli, bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují



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

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

Schéma č. 2. : Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení



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

- 1 Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Jinými slovy řečeno, znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

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

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniový či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce (Koubek, 2001).

Cíle lze rozčlenit do čtyř oblastí:

- společenský cíl – přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci;
- organizační (podnikový) cíl spočívá v nutnosti uvědomit si, že personální řízení musí přispívat ke zvýšení efektivnosti podniku, že je pouhým prostředkem, nikoliv cílem, jak pomoci podniku s realizací hlavních cílů;
- funkční cíl – zaměřený na úroveň služeb personálního útvaru;
- osobní cíle pracovníků jsou integrální součástí personálního řízení; jedná se o podporu osobních cílů (Horalíková, 1999).

## 2.1.5 Kulturologické aspekty ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Prostorem v oblasti řízení lidských zdrojů je globální svět s jeho kulturními úrovněmi projevujícími se různými interkulturními, multikulturními a transkulturními prvky lidského společenství, které vystupují jako kulturologické aspekty v řízení lidských zdrojů. Proces globalizace souvisí se širším pojetím člověka (s rozvojem jeho tvůrčího potenciálu) a tím i se širším pojetím řízení lidských zdrojů v prostoru globálního světa – makroprostoru.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je makroprostor prostorem kulturním.

Pro řízení lidských zdrojů bychom mohli rozčlenit kulturologické aspekty v prostoru (makroprostoru) jako projevy na úrovních (schéma č. 3):

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

Probíhající proces globalizace vyžaduje schopnost orientace v multikulturním prostředí (Krninská, 2002a).

V procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího potenciálu a tím i význam řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje (Armstrong, 1999).

Standardním prostředím řízení lidských zdrojů byl a je mezoprostor (viz schéma č. 3), který lze chápat jako interní a externí faktory prostředí zkoumaných objektů. Jedná se o objekty, s nimiž se setkáváme v úrovni řízení lidských zdrojů ve firmě, organizaci nebo podniku především v příslušném regionu. Do mezoprostoru „po boku“ řízení lidských zdrojů lze přiřadit podnikovou kulturu přes kulturní a interkulturní prvky vztah k makroprostoru. Personální řízení jako součást mezoprostoru by mělo mimo jiné stále více zabezpečovat péči o rozvoj lidského subjektu ve směru s prvky mikroprostoru (sebepoznání, seberozvoj).

Makroprostorem či prostorem v úrovni řízení lidských zdrojů je globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní, od celosvětové (globální) po regionální. Pro nás v rámci globálního světa je nejbližším nadnárodním sdružením je Evropská unie (EU), fungující na principu regionů i s jejich rozdílnými (i společnými) kulturními aspekty.

Z roviny prostoru globální civilizace dosahujícího až na úroveň regionu a firmy je potřebné z hlediska lidských zdrojů nalézat charakteristické kulturní prvky a kulturologické aspekty, jež o nich vypovídají:

- pro sebepoznání a seberozvoj jedince je důležitá akceptace vlastní kulturní minulosti, prostoru, v němž se subjekty nachází,

- vzdělání v kulturologických aspektech a jejich posilování by pomohlo posilovat jak tvůrčí iniciativu jedince, tak tvůrčích týmů,
- pro strategii managementu lidských zdrojů má význam zohlednění regionálních kulturních prvků pro tvorbu podnikové (firemní) kultury, tj. vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství,
- pro řízení lidských zdrojů je důležité poznání funkčnosti interkulturálního managementu v souladu s rozlišením prvků globální a regionální kultury,
- budoucí manažeři by mohli být elementem zabezpečujícím prostoupení kultury regionu do podnikové kultury,
- rozvíjení vzdělanosti v regionech by mělo pomoci k následné spjatosti odborníků s regionem,
- pro práci s lidskými zdroji se stane nezbytností přijmout zásady a konkrétní nástroje Evropské unie (jako nejbližšího nadnárodního společenství).

Na úrovni objektů (mezoprostoru) se v rovině řízení lidských zdrojů přidává aspekt protnutí mikroprostoru s makroprostorem:

- za subjekt a jeho rozvoj v mezoprostoru odpovídá personální řízení,
- o rozvíjení prostoru v mezoprostoru rozhodne podniková kultura,
- řízení lidských zdrojů spojené se vzděláváním v kulturologických aspektech pomáhá posilovat jak tvůrčí iniciativu jedince, tak tvůrčích týmů,
- podniková kultura se svými sociálními faktory přestává být pouhým průvodním jevem výrobním a ekonomickým procesů, ale sociální faktory se stávají činiteli rozhodujícími o prosperitě podniku,
- řízení lidských zdrojů se propojuje se strategickým řízením podniku svou reakcí na vnější a vnitřní podmínky objektů, při využívání potenciálu subjektů i celého podnikového kolektivu.

Personální řízení rozšířené o celostní rozvoj subjektu a podniková kultura se stávají novou významnou součástí řízení lidských zdrojů. Vize firmy a její strategie se spojuje se strategií a vizí řízení lidských zdrojů a dále v tomto směru dochází k orientaci na rozvoj intelektuálního kapitálu a vzdělanostní společnosti v globálním světě.

Pro třetí tisíciletí nebude dostačovat řízení lidských zdrojů pouze v úrovni objektů – mezoprostoru tak, jak tomu bylo dosud, ale bude stále významnější sledování souvztažností vývoje lidského subjektu v prostoru.

Jestliže tok diskontinuitních změn a naše zkušenosti s nimi jako současná báze kulturologických aspektů mohou předznamenávat naši budoucí kulturu, je třeba k tomuto

globálnímu problému přistoupit „globálně“, ve směru systémového, celostátního přístupu. Nejde o shromáždění všech dostupných informací, ale pochopení vztahů, řádu jejich vývojových tendencí a souvztažností v mikroprostoru a makroprostoru (Krninská, 2002a).

Schéma č. 3. : Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru

	SUBJEKT - mikroprostor	OBJEKTY -mezoprostor			PROSTOR - makroprostor
MINULOST	SEBEPOZNÁNÍ	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	PODNIKOVÁ KULTURA	KULTURA
PŘÍTOMNOST	SEBEROZVOJ				REGIONÁLNÍ KULTURA
BUDOUCNOST	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ				GLOBÁLNÍ KULTURA

### 2.1.6 Nové směry v řízení lidských zdrojů

Nové směry řízení v lidských zdrojů lze charakterizovat jako rozvoj lidských zdrojů, který představuje koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako *učící se organizace*.

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam.

Souhrnně lze konstatovat existenci tří oblastí formování a zdokonalování zaměstnanců:

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

Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace jako celku, vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a hodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového a firemního výkonu. Základem je rozvoj zaměstnanců, který se soustřeďuje na rozšiřování celkového potenciálu člověka, včetně složek tohoto potenciálu (pracovní, sociální, ale především tvůrčí, atd.) (Krninská, 2002b).

Nové výzvy řízení lidských zdrojů určují současně i novou pozici lidí v organizacích. jde především o:

- snižující se počet permanentních (stálých) pracovních míst;
- konec celoživotní kariéry zaměstnance v jedné firmě;
- posílení smluvního pracovního kontraktu, resp. smluvního výkonu, nikoli stabilní pracovní poměr;
- odpovědnost zaměstnance za svoji zaměstnavatelnost;
- vysokou flexibilitu, disponibilitu a mobilitu zaměstnanců, jejich nižší závislost na organizaci;
- stále častější vyčleňování činností a pravděpodobné uvolňování pracovníků;
- vysoká přizpůsobivost změnám;
- univerzalita pracovního využití, násobnou profesní způsobilost, zodpovědnost za vlastní učení a osobní rozvoj;
- autonomie (sebeřízení);
- iniciativu, podnikavost, elán, nasazení (Stýblo, 1998).

### **2.1.6.1 Oblast vzdělávání**

Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů firem v oblasti řízení lidských zdrojů. Konkurenceschopnost firem je stále ve větší míře ovlivňována úrovní znalostí zaměstnanců, tedy zejména výběrem a kvalitou jejich průběžného vzdělávání.

Vzdělávání vyžaduje od firmy značnou investici - časovou i finanční. Investice do vzdělávání nelze považovat pouze za nákladové položky, ale zejména za významné investice do budoucnosti. Její úspěch závisí na pozitivním postoji zaměstnance ke vzdělávání. Jak ale dosáhnout toho, aby se vzdělávání stalo pro zaměstnance vzrušující záležitostí a aby jej nepovažovali za nutné zlo či za promarněný čas? (Hospodářské noviny, 30. 1. 2006)

V oblasti vzdělávání se formují u jedince základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince, na kterém může následně rozvíjet i specializované schopnosti a další sociální vlastnosti (Krninská, 2002b).

Rozdíl mezi výchovou, vzděláváním a školením není zcela jednoznačný. Programy, jejichž výsledkem je formálně uznávaná kvalifikace, se zabývají základními manažerskými disciplínami, mezi které můžeme zařadit ekonomii a psychologii.

Cílem vzdělávacích a školících programů je:

- nabývání vědomí;
- zvládnutí určitých technik;
- rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování;
- rozvoj latentních schopností jedince;
- změna postojů a posilování angažovanosti.

Některé kurzy se zaměřují na dosažení pouze jednoho cíle, jiné si vytyčují dva až tři cíle současně. Cíle vzdělávacích programů se také liší podle toho, pro jaký okruh posluchačů jsou určeny (Prokopenko – Kubr a kol., 1996).

Učení je celoživotní proces, jehož obsahem je vytváření a přetváření duševní činnosti jedince na základě přejímání poznání a zkušeností z vlastní činnosti. Změny osobnosti navozené procesy učení jsou v zásadě zvrátané, resp. dále proměnné. Výchova je tedy procesem záměrného a cílevědomého ovlivňování osobnosti prostřednictvím procesů učení vzdělávání (Provazník – Komárková, 1996).

Podle Belcourta – Wroghta (1998) je celoživotní vzdělávání (potřeba trvalého učení) nezbytné v systémech, které zaměstnancům poskytují větší míru odpovědnosti a samostatnosti. Představuje základní složku v procesu přerodu firmy na organizaci, která je konkurenceschopná v globální ekonomice.

Revans in Prokopenko – Kubr a kol. (1996) rozlišuje dva druhy učení:

- programové učení – učení prostřednictvím knih, referátů, článků a přednášek;
- kladení otázek – učení z vlastní činnosti a vlastního uvažování.

### **2.1.6.2 Oblast kvalifikace**

V oblasti kvalifikace, neboli odborné profesní přípravy, jde o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou orientovány na přípravu povolání, včetně jejich aktualizace či přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu daném profesi. Zahrnuje základní přípravu na povolání (např. střední odborné školy apod.), případně doškolování (adaptace na nové kvalifikační požadavky spojené např. se změnou technologie), dále přeškolování (rekvalifikace, retraining). Specifikem je profesní rehabilitace směřující k opětovnému pracovnímu uplatnění osob se změněnou pracovní schopností (Krninská, 2002b).

### 2.1.6.3 Oblast rozvoje

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

Sebevzdělávání je proces, ke kterému dochází, když jedinci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn.

Organizace, které podporují sebevzdělávání, budou investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, budou podporovat tyto myšlenky činem a slovem a budou pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti na pracovišti (Belcourt – Wright, 1996).

Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků.

Ke zjištění potřeb osobního rozvoje se používají obvykle tyto metody:

- písemné dotazníky;
- osobní rozhovory s pracovníky;
- hodnocení skutečné a potenciální výkonnosti a vyvozování závěrů ze zjištěných rozdílů;
- testy a prověrky;
- pozorování pracovního jednání a chování zaměstnanců na pracovišti;
- podněcování zájmu pracovníků o vlastní rozvoj;
- skupinové diskuze;
- rozbory dokumentů (zejména personálních anamnéz);
- diskuze s pracovníky odpovědnými za vzdělávání;
- podněty a informace managementu apod.

U každého jednotlivce je důležité stanovit silné a slabé stránky, zejména na ty slabé zaměřit profesní vzdělávání a další metody zdokonalení a rozvoje pracovníka. Profesní vzdělávání pracovníka se chápe jako součást jejich osobního rozvoje. Profesní vzdělávání je potom společným zájmem firmy i každého jednotlivce (Stýblo, 1993).



Vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti předpokládá, že se zaměstnanec bude sám vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat (Provazník – Komárková, 1996).

## **2.2 Podniková kultura**

### **2.2.1 Vymezení pojmu podniková kultura**

Kultura svědčí především o specifických způsobech interakce a komunikace mezi lidmi. Vypovídá o zásadách, pravidlech a sociálních normách, ovlivňujících a upravujících jejich vzájemné soužití v určitém společenství. Kulturu lze vnímat v různých úrovních, počínaje globální, přes národní, regionální, až k podnikové (firemní). Čím je toto společenství prostorově rozsáhlejší, tím jsou zásady a pravidla či sdílené hodnoty v obecnější rovině. Toto společenství může být na jedné straně značně rozsáhlé a mít podobu národa, nebo dokonce ještě mnohem širšího regionálního seskupení, jako např. Češi, Italové, Skandinávci nebo Slované. Regiony v Evropské unii mají trochu jinou podobu, jsou velikosti NUTS I, tj. obvykle velikosti asi jako Jihozápadní Čechy. Na druhé straně lze hovořit i o velmi malých sociálních skupinách a jejich kultuře, jako je např. rodina nebo firma (podnik).

Podniková kultura je definována jako souhrn postojů, představ, norem a vzorců chování v podniku sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, může být a měla by být ovlivněna subjekty vedoucích pracovníků (vzory jednání) ve smyslu strategie řízená lidských zdrojů tak, aby působila na vnitřní postoje všech zúčastněných. Při tvorbě strategie podnikové kultury se lze opírat o symboly regionální kultury a je potřebné rovněž reagovat na prvky kultury globální (Krninská, 2002a).

Přesné a úplné vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, G.W. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, T. B., Kennedy, A.A. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Hejnem, E. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury.“ (Pettingren, W. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose, P., Hentze, J. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla či rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace 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.“ (Schrán, E. H. in Bedrnová – Nový a kol., 1998)

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

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

Každá z těchto rovin má výrazně subjektivní obsah a předpokládá subjektivní, i když pokud možno vždy přibližně shodnou, interpretaci.

Základní životní představy, hodnoty a postoje jsou východiska vždy individuálně odlišná a vyplývající z kulturního prostředí, věku, dosavadních pracovních a životních zkušeností, odborného zaměření i dosaženého stupně vzdělání, rodinné výchovy, současného rodinného zázemí i vrozených vlastností osobnosti, jako jsou například vlohy nebo temperament. Velká většina z nich je zakotvena v nevědomé úrovni psychiky, to znamená, že jedinci na jejich základě jednají, aniž by si toho byli vědomi. V jádru kultury, hlouběji než na úrovni její jevové stránky, leží neviditelný, ale identifikovatelný systém, fungující na principech vnitřního sebeřízení, který umožňuje jedincům společný život.

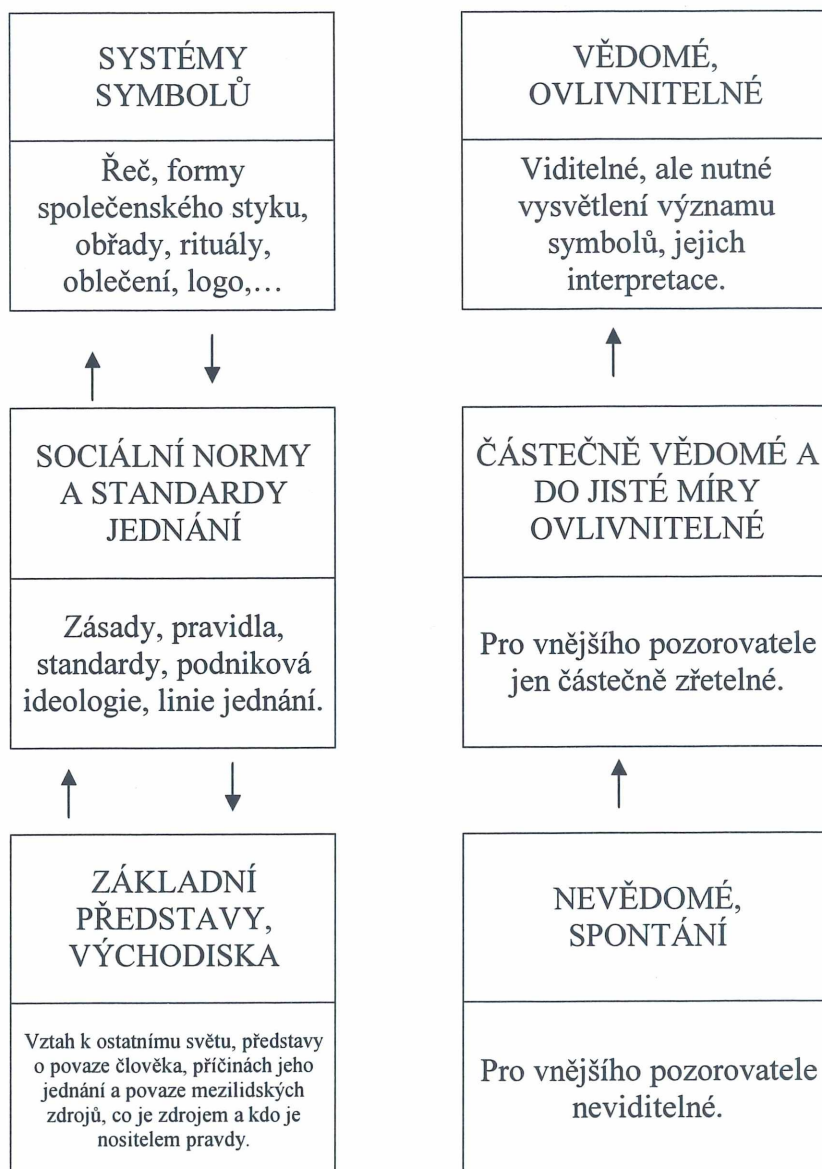
Pravidla pracovního a sociálního jednání mohou vznikat na jedné straně spontánně jako neformální sociální normy v různých societách, nebo mohou být vytvářeny zcela záměrně, cílevědomě, jako více či méně přesné charakteristiky pracovních pozic a rolí, tvořící

vnitřní strukturu a upravující vnitřní fungování firmy. I v případě přesných a jednoznačných definic pracovních rolí vždy zůstává specifickou formou sociální role jedince, v níž existuje významný prostor pro jejich individuálně odlišné a tedy i subjektivní naplnění.

Významným prostředkem podnikové kultury jsou symboly a jejich systém. Symboly jsou znaky mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení, i když jejich interpretace se může různit (Krninská, 2002b).

Tři úrovně podnikové kultury jsou vysvětleny ve schématu č. 4.

Schéma č. 4: Úrovně podnikové kultury



## 2.2.2 Typologie podnikové kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová – Nový a kol., 1998)

Za jednu z nejvýstižnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy in Bedrnová – Nový a kol.(1998) (viz. schéma č. 6).

Schéma č. 6: Typologie podnikové kultury



### *„Všechno nebo nic“*

Podnik je světem idealistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno, jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřístupné. Úspěch určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny, naopak neúspěchy velmi rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše. Horoskopy a symboly štěstí a úspěchu jsou vítány.

### *„Chléb a hry“*

Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny, oblíbené jsou různé příběhy (např. o nemožných zákaznících). Používá se podnikový žargon, časté jsou

zkratky a slova z oblasti sportu (poločas, aut, červená karta apod.). Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“.

Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevat i navenek, oblečení je neformální.

### *„Analytický projekt“*

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se tomu vyhnuli, je třeba se maximálně koncentrovat. Provedeme komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Rychlost s sebou nutně přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevíтанá.

Do tří let po nástupu je každý ještě nováček. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná, starší a staří spolupracovníci si zajišťují svůj postup pro sebe výhodnými pravidly.

Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

### *„Proces“*

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli.

Chyby se nedělají, vše se registruje. Každou chvíli může někdo zvenčí či zevnitř upozornit na chybu, musíme být proto stále vyzbrojeni. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Tradiční slavnost – 25 let zaměstnání v podniku. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu pracují v podniku, někdy i desítky let (Bedrnová – Nový a kol., 1998).

### 2.2.3 Silná a slabá podniková kultura

V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování pracovníků musí řídicí pracovníci formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (tedy i sebe samotné), avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku (Krninská, 2002b).

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy, ve kterém lze ideálním způsobem pracovat s rozvojem a využitím lidského potenciálu včetně uskutečňování tolik nezbytných týmových pracovních přístupů. Dále sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení (Nový, 1996).

K vytvoření silné podnikové kultury je však nutné splnit některé základní předpoklady:

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

Důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné. Praxe však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které lze hodnotit rozporně nebo dokonce negativně.

Silná podniková kultura:

1. zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je;
2. vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci;
3. umožňuje rychlé rozhodování. Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Rovněž v nestandardních situacích umožňuje silná podniková kultura odvolat se na společné hodnoty a cíle. Škála variant jejich řešení je tak velmi rychle zúžena na takové, které jsou v plném souladu s jejími základními principy;
4. urychluje plynulou implementaci. Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují.

Při všech nejasnostech a případných hrozících konfliktech je vždy možné i vhodné se odvolat a opřít o rozšířený a hluboce zakotvený společný cíl a další podnikové priority;

5. snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. Vzhledem k poměrně snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků nejen s podnikovými cíli, ale i základními cestami jejich dosažení, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly. Jednak je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v těch případech, kdy se ukáže tyto uvědomělé prvky pracovní kázně nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou.

Obecně lze konstatovat, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání, popř. se kontrola uskutečňuje jen nepřímými cestami;

6. zvyšuje motivaci a týmový duch. Síla ztotožnění se s „vizí“ podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty, a to nikoliv izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními spolupracovníky. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se obvykle neomezuje jen na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti.

Je-li podnik dostatečně úspěšný a má dobrý image v očích veřejnosti, je ochota reprezentovat podnik jednotlivými pracovníky umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu. Být zaměstnán v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, resp. Prokázat svůj osobní přínos k dosažení všeobecně uznávaného úspěchu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu;

7. zajišťuje stability sociálního systému. Společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru. Je-li navíc evidentní úspěch jednotlivých prvků podnikové kultury ve smyslu dosažení dobrého postavení podniku v tržním prostředí, příznivé image, a tím i vysokého společenského statutu jeho zaměstnanců, existuje velmi málo důvodů k opuštění pracovního místa.

Nízká fluktuace pracovníků bývá tedy velmi často průvodním jevem silné podnikové kultury. Důvodem je i skutečnost, že velmi silná podniková kultura se promítá do konkrétní podoby podnikové identity a image, je veřejnosti poměrně známá a přitahuje do řad spolupracovníků převážně jen ty zájemce, kteří jsou již předem ochotni a schopni jednotlivé prvky této kultury nejen respektovat, ale i přijmout za své a dále rozvíjet.

V konkrétních situacích dynamické podnikové reality a jejího ekonomického a sociálního okolí je však možné dokázat, že nelze vše hodnotit takto jednoznačně a bezrozporně.

Z tohoto důvodu je vhodné uvést i mnohé negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie:

8. Tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou



přeslechnuty nebo záměrně odmítány. Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.

9. Fixace na tradiční, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány.

Je tomu tak z toho důvodu, že přijetí a rozpracování nových myšlenek vyžaduje dostatečný prostor pro otevřenost a volnost v uvažování a diskusi, který silná podniková kultura může jen těžko a pouze podmíněně nabídnout. Tendence setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách podepřená zejména citovým vztahem k nim vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nezapadají do kontextu stávající podnikové kultury.

Rovněž implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu. Pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním.

Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

10. Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápe jako nelegitimní. Tato skutečnost se projevuje i v tendenci vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu.

Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec stávající podnikové kultury. Každý spolupracovník většinou již sám a předem zvažuje eventualitu možného konfliktu s existujícími hodnotami a normami a dříve než dojde k jejich zhodnocení okolím, je sám zavrhuje jako nevhodné a odsouvá je mezi nepřijatelné, nerealizovatelné a koneckonců i nesprávné koncepce.

Některé personální činnosti, jako např. výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

Shrneme-li všechny naznačené problémy, zdá se, že silná podniková kultura vede ke „strnulým palácům“ odolávajícím všem objektivním změnám vnějšího prostředí. Všechny její přednosti je možné okamžitě zpochybnit, a to i s použitím shodných argumentů, avšak v opačném smyslu.

Toto zjištění jako by bylo v příkrém rozporu s jinými tvrzeními, která dokládají, že silná podniková kultura je faktorem umožňujícím inovační změny (viz schéma č. 5), (Bedrnová– Nový a kol., 1998).

Schéma č. 5: Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Nižší nároky na kontrolu	
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace a podnikem a loajalita	

## 2.2.4 Změna podnikové kultury

Dalším hlediskem, vyrovnávajícím se se zdánlivým rozporem v hodnocení silné podnikové kultury, je bezpochyby přesvědčení o možnosti její změny.

Organizační změna nepředstavuje pouze novou formální organizační strukturu, přesměrování komunikačních cest, nové pracovní postupy a organizaci práce. Jde rovněž o vytvoření a upevnění nových společenských sociálních hodnot a jejich hierarchie, sociálních norem, zásad a pravidel upravující sociální chování zaměstnanců uvnitř podniku i v kontaktu s vnějším prostředím. Je to podniková kultura, která komplexně vyjadřuje sociálně psychologickou dimenzi podnikové reality a která současně podporuje nebo brání realizaci nové podnikové/podnikatelské strategie.

Existuje několik typů podnikové kultury, které mají odlišnou funkci vzhledem ke strategickému řízení, resp. změně podnikové strategie:

1. stabilní,
2. reaktivní,
3. anticipační,
4. explorační,
5. kreativní.

První tři, v důsledku svého úplného ztotožnění se stabilizovanou podnikatelskou strategií, vytvářejí do značné míry vhodné podmínky pro byrokratizaci podniku a jsou tak bariérou a dokonce limitem změny. Naopak explorační a kreativní kultura vytváří dobrý předpoklad úspěšného zvládnutí budoucí změny.

Většina autorů však, přes výše uvedená rizika, nachází v podnikové kultuře odpověď na tradiční problémy existujících teorií a vedoucích často k organizačním strukturám mechanického typu. Při stále se zrychlující a rostoucí strukturní diferenciaci a s ní spojených odstředivých tendencí jednotlivých subsystémů podniku může podniková kultura sehrát významnou, dokonce nezastupitelnou roli nestrukturního nástroje integrace, koordinace a motivace organického charakteru.

Pokud jde o fylogenezi podnikové kultury, začíná dnem vzniku firmy a je určena osobností a vizí jejího zakladatele. Zakladatel firmy má vždy tendenci načrtnout „jak to v podniku bude chodit“ a najít cesty, jak svého cíle dosáhnout. V tomto okamžiku ještě nebývá výstavba podnikové kultury cílevědomým procesem, nýbrž spíše vedlejším produktem procesu založení firmy. Tato fáze je mimořádně závislá na osobnosti podnikatele, na jeho osobní dynamice, intuici a citu pro sociální prvky pracovního prostředí a jejich

vzájemné souvislosti, stejně jako na konkrétnosti a reálnosti vize podniku v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Postupně se pak hledají jednotlivé prvky, které napomáhají realizaci vize, jsou přijatelné pro jednotlivce a malé pracovní skupiny a stávají se organickou součástí kulturního konceptu firmy.

Prvky kultury organizace a řízení podniku jsou vytvořeny a využity, pokud:

- jsou členům pracovní skupiny známy,
- jsou použitelné pro vzájemnou interakci a komunikaci mezi jednotlivci a skupinami,
- jsou funkční ve smyslu podpory skupinových cílů i naplnění očekávání a požadavků jednotlivců,
- jsou vhodné pro podporu statusové hierarchie,
- jsou pracovníky přijaty v průběhu realizace podnikových aktivit a vzájemné interakce.

Čím dál, tím víc jsou spolu s rozvojem podniku upevňovány implicitní a explicitní normy a zásady jednání, roste význam jednotlivých prvků kultury a podniková kultura jako celek se stává nezávislou proměnnou vykonávající zpravidla výše jmenované funkce. U jednotlivých prvků podnikové kultury je však třeba respektovat rozdílnou možnost vlivu i vlastní dynamiky.

Závěrem je třeba zdůraznit tyto aspekty:

- čím silnější je podniková kultura, tím obtížnější a dlouhodobější je řízená radikální změna, kterou lze mnohdy „bezbolestně uskutečnit pouze postupným, obezřetným, opatrným dalším rozvíjením dosavadních základních hodnot,
- čím větší jsou rozdíly mezi existující a žádanou kulturou, tím větší je odpor, který je nutné od pracovníků očekávat,
- základní hodnotové představy vyjadřující životní filozofii člověka lze jen zřídka kdy ovlivnit,
- řídicím pracovníkům, kteří jsou iniciátory a hlavními nositeli procesů vedoucích ke změně, se musí především podařit udržet si širokou podporu zaměstnanců při formování, popř. dalším rozvoji hodnot a norem specifických pro podnik,
- toho lze dosáhnout jen osobním příkladem a jasnou vazbou mezi novým myšlením a chováním na jedné straně a naplněním potřeb, zájmů a ideálů zaměstnanců podniku na straně druhé,
- česká národní kultura je poměrně dosti vzdálená silně rolóvému pracovnímu chování, které je velmi zřetelné např. v kultuře severoamerické, Češi upřednostňují

více osobnostní než rolové pojetí své pracovní pozice (Bedrnová – Nový a kol., 1998).

## 2.2.5 Prostředky podnikové kultury

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

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura) (Bedrnová – Nový a kol, 1998).

Mnohé z nich mají více expresivní obsah, který vyžaduje dostatečné 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).

### • Verbální symboly

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování morem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddelitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek.

Historky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „přikrášlená 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 pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Mýty jsou dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je velmi subjektivní. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění. Proto je lze velmi těžko objektivně evidovat, tím spíše pak je nelze změnit racionální a logickou argumentací nebo empirickým přezkoušením.

Mýty mohou a mají v souvislosti s podnikovou kulturou plnit některé důležité funkce.

Jsou to zejména:

- selekce – vybírají z možných variant jednání,
- manifestace – zvýrazňují zvolenou variantu,
- návod k jednání – mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace; plní funkci určitého neformálního předpisu,
- zdůvodnění – mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současně vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti (obvykle jde o velmi jednoduché vysvětlení, tzv. bez otázek), (Bedrnová – Nový a kol., 1998).

#### • Symbolická jednání

Vedle verbálních (slovních) 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.

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů.

Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a ke konstituování nových forem rituálů.

Obdobná charakteristika platí pro ceremoniály, které na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Velmi důležitými symboly z řad těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu firmy, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. statusové symboly, jež je možné zařadit někde mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Za symboly tohoto druhu je možné považovat používání tradičních až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. ekonomický rada, disponent,

inspektor) a materiálních požitků (jako jsou např. vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, mobilní telefon nebo finanční odměna, umožňující vyšší životní standard a životní styl odlišný od ostatních spolupracovníků), které zastávají zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší. Mezi symboly tohoto druhu bezpochyby patří i různé tituly (např. nejlepší pracovník firmy), jejichž udělování bývá vhodně spojeno s podnikovou oslavou. Statusovým symbolům, vzhledem k existujícímu typu podnikové kultury, bývá v různých firmách přikládán rozdílný význam. Tato rozdílnost však vyplývá i z charakteru činnosti daného podniku a určité tradice. Zjevný rozdíl zaznamenáme např. mezi bankou a výrobním podnikem (Krninská, 2002a).

V obecné poloze lze vymezit pozitivní přínos uplatňování těchto symbolů:

- potvrzují, že jedinec byl vyzdvižen z masy, a uspokojují tak motivy vlastní seberealizace, uznání a obdivu,
- dávají předem najevo, s kým je jednáno; určují tím odpovídající způsob jednání a odstraňují či zmírňují tak případná nedorozumění a konflikty,
- výsledky práce a zásluhy o firmu často nebývají pro druhé viditelné, tyto symboly je pak ozřejmují a zařazují dotyčného spolupracovníka nově do vnitropodnikové struktury autorit,
- motivují, protože na příkladu ukazují, že kdo plní stanovená kritéria, má v podniku šanci,
- přispívají k sebeuvědomění a podporují identitu s firmou (Bedrnová – Nový a kol., 1998).

#### • Symbolické artefakty materiální hodnoty

Jde o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. 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.

Někdy je možné se setkat s názory, které podnikovou kulturu redukovat výlučně na symboly tohoto druhu. Materializované objekty, které jsou ze všech symbolů nejnápadnější, však mají omezenou míru vlivu na podnikovou kulturu a v určitém smyslu rámeček podnikové kultury překračují. Dostávají se dále do oblasti podnikové identity a zejména pak se stávají výrazným činitelem utváření podnikové image (Krninská, 2002a).

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Obsah a cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce je specifikovat nové směry v řízení lidských zdrojů v návaznosti na podnikovou kulturu ve vybraném podniku.

Výzkum je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů, který představuje koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Po utřídění, zpracování a vyhodnocení dat i informací se soustředit na deskripci, komparaci a následnou analýzu stavu řízení lidských zdrojů v návaznosti na poznatky o podnikové kultuře v podniku.

#### **3.1.1 Nové směry v řízení lidských zdrojů působících na rozvoj zaměstnanců**

Pojetí řízení lidských zdrojů se nejen ze strany zaměstnanců, ale i ze strany vedení podniku stalo jedním z hlavních sledovaných vlivů. Na základě dotazníku bylo zjišťováno především to, jak podnik o své zaměstnance pečuje, jak je vzdělává a odměňuje. Dále také vlivy vyplývající z jejich profesí a podnikové kultury.

O psychickém vývoji zaměstnance rozhoduje kvalita prvků jeho osobnosti. Pro zjištění těchto prvků byl použit test barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD).

#### **Význam jednotlivých prvků osobnosti:**

##### **Vztah ke vzdělání**

Profesní vzdělávání pracovníků lze chápat jako součást jejich osobního rozvoje. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků. Podpora vzdělávání se uskutečňuje nejen podnikovým vedením, ale i samotným zaměstnancem. Stejně jako u strategického řízení firmy je u každého jednotlivce důležité stanovit jeho silné a slabé stránky a zejména na ty slabé zaměřit další profesní vzdělávání a další metody zdokonalení a rozvoje pracovníka. Je pak společným zájmem firmy i každého jednotlivce, aby společnými silami hledali nejlepší možná řešení.

##### **Vztah ke změně**

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží



se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.

Adaptace ve společném procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.

### **Agresivita**

Agresivitou se rozumí dispozice k útočnému jednání (agresi). Agrese je reakcí, obranou, únikem ze složité situace. Může vést až k negativismu, odmítání spolupráce, podání výpovědi apod. Předčasně a unáhleně odsuzovat agresi není dobré, lepší je najít její důvod, příčinu.

Hledat nedostatky v organizaci a řízení práce, nejenom v agresivním chování jedince. Vždyť u jinak klidného a vyrovnaného pracovníka může agresivní výpad znamenat signál, že něco není v pořádku, vlastně snahu po nápravě.

Agrese má mnoho různých podob a její intenzita závisí na temperamentu člověka, schopnosti se ovládat a vůli. Nepřiměřená agrese může mít podobu slovního útoku a v horších případech i fyzického napadení.

### **Vztah k práci**

Pracovní vztah je vztah člověka k práci, jeho pracovním postojům k vykonané pracovní činnosti, ke které má kladný (pozitivní) nebo záporný (negativní) vztah. Pracovní vztahy jsou vymezeny v pracovní a kolektivní smlouvě, které upravují druh práce, pracovní dobu, režimy práce a pracovní vztahy i požadavky na práci.

Požadavky na práci vycházejí z analýzy práce a vyjadřují nároky na vlastnosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro výkon daného pracovního místa. Čím je větší shoda mezi požadavky na práci a kvalifikačními předpoklady pracovníků, kteří ji vykonávají, tím je efektivita práce vyšší.

### **Vztah k nadřízenému**

Působení na pracovníka ze strany řídicího pracovníka je podmíněno jeho autoritou, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich používá.

Autorita řídicího pracovníka bývá spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. Čím je

tato pozice vyšší, tím více lidí manažera respektuje již s ohledem na tuto pozici, aniž by brali v úvahu jeho konkrétní dispozice pro řešení.

Formální autorita nestačí. Hodně záleží na tom, jak každý řídicí pracovník stvrzuje objektivní „autoritu“ dané řídicí funkce svými odbornými a sociálními kvalitami. Teprve pak ho obvykle jeho pracovníci akceptují také jako člověka, jehož si mají proč vážit – jde o autoritu neformální.

### **Vztah k lidem**

Mezilidské vztahy jsou tou oblastí společenských vztahů, v níž vystupuje do popředí vztah člověka k člověku – na rozdíl od společenských vztahů mezi malými a velkými skupinami, třídami, národy, státy. Je účelné je vyčleňovat jako relativně samostatnou oblast, jestliže nesporně všechny společenské vztahy, ať již výrobní nebo obchodní a pracovní či jiné, se zároveň projevují jako vztahy mezi lidmi. Účelnost vyčlenění je dána několika důvody. Především relativní zdůraznění specifických vztahů mezi lidmi umožňuje lépe vystihnout jejich společenskou determinaci celým komplexem ostatních společenských vztahů. Posléze dovoluje zachytit specifickou dynamiku mezilidských vztahů ve vztahu k posouzení společenských změn. Interpersonální vztah představuje mezičlánek mezi jedincem a společnostmi.

### **Aspirace**

Aspirační úroveň, ambice a ctižádost jsou dalšími vlastnostmi, na nichž záleží úspěšnost obchodní činnosti. Úspěšní obchodníci mají vyšší úroveň aspirace než méně úspěšní, jsou ambicióznější a hůře se vyrovnávají s neúspěchem.

Z dalších vlastností osobnosti pozitivně ovlivní výsledek komerční práce zejména :

1. vlastnosti vyjadřující vztah člověka k práci a povinnostem (př. vytrvalost, pečlivost, svědomitost, odpovědnost apod.),
2. vlastnosti ovlivňující vznik a utváření důvěry mezi obchodními partnery (př. otevřenost, kooperativnost, korektnost, zásadovost, spolehlivost),
3. vlastnosti mající vztah k dynamice osobnosti (př. aktivita, vitalita, činorodost),
4. vlastnosti související se sebeprosazením (př. sebevědomí, průbojnost až tvrdost jednání).

## **Vztah k rodině**

Rodina je druh sociálního společenství, nejdůležitější forma organizace osobního života, založená na manželském vztahu a příbuzenských vztazích, tj. na mnohostranných vztazích mezi mužem a ženou, rodiči a dětmi, sourozenci a jinými příbuznými, kteří spolu žijí ve společné domácnosti. Rodinný život charakterizují různé materiální (biologické, hospodářské) a duchovní (mravní, právní, psychologické a estetické) procesy. Sociální úloha rodiny je dána její přímou účastí na reprodukci člověka, zachování lidského rodu.

Rodina zprostředkovává primární vliv kultury na dítě, které se do rodiny narodí. jednou funkcí je vést ho do života v rámci konkrétního kulturního prostředí, tj. naučit ho orientaci ve světě symbolů, ale i předmětů denní potřeby, ve světě společenských zvyklostí a hodnot, naučit ho kulturním návykům slušného chování a sebeobsluhy.

## **Zdravotní vztah**

Každý pracovník je trvale vystaven nebezpečí, že mu jeho činnosti a pracovní podmínky, v nichž se odehrává, přinese, vedle úspěchu a prosperity firmy, také ohrožení jeho duševního a fyzického zdraví.

Jako přirozený důsledek každé práce se objevuje únava, která bezprostředně souvisí s výkonností pracovníků a vzniká v důsledku předchozí námahy. Projevuje se dočasnými psychickými a fyziologickými změnami (sníženou pozorností, špatnou koordinací pohybů, zraková únava, apod.). Lidé, kteří jsou na pocity únavy málo citliví, se snadno mohou dostat do stavu přetížení (přepětí), jež se pak projevuje určitou podrážděností, citovou labilitou, nepřiměřenými reakcemi, úzkostí apod.

Vysoké nároky na duševní a koneckonců i fyzické zdraví pracovníků, odolnost na tlak a stres a další rušivé vlivy mohou výrazně negativně ovlivnit jeho kondici.

## **Přátelské vztahy**

Vztahy mezi lidmi v podniku rozlišujeme na formální (pracovní) a neformální (přátelské). Nad rámec formální komunikace se vždy rozvíjí také komunikace pro neformální vztahy – lidé si sdělují své prožitky a sympatie. Tato forma komunikace již nemá instrumentální povahu a jen zřídka se přímo váže k plnění pracovních úkolů.

## **Já sám (Ego)**

Ego je složkou osobnosti, která zprostředkovává jednak spojení a konfrontaci člověka s vnějším, reálným světem, jednak propojení všech tří složek osobnosti navzájem, Ono (Id) –

já (Ego) – nadjá (Superego), a kromě toho i uvědomování si signálů přicházející z nitra duševního života jedince. Tato složka omezuje působení „principů slasti“, jímž se řídí Ono, a nahrazuje jej „principem reality“, který slibuje více bezpečnosti a větší úspěch. Já představuje „rozum a rozvahu“.

Egocentrická osobnost je taková, u které převažuje orientace na vlastní osobu, chováním vyjadřuje sebelásku, spokojenost se sebou, sebedůvěru a nadřazenost.

### **Civilizační choroby**

Pracovníci pracující ve výrobních podnicích, ale i jiných odvětvích, často podléhají stresu a frustraci z práce. Tyto vlivy označujeme jako civilizační choroby, mezi které patří také alkohol, drogy a jiné návykové látky.

Stres je vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout (nepříznivé klimatické podmínky, časový deficit, nadměrná odpovědnost, vnější tlak či ohrožení).

Frustrace je chápána jako zmařená základní možnost uspokojit důležité potřeby v práci nebo v životě.

## **3.2 Vymezení zkoumaného souboru**

Pro získání potřebných informací bylo nutné vybrat společnost nebo firmu a jejich zaměstnance podrobit zvolené formě výzkumu. Byla vybrána společnost BaK systémy s. r. o. se sídlem v Písku. Stručná charakteristika společnosti je uvedena v následující podkapitole. Prováděný výzkum byl zcela anonymní.

Celkem bylo vybráno 39 zaměstnanců, kterým byl předložen k vyplnění dotazník. Z těchto zaměstnanců bylo dále vybráno 10 osob, které vypracovaly psychologický test osobnosti TBSD.

Pro přehlednější orientaci a porovnání výsledků byla společnost rozdělena na tři střediska:

- správa,
- nákup a prodej,
- výroba a služby.

### 3.2.1 Společnost B a K systémy s. r. o.

#### 3.2.1.1 Historie společnosti

Společnost BaK systémy s.r.o. byla zápsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích dne 16. června 2000.

Společnost vznikla odprodejem části podniku Schneider Electric CZ, s.r.o. Jedná se o skupinu, zabývající se návrhem, konstrukcí a výrobou rozváděčů. Historie skupiny však začíná již v roce 1974, kdy do závodu Elektropřístroj Písek byla z podniku v Praze - Modřanech přesunuta část výroby rozváděčů. Šlo o jednoduché rozváděče, stykačové kombinace, spouštěče a pod. Následně vzniká v Elektropřístroji Písek konstrukce rozváděčů, technologie rozváděčů, rozšiřuje se montáž. V prvovýrobě vzniká zámečnická dílna rozváděčů, která vyrábí potřebné skříně. Výroba je zaměřena především na rozváděče pro pracovní stroje. Po dobu cca dvou let je zde i výroba rozváděčů pro rozvod elektrické energie.

Po změnách v roce 1989 přichází do Elektropřístroje Písek francouzská společnost Schneider Electric (rok 1994). Ta zde ponechává výrobu rozváděčů v původním zaměření, provádí však změny v organizaci. Vzniká "skupina systémy". Zavádí montáž rozváděčů pro distribuci elektrické energie – rozváděče PRISMA. V roce 1996 dochází k odprodeji zámečnické dílny a lakovny soukromému subjektu – BaK sdružení.

V průběhu roku 2000 je hledán nový partner pro skupinu montáže rozváděčů. Vítězí již známá firma - BaK sdružení. Majitelé této firmy spolu s pracovníky skupiny systémy zakládají novou firmu - **BaK systémy s.r.o.**

BaK systémy s.r.o. má výrobní prostory o celkové ploše téměř 900m<sup>2</sup>. Ve firmě pracuje téměř 50 zaměstnanců, z toho 30 přímo na montáži rozváděčů a 4 pracovníci na zkušebně, kteří zároveň zajišťují servis. Firmu řídí čtyři spolumajitelé, z nichž dva jsou majiteli firmy B a K sdružení.

#### 3.2.1.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je nabídnout zákazníkům ucelenou nabídku služeb - od projektu (např. řízení průmyslových technologií, rozvodny a rozváděče nízkého napětí), přes konstrukci a výrobu rozváděčů, jejich instalaci a oživení u konečného uživatele až po poprodejní servis. Pro drobné uživatele nabízí standartizované elektroměrové a okruhové rozváděče. Kromě toho kompletuje jednoduché elektronické díly - stabilizované zdroje, desky relé jako výstupy PA, přechod CANON -> svorkovnice, . . . . Ve všech případech jde

o zakázkovou výrobu, je proto možné obrátit se na prodejce společnosti, kteří spolu s pracovníky technické přípravy posoudí možnost výroby a připraví cenové nabídky.

### 3.2.1.3 Oblasti činností společnosti

1. Návrh a montáž rozváděčů.
2. Montáž rozváděčů.
3. Prodej elektroinstalačních materiálů.

#### 3.2.1.3.1 Návrh a konstrukce rozváděčů

Přesnější označením tohoto oddělení je **technická příprava výroby**. Podnik často dostává dokumentaci rozváděče již hotovou a úkolem je provést rozmístění ve skříní rozváděče, připravit podklady pro nákup potřebných přístrojů, podklady pro montáž, zkoušení rozváděče a připravit průvodní dokumentaci pro hotový rozváděč. Pro jiné rozváděče spolupracuje konstrukce s firmami v regionu, které se zabývají projektováním, zpracováním softwaru pro programovatelné automaty (řízení technologií, které je ukončeno vizualizací řízeného procesu), apod.

Toto oddělení dále připravuje jednoduché aplikace z oblasti elektroniky - jde o zdroje napětí, stabilizátory, desky relé (jako výstupní interface programovatelných automatů), přechody z konektorů na svorky a naopak (CANON25->svorky),.....

Kromě dokumentace "elektro" připravuje konstrukce i potřebné výkresy pro výrobu skříní a veškerých kovových dílů, potřebných při konečné montáži rozváděčů.

Pro zpracování vlastní dokumentace i dokumentace "zákaznické", má oddělení k dispozici AutoCAD 2000 a český OtherCAD. Tak může v zákaznické dokumentaci provést potřebné změny, zpracovat průvodní dokumentaci a zákazníkovi navíc předat tuto dokumentaci v elektronické podobě.

Kromě uvedených činností se konstrukce zabývá hledáním náhrad přístrojů. Pokud si zákazník nepřeje přístroje určitého výrobce, upřednostňujeme výrobky bývalého Elektropřístroje Písek - dnes Schneider Electric (tedy značky Elektropřístroj Písek, Merlin Gerin, Telemecanique). Tyto výrobky pokrývají oblast průmyslové automatizace i rozvodu a užití elektrické energie. Navíc jsou pracovníci naší firmy ve stálém kontaktu s pracovníky firmy Schneider Electric - školení, smlouvy, . . . .

### **3.2.1.3.2 Montáž rozváděčů**

Montáž rozváděčů pro opakující se rozváděče začíná přípravou vodičů, svazků apod. Dříve, než spoje přijdou na montáž, jsou opatřeny nálečkami s označením spoje (např. číslo) nebo s označením "cíle" zapojení vodiče.

Pro nálečky používáme profil s popisem pomocí plotru. Pro "jednotný" vzhled elektroinstalace např. strojů nabízíme odběratelům možnost dodávky náleček, které budou použity v instalaci mimo rozváděč.

Na montážním pracovišti se schází dodané panely a skříně, nakoupené přístroje a připravené vodiče. Zde pracovníci montáže provedou rozmístění přístrojů a jejich zapojení - u opakujících se rozváděčů podle zapojovacích tabulek, u kusových pak přímo podle schématu.

Po osazení panelu do skříně a dokončení rozváděče je provedena jeho kusová zkouška. Rozváděč je doplněn průvodní dokumentací, záručními listy a dokumentací nakoupených přístrojů a protokolem o kusové zkoušce.

Nakonec je rozváděč zabalen a připraven k expedici zákazníkovi.

Součástí rozváděčů pro stroje popř. řízení technologií bývají i ovládací panely.

Rozváděče pro distribuci el. energie do proudu 3200A montujeme v provedení PRISMA. Jde o výrobek (stavebnici skříní) francouzské firmy Merlin Gerin. Pro tuto montáž byli naši pracovníci vyškoleni u výrobce ve Francii.

Pro stavebníky a stavební firmy nabízíme řadu elektroměrových a okruhových rozváděčů.

### **3.2.1.3.3 Prodej elektroinstalačního materiálu**

Společnost zákazníkům dále nabízí možnost kompletních dodávek elektromateriálu - tedy nejen rozváděč, ale veškerý materiál, který bude potřeba k uvedení do provozu a užívání daného zařízení. Pro výrobce strojů nabízíme možnosti dodávek ovládačů, popř. sestavených ovládacích panelů, koncových spínačů, čidel, kabelových svazků atd..

Kromě elektromateriálu můžeme nabídnout výrobu plechových dílů (např. kryty, jiné plechové díly podle požadavku zákazníka) včetně konečné povrchové úpravy (stříkání rozpouštědlovými nebo práškovými barvami).

### 3.3 Sběr dat

Každý výzkum je založen na získávání určitého množství informací od vytypovaného souboru respondentů pomocí jednotlivých používaných technik. Tento proces shromažďování informací se nazývá sběr dat.

#### 3.3.1 Používané techniky sběru dat

##### Dotazování

Dotazování je metoda, v níž se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými dotazy výpovědi a sdělení. Tato forma komunikace může mít dvě formy:

- bezprostřední (rozhovor),
- zprostředkované (použití dotazníku).

##### a) Dotazník

Dotazník je soubor otázek předkládaný osobám ve standardizované podobě za účelem zjištění specifických údajů. Jedna z psychodiagnostických metod získávání poznatků o trvalejších charakteristikách osobnosti, o jejích povahových a temperamentových vlastnostech, zájmech, postojích, hodnotových orientacích ap. Každý dotazník musí splňovat řadu psychometrických požadavků, vztahujících se k výběru položek, způsobu kvantitativního vyhodnocování odpovědí, celkového zhodnocení pomocí norem získaných na reprezentativních výběrech osob z populace ap.

Jde o speciální metodu kladení písemně formulovaných otázek. Dotazník se předkládá dotazovaným prostřednictvím vybraných osob (tazatelů). Úkolem dotazovaného (respondenta) je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím nabídnutých odpovědí nebo vepsáním odpovědi na určené místo. Podstata dotazníků spočívá v měření postojů. Postojem se rozumí pozitivní, neutrální nebo negativní hodnotící vztah k nějakému problému či předmětu.

Dotazníky předpokládají ochotu ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové zralosti osobnosti s alespoň průměrnou inteligencí.

Odpovědi v dotazníku mohou být:

- volné – respondent má možnost vyjádřit se k dotazu;
- polovázané – dány alternativy odpovědí s tím, že jedna alternativa poskytuje respondentovi možnost se volně vyjádřit;
- vázané – dány alternativy odpovědí.



Dotazník je určen pro hromadný výzkum.

Je velmi důležité, aby byl dotazník formulován správně, obzvláště pokud se s dotazníkem pracuje bez přímého styku dotazovatele s respondentem.

Požadavky na správný dotazník:

- dotaz musí být formulován tak, aby postihoval zkoumaný předmět a musí vyčerpávat podstatné reakce, názory respondenta;
- nenarušuje-li to sledování souvislosti s výsledkem jiných metod, má být dotazník anonymní;
- otázka má být formulována krátce a pregnantně, otázek nemá být příliš mnoho, aby byla vyloučena únava respondenta a pokles motivace;
- z formulace musí být vyloučeny dvojsmyslné a sugestivní prvky;
- nemají být vyžadovány složité odpovědi;
- dotazník má být uveden motivací respondenta a má zahrnovat instrukce, jak odpovědět formálně na položené otázky.

## **b) Rozhovor**

Rozhovor je technika sběru dat, při které jsou potřebné informace získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tváří v tvář. Tazatel se musí chovat přátelsky, musí být taktní, mít ohledy na prestiž dotazovaného, zároveň by měl sledovat určitý cíl.

Rozhovor může být:

- standardizovaný,
- nestandardizovaný.

Při standardizovaném rozhovoru jsou kladeny otázky ve stejných formulacích a ve stejném pořadí. Při nestandardizovaném rozhovoru se zachovává hlavní cíl výzkumu, ale kladení otázek se může měnit od jednoho dotazovaného k druhému.

Dále může rozhovor být:

- volný (tázaný hovoří volně na dané téma),
- řízený (tazatel si předem připraví otázky).

Chování tazatele se musí řídit určitými zásadami:

- tázaný nesmí vidět tazatele v roli vyzvídání osoby, ale osoby zainteresované o problém;

- tazatel nesmí v žádném případě sdělovat nebo naznačovat svůj vlastní názor, protože tázaná osoba v případě dobrého kontaktu může odpovídat podle svých představ o tom, co je tazateli milé nebo co by chtěl slyšet ;
- tazatel si nesmí získat důvěru tázaného, nesmí podrobovat odpovědi dotazovaného kritice, projevovat s nimi souhlas nebo nesouhlas, hodnotit jejich formu, dávat najevo libost nebo nelibost, musí být nestranný;
- tazatel nesmí zůstat studeně neosobní a zcela lhostejný k chování dotazovaného.

Kontakt mezi tazatelem a dotazovaným má být přátelský, otevřený, přiměřeně živý, ale nemá překročit určité meze důvěrnosti a těsnosti.

Rozhovorem se snažíme upřesnit informace získané jinými metodami, získat poznatky specifického druhu, které předchozí informace buď doplňují, rozvíjí nebo ověřují, a odhalit pohnutky jednání či důvody pro postoje.

### **Pozorování**

Pozorování patří mezi nejstarší metody psychologie. Je to plánovité, soustavné sledování vnějších projevů člověka, podle nichž lze soudit na znaky jeho duševního života. Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky, potom sočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

Pozorování musí být:

- objektivní,
- cílevědomé – pozorovatel musí vědět, co bude pozorovat a jaký to má smysl,
- důkladné a podrobné,
- systematické a plánovité,
- musí být připraveno a spojeno s předchozími vědomostmi o pozorovaném jevu,
- musí být spojeno slovním zformulováním výsledků.

Pozorování jako vědecká metoda má svůj přirozený základ v běžném životním pozorování, které je základním způsobem získávání informací o nejrůznějších skutečnostech. Pozorování je obvykle součástí vědeckého výzkumu, jímž se získávají nové poznatky o určité skutečnosti nebo jímž se ověřují, doplňují, zpřesňují, korigují nebo jinak modifikují dosavadní poznatky o této společnosti. Vědecké pozorování vyžaduje, aby bylo mnohem záměrněji řízeno než běžné pozorování, jehož psychické řízení je už obvykle natolik zautomatizováno, že si je vůbec neuvědomujeme. Toto řízení vědeckého pozorování se uskutečňuje prostřednictvím dvou regulačních procesů:

- proces programování či plánování před vlastním pozorováním nebo v jeho průběhu,
- procesy průběžné, koncové nebo následné kontroly dosažených výsledků pozorování.

Výsledky vědeckého pozorování, tj. získané informace o objektu pozorování, se obvykle určitým způsobem zaznamenávají.

Pozorování je na rozdíl od rozhovoru nebo dotazníku typickou metodou přímého poznávání. Při pozorování stojí pozorovatel tváří v tvář poznávané skutečnosti. ta přímo působí na jeho smyslové orgány, a pozorovatel má tedy možnost přímého poznání.

### **TBSD – test barevně sémantického diferenciálu**

Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) patří mezi psychologické testy osobnosti. Podstatou testu je výběr 3 barev ze škály 12 nabízených barev a jejich přiřazení k 51 pojmům zkoumanou osobou. Pomocí této techniky se zjišťují osobnostní charakteristiky zkoumané osoby, zejména jejich sociální vztahy, včetně jejího individuálního systému hodnot.

### **3.3.2 Pracovní postup při sběru dat**

Ve společnost byl 39 zaměstnancům předložen dotazník, z nichž ještě 10 zaměstnanců navíc zpracovalo TBSD. Po celou dobu výzkum bylo prováděno pozorování.

## **3.4 Zpracování dat**

### **a) Data získaná z „Dotazníku“**

Dotazník je zaměřen hlavně na nové směry v řízení lidských zdrojů působících na zaměstnance a ovlivňující jejich rozvoj a na podnikovou kulturu.

Odpovědi na jednotlivé otázky jsou základem pro data určená ke zpracování. Odpovědi byly sečteny a procenticky vyjádřeny. Data byla zpracována do tabulek, na jejich základě byly sestrojeny příslušné grafy.

Ke zpracování dat byl použit počítačový program MICROSOFT EXCEL.

### **b) Data získaná z „Testu barevně sémantického diferenciálu“**

Respondentům byl předložen test barevně sémantického diferenciálu, pomocí něhož se zjišťují osobnostní charakteristiky zkoumané osoby. Tento test je rozdělen do třech částí: test

nevědomí, hierarchie barev a test vědomí. V testu nevědomí vybírá respondent tři barvy ze škály 12 základních barev a přiřazuje je k 51 pojmům na základě významových souvislostí. V hierarchii barev se seřadí 12 barev z testu nevědomí podle jejich preference a oblíbenosti od nejlepší (1) po nejhorší (12). Test vědomí hodnotí 51 pojmů pomocí škály čtyř čísel od nejlepší (1) po nejhorší (4).

## 4 Výsledky

V první části výsledků jsou zpracovány informace podávající základní informace o zkoumané souboru (zastoupení mužů a žen ve společnosti, jejich věk, nejvyšší dokončené vzdělání, zařazení v podniku, počet let odpracovaných ve společnosti a jak dlouho respondent ve společnost, bude ještě pracovat).

Druhá část obsahuje odpovědi na otázky týkající se práce ve společnosti – tj. zda a jak pracují respondenti v týmu či samostatně, vliv práce na psychiku, práce společnosti jako celku, spokojenost, platové podmínky, odměňování, povyšování apod.

Třetí část pojednává o osobním rozvoji, profesním růstu v této společnosti.

Čtvrtá část sleduje vztahy na pracovišti.

V páté, poslední části, jsou uvedeny výsledky získané z testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD).

S výsledky je uvedena diskuze doplněná o informace získané prostřednictvím řízených rozhovorů a pozorování.

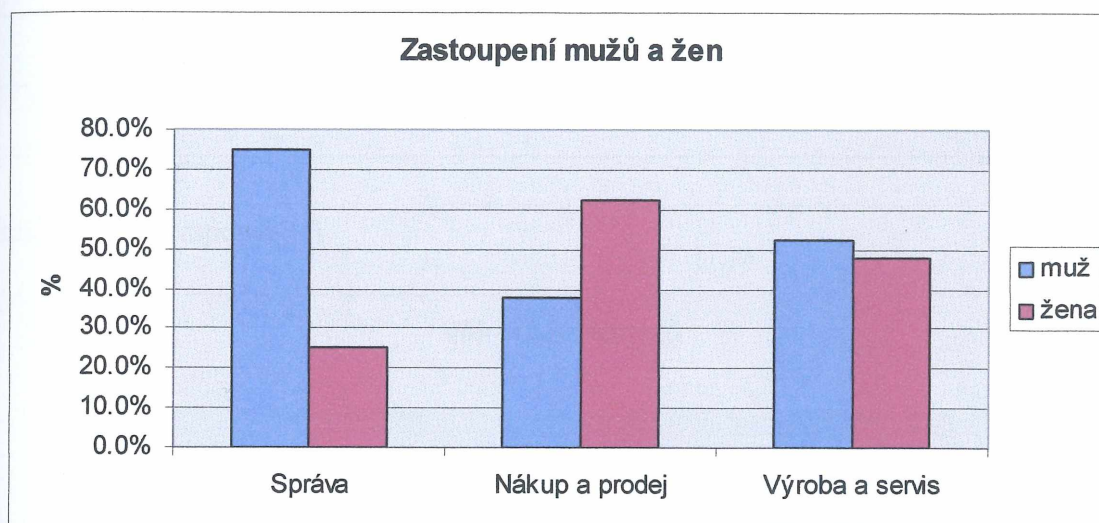
## 4.1 Identifikace zkoumaného prostoru

### 1) Zastoupení mužů a žen ve společnosti

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen ve společnosti

Pohlaví	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
muž	75.0%	37.5%	52.2%
žena	25.0%	62.5%	47.8%

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen ve společnosti



#### Výsledky:

Výsledky ukazují, že ve středisku správy převažují muži, v nákupu a prodeji naopak převažují ženy a ve výrobě a servisu je stav téměř vyrovnaný.

#### Diskuze:

Ve správě i v nákupu a prodeji je nutná práce s počítačem. Ve správě používají odborné počítačové programy a navrhují konstrukce rozváděčů. Toto zaměření studují převážně muži, proto jsou zde spíše oni.

Nákup a prodej se zaměřuje hlavně na styk se zákazníky, dodavateli a finanční administrativu atd. Na těchto pozicích se vyskytují převážně ženy a z tohoto důvodu je zde větší poměr žen.

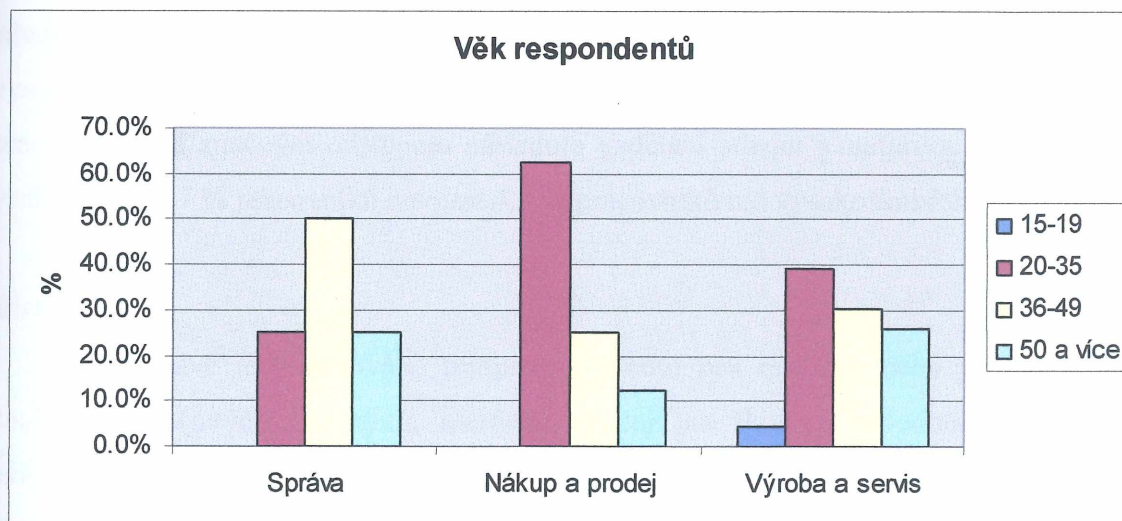
Co se týká výroby a servisu. Zde je poměr mužů a žen téměř stejný. Na dílnách se vyrábí rozváděče větších rozměrů, zde je nutná fyzická zdatnost, tuto práci většinou vykonávají muži. Naopak pro montáž materiálu do rozváděče je potřeba přesnost a cit v rukou, kterou ovládají spíše ženy.

## 2) Věk respondentů

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
15-19			4.3%
20-35	25.0%	62.5%	39.1%
36-49	50.0%	25.0%	30.5%
50 a více	25.0%	12.5%	26.1%

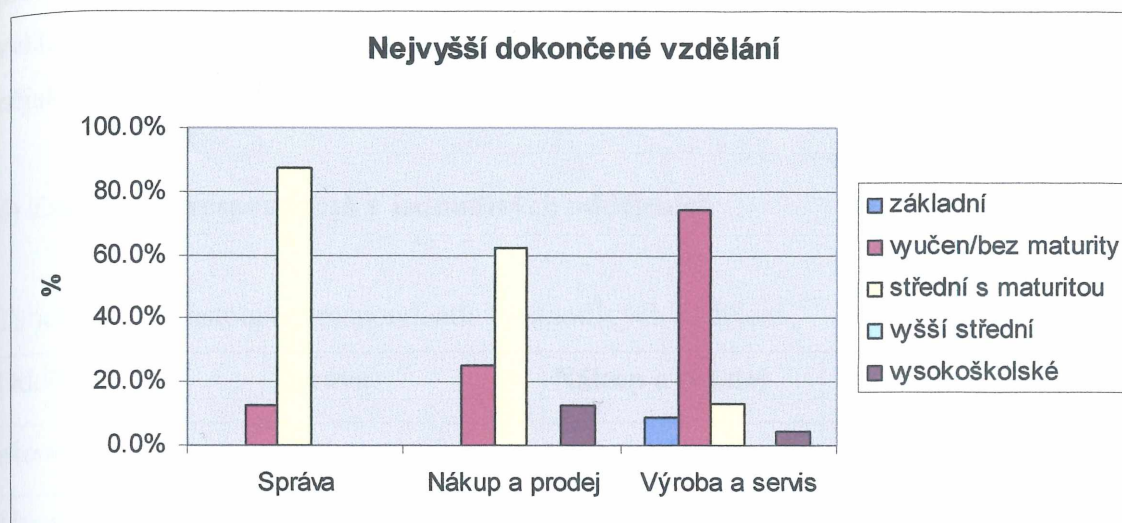
Graf č. 2: Věk respondentů



### Výsledky:

Výsledky ukazují, že ve správě je polovina respondentů ve věku 36 – 49 let. Ve věku 20 – 35 let a 50 let a více je dohromady také polovina, v obou případech 25 %. V nákupu a prodeji pracuje 62,5 % pracovníků ve věku 20 – 35 let. Následuje věkové rozhraní 36 – 49 let (25 %) a nejméně je respondentů padesátiletých a více (12,5 %). Ve výrobě a servisu je

Graf č. 3: Nejvyšší dokončené vzdělání



### Výsledky:

Ve správě má 87,5 % pracovníků středoškolské vzdělání s maturitou. Pouze 12,5 % pracovníků má střední bez maturity nebo je vyučena. Žádný z respondentů nemá základní, vyšší střední ani vysokoškolské vzdělání. V nákupu a prodeji má 62,5 % pracovníků střední s maturitou, 25 % dotázaných má střední bez maturity nebo je vyučena, pouze 12,5 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Nepracuje zde nikdo se základním nebo vyšším středním vzděláním. Ve výrobě a servisu mají pracovníci vzdělání od základního po vysokoškolské, kromě vyššího středního. Střední bez maturity nebo je vyučení má 74 % pracovníků. Se značným odstupem následuje vzdělání střední s maturitou (13 %), základní vzdělání má 8,7 % pracovníků a pouze 4,3 % pracovníků má vysokoškolské.

### Diskuze:

Ve správě je požadováno minimálně střední bez maturity nebo vyučení. Je nutná znalost počítačových programů, které se vyučují na školách se odborným zaměřením, většinou se zaměřením elektro. Z toho důvodu zde pracuje 87,5 % pracovníků se maturitou. Ve správě nepracuje nikdo s vysokoškolským vzděláním, ačkoliv vysokých škol se zaměřením elektro je v České republice několik.

V nákupu a prodeji jsou nutné znalosti v oblasti ekonomie jako např.: finance, účetnictví, daně, které se vyučují na středních i vysokých školách s obchodním zaměřením. Samozřejmě, že zde není nutné pouze toto vzdělání. Do nákupu a prodeje spadá také sklad, kde postačujícím vzděláním je střední bez maturity nebo vyučení.



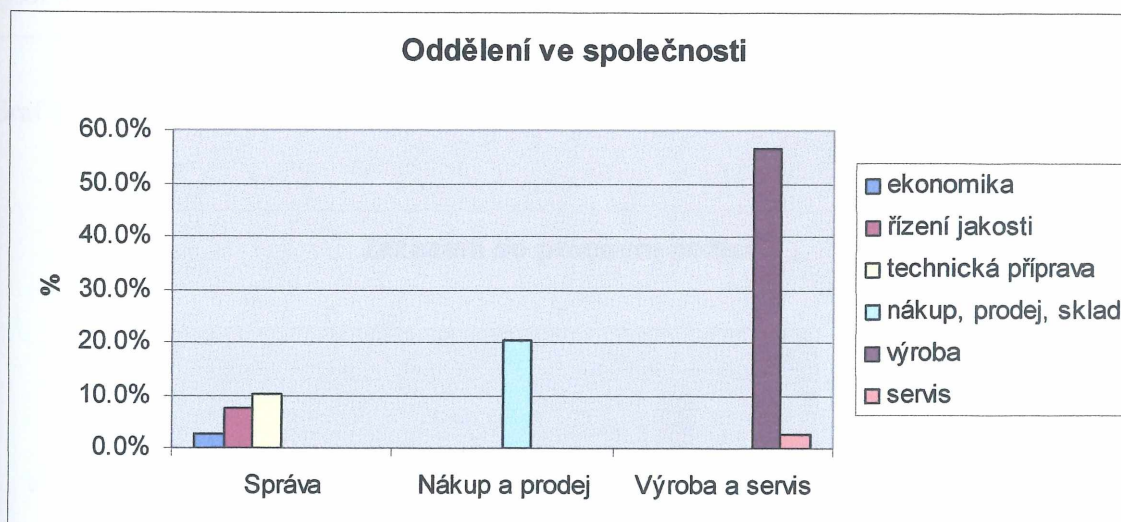
Ve výrobě a servisu mohou pracovat i pracovníci se základním vzděláním. Pracuje se hlavně na montáži rozváděčů, která po odborném zaučení není složitá. Tuto práci by mohl zvládnout téměř každý. Pro společnost a kolegy je samozřejmě lepší, pokud pracovník již má nějaké zkušenost nebo vzdělání. Tím odpadá zaškolování.

#### 4) Zastoupení respondentů v jednotlivých odděleních

Tabulka č. 4: Zastoupení respondentů v jednotlivých oddělení

Oddělení	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>ekonomika</i>	2.5%		
<i>řízení jakosti</i>	7.7%		
<i>technická příprava</i>	10.3%		
<i>nákup, prodej, sklad</i>		20.5%	
<i>výroba</i>			56.5%
<i>servis</i>			2.5%

Graf č. 4: Zastoupení respondentů v jednotlivých oddělení



#### Výsledky:

Z celkového počtu dotázaných pracuje 20,5 % ve správě i v nákupu a prodeji. Ve výrobě a servisu pracuje 59 % pracovníků. Správa se rozděluje na ekonomický úsek, kde pracuje 2,5 % pracovníků, řízení jakosti s 7,7 % pracovníky a technickou přípravu, 10,3 % pracovníků. Do oddělení nákup a prodej ještě spadá sklad.

## Diskuze:

Společnost je zaměřena hlavně na navrhování a konstrukci rozváděčů a k tomu je nutný dostačující počet pracovníků. Na návrhu jednoho rozváděče pracují vždy jeden pracovník, proto není nutné zaměstnávat mnoho pracovníků v technické přípravě. Vyrobí jeden rozváděč by ale jeden montážní pracovník nesvedl do dodacího termínu, musí tedy na něm pracovat několik pracovníků. Z toho vyplývá, proč většina pracovníků pracuje ve výrobě. V nákupu, prodeji a ve skladu také není nutný velký počet zaměstnanců, většinou se jedná o administraci, sklad.

## 5) Zařazení do pracovní pozice

Tabulka č. 5: Zařazení do pracovní pozice

Pracovní pozice	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>pomocná profese</i>			
<i>řadový zaměstnanec</i>	75.0%	62.5%	95.6%
<i>nižší management</i>	25.0%	25.0%	
<i>střední management</i>		12.5%	4.4%
<i>vyšší management</i>			

Graf č. 5: Zařazení do pracovní pozice



### Výsledky:

Výsledky ukazují, že ve všech odděleních pracují zaměstnanci většinou jako řadoví pracovníci. Ve správě tvoří řadoví pracovníci 75 % a nižší management 25 %. V nákupu a prodeji je 62,5 % řadových pracovníků. Následuje nižší management (25 %) a střední management (12,5 %). Ve výrobě a servisu 95,6 % pracovníků řadovými pracovníky. Střední management tvoří 4,4 % pracovníků.

### Diskuze:

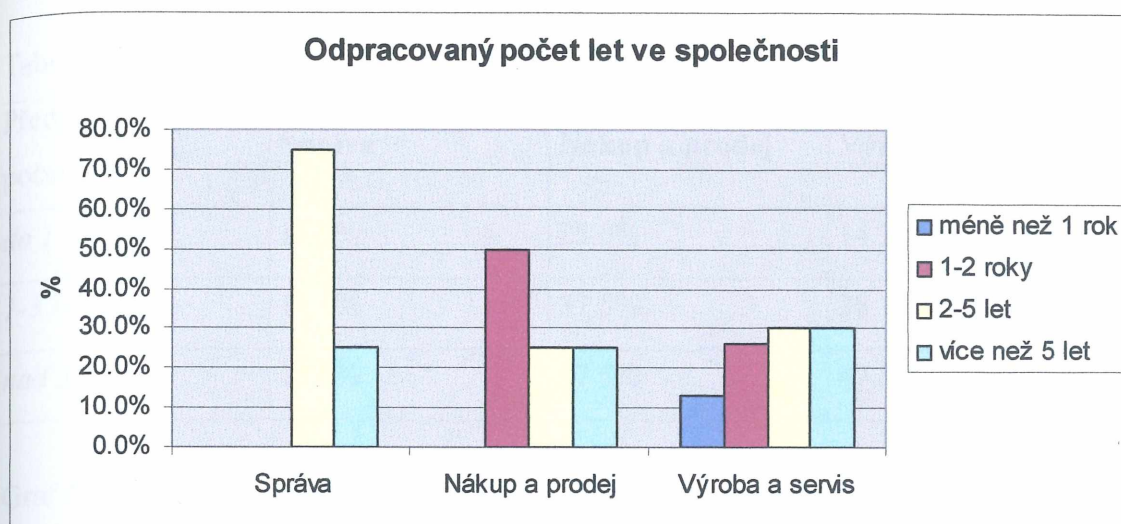
Z výsledku je patrné, že většina zaměstnanců jsou řadovými pracovníky. Každý pracovník potřebuje mít svého vedoucího, nadřízeného. Počet podřízených pro jednoho vedoucího je různý. Záleží na náplni jejich práce, zařazení do oddělení atd. Podle toho se nadřízení zařazují do nižšího managementu, kde má 1 – 3 podřízené. Nižší management je tedy hlavně ve správě a nákupu a prodeji. Nadřízený ve středním managementu má 4 – 10 podřízených. Ve vyšším managementu má nadřízený pod sebou minimálně 11 podřízených, tito vedoucí jsou ve výrobě a servisu.

### 6) Odpracovaný počet let ve společnosti

Tabulka č. 6: Odpracovaný počet let ve společnosti

Počet let	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>méně než 1 rok</i>			13.1%
<i>1-2 roky</i>		50.0%	26.1%
<i>2-5 let</i>	75.0%	25.0%	30.4%
<i>více než 5 let</i>	25.0%	25.0%	30.4%

Graf č. 6: Odpracovaný počet let ve společnosti



### Výsledky:

Ve správě pracuje 75 % pracovníků v rozmezí dvou až pěti let. Více než pět let tu pracuje 25 % pracovníků. V nákupu a prodeji pracuje polovina pracovníků 1 – 2 roky, 25 % pracovníků zde pracuje 2 – 5 let i 5 let a více. Ve výrobě a servisu pracuje 13,1 % pracovníků méně než 1 rok, 1 – 2 roky pracuje ve společnosti 26,1 % pracovníků. Mezi dvěma až pěti lety nebo více než pět let pracuje ve společnosti 30,4 % pracovníků.

### Diskuze:

Z výsledků je patrné, že ve správě došlo v posledních letech k přijímání nových pracovníků. Ostatní pracovníci jsou pracovníci, kteří zde pracují od jejího vzniku.

V nákupu a prodeji také došlo k přijímání nových pracovníků. Ostatní pracovníci zde také pravděpodobně pracují od jejího založení.

Ve výrobě a servisu také došlo k přijímání nových pracovníků. Jsou tu samozřejmě také pracovníci pracující ve společnosti od jejího počátku.

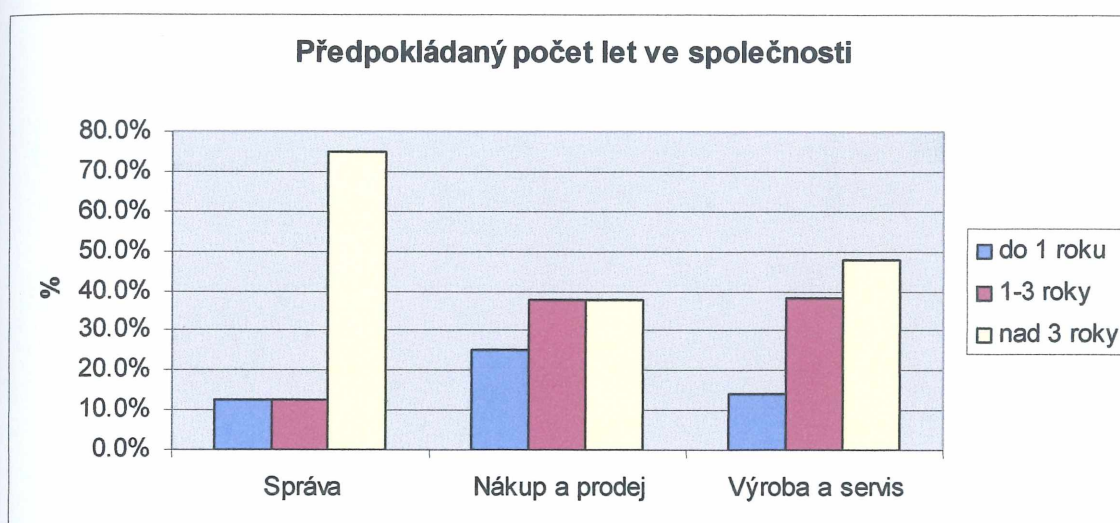
Lze tedy shrnout, že ve všech odděleních došlo v posledních letech k přijímání nových pracovníků. Toto přijímání proběhlo hlavně s ohledem na praktické znalosti a zkušenosti, hlavně v oblasti počítačové techniky.

## 7) Jak dlouho myslíte, že v této společnosti bude ještě pracovat

Tabulka č. 7: Jak dlouho myslíte, že v této společnosti bude ještě pracovat

Předpokládaný počet let	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
do 1 roku	12.5%	25.0%	14.3%
1-3 roky	12.5%	37.5%	38.1%
nad 3 roky	75.0%	37.5%	47.6%

Graf č. 7: Jak dlouho myslíte, že v této společnosti bude ještě pracovat



### Výsledky:

Ve správě předpokládá 75 % pracovníků, že ve společnosti bude pracovat ještě déle než tři roky. Méně než jeden rok nebo maximálně tři roky zde bude pracovat 12,5 % pracovníků. V nákupu a prodeji hodlá do jednoho roku společnost opustit 25 % pracovníků, 37,5 % pracovníků tu chce pracovat maximálně tři roky, ale i déle než tři roky. Ve výrobě a servisu chce 47,6 % pracovníků pracovat déle než tři roky. 1 – 3 roky tu chce pracovat 38,1 % a pouze 14,3 % pracovníků uvažuje o odchodu ze společnosti.

### Diskuze:

Jak ukazují výsledky, společnost chce v nejbližší době opustit 12,5 % pracovníků ze správy, 25 % pracovníků z nákupu a prodeje a 14,3 % pracovníků z výroby a servisu. Naopak déle než tři roky chce ve společnosti zůstat 75 % pracovníků správy, 37,5 % pracovníků

z nákupu a prodeje a 47,5 % pracovníků ve společnosti. Tito pracovníci nehodlají opustit společnost sami od sebe, pokud tedy nedostanou výpověď, hlavně kvůli situaci na našem pracovním trhu. Dobře placených míst je celkem nedostatek. Pracovníci, kteří hodlají společnost opustit v nejbližší době, mohou být pracovníci nespokojení v práci, ale pravděpodobně půjde o pracovníky odcházející do důchodu, protože zde jsou i pracovníci starší 50 let.

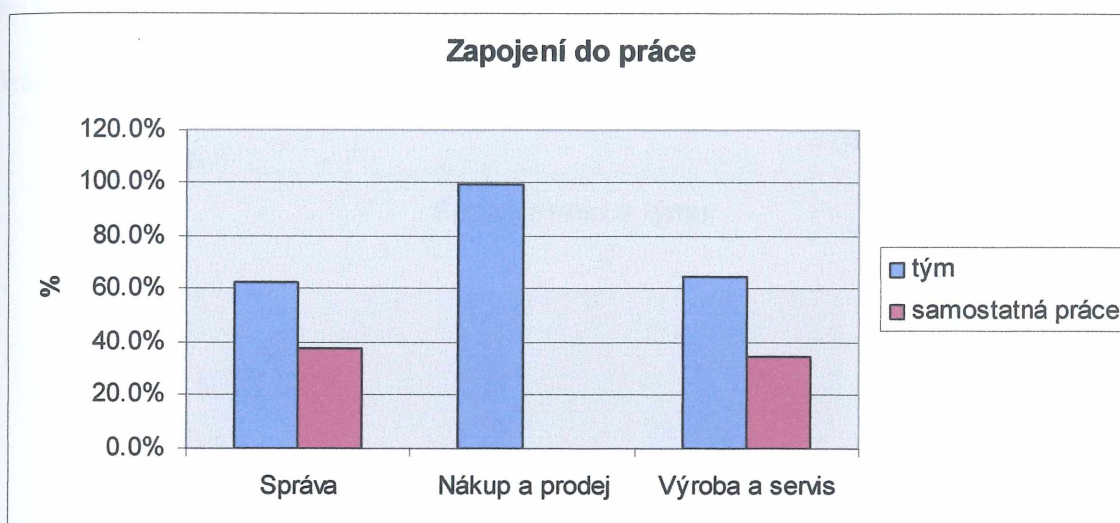
## 4.2 Výsledky popisující práci v podniku

### 8) Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci

Tabulka č. 8: Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
tým	62.5%	100.0%	65.2%
samostatná práce	37.5%		34.8%

Graf č. 8: Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci



#### Výsledky:

Výsledky ukazují, respondenti pracují spíše v týmu. Ve správě jde o 62,5 % pracovníků, ve výrobě a servisu 65,2 % pracovníků. Ostatní tj. 37,5 % a 34,8 % pracují samostatně. Naprosto všichni respondenti pracující v nákupu a prodeji dělají práci v týmu.

#### Diskuze:

Týmová práce ve společnosti je velice důležitá. Dobré fungování v týmu záleží na mnoha faktorech, hlavně na správném výběru členů, na atmosféře v podniku, na komunikaci ve společnosti, na způsobech získávání informací, spolupráci uvnitř týmu. Tato společnost je na týmové práci v podstatě založena. Hlavně ve výrobě, kde ne jednom rozváděči pracuje několik pracovníků.

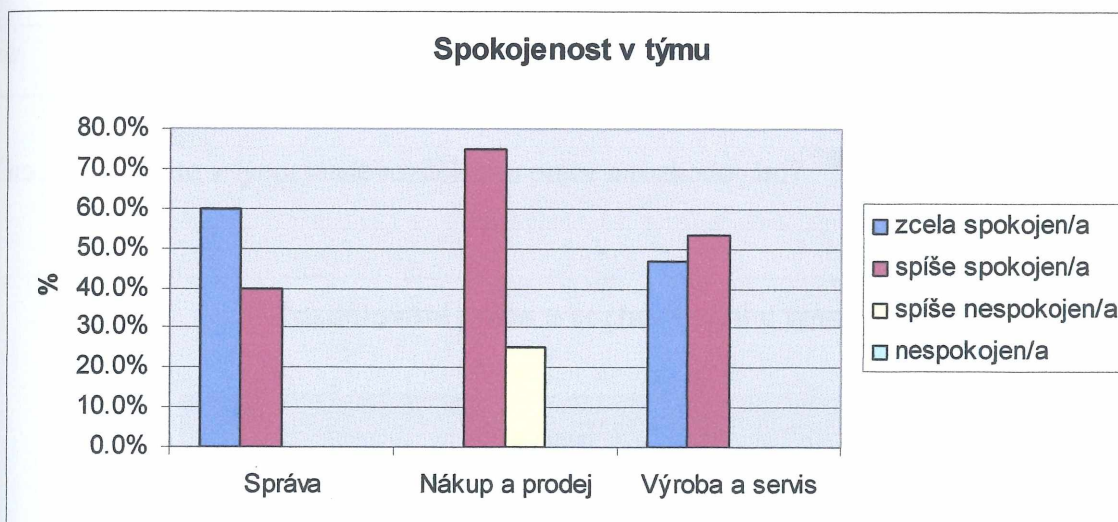
### 9) Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje

Na tuto odpověď odpovídalo 62,5 % pracovníků správy, 65,2 % pracovníků výroby a servisu a všichni respondenti z nákupu a prodeje. Tedy respondenti, kteří pracují v týmu.

Tabulka č. 9: Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>zcela spokojen/a</i>	60.0%		46.7%
<i>spíše spokojen/a</i>	40.0%	75.0%	53.3%
<i>spíše nespokojen/a</i>		25.0%	
<i>nespokojen/a</i>			

Graf č. 9: Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje



#### Výsledky:

Ve správě je s prací v týmu zcela spokojeno 60 % pracovníků a spíše spokojeno 40 % pracovníků. V nákupu a prodeji je 75 % pracovníků spíše spokojeno, 25 % pracovníků spíše nespokojen. Ve výrobě a servisu je 53,3 % pracovníků spíše spokojeno a 46,7 % pracovníků zcela spokojeno.



## Diskuse:

Jak ukazují výsledky, s fungováním v týmu jsou ve společnosti téměř všichni respondenti zcela nebo spíše spokojeni. Spíše nespokojeni jsou pouze někteří respondenti v nákupu a prodeji, což je pravděpodobně zapříčiněno rozdělením tohoto střediska. Do nákupu a prodeje spadá ještě sklad, který je ale v odlehlé části společnosti. Někteří pracovníci spolu tedy vůbec nejsou, nebo dochází ke komunikaci pouze telefonické.

### 10) Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?

Na tuto odpověď odpovídalo 62,5 % pracovníků správy, 65,2 % pracovníků výroby a servisu a všichni respondenti z nákupu a prodeje. Tedy respondenti, kteří pracují v týmu.

Tabulka č. 10: Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>ano</i>	80.0%	87.5%	66.7%
<i>ne</i>	20.0%	12.5%	33.3%

Graf č. 10: Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?



### Výsledky:

Ve správě má jasně rozdělenou práci a rozhodování 80 % pracovníků a 20 % pracovníků ne. V nákupu a prodeji má práci a rozhodování jasně rozdělenou 87,5 % pracovníků, 12,5 % ne. Ve výrobě a servisu má práci a rozhodování jasně rozdělenou 66,7 % pracovníků, 33,3 % ne.

### Diskuse:

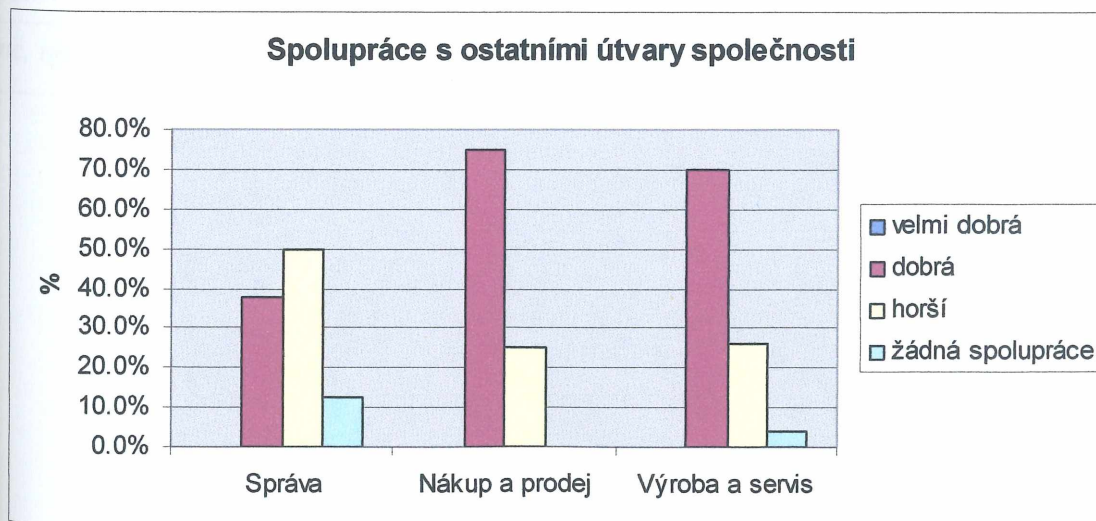
Jak je patrné z výsledků, pracovníci ve společnosti mají spíše jasně rozdělenou práci a rozhodování. Přesto jsou ve společnosti pracovníci, kteří nemají v týmu rozdělenou práci a rozhodování, spíše tedy rozhodování. Pouze ve výrobě a servisu má práci a rozhodování jasně rozdělené o něco méně pracovníků než v ostatních útvarech.. To je pravděpodobně z důvodu, že v tomto úseku nemá každý pracovník přesně určenou práci. Každý dělá, co je potřeba.

### 11) Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary společnosti, pokud s nimi spolupracujete?

Tabulka č. 11: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary společnosti, pokud s nimi spolupracujete?

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>velmi dobrá</i>			
<i>dobrá</i>	37.5%	75.0%	69.9%
<i>horší</i>	50.0%	25.0%	26.1%
<i>žádná spolupráce</i>	12.5%		4.0%

Graf č. 11: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary společnosti, pokud s nimi spolupracujete?



### Výsledky:

Ve správě hodnotí spolupráci s ostatními útvary společnosti jako horší 50 % pracovníků, 37,5 % pracovníků hodnotí jako dobrou, 12,5 % respondentů si myslí, že spolupráce není žádná. V nákupu a prodeji hodnotí spolupráci jako dobrou 75 % pracovníků nebo horší 25 % pracovníků. Ve výrobě a servisu hodnotí spolupráci jako dobrou 69,9 % respondentů, jako horší 26,1 % respondentů a 4 % pracovníků si myslí, že spolupráci není žádná.

### Diskuse:

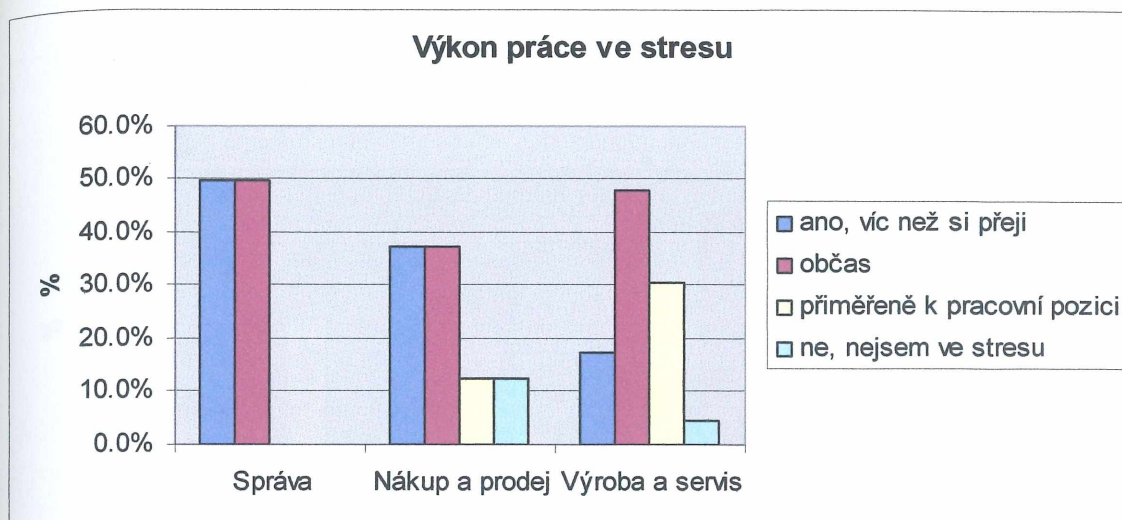
Společnost je rozdělena na tři útvary, které musí mezi sebou spolupracovat. Jde hlavně o spolupráci správy a výroby, protože na těchto útvarech dochází ke kompletaci rozváděčů. Je tedy vhodné, aby spolupráce byla dobrá. Samozřejmě někdy dochází ke konfliktům nebo problémům, což se odráží v komunikaci.

### 12) Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu

Tabulka č. 12: Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>ano, víc než si přeji</i>	50.0%	37.5%	17.4%
<i>občas</i>	50.0%	37.5%	47.8%
<i>přiměřeně k pracovní pozici</i>		12.5%	30.4%
<i>ne, nejsem ve stresu</i>		12.5%	4.4%

Graf č. 12: Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu



### Výsledky:

Ve správě je ve stresu více než si přeje 50 % pracovníků, ve stresu občas je 50 % pracovníků. V nákupu a prodeji je 37,5 % pracovníků ve stresu, více než si přejí, a stejně tak občas. Ve stresu přiměřeně k pracovní pozici je 12,5 % pracovníků a ve stresu vůbec není 12,5 % pracovníků. Ve výrobě je 47,8 % pracovníků ve stresu občas, 30,4 % pracovníků je ve stresu přiměřeně k pracovní pozici, 17,4 % pracovníků je ve stresu, více než si přejí a 4,4 % pracovníků ve stresu není.

### Diskuse:

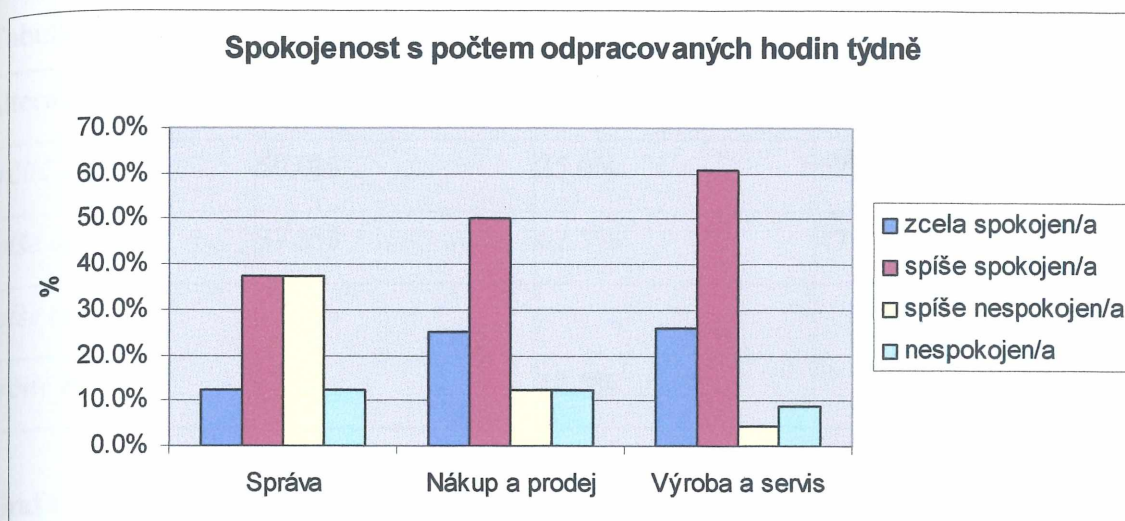
Graf č. 13.

### 13) Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete

Tabulka č. 13: Jste spokojen/a s tím, kolik hodin pracujete

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>zcela spokojen/a</i>	12.5%	25.0%	26.1%
<i>spíše spokojen/a</i>	37.5%	50.0%	60.9%
<i>spíše nespokojen/a</i>	37.5%	12.5%	4.3%
<i>nespokojen/a</i>	12.5%	12.5%	8.7%

Graf č. 13: Jste spokojen/a s tím, kolik hodin pracujete



### Výsledky:

Ve správě je 12,5 % pracovníků zcela spokojeno a nespokojeno, druhou shodnou skupinu tvoří pracovníci spíše spokojeni, což je 37,5 % pracovníků, nebo spíše nespokojeni, také 37,5 % pracovníků. V nákupu a prodeji je 50 % pracovníků spíše spokojena, zcela spokojeno je 25 % pracovníků a 12,5 % pracovníků je spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Ve výrobě a servisu je 60,9 % respondentů spíše spokojeno, zcela spokojeno je 26,1 % respondentů, 8,7 % respondentů je nespokojeno a 4,3 % respondentů je spíše nespokojeno.

### Diskuse:

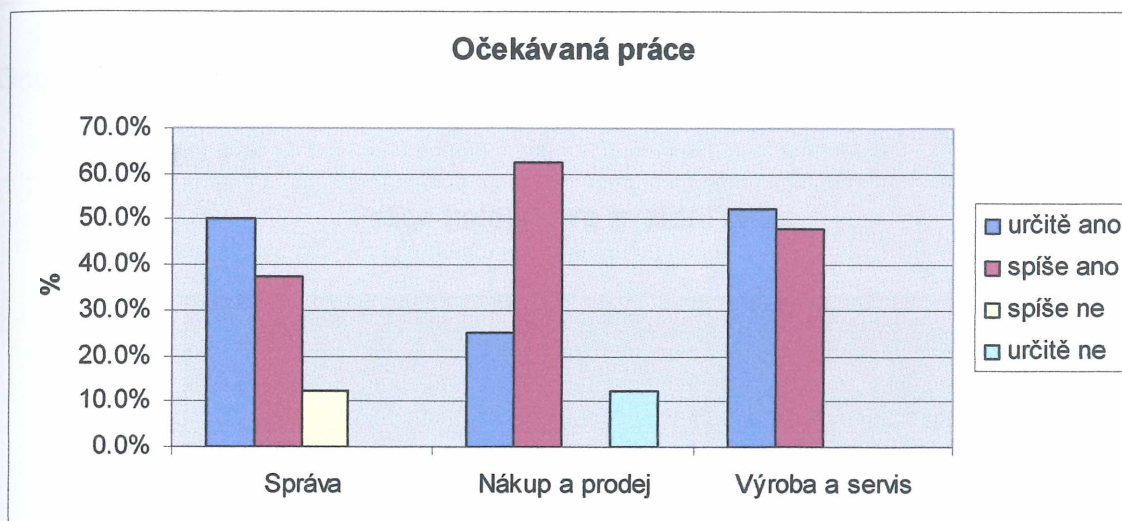
Stres je vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout (nepříznivé klimatické podmínky, časový deficit, nadměrná odpovědnost, vnější tlak či ohrožení). Stres znamená situaci mimořádné zátěže, která je vnímána jako ohrožení tělesného nebo duševního blaha. Pro posílení odolnosti vůči stresu je možné poskytnout větší pravomoce zaměstnancům, rozšířit jejich náplň práce. Ve správě pracují všichni pracovníci ve stresu, v nákupu a prodeji 75 % pracovníků a 65,2 % pracovníků ve výrobě. Nespokojeno se svou pracovní dobou je 50 % pracovníků správy, 25 % pracovníků nákupu a prodeje a 13% pracovníků výroby. Stres a dlouhá pracovní doba v tomto případě spolu hodně souvisejí, jak je patrné z výsledků. Pracovníci musí při velkých zakázkách zůstat přesčas, aby vše stihli v dodacím termínu. Dochází tedy ke tlaku nejen ze strany vedoucích a vedení, ale zaměstnanci, kteří jsou pod tlakem, přenáší svou psychiku i do domácího prostředí.

## 14) Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekávají

Tabulka č. 14: Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekávají

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	50.0%	25.0%	52.2%
<i>spíše ano</i>	37.5%	62.5%	47.8%
<i>spíše ne</i>	12.5%		
<i>určitě ne</i>		12.5%	

Graf č. 14: Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekávají



### Výsledky:

Ve správě určitě ví, jaká práce je od nich očekávána, 50 % pracovníků, spíše ví 37,5 % pracovníků a spíše neví 12,5 % pracovníků. V nákupu a prodeji určitě ví, co se od nich očekává 25 % pracovníků, spíše ví 62,5 % pracovníků a určitě neví 12,5 % pracovníků. Ve výrobě určitě ví 52,2 % pracovníků a spíše ví 47,8 % pracovníků.

### Diskuse:

Pro chod společnosti je to velmi důležité, aby každý věděl, co má dělat a jaká se od něj očekává práce, hlavně při velkých zakázkách. Každý by měl mít přesně určenou práci a snažit se ji dělat, jak nejlépe umí. Jak ukazují výsledky pouze ve správě a v nákupu a prodeji někteří

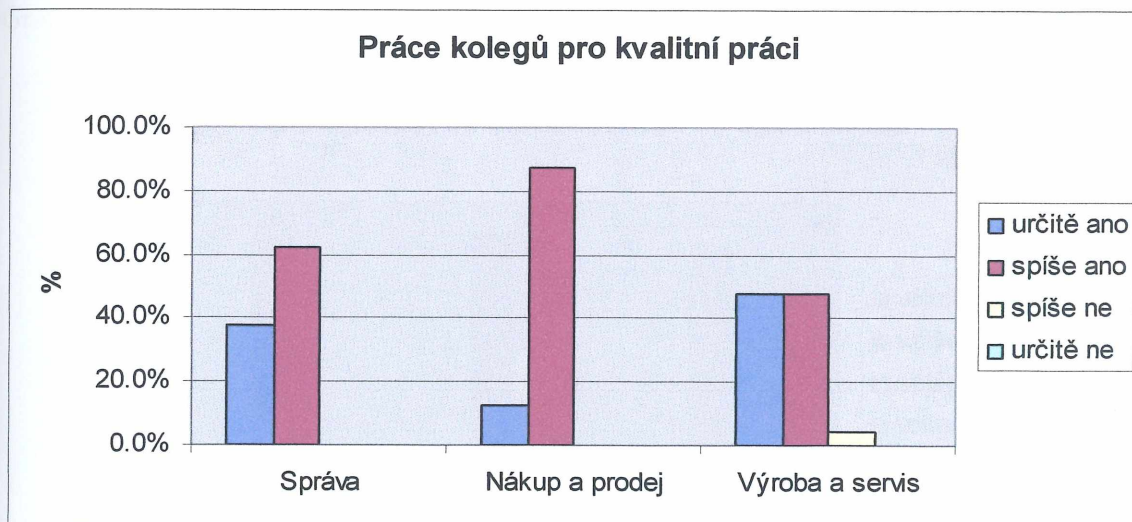
pracovníci neví, jaká se od nich očekává práce. Je to hlavně způsobeno jejich náplní práce, která obsahuje hodně úkolů, a pracovníci nestíhají dělat vše najednou.

### 15) Dělalí Vaši kolegové vše pro to, aby odvedli kvalitní práci

Tabulka č. 15: Dělalí Vaši kolegové vše pro to, aby odvedli kvalitní práci

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	37.5%	12.5%	47.8%
<i>spíše ano</i>	62.5%	87.5%	47.8%
<i>spíše ne</i>			4.4%
<i>určitě ne</i>			

Graf č. 15: Dělalí Vaši kolegové vše pro to, aby odvedli kvalitní práci



#### Výsledky:

Podle respondentů ve správě odvádí kolegové kvalitní práci, určitě ano 37,5 % a spíše ano 62,5 %. Také v nákupu a prodeji odvádí kolegové kvalitní práci, určitě ano 12,5 % a spíše ano 87,5 %. Ve výrobě a servisu si shodně (47,8 %) respondentů myslí, že kolegové kvalitní práci odvádí určitě nebo spíše. Pouze 4,4 % respondentů z výroby si myslí, že kolegové spíše neodvádí kvalitní práci.

### Diskuse:

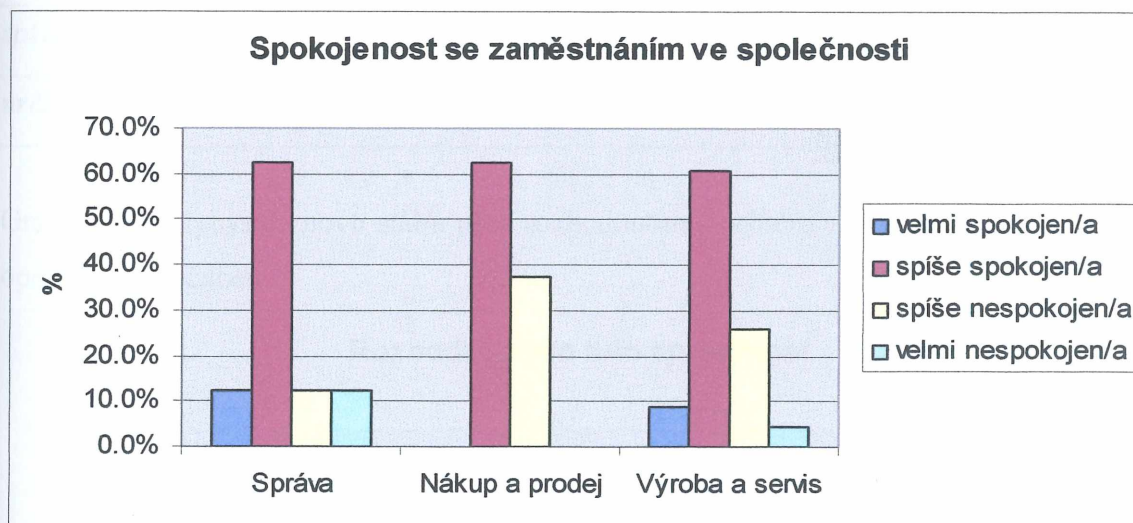
Jak uvádím v předchozí diskusi, většina pracovníků ví, jaká práce a v jaké kvalitě je od nich očekávána. Z toho plynou další výsledky týkající se kvality práce kolegů. Většina pracovníků je s prací svých kolegů spokojena nebo podle nich odvádí kvalitní práci.

### 16) Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti

Tabulka č. 16: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>velmi spokojen/a</i>	12.5%		8.7%
<i>spíše spokojen/a</i>	62.5%	62.5%	60.9%
<i>spíše nespokojen/a</i>	12.5%	37.5%	26.1%
<i>velmi nespokojen/a</i>	12.5%		4.3%

Graf č. 16: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti



### Výsledky:

Ve všech útvarech jsou pracovníci spíše spokojeni se zaměstnáním v této společnosti ve správě i v nákupu a prodeji 62,5 % a ve výrobě 60,9 %). Ve správě je shodně (12,5 %) pracovníků velmi spokojeno, spíše nespokojeno nebo velmi nespokojeno. V nákupu a prodeji je 37,5 % spíše nespokojeno. Ve výrobě a servisu je 26,1 % respondentů spíše nespokojeno, 8,7 % respondentů velmi spokojeno a 4,3 % velmi nespokojeno.



### Diskuse:

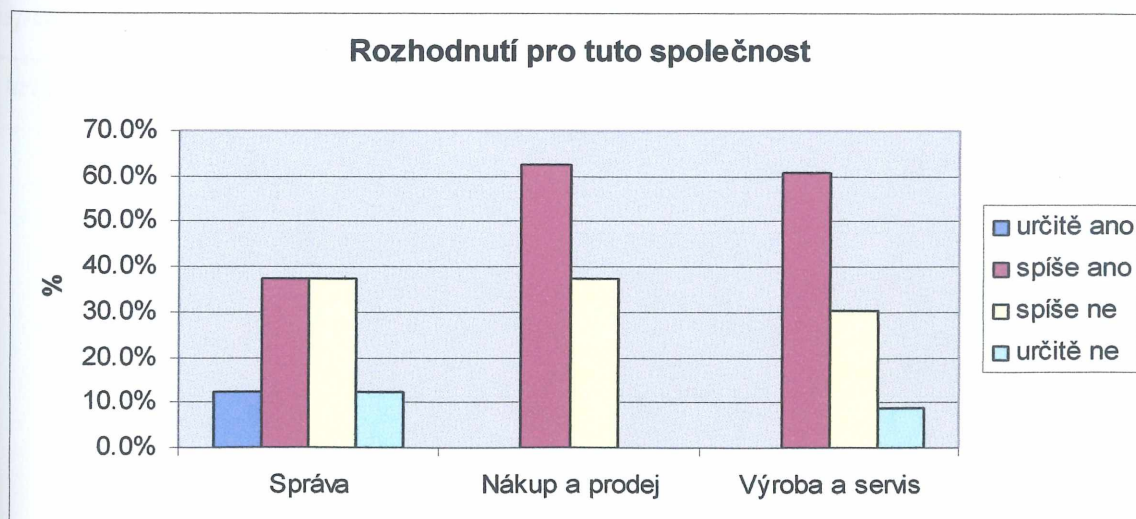
Výsledky ukazují, s prací ve společnosti je nespokojeno 25 % pracovníků správy, 37,5 % pracovníků nákupu a prodeje a 30,4 % pracovníků výroby. Jak vyplynulo z předchozích grafů, je nespokojenost pravděpodobně zapříčiněna dlouhou pracovní dobou. Pracovníci, kteří jsou s prací ve společnosti spokojeni, dostávají pracovní úkoly, která umí vyřešit. Jak je vyplynulo z dřívějšího šetření většina respondentů chce ve společnosti pracovat i nadále.

### 17) Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost

Tabulka č. 17: Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	12.5%		
<i>spíše ano</i>	37.5%	62.5%	60.9%
<i>spíše ne</i>	37.5%	37.5%	30.4%
<i>určitě ne</i>	12.5%		8.7%

Graf č. 17: Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost



### Výsledky:

Do správy by opět určitě nastoupilo 12,5 % pracovníků, 37,5 % pracovníků by spíše nastoupilo, znovu by spíše nenastoupilo také 37,5 % pracovníků a určitě by nenastoupilo 12,5 %. V nákupu a prodeji by do společnosti nastoupilo 62,5 %, naopak 37,5 % respondentů by spíše nenastoupilo. Ve výrobě a servisu si spíše opět vybralo tuto společnost 60,9 % pracovníků, 30,4 % pracovníků by si ji spíše nevybralo a 8,7 % respondentů by si ji určitě nevybralo.

### Diskuse:

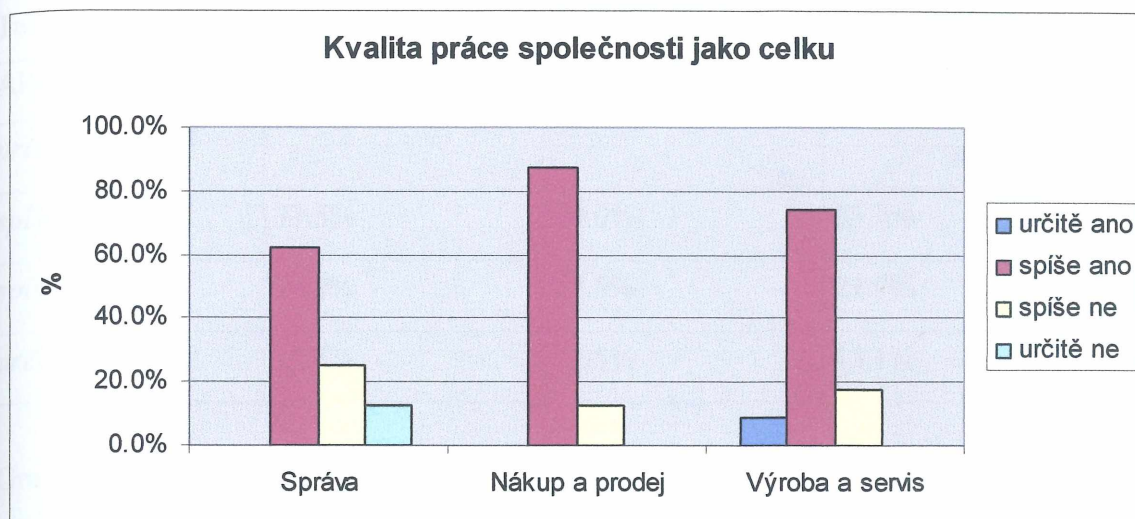
Pro zaměstnání ve správě by se znovu nerozhodlo 50 % pracovníků, pro práci v nákupu a prodeji 37,5 % pracovníků a pro práci ve výrobě a servisu 39,1 % pracovníků. Toto rozhodnutí by znovu neudělali pracovníci, kteří nejsou spokojeni s prací ve společnosti, pracují je stresu, mají dlouhou pracovní dobu nebo pracovníci, kteří uvažují o změně povolání.

### 18) Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci

Tabulka č. 18: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>			8.7%
<i>spíše ano</i>	62.5%	87.5%	73.9%
<i>spíše ne</i>	25.0%	12.5%	17.4%
<i>určitě ne</i>	12.5%		

Graf č. 18: Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci



#### Výsledky:

Ve správě je 62,5 % pracovníků, 87,5 % pracovníků je v nákupu a prodeji a 73,9 % pracovníků je ve výrobě a servisu, kteří si myslí, že společnost odvádí kvalitní práci. Ve výrobě s tím určitě souhlasí 8,7 % pracovníků. Spíše si to nemyslí 25 % pracovníků ze správy, 12,5 % pracovníků z nákupu a prodeje a 17,4 % pracovníků z výroby a servisu. Určitě si to nemyslí 12,5 % pracovníků ze správy.

#### Diskuse:

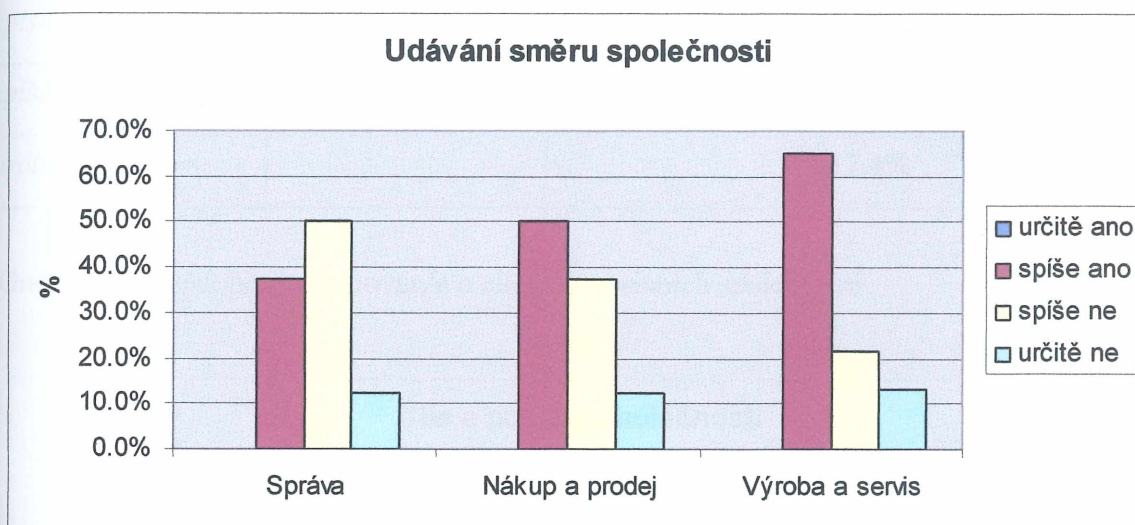
Jak ukazují výsledky, 37,5 % pracovníků ve správě, 12,5 % pracovníků v nákupu a prodeji a 17,4 % pracovníků ve výrobě a servisu si myslí, že společnost neodvádí kvalitní práci. Naopak 62,5 % pracovníků správy, 87,5 % pracovníků nákupu a prodeje a 82,6 % pracovníků výroby a servisu si myslí, že společnost odvádí kvalitní práci. Pokud si pracovníci o práci společnosti jako celku myslí, že ji vykonávají kvalitně, pak sami pracovníci se snaží, aby i jejich práce byla kvalitní. Společnost by se tedy měla snažit vykonávat kvalitní práci.

## 19) Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr

Tabulka č. 19: Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>			
<i>spíše ano</i>	37.5%	50.0%	65.2%
<i>spíše ne</i>	50.0%	37.5%	21.7%
<i>určitě ne</i>	12.5%	12.5%	13.1%

Graf č. 19: Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr



### Výsledky:

Ve správě si 50 % pracovníků myslí, že vedení spíše neudává správný směr, 37,5 % pracovníků si myslí, že spíše ano, a 12,5 % respondentů, že určitě ne. V nákupu a prodeji si 50 % respondentů myslí, že vedení spíše udává správný směr, 37,5 % respondentů si myslí, že spíše ne, a 12,5 % respondentů, že určitě ne. Ve výrobě a servisu si 65,2 % respondentů myslí, že vedení spíše udává správný směr, 21,7 % respondentů si myslí, že spíše ne, a 13,1 % respondentů, že určitě ne.

### Diskuse:

Jak ukazují výsledky, pro 62,5 % pracovníků správy, 50 % pracovníků nákupu a prodeje a pro 34,8 % pracovníků výroby a servisu společnost neudává správný směr. Podle

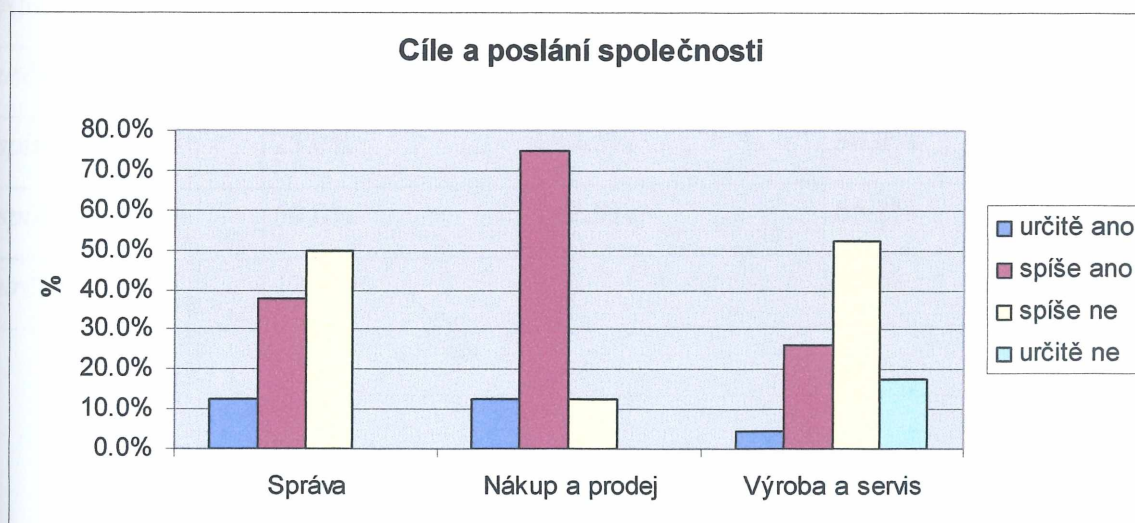
respondentů je to hlavně při organizaci práce. Vedení nezná přesný pracovní postup pracovníků, chce po nich odvádět práci, která je z časového hlediska náročná nebo dokonce nezvladatelné za krátkou dobu. Každý pracovník si nejraději vybírá podnik, který nabízí kvalitní výrobky a služby, má větší konkurenceschopnost, čímž není možnost zániku společnosti a tím ztráty pracovního místa.

## 20) Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti

Tabulka č. 20: Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	12.5%	12.5%	4.3%
<i>spíše ano</i>	37.5%	75.0%	26.1%
<i>spíše ne</i>	50.0%	12.5%	52.2%
<i>určitě ne</i>			17.4%

Graf č. 20: Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti



### Výsledky:

Ve správě je o cílech a poslání informováno určitě dobře 12,5 % respondentů, spíše dobře 37,5 % respondentů a spíše špatně 50 % respondentů. V nákupu a prodeji je informováno určitě dobře 12,5 % respondentů, spíše dobře 75 % respondentů a spíše špatně 12,5 % respondentů. Ve výrobě a servisu je informováno o cílech a poslání společnosti

určitě dobře 4,3 % respondentů, spíše dobře 26,1 % respondentů, spíše špatně 52,2 % respondentů a vůbec není informováno 17,4 % respondentů.

### **Diskuse:**

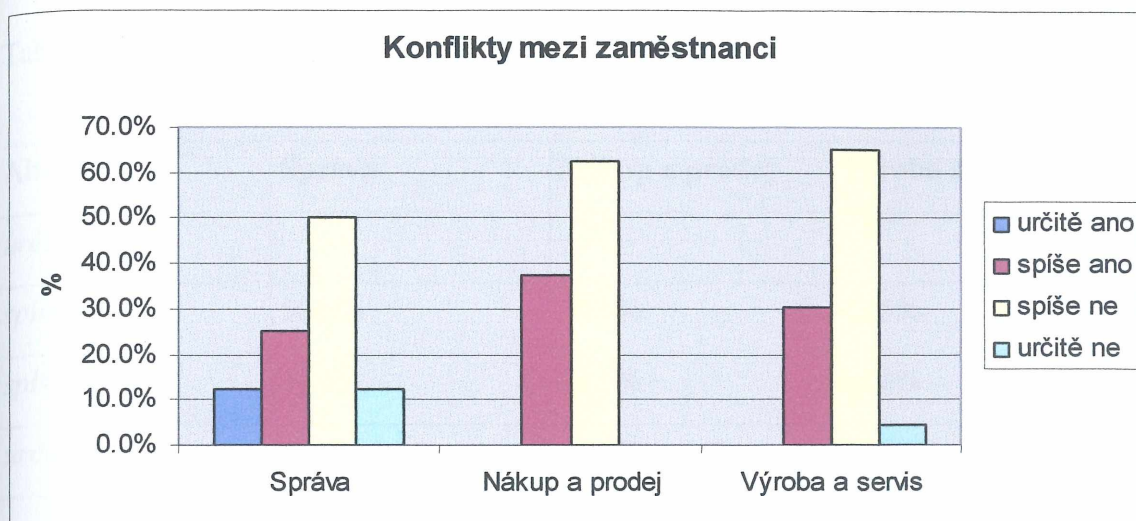
Jak ukazují výsledky, ve středisku výroby a servisu je hodně pracovníků málo nebo vůbec informováno o cílech o posláních společnosti, 50 % pracovníků správy a 69,6 % pracovníků výroby a servisu. Naopak ve středisku nákupu a prodeje je pouze 12,5 % pracovníků informována špatně. Samozřejmě záleží na každém pracovníkovi, zda cíle a poslání společnosti chce znát nebo o nich něco vědět. Hlavním cílem každé společnosti je dosažení zisku. Společnost by měla o svých cílech a posláních informovat každého pracovníka, měla by ho vyslechnout, zda má ty samé cíle nebo se s nimi neztotožňuje. Takováto informovanost by vedla k rozhodnutí společnosti, zda pracovníka přijmout nebo ho zaměstnat. Pracovník, který nemá stejné nebo podobné cíle jako společnost, není pro společnost dobrým zaměstnancem.

### **21) Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům**

Tabulka č. 21: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	12.5%		
<i>spíše ano</i>	25.0%	37.5%	30.4%
<i>spíše ne</i>	50.0%	62.5%	65.2%
<i>určitě ne</i>	12.5%		4.4%

Graf č. 21: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům



### Výsledky:

Mezi 50 % respondenty ze správy spíše nedochází ke konfliktům, mezi 12,5 % respondenty určitě nedochází, ale naopak mezi 12,5 % respondenty určitě dochází a mezi 25 % respondenty spíše dochází ke konfliktům. V nákupu a prodeji mezi 62,5 % respondenty spíše nedochází ke konfliktům, ale mezi 37,5 % respondenty spíše dochází. Ve výrobě a servisu spíše nedochází ke konfliktům mezi 65,2 % respondenty, mezi 4,4 % respondenty určitě nedochází ke konfliktům, ale na druhé straně mezi 30,4 % respondenty spíše dochází ke konfliktům.

### Diskuse:

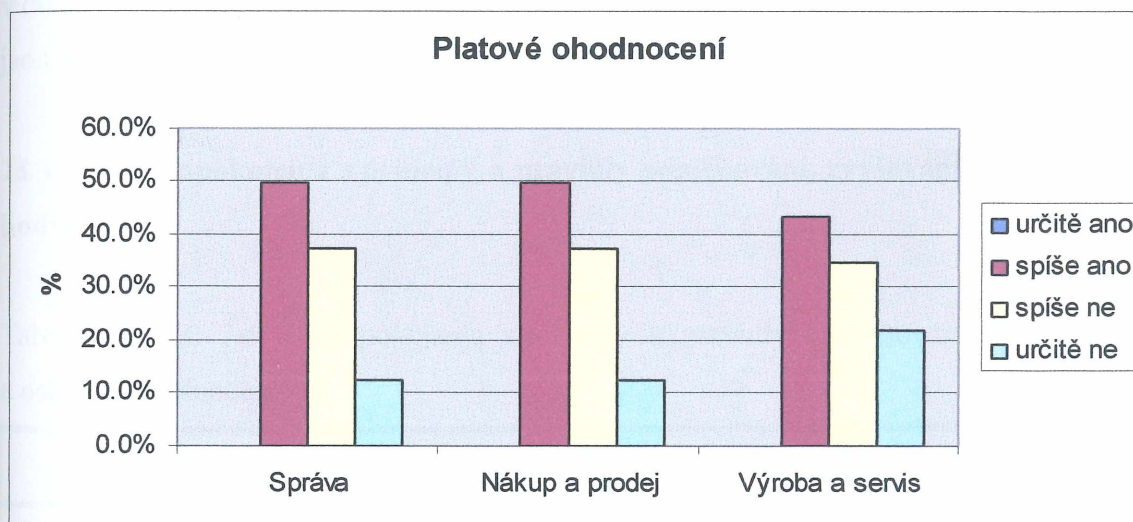
Ke konfliktům dochází mezi 37,5 % pracovníky správy, 37,5 % pracovníky nákupu a prodeje a mezi 30,4 % pracovníky ve výrobě a servisu. Konflikty jsou pravděpodobně způsobené stresovými situacemi na pracovišti. Pracovníci jsou hodně ve stresu, to se odrazí v jejich chování a tím dochází ke konfliktům mezi pracovníky. Např. pokud pracovník vykonává jeden druh práce a nejednou za ním přijdou, že je nutné udělat něco jiného, dojde ke konfliktu.

## 22) Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte

Tabulka č. 22: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>			
<i>spíše ano</i>	50.0%	50.0%	43.5%
<i>spíše ne</i>	37.5%	37.5%	34.8%
<i>určitě ne</i>	12.5%	12.5%	21.7%

Graf č. 22: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte



### Výsledky:

Ve správě pro 50 % respondentů spíše odpovídá platové ohodnocení za vykonanou práci a pro 37,5 % respondentů platové ohodnocení spíše neodpovídá. Nejméně (12,5 %) respondentů si myslí, že platové ohodnocení určitě neodpovídá. Úplně shodné výsledky jsou i v útvaru nákupu a prodeje. Ve výrobě a servisu je 43,5 % respondentů, podle kterých ohodnocení spíše odpovídá odvedení práci, 34,8 % respondentům spíše neodpovídá, a podle 21,7 % respondentů určitě ohodnocení neodpovídá vykonané práci.



## Diskuse:

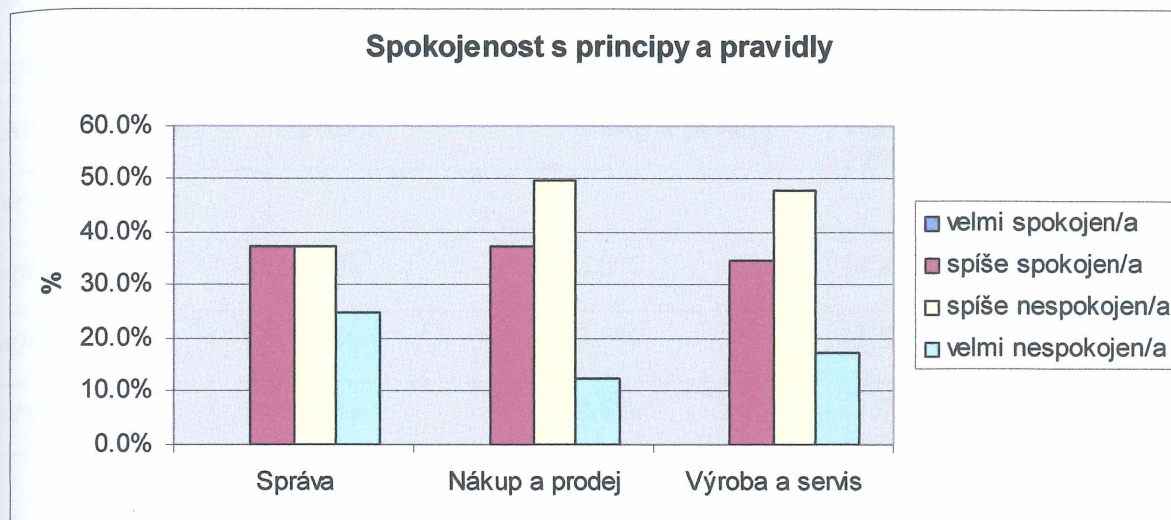
Ve společnosti je poměrně hodně zaměstnanců, kteří nejsou se svými platovými podmínkami spokojeni. Ve správě to je 50 % pracovníků, v nákupu a prodeji také 50 % pracovníků a ve výrobě a servisu 56,5 % pracovníků. Pro lepší motivaci zaměstnanců společnost poskytuje i řadu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou důležitým nástrojem k motivaci. Nejčastějšími zaměstnaneckými výhodami jsou příspěvky na stravování, dotované stravenky, příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, dále je možné pracovníkovi poskytnout mzdová zvýhodnění, jako prémie, odměny. Společnost poskytuje zaměstnancům 1 týden dovolené nad rámec určený zákonem. Pokud zaměstnanec v daném měsíci ne onemocní, dostane další finanční výhodu. Zaměstnanec, který má uzavřené důchodové nebo životní pojištění, má možnost, aby mu část platila společnost. Jak je tedy patrné z výsledků, ačkoliv se společnost snaží o různé platové odměny nebo výhody, pracovníci jsou spíše nespokojeni se svými platovým ohodnocením. Je to hlavně v důsledku toho, že každý zaměstnanec má pevný základ a případné prémie nebo odměny jsou pohyblivou částí platu.

### 23 ) Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

Tabulka č. 23: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>velmi spokojen/a</i>			
<i>spíše spokojen/a</i>	37.5%	37.5%	34.8%
<i>spíše nespokojen/a</i>	37.5%	50.0%	47.8%
<i>velmi nespokojen/a</i>	25.0%	12.5%	17.4%

Graf č. 23: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení



#### Výsledky:

Ve správě je s principy a pravidly spíše spokojeno 37,5 % respondentů, spíše nespokojeno je 37,5 % respondentů 25 % respondentů je velmi nespokojena. V útvaru nákupu a prodeje je 62,5 % respondentů spíše nespokojena, 37,5 % respondentů je spíše spokojena a 12,5 % velmi nespokojena. V útvaru výroby a servisu je 47,8 % respondentů spíše nespokojena, 34,8 % respondentů je spíše spokojeno a 17,4 % respondentů je velmi nespokojeno.

#### Diskuse:

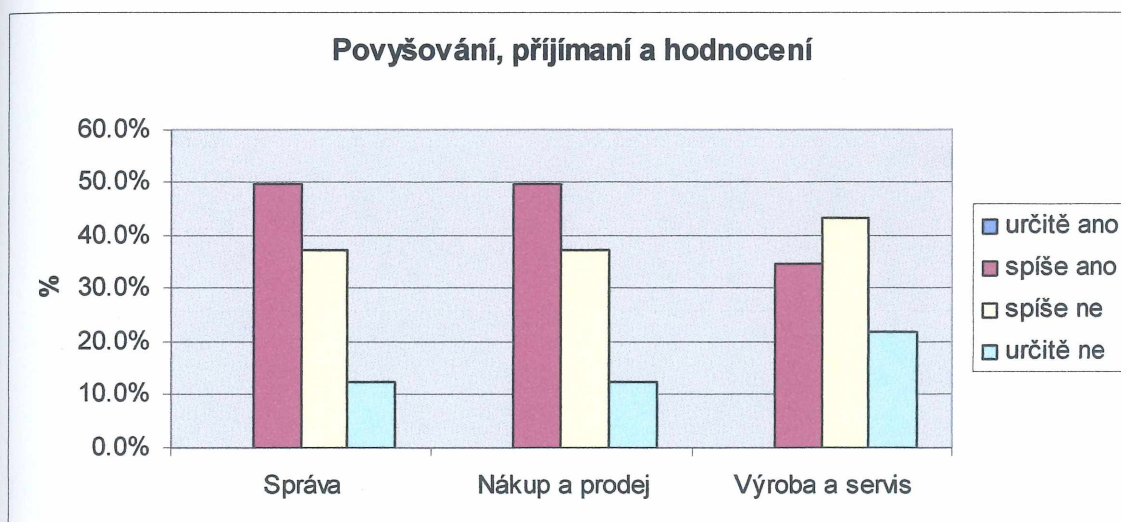
Ve správě není s principy spokojeno 62,5 % pracovníků, v nákupu a prodeji to je také 62,5 % pracovníků a ve výrobě a servisu 65,2 % pracovníků. Jak plyne z předchozího šetření, pracovníci nejsou spokojeni ani se svým platovým ohodnocením a z toho plyne, že nejsou spokojeni ani s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení. Je to ovlivněno hlavně prémie, které tvoří pohyblivou část platu. Ve společnosti dále není způsob odměňování jednotný ve všech střediscích. To má dále za následek, že někteří pracovníci mohou kvůli tomu dělat problémy nebo vyvolávat konflikty.

## 24) Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě

Tabulka č. 24: Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>			
<i>spíše ano</i>	50.0%	50.0%	34.8%
<i>spíše ne</i>	37.5%	37.5%	43.5%
<i>určitě ne</i>	12.5%	12.5%	21.7%

Graf č. 24: Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě



### Výsledky:

Ve správě i v nákupu a prodeji si 50 % respondentů myslí, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá spíše spravedlivě, 37,5 % respondentů si myslí, že spíše neprobíhá spravedlivě a podle 12,5 % respondentů určitě neprobíhá spravedlivě. Ve výrobě a servisu 43,5 % respondentů myslí, že spíše neprobíhá spravedlivě, podle 34,8 % respondentů spíše probíhá spravedlivě a podle 21,7 % respondentů určitě neprobíhá spravedlivě.

### **Diskuse:**

Povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě podle 50 % pracovníků správy, podle 50 % pracovníků nákupu a prodeje a podle 65,2 % pracovníků výroby a servisu. Jak ukazují výsledky v předchozí diskusi také při povyšování, přijímání a hodnocení pracovníků, jsou respondenti spíše nespokojeni. Pokud se týká povyšování, jsou podle respondentů povyšováni pracovníci, kteří nejsou ve společnosti tak dlouho jako ostatní, ale na druhou stranu mohou mít větší schopnosti nebo dovednosti. Do společnosti jsou přijímáni pracovníci, kteří nemají dostatečné znalosti. Po určité době jsou ze společnosti propuštěni nebo odchází sami a musí být přijati noví pracovníci, kteří musejí být zaučeni.

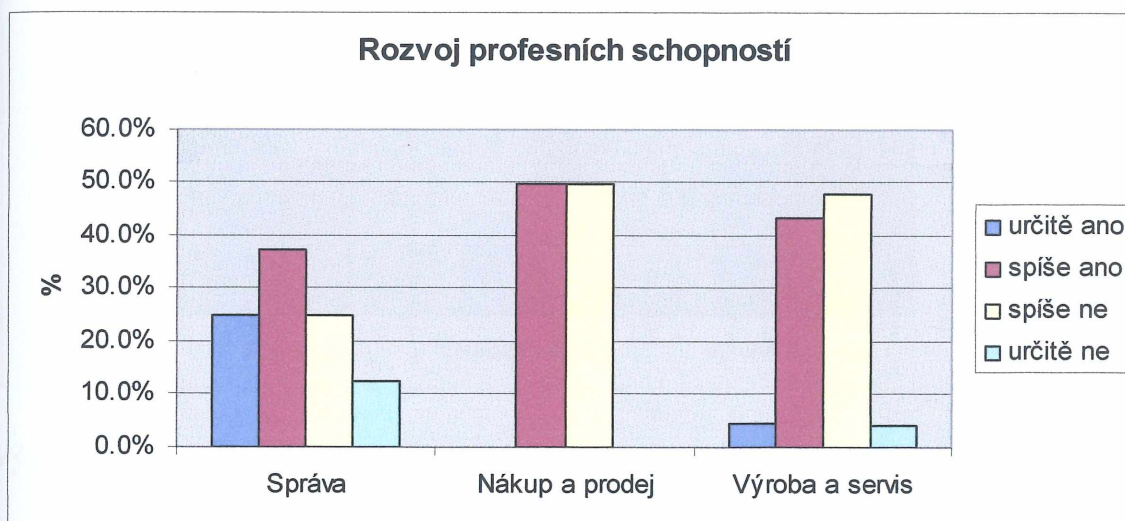
### 4.3 Osobnostní a profesní rozvoj

#### 25) Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti

Tabulka č. 25: Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	25.0%		4.4%
<i>spíše ano</i>	37.5%	50.0%	43.5%
<i>spíše ne</i>	25.0%	50.0%	47.8%
<i>určitě ne</i>	12.5%		4.3%

Graf č. 25: Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti



#### Výsledky:

Ve správě si 25 % respondentů myslí, že určitě mají možnost při práci rozvíjet svoje profesní schopnosti, 37,5 % respondentů si myslí, že spíše mají možnost rozvíjet svoje profesní schopnosti, 25 % si myslí, že spíše nemají možnost a podle 12,5 % respondentů určitě nemají. V útvaru nákupu a prodeje si 50 % myslí, že spíše mají i spíše nemají schopnost rozvíjet svoje profesní schopnosti. Ve výrobě a servisu si 47,8 % respondentů myslí, že spíše ne, 43,5 % spíše ano, 4,4 % respondentů určitě ano a 4,3 % respondentů si myslí, že určitě ne.

#### Diskuse:

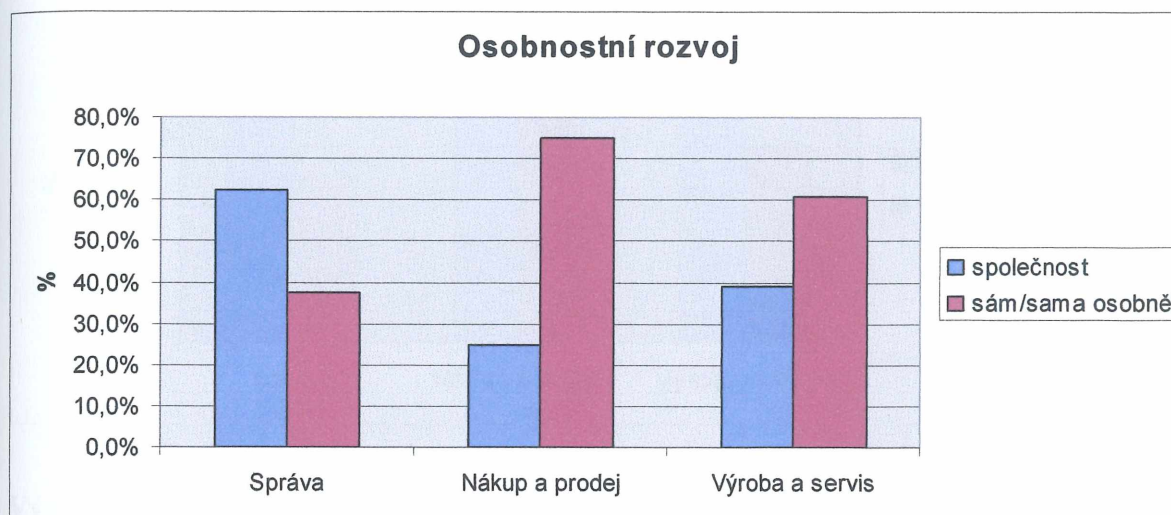
U grafu č. 27.

## 26) Podporuje tato společnost Váš osobnostní rozvoj nebo Váš profesní růst nebo se o něj staráte sám/sama

Tabulka č. 26: Podporuje tato společnost Váš osobnostní rozvoj nebo se o něj staráte sám/sama

Osobostní rozvoj	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>společnost</i>	62.5%	25.0%	39.1%
<i>sám/sama osobně</i>	37.5%	75.0%	60.9%

Graf č. 26: Podporuje tato společnost Váš osobnostní rozvoj nebo se o něj staráte sám/sama



### Výsledky:

Podle 62,5 % respondentů z útvaru správy podporuje osobnostní rozvoj společnost, 37,5 % respondentů se o svůj osobnostní rozvoj stará samo. Podle 25 % respondentů z útvaru nákupu a prodeje se o osobnostní rozvoj stará společnost, 75 % respondentů se o svůj osobnostní rozvoj stará samo. Podle 39,1 % respondentů z výroby a servisu podporuje osobnostní rozvoj společnost, 60,9 % respondentů se o svůj osobnostní rozvoj stará samo.

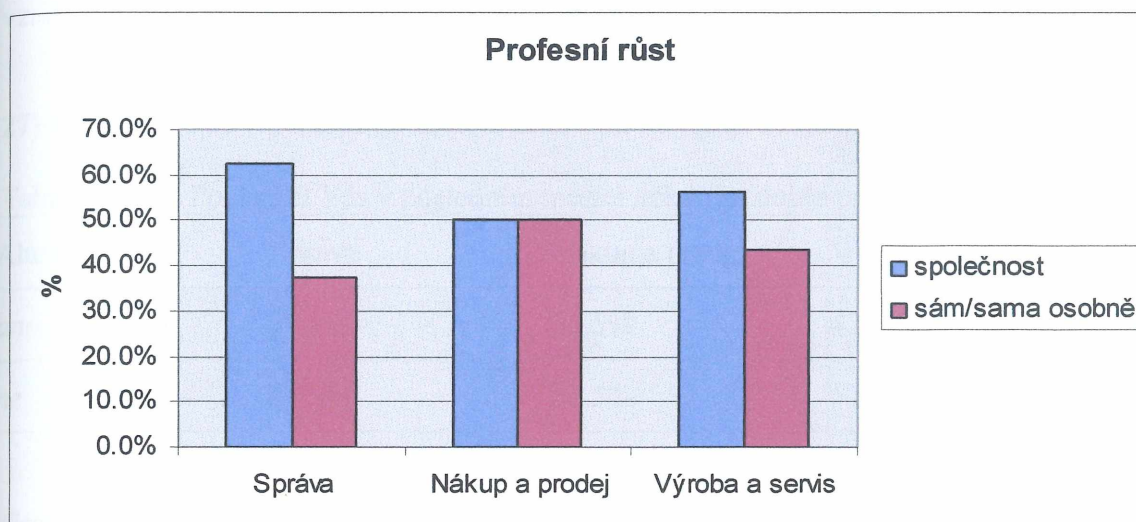
### Diskuse:

U grafu č. 27.

Tabulka č. 27: Podporuje tato společnost Váš profesní růst nebo se o něj staráte sám/sama

Profesní růst	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>společnost</i>	62.5%	50.0%	56.5%
<i>sám/sama osobně</i>	37.5%	50.0%	43.5%

Graf č. 27: Podporuje tato společnost Váš profesní růst nebo se o něj staráte sám/sama



### Výsledky:

Podle 62,5 % respondentů z útvaru správy podporuje profesní růst společnost, 37,5 % respondentů se o svůj profesní růst stará samo. V útvaru nákupu a prodeje se 50 % respondentů stará o profesní růst společnost a 50 % respondentů se o něj stará samo. Ve výrobě a servisu 56,5 % respondentům podporuje profesní růst společnost a 43,5 % se o něj stará samo.

### Diskuse k tabulkám č. 25, 26 a 27 :

Možnost rozvíjet své pracovní schopnosti ve společnosti má 62,5 % pracovníků správy, 50 % pracovníků nákupu a prodeje a 47,9 % pracovníků výroby a servisu. O svůj osobnostní růst se musí starat samo 1/3 pracovníků správy, 3/4 pracovníků nákupu a prodeje a 3/5 pracovníků výroby a servisu. O svůj profesní rozvoj se stará samo 37,5 % pracovníků správy, 1/2 pracovníků nákupu a prodeje a 43,5 % pracovníků výroby a servisu. Společnost by se měla zaměřit na osobnostní a profesní růst zaměstnanců.

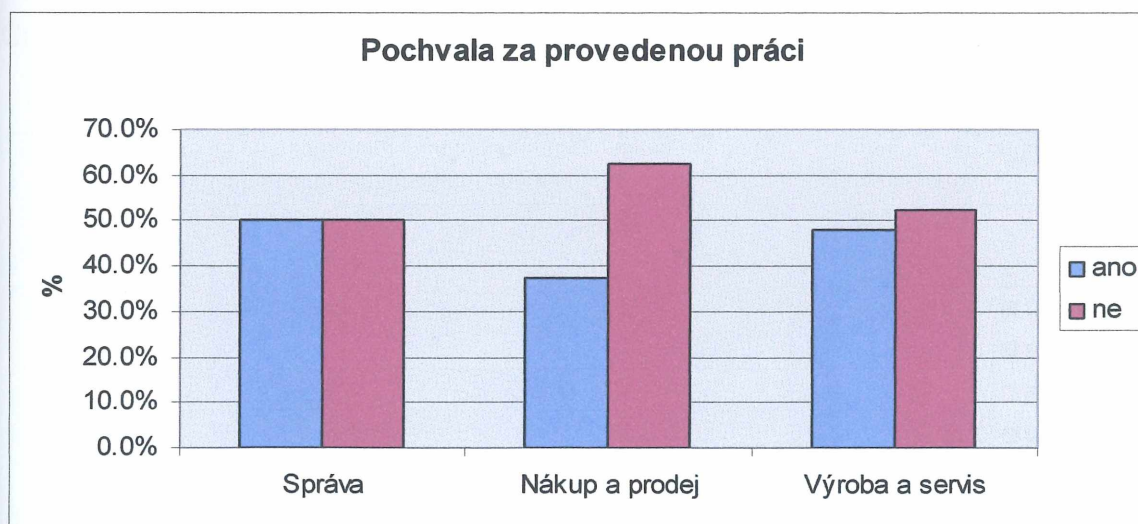
Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků. Profesní vzdělávání je chápáno jako součást osobního rozvoje. Vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti předpokládá, že se zaměstnanec bude sám vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat. Podnikové vzdělávání zaměstnanců přináší společnosti několik výhod, např. neustále zdokonaluje vzdělávací proces, průběžně formuje pracovní schopnosti pracovníků, zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků, zvyšuje kvalitu i cenu práce zaměstnanců, přispívá ke zlepšování pracovních vztahů.

## 27) Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci

Tabulka č. 28: Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>ano</i>	50.0%	37.5%	47.8%
<i>ne</i>	50.0%	62.5%	52.2%

Graf č. 28: Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci



### Výsledky:

Ve správě byla v posledním měsíci pochválena 50 % respondentů, druhá polovina pochválena nebyla. V nákupu a prodeji bylo 37,5 % respondentů pochváleno a 62,5 % respondentů ne. Ve výrobě a servisu bylo pochváleno 47,8 % respondentů, naopak 52,2 % respondentů pochváleno nabylo.



## Diskuse:

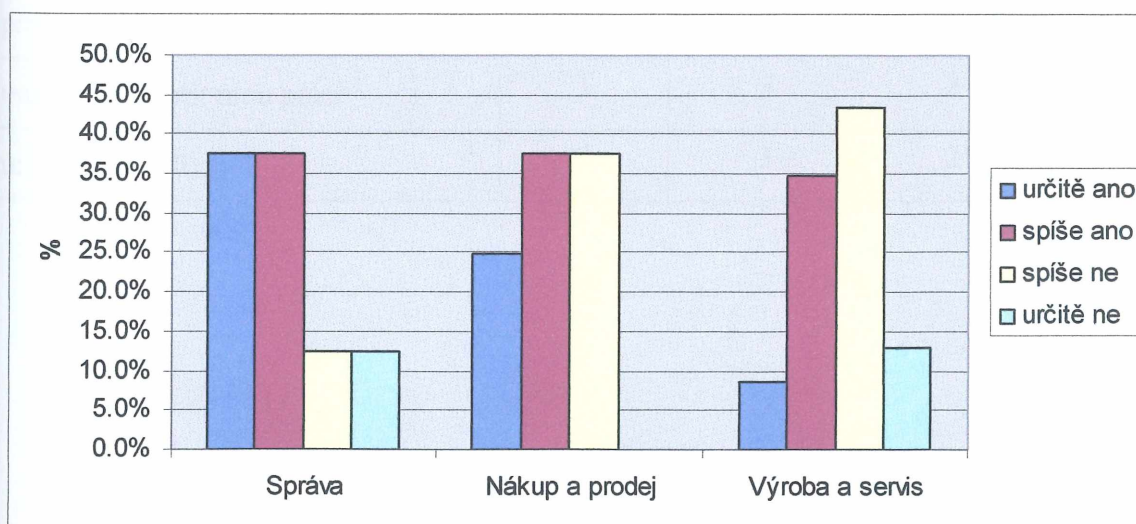
Každý pracovník musí být k práci motivován. Motivace vede ke správnému odvedení práce. Motivace může být různá, např. v podobě finančního ohodnocení, ale samozřejmě nejlépe působí, když je pracovník pochválen. Pochvala by měla být řečena pěkně nahlas, měla by být řečena v blízkosti jiných pracovníků, aby bylo viděno, že si ostatní cení provedené práce. Pochváleno v poslední době bylo 50 % pracovníků správy, 37,5 % pracovníků nákupu a prodej a 47,8 % pracovníků výroby. Vedoucí pracovníci tedy své podřízené nechválí často. Pro kvalitně provedenou práci je pochvala jedna z motivací.

## 28) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete

Tabulka č. 29: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>	37.5%	25.0%	8.7%
<i>spíše ano</i>	37.5%	37.5%	34.8%
<i>spíše ne</i>	12.5%	37.5%	43.5%
<i>určitě ne</i>	12.5%		13.0%

Graf č. 29: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete



## Výsledky:

Ve středisku správy je nadřízený určitě nebo spíše ochoten vyslechnout 37,5 % respondentů, naopak pro 12,5 % respondentů spíše není nebo určitě není ochoten vyslechnout.

V nákupu a prodeji je 37,5 % respondentů spíše ochoten i spíše neochoten nadřízený vyslechnout, 25 % respondentů by vyslechl určitě. Ve výrobě a servisu je nadřízený určitě ochoten vyslechnout 8,7 % respondentů, spíše ochoten 34,8 % respondentů, spíše neochoten 43,5 % respondentů a určitě by nevyslechl 13 % respondentů.

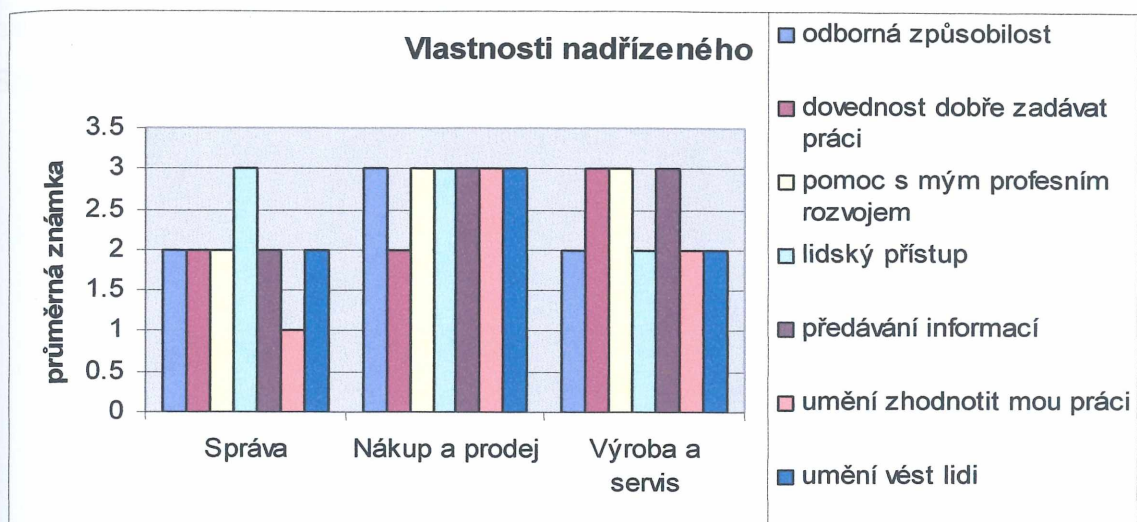
#### Diskuse:

U grafu č. 30

29) Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je nejbližší „nad“ Vámi ve firemní hierarchii a která Vám může přímo dávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi vašeho nadřízeného:(hodnoťte jako ve škole).

Tabulka č. 30

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
odborná způsobilost	2	3	2
dovednost dobře zadávat práci	2	2	3
pomoc s mým profesním rozvojem	2	3	3
lidský přístup	3	3	2
předávání informací	2	3	3
umění zhodnotit mou práci	1	3	2
umění vést lidi	2	3	2



### Výsledky:

Výsledky ukazují, že nejlépe hodnotí svého nadřízeného ve středisku správy, průměrná známka je to nejčastěji 2, jedenkrát hodnotili respondenti známkou 1 a nejhůře ohodnotili lidský přístup, známkou 3. Naopak nejhůře ohodnotili svého nadřízeného respondenti ve středisku nákupu a prodeje, průměrná známka byla u všech vlastností 3, pouze u dovednosti dobře zadávat práci je známka 2. Ve středisku výroby a servisu respondenti ohodnotili svého respondente známkami 2 a 3. Průměrné známky horší než 3, tj. 4 nebo 5 se ve výsledcích neobjevují. Dovednosti jako je řešení konfliktů, zásady správné komunikace, umění naslouchat se bohužel nedají naučit z knížek. Proto by vedení společnosti mělo v tomto směru své řídicí pracovníky vést.

### Diskuse k tabulkám č. 29 a 30:

Jak ukazují výsledky, ve středisku správy jsou schopni vedoucí vyslechnout 50 % pracovníků, stejně tak v nákupu a prodeji, ve výrobě a servisu je schopen vedoucí vyslechnout 43,5 % pracovníků. Je to hlavně kvůli velkému počtu podřízených na jednoho nadřízeného. Hlavně ve středisku výroby, kde jeden vedoucí pracovním má pod sebou 10 a více pracovníků. Ve středisku správy a nákupu a prodeje má jeden vedoucí pod sebou většinou tak čtyři pracovníky. Jak dále ukazují výsledky, nejvíce spokojeni se svým nadřízeným jsou respondenti ve středisku správy, což také souhlasí s jeho schopností vyslechnout. Nejhůře ohodnocen byl vedoucí v nákupu a prodeji. Průměrnou známkou tři. Každý vedoucí, který chce, aby jeho působení na pracovníky bylo účinném, musí být schopen přesně vymezit cíl

a záměr, jasně vyjadřovat přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat své myšlenky a srozumitelně je sdělovat pracovníkům, umět dobře organizovat a kontrolovat práci. Každý nadřízený by si měl najít čas, aby si se svými podřízenými popovídal a vyslechnul je. Samozřejmě záleží na jeho pracovním vytížení a hlavně na počtu podřízených.

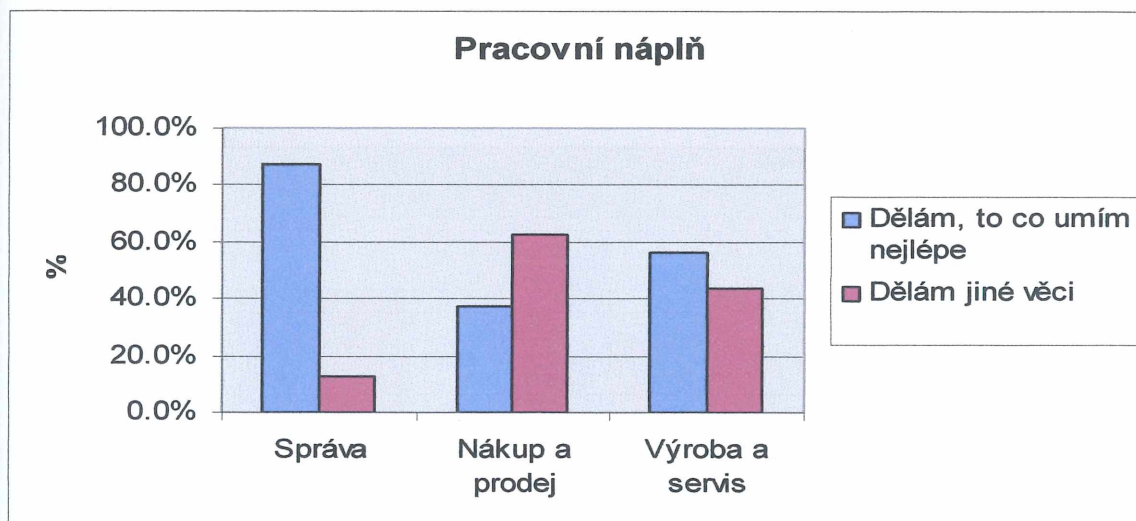
#### 4.4 Práce na pracovišti

30) Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly

Tabulka č. 31: Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>Dělám, to co umím nejlépe</i>	87.5%	37.5%	56.5%
<i>Dělám jiné věci</i>	12.5%	62.5%	43.5%

Graf č. 31: Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly



#### Výsledky:

Ve správě dělá 87,5 % respondentů, to co nejlépe umí, 12,5 % respondentů dělá jinou práci. V nákupu a prodeji dělá 62,5 % jiné věci a 37,5 % vykonává práci, kterou umí nejlépe. Ve výrobě a servisu vykonává 56,5 % respondentů práci, kterou umí nejlépe, a 43,5 % respondentů dělá jinou práci.

## Diskuse:

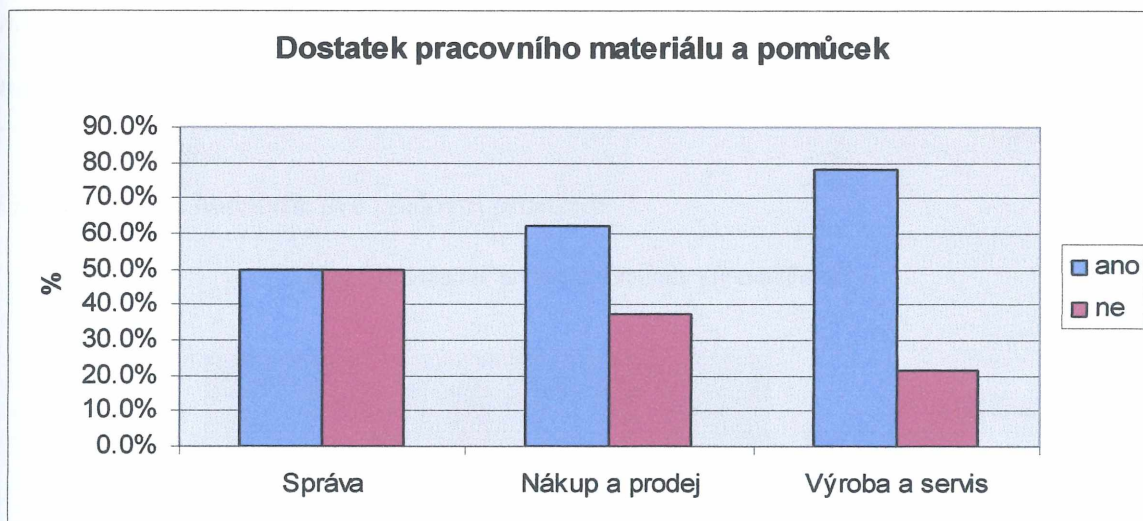
Ve společnost má každý jasně a přesně rozdělenou svou pracovní náplň. Každý tedy ví, co má dělat, bohužel ne vždy dělá práci, která mu vyhovuje nebo kterou umí nejlépe. Pro chod společnosti je dobré, když každý pracovník dělá svou práci, může se na ni soustředit a nedocházelo by k nedostatkům.

### 31) Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete

Tabulka č. 32: Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>ano</i>	50.0%	62.5%	78.3%
<i>ne</i>	50.0%	37.5%	21.7%

Graf č. 32: Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete



## Výsledky:

Ve správě má 50 % respondentů dostatek pracovních pomůcek a materiálu a 50 % pracovníků ne. V nákupu a prodeji má 62,5 % respondentů dostatek materiálu a pomůcek, 37,5 % respondentů jich má nedostatek. Ve výrobě má 78,3 % respondentů dostatek, 21,7 % respondentů má nedostatek materiálu a pomůcek.

## Diskuse:

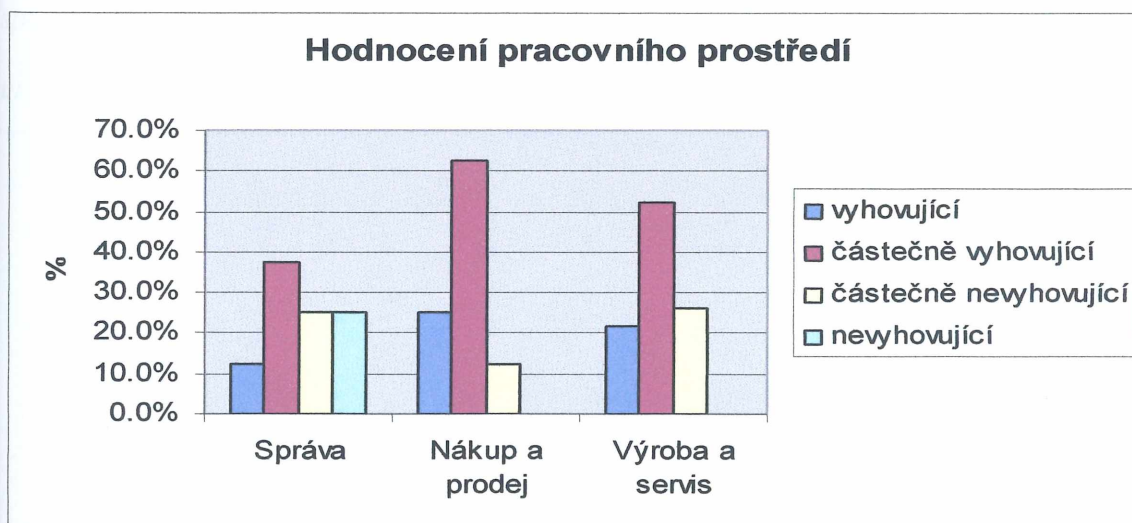
Společnost se zaměřuje hlavně na výrobu rozváděčů. Aby mohl být rozváděč vyroben kompletní, bez závad a v termínu, je nutné, aby ve výrobě měli pracovníci dostatek kvalitního materiálu. Jak ukazují výsledky, respondenti na tomto pracovišti mají dostatek pracovního materiálu i pomůcek. Naopak ve středisku správy uvádí polovina respondentů, že pomůcek a materiálu má spíše nedostatek. Zde jde hlavně o pomůcky z oblasti výpočetní techniky, kvalitní počítačové softwary.

## 32) Jak hodnotíte své pracovní prostředí

Tabulka č. 33: Jak hodnotíte své pracovní prostředí

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>vyhovující</i>	12.5%	25.0%	21.7%
<i>částečně vyhovující</i>	37.5%	62.5%	52.2%
<i>částečně nevyhovující</i>	25.0%	12.5%	26.1%
<i>nevyhovující</i>	25.0%		

Graf č. 33: Jak hodnotíte své pracovní prostředí



## Výsledky:

Ve správě hodnotí pracovní prostředí jako vyhovující 12,5 % respondentů, jako částečně vyhovující 37,5 % respondentů a jako částečně nevyhovující nebo nevyhovující

25 % respondentů. V nákupu a prodeji hodnotí pracovní prostředí jako vyhovující 25 % respondentů, jako částečně vyhovující 62,5 % respondentů a jako částečně nevhovující nebo nevhovující 12,5 % respondentů. Ve výrobě a servisu hodnotí pracovní prostředí jako vyhovující 21,7 % respondentů, jako částečně vyhovující 52,2 % respondentů a jako částečně nevhovující nebo nevhovující 26,1 % respondentů.

#### **Diskuse:**

Se svým pracovním prostředím je nespokojeno 50 % pracovníků správy, 12,5 % pracovníků nákupu a prodeje a 26,1 % pracovníků výroby a servisu. Z toho vyplývá, že se svým pracovním prostředím jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Aby na pracovišti byla pohoda, záleží na všech pracovnících tohoto pracoviště. Pokud nadřizený odvádí kvalitní práci, odvádí ji i jeho pracovníci a na pracovišti je dobrá nálada. Jak již ukázaly předchozí výsledky.

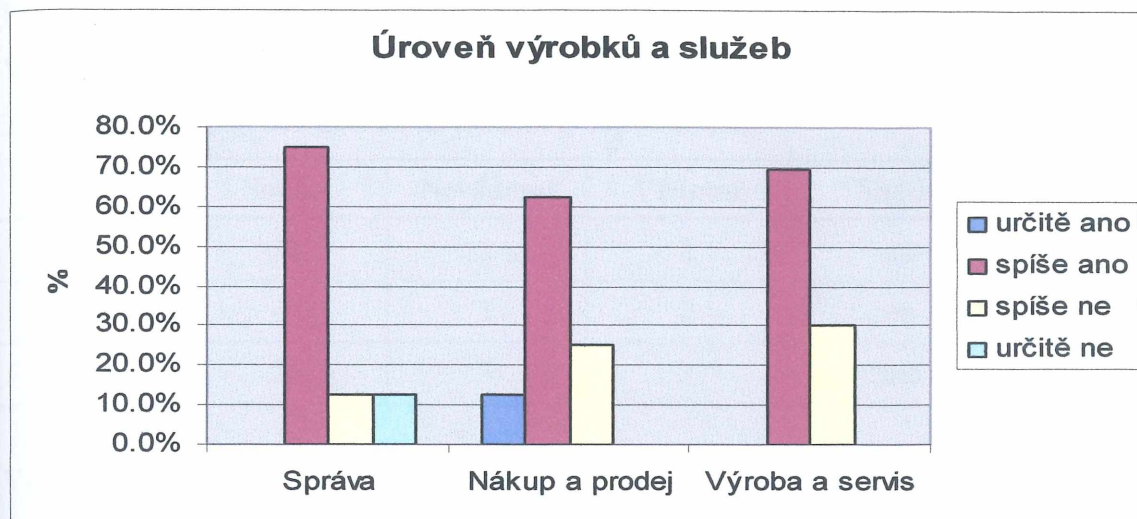
### **33) Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni**

Tabulka č. 34: Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni

Alternativa	Správa	Nákup a prodej	Výroba a servis
<i>určitě ano</i>		12.5%	
<i>spíše ano</i>	75.0%	62.5%	69.6%
<i>spíše ne</i>	12.5%	25.0%	30.4%
<i>určitě ne</i>	12.5%		



Graf č. 34: Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni



#### Výsledky:

Pro 75 % respondentů ze správy jsou výrobky nebo služby spíše na nejlepší možné úrovni, 12,5 % respondentů si myslí, že spíše nebo určitě ne. V nákupu a prodeji si 62,5 % respondentů myslí, že jsou spíše na nejvyšší možné úrovni, 12,5 % respondentů si myslí, že určitě jsou na nejlepší možné úrovni. Naopak 25 % respondentů si myslí, že spíše ne. Z výroby a servisu si 69,6 % respondentů myslí, že spíš jsou na nejlepší možné úrovni a 30,4 % respondentů, že spíše ne.

#### Diskuse:

Podle 25 % pracovníků správy, 25 % pracovníků nákupu a prodeje a 30,4 % pracovníků výroby a servisu jsou výrobky a služby nekvalitní. Je ale nutno dodat, že 75 % pracovníků správy, 75 % pracovníků nákupu a prodeje a 69,6 % pracovníků výroby si myslí, že výrobky a služby jsou kvalitní. Je třeba, ale dodat, že je neustále co zlepšovat a zdokonalovat. Nikdy není možné říci, že je něco výborné, bez závad. Závady se téměř vždy nejdou časem. Těmto nedostatkům je třeba předcházet.

#### 4.5 Test barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD test)

Příloha č. 2, č. 3, č. 4 a č. 5

##### VZTAH KE VZDĚLÁNÍ

Tabulka č. 1: Vztah ke vzdělání na jednotlivých střediscích

vzdělání	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	13	2	2	ano
nákup	14	1	2	ne
výroba	20	3	3	ano

##### Výsledky a diskuse:

Shodu ve vědomé a nevědomé stránce ve vztahu ke vzdělání mají pracovníci ve středisku správy a výroby. Ke shodě naopak nedošlo v nákupu. Ochotu vzdělávat a vztah ke vzdělání nejvíce mají ve středisku nákupu. Ve správě nevědomou stránku ohodnotili 2, což plyne i ze vzdělání na tomto pracovišti, hlavně středoškolské. Naopak nejhorší vztah ke vzdělání mají pracovníci ve výrobě, jsou zde zaměstnanci většinou s vyučením.

Základem vzdělávání je jak utváření poznávacích procesů a odpovídajících schopností, tak získávání, rozšiřování a obohacování vědomostí a dovedností jedince. Pro uplatnění na trhu práce je důležité vzdělání. Pokud by společnost chtěla vzdělávat své zaměstnance, měla by podle výsledků začít ve středisku nákupu a prodeje.

##### VZTAH KE ZMĚNÁM

Tabulka č. 2: Vztah ke změnám na jednotlivých střediscích

změna	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	20	2	3	ne
nákup	13	2	2	ano
výroba	24	3	2	ne

##### Výsledky a diskuse:

Shoda ve vztahu ke změnám je ve středisku nákupu a prodeje. Na ostatních střediscích došlo k neshodě. Ve středisku nákupu a prodeje změna nedělají zaměstnancům problémy, změny přehlíží. Ve středisku správy si zaměstnanci změnu uvědomují, ale vědomě ji přehlíží. Ve výrobě zaměstnanci změny nemají rády, činí jim potíže.

Z výsledků je patrné, že záporný vztah ke změnám mají pracovníci ve správě a ve výrobě. Naopak pracovníkům v nákupu a prodeji změna nevádí. Pracovníci jsou tedy ve vztahu ke změně v negativním postoji, což bohužel vede k tomu, že pracovníci nejsou flexibilní, špatně se přizpůsobují změnám.

## AGRESIVITA

Tabulka č. 3: Vztah k hádce na jednotlivých střediscích

hádky	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	14	2	4	ne
nákup	19	3	4	ne
výroba	24	3	4	ne

Tabulka č. 4: Vztah ke rvačce na jednotlivých střediscích

rvačka	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	16	2	4	ne
nákup	15	1	3	ne
výroba	19	3	3	ano

Tabulka č. 5: Vztah k útoku na jednotlivých střediscích

útočit	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	15	3	3	ano
nákup	18	3	4	ne
výroba	19	3	4	ne

### Výsledky a diskuse:

Shoda nastala u slova „rvačka“ ve výrobě a „útočit“ ve správě. u ostatních slov a středisek nedošlo ke shodě ve vědomé a nevědomé stránce. V nákupu a ve výrobě se nebojí hádky a útoku, nejedná se pouze o fyzický útok. Hádku a útok jsou schopni pocitově unést, ale vědomě je odsuzují. Hádku a rvačku ohodnotili pracovníci ve správě shodně na vědomé úrovni 4 a nevědomé úrovni 2. Vědomě je odsuzují, ale vnitřně s nimi souhlasí. Toto by se mělo řešit. V nákupu hodnotí hádku nevědomě 1 a vědomě 3, z čehož plyne, že zaměstnanci jsou hlavně rvaví.

Pojem agresivita se v TBSD testu nevyskytuje, proto jsme pod tento pojem zahrnuli následující klíčová slova: hádka, rvačka, útočit. Nevědomá hodnota tohoto slova horší než (1) naznačuje adaptační potíže, eventuálně zdravotní potíže. Tato slova bývají většinou hodnocena negativně (vědomě i nevědomě). Zejména vědomé hodnocení bývá ve smyslu popření agresivních tendencí (a to nejvíce u slova rvačka, dále hádka a útočit a je více odsuzující než hodnocení nevědomé. Slovo útočit má vztah k asertivitě a agresivitě. Jeho nevědomá hodnota lepší než (3) je obvyklejší u mužů než u žen a jedná se o obecnou schopnost jít do konfliktů, respektive se jedná o preferenci útoku jako formy obrany. Slovo rvačka má větší vztah k brachiální, hádka k verbální agresivitě. Osoby, které se cítí být aktuálně v konfliktu, mohou přechodně hodnotit tato slova lépe než zcela negativně.

### VZTAH K PRÁCI

Tabulka č. 6: Vztah k práci na jednotlivých střediscích

práce	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	27	3	3	ano
nákup	11	2	2	ano
výroba	15	2	2	ano

Tabulka č. 7: Vztah k pracovišti na jednotlivých střediscích

pracoviště	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	18	2	2	ano
nákup	18	3	3	ano
výroba	21	2	2	ano

Tabulka č. 8: Vztah k povinnostem na jednotlivých střediscích

povinnosti	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	18	2	2	ano
nákup	18	2	1	ne
výroba	21	2	3	ne

## Výsledky a diskuse:

Pracovníci ohodnotili známkou 2 na nevědomé i vědomé stránce, tedy shodou, v těchto slovech a střediscích: ke slovu práce pracovníci v nákupu a ve výrobě, ke slovu pracoviště pracovníci ve správě a ve výrobě a ke slovu povinnosti pracovníci ve správě. Pracovníci ve správě mají tedy k pracovišti a povinnostem lepší vztah než k práci, ohodnotili 3. V nákupu ohodnotili pracoviště na obou stránkách známkou 3.. K neshodě u těchto pracovníků došlo u povinností. Z toho plyne, že tyto pracovníky povinnosti unavují, ale nedávají to najevo. Pracovníci ve výrobě povinnosti pocitově unesou a vědomě je přeceňují.

Pracovní zařazení ve společnosti je určováno pracovní způsobilostí jedince, kde pracovní způsobilost společně s odbornou a psychickou způsobilostí představují základ kvalifikace pracovníka. Aby se pracovníci rutinní prací nedostávali do stereotypů, snaží se je společnost v práci podpořit, hledat nové způsoby řešení, být kreativní a nebát se změn. Pracovníky je třeba k práci motivovat..

## VZTAH K NADŘÍZENÉMU

Tabulka č. 9: Vztah k nadřízenému na jednotlivých střediscích

nadřízený	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	26	3	2	ne
nákup	21	2	3	ne
výroba	20	2	2	ano

## Výsledky a diskuse:

Pouze ve výrobě došlo ke shodě na vědomé i nevědomé úrovni ve vztahu k nadřízenému. Ve správě jsou na vědomé úrovni se svým nadřízeným spokojeni, jak již vyplynulo z dřívějších šetření, ale pocitově si to nemyslí. V nákupu jsou se svým nadřízeným nevědomě spokojeni, mají k němu dobrý vztah, ale nepřipouští si to.

Vedoucí by měl vyvolávat pocit odpovědnosti spoluzodpovědnosti za plnění úkolů a tím vytvářet pozitivní klima ve skupině. Vedoucí musí mít autoritu. Podřízení musí mít vůči vedoucímu respekt. Nejdůležitější je komunikace ve skupině. Pokud mají podřízení vůči nadřízenému určité výhrady, hlavně k organizaci práce měl by je nadřízený akceptovat a snažit se o změnu. Tím bude velkým přínosem pro společnost.

## VZTAH K LIDEM

Tabulka č. 10: Vztah k lidem na jednotlivých střediscích

lidé	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	16	2	3	ne
nákup	15	2	2	ano
výroba	23	3	2	ne

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě došlo ve středisku nákupu. Pracovníci ve správě mají dobrý vztah k lidem, ale vědomě tento vztah přehlíží. Naopak pracovníkům ve výrobě činí potíže navázat vztah s lidmi.

Nevědomé hodnocení slova lidé ukazuje na vztah k nim a vědomé hodnocení se většinou odchyluje směrem k pozitivnějšímu hodnocení ve smyslu sociálního očekávání. Významnou charakteristikou osobnosti je ze sociálně psychologického hlediska orientace vztahu k druhým lidem.

## ASPIRACE

Tabulka č. 11: Vztah k aspiraci (být první) na jednotlivých střediscích

být první	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	19	2	1	ne
nákup	20	2	1	ne
výroba	25	1	2	ne

Tabulka č. 12: Vztah k vítězství na jednotlivých střediscích

vítězství	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	22	1	2	ne
nákup	14	1	2	ne
výroba	16	2	2	ano

## Výsledky a diskuse:

Pracovníky společnosti jsou pojmy aspirace (být první a vítězství) hodnoceny rozdílně. Ve výrobě došlo ke shodě u pojmu vítězství, což je jediná shoda v pojmech vztahujících se k aspiraci. Ve správě a nákupu by chtěli pracovníci být první, ale nedávají to najevo. Pracovníci ve výrobě touží po tom být první, ale vědomě se podceňují. Pracovníci ve správě a v nákupu touží po vítězství, ale nedávají to najevo.

Abychom mohli charakterizovat vnitřní vlivy podněcující k cíli, je potřeba určit proč pracovníci, kteří pracují za stejných podmínek, odvádějí práci různé úrovně. Aspiraci lze charakterizovat jako předpokládanou úroveň budoucího výkonu ve známé úloze.

## VZTAH K RODINĚ

Tabulka č. 13: Vztah k dětství na jednotlivých střediscích

dětství	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	17	2	1	ne
nákup	15	1	1	ano
výroba	21	1	2	ne

Tabulka č. 14: Vztah k otci na jednotlivých střediscích

otec	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	20	2	2	ano
nákup	18	2	1	ne
výroba	17	2	2	ano

Tabulka č. 15: Vztah k matce na jednotlivých střediscích

matka	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	10	1	1	ano
nákup	13	2	2	ano
výroba	21	1	2	ne

Tabulka č. 16: Vztah k domovu na jednotlivých střediscích

domov	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	19	2	1	ne
nákup	13	1	1	ano
výroba	16	1	1	ano

Tabulka č. 17: Vztah k dětem na jednotlivých střediscích

děti	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	15	2	1	ne
nákup	18	1	1	ano
výroba	22	2	2	ano

Tabulka č. 18: Vztah k manželce na jednotlivých střediscích

manžel/ka	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	20	2	2	ano
nákup	17.5	2	2	ano
výroba	15	2	1	ne

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě došlo u těchto pojmů a středisek: v nákupu u pojmu dětství, ve správě a výrobě u pojmu otec, ve správě a nákupu u pojmu matka a u pojmu manžel, manželka, v nákupu a ve výrobě u pojmu domov i u pojmu děti. Z výsledků je patrné, že nejlepší vztah k rodině mají pracovníci v nákupu, mají dobrý vztah k dětství, domovu a dětem.

Pokud se týče nevědomého hodnocení slova děti horšího než (1), odchylka může znamenat únavu nebo zklamání dětmi (vnoučky, žáky). Význam slova není specifikován, a zejména učitelky do něj promítají svůj vztah k žákům. Proto je vhodný dotaz, které děti myslely. Hodnota (2) nebo horší slova děti u mladých mužů většinou znamená obavu z otěhotnění sexuální partnerky. Obecně je snižené hodnocení slova děti patickým znakem, zejména pro prognózu psychického vývoje dívek v adolescenci (tam, kde se jedná o disharmonický vývoj osobnosti). Otec i matka bývají hodnoceni vědomě (1) nebo (2) (otec většinou o něco hůře). Nevědomé hodnocení je stejné (matka bývá hodnocena o něco lépe než otec muži i ženami). Vědomá kritika rodičů ve smyslu horšího hodnocení než známkou (2)



bývá méně častá. Do nevědomého hodnocení se výhrady k rodičům promítají častěji. Je třeba vyloučit, že se do hodnocení rodičů (hlavně u dospělých starších osob) nepromítá jejich špatný zdravotní stav nebo to, že zemřeli. Tam, kde hodnoty rodičů jsou (3) nebo (4), se ptáme, zda nejsou nemocní nebo již nezemřeli. Vztahy v rodině jsou pro pracovníky důležité. Rodinné zázemí ovlivňuje výkonnost pracovníka.

## ZDRAVOTNÍ STAV

Tabulka č. 19: Vztah k únavě na jednotlivých střediscích

únava	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	22	3	4	ne
nákup	12	3	3	ano
výroba	17	3	3	ano

Tabulka č. 21: Vztah k úzkosti na jednotlivých střediscích

úzkost	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	24	3	3	ano
nákup	22	4	3	ne
výroba	14	4	4	ano

Tabulka č. 22: Vztah ke strachu na jednotlivých střediscích

strach	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	24	3	4	ne
nákup	14	4	4	ano
výroba	13	4	3	ne

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě došlo u těchto pojmů a v těchto střediscích: u pojmu únava v nákupu a ve výrobě, u pojmu úzkost ve správě a ve výrobě a u pojmu strach v nákupu. Pracovníci správy se únavy nebo strachu nebojí, nepřipouští si je, jsou schopni je pocitově unést, ale vědomě je odsuzují. Pro pracovníky nákupu dělá problémy úzkost, ale nedávají to najevo. Jsou vnitřně spoutáni. Pracovníci ve výrobě pociťují hodně strach, ale nepřipouští si ho. Výsledky ukazují,

že pracovníci pociťují při práci únavu, svoji práci považují spíše za psychicky náročnou. Zároveň se objevuje úzkost a strach ze ztráty zaměstnání.

Slova, únava, úzkost, strach jsou vědomě i nevědomě hodnocena nejčastěji záporně. Od záporného hodnocení se někdy odchyluje nevědomé hodnocení a málokdy vědomé. Nevědomé i vědomé hodnoty slova úzkost lepší, než zcela negativní (nebo 3), mohou znamenat zvýšenou úzkost. Únava bývá normální populací vědomě hodnocena převážně známkou (3) a nevědomě nejčastěji (4). Pokud vědomé a nevědomé hodnocení tohoto slova není ve shodě, jedná se častěji o lepší nevědomé hodnocení (únava 2 respektive 1), jde buď o zvýšenou unavitelnost obecně nebo momentální vyčerpanost.

## PŘÁTELSKÉ VZTAHY

Tabulka č. 23: Vztah ke kamarádům na jednotlivých střediscích

kamarádi	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	17	2	2	ano
nákup	17	1	1	ano
výroba	23	2	1	ne

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě v přátelských vztazích došlo mezi pracovníky ve správě a v nákupu. Pracovníci ve výrobě chtějí mít přátele, ale bojí se zklamání.

Pole hodnocení slova kamarádi můžeme posuzovat schopnost adjustace na vrstevníky. Jsou-li hodnoty slova kamarádi horší než kladné (většinové hodnocení), znamená to adjustační potíže, eventuálně zklamání. Vztah člověka k člověku patří mezi mezilidské vztahy, ty jsou dále součástí společenských vztahů. Na pracovišti se setkáváme se vztahy formálními i vztahy neformálními (přátelskými). Přátele bychom si měli vybírat podle toho, jak se s nimi cítíme.

## JÁ (EGO)

Tabulka č. 24: Vztah ke svému já na jednotlivých střediscích

já sám	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	19	2	1	ne
nákup	22	2	2	ano
výroba	20	2	2	ano

Tabulka č. 25: Vztah ke svému ideálu já na jednotlivých střediscích

ideál já	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	21	3	2	ne
nákup	17	2	2	ano
výroba	16	2	2	ano

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě došlo shodně u pojmů já sám a ideál já u pracovníků v nákupu a ve výrobě. Pracovníci ve správě hodnotí sami sebe spíše podceňují, i když vliv okolí je ovlivňuje a zvyšuje sebevědomí. Dále pracovníci v tomto středisku nemají vztah ke svému ideálu já, nemají ho vytvořeno.

Lidé sami sebe nejčastěji hodnotí (2), a to jak vědomě, tak i nevědomě. Takové hodnocení je přiměřené, je normální, ale můžeme je nalézt jako dílčí pozitivní znak i u abnormálních osob. Rozdíly mezi vědomým a nevědomým hodnocením mohou být značné. Zdá se, že se do vědomého hodnocení více promítá mínění druhých lidí, markantní to bývá u sociopatií, kdy vědomá sebe prezentace bývá snižovaná, ale často neprožitá, to znamená, že se osoba hodnotí hůře vědomě než nevědomě (alkoholici, trestané osoby). Slovo já s nevědomým hodnocením (3) a (4) odpovídá sníženému sebehodnocení až sebeodmítání. Slovo ideální já bývá vědomě a nevědomě hodnoceno známkou (1).

## CIVILIZAČNÍ CHOROBY

Tabulka č. 26: Vztah k civilizačním chorobám na jednotlivých střediscích

alkohol	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda
správa	20	3	4	ne
nákup	22	4	3	ne
výroba	22	3	3	ano

### Výsledky a diskuse:

Ke shodě došlo ve výrobě. Pracovníci ve správě civilizační choroby vědomě odsuzují, ale nebojí se jich, jsou je schopni pocitově unést. Naopak pracovníci v nákupu civilizační choroby nejsou schopni unést, odmítají je, ale jsou připraveni je přijmout.

Úroveň hodnocení by měla dosahovat známek 3 – 4, jedná se o špatné podnětové slovo. Pracovníci by měli dodržovat správnou životosprávu, protože jen ta dokáže předejít civilizačním chorobám. Důležitý je pravidelný pitný režim bez alkoholických nápojů a černé kávy, odpočinek, dostatek spánku. Pracovníci si uvědomují jaký může mít alkohol dopad na jejich zdraví a práci. Nejde samozřejmě jen o alkohol, dají se sem zařadit i drogy a cigarety.

## 5 Diskuse

Pro dobrou přehlednost a návaznost jsem jednotlivé diskuse uvedla u každé řešené otázky v jednotlivých kapitolách. Toto je konečná diskuse, ve které bych chtěla shrnout předešlé diskuse a doplnit ji o další poznatky.

Jak bylo uvedeno v literární rešerši nové směry řízení v lidských zdrojů lze charakterizovat jako rozvoj lidských zdrojů, který představuje koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. Neustálé vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firem je nezbytné pro zvyšování výkonů a získání konkurenční výhody.

Hospodářské noviny (10. 2. 2006) uvádí, že jednou ze základních činností personálních oddělení je zajištění vzdělávání zaměstnanců. Každý rok si vyžádá mnoho času i peněz. Na rozdíl od dalších firemních aktivit se však prostředky vynaložené na vzdělávání zaměstnanců příliš nevyhodnocují. Přesněji řečeno se nevyhodnocují dobře. Ukazuje to studie PayWell 2004 společnosti PricewaterhouseCoopers.

Většina společností, které hodnotí přínos školení využívá metodu "odezvy a spokojenosti" účastníků. Ta může přinést prospěšnou informace lektorovi nebo personalistovi, který školení zajistil. Pro firmu, která za školení zaplatila však nemá potřebnou vypovídací hodnotu.

Zjišťování skutečného přínosu vzdělávacích aktivit pro firmy je náročná a hlavně dlouhodobá činnost. Bezprostřední zpětnou vazbu účastníků školení je proto třeba spojit s dalšími měřeními. Může to být například metoda učení, která pomáhá měřit, jak se dovednosti, schopnosti, znalosti či postupy zaměstnance změnily po absolvování školení.

Získané informace by se měly archivovat a pravidelně vyhodnocovat. Koncepční přístup a neustálý ohled na firemní strategii by měl být vedle hodnocení školení uplatňován i při stanovování školicích potřeb.

Každý pracovník by měl být motivován nebo mít motivaci k podávání co nejlepších výkonů. Motivace je nejdůležitějším faktorem ovlivňující pracovníky. Motivace může být pozitivní, např. atraktivní pracovní podmínky, nebo negativní, např. špatné ohodnocení pracovníka, snížení platu.

Jako důležitý nástroj motivace pracovníků se v poslední době objevují zaměstnanecké výhody. Jde např. o tyto výhody: vzdělávání hrazené podnikem, datace obědů, nápoje na pracovišti zdarma, příspěvky na životní pojištění a důchodové připojištění, vyšší počet dnů dovolené. Ve společnosti je poměrně hodně zaměstnanců, kteří nejsou se svými platovými podmínkami spokojeni. Ve správě to je 50 % pracovníků, v nákupu a prodeji také 50 % pracovníků a ve výrobě a servisu 56,5 % pracovníků. Společnost poskytuje zaměstnancům 1 týden dovolené nad rámec určený zákonem. Pokud zaměstnanec v daném měsíci neonemocní, dostane další finanční výhodu. Zaměstnanec, který má uzavřené důchodové nebo životní pojištění, má možnost, aby mu část platila společnost. Jak je tedy patrné z výsledků, ačkoliv se společnost snaží o různé platové odměny nebo výhody, pracovníci jsou spíše nespokojeni se svými platovým ohodnocením. Je to hlavně v důsledku toho, že každý zaměstnanec má pevný základ a případné prémie nebo odměny jsou pohyblivou částí platu.

Každý pracovník by měl být se svojí prací spokojený. Se spokojeností souvisí kvalita odvedené práce. S tím také souvisí otázka stresu při práci. Stres se nejčastěji objevuje hlavně u pracovníků s velkou odpovědností a při časově náročném úkolu, což bylo ukázáno i ve výsledcích. Ve správě pracují všichni pracovníci ve stresu, v nákupu a prodeji 75 % pracovníků a 65,2 % pracovníků ve výrobě. Nespokojeno se svou pracovní dobou je 50 % pracovníků správy, 25 % pracovníků nákupu a prodeje a 13% pracovníků výroby. Pracovníci musí při velkých zakázkách zůstat přesčas, aby vše stihli v dodacím termínu. Dochází tedy ke tlaku nejen ze strany vedoucích a vedení, ale zaměstnanci, kteří jsou pod tlakem, přenáší svou psychiku i do domácího prostředí.

Vzdělávání, osobnostní a profesní rozvoj jsou nepřetržitým procesem prolínání pracovních zkušeností. V dnešní době je třeba se neustále zdělat. Vzdělání zaměstnanců by mělo podléhat tomuto schématu:

- vytvoření finančních a organizačních předpokladů vzdělávání
- vytvoření popisu pracovních míst
- určení cílových skupin vzdělávání
- identifikace potřeb vzdělávání
- plánování a projektování výcviku
- realizace vzdělávání a rozvoje
- vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat zaměření na nové směry v řízení lidských zdrojů v návaznosti na podnikovou kulturu ve vybraném podniku.

Pro uplatnění na trhu práce je důležité vzdělání. Základem vzdělávání je jak utváření poznávacích procesů a odpovídajících schopností, tak získávání, rozšiřování a obohacování vědomostí a dovedností jedince.

Ve společnost jsou zaměstnáni pracovníci se základním až vysokoškolským vzděláním, nepracuje tu nikdo, kdo by měl vyšší odborné vzdělání. Po pracovnících se požaduje na některých střediscích umět ovládat výpočetní techniku společně s odbornými programy, nutnými hlavně pro návrhy rozváděčů.

Ve středisku správy nepracuje žádný respondent s vysokoškolským vzděláním, ačkoliv vysokých škol se zaměřením elektro je v České republice několik. Ve středisku nákupu a prodeji jsou nutné znalosti v oblasti z ekonomie, které se vyučují na středních i vysokých školách s obchodním zaměřením. Pracují zde zaměstnanci všech věkových kategorií, hlavně ve středisku výroby a servisu, je postačující vzdělání základní. Pracovníci starší 50 let ve společnosti předávají hlavně zkušenosti.

Ve výrobě a servisu se pracuje na montáži rozváděčů, která po odborném zaučení není složitá. Pro společnost a kolegy je samozřejmě lepší, pokud pracovník již má nějaké zkušenosti nebo vzdělání. Tím odpadá zaškolování.

Týmová práce ve společnosti je velice důležitá. Dobré fungování v týmu záleží na mnoha faktorech, hlavně na správném výběru členů, na atmosféře v podniku. Společnost BaK systémy je na týmové práci v podstatě založena. Jak ukazují výsledky, s fungováním v týmu jsou ve společnosti téměř všichni respondenti zcela nebo spíše spokojeni. Spíše nespokojeni jsou pouze někteří respondenti v nákupu a prodeji, což je pravděpodobně zapříčiněno rozdělením tohoto střediska. Do nákupu a prodeje spadá ještě sklad, který je ale v odlehlé části společnosti. Někteří pracovníci spolu tedy vůbec nejsou, nebo dochází ke komunikaci pouze telefonické. Jak je dále patrné pracovníci ve společnosti mají spíše jasně rozdělenou práci a rozhodování. Přesto jsou ve společnosti pracovníci, kteří nemají v týmu rozdělenou práci a rozhodování, spíše tedy rozhodování. Pouze ve výrobě a servisu má práci a rozhodování jasně rozdělené o něco méně pracovníků než v ostatních útvarech.. To je

pravděpodobně z důvodu, že v tomto úseku nemá každý pracovník přesně určenou práci. Každý dělá, co je potřeba.

Pracovní zařazení ve společnosti je určováno pracovní způsobilostí jedince, kde pracovní způsobilost společně s odbornou a psychickou způsobilostí představují základ kvalifikace pracovníka. Aby se pracovníci rutinní prací nedostávali do stereotypů, snaží se je společnost v práci podpořit, hledat nové způsoby řešení, být kreativní a nebát se změn. Pracovníky je třeba k práci motivovat.

Pracovníci jsou zcela nebo spíše spokojeni se svojí pracovní dobou. Nespokojeni jsou většinou pracovníci, kteří občas dělají přesčas. Přesčasy se ve společnosti dělají hlavně při velkých zakázkách, které by nebylo možné stihnout do slíbeného termínu. S prací přesčas úzce souvisí stres. Pro posílení odolnosti vůči stresu je možné poskytnout větší pravomoci zaměstnancům, rozšířit jejich náplň práce. Mezi zaměstnanci téměř nedochází ke konfliktům, k občasným konfliktům dochází pouze ve středisku správy. To je pravděpodobně způsobené stresovými situacemi na pracovišti. Pracovníci jsou hodně ve stresu, to se odrazí v jejich chování a tím dochází ke konfliktům mezi pracovníky.

Na každém pracovníkovi záleží, zda cíle a poslání společnosti chce znát nebo o nich něco vědět. Hlavním cílem každé společnosti je dosažení zisku. Jak ukazují výsledky, ve středisku výroby a servisu je hodně pracovníků málo nebo vůbec informováno o cílech a posláních společnosti, 50 % pracovníků správy a 69,6 % pracovníků výroby a servisu. Naopak ve středisku nákupu a prodeje je pouze 12,5 % pracovníků informována špatně. Společnost by měla o svých cílech a posláních informovat každého pracovníka, měla by ho vyslechnout, zda má ty samé cíle nebo se s nimi neztotožňuje. Takováto informovanost by vedla k rozhodnutí společnosti, zda pracovníka přijmout nebo ho zaměstnat. Pracovník, který nemá stejné nebo podobné cíle jako společnost, není pro společnost dobrým zaměstnancem.

Ve středisku správy jsou schopni vedoucí vyslechnout 50 % pracovníků, stejně tak v nákupu a prodeji, ve výrobě a servisu je schopen vedoucí vyslechnout 43,5 % pracovníků. Je to hlavně kvůli velkému počtu podřízených na jednoho nadřízeného. Hlavně ve středisku výroby, kde je jeden vedoucí pracovník a má pod sebou celou dílnu, což asi 30 pracovníků. Ve středisku správy a nákupu a prodeje má jeden vedoucí pod sebou většinou tak čtyři pracovníky. Nejvíce spokojeni se svým nadřízeným jsou respondenti ve středisku správy, což také souhlasí s jeho schopností vyslechnout. Nejhůře ohodnocen byl vedoucí v nákupu



a prodeji. Průměrnou známkou tři. Každý vedoucí, který chce, aby jeho působení na pracovníky bylo účinné, musí být schopen přesně vymežit cíl a záměr, jasně vyjadřovat přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat své myšlenky a srozumitelně je sdělovat pracovníkům, umět dobře organizovat a kontrolovat práci. Každý nadřízený by si měl najít čas, aby si se svými podřízenými popovídal a vyslechnul je.

Ve společnosti má každý jasně a přesně rozdělenou svou pracovní náplň. Každý tedy ví, co má dělat, bohužel ne vždy dělá práce, která mu vyhovuje nebo kterou umí nejlépe. Prochod společnosti je dobrý, když každý pracovník dělá svou práci, může se na ni soustředit a nedocházelo by k nedostatkům. Společnost se zaměřuje hlavně na výrobu rozváděčů. Aby mohl být rozváděč vyroben kompletní, bez závad a v termínu, je nutné, aby ve výrobě měli pracovníci dostatek kvalitního materiálu. Respondenti na tomto pracovišti mají dostatek pracovního materiálu i pomůcek. Naopak ve středisku správy uvádí polovina respondentů, že pomůcek a materiálu má spíše nedostatek. Zde jde hlavně o pomůcky z oblasti výpočetní techniky, dostatek kvalitních počítačových softwarů. Výsledky ukazují, že výrobky a služby společnosti jsou na nejlepší možné úrovni. Je třeba, ale dodat, že je neustále co zlepšovat a zdokonalovat. Nikdy není možné říci, že je něco výborné, bez závad. Závady se téměř vždy nejdou, ne třeba hned, ale časem. Těmto nedostatkům je třeba předcházet.

Ve všech střediscích není s pravidly a principy odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení spokojeni 2/3 pracovníků. Pracovníci nejsou spokojeni ani se svým platovým ohodnocením. Je to ovlivněno hlavně prémie, které tvoří pohyblivou část platu. Ve společnosti dále není způsob odměňování jednotný ve všech střediscích. To má dále za následek, že někteří pracovníci mohou kvůli tomu dělat problémy nebo vyvolávat konflikty.

Povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti nespravedlivě podle poloviny pracovníků správy i nákupu a prodeje a podle 2/3 pracovníků výroby a servisu. Povyšování bývají pracovníci, kteří nejsou ve společnosti tak dlouho jako ostatní, ale na druhou stranu mohou mít větší schopnosti nebo dovednosti. Do společnosti jsou přijímáni pracovníci, kteří nemají dostatečné znalosti. Po určité době jsou ze společnosti propuštěni nebo odchází sami a musí být přijati noví pracovníci, kteří musejí být zaučeni.

Možnost rozvíjet své pracovní schopnosti ve společnosti má 62,5 % pracovníků správy, 50 % pracovníků nákupu a prodeje a 47,9 % pracovníků výroby a servisu. O svůj

osobnostní růst se musí starat samo 1/3 pracovníků správy, 3/4 pracovníků nákupu a prodej a 3/5 pracovníků výroby a servisu. O svůj profesní rozvoj se stará samo 37,5 % pracovníků správy, 1/2 pracovníků nákupu a prodeje a 43,5 % pracovníků výroby a servisu. Společnost by se měla zaměřit na osobnostní a profesní růst zaměstnanců.

Na závěr bych tedy společnosti předložila odpovědi na otázku, proč by se měla věnovat vzdělávání svých pracovníků:

- Stále se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dovednosti a znalosti lidí zastarávají.
- Proměnlivost trhu zboží a služeb v závislosti na proměnlivosti lidských potřeb si vynucuje pružnou reakci firem i jejich pracovníků.
- Častější jsou organizační změny, lidé je musejí zvládat a musí být „použitelní“ na různých místech či pracích.
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb.
- Výraznější orientace na zákazníka.
- Mění se způsoby organizace práce i řízení lidí.
- Globalizace a internacionalizace vyžaduje schopnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.
- Stále více se projevuje nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologických zařízení.
- Péče o rozvoj a vzdělání pracovníků přináší dobrou pověst organizace a usnadňuje tak výběr a stabilitu pracovníků.

Pokud chce společnost obstát v konkurenčním prostředí, musí mít především schopné manažery a současně schopné vedení, které bude mít přehled o všem, co se na trhu i ve společnosti děje. Společnost by měla investovat do svých zaměstnanců poměrně velké množství času i peněz. Společnost by měla umožnit pracovníkům se ve společnosti dobře zorientovat, což platí nejen pro stávající pracovníky, ale hlavně pro nově příchozí. Nové zaměstnance seznámit nejen s fungováním společnosti jako celku, ale i s činnostmi jednotlivých oddělení.

Zvláštní pozornost by měla být věnována rozvoji dovedností, rozvoj schopností potřebných pro vedoucí pracovníky, rozvoj komunikačních a manažerských (time management, typologie osobnosti, motivace, koučování) dovedností.

Na správný osobní i profesní rozvoj by mělo dohlížet nejvyšší vedení, která rozhoduje o kariérovém postupu.

## 7 Přehled použité literatury

- 1 **Armstrong, M.** *Personální management*, 1.vyd., Praha:Grada, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5
- 2 **Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, 559s. ISBN 80-85943-57-3
- 3 **Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*, 1. vyd., Praha: Prospektrum, 1994, 411s. ISBN 80-7175-010-7
- 4 **Belcourt, M. – Wright, P. C.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, 1.vyd., Praha: Grada, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- 5 **Horalíková, M.** *Personální řízení – vybrané otázky*, 2. vyd., Praha: Credit, 1999, 246 s. ISBN 80-213-0536-3
- 6 **Kleibl, J. – Dvořáková, Z. – Šubrt, B.** *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- 7 **Koubek, J.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 3. přeprac. vyd., Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- 8 **Krninská, R.** *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
- 9 **Krninská, R.** *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
- 10 **Krninská, R.** *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí. (Vědecká monografie)*, 1.vyd., Nitra:Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
- 11 **Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W.** *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: Grada, 1993, 936s. ISBN 80-85623-29-3
- 12 **Nový, I.** *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*, 1. vyd., Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3
- 13 **Nový, I. - Schrool, E. - Machl S.** *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 3. vyd., Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-089-9
- 14 **Pavlica, K.** *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, 1.vyd., Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4

- 15 **Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6
- 16 **Provazník, V. – Komárková, R.** *Motivace pracovního vnímání*, 1. vyd., Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- 17 **Slaviček V.** *Řízení lidských zdrojů v podniku*, 2. vyd., Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999, 125 s. ISBN 80-7082-58-1
- 18 **Stýblo, J.** *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*, 1. vyd., Praha: Grada, 1998, 139 s. ISBN 80-7169-616-1
- 19 **Stýblo, J.** *Personální management*, 1. vyd., Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- 20 Elektronické zpravodajství Hospodářských novin – Jak hodnotit přínos vzdělaných zaměstnanců. 10. 2. 2006
- 21 Hospodářské noviny – Znalosti zaměstnanců posilují konkurenci, 30. 1. 2006

## 8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: TBSD test barevně sémantického diferenciálu

Příloha č. 3: Analýzy society – správa

Příloha č. 4: Analýzy society – nákup a prodej

Příloha č. 5: Analýzy society – výroba a servis



Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
Katedra řízení

DOTAZNÍK

Vážený respondente, dovoluji si Vám položit několik otázek týkající se Vaší práce v podniku se zaměřením na podnikovou kulturu. U každé otázky označte vhodnou alternativu, uveďte vždy jen jednu. Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou použity pro zpracování diplomové práce.

Předem děkuji za spolupráci.

1. OBECNÉ

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Váš rodinný stav:

- svobodný/á
- ženatý/vdaná
- rozvedený/á
- vdovec/vdova

3. Váš věk:

- 15-19
- 20-35
- 36-49
- 50 a víc

4. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní
- vyučen/středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší střední
- vysokoškolské

5. V jakém oddělení ve společnosti pracujete:

- ekonomika
- řízení jakosti
- technická příprava
- nákup, prodej, sklad
- výroba
- služby (servis)

6. Jak byste zařadil/a svou pracovní pozici:

- pomocná profese (úklid, údržba)
- řadový zaměstnanec bez podřízených
- nižší management (1-3 podřízení)
- střední management (4-10 přímo nebo nepřímo podřízených)
- vyšší management (11 a více přímo nebo nepřímo podřízených)

7. Jak dlouho ve společnosti pracujete:

- méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- více než 5 let

8. Jak dlouho myslíte, že v této společnosti bude ještě pracovat:

- asi 1 rok a méně
- 1-3 roky
- dlouhodobě více než 3 roky

## 2. PRÁCE V PODNIKU

9. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci:

- tým
- samostatná práce

Na otázky č. 10 a 11 odpovídejte, pokud pracujete v týmu.

10. Jste spokojen/a s tím jak tým funguje:

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

11. Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování:

- ano
- ne

12. Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary společnosti, pokud s nimi spolupracujete:

- velmi dobrá
- dobrá
- horší
- žádná spolupráce

13. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu:

- ano, víc než si přeji
- občas
- přiměřeně k pracovní pozici
- ne, nejsem ve stresu

14. Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete:

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

15. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás očekávají:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

16. Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odvedli kvalitní práci:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

17. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti:

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a



18. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

19. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

20. Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

21. Jste dobře informován/a o cílech a posláních společnosti:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

22. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

23. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

24. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení:

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

25. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

### 3. OSOBNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ

26. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

27. Podporuje tato společnost Váš osobní rozvoj nebo profesní růst nebo se o ně staráte sám/sama:

Osobní rozvoj:

- společnost
- sám/sama osobně

Profesní růst:

- společnost
- sám/sama osobně

28. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci:

- ano
- ne

29. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

30. Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného.

Jde o osobu, která je nejbližší „nad“ Vámi ve firemní hierarchii a která Vám může přímo dávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi vašeho nadřízeného: (hodnot'te jako ve škole)

- odborná způsobilost
- dovednost dobře zadávat práci
- pomoc s mým profesním rozvojem
- lidský přístup
- předávání informací
- umění zhodnotit mou práci
- umění vést lidi

#### 4. PRÁCE NA PRACOVIŠTI

31. Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly:
- dělám, to co umím nejlépe
  - dělám jiné věci
32. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete:
- ano
  - ne
33. Jak hodnotíte své pracovní prostředí:
- vyhovující
  - částečně vyhovující
  - částečně nevyhovující
  - nevyhovující
34. Jsou podle Vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni:
- určitě ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - určitě ne

**Příloha č. 2**

**TBSD – test barevně sémantického diferenciálu**

Klíčové slovo	Barvy			Vědomí
radost				
práce				
matka				
samota				
minulost				
já (sám)				
děti				
útočit				
život				
otec				
zábava				
smrt				
sex				
klid				
bolest				
kamarádi,kamarádky				
úzkost				
ticho				
hádky				
ideální žena				
vítězství				
strach				
nuda				
lidé				
nemoc				
ideální muž				
vzdělání				
rvačka				
léky				
dětství				
manžel(ka)				
hluk				
muži				
štěstí				
nálada				
změna				
snění				
ideál já				
milenec/milenka				

Pořadí barev:

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

domov					
ženy					
povinnosti					
budoucnost					
pracoviště					
sny					
být první					
láska					
nadřizený					
únava					
intimní styk					
alkohol					

## Příloha č. 3

## Analýza society – správa

Klíčové slovo	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda	Asociace	
radost	16.00	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00
práce	27.00	3.50	3.50	0.00	1.00	0.50
matka	10.00	1.00	1.50	-0.50	0.00	0.00
samota	30.00	3.50	3.00	0.50	0.00	0.00
minulost	16.00	2.00	1.50	0.50	0.00	0.00
já (sám)	19.00	2.50	1.50	1.00	1.00	0.50
děti	15.50	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00
útočit	15.00	2.00	3.00	-1.00	0.00	0.00
život	19.00	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00
otec	20.00	2.50	2.50	0.00	0.00	0.00
zábava	18.00	2.00	1.50	0.50	0.00	0.00
smrt	30.00	3.50	4.00	-0.50	1.00	0.50
sex	17.50	2.00	1.50	0.50	0.00	0.00
klid	15.50	2.00	1.50	0.50	1.00	0.50
bolest	17.00	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00
kamarád	17.00	2.50	2.00	0.50	0.00	0.00
úzkost	24.50	3.00	2.50	0.50	1.00	0.50
ticho	10.50	1.00	1.50	-0.50	0.00	0.00
hádka	14.00	1.50	4.00	-2.50	1.00	0.50
ideální žena	27.00	3.50	1.50	2.00	0.00	0.00
vítězství	22.50	3.00	2.00	1.00	0.00	0.00
strach	24.50	2.50	4.00	-1.50	2.00	1.00
nuda	22.00	3.00	3.50	-0.50	0.00	0.00
lidé	16.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50
nemoc	23.50	2.50	4.00	-1.50	0.00	0.00
ideální muž	18.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50
vzdělání	13.50	1.50	2.00	-0.50	0.00	0.00
rvačka	16.00	2.00	4.00	-2.00	1.00	0.50
léky	15.00	1.50	2.00	-0.50	2.00	1.00
dětství	17.00	2.00	1.50	0.50	1.00	0.50
manžel	20.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50
hluk	22.50	3.00	2.50	0.50	2.00	1.00
muži	18.50	2.00	2.50	-0.50	0.00	0.00
štěstí	20.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00
nálada	18.50	2.00	2.00	0.00	2.00	1.00
změna	20.00	2.50	3.00	-0.50	2.00	1.00
snění	15.50	1.50	1.50	0.00	1.00	0.50
ideál já	21.50	3.00	3.50	-0.50	1.00	0.50
milenka	14.00	1.50	2.50	-1.00	1.00	0.50
domov	19.50	2.50	1.50	1.00	0.00	0.00
ženy	17.00	2.50	1.50	1.00	0.00	0.00
povinnosti	18.00	2.00	3.50	-1.50	1.00	0.50
budoucnost	15.00	1.50	2.50	-1.00	1.00	0.50
pracoviště	18.50	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00

sny	19.50	2.50	2.50	0.00	0.00	0.00
být první	19.00	2.50	1.00	1.50	0.00	0.00
láska	22.50	3.00	2.00	1.00	1.00	0.50
nadřizený	26.50	3.50	2.00	1.50	1.00	0.50
únava	22.50	3.50	4.00	-0.50	1.00	0.50
intimní styk	17.50	2.00	2.00	0.00	2.00	1.00
alkohol	20.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50

## Příloha č. 4

## Analýza society - nákup a prodej

Klíčové slovo	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda	Asociace	
radost	13.00	1.50	1.50	0.00	1.00	0.50
práce	11.00	1.00	2.50	-1.50	2.00	2.00
matka	13.50	2.00	2.50	-0.50	0.00	0.00
samota	32.50	4.00	3.50	0.50	0.00	0.00
minulost	16.50	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00
já (sám)	22.50	3.00	1.50	1.50	1.00	0.50
děti	18.50	2.50	1.50	1.00	0.00	0.00
útočit	18.00	2.00	4.00	-2.00	1.00	0.50
život	20.50	2.50	3.00	-0.50	2.00	1.00
otec	18.50	2.50	1.50	1.00	0.00	0.00
zábava	11.50	1.50	2.00	-0.50	1.00	1.50
smrt	20.00	2.00	4.00	-2.00	0.00	0.00
sex	18.00	2.00	1.50	0.50	2.00	1.00
klid	23.50	3.00	1.50	1.50	1.00	0.50
bolest	22.50	2.50	4.00	-1.50	0.00	0.00
kamarád	17.50	1.50	2.00	-0.50	1.00	0.50
úzkost	22.00	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00
ticho	25.50	3.50	2.00	1.50	1.00	0.50
hádky	19.00	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00
ideální žena	21.50	2.50	1.50	1.00	1.00	1.00
vítězství	14.50	1.50	2.50	-1.00	1.00	1.50
strach	14.50	1.50	2.00	-0.50	0.00	0.00
nuda	22.50	2.50	2.00	0.50	1.00	0.50
lidé	15.50	2.00	2.00	0.00	1.00	1.00
nemoc	23.50	3.00	3.00	0.00	1.00	0.50
ideální muž	23.00	3.00	1.50	1.50	1.00	0.50
vzdělání	20.50	2.50	1.50	1.00	1.00	0.50
rvačka	15.50	1.50	3.50	-2.00	2.00	2.50
léky	21.50	3.00	3.50	-0.50	1.00	0.50
dětství	15.50	1.00	1.50	-0.50	0.00	0.00
manžel	17.50	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50
hluk	16.00	2.50	2.50	0.00	0.00	0.00
muži	15.50	1.50	2.50	-1.00	1.00	0.50
štěstí	21.50	2.50	1.00	1.50	1.00	0.50
nálada	15.00	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00
změna	13.50	2.00	2.50	-0.50	2.00	1.00
snění	17.00	2.00	1.50	0.50	1.00	0.50
ideál já	17.00	2.50	2.50	0.00	1.00	0.50
milenka	14.50	2.00	1.00	1.00	1.00	0.50
domov	13.50	1.50	3.50	-2.00	1.00	0.50
ženy	14.00	2.00	1.50	0.50	1.00	0.50
povinnosti	18.50	2.50	1.50	1.00	0.00	0.00
budoucnost	14.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	0.50
pracoviště	18.00	2.50	3.50	-1.00	1.00	0.50



sny	13.50	1.50	2.00	-0.50	1.00	0.50
být první	20.50	2.50	1.50	1.00	1.00	0.50
láska	19.00	2.00	2.00	0.00	1.00	0.50
nadřizený	21.00	2.50	3.00	-0.50	0.00	0.00
únava	12.50	1.00	3.50	-2.50	2.00	1.00
intimní styk	11.00	1.50	2.00	-0.50	1.00	0.50
alkohol	22.00	2.50	2.00	0.50	0.00	0.00

## Příloha č. 5

## Analýza society - výroba a servis

Klíčové slovo	Součet	Nevědomí	Vědomí	Shoda	Asociace	
radost	16.50	2.00	1.50	0.50	1.00	1.00
práce	15.00	2.00	2.50	-0.50	1.00	1.00
matka	21.50	2.50	3.50	-1.00	0.00	0.00
samota	15.00	2.50	2.50	0.00	1.00	0.50
minulost	22.50	3.00	1.50	1.50	1.00	1.00
já (sám)	20.00	2.50	2.50	0.00	1.00	1.50
děti	22.50	3.50	2.00	1.50	1.00	1.00
útočit	19.50	2.50	4.00	-1.50	1.00	0.50
život	25.50	3.50	1.50	2.00	0.00	0.00
otec	17.50	2.50	2.50	0.00	2.00	1.00
zábava	18.00	2.50	2.00	0.50	0.00	0.00
smrt	20.50	3.00	4.00	-1.00	1.00	0.50
sex	23.50	3.50	1.50	2.00	1.00	1.00
klid	24.00	3.00	3.00	0.00	1.00	0.50
bolest	18.50	2.50	3.50	-1.00	0.00	0.00
kamarád	23.00	2.50	3.50	-1.00	2.00	1.50
úzkost	14.00	1.50	2.00	-0.50	0.00	0.00
ticho	14.50	2.00	4.00	-2.00	1.00	0.50
hádky	24.00	3.50	2.50	1.00	0.00	0.00
ideální žena	15.50	2.00	3.00	-1.00	1.00	0.50
vítězství	16.50	2.00	2.50	-0.50	1.00	1.00
strach	13.00	2.00	3.50	-1.50	1.00	1.50
nuda	22.00	3.50	2.50	1.00	1.00	0.50
lidé	23.00	3.00	2.00	1.00	1.00	0.50
nemoc	24.50	3.00	4.00	-1.00	1.00	0.50
ideální muž	22.50	2.50	2.00	0.50	0.00	0.00
vzdělání	20.50	3.00	3.00	0.00	1.00	0.50
rvačka	19.00	3.00	1.50	1.50	0.00	0.00
léky	23.50	3.00	3.00	0.00	1.00	1.50
dětství	21.50	2.50	3.00	-0.50	1.00	0.50
manžel	15.00	2.00	3.00	-1.00	1.00	0.50
hluk	15.50	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00
muži	21.00	2.50	3.00	-0.50	1.00	1.00
štěstí	25.00	4.00	2.00	2.00	0.00	0.00
nálada	24.00	2.50	3.50	-1.00	2.00	1.00
změna	24.50	3.00	2.50	0.50	1.00	1.00
snění	18.00	2.50	2.00	0.50	2.00	1.00
ideál já	16.00	2.50	2.50	0.00	0.00	0.00
milenka	19.00	2.50	2.50	0.00	1.00	1.00
domov	16.00	2.50	2.50	0.00	1.00	0.50
ženy	17.50	2.50	2.00	0.50	1.00	0.50
povinnosti	21.50	2.00	3.00	-1.00	0.00	0.00
budoucnost	15.50	2.00	2.50	-0.50	0.00	0.00
pracoviště	21.00	2.50	3.50	-1.00	1.00	1.50

sny	21.50	3.50	1.00	2.50	2.00	1.50
být první	25.50	3.00	3.00	0.00	2.00	1.00
láska	23.50	3.50	3.00	0.50	1.00	1.00
nadřizeny	20.00	2.50	2.50	0.00	1.00	0.50
únava	17.50	2.00	2.00	0.00	0.00	0.00
intimní styk	23.50	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00
alkohol	22.00	3.00	3.00	0.00	1.00	0.50

## Shrnutí – Summary

### Nové směry v řízení lidských zdrojů a podniková kultura

Cílem této práce bylo specifikovat zaměření na nové směry řízení lidských zdrojů v návaznosti na podnikovou kulturu ve vybraném podniku. Pro získání potřebných informací byla vybrána společnost BaK systémy s. r. o. z Písku. Pro uplatnění na trhu práce je důležité vzdělání. Souhrnně lze konstatovat, že existují tři oblasti formování a zdokonalování zaměstnanců: oblast vzdělávání, oblast klasifikace (profesní), oblast rozvoje. Pro přehlednější orientaci a porovnání výsledků byla společnost rozdělena na tři střediska: správa, nákup a prodej a výroba a služby. Z celkových výsledků je patrné, že se zaměstnáním v této společnosti jsou zaměstnanci spokojeni a považují tuto společnost za prosperující.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, podniková kultura, vzdělávání zaměstnanců, celoživotní vzdělávání

### New trends of human resources management and a business culture

The objective of this diploma thesis was to specify focuses on new trends in human resources management in connection with a corporate culture in a chosen company. A company BaK systémy s. r. o. from Písek has been chosen for this purpose. The education is an important aspect for assertion in a labour market. Generally speaking, there are three spheres of training and developing employees' skills: educational sphere, professional classification sphere, and development sphere. For a better orientation and comparison of the results, the company was divided into three centres: management, purchase and sale and production and services. It is apparent from the overall results that the employees are satisfied with an employment in this company and they consider the company to be prosperous.

Key words: human resources management, corporate culture, education of employees, life-long education.

