

Firemní kultura a personální management

Zdeněk Permedla

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk PERMEDLA**
Osobní číslo: **H118230**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura a personální management**

Zásady pro vypracování:

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

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

- na utváření a implementaci firemní kultury uvnitř organizace;
- na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů;
- na personální organizace ve vztahu řízení a vedení lidských zdrojů.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na zjištění vnitřofiremních vztahů.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Brooks, I. **Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.** Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9.

Mazák, E. **Firemní kultura a etické kodexy.** Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, ISBN 978-80-7265-075-0.

Pfeifer, L. **Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.** Praha: Grada, 1993, ISBN 80-7169-018-x.

Šigut, Z. **Firemní kultura a lidské zdroje.** Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7.

Váchal, J. **Personální management. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, ISBN 978-80-903888-8-8.**

Walker, J. **Moderní personální management nejnovější trendy a technologie.** Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0449-8.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Zdeněk Permedla

Jméno, příjmení studenta

V Brně 21. 3. 2014

Podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Předmětem této práce „Firemní kultura a personální management“ je analýza firemní kultury vybrané společnosti a její vliv na podnikovou kulturu české firmy.

V teoretické části je uveden základní přehled o problematice firemní kultury, hodnotách, normách, artefaktech, stylu vedení, zdrojích firemní kultury.

Následující část se věnuje definicím personálního managementu a řízení lidských zdrojů.

Základním principem těchto kapitol je rozlišení oblastí personální práce a personální politiky v prostředí firemní kultury.

Praktická část mé práce se zaměřuje na ověření hypotéz vyplývajících z podmínek firemní kultury vnitřního prostředí determinující jednotlivé aspekty personální práce v závislosti na problematiku řízení lidských zdrojů, o kterou opírám svoje teoretické poznatky.

Klíčová slova:

Firemní kultura, personální management, řízení lidských zdrojů, styl vedení, personální optimalizace, personální politika.

ABSTRACT

The issue of this work “Company Culture and Personal Management” is analysis of company culture of a selected company and its impact on company culture of a Czech firm.

In theoretical section provides a basic overview listing the problems of company culture, values, norms, artefacts, leading style, sources of company culture.

The following part deals with definitions of personal management and management of human resources.

The basic principal of these chapters is differentiation of areas of personnel work and personnel policy in the environment of company culture.

The practical section focuses on verification of hypotheses emerging from the conditions of interior company culture leading to individual aspects of personnel work dependant on the problems of management of human resources, on which I base my theoretical knowledge.

Keywords:

Company culture, personnel management, management of human resources, leading style, personnel optimisation, personnel policy.

Velmi děkuji svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za to, že mě patřičně usměrňoval, za jeho hodnotné rady, strávený čas a hlavně za myšlenky, které jsem při psaní aplikoval.

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KULTURA	11
1.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA.....	12
1.1.1 Hodnota	16
1.1.2 Normy	17
1.1.3 Artefakty	18
1.1.4 Styl vedení.....	18
1.2 ZDROJE FIREMNÍ KULTURY	19
2 POJETÍ SOUČASNÉHO MANAGEMENTU	20
2.1 OBECNÉ POJETÍ ORGANIZACE	21
3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
3.1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	22
3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3.3 ODLIŠNOSTI MEZI PERSONÁLNÍM MANAGEMENTEM A ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
4 ZÁSADY PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE	25
4.1 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ	25
4.2 PSYCHICKÝ STRES	27
5 ČINNOSTI UPLATŇOVANÉ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
5.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
5.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 METODOLOGIE	32
6.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
6.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU	34
6.3 PROFIL ORGANIZACE	34
6.4 SBĚR DAT	34
6.5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	35
6.5.1 Nástrojárna – dělníci	36
6.5.2 Nástrojárna – THP.....	55
6.6 ETIKA VÝZKUMU	71
6.7 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	72
6.7.1 Hypotézy: Nástrojárna – dělníci.....	72
6.7.2 Hypotézy: Nástrojárna – THP	74
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	80
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	83

ÚVOD

Firemní kultura často označovaná také jako „podniková“ vyjadřuje určitým způsobem charakter firmy, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy, celkovou atmosféru, ovzduší v organizaci. V souvislosti s firemní kulturou hovoříme také o firemním chování, které je touto kulturou ovlivňováno či určováno.

V současnosti téměř nikdo nepochybuje o tom, že úspěšnost organizací a firem závisí na lidech a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje a bude se nadále rozvíjet, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije. Na základě uvedeného si položíme otázku. Co vlastně ve skutečnosti znamená „firemní kultura“? Představy a názory lidí o tom, co to vlastně je, se mohou výrazně lišit. Když se navíc řekne změna firemní kultury, stane se pojem ještě více nejasným či v podstatě neuchopitelným.

Další neméně důležitou otázkou zvolené bakalářské práce se stává pojem **personální management**. Tento je definován především jako soubor odborných postupů a praktik uplatňovaných v organizacích odborníky na personál (personalisty) a specializovanými personálními organizačními útvary za účelem personální optimalizace organizací a to s ohledem na průběžné, provozní i rozvojové a strategické organizační cíle, proto se personální management zabývá především získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných konkrétní organizací. Dále se také věnuje studiu, jakým způsobem zaměstnavatel získává, rozvíjí, využívá a udržuje správný počet a typ pracovníků ve firmě. Cílem tedy je dávat dohromady muže a ženy, z nichž je organizace složena, umožnit jim, aby co nejvíce přispívali k úspěchům organizace, a současně brát ohled na blaho a prospěch jednotlivců i pracovních skupin.

Téma své bakalářské práce jsem zvolil především s ohledem na svoje praktické zkušenosti z několika pracovních kolektivů a v návaznosti na konkrétní zkušenosti z různorodých projevů sociálního a firemního prostředí, ve kterém jsem měl možnost pracovat.

V teoretické části se chci věnovat základním oblastem, které vymezují velmi rozsáhlou perspektivu lidského chování v pracovním prostředí, kde vznikají ucelené a tradiční formy firemní kultury. Všechny soubory tohoto chování, ať už pod vlivem norem, které jsou pro různá pracoviště stanovovány například ve formě „Etických kodexů“ nebo v podobě neformálního způsobu chování jednotlivců, které se následně domestikuje do projevů ostatních jedinců v pracovním kolektivu, popřípadě projevy, které jsou umělým způsobem vyžadovány v návaznosti na mezinárodní standardy, které jsou začleněny do pracovního chování jednotlivců a následně jsou těmito jednotlivci přisvojovány jako normalizované projevy chování na pracovišti. V obou případech chci vymezit především teoretickou rovinu na základě, které jsme schopni pochopit principy firemní kultury v organizaci.

Cílem teoretické části bakalářské práce je provedení diskurse směrem k soudobé pokročilé koncepci vycházející z personálního managementu a na něj přímo navazující koncepci nazývané řízením lidských zdrojů, která má zásadní význam pro efektivní řízení organizací různého druhu. Soustředím se především na přiblížení dané problematiky, která je velmi obsáhlá a hůře uchopitelná, jelikož se skládá z řady různorodých oblastí. Pokusím se objasnit a dát ucelenou představu, co je chápáno nejen pod pojmem firemní kultura a personální management, ale také, jak lze získané a shromážděné informace skutečně využít v rámci organizace jako celku.

V praktické části se zaměřím především na potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které jsem stanovil pro vědeckovýzkumnou formu metod přímého zkoumání chování, projevů, reakcí, volných postupů dotazovaných respondentů, kteří odpovídali na otázky týkající se

pracovního prostředí, firemní kultury, komunikace na pracovišti a především pracovní spokojenosti.

Praktická část dotazníkovou metodou řeší následující problematické otázky:

- Hypotéza č. 1: Zaměstnanci firmy mají povědomí, co je firemní kultura a personální management.
- Hypotéza č. 2: Firemní kultura a personální management ovlivňuje chod celé firmy napříč celým zaměstnaneckým spektrem.
- Hypotéza č. 3: Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s tokem informací a jejich informovaností.
- Hypotéza č. 4: Zaměstnanci preferují rodinný (přátelský) přístup řízení firmy za předpokladu nižších výdělků.
- Hypotéza č. 5: Zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení mají pojem o pracovních povinnostech a složitostech zadaných úkolů svých nejbližších nadřízených, potažmo top managementu.

Celkově chci svojí prací obsáhnout nejenom teoretické vymezení problematiky personální práce v návaznosti na firemní kulturu, ale chtěl bych praktickým vyhodnocením pracovní atmosféry v konkrétním podniku získat ověřovací vzorce chování jednotlivců a skupin v prostředí firemní kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURA

Tento výrazově jednoznačný pojem jen zdánlivě odpovídá tématu, které se zabývá personálním řízením a systémy řízení firem a podniků. Přesto, že jde o obecný popis, který vystihuje spíše obecné společenské projevy explicitně navázané na historické, společenské, ekonomické a eticky zhmotněné v tomto pojmu, můžeme s touto terminologií zcela bez jakýchkoliv pochyb operovat právě v tak rozsáhlém prostoru, jakým je personální management a řízení lidských zdrojů a to především v manažerském pojetí.

Kultura je pak považována za základní společenskou normotvornou hodnotu projevů jednotlivých prvků, které jsou začleněny do principiálních a strukturálně systematicky řízených procesů v souvislosti s jevy, pochody a následnými projevy a důsledky samotné činnosti těchto prvků, které vstupují do prostředí, ve kterém jsou tyto hodnoty vytvářeny, neustálými změnami formovány a nakonec stabilizovány.

Pojem kultura v obecné rovině nesouvisí se světem ekonomiky, a přesto má jak v ekonomickém, tak v podnikovém hospodářství svoje absolutně výsadní postavení. V souvislosti s kulturou v podnikovém a firemním prostředí je často spojována úspěšnost a spokojenost personálních zdrojů, které se na ekonomice a úspěchu samotného podnikatelského či firemního subjektu podílejí.

Pro samotné pochopení vlivu a významu takto abstraktně pojatého termínu „kultura“ je bezpodmínečně nutné zkoumat a využívat získaných informací z oborů jakými jsou psychologie, antropologie, sociologie a svoji nedílnou pozici v úspěšném zkoumání a následné aplikovatelnosti do praxe řízení podniků má bezesporu také metodologie, statistika a filozofie.

Díky takto obsáhle pojaté oblasti je velmi složité definovat pravý a jediný význam pojmu kultura a proto také v odborné literatuře nebo v odborně pojatých internetových zdrojích jenom velmi složitě hledáme jednoznačné vyjádření, které by se pro využití v této bakalářské práci dalo zcela bez výhrad začlenit do charakteristiky kultury a podnikové kultury.

Samotné pojetí tohoto tématu je jak z historického, tak z vědeckého hlediska velmi složitým fenoménem.

Z historického hlediska lze poprvé hovořit o vymezení významu pojmu „kultura“ abstraktním projevem v Německu v 18. století, což nám z vědeckého hlediska nejlépe popisuje Šroněk¹.

V Evropském pojetí se pak dá hovořit o dalším výskytu tohoto pojmu v devatenáctém století ve Francii, kde jde především o charakteristiku spíše jako zkulturňování – kultivaci v zemědělství.

Teprve na počátku 20. století se pojem „kultura“ rozšířil do anglosaských zemí, odkud se do podmínek střední Evropy posunul ve svém do dnešního dne nejrozšířenějším pojetí v souvislosti s uměním, kdy hovoříme o kultuře jako o projevu umělecké činnosti.

Podíváme-li se na historickou a vědeckou hodnotu pojmu „kultura“ z hlediska nejčastěji citované definice E. B. Tylora z roku 1871, pak:

„Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje přede-

1 ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 168 s. ISBN 80-247-0012-3, s. 10.

vším normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.“²

Nový a Schroll-Machl³ využívají definice kultury, kterou popisuje A. Thomase jako „uni-verzální pojem, specifický pro určitou skupinu obyvatel, projevující se v tzv. orientačním systému. Obsahem tohoto projevu je pak řeč, gestikulace, mimika, oblečení a ostatní společenské prvky. *Orientační systém* se stává jakousi tradicí a je přesouván do další generace.

Pro účely této práce je pro nás snad nejlépe použitelná a uchopitelná definice moderního pojetí, která se na veřejně dostupném zdroji objevuje v tomto širším popisu jako všechno to, s čím se člověk nerodí, ale

- co se musí naučit, aby se stal platným členem své společnosti;
- co sám většinou nevytváří, nýbrž přejímá od starších;
- co je spíše kolektivním a často anonymním, nastřádaným dílem mnoha generací;
- co se udržuje tím, že se o to lidé starají a pečují;
- co dané společenství spojuje a zároveň odlišuje od jiných⁴.

1.1 Pojem firemní kultura

Firemní kultura je souhrnem psaných i nepsaných pravidel, které ovlivňují chování pracovníků celé firmy. Problematika firemní kultury souvisí i s jednotlivci.

I když je konkrétní vymezení pojmu firemní kultura poněkud složité a různorodé, existuje mnoho rámcových představ soudobých autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Samotná definice v sobě zahrnuje sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují ve většině podniků a firem. Tato oblast problematiky firemní kultury determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v podnicích, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání jednotlivců a skupin, zároveň je také zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti, což jsou velmi silné atributy v projevech firemní kultury.

Firemní kultura je ve své podstatě silně pozitivním prvkem a vzorcem vzájemně sdílených základních přesvědčení, které si skupina zaměstnanců při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považované za platné a díky tomuto fenoménu platnosti jsou také předávány novým členům firmy jako fungující vzorce vnímání, myšlení a cítění, které jsou ve vztahu k těmto problémům ty správné.

Jestliže mám všeobecně definovat firemní kulturu, pak mohu tuto rozsáhlou oblast chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- atributy, které jsou sdílené v rámci celého podniku a firmy,
- projevují se v myšlení, cítění a chování členů podniku a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy⁵.

² TYLOR, E. B. Primitive culture. Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. London: J. Murray, 1871. citováno z NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0, s. 77-78.

³ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-7261-121-6, s. 11.

⁴ Wikipedie, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>

Podle Nového základní rovina podnikové kultury je závislá na celkovém pohledu na život, svět a souvisí s přístupem k životu jednotlivých zaměstnanců. Firemní kultura působí absolutně samozřejmě, nevědomě, automaticky, bez zvažování následků pro sebe i pro organizaci a bez přemýšlení⁶.

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o řadu zcela abstraktních výrazů, jako například, hodnoty, vnímání, citění a ostatní velmi těžce definovatelné nebo dokonce popisované vlastnosti jednotlivců či skupin a přesto tyto prvky zásadním způsobem ovlivňují pozitivně i negativně celkový úspěch nebo neúspěch řízení podniků.

Jde tedy o velmi rozsáhlou problematiku personální práce, ve které se projevují zásady vyplývající ze vzorců chování jednotlivých článků pracovního prostředí, a to především v pravidlech SOFTSKILLS.

A právě proto může mít firemní kultura velký vliv na řízení lidí.

Specifikace firemní kultury

Vymezit jednotlivé prvky firemní kultury je skoro nadlidský výkon a to především proto, že firemní kultura nejenom jako pojem, ale spíše jako nástroj používaný pro řízení podniků prostřednictvím řízení lidí, je neustále vyvíjející se systém projevů chování a projevů sdílení tohoto chování.

Pokud máme pochopit alespoň rámcově složky kultury, je nezbytně nutné tyto složky vydefinovat.

Pracovní prostředí je zcela specifickou a lokalizovaně proměnlivou složkou firemní kultury. Obsahuje nejenom endogenní činitele, které zasahují do všech procesů tohoto prostředí z vnějšího směru, ale je především utvářeno vnitřním pojetím samotných činitelů, jejich hodnotami, normami, artefakty, psychosociálními změnami a na to navazujícími zkušenostmi jak v projevech, tak v paměťových efektech zásadních vlivů na utváření normovaných a zaběhlých pravidel.

Díky této skutečnosti dochází ke zcela odlišnému pojetí specifikace firemní kultury, kde je nezbytně nutné odlišit firemní kulturu od pracovního prostředí a od atmosféry, neboli klimatu na pracovišti.

Mnoho manažerů se mýlí ve svém pojetí firemní kultury, když se úzce zaměřují pouze a výhradně na atmosféru svého pracoviště. Takový manažer se specializuje pouze na vnitřní pochody firemní kultury. Ve skutečnosti jde o zcela jedinečný a rozsáhlý komplex vnějších a vnitřních procesů, které ovlivňují jak jednotlivce, tak skupiny, fungující na principu participace a spoluutváření firemních hodnot, které se předávají dalším jedincům v čase a v prostoru, kde lze uplatňovat tyto principy firemní kultury.

Jak uvádí Šigut: „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁷

Chceme – li specifikovat firemní kulturu, bylo by vhodné vyčlenit ryze českou specifikaci, o které se zmiňuje v poznámce překladatel Armstronga v kapitole Kultura organizace v knize Řízení lidských zdrojů, kde v dodatku uvádí o firemní kultuře toto - „*V češtině se*

⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena - Nový, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22.

⁶ NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. s. 14.

⁷ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha 3: Nakladatelství ASPI Publishing, s.r.o., 2004. s. 9.

používá i termín „organizační kultura“, který – stejně jako řada jiných termínů obsahujících přídavné jméno organizační – není z jazykového hlediska vhodný a spíše by odpovídal něčemu jako kultura organizování než kultura organizace jako nějaké entity; problém je v tom, že slovo organizace v češtině znamená jednak činnost, tedy organizování, jednak nějaký organizovaný útvar.“⁸

Jako typický příklad výše uvedeného pojetí a specifikace firemní kultury ve smyslu organizační kultury lze uvést citaci z oficiálního zdroje IPMA (*International Project Management Association – mezinárodní nezisková organizace, která sdružuje více jak 50 zemí celého světa*), kde je pod vlivem projektového řízení a řízení lidských zdrojů uváděná popisná část pojmu kultura takto:

„Projekt je ze strany organizace ovlivňován mnoha faktory. Především se jedná o organizační kulturu (někdy se používají pojmy podniková kultura, firemní kultura.) Tyto pojmy vznikly zobecněním pojmu „kultura“. Ten se obvykle chápe jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Winkler, Petrusek, 1996)⁹.

V této publikaci, která slouží pro účely mladých, začínajících manažerů a projektových manažerů, kterým je v podobě teoreticko-praktické přípravy předkládána základní smyslová část vedení týmů a tím se podporuje jejich kompetence v SOFTSKILLS a firemní kultuře, jsou uváděny konkrétní specifika firemní kultury, nebo, organizační kultury. Příprava těchto manažerů probíhá v prostorách VUT FIT již několikátým rokem a formou certifikace a klasifikovaného zkoušení verifikujícím způsobem manažerů dostávají ucelenou základnu v pojetí projektového řízení, řízení lidských zdrojů a firemní kultury.

Bližší specifikaci firemní kultury je možné podchytit právě z této manažerské přípravy IPMA:

Podle Lukášové (2004), je možno dělit organizační kulturu na prvky materiální a nemateriální povahy.

K materiálním prvkům patří zejména:

- www stránky, různé tištěné propagační materiály, prezentační videa o firmě a jejich výrobcích,
- tiskové a jiné zprávy o firmě, jejím působení a výstupních produktech,
- budovy z hlediska architektury i z hlediska aktuálního stavu a jejich interiéru, včetně jejich okolí a vzhledu prostoru areálu firmy,
- vlastní produkty, zejména jejich design, složitost, kvalita a technické řešení.

K nemateriálním prvkům patří:

- soustava hodnot, které sdílí zaměstnanci ve firmě, tedy to, co pracovníci považují za důležité a nedůležité (např. je podstatné, aby naše projekty probíhaly dobře a byly úspěšně ukončeny),
- postoje zaměstnanců (např. používání zahraničních metod projektového řízení je považováno za zbytečné a nijak přínosné, normy a předpisy jsou brány jako nepří-

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 257.

⁹ Autorský tým: JEŽKOVÁ Zuzana, KREJČÍ Hana, LACKO Branislav, ŠVEC Jaroslav. *Projektové řízení – jak zvládnout projekty*. 1. vyd. -- Brno: Akademické centrum studentských aktivit, 2013; ISBN 978-80-905297-1-7 (brož.). s. 271.

- jemná šikana ze strany úředníků a kde je to možné, tam nejsou dodržovány nebo jsou obcházeny),
- způsoby, jak se pracovníci k sobě navzájem chovají a jak jednají se zákazníky, subdodavateli, veřejností, konkurencí apod.,
 - používané odborné termíny a ustálené výrazy s ohledem na jejich interpretaci (např. optimální průběh projektu), ale také třeba užívání vulgarizmů a nadávek při vzájemné komunikaci ve firmě,
 - různé historky a mýty kolující ve firmě, které slouží buď jako příklady k následování, nebo jako odstrašující příklady, případně k charakteristice některých stránek firmy (např. projektové řízení se už u nás zkoušelo, ale nikoho to tehdy nenadchlo, tak se u nás zamítlo – aniž by tvrzení bylo podpořeno nějakými konkrétními fakty),
 - zavedené zvyklosti a používané ceremonie (např. vyhlašování nejlepšího projektu na konci kalendářního roku, slavnostní zahajování a ukončování projektů),
 - prezentace hrdinů, hodných k následování /např. vyhlašování nejlepších projektových manažerů ve firmě a jejich zařazování do kategorie šampiónů),
 - některé další prvky (např. kariéerní řády, péče o bezpečnost zaměstnanců, finanční ohodnocení práce, chování nadřízených pracovníků k podřízeným a naopak apod.).

Je nutno upozornit, že tyto prvky jsou silně ovlivněny národními zvyklostmi a národní kulturou! Lze těžko očekávat, že typicky japonská firma bude mít stejnou organizační kulturu jako společnost z afrického kontinentu¹⁰.

Jak je patrné z výše uvedeného textu, můžeme o firemní kultuře v souvislosti s řízením lidských zdrojů a manažerským přístupem v řízení systémových procesů v podnikovém prostředí hovořit o všech možnostech vytváření jednotlivých pravidel chování a normotvorných principů v různých manažerských úrovních. Firemní kultura je vytvářena v projektovém, krizovém, změnovém řízení stejně jako v běžném procesu řízení a vedení týmů.

Vše v oblasti firemní kultury pak souvisí s personálním pojetím a systémovým přístupem podle Karla Ludwiga von Bertalanffyho.

Systémovým přístupem se myslí účelový způsob myšlení či řešení problémů (jednání), přičemž jsou zkoumané jevy a procesy chápány komplexně (celistvě) v jejich vnitřních a vnějších souvislostech. Metodickým cílem jeho aplikace v informačním managementu je především pochopit, vhodně formulovat a pomoci řešit zkoumaný problém, resp. jeho části, a to v kontextu organizace, vnějšího prostředí, popř. odpovídajících procesů. Jedním z klíčových pojmů systémového přístupu je pojem systém. Systémem rozumíme účelově definovanou množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti resp. chování.

Jednou z důležitých vlastností systému je jeho struktura - jinak řečeno jak je systém složen z jednotlivých částí. Dalším významným pojmem je okolí systému. Okolí systému tvoří prvky a systémy, které nejsou součástí systému, ale mají na něj určité vazby. Vztah mezi systémem a jeho okolím je dán vstupy a výstupy. Pomocí vstupů působí okolí na systém

¹⁰ Autorský tým: JEŽKOVÁ Zuzana, KREJČÍ Hana, LACKO Branislav, ŠVEC Jaroslav. *Projektové řízení – jak zvládnout projekty*. 1. vyd. -- Brno: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7 (brož.). s. 271 - 272.

a naopak pomocí výstupů ovlivňuje systém své okolí. Systém bez vazeb na okolí se nazývá uzavřeným systémem. Pro management jsou však důležitější systémy otevřené tj. systémy se vstupy a výstupy. Samotný systémový přístup zastřešuje více oborů, mezi které patří např. operační výzkum, systémová analýza, systémové inženýrství, metodologie měkkých systémů, kybernetika. Pro formulaci principů obecné teorie systémů jsou typické interdisciplinární přístup, studium komplexity (složitosti) a vztahu celku a jeho částí (holismus)¹¹.

V rámci specifikace firemní kultury lze vydefinovat další prvky, které pro samotné vymezení může znamenat zásadní posun ve vnímání důležitosti tohoto problematického prvku personálního nebo systémového řízení podniků.

Kulturu pak můžeme charakterizovat následujícími prvky:

- hodnotou,
- normou,
- artefaktem,
- stylem vedení nebo řízení.

Jedním z těchto prvků, který zásadním způsobem ovlivňuje individuální, ale i kolektivní pojetí firemní kultury je:

1.1.1 Hodnota

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být.

Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování.

Některé z nejtypičtějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny jsou:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně.

Hodnoty jsou tím, co je považované za důležité, čemu jednotlivec/skupina přikládá velký význam. Vyjadřují obecné preference a promítají se do rozhodování jednotlivce nebo organizace. Hodnoty představují jádro podnikové kultury a jsou považované za nástroj utváření podnikové kultury. Ty klíčové bývají vyjádřené v etickém kodexu podniku a jsou komunikované uvnitř i navenek – vytváření prestiže podniku.

¹¹ http://cs.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9mov%C3%A9_p%C5%99%C3%ADstupy

V praxi nastává nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a skutečnými. Podnikovou hodnotou může být například spokojenost zákazníků, zodpovědnost za životní prostředí, vzájemná spolupráce apod. Hodnoty představují jádro podnikové kultury¹².

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů.

1.1.2 Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury.

Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:

- jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (**styl řízení**) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;
- **převažující etika práce**, např. „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přiď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“;
- **postavení** – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- **ambice** – očekávají se a schvalují se otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;
- **výkon** – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci;
- **moc** – uznávaná jako způsob života; vykonávaná pomocí politických nástrojů (např. manévrování, manipulování apod.); závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; podílejí se na ní různé úrovně v různých částech organizace;
- **politika** (tj. např. manévrování a manipulování) – rozšířená po celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování;
- **loajalita** – očekává se, že v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“; příliš se v ni nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a přispění k dosažení podnikových cílů;
- **hněv** – otevřeně vyjadřovaný; skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky;
- **přístupnost** – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi;
- **formalita** – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá/nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná

¹² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 21.

pravidla týkající se oblékání¹³.

1.1.3 Artefakty

Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí¹⁴.

V podstatě se jedná o doprovodné způsoby běžného pracovního rytmu, na který jsou jednotliví pracovníci zvyklí z projevů ostatních, v nepsané podobě předávané do principů chování na poradách, jde například i o pracovní prostředí, jazyk a tón, který se používá na pracovišti, v dopisech nebo telefonických rozhovorech.

Kromě těchto aspektů mohou také ve firemní kultuře existovat takzvané „**historické artefakty**“ týmu, kde můžeme hovořit o zvykových skutcích, vyplývajících z minulosti a to především v souvislosti s „kolektivní pamětí týmu“ kde jsou navázány na zažité zkušenosti z různých akcí, ať již pracovních nebo mimopracovních a které zásadním způsobem ovlivňují firemní kulturu v pocitovém měřítku. Takovými historickými artefakty mohou být například společné zážitky z outdoorových aktivit, kde v rámci kolektivní zábavy nebo činnosti dochází k situacím, na které se nezapomíná, případně při řešení složité fáze projektu, kdy je nutno zapojit maximální úsilí a i přes velký časový úsek, který bylo zapotřebí věnovat nad rámec pracovní doby řešení tohoto úkolu, dochází k historickým artefaktům, na které se následně vzpomíná a dokonce se tato vzpomínka, vrytá do paměti týmu, v nepsané podobě předává na další, nové příchozí členy týmu jako zážitková forma utvářející firemní kulturu týmu.

1.1.4 Styl vedení

Styl vedení charakterizuje přístup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů.

Jednu z mnoha klasifikací stylu vedení nám nabízí Armstrong¹⁵ v následujícím rozdělení:

- **Charismatictí / necharismatictí.** Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své schopnosti inspirovat a svou „auru“. Necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své know-how.
- **Autokratictí / demokratictí.** Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, aby nutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.
- **Umocňovatelé / kontroloři.** Umocňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.
- **Transakční / transformační.** Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

K tomu, abychom specifikovali firemní kulturu je zapotřebí také vymežit, jaké jsou zdroje

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 260.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 261.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 261.

této firemní kultury, které ji vytvářejí a ovlivňují ve všech výše zmíněných aspektech

1.2 Zdroje firemní kultury

Odborníci, kteří se zabývají personálním managementem a systémy řízení podniků se shodují na tom, že mezi nejčastější faktory, které ovlivňují firemní kulturu, patří:

- prostředí (vliv sociokulturních faktorů, hlavně národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavky a síly zákazníků, vliv profesionální kultury, atd.),
- zakladatel, nebo dominantní vůdce, vlastníci, management,
- vliv využívaných technologií,
- velikost a délka existence podniku,
- organizační struktura,
- metody a systémy řízení (informační systém, odměňování zaměstnanců, atd.)¹⁶.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena - Nový, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 33.

2 POJETÍ SOUČASNÉHO MANAGEMENTU

Úroveň současného poznání společnosti je bezesporu na tak vysokém stupni dosažených výsledků právě díky managementu, který se projevuje v každé fázi a v každém oboru lidské činnosti a ve společenských systémech a má rostoucí vliv na dynamický vývoj hospodářského, ekonomického spektra naší společnosti.

V průběhu více než stoletého vývoje managementu můžeme sledovat rozsáhlé změny v systému řízení podniků, v teoriích managementu, v praktických dopadech na samotnou strukturu organizačních celků ať ve výrobní, prodejní nebo v terciární vrstvě, tedy ve službách.

Moderní principy řízení podniků přitom díky svému dynamickému rozmachu a dlouholetému výzkumu v oblasti rozšiřování možností úzce souvisí s pochopením lidského potenciálu a tím také v jeho posunování do stále více proklamované části managementu, kterou je specifická oblast – personální management.

Ve skutečnosti ovšem nelze považovat tento rozmach současného managementu za projev pouze posledního století. Vždyť řízení samotné se projevuje ve všech historických etapách vývoje lidského druhu a lze zcela bez nadsázky říci, že ŘÍZENÍ JE STARÉ JAKO SAMO LIDSTVO. Tedy i management je starý jako sama civilizace.

Vývoj managementu v pojetí současnosti je úzce spjat s problematikou postmoderní společnosti, kde je razantním způsobem viditelná změna v základních postojích a ideálech společnosti. Tato změna vychází ze samotné definice postmoderní společnosti.

„Postmoderní společnost je společnost, kde panuje masová lhostejnost, kde převládá pocit neustálého omílání a přešlapování na místě, kde osobní nezávislost je samozřejmostí, kde je nové přijímáno jako staré, kde inovace jsou něčím zcela všedním a kde se už budoucnost nespojuje s nevyhnutelným pokrokem.“¹⁷ Společnost se odklonila tedy od vizí lepších zítřků a zakládá si na prožitku okamžiku a všeho s tím spojené. Snaží se odlišit, uvolnit a dojít k okamžitému osobnímu naplnění. Všichni chtějí žít teď a tady. Spíše dbají o svůj vzhled, než by se snažili o vnitřní naplnění svého života. Svůj čas vyplňujeme mnoha zálibami, pseudo-povinnostmi a zkracujeme si tak společenský i individuální čas¹⁸.

Současný management je díky těmto změnám postaven před zásadní otázkou pracovních cílů, nových nástrojů potřebných k dosahování těchto cílů, zcela odlišných motivačních prvků, které by dokázaly posunout pracovníky blíže ke stanoveným cílům a především je snaha současného managementu zaměřena na pochopení a specifickou práci s lidským potenciálem v nových dimenzích termínů jakými jsou spokojenost a nespokojenost s řízením a vedením v organizaci a v pracovním prostředí, kde jsou vytvářeny hodnoty a kde se firemní kultura projevuje nejčastěji.

V takovémto společenském tlaku se nutně musí projevovat konfrontace s novými prvky řízení pod vlivem modernizace, kybernetizace, komprimace času a nárůstu úkolů, post industrializace a v oblasti lidského kapitálu také se zvyšujícím se psychickým tlakem na výkon a na potřeby jednotlivců a skupin.

¹⁷ LIPOVETSKY, Gilles; BEGIVINOVÁ, Helena. *Éra prázdnoty: úvahy o současném individualismu*. V českém jazyce vydání 4. Praha: Prostor, 2008. 13 s. ISBN 9788072601905.

¹⁸ C. d. str. 13-14

2.1 Obecné pojetí organizace

Pohledem sociologie můžeme dojít k obecné definici pojmu „Organizace“, kde lze tento prvek definovat několika směry a to:

- jak bezprostředně nezávislou strukturní vlastnost chování aktérů (organizovanost),
- tak záměrnou činnost k této vlastnosti vedoucí (organizování)
- nebo výsledek této činnosti, v užším slova smyslu podnik¹⁹.

Dle Buriánka je organizace vymezena jako produkt spojení lidí za účelem výkonu společné činnosti a v takovém případě ji chápeme jako konkrétní, strukturovaný a ohraničený útvar, vymezený i naplněný společenskými vztahy, pro který je charakteristická jednoznačná orientace na realizaci cíle, budování vlastní identity a rozvoje specifické organizační struktury, diferenciací pozic a přítomnost vztahů řízení. Kde jsou k zajištění fungování organizace nutně vymezena určitá základní pravidla koordinace činností, zajištěn systém kontroly a předávání potřebného množství informací, včetně umožnění zpětné vazby²⁰.

¹⁹ LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., *Velký sociologický slovník*. Praha UK: Karolinum, 1996, 1627 s. ISBN 80-7184-311-3

²⁰ BURIÁNEK, J. *Sociologie pro střední a vyšší odborné školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2001, 127 s. ISBN 80-7168-754-5

3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak vyplývá z ukazatelů vývoje lidské společnosti v problematice řízení pracovních procesů, stále více se projevují neustálé změny v systému řízení podniků v návaznosti na měnící se vstupy a tím se také posunují požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců. Tento vývoj ovšem obecně platí také pro člověka jako prvek ve společnosti. Aby se mohl člověk v tomto systému uplatnit a mohl uspokojovat svoje potřeby, stojí před rozsáhlým problémem fungování v komplikovaném světě informací, procesů, cílů a očekávání. Je nucen neustále rozšiřovat a prohlubovat svoje pracovní a sociální kompetence jak v *HARDSKILLS (tvrdých dovedností)*, tak v personálním pojetí *SOFTSKILLS (měkkých dovedností)*.

Rozvoj tvrdých dovedností jako komplementární znalostní portfolio každého jedince je závislý na motivačních prvcích zaměstnavatele stejně jako na motivačních prvcích samotného zaměstnance, u kterého v této souvislosti hraje velkou roli také jeho genotypový potenciál v inteligenčním pojetí jeho vrozené a získané podstaty.

Oproti tomu rozvoj měkkých dovedností, které určují jeho možnosti osobnostního a osobního vývoje, je plně podporováno samotnými sociálními zkušenostmi každého jedince.

Vzdělávání jak v *HARDSKILLS* tak *SOFTSKILLS* se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V postmoderní společnosti je nezbytně nutné nacházet nové metody a kontrolní či řídicí mechanismy, které by dokázaly nejenom udržet, ale především rozvinout další možnosti jednotlivců a týmů a tím také podpořit motivaci a spoluutváření firemní kultury společnosti.

Z širšího hlediska je vhodné věnovat se lidem jako celku, ne pouze jednotlivým oblastem rozvoje pro potřeby konkrétního pracovního nebo sociálního projevu chování.

Jednou z možných variant posunu tohoto fenoménu je personální management jako nástroj řízení lidského kapitálu a pomocí nástroje řízení lidských zdrojů lze dosáhnout vyššího úspěchu a tím i větší spokojenosti jak organizace, tak jednotlivce.

V následujících kapitolách se budeme věnovat komparaci a diverzifikaci pojmů personální management a řízení lidských zdrojů.

3.1 Personální management

Personální management, neboli řízení, se jako koncepce personální práce a politiky vyspecifikovala a lze o ní poprvé hovořit jako o ucelené oblasti už před druhou světovou válkou, především v souvislosti s dynamicky se rozvíjejícím prostředím průmyslu v podnicích, kde bylo zapotřebí reagovat na tyto rozsáhlé změny ve výrobě také rozsáhlými změnami v řízení procesů výroby a s tím spojeným vedením lidského potenciálu pracovních sil. V takových podnicích se projevuje progresivní vedení, orientace na expanzi, ovládnutí co největšího trhu a snaha o eliminaci či doslova likvidaci konkurence.

Vzhledem ke komparaci výrobních vstupů a výstupů a sledováním ukazatelů trhu a konkurence nastal okamžik k důkladné analýze možností, které pro jednotlivé podniky mohly znamenat jedinečnou výhodu na trhu. Tato analýza byla zaměřena nejenom na procesy výroby, jako úkoly, cíle, plány, ale zahrnovala do informační databáze také samotný lidský faktor, který výrobu a následnou složku trhu ovlivňoval – pracovníky, podílející se na výrobních postupech a systému řízení podniku.

Na základě získaných a analyzovaných informací se jako nejméně finančně a organizačně

náročnou metodou k dosažení cíle jevílo hledání a využití konkurenčních výhod skrze zdroje, které byly dostupné – díky lidskému přístupu a týmové spolupráci.

Přetransformováním systému řízení podniku, který se do té doby zaměřil na konkrétní měřitelné cíle a ukazatele výrobních procesů do systému řízení lidských zdrojů došlo k uvědomění si existence jistého nevyčerpatelného zdroje prosperity a konkurenceschopnosti.

Díky vybranému, zformovanému, participujícímu, motivovanému pracovnímu týmu došlo k rychlejšímu dosažení stanovených výkonnostních cílů a vedení si ověřilo v praxi, že tímto zdrojem je člověk, nikoliv technika nebo kvalita surovin.

Tyto pozitivní projevy měly dopad i na důraznější prosazování personální práce v systému organizace a řízení pracovních procesů a lze tak zcela bez nadsázky hovořit o vytvoření zcela specifického druhu systémového nástroje managementu, kterým je řízení prostřednictvím práce s lidským kapitálem a jeho schopnostmi, možnostmi a potřebami.

Díky aktivní roli personální práce dochází ke skutečnému personálnímu řízení.

Aktivní role personální práce s sebou ovšem přinesla další nutný zásah do struktury řízení systémů podniků a to díky vytvoření dalšího organizačního celku, jakým byla personální politika realizovaná prostřednictvím personálních útvarů a oddělení.

Jak uvádí Koubek: „Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce brzy začaly přebírat i jiné organizace. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.“²¹

3.2 Řízení lidských zdrojů

Vzhledem ke stále rostoucím požadavkům vývoje trhu, ať už ekonomického, nebo pracovního, bylo nutné na tento tlak reagovat i v procesech řízení lidských zdrojů prostřednictvím personální práce s kapitálem lidských schopností a dovedností. Tyto reakce na sebe nenechaly dlouho čekat a můžeme hovořit o rozvoji řízení lidských zdrojů v průběhu 50. a 60. let. V tomto období dochází k transformaci nové koncepce personální práce ve vyspělých ekonomických zemích Evropy a Ameriky.

Do popředí řízení organizace se dostává personální práce a tím se stává jádrem a nejdůležitější složkou systému řízení podniků. Toto nové postavení personální práce je charakterizováno kapitálním významem člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu do výrobního procesu a hnací silou činnosti organizace. Ve vývoji personální práce dochází k přesunu od administrativní činnosti k činnosti koncepční, a tím i k řídicí.

3.3 Odlišnosti mezi personálním managementem a řízením lidských zdrojů

V odborné literatuře nalezneme celou řadu komparačních teorií, popisů, specifikací, perso-

²¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3

nálního managementu a řízení lidských zdrojů, ovšem ty nejzásadnější mohou naznačovat uvedené znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem:
Jde především o zaměřenost z hlediska dlouhodobé perspektivy a plánování dlouhodobých důsledků rozhodnutí v oblasti personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace:
V tomto znaku se sleduje především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. V podstatě lze hovořit o uceleném sledování firemní kultury v návaznosti na personální strukturu týmů a jednotlivců, kteří tuto kulturu vytvářejí.
- Personální práce se již neopírá o specializovanou činnost odborných specialistů, ale naopak se stává nedílnou součástí rutinní práce vedoucích pracovníků a manažerů:
Díky situaci, ke které dochází prostřednictvím každodennímu styku vedoucích se svým týmem, dostává se personální práce do popředí zájmu organizací a přechází z administrativní činnosti personálních útvarů na výkonnou činnost samotných manažerů, kteří jsou svým lidem blíže než personální útvary a mohou tedy naplnit úlohu personální práce mnohem rychleji, účelověji a především adresněji.

V tomto moderním pojetí personální práce v systému personálního řízení nelze ovšem opomíjet základní úlohu personálních útvarů, které svojí činností slouží jako podpůrný nástroj personální politiky a plní funkci koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.

Tuto problematiku rozdělení a porovnání personálního řízení a řízení lidských zdrojů popisuje Koubek jako:

- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace),
- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj),
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace²².

Většina odborníků, kteří se v oblasti personálního řízení etablovali, pak popisují první tři odlišnosti jako klíčové a zdůrazňují tyto základní diverzifikace jako zdroj pro pochopení personálního řízení.

²² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3

4 ZÁSADY PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE

V oblasti personální práce je velmi důležité zabývat se personální optimalizací, která je nedílnou součástí úspěšné firemní kultury a následných pozitivních prvků, vyplývajících z optimalizačních procesů.

Zajištění nástroje personální optimalizace, znamená podle autorů Bláhy, Mateiciuse, Kaňákové „dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený (to znamená ani nedostatečný, ani nadbytečný) počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamyšleným rozvojem.“²³

Personální optimalizace je tedy podmínkou efektivní participace zaměstnanců na dosahování stanovených cílů organizace.

Dá se zcela bez nadsázky říct, že personální optimalizace je klíčovou funkcí a hlavním posláním personálního řízení, které se díky tomu nástroji projevuje v řízení lidských zdrojů. Nedostatek potřebných odborníků, jak také uvádí Bláha, Mateicius, Kaňáková, znamená obvykle nekompetentnost v oblastech činnosti firmy postiženým tímto deficitem. Naopak nadbytek zaměstnanců s nevymezenými pracovními povinnostmi a úkoly mívá za následek ztráty spjaté s nižší ekonomickou efektivností. Je tedy žádoucí, aby firma měla přiměřený neboli optimální počet pracovníků s určitými kvalifikacemi a kompetencemi. Optimalizační úloha řízení lidských zdrojů se uskutečňuje obstaráváním, obnovováním a udržováním lidských zdrojů firmy a rozvíjením jejího lidského potenciálu v souladu s jejími aktuálními i budoucími úkoly a potřebami.²⁴

Proto je zapotřebí klást důraz na:

- vnímavost a citlivost managementu firmy – tzn., že zejména vrcholoví manažeři firmy by měli věnovat přiměřený čas a pozornost změnám vnějších faktorů, závazných z hlediska působení firmy,
- rychlou orientaci manažerů v měnících se situacích a jejich schopnost předjímat vývoj závažných trendů a událostí,
- adaptabilitu a pohotové reagování manažerů i ostatního personálu na nově vznikající situace,
- velkou pružnost podnikových systémů při vyhovování vnějších požadavků²⁵.

4.1 Pracovní zátěž

Jak už z názvu vyplývá, jde o spíše negativní dopady pracovních činností, které se mohou projevovat v různých podobách a mohou na jednotlivci zanechat různé známky zhoršeného fyzického nebo psychického stavu.

Pracovní zátěž dělíme na přiměřenou, v případě, že požadavky a podmínky jsou zvládnutelné a člověk se na ně adaptuje v rámci svých adaptačních schopností a na nepřiměřenou,

²³ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., & KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books., s. 40

²⁴ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., & KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books., s. 46

²⁵ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., & KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books., s. 47

kteřá se dělí v závislosti na druhu a množství práce. Nedostatečná pracovní zátěž (podtížení), což je jednostranná, monotónní, nezáživná práce, která ovšem nevede k poruše zdraví. Nadměrná pracovní zátěž (přetížení) v důsledku množství činností, úkolů, podnětů a informací je kvantitativní anebo kvalitativní přetížení, v důsledku zadání vysoce náročného a obtížně zvládnutelného úkolu²⁶.

Velmi častým znakem pracovní zátěže, který souvisí s firemní kulturou a personální prací je samotné prostředí a styl vedení.

V projevech fyzické zátěže se poté objevují somatické příznaky, které znesnadňují nebo dokonce zcela znemožňují pracovní činnost a výkonnost jednotlivce. Z hlediska pracovního prostředí může dojít k základním příčinám ve formě nedostatečného přizpůsobení ergonomie prostředí pro výkon pracovní činnosti bez respektování fyzickým možností pracovníka. Jako příklad mohu uvést nevhodné, nebo nedostatečné pracovní pomůcky nutné pro výkon pracovní činnosti, práce v prostorách, které jsou v létě nedostatečně klimatizované, tedy dochází k přehřívání organismu a tím k menší výkonnosti, naopak v zimě nedostatečně vytápěná místnost a kromě sníženého výkonu může dojít ke zvýšené nemocnosti. Stejně tak světlo hraje svoji nepopíratelnou roli v oblasti fyzické zátěže, kdy nedostatek světla nebo naopak nadměrná světelná kapacita způsobuje fyzické projevy zátěže.

Velmi častým projevem dlouhodobého působení fyzické zátěže je přesun z fyzické do psychické zátěže, kde takto exponovaný pracovník díky dlouhodobému působení stresorů, vyvolávajících netradiční a většinou negativní důsledky svého působení, pod vlivem stresu přechází do psychické zátěže, která se ve svých projevech odrazí v jeho výkonnosti popřípadě v totální frustraci základních potřeb.

V personální práci je nezbytně nutné analyzovat možné mimořádné události, které by mohly vést ke vzniku negativních stimulů ovlivňujících jak fyzickou tak především psychickou stabilitu pracovníků.

K tomuto analytickému postupu by mohl zásadním způsobem pomoci každý manažer svoji personální práci s kolektivem.

Jako možný způsob pro odstranění pracovní zátěže se jeví především proaktivní způsob řešení potenciálního vzniku mimořádných negativních stimulů a dopadů na pracovní výkonnost členů týmu.

Židková popisuje kritéria psychické zátěže jako:

1. nároky na zvýšené činnosti smyslů, zejména vypětí zraku při práci s předměty o malé velikosti a nevhodného kontrastu jasů,
2. nároky na nepřetržité soustředění pozornosti, zejména při napjatém sledování různých dějů, monitorování situace, nepřetržité kontrole kvality,
3. nároky na operativní rozhodování při nedostatku času,
4. nároky na plynulé řešení různých měnících se situací ve spojení s vysokým stupněm zodpovědnosti za případné chybné rozhodnutí,
5. nároky na jednostranné zatížení, monotónní činnosti, vnucené pracovní tempo,
6. nároky na sociální komunikaci s lidmi psychicky postiženými nebo s lidmi ve stresu nepravidelný režim práce a odpočinku,

²⁶ srov. FALEIDE, Asbjørn O, Lilleba B LIAN a Eyolf Klæboe FALEIDE. *Vliv psychiky na zdraví: soudobá psychosomatika*, s. 45

7. práce s osobními ochrannými pomůckami, práce s fyzickým přetížením - vsedě, trvalé stání²⁷.

4.2 Psychický stres

Na základě pracovní zátěže může dojít u pracovníků k projevům, které zásadním způsobem ovlivňují jeho fyzický a psychický stav, což se negativně projeví také v personální práci v projevech jeho chování a výkonnosti.

Oblastí STRESU se zabýval kanadský lékař rakousko-maďarského původu Hans Selye, který vysvětlil vznik, průběh, působení a dopady stresu na lidský organismus.

Existence tak závažné překážky v pracovní výkonnosti dala za vznik pracovní psychologii a ve spojení s personálním managementem a prostřednictvím řízení lidských zdrojů manažerů můžeme dnes hovořit o nutnosti zabývat se touto negativní stránkou pracovního zatížení.

Pro vymezení pojmu psychický stres můžeme použít veřejně dostupnou následující definici:

„**Stres** (angl. *stress* = napětí, namáhání, tlak) je funkční stav živého organismu, kdy je tento organismus vystaven mimořádným podmínkám (**stresorům**), a jeho následné obranné reakce, které mají za cíl zachování homeostázy a zabránit poškození nebo smrti organismu.“²⁸

Z hlediska pracovního prostředí a utváření firemní kultury můžeme pak definovat stres z různých úhlů pohledu díky nesespecifikovaným a objektivně těžko předem definovaným impulsům takto:

„*Jde o zcela specifickou reakci organismu na dlouhodobé působení zcela nespecifických vnějších podnětů, které způsobují fyzickou a psychickou zátěž a ovlivňují tím personální reakce směrem k nedostatečné motivační a pracovní schopnosti jednotlivce*“.

²⁷ ŽIDKOVÁ, Zdeňka. Práce sester na operačním sále [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z http://www.psvz.cz/zidkova/subdir/vyber_dilo.htm

²⁸ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stres>

5 ČINNOSTI UPLATŇOVANÉ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Při řízení lidských zdrojů se v rámci personálního managementu nutně objevují specifické činnosti, které v systému personálních útvarů realizují jak linioví manažeři, tak personalisté ve vzájemné spolupráci. Takové odborné činnosti blíže popisuje Armstrong jako:

Organizace

- *Vytváření organizace* – která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Vytváření pracovních míst* - tzn. rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem či pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.
- *Výkonnost organizace* – podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny²⁹.

Zabezpečení pracovních zdrojů

- *Plánování lidských zdrojů* - tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků³⁰.
- *Získávání a výběr pracovníků* – získávání specifického a určitého počtu a typu lidí pro naplnění potřeb organizace.

Řízení výkonu

- Činnost pro dosažení měřitelných cílů a výsledků, prostřednictvím měření a komparace stanovených výkonů a odvedených úkonů podle předem dohodnutých výkonnostních kritérií.
- Stanovování výkonnostních křivek v návaznosti na personální možnosti a schopnosti.

Rozvoj zaměstnanců

- *Rozvoj a vzdělávání* – cílené a pravidelné působení na osobnostní a odbornou stránku pracovníků, rozvoj sociálních a pracovních kompetencí ve snaze zlepšit a zvýšit jejich akceschopnost a uplatnění v budoucích náročnějších úkolech.
- *Rozvoj manažerů* – zajištění kvality a výkonu manažerů, které organizace využívá pro uspokojení potřeb v souvislosti se systémem řízení a prosperity organizace.
- *Řízení kariéry* – talent management - plánování a rozvoj potenciálu schopných lidí jako personálních rezerv.

Odměňování zaměstnanců

- *Hodnocení práce* – stanovení předpokládané hodnoty odvedených úkolů v návaznosti na předem stanovené cíle a porovnání plnění plánovaných činností vzhledem k času a kvalitě odváděných úkonů. Takové hodnocení se stává kritériem a měřítkem stanovení mzdových možností odměn finančního rázu.

²⁹ ARMSTRONG, A. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing; s. 44

³⁰ KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.; s. 21

- *Odměňování* - a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod³¹.

Zaměstnanecké vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy.
- *Zapojování a participace zaměstnanců* – informování zaměstnanců o důležitých bodech rozhodovacího procesu managementu a zapojení jednotlivců do rozhodovacího procesu obou zúčastněných stran – zaměstnavatel x zaměstnanec.
- *Komunikace* – příprava, zpracování, analýza a následné předání informací zaměstnancům.

Zdraví a bezpečnost a služby pro zaměstnance

- Zdraví a bezpečnost
- Služby pro zaměstnance – systém benefitů a služeb, které poskytuje zaměstnavatel v rámci uspokojování potřeb zaměstnanců.

Kromě výše uvedených činností odborné povahy také nalezneme další aktivity, které doplňují personální řízení.

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

- *Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí* – pracovní podmínky, administrace spojená s povyšováním pracovníků, přesunem pracovníků, s disciplinárním řízením, uplatňování rovnosti příležitostí, řešení případného sexuálního obtěžování, kouření, atd.
- *Personální informační systém* – sestavení počítačové databázové základny, která v oblasti personálních zdrojů znamená výraznou pomoc při rozhodování řízení lidských zdrojů³².

5.1 Personální strategie při řízení lidských zdrojů

Pro každý podnik, dokonce pro každý útvar podniku je nezbytně nutné před započítím realizace personálního managementu prostřednictvím řízení lidských zdrojů stanovit a naplánovat personální strategie, které budou zásadním způsobem podporovat celou strukturu organizace.

V podstatě jde o dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle. Takováto strategie může být metodickým, ale i konkrétním schématem rozvoje organizace a v pojetí personálního řízení lze aplikovat mnoho nástrojů pro dosažení vytyčeného cíle skrze plánování práce s lidským kapitálem.

Jak uvádí Koubek: „Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje o představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“³³

³¹ KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.; s. 21

³² ARMSTRONG, A. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing; s. 44

³³ KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada.; s. 25

Personální strategie vychází ze strategie podniku a zároveň sama jádro podnikové strategie tvoří, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici³⁴.

Pro porovnání uvádím, jak vnímá personální strategii Kociánová, která popisuje, že jde o: „Záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, což má napomoci k dosažení cílů organizace.“³⁵

5.2 Personální politika

V návaznosti na personální strategii, která se v organizaci stává dlouhodobým plánem pro dosažení vytýčeného cíle, je nutné si uvědomit, že k dosažení takového cíle je zapotřebí konkrétního a definovatelného nástroje.

Takovým nástrojem v personálním řízení je bezesporu personální politika, která je konkrétním postupem realizace řízení lidských zdrojů.

To koneckonců popisuje také Armstrong, kdy uvádí, že personální politika podporuje plnění personálních strategií ve všech hlavních oblastech personálního řízení³⁶.

Hlavním zaměřením personální politiky pak zůstává oblast pracovních vztahů, především tím, že popisuje, jak by se mělo s lidmi v organizaci jednat, jaké komunikační styly a nástroje používat v běžném pracovním i lidském procesu, jakou formou dosahovat splnění předem naplánovaných cílů.

Vzájemně dohodnutá, stanovená, dodržovaná a uznávaná personální politika organizace je tím nejlepším nástrojem pro uspokojování potřeb obou stran a tím také pro naplnění pozitivní atmosféry. Vhodně zvolená personální politika je významným nástrojem pro podporu firemní kultury jako jedinečného projevu nepsaných forem lidského vnímání pracovních kompetencí.

³⁴ KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.

³⁵ KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada.

³⁶ ARMSTRONG, A. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing; s. 183

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODOLOGIE

Vzhledem k předem stanoveným cílům mého výzkumu a s ohledem na nutnost měřitelnosti získaných dat, byla pro empirickou část mé práce vybrána metoda kvantitativního vědeckovýzkumného přístupu podle metodologických měřítek vyhodnocování statistických hodnot a údajů získaných dotazníkovým šetřením formou anonymního místního šetření mezi oslovenými respondenty jednoho útvaru, který má společné znaky, rysy a projevy.

Díky konkrétním údajům, získaným v průběhu tohoto šetření lze na základě matematické a statistické analýzy s přesnější pravděpodobností vyhodnotit většinovou reakci dotazovaných respondentů na jejich pocitové a subjektivní vnímání smyslu jednotlivých otázek, které se týkají jak firemní kultury jako celkového pojetí z hlediska společnosti ve které pracují tak především jejich subjektivního pocitového názoru na zaběhlá pravidla a systém řízení v jejich organizaci.

6.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, chci se v praktické části zaměřit především na potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které jsem stanovil pro výzkumnou formu metod přímého zkoumání chování, projevů, reakcí, volných postupů dotazovaných respondentů, kteří odpovídali na otázky týkající se pracovního prostředí, firemní kultury, komunikace na pracovišti a především pracovní spokojenosti.

Pomocí následujících otázek, které obdrží dotazovaní respondenti, chci vyvrátit popřípadě potvrdit hypotézy, které souvisí s firemní kulturou v organizaci.

Tab. 1. Seznam otázek pokládaných respondentům při průzkumu³⁷.

1.	Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.
2.	Můj nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsme informováni o dění na pracovišti a ve společnosti.
3.	Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.
4.	Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.
5.	Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy-uveďte:
6.	Po zavedení procesního řízení se organizace výroby zlepšila. Pokud NE, kde vidíte problém.
7.	Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:
8.	Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?

³⁷ vlastní zpracování

9.	Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.
10.	V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:
	a) pitný režim (chlazené nápoje),
	b) příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití,
	c) 8 hodinová směna,
	d) příspěvek na důchodové připojištění,
	e) klimatizace a odsávání vzduchu,
	f) teplé jídlo v automatech a závodní stravování,
	g) odborná školení,
	h) lepší vybavenost pracoviště (technická, ochranné prostředky,...),
	i) mezilidská komunikace,
	j) prostory pro kuřáky,
k) příspěvek na dopravu.	
11.	Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:
	a) finanční ohodnocení,
	b) lepší mezilidská komunikace a informovanost,
	c) kulturní akce,
	d) 8 hodinová směna,
	e) náhradní volno za práci přesčas,
f) firemní kultura.	
12.	Máte potřebu odborného vzdělávání ve svém oboru - doškolování v odborných kurzech. Pokud ANO - uveďte v jakém.

Praktická část dotazníkovou metodou řeší následující problematiku otázky:

- Hypotéza č. 1: Zaměstnanci firmy mají povědomí, co je firemní kultura a personální management.
- Hypotéza č. 2: Firemní kultura a personální management ovlivňuje chod celé firmy napříč celým zaměstnaneckým spektrem.
- Hypotéza č. 3: Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s tokem informací a jejich informovaností.
- Hypotéza č. 4: Zaměstnanci preferují rodinný (přátelský) přístup řízení firmy za předpokladu nižších výdělků.
- Hypotéza č. 5: Zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení mají pojem o pracovních povinnostech a složitostech zadaných úkolů svých nejbližších nadřízených, potažmo top managementu.

Celkově chci svojí práci obsáhnout nejenom teoretické vymezení problematiky personální práce v návaznosti na firemní kulturu, ale chtěl bych praktickým vyhodnocením pracovní

atmosféry v konkrétním podniku získat ověřovací vzorce chování jednotlivců a skupin v prostředí firemní kultury.

6.2 Charakteristika výzkumného souboru

Mým původním záměrem bylo porovnat dvě na sobě nezávislé organizace, které působí ve zcela rozdílných oblastech. Jedna z těchto firem působí ve výrobní sféře, druhá firma se zabývá prodejem a servisem sanitárního zboží. Bohužel se mi nepodařilo získat souhlas s provedením průzkumu ve druhé společnosti, a proto jsem svůj záměr orientoval na výrobní sféru, kde jsem sice získal souhlas s provedením nezávislého anonymního dotazníkového průzkumu, ovšem z důvodu, které mi jednatel společnosti vysvětlil jako konkurenční důvody, nedal mi souhlas se zveřejněním plného názvu společnosti, ve které byl tento průzkum realizovaný.

Vzhledem k těmto skutečnostem budu velmi krátce popisovat v podkapitole „**6.3 Profil organizace**“ pouze základní informace o společnosti, ve které proběhlo dotazníkové šetření.

Průzkum proběhl na útvaru, kde došlo k rozdělení na skupiny „Dělníci“ a „THP“.

Počet dotazovaných a v místě a čase přítomných dělníků byl 81 a počet THP byl 21.

Všechny údaje získané tímto průzkumem jsou následně vyhodnoceny za útvar jednotlivě a porovnávány vzhledem k celku organizační jednotky.

6.3 Profil organizace

Hlavní náplní organizace, ve které byl prováděn průzkum dat, je strojírenská výroba.

Tato společnost působí na trhu již více než 20 roků a počet kmenových zaměstnanců ve třech lokálně oddělených provozech v severočeském kraji koliduje podle situace se zakázkami, tedy podle pracovních příležitostí a vytíženosti výroby, mezi 300 – 350 zaměstnanci, z toho 2/3 dělnických profesí a 1/3 THP. Výrobky, které vychází z technologického procesu v této firmě, jsou zásadním komponentem pro další segmenty průmyslového trhu a strojírenství.

Ve společnosti je detailně zmapovaný proces vzdělávání, tak jak jsou nastaveny požadavky na vzdělávání a odbornou kompetenci zaměstnanců, dle stanovených vnitřních procesů a norem.

Společnost splňuje certifikaci ISO a ve firmě pravidelně probíhá proces řízení změn a systém řízení jakosti je zajišťován pomocí personálního útvaru, kde je vyčleněný zaměstnanec zaměřený na kontroling a řízení jakosti.

Společnost nemá zákazníky pouze v České republice, její klientelou jsou i zahraniční firmy. Zaměstnanci tedy musí být vybaveni nejen svojí odborností, ale také jazykovými znalostmi a dalšími schopnostmi. Do kontaktu s klientem a vnějším prostředím se dostává cca 1/3 celkového počtu zaměstnanců.

6.4 Sběr dat

Průzkum probíhal v období září – říjen roku 2013 na vyčleněném útvaru výše uvedené společnosti.

Jednalo se o útvar „Nástrojárna“.

Je důležité si uvědomit, že kvalita získaných dat v celém výzkumu může být ovlivněna různými vnějšími i vnitřními vlivy, které v den, místě a čase konání sběru dat mohly ovlivnit subjektivní rozhodování jednotlivých respondentů.

K větší relevantnosti získaných dat mohla přispět samotná forma dotazníku, kdy šlo o zcela anonymní odpovědi a vyplněním neztrácel respondent svoji identitu. Dotazník neobsahoval údaje typu věk, pohlaví, bydliště, délka praxe v organizaci a tudíž nemohlo s největší pravděpodobností dojít ke spárování s konkrétní osobou.

Jednotliví účastníci byli ve skupinách po 10 vždy informováni o účelu, způsobu a cíli tohoto dotazníku.

Každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit se subjektivně k nabízeným otevřeným a uzavřeným otázkám a dokonce měl možnost doplnit svoje vlastní názory, což detailněji popisuje další část mého empirického průzkumu ve vyhodnocovací kapitole.

6.5 Analýza a interpretace dat

V následujících podkapitolách věnuji zásadní část svého empirického výzkumu analýze a interpretaci získaných údajů ve skupinách „Nástrojárna – dělníci“ a „Nástrojárna – THP“.

V každé otázce vyhodnocuji získané informace samostatně a uvádím možné důvody, které stály pravděpodobně za výsledkem.

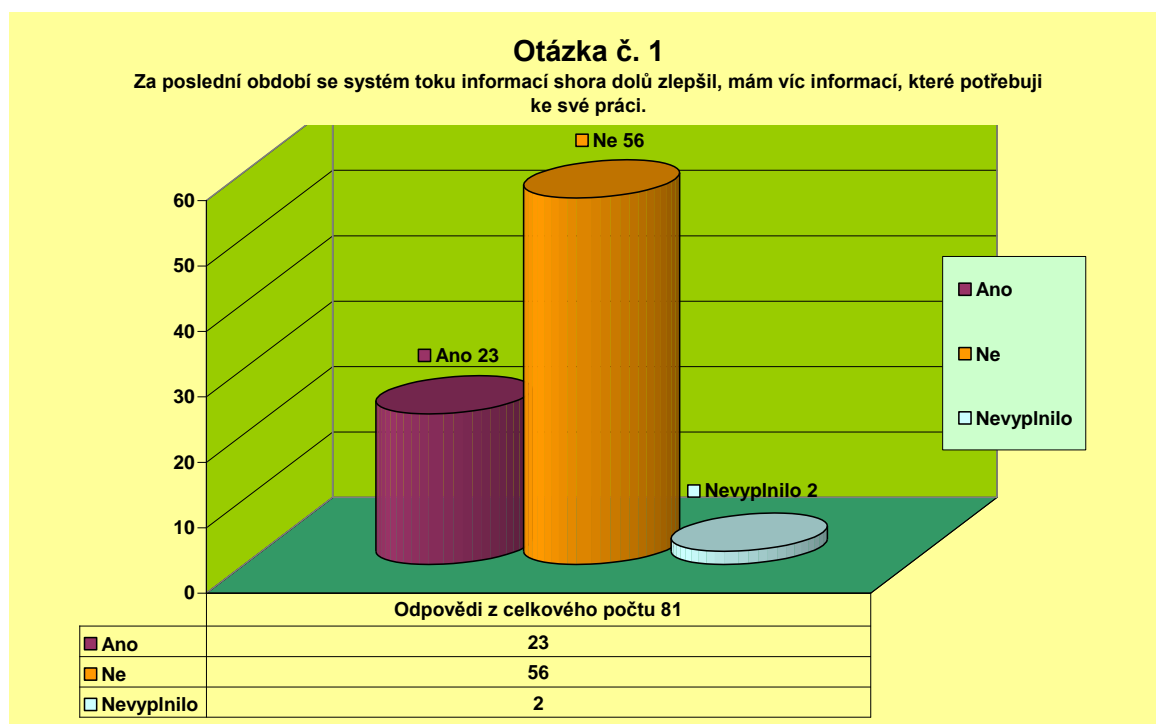
6.5.1 Nástrojárna – dělníci

Otázka č. 1

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.

Tab. 2. Odpovědi na otázku č. 1 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	23	28 %
Ne	56	69 %
Nevyplnilo	2	2 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 1. Graf četností odpovědí na otázku č. 1 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Na otázku, zdali se z kvalitnil tok informací ve směru vertikální sestupné hladiny komunikace, odpovídala více než polovina (56 respondentů - 69%) z dotazovaných respondentů záporně, méně než třetina (23 respondentů - 28%) kladně a zanedbatelný statistický vzorek (2 respondenti - 2%) tuto otázku nevyplnil.

Důvodem může být několik aspektů:

1. nepochopení formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechut' odpovídat a vyjadřovat svoje názory,

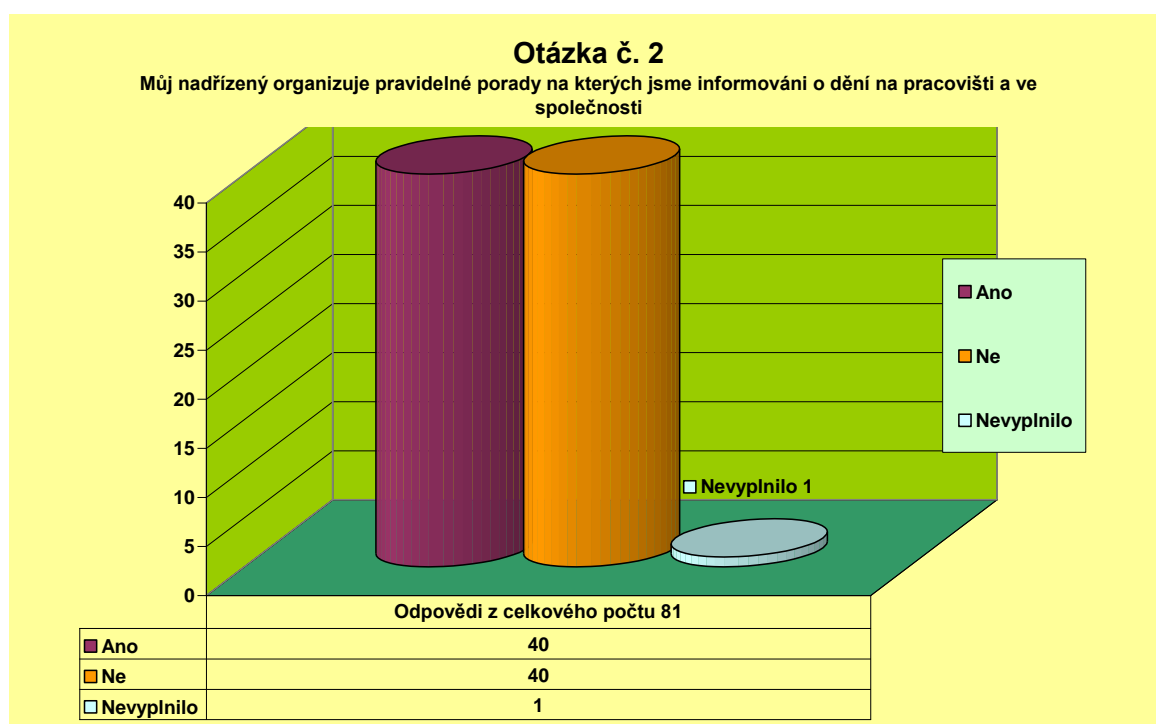
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost porovnání současného stavu se stavem předcházejícím.

Otázka č. 2

Můj nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsme informováni o dění na pracovišti a ve společnosti

Tab. 3. Odpovědi na otázku č. 2 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Můj nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsme informováni o dění na pracovišti a ve společnosti.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	40	49 %
Ne	40	49 %
Nevyplnilo	1	1 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 2. Graf četnosti odpovědí na otázku č. 2 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

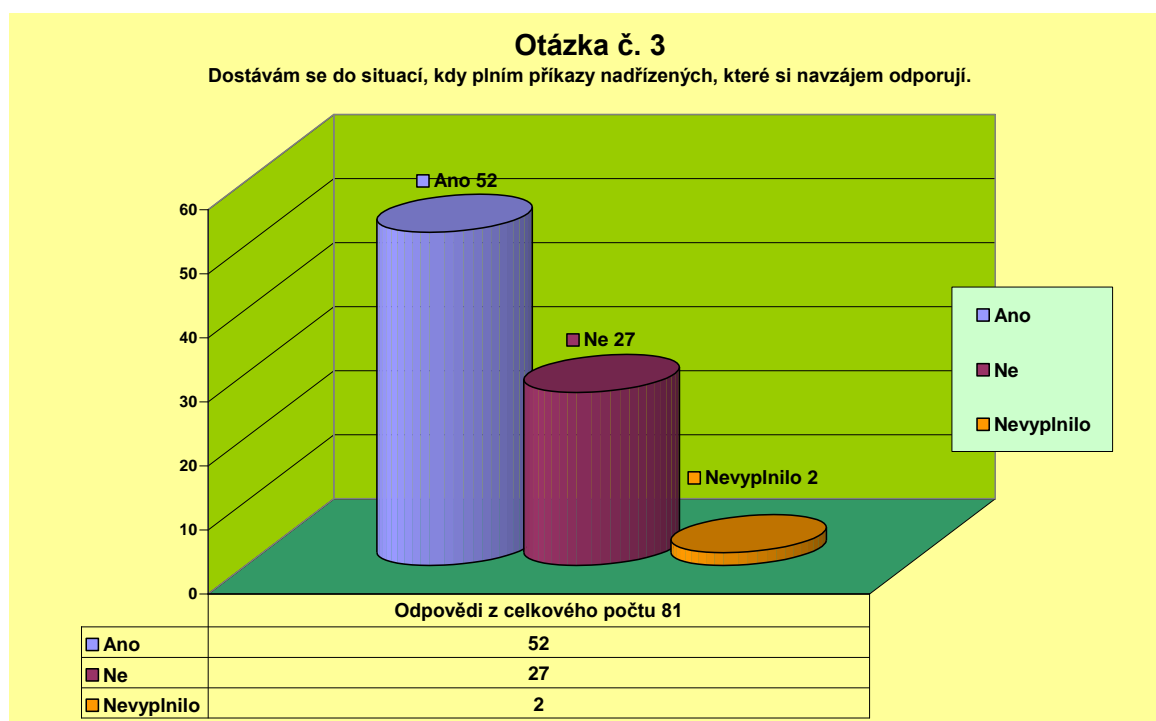
V této otázce shodně odpovídalo kladně i záporně stejné množství dotazovaných (40 respondentů – 49%). Pouze 1 dotazovaný (1 respondent – 1%) tuto otázku nevyplnil. Dle shodného výsledku odpovědí lze vyvozovat, že chápání informovanosti o dění na pracovišti a ve společnosti pojmají jednotlivci zcela odlišně a subjektivně.

Otázka č. 3

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Tab. 4. Odpovědi na otázku č. 3 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	52	64 %
Ne	27	33 %
Nevyplnilo	2	2 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 3. Graf četností odpovědí na otázku č. 3 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Více než polovina dotazovaných (52 respondentů – 64%) odpovídalo kladně, že se dostává do situací, kdy plní příkazy nadřízených, které si navzájem odporují. Záporně, tedy ve smyslu, že se do těchto situací nedostává, odpověděla třetina dotazovaných (27 respondentů – 33%).

Zanedbatelný statistický vzorek se odmítl k této otázce vyjádřit (2 respondenti – 2%). Důvodem může být několik následujících aspektů:

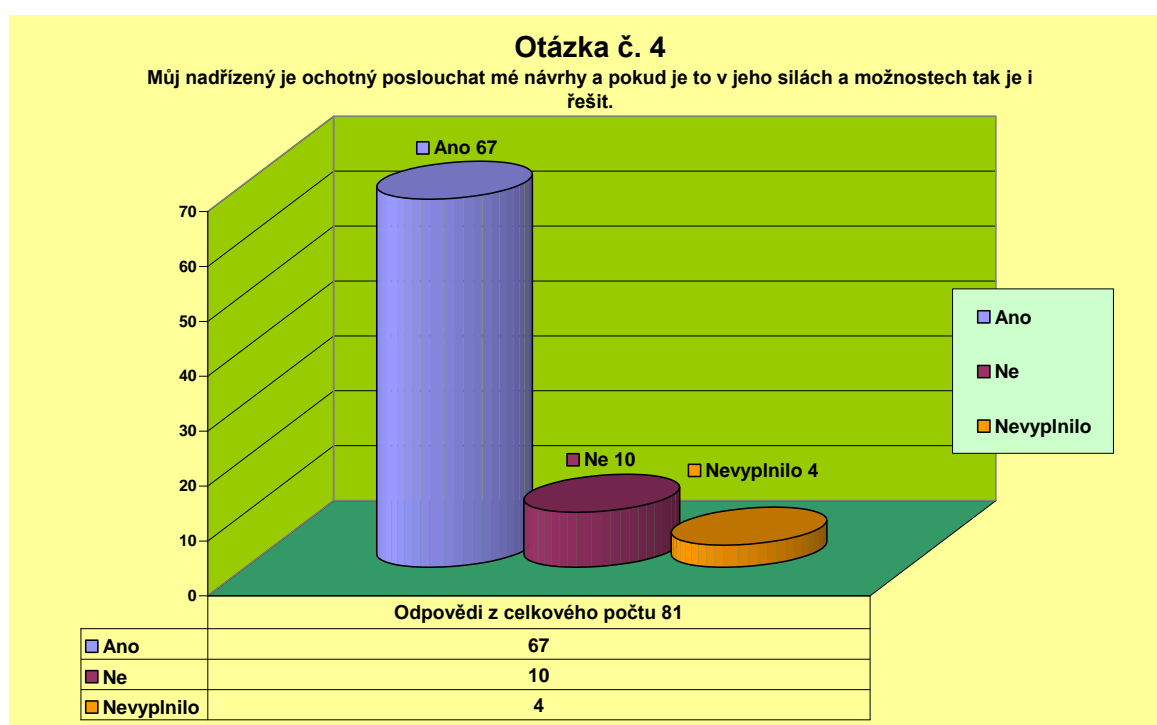
1. neporozumění formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost odpovídat.

Otázka č. 4

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.

Tab. 5. Odpovědi na otázku č. 4 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	67	83 %
Ne	10	12 %
Nevyplnilo	4	5 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 4. Graf četností odpovědí na otázku č. 4 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

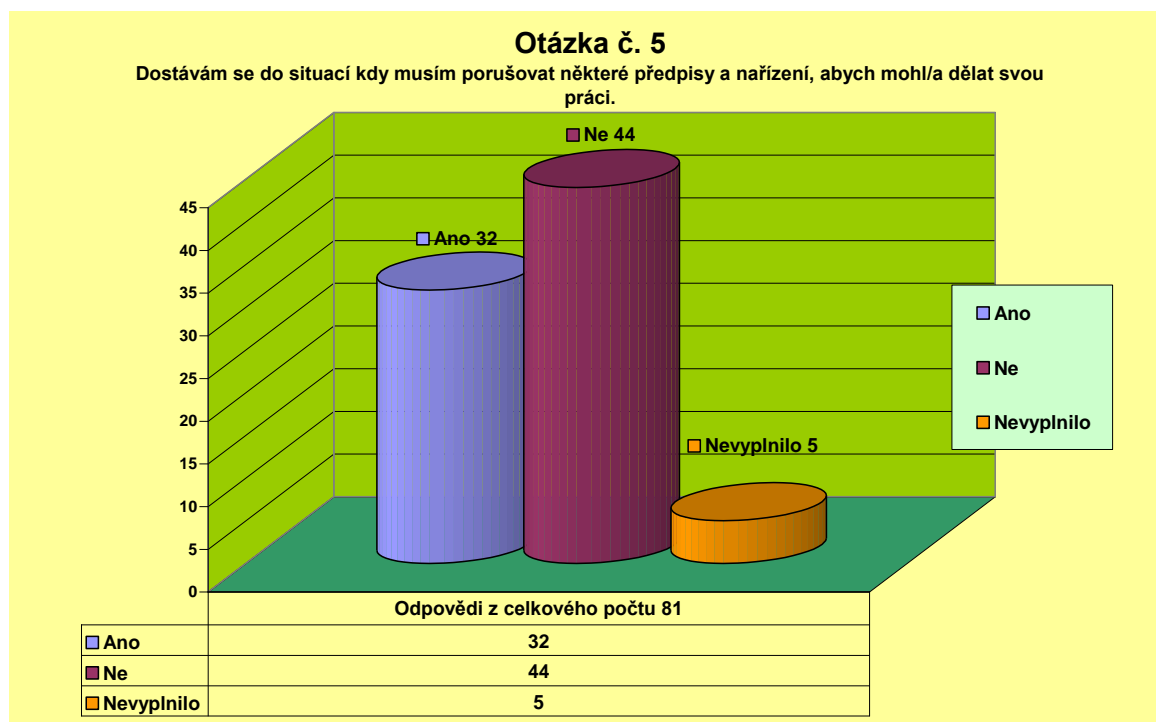
S ochotou nadřízeného poslouchat návrhy a řešit je v mezích sil a možností souhlasilo více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (67 respondentů – 83%). Opačný názor projevilo malé množství dotazovaných (10 respondentů – 12%). Tuto otázku nevyplnili 4 dotazovaní – 5%.

Otázka č. 5

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:

Tab. 6. Odpovědi na otázku č. 5 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	32	40 %
Ne	44	54 %
Nevyplnilo	5	6 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 5. Graf četností odpovědí na otázku č. 5 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Méně než polovina dotazovaných (32 respondentů – 40%) odpověděla na tuto otázku kladně a v odpovědi také uvedli konkrétní případy a situace, kdy jsou donuceni porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli vykonávat svoji práci.

Tyto situace jsou vyhodnoceny v následující tabulce, která popisuje faktické odpovědi a konkrétní případy uvedené dotazovanými:

Tab. 7. Příklady porušování předpisů (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Bezpečnost práce.	16
Práce s jeřábem.	2

Čas a směrnice.	1
ISO 9000.	1
Formální pravidla pro audit.	1
Není výkresová dokumentace, čárové kódy.	3
Nedodržení pracovního postupu.	1
Dodržení targetu plánovaných hodin - nelze se do něj vejít.	1
Součet uvedených porušení:	26
Neuvedlo konkrétní porušení.	18
Celkem:	44

Pro úplnost uvádím i konkrétní výpis porušovaných předpisů a nařízení:

- bezpečnost práce.
- otáčení formy apod. je nebezpečné,
- práce s jeřábem,
- práce s jeřábem, pod zavěšeným břemenem,
- bezpečnost práce a směrnice,
- čas a směrnice,
- D48-ISO 9000,
- formální pravidla pro audit,
- není výkresová dokumentace, čárové kódy,
- bezpečnost práce, nařízení ÚŘJ,
- nedodržení pracovního postupu,
- práce bez výkresové dokumentace,
- práce bez dokumentace,
- dodržení targetu plánovaných hodin - nelze se do něj vejít.

Více než polovina dotazovaných (44 respondentů – 54%) odpovídala záporně, tedy ve smyslu, že se nedostávají do situací, kdy musí porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli dělat svou práci.

Na otázku neodpovědělo 5 dotazovaných – 6% respondentů. Tento stav může být ovlivněn několika aspekty:

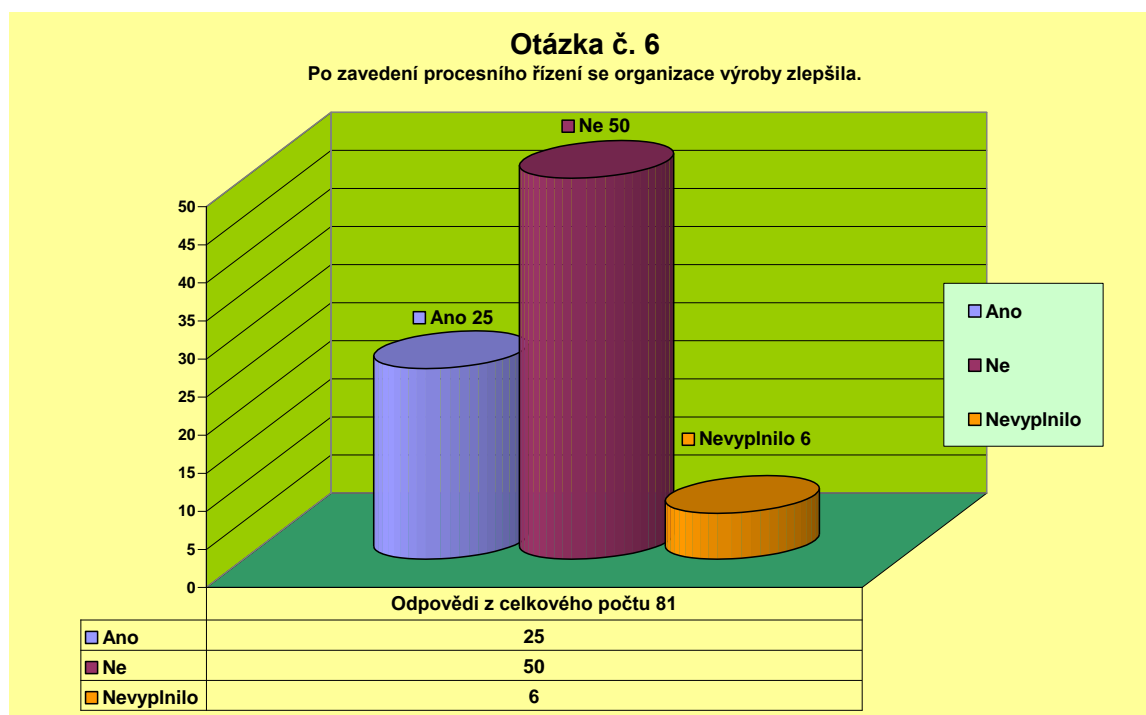
1. závažností otázky a s tím souvisejícími obavami,
2. neporozuměním formulace a obsahu otázky,
3. subjektivní nechtít odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
4. krátkodobým pracovním poměrem a s tím související nemožností odpovídat.

Otázka č. 6

Po zavedení procesního řízení se organizace výroby zlepšila. Pokud NE, kde vidíte problém?

Tab. 8. Odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Po zavedení procesního řízení se organizace výroby zlepšila. Pokud NE, kde vidíte problém?		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	25	31 %
Ne	50	62 %
Nevyplnilo	6	7 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 6. Graf četností odpovědí na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

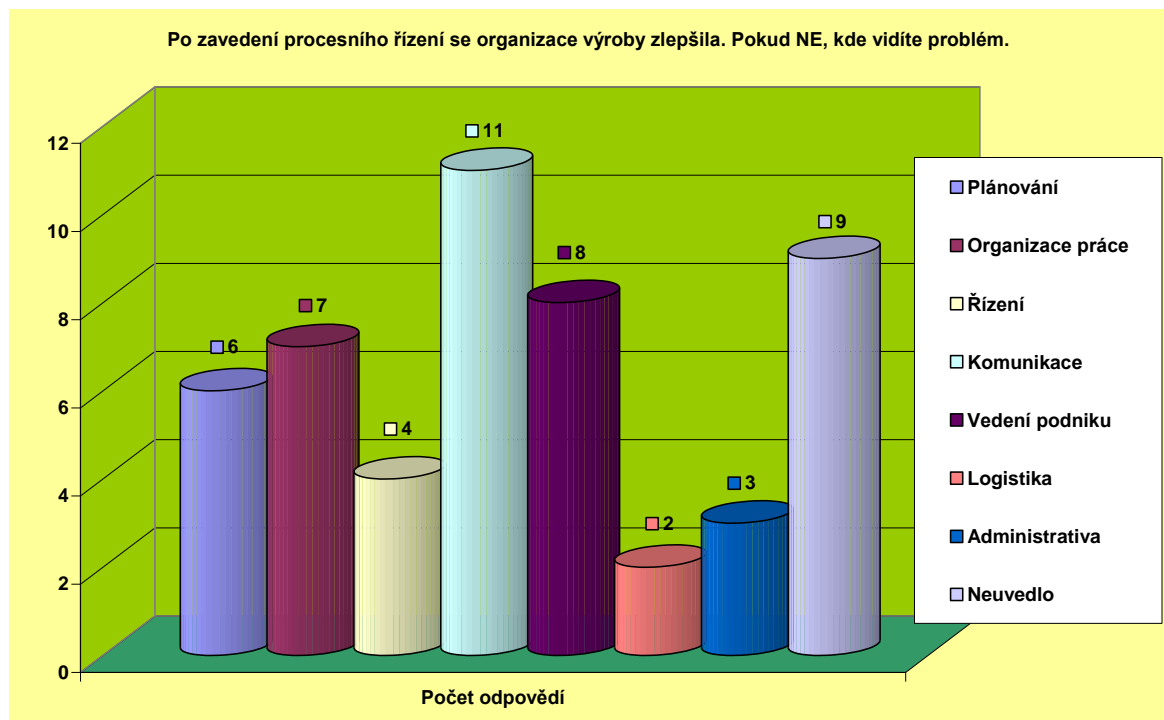
Tuto otázku nevyplnilo 6 respondentů – 7%. Důvodem může být opět několik aspektů:

1. nepochopení formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost odpovídat,
4. rezignace na nemožnost ovlivnit jakýmkoliv způsobem výsledek odpovědi.

Kladně odpovědělo méně než 1/3 dotazovaných (25 respondentů – 31%). V otázce projevil svůj nesouhlas více než polovina dotazovaných (50 respondentů – 62%) a v následující tabulce jsou uvedeny konkrétní důvody, které dotazovaní doplnili na základě výzvy v otázce:

Tab. 9. Důvody záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Plánování.	6
Organizace práce.	7
Řízení.	4
Komunikace.	11
Vedení podniku.	8
Logistika.	2
Administrativa.	3
Neuvedlo důvod záporné odpovědi.	9
Celkem:	50

Obr. 7. Graf četností záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Pro úplnost uvádím i konkrétní výpis uváděných důvodů:

- administrativa vše zdržuje,
- řízení,
- vedení podniku,
- velký chaos,
- organizace práce,
- moc vedoucích pracovníků,
- přístup a ochota nadřízených k podřízeným,
- chybí jasné vymezení kompetencí,

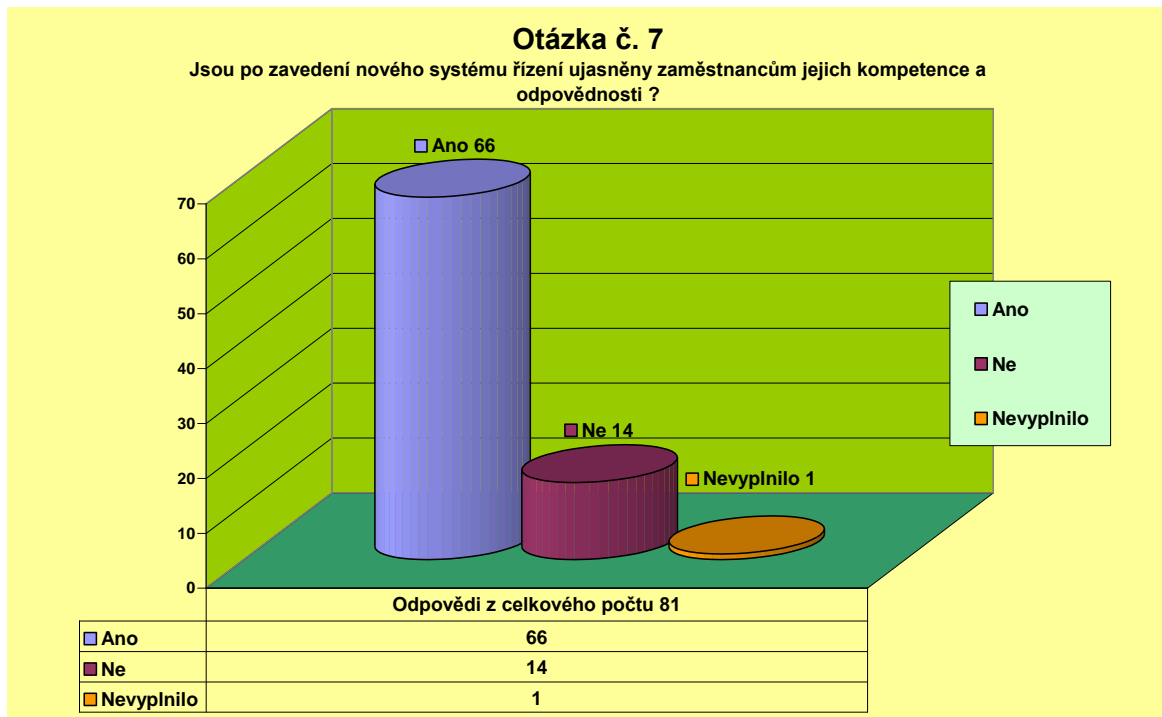
- malá odbornost a fundovanost lidí podílejících se na systému řízení, krátkozrakost,
- plánování a organizace práce,
- organizace výroby,
- organizace práce, kompetence řídicích pracovníků,
- nevyužívání stávajících software v PC jako jediný zdroj informací,
- logistika,
- komunikace mezi lidmi pod větším tlakem,
- komunikace dělník s mistrem,
- není plynulost práce a jednotlivé procesy se přeskakují nebo nejsou včasné podklady pro práci,
- problémy s dodávkami potřebného materiálu,
- moc řídicích prvků,
- chaos ve všem,
- v nadřízených i dělnících,
- všichni rozhodují o všem,
- chaos mezi vedoucími pracovníky,
- hodně lidí mluví do výroby a snaží se jí každý organizovat podle svého,
- každý mistr dává jiné příkazy,
- špatná komunikace s výrobou, konstrukcí.

Otázka č. 7

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:

Tab. 10. Odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	66	81 %
Ne	14	17 %
Nevyplnilo	1	1 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 8. Graf četností odpovědí na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (66 respondentů – 81%) kladně odpovědělo, že po zavedení nového systému řízení jsou zaměstnancům ujasněny jejich kompetence a s tím související odpovědnost.

Méně než $\frac{1}{4}$ dotazovaných (14 respondentů – 17%) odpovědělo záporně a v následující tabulce uvedly nejčastější subjektivně pozorované příčiny:

Tab. 11. Důvody záporné odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Příliš mnoho vedoucích pracovníků rozhoduje o jedné věci nezávisle na sobě a často protichůdně.
Rozsah překrývání pravomocí.
Nedostatečná informovanost.
Komunikace nadřízený vs. dělník.
Špatná informovanost nadřízených.
Špatná komunikace vedení dílny.

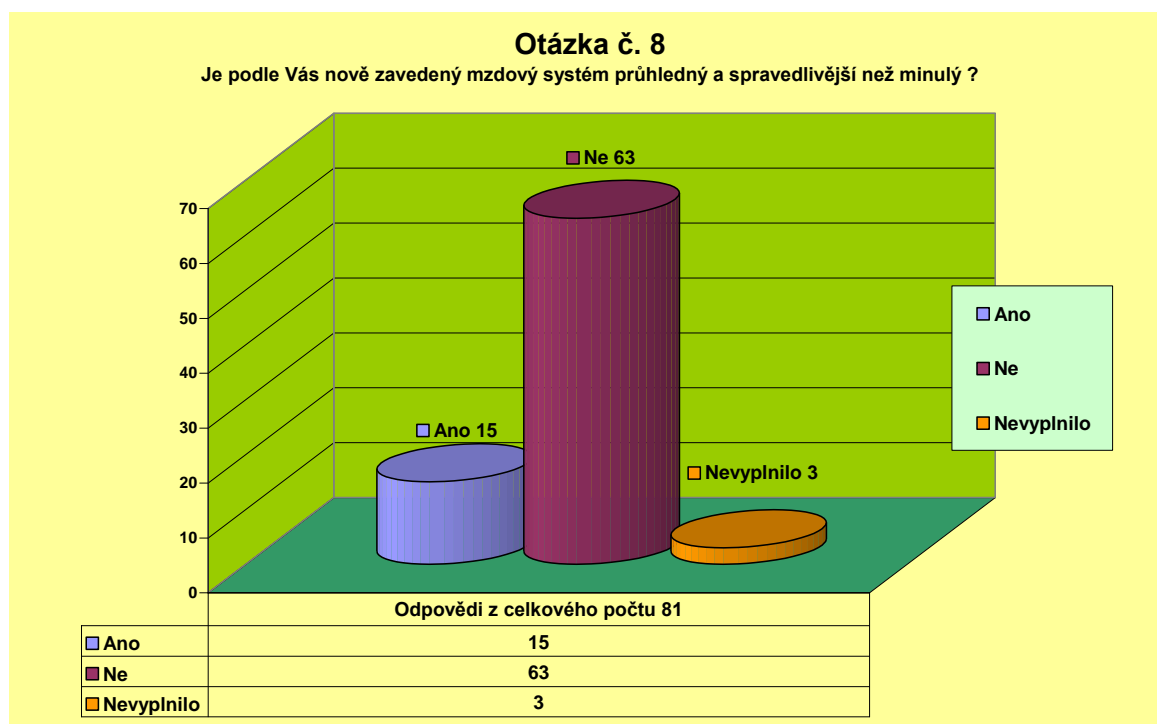
Zanedbatelný statistický vzorek (1 respondent – 1%) nevedl žádnou odpověď.

Otázka č. 8

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý?
Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?

Tab. 12. Odpovědi na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	15	19 %
Ne	63	78 %
Nevyplnilo	3	4 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 9. Graf četností odpovědí na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Méně než ¼ dotazovaných (15 respondentů – 19%) uvedla, že nově zavedený mzdový systém je průhledný a spravedlivější než minulý. Více než ¾ dotazovaných (63 respondentů – 78%) se naopak domnívá, že nový mzdový systém je neprůhledný a není spravedlivější než minulý.

Svoje tvrzení dokladují v nejčastějších názorech k této otázce, které jsou zpracované v následující tabulce:

Tab. 13. Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Špatné hodnocení kvality práce.
Nový zaměstnanec dostane větší plat než stávající zaměstnanec.

Nemožnost kontroly ohodnocení - neprůhledné odměňování.
Špatně vysvětlený systém.
Lze špatně spočítat výplatu.
Zařazení do pracovních skupin, prémie.
Nemožnost ovlivnit výrazněji prémie.
Nevyhovující pro nástrojárnu. Není to sériová výroba. Uplatňuje se kolektivní vina.
Systém by měl mít každý závod samostatný.
Není motivující, nemohu nic ovlivnit.
Systém odměn.
Odměňování na základě třídy ne kvality.
Strhávají se peníze i tomu, kdo na zakázce neměl žádný podíl práce.
Složku za plnění termínu nelze ovlivnit.
Strhávání prémie za překročení targetů, při naší výrobní technologii není možné tyto časy splnit (pomalé stroje).
Nepřehlednost odměn.
Některé profese jsou špatně ohodnoceny. 30% prémie se skoro nikdy nevydá. Nasmlouvaná mzda je maximální strop. Není rozdíl v tom, když se někdo snaží či ne, všichni jsou stejně ohodnoceni.
Dělník je trestán za překročení targetu na zakázce odbouráním prémie, i když to, že je zakázka překročena neovlivní. Plní příkazy mistra - demotivující.
Pokuty dopadají pouze na některé profese.
Složku prémie chápu jako kolektivní trest.
Odměňování dle tříd bez ohledu na výkonnost.
Strhávají prémie dopředu (paušál) a časový termín se nedá stihnout (je stanoven odhadem).
Chybí kontrola odpracovaných hodin.
Zařazení dělníků do stejné kvalifikační třídy.
Nepřehlednost v odměňování - rozdělení položek prémie a individuální ohodnocení.
Mnoho faktorů na velikost prémie, neproplácení přesčasů, nemožnost převést do dalšího měsíce.
Kontrola mzdy pracovníkem prakticky nemožná, nejsou v něm žádné pobídkové stimuly, pouze represe.
Nevyhovuje mi kolektivní odměňování, protože nemohu zodpovídat za práci druhých.
Větší motivační rozdíly ve mzdě dle výkonu.
Plnění targetu - překročení plánovaných hodin, krácení prémie - není stejný metr na všechny pracovníky.

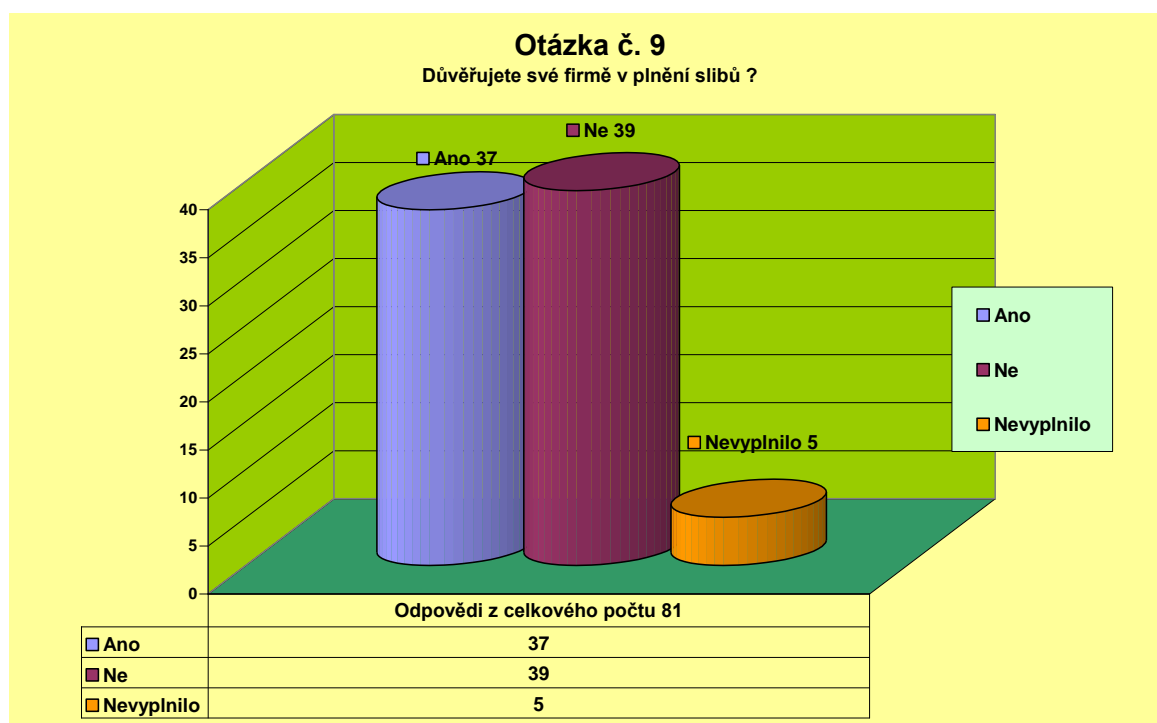
K otázce se nevyjádřili 3 dotazovaní – 4%.

Otázka č. 9

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.

Tab. 14. Odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	37	46 %
Ne	39	48 %
Nevyplnilo	5	6 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 10. Graf četností odpovědí na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Na otázku odpovědělo kladně méně dotazovaných (37 respondentů – 46%) než byl počet záporných odpovědí (39 respondentů – 48%). Důvody v nedůvěru ve firmu jsou zpracovány v následující tabulce:

Tab. 15. Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Platové podmínky.
Platové ohodnocení.
Mzdový systém.
Ve zlepšování pracovních podmínek, v nových investicích.
Zlepšení vybavenosti strojů.

Častý problém s dovolenou.
Zajištění práce po celý rok.
Finanční sliby.
Finanční odměny.
Dostatečný čas na zhotovení kvalitních forem.
Zlepšování pracovního prostředí.
Nárůst mezd.
Řada příkazů vzhledem k pracovnímu procesu je naprosto protichůdných.
Zlepšení finanční situace, trestání za nekvalitu práce (dost vysoký finanční trest).

Tuto otázku nevyplnilo 5 respondentů – 6%. Důvodem může být opět několik aspektů:

1. neporozumění formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost odpovídat,
4. rezignace na nemožnost ovlivnit jakýmkoliv způsobem výsledek odpovědi,
5. závažnost otázky a s tím související obavy.

Otázka č. 10

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:

Tab. 16. Odpovědi na otázku č. 10 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
a) pitný režim (chlazené nápoje)	1	1 %
b) příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití	7	9 %
c) 8 hodinová směna	2	2 %
d) příspěvek na důchodové připojištění	9	11 %
e) klimatizace a odsávání vzduchu	8	10 %
f) teplé jídlo v automatech a závodní stravování	6	7 %
g) odborná školení	4	5 %
h) lepší vybavenost pracoviště (technická, ochranné prostředky,...)	11	14 %
i) mezilidská komunikace	17	21 %
j) prostory pro kuřáky	1	1 %
k) příspěvek na dopravu	0	0 %

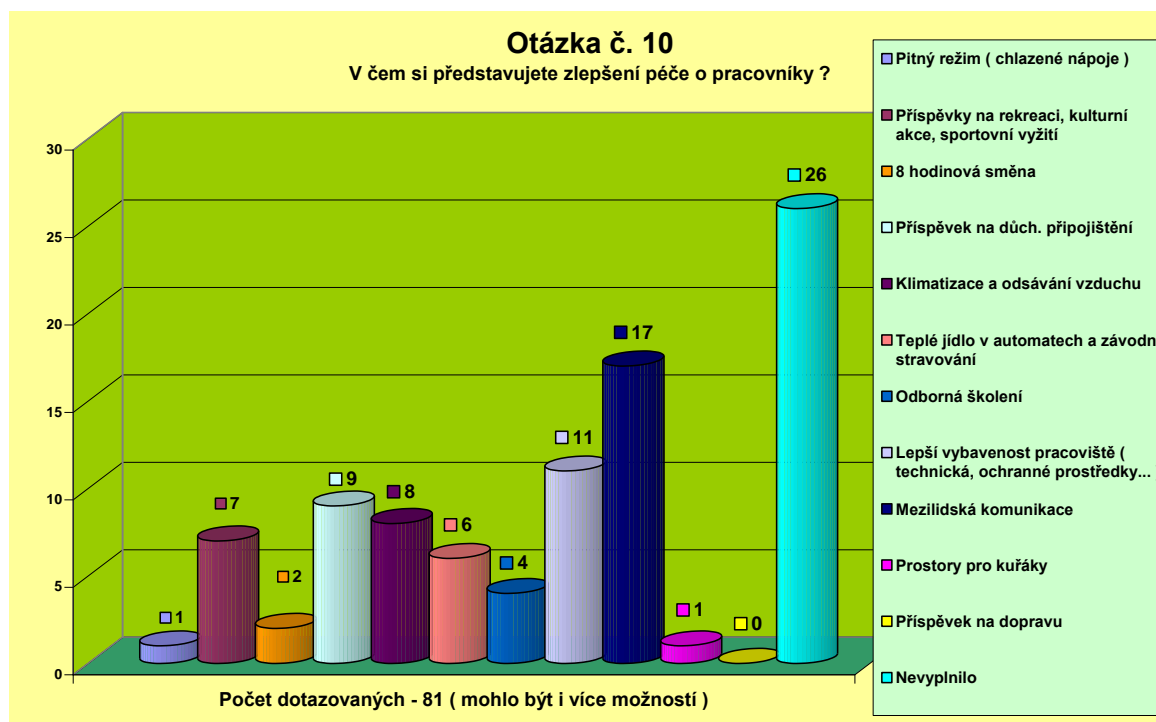
Nevyplnilo	26	32 %
------------	----	------

Tato otázka byla položena bez možnosti výběru odpovědi a dotazované osoby měly možnost projevit svoji subjektivní názorovou možnost pro návrh a prosazení představy o zlepšení péče o pracovníky. Z množství konkrétních návrhů jsme pro kvantifikaci a následné kvalitativní zpracování vybrali oblasti a názory, které se vyskytly u všech dotazovaných subjektů celého komplexu závodů.

Položky uvedené v tabulce jsou výběrem z odpovědí dotazovaných pracovníků ve všech závodech. Jedná se o nejčastější představy a návrhy zaměstnanců z řad THP i dělnických profesí, které dotazovaní uvedli jako možné varianty pro zlepšení péče o pracovníky. Vzhledem k objektivitě při zpracování tohoto sociologického průzkumu jsme se snažili dodržet základní kritérium výběru stejných položek pro všechny zkoumané a analyzované subjekty, tj. pro všechny závody. Není vyloučeno, že některá položka bude v jednotlivém závodě nulová a přesto se objeví ve vyhodnocení odpovědí. Tento případ je zde konkrétně viditelný u položky „Příspěvek na dopravu“. Jedná se o nulovou položku, která je ovšem v jiné části výzkumu u dalšího zkoumaného subjektu nenulová.

Dotazovaní měli možnost navrhnout a uvádět více možností. Z tohoto důvodu je kvantifikace omezena pouze na součet kladných hlasů u jednotlivých položek a procentuální vyjádření se vztahuje k celkovému počtu dotazovaných osob, tj. 81.

Kontrolní součty zde nelze aplikovat. Každý účastník tohoto průzkumu mohl odpovídat v několika různých položkách.



Obr. 11. Graf četností odpovědí na otázku č. 10 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Velké množství dotazovaných nedokázalo, nebo odmítlo, odpovědět na otázku, proto se kvantitativně největší počet vyskytl u položky „Nevyplnilo“ (26 respondentů – 32%).

- Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejčastější návrhy se vyskytují v rovině mezilidských vztahů (17 respondentů – 21%). Jde především o zlepšení komunikace na pracovišti, ve vztahu nadřízený a podřízený, ve vztahu vedení a přenos informací

o chystaných změnách ve výrobě a řízení. Velmi často (9 respondentů ze 17) požaduje klidnější prostředí na výkon pracovních činností, především poukazují na „zbytečné honění“.

- Druhou nejvýznamnější položkou (11 respondentů – 14%) je návrh na „Lepší vybavenost pracoviště (technickou, ochranné prostředky, ...)“. Tato problematika může být chápána v souladu s dalšími položkami „Klimatizace a odsávání vzduchu“ (8 respondentů – 10%) a „Teplé jídlo v automatech a závodní stravování“ (6 respondentů – 7%). V odpovědích se vyskytuje návrh na zlepšení sociálního zařízení na dílnách, klimatizace je problém, který zmiňuje výše uvedený počet dotazovaných.
- Významnou položkou v návrzích na zlepšení péče o pracovníky je „Příspěvek na důchodové připojištění“ (9 respondentů – 11%).
- Další položkou jsou „Příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití“ (7 respondentů – 9%). Tato problematika je navrhovaná především ve formě – Příspěvků na dovolenou (4 respondenti ze 7), poukázky na bazén a sport (2 respondenti ze 7) a kulturu.
- Odborná školení (4 respondenti – 5%) jsou konkrétně řešenou položkou v otázce č. 12 dotazníku.
- Nejméně obsažené položky jsou následující: „8 hodinová směna“ (2 respondenti – 2%), „Pitný režim (chlazené nápoje)“ (1 respondent – 1%) a „Prostory pro kuřáky“ (1 respondent – 1%).

Zjištěné údaje jsou v otázkách č. 11 a č. 12 doplněny o další představy a návrhy dotazovaných na zkvalitnění péče o pracovníky. Jedná se především o otázku č. 12, která velmi detailně reaguje na návrh a představy pracovníků o možnostech vzdělávání.

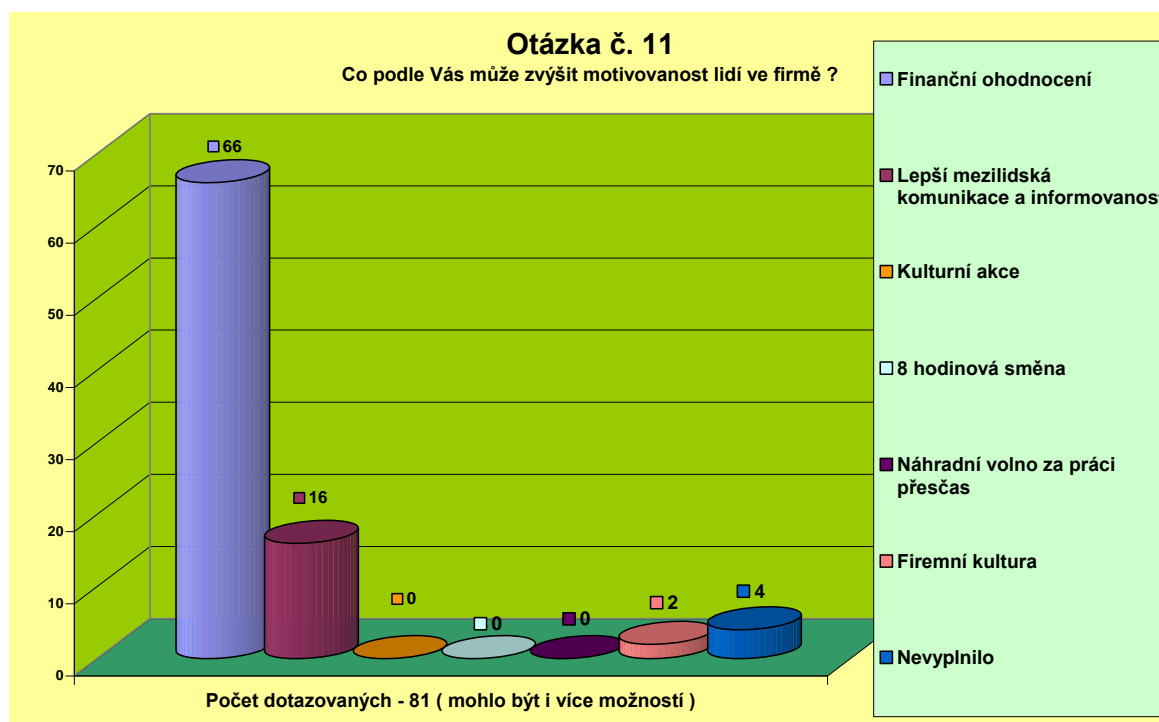
Otázka č. 11

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Tab. 17. Odpovědi na otázku č. 11 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
a) finanční ohodnocení	66	81 %
b) lepší mezilidská komunikace informovanost	16	20 %
c) kulturní akce	0	0 %
d) 8 hodinová směna	0	0 %
e) náhradní volno za práci přesčas	0	0 %
f) firemní kultura	2	2 %
Nevyplnilo	4	5 %

Stejně jako otázka č. 10, i tato otázka měla možnost volných odpovědí s několika variantami. Princip vyhodnocení je zde použitý stejně jako u otázky č. 10.



Obr. 12. Graf četností odpovědí na otázku č. 11 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

- Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (66 respondentů – 81%) odpovídalo, že zvýšení motivace je pro ně především forma finančního ohodnocení. 30/66 dotazovaných uvedlo motivaci v podobě vyšších odměn a prémie.
- Lepší mezilidskou komunikaci a informovanost uvedlo jako druhou nejčastější odpověď 16 dotazovaných (20%). Odpovědi se obsahově shodovaly s obsahem položky v otázce č. 10 „Mezilidská komunikace“.
- Položka „Firemní kultura“ byla uvedena ve 2 případech, nebyla ovšem blíže specifikována, co pod pojmem Firemní kultura, subjekt vnímá. Spekulativně lze tuto položku slučovat s položkou „Mezilidská komunikace“.

Tuto otázku nevyplnili 4 dotazovaní (5%). Důvodem může být několik následujících aspektů:

1. nepochopení formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr.

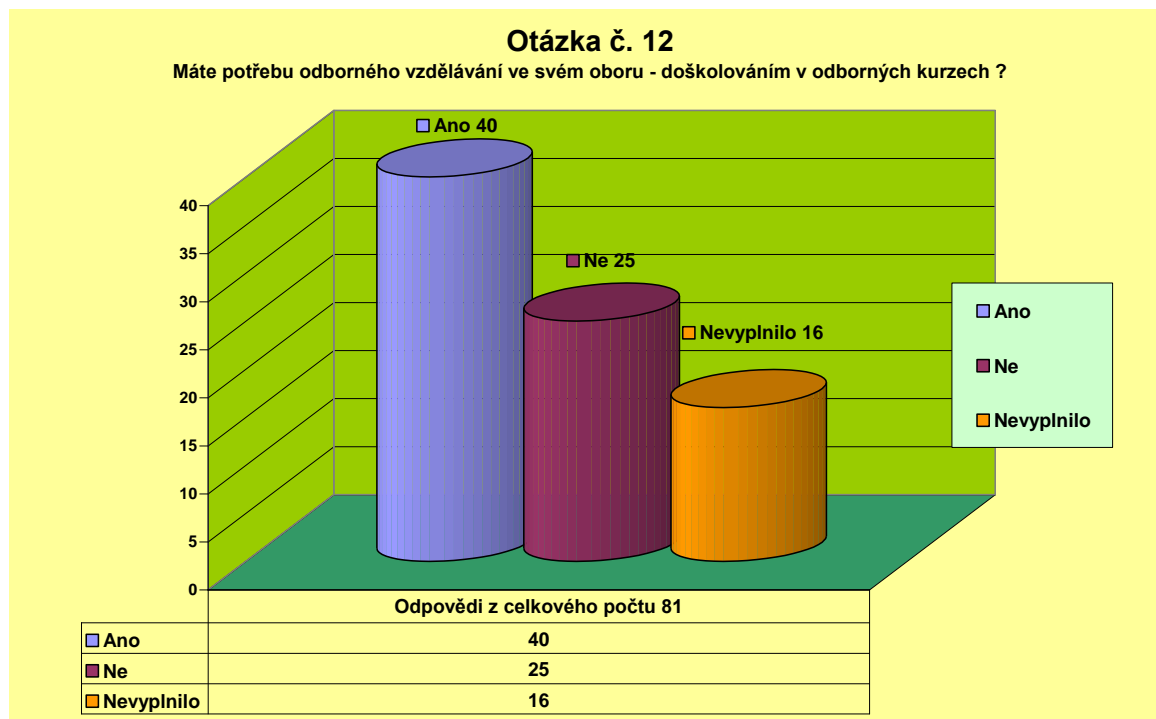
Otázka č. 12

Máte potřebu odborného vzdělávání ve svém oboru - doškolováním v odborných kurzech. Pokud ANO - uveďte v jakém.

Tab. 18. Odpovědi na otázku č. 12 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Máte potřebu odborného vzdělávání ve svém oboru - doškolováním v odborných kurzech. Pokud ANO - uveďte v jakém.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	40	49 %

Ne	25	31 %
Nevyplnilo	16	20 %
Kontrolní součet:	81	100 %



Obr. 13. Graf četností odpovědí na otázku č. 12 (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Skoro polovina dotazovaných (40 respondentů – 49%) na otázku potřeby odborného vzdělávání a doškolování v odborných kurzech odpovídalo kladně.

Následující tabulka popisuje potřebu konkrétního vzdělávání pracovníků:

Tab. 19. Potřeby konkrétního vzdělávání pracovníků (Nástrojárna - dělníci)³⁷.

Práce s PC.
Jazykové kurzy AJ, PC.
Profesní kurz.
Programování CNC.
Rozšíření využití konstrukčního programu.
Catia V5.
Práce na PC.
Angličtina pro začátečníky.
MS Excel.

Účetnictví.
Jazykové kurzy.
Programování, PC, nové technologie.
PC.
Novinky z nástrojárny, brusné materiály, různé pomůcky, nářadí.
Software.
Nové trendy.
Jazykové kurzy, odborné kurzy
Odborné kurzy
Jazykové kurzy AJ, práce na 3D strojích.
Nové způsoby obrábění.
Jazykové kurzy.
Programování.
Práce PC.
Jazykové kurzy AJ.
Jazykové kurzy, práce na PC.
Jazykové kurzy.
Programování.
Programování, Word, CNC.
Jazykové kurzy, PC.
Nové nástroje, technologie, programování.
Programování.
Word, NC.
Programování.
Obsluha PC (tvorba programů).
Novinky v oboru.

Práce na PC-Word, Excel.
Práce na PC, jazykový kurz NJ a AJ, řidičský průkaz na vysokozdvižný vozík.
Jazykový kurz AJ, svářečský kurz.
Jazykový kurz AJ, laser-svařování.

Nejčastěji se objevuje potřeba jazykových kurzů AJ, NJ, počítačových technologií a odborných kurzů a školení. Někteří pracovníci využili možnosti otevření odpovědi a uvedli větší rozsah školení a kurzů, které by rádi absolvovali.

Záporně odpověděla skoro 1/3 dotazovaných (25 respondentů – 31%) a 16 dotazovaných (20%) otázku nevyplnilo.

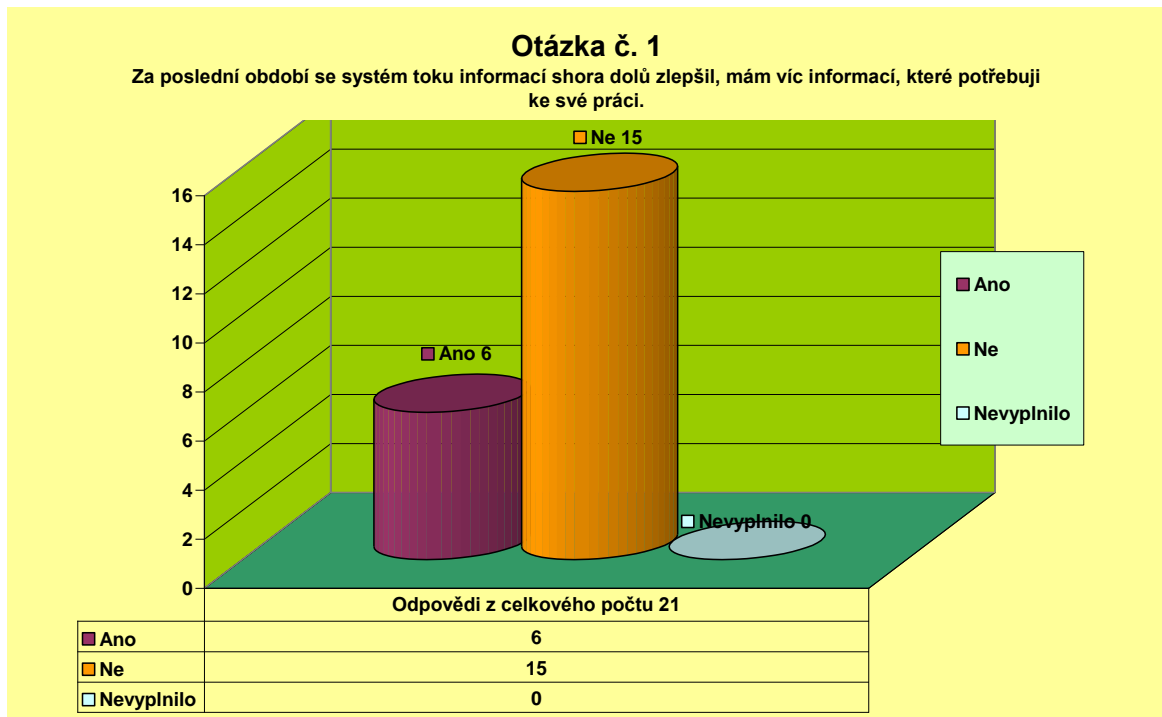
6.5.2 Nástrojárna – THP

Otázka č. 1

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.

Tab. 20. Odpovědi na otázku č. 1 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	6	29 %
Ne	15	71 %
Nevyplnilo	0	0 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 14. Graf četností odpovědí na otázku č. 1 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Na otázku, zdali se zkvalitnil tok informací ve směru vertikální sestupné hladiny komunikace, odpovídala více než polovina (15 respondentů - 71%) z dotazovaných respondentů záporně, méně než třetina (6 respondentů - 29%).

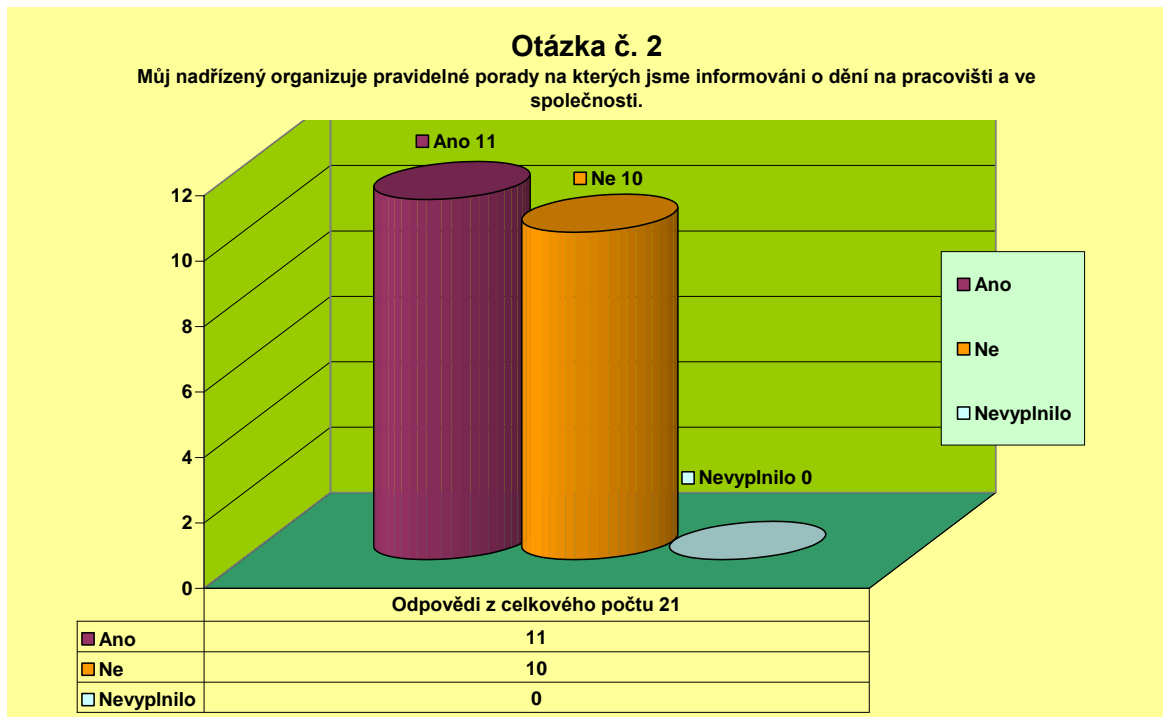
Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní. Jedná se o tedy o čistý výsledek.

Otázka č. 2

Můj nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsme informováni o dění na pracovišti a ve společnosti.

Tab. 21. Odpovědi na otázku č. 2 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Můj nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsme informováni o dění na pracovišti a ve společnosti.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	11	52 %
Ne	10	48 %
Nevyplnilo	0	0 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 15. Graf četností odpovědí na otázku č. 2 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Na otázku, zdali „nadřízený organizuje pravidelné porady, na kterých jsou pracovníci informováni o dění na pracovišti a ve společnosti“ odpověděli všichni dotazovaní a poměr kladných a záporných odpovědí je téměř shodný.

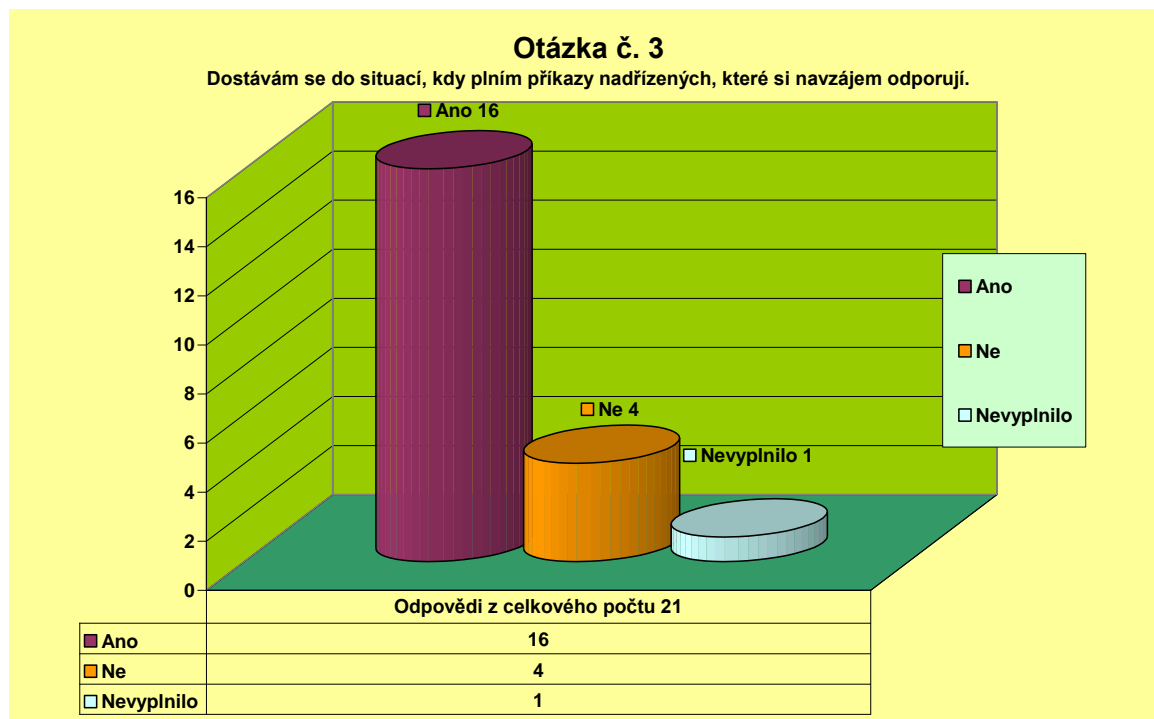
Kladně odpovědělo 11 dotazovaných (52%), záporně 10 (49%). Dle téměř shodného výsledku odpovědí lze vyvozovat, že chápání informovanosti o dění na pracovišti a ve společnosti pojmají jednotlivci zcela odlišně a subjektivně.

Otázka č. 3

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Tab. 22. Odpovědi na otázku č. 3 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	16	76 %
Ne	4	19 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 16. Graf četností odpovědí na otázku č. 3 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) odpovídalo kladně, že se dostává do situací, kdy plní příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Záporně, tedy ve smyslu, že se do těchto situací nedostává, odpověděla méně než $\frac{1}{4}$ dotazovaných (4 respondentů – 19%).

Zanedbatelný statistický vzorek se odmítl k této otázce vyjádřit (1 respondent – 5%).

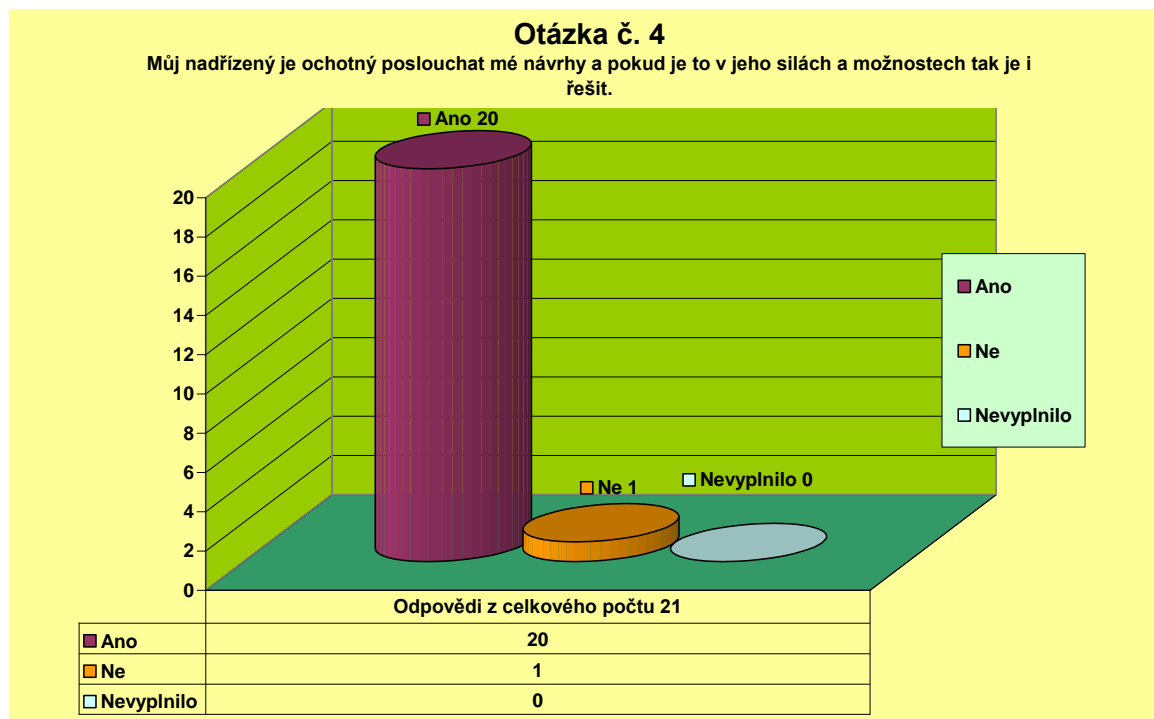
Vzhledem k malému počtu dotazovaných a tím i menšímu statistickému vzorku se procentuální vyjádření i malého množství dotazovaných projeví velkým procentuálním vyjádřením. Jedná se však pouze o přepočtení statistického vzorce vzhledem k celku.

Otázka č. 4

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.

Tab. 23. Odpovědi na otázku č. 4 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	20	95 %
Ne	1	5 %
Nevyplnilo	0	0 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 17. Graf četností odpovědí na otázku č. 4 (Nástrojárna - THP)³⁷.

S ochotou nadřízeného poslouchat návrhy a řešit je v mezích sil a možností souhlasila faktická většina dotazovaných (20 respondentů – 95%). Opačný názor projevilo statisticky nevýznamné množství dotazovaných (1 respondent – 5%).

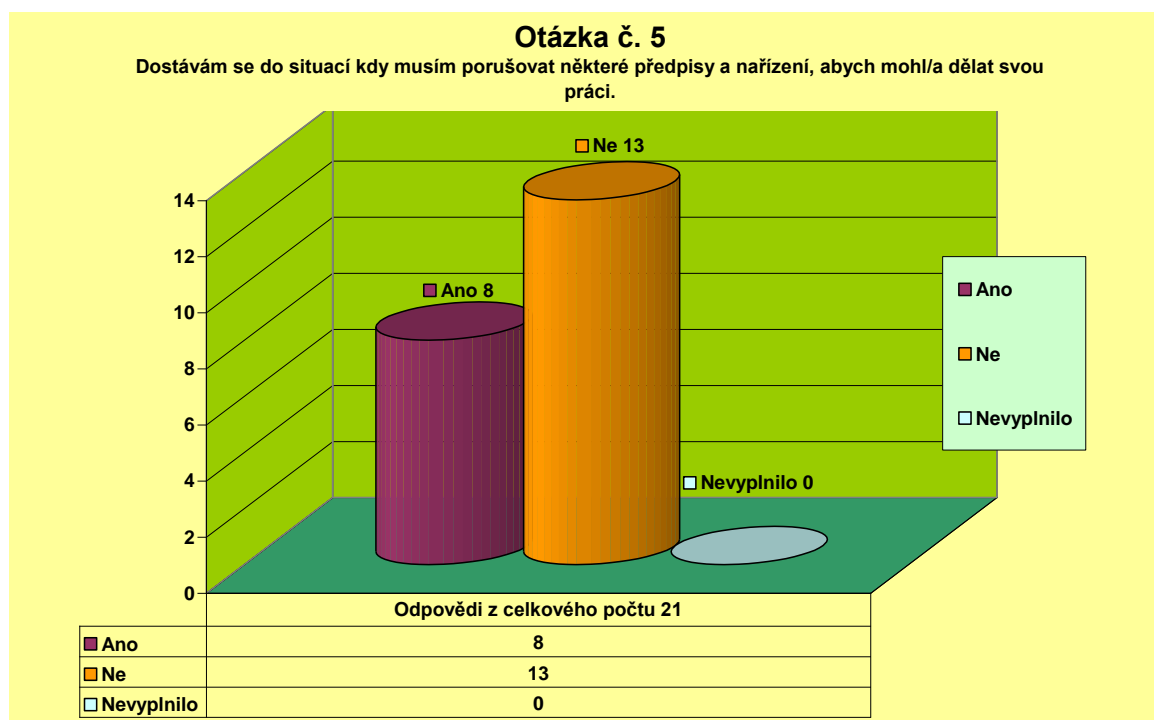
Tuto otázku vyplnili všichni dotazovaní.

Otázka č. 5

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:

Tab. 24. Odpovědi na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	8	38 %
Ne	13	62 %
Nevyplnilo	0	0 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 18. Graf četností odpovědí na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Méně než polovina dotazovaných (8 respondentů – 38%) odpověděla na tuto otázku kladně a v odpovědi také uvedli konkrétní případy a situace, kdy jsou donuceni porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli vykonávat svoji práci.

Tyto situace jsou vyhodnoceny v následující tabulce, která popisuje faktické odpovědi a konkrétní případy uvedené dotazovanými:

Tab. 25. Důvody pro kladnou odpověď na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Bezpečnost práce.	3
Změna pracovních postupů.	1
Musím provést určitou práci, ale oficiální zadání dostávám až dodatečně (čekání na podpis).	1
Předpisy pro práci na PC, přestávky na odpočinek očí a procvičení jednostranně namáhaných částí těla.	1
Směrnice firmy.	1
Součet uvedených porušení:	7
Neuvedlo konkrétní porušení.	1
Celkem:	8

Více než polovina dotazovaných (13 respondentů – 62%) odpovídala záporně, tedy ve smyslu, že se nedostávají do situací, kdy musí porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli dělat svou práci.

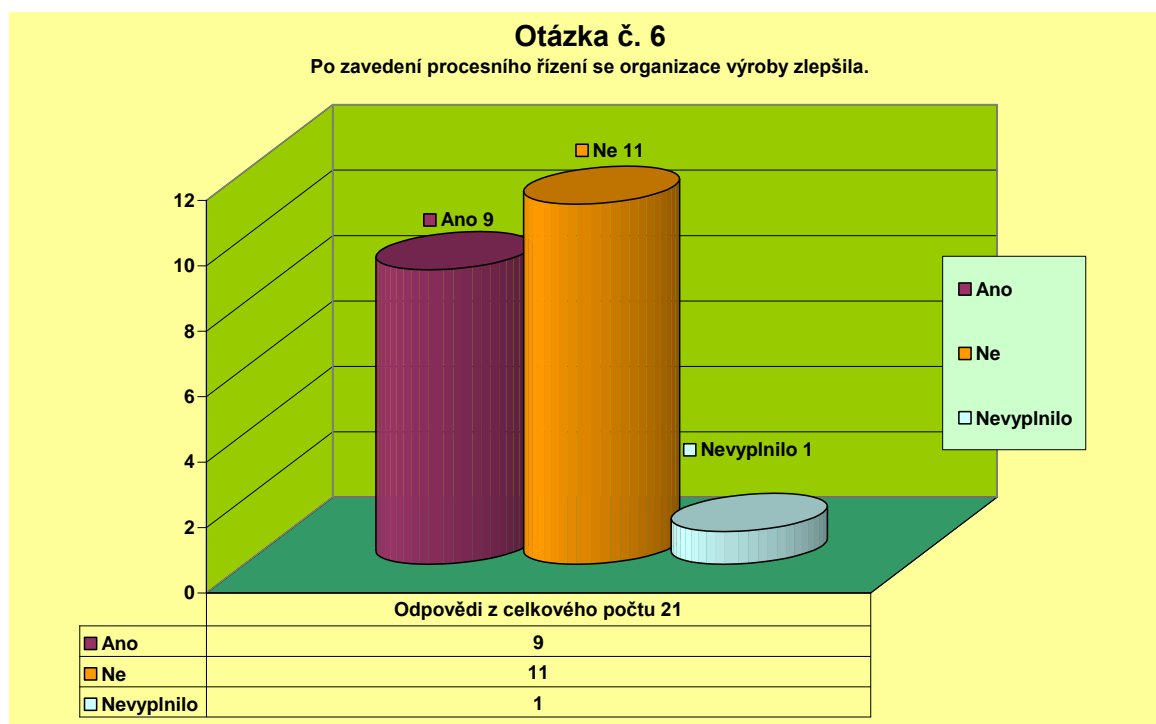
Tato otázka byla zodpovězena všemi dotazovanými.

Otázka č. 6

Po zavedení procesního řízení se organizace výroby zlepšila. Pokud NE, kde vidíte problém.

Tab. 26. Odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Po zavedení procesního řízení se organizace výroby zlepšila. Pokud NE, kde vidíte problém.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	9	43 %
Ne	11	52 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 19. Graf četností odpovědí na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Tuto otázku nevyplnil 1 respondent – 5%. Důvodem může být opět několik aspektů:

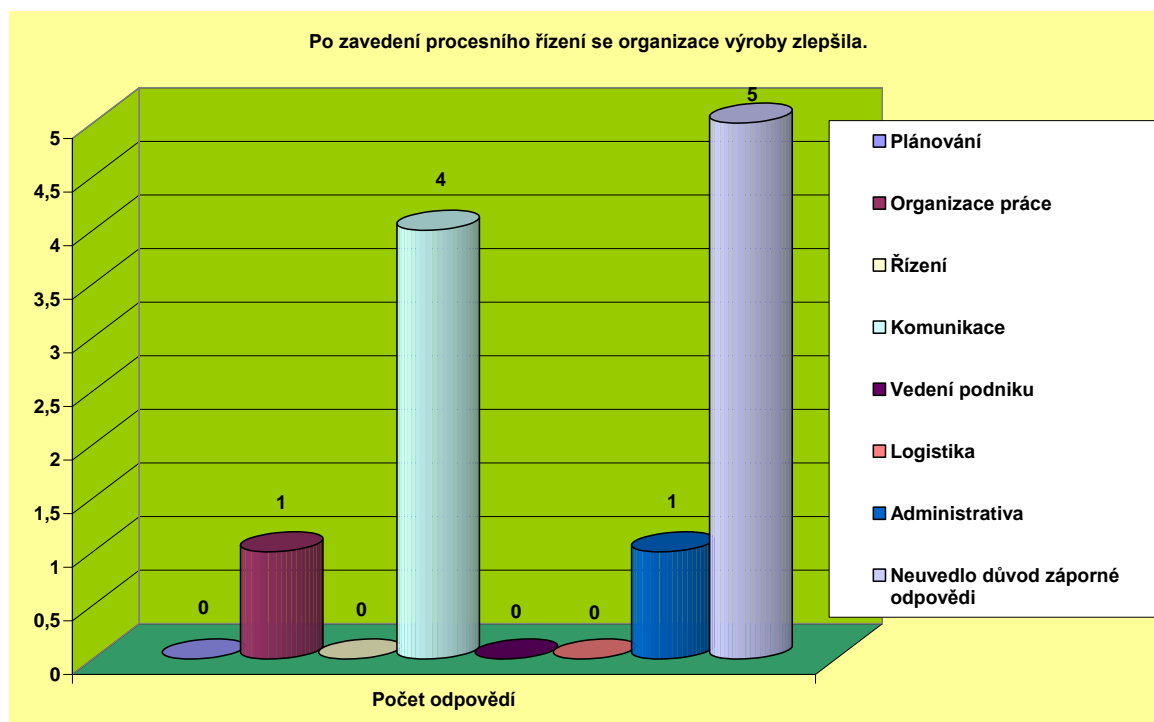
1. nepochopení formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost odpovídat,
4. rezignace na nemožnost ovlivnit jakýmkoliv způsobem výsledek odpovědi.

Kladně odpovědělo méně než ½ dotazovaných (9 respondentů – 43%).

V otázce projevilo svůj nesouhlas více než polovina dotazovaných (11 respondentů – 52%) a v následující tabulce jsou uvedeny konkrétní důvody, které dotazovaní doplnili na základě výzvy v otázce:

Tab. 27. Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Plánování.	0
Organizace práce.	1
Řízení.	0
Komunikace.	4
Vedení podniku.	0
Logistika.	0
Administrativa.	1
Neuvedlo důvod záporné odpovědi.	5
Celkem:	11

Obr. 20. Graf četností důvodů záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Pro úplnost uvádím i konkrétní výpis uváděných důvodů:

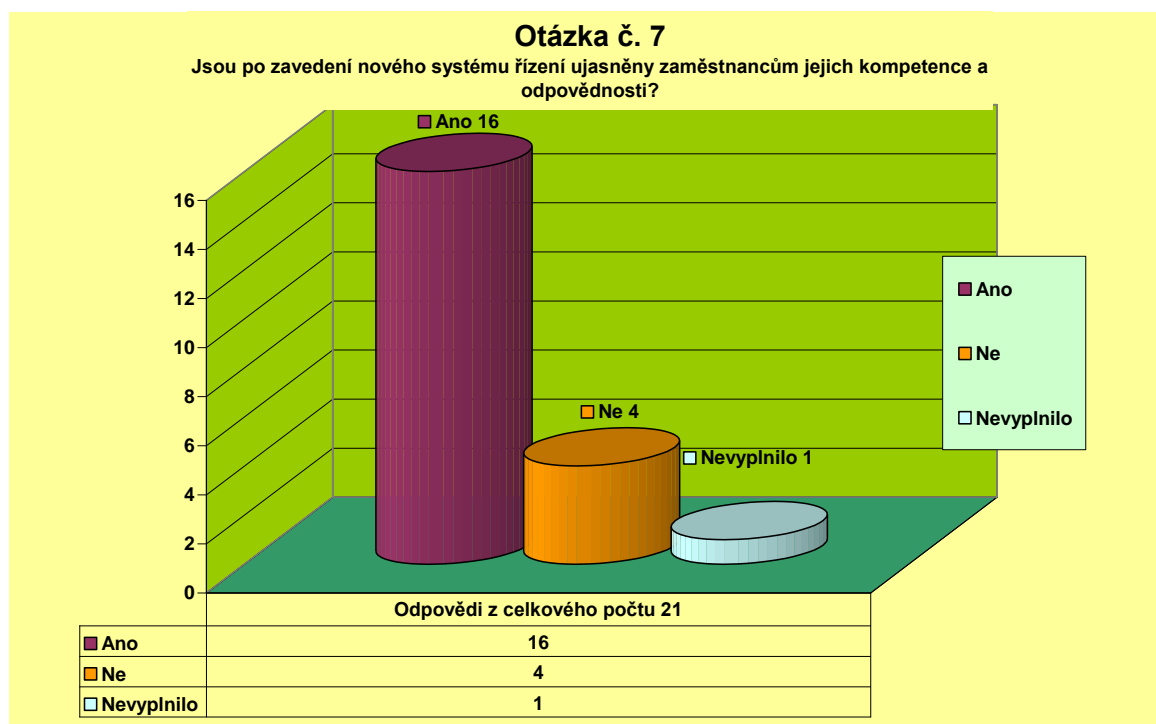
- špatná organizace práce,
- špatná vzájemná spolupráce všech pracovišť a neochota se přizpůsobit novým požadavkům, změnám a názorům,
- negativní přístup lidí ke směnám,
- příliš administrativy, špatná komunikace,
- spolupráce mezi konstrukcí, technologií a výrobou,
- komunikace, organizace, řízení,
- komunikace s lidmi o řešení problémů.

Otázka č. 7

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:

Tab. 28. Odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	16	76 %
Ne	4	19 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 21. Graf četností odpovědí na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) kladně odpovědělo, že po zavedení nového systému řízení jsou zaměstnancům ujasněny jejich kompetence a s tím související odpovědnost.

Méně než $\frac{1}{4}$ dotazovaných (4 respondenti – 19%) odpovědělo záporně a v následující tabulce uvedly nejčastější subjektivně pozorované příčiny:

Tab. 29. Nejčastější důvody záporné odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Nejsou odborníci na vedoucích místech.
V případě problému se na jeho řešení podílí příliš velké množství lidí a prodlužuje se doba rozhodování

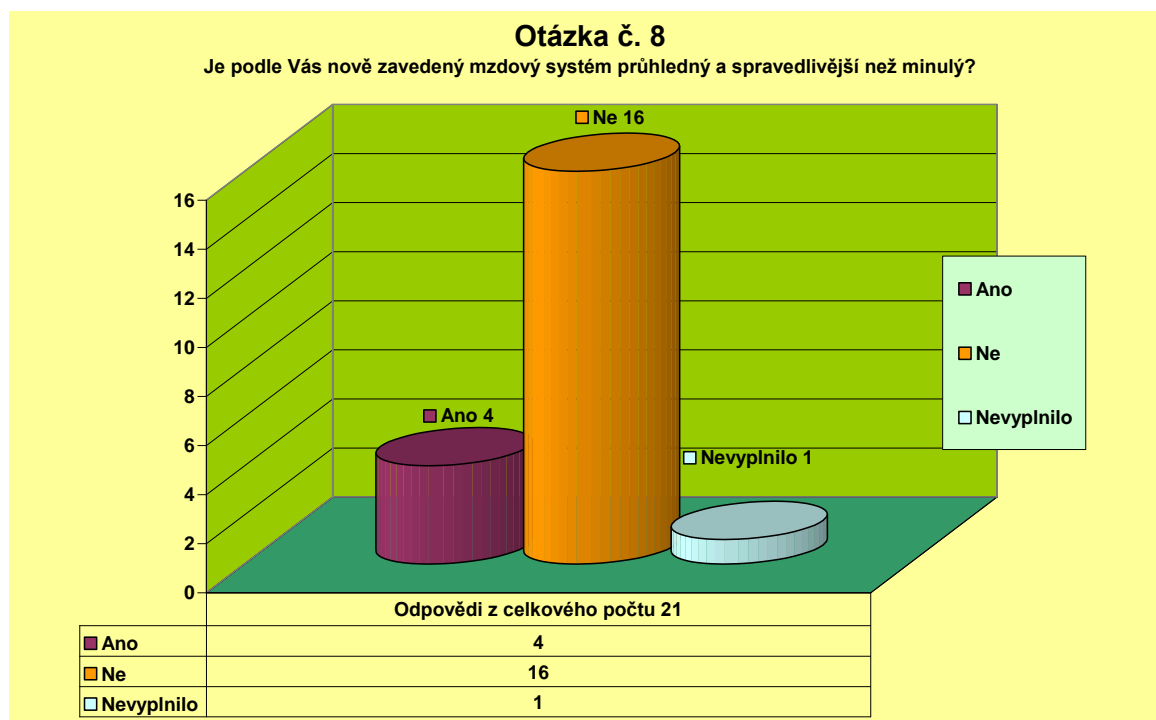
Zanedbatelný statistický vzorek (1 respondent – 5% neuvedl žádnou odpověď).

Otázka č. 8

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?

Tab. 30. Odpovědi na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	4	19 %
Ne	16	76 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 22. Graf četností odpovědí na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Méně než $\frac{1}{4}$ dotazovaných (4 respondenti – 19%) uvedla, že nově zavedený mzdový systém je průhledný a spravedlivější než minulý.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) se naopak domnívá, že nový mzdový systém je neprůhledný a není spravedlivější než minulý.

Svoje tvrzení dokladují v nejčastějších názorech k této otázce, které jsou zpracované v následující tabulce:

Tab. 31. Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP)³⁷.

V hodnocení obětavosti a nasazení pracovníka neprůhledný. Není možnost nahlédnout do PC a kontrolovat měsíční práci.
Chybí informace o mzdovém systému.
Nezohledňuje, resp. nedostatečně oceňuje, kvalifikační úroveň a schopnosti, ale i vysoké pracovní nasazení jednotlivce.
Nevyhovuje mi kolektivní způsob odměňování.
Není zohledněna praxe.
Postihy za špatnou práci ostatních lidí v oddělení.
Špatný systém odměňování.
Finanční odměny, kolektivní postihy.

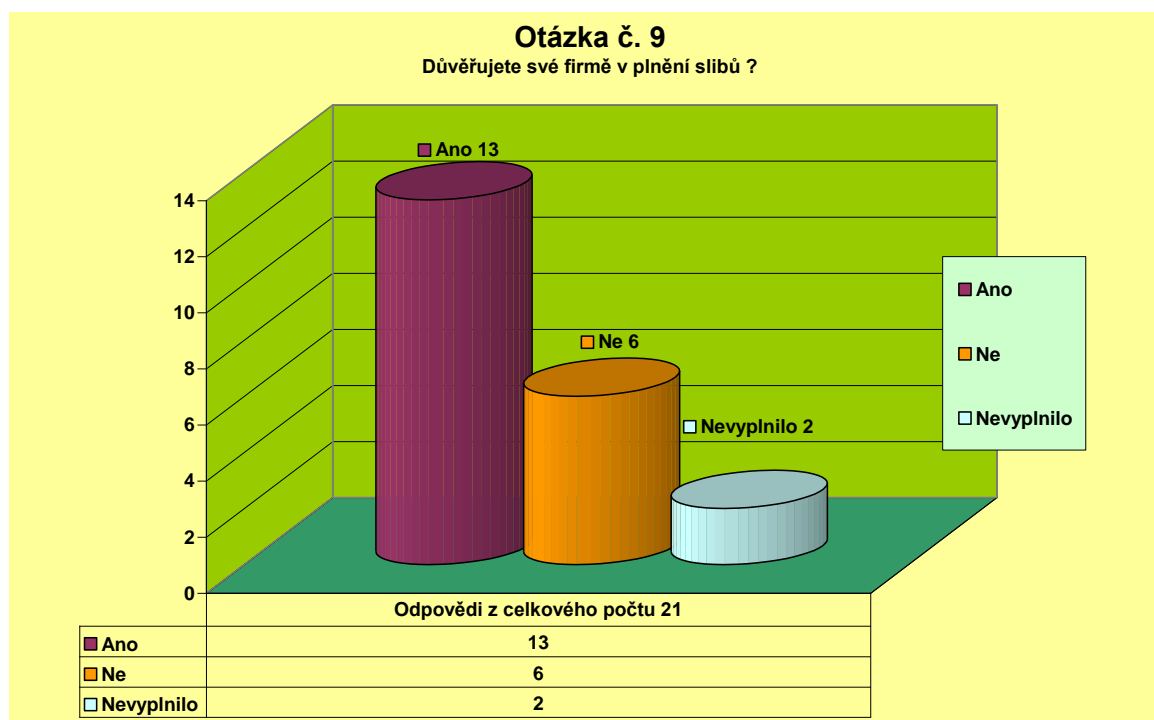
K otázce se nevyjádřil 1 dotazovaný – 5%.

Otázka č. 9

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.

Tab. 32. Odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	13	62 %
Ne	6	29 %
Nevyplnilo	2	10 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 23. Graf četností odpovědí na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Na otázku odpovědělo kladně více než ½ dotazovaných (13 respondentů – 62%), počet záporných odpovědí (6 respondentů – 29%).

Důvody v nedůvěru ve firmu tak, jak byly prezentovány dotazovanými v záporných odpovědích, jsou zpracované v následující tabulce:

Tab. 33. Důvody záporné odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Neplnění některých bodů kolektivní smlouvy.
Termínové skluzvy v plnění.

Tuto otázku nevyplnili 2 respondenti – 10%. Důvodem může být opět několik aspektů:

1. nepochopení formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr a s tím související nemožnost odpovídat,
4. rezignace na nemožnost ovlivnit jakýmkoliv způsobem výsledek odpovědi,
5. závažnost otázky a s tím související obavy.

Otázka č. 10

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:

Tab. 34. Odpovědi na otázku č. 10 (Nástrojárna - THP)³⁷.

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
a) pitný režim (chlazené nápoje)	0	0 %

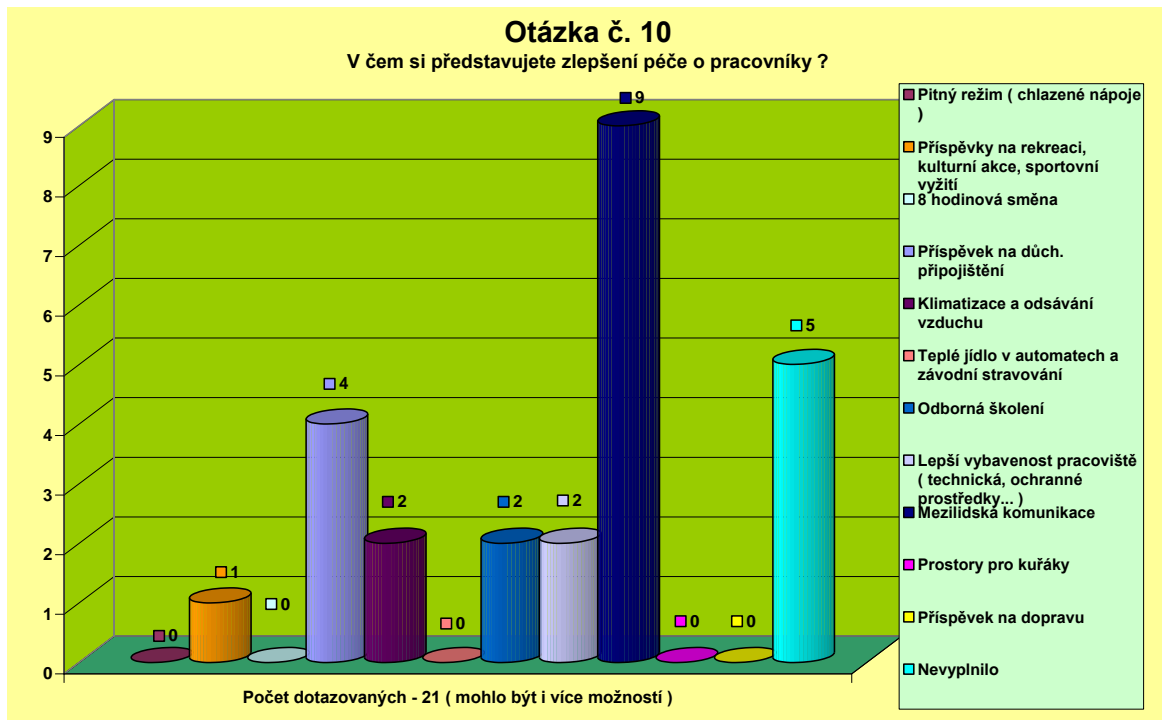
b) příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití	1	5 %
c) 8 hodinová směna	0	0 %
d) příspěvek na důchodové připojištění	4	19 %
e) klimatizace a odsávání vzduchu	2	10 %
f) teplé jídlo v automatech a závodní stravování	0	0 %
g) odborná školení	2	10 %
h) lepší vybavenost pracoviště (technická, ochranné prostředky,...)	2	10 %
i) mezilidská komunikace	9	43 %
j) prostory pro kuřáky	0	0 %
k) příspěvek na dopravu	0	0 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %

Tato otázka byla položena bez možnosti výběru odpovědi a dotazované osoby měly možnost projevit svoji subjektivní názorovou možnost pro návrh a prosazení představy o zlepšení péče o pracovníky. Z množství konkrétních návrhů jsme pro kvantifikaci a následné kvalitativní zpracování vybrali oblasti a názory, které se vyskytly u všech dotazovaných subjektů celého komplexu závodů.

Položky uvedené v tabulce jsou výběrem z odpovědí dotazovaných pracovníků ve všech závodech. Jedná se o nejčastější představy a návrhy zaměstnanců z řad THP i dělnických profesí, které dotazovaní uvedli jako možné varianty pro zlepšení péče o pracovníky. Vzhledem k objektivitě při zpracování tohoto sociologického průzkumu jsme se snažili dodržet základní kritérium výběru stejných položek pro všechny zkoumané a analyzované subjekty, tj. pro všechny závody. Není vyloučeno, že některá položka bude v jednotlivém závodě nulová a přesto se objeví ve vyhodnocení odpovědí. Tento případ je zde konkrétně viditelný u položek „Pitný režim (chlazené nápoje)“, „8 hodinová směna“, „Teplé jídlo v automatech a závodní stravování“, „Prostory pro kuřáky“ a „Příspěvek na dopravu“. Jedná se o nulové položky, které jsou ovšem v jiné části výzkumu u dalšího zkoumaného subjektu nenulové.

Dotazovaní měli možnost navrhnout a uvádět více možností. Z tohoto důvodu je kvantifikace omezena pouze na součet kladných hlasů u jednotlivých položek a procentuální vyjádření se vztahuje k celkovému počtu dotazovaných osob, tj. 21.

Kontrolní součty zde nelze aplikovat. Každý účastník tohoto průzkumu mohl odpovídat v několika různých položkách.



Obr. 24. Graf četností odpovědí na otázku č. 10 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Velké množství dotazovaných nedokázalo, nebo odmítlo, odpovědět na otázku, proto je kvantitativně vysoký počet u položky „Nevyplnilo“ (5 respondentů – 24%).

- Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejčastější návrhy se vyskytují v rovině mezilidských vztahů (9 respondentů – 43%). Jde především opět o zlepšení komunikace na pracovišti, ve vztahu nadřízený a podřízený, ve vztahu vedení a přenos informací o chystaných změnách ve výrobě a řízení.
- Druhou nejvýznamnější položkou (4 respondentů – 19%) je návrh na „Příspěvek na důchodové připojištění“.
- O třetí, čtvrtou a pátou příčku se dělí následující položky „Klimatizace a odsávání vzduchu“, „Odborná školení“ a „Lepší vybavenost pracoviště (technickou, ochranné prostředky,...)“. Početní a procentuální zastoupení těchto odpovědí je – 2 respondenti – 10%.
- Položka „Příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití“ je zastoupena pouze 1 hlasem – 5%.

Zjištěné údaje jsou v otázkách č. 11 a č. 12 doplněny o další představy a návrhy dotazovaných na zkvalitnění péče o pracovníky. Jedná se především o otázku č. 12, která velmi detailně reaguje na návrh a představy pracovníků o možnostech vzdělávání.

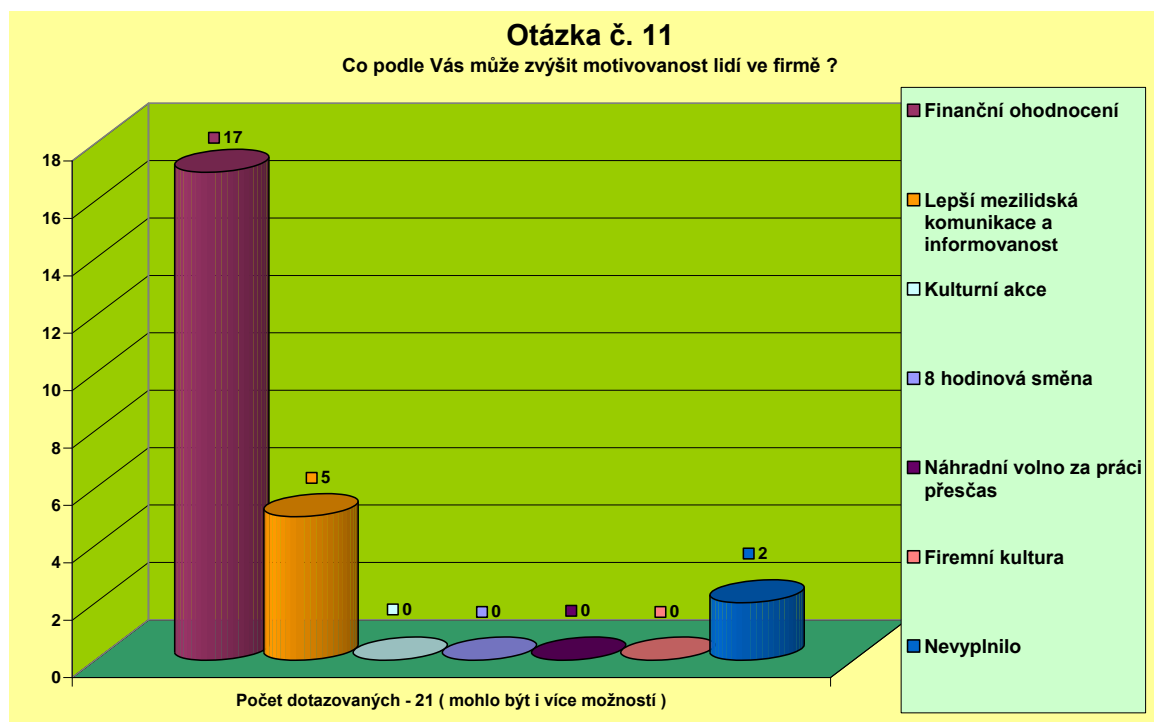
Otázka č. 11

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Tab. 35. Odpovědi na otázku č. 11 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
a) finanční ohodnocení	17	81 %
b) lepší mezilidská komunikace informovanost	5	24 %
c) kulturní akce	0	0 %
d) 8 hodinová směna	0	0 %
e) náhradní volno za práci přesčas	0	0 %
f) firemní kultura	0	0 %
Nevyplnilo	2	10 %

Stejně jako otázka č. 10, i tato otázka měla možnost volných odpovědí s několika variantami. Princip vyhodnocení je zde použitý stejně jako u otázky č. 10.



Obr. 25. Graf četností odpovědí na otázku č. 11 (Nástrojárna - THP)³⁷.

- Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (17 respondentů – 81%) odpovídalo, že zvýšení motivace je pro ně především forma finančního ohodnocení. 7/17 dotazovaných uvedlo motivaci v podobě vyšších odměn a prémie.

- Lepší mezilidskou komunikaci a informovanost uvedlo jako druhou nejčastější odpověď 5 dotazovaných (24%). Odpovědi se obsahově shodovaly s obsahem položky v otázce č. 10 „Mezilidská komunikace“.

Tuto otázku nevyplnili 2 dotazovaní (10%). Důvodem může být několik následujících aspektů:

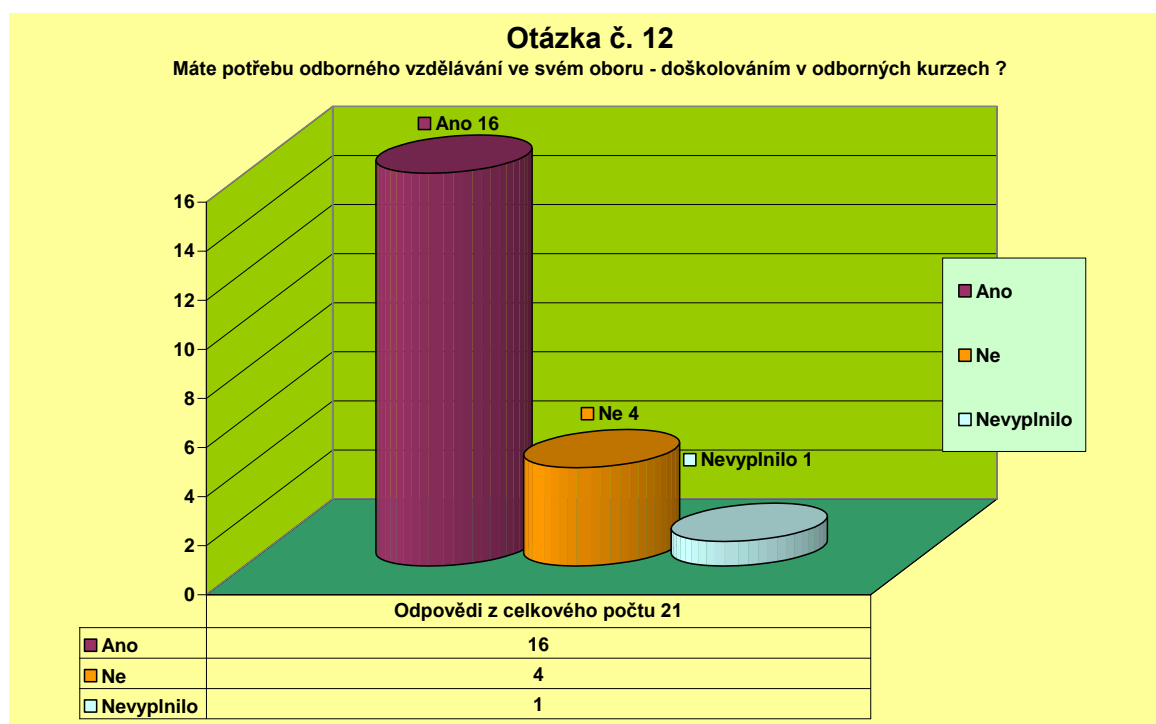
1. neporozumění formulaci a obsahu otázky,
2. subjektivní nechuť odpovídat a vyjadřovat svoje názory,
3. krátkodobý pracovní poměr.

Otázka č. 12

Máte potřebu odborného vzdělávání ve svém oboru - doškolováním v odborných kurzech. Pokud ANO - uveďte v jakém.

Tab. 36. Odpovědi na otázku č. 12 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Máte potřebu odborného vzdělávání ve svém oboru - doškolováním v odborných kurzech. Pokud ANO - uveďte v jakém.		
	Počet odpovědí na otázku	% z počtu respondentů
Ano	16	76 %
Ne	4	19 %
Nevyplnilo	1	5 %
Kontrolní součet:	21	100 %



Obr. 26. Graf četností odpovědí na otázku č. 12 (Nástrojárna - THP)³⁷.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) na otázku potřeby odborného vzdělávání a doškolování v odborných kurzech odpovídalo kladně.

Následující tabulka popisuje potřebu konkrétního vzdělávání pracovníků:

Tab. 37. *Potřeby konkrétního vzdělávání pracovníků (Nástrojárna - THP)³⁷.*

Jazykové kurzy.
Kurz PC, programování, jazykové kurzy AJ.
Vše z oboru IT.
Pracovní právo, práce s lidmi, jazykový kurz AJ.
Kurzy odborné.
Programování Work, NC, CAD, jazykové kurzy AJ.
Novinky v oblasti naší výroby
Řízení strojů, jazykové kurzy, speciální programy na PC CAD.
Jazykové kurzy.
Konstrukce, výroba, plastové materiály, vstřikování plastů.
Rozvoj znalosti v konstrukci, v softwaru pro konstrukci.
Průběžné doškolování v oboru, jazykové kurzy.
Školení na software.
Jazykový kurz AJ.
Programování - WORKS.
Archivnictví, PC.

Nejčastěji se objevuje potřeba profesních kurzů, zaměřených na technologie, konstrukci, plastové materiály. Druhá nejčetnější skupina je zaměřena na oblast IT (informačních technologií) a počítačových znalostí a dovedností, ať už ve formě ovládnutí softwaru, specializovaných grafických systémů CAD, popřípadě programování. Další, velmi častou oblastí jsou jazykové kurzy, především AJ. Potřeby pracovníků v oblasti školení a odborného vzdělávání reagují na výsledky získané ze sběru dat v otázkách č. 10 a 11. To se projevilo v potřebě absolvování kurzu pracovního práva, práce s lidmi a archivnictví.

Někteří pracovníci využili možnosti otevřené odpovědi a uvedli větší rozsah školení a kurzů, které by rádi absolvovali.

Záporně odpověděla méně než ¼ dotazovaných (4 respondenti – 19%) a 1 dotazovaný (5%) otázku nevyplnil.

6.6 Etika výzkumu

Jak již bylo uvedeno výše, celý průzkum probíhal se souhlasem jednatele společnosti, s jeho výslovným přáním nezveřejňovat v této bakalářské práci název ani bližší identifikátory, které by mohly sloužit k odanonymizování organizace jako celku, případně k autentizaci jednotlivých respondentů. Odpovědi respondentů nejsou zveřejňovány v konkrétní rovině, jde o výčet buď nejčastějších odpovědí, případně o výčet subjektivních odpovědí jako dodatků k otázkám týkajících se subjektivních postřehů a na základě svobodné vůle projevovaných odpovědí.

Všichni zúčastnění zaměstnanci byli seznámeni s účelem a cílem prováděného výzkumu.

6.7 Vyhodnocení hypotéz

Následující vyhodnocení bude plně odpovídat získaným kvantitativním údajům, ze kterých lze v tomto konkrétním útvaru organizace vyhodnotit moje předem stanovené hypotézy.

Komparací hodnoty hypotézy s hodnotou kvantitativního šetření mohu zjistit, zdali v konkrétní firemní kultuře v tomto konkrétním útvaru ve skupině dělníci a THP došlo k potvrzení nebo vyvrácení mé hypotézy. Získané údaje mohou sloužit jak managementu, tak personálnímu útvaru jako obraz pro další personální řízení prostřednictvím řízení lidských zdrojů ve firmě.

6.7.1 Hypotézy: Nástrojárna – dělníci

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci firmy mají povědomí, co je firemní kultura a personální management.

Otázka číslo 10:

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:

Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejčastější návrhy se vyskytují v rovině mezilidských vztahů (17 respondentů – 21%). Jde především o zlepšení komunikace na pracovišti, ve vztahu nadřízený a podřízený, ve vztahu vedení a přenos informací o chystaných změnách ve výrobě a řízení. Velmi často (9 respondentů ze 17) požaduje klidnější prostředí na výkon pracovních činností, především poukazují na „zbytečné honění“.

Druhou nejvýznamnější položkou (11 respondentů – 14%) je návrh na „Lepší vybavenost pracoviště (technickou, ochranné prostředky,...)“. Tato problematika může být chápána v souladu s dalšími položkami „Klimatizace a odsávání vzduchu“ (8 respondentů – 10%) a „Teplé jídlo v automatech a závodní stravování“ (6 respondentů – 7%). V odpovědích se vyskytuje návrh na zlepšení sociálního zařízení na dílnách, klimatizace je problém, který zmiňuje výše uvedený počet dotazovaných.

Významnou položkou v návrzích na zlepšení péče o pracovníky je „Příspěvek na důchodové připojištění“ (9 respondentů – 11%).

Další položkou jsou „Příspěvky na rekreaci, kulturní akce, sportovní vyžití“ (7 respondentů – 9%). Tato problematika je navrhovaná především ve formě – Příspěvků na dovolenou (4 respondenti / 7), poukázky na bazén a sport (2/7) a kulturu.

Otázka číslo 11:

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Lepší mezilidskou komunikaci a informovanost uvedlo jako druhou nejčastější odpověď 16 dotazovaných (20%). Odpovědi se obsahově shodovaly s obsahem položky v otázce č. 10 „Mezilidská komunikace“.

Položka „Firemní kultura“ byla uvedena ve 2 případech, nebyla ovšem blíže specifikována, co pod pojmem „Firemní kultura“ subjekt vnímá. Speklativně lze tuto položku slučovat s položkou „Mezilidská komunikace“.

I přes negativní vyhodnocení těchto otázek lze se domnívat, že zaměstnanci mají povědomí o firemní kultuře a právě přes tyto nedostatky hledají uspokojení svých potřeb v hledání prvků firemní kultury u svého zaměstnavatele.

POTVRZENA

Hypotéza č. 2: Firemní kultura a personální management ovlivňuje chod celé firmy napříč celým zaměstnaneckým spektrem.**Otázka číslo 4:**

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.

S ochotou nadřízeného poslouchat návrhy a řešit je v mezích sil a možností souhlasilo více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (67 respondentů – 83%). Opačný názor projevilo malé množství dotazovaných (10 respondentů – 12%).

Otázka číslo 7:

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (66 respondentů – 81%) kladně odpovědělo, že po zavedení nového systému řízení jsou zaměstnancům ujasněny jejich kompetence a s tím související odpovědnost.

POTVRZENA

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s tokem informací a jejich informovaností.**Otázka číslo 1:**

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.

Na otázku, zdali se zkvalitnil tok informací ve směru vertikální sestupné hladiny komunikace odpovídala více než polovina (56 respondentů - 69%) z dotazovaných respondentů záporně.

NEPOTVRZENA

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci preferují rodinný (přátelský) přístup řízení firmy za předpokladu nižších výdělků.**Otázka číslo 11:**

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (66 respondentů – 81%) odpovídalo, že zvýšení motivace je pro ně především forma finančního ohodnocení. 30/66 dotazovaných uvedlo motivaci v podobě vyšších odměn a prémieí.

Otázka číslo 8:

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte že, NE tak v čem?

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (63 respondentů – 78%) se naopak domnívá, že nový mzdový systém je neprůhledný a není spravedlivější než minulý.

NEPOTVRZENA

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení mají pojem o pracovních povinnostech a složitostech zadaných úkolů svých nejbližších nadřízených, potažmo top managementu.

Otázka číslo 3:

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Více než polovina dotazovaných (52 respondentů – 64%) odpovídalo kladně, že se dostává do situací, kdy plní příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Otázka číslo 5:

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:

Více než polovina dotazovaných (44 respondentů – 54%) odpovídala záporně, tedy ve smyslu, že se nedostávají do situací, kdy musí porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli dělat svou práci.

Otázka číslo 9:

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.

Na otázku odpovědělo kladně méně dotazovaných (37 respondentů – 46%) než byl počet záporných odpovědí (39 respondentů – 48%).

NEPOTVRZENA

6.7.2 Hypotézy: Nástrojárna – THP

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci firmy mají povědomí, co je firemní kultura a personální management.

Otázka číslo 10:

V čem si představujete zlepšení péče o pracovníky, navrhněte:

Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejčastější návrhy se vyskytují v rovině mezilidských vztahů (9 respondentů – 43%). Jde především opět o zlepšení komunikace na pracovišti, ve vztahu nadřízený a podřízený, ve vztahu vedení a přenos informací o chystaných změnách ve výrobě a řízení.

Druhou nejvýznamnější položkou (4 respondentů – 19%) je návrh na „Příspěvek na důchodové připojištění“.

O třetí, čtvrtou a pátou příčku se dělí následující položky „Klimatizace a odsávání vzduchu“, „Odborná školení“ a „Lepší vybavenost pracoviště (technickou, ochranné prostředky,...)“. Početní a procentuální zastoupení těchto odpovědí je – 2 respondenti – 10%.

Otázka číslo 11:

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (17 respondentů – 81%) odpovídalo, že zvýšení motivace je pro ně především forma finančního ohodnocení. 7/17 dotazovaných uvedlo motivaci v podobě vyšších odměn a prémie.

Lepší mezilidskou komunikaci a informovanost uvedlo jako druhou nejčastější odpověď 5 dotazovaných (24%). Odpovědi se obsahově shodovaly s obsahem položky v otázce

č. 10 „Mezilidská komunikace“.

POTVRZENA

Hypotéza č. 2: Firemní kultura a personální management ovlivňuje chod celé firmy napříč celým zaměstnaneckým spektrem.

Otázka číslo 4:

Můj nadřízený je ochotný poslouchat mé návrhy, a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit.

S ochotou nadřízeného poslouchat návrhy a řešit je v mezích sil a možností souhlasila faktická většina dotazovaných (20 respondentů – 95%).

Otázka číslo 7:

Jsou po zavedení nového systému řízení ujasněny zaměstnancům jejich kompetence a odpovědnosti? Pokud NE, uveďte, kde je problém:

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) kladně odpovědělo, že po zavedení nového systému řízení jsou zaměstnancům ujasněny jejich kompetence a s tím související odpovědnost.

POTVRZENA

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s tokem informací a jejich informovaností.

Otázka číslo 1:

Za poslední období se systém toku informací shora dolů zlepšil, mám víc informací, které potřebuji ke své práci.

Na otázku, zdali se z kvalitnil tok informací ve směru vertikální sestupné hladiny komunikace, odpovídala více než polovina (15 respondentů - 71%) z dotazovaných respondentů záporně, méně než třetina (6 respondentů - 29%).

NEPOTVRZENA

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci preferují rodinný (přátelský) přístup řízení firmy za předpokladu nižších výdělků.

Otázka číslo 11:

Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě, uveďte:

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (17 respondentů – 81%) odpovídalo, že zvýšení motivace je pro ně především forma finančního ohodnocení. 7/17 dotazovaných uvedlo motivaci v podobě vyšších odměn a prémie.

Otázka číslo 8:

Je podle Vás nově zavedený mzdový systém průhledný a spravedlivější než minulý? Pokud se domníváte, že NE, tak v čem?

Méně než $\frac{1}{4}$ dotazovaných (4 respondenti – 19%) uvedla, že nově zavedený mzdový systém je průhledný a spravedlivější než minulý.

NEPOTVRZENA

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci bez rozdílu pracovního zařazení mají pojem o pracovních povinnostech a složitostech zadaných úkolů svých nejbližších nadřízených, potažmo top managementu.

Otázka číslo 3:

Dostávám se do situací, kdy plním příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných (16 respondentů – 76%) odpovídalo kladně, že se dostává do situací, kdy plní příkazy nadřízených, které si navzájem odporují.

Otázka číslo 5:

Dostávám se do situací, kdy musím porušovat některé předpisy a nařízení, abych mohl/a dělat svou práci. Pokud ANO, které předpisy - uveďte:

Více než polovina dotazovaných (13 respondentů – 62%) odpovídala záporně, tedy ve smyslu, že se nedostávají do situací, kdy musí porušovat některé předpisy a nařízení, aby mohli dělat svou práci.

Otázka číslo 9:

Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte:

Na otázku odpovědělo kladně více než $\frac{1}{2}$ dotazovaných (13 respondentů – 62%), počet záporných odpovědí (6 respondentů – 29%).

POTVRZENA

ZÁVĚR

Záměrem mé práce bylo nejprve v teoretické a posléze v praktické rovině vymezit oblast firemní kultury, vyčlenit základní pojmy na úrovni manažerského přístupu a pomocí výzkumné metody šetření v reálném prostředí potvrdit nebo vyvrátit u konkrétního subjektu předem stanovené hypotézy.

Pro pochopení praktických dopadů této práce je nezbytně nutné uvědomit si, s jakými vstupy a výstupy můžeme operovat na poli personálního managementu.

Bezprostředně po teoretickém vyčlenění oblasti firemní kultury narazíme na aplikovanost získaných znalostí v konkrétních projevech chování jednotlivých subjektů zasahujících do personálního řízení, které se realizuje skrze nejzákladnější nástroj, kterým je řízení lidských zdrojů. Moje práce se dotýká velmi okrajově různých témat personálního managementu. Tato témata spadají do rozsáhlého odvětví, a pokud bychom se věnovali detailně jednotlivostem, bylo by zapotřebí velmi specificky rozlišit každou kapitolu této práce do uceleného významového díla.

Samotná práce je rozdělena do dvou úrovní, které se napříč doplňují a spojují výsledky navzájem.

První částí je teoretická rešerše základních témat jakými jsou kultura, firemní kultura, management a jeho současné pojetí v kontextu s personálním managementem, dále zde dochází k diverzifikaci řízení lidských zdrojů a personálního řízení, na což navazuje část personální optimalizace a jednotlivých projevů pracovní zátěže, psychického stresu. Závěrem této teoretické části popisují explicitně nejdůležitější prvky samotné personální práce, což detailněji popisují v kapitolách věnovaných personální strategii a nástroji pro podporu firemní kultury, tedy personální politice.

Druhá, praktická část mé práce, je věnována dopadům konkrétního výzkumu nejmenovaného podniku, kde došlo k sociologickému šetření firemního prostředí a firemní kultury na úrovních dělnických pozic a pozic THP.

Získané údaje jsou následně podrobeny kvantitativní analýze a vyhodnocením získaných odpovědí potvrzují nebo vyvracím předem stanovené hypotézy.

Vyhodnocení má vypovídací schopnost pouze pro daný organizační celek, i přesto je pro management tohoto organizačního celku zajímavé seznámit se s dopady personální práce a pojetím firemní kultury v hodnocení samotných zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že pro detailnější zpracování získaných kvantitativních údajů není v této práci dostatek prostoru a zároveň by bylo zapotřebí vyhodnotit komparaci s perspektivou a odstupem alespoň ročního posunu, za předpokladu, že se management tohoto organizačního celku rozhodne na základě získaných informací upravit svoji personální politiku směrem k odstranění některých méně pozitivních výsledků, doporučuji se této problematice věnovat i v následujících letech.

Celý praktický výzkum byl pro mne velmi pozitivní zkušeností, a proto se chci nadále zaměřit na vývoj personálního řízení a na konkrétní dopady mého výzkumu v organizaci, která mi umožnila tento výzkum realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- (3) BURIÁNEK, J. *Sociologie pro střední a vyšší odborné školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2001, 127 s. ISBN 80-7168-754-5.
- (4) FALEIDE, A. O.; LILLEBA B.; FALEIDE, E. K. *Vliv psychiky na zdraví: soudobá psychosomatika*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2864-3.
- (5) JEŽKOVÁ Z.; KREJČÍ H.; LACKO B. *Projektové řízení – jak zvládnout projekty*. 1. vyd. Brno: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 97 s. ISBN 978-80-905297-1-7 (brož.).
- (6) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3 (brož.).
- (7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 357 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (10) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9 (brož.).
- (11) LINHART, J.; PETRUSEK, M.; VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 1996, 1627 s. ISBN 80-7184-311-3
- (12) LIPOVETSKY, G.; BEGIVINOVÁ, H. *Éra prázdnoty: úvahy o současném individualismu*. 4., v českém jazyce. Praha: Prostor, 2008. 269 s. ISBN 978-80-7260-190-5.

- (13) LUKÁŠOVÁ, R; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- (14) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- (15) NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- (16) NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- (17) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ASPI Publishing, s r.o., 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- (18) ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- (19) NOVÝ, I.; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Definice systémového přístupu

http://cs.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9mov%C3%A9_p%C5%99%C3%ADstupy

Definice – kritéria psychické zátěže

ŽIDKOVÁ, Zdeňka. Práce sester na operačním sále [online]. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: http://www.psvz.cz/zidkova/subdir/vyber_dilo.htm

Definice stresu

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stres>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.	Graf četností odpovědí na otázku č. 1 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	36
Obr. 2.	Graf četností odpovědí na otázku č. 2 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	37
Obr. 3.	Graf četností odpovědí na otázku č. 3 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	38
Obr. 4.	Graf četností odpovědí na otázku č. 4 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	39
Obr. 5.	Graf četností odpovědí na otázku č. 5 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	40
Obr. 6.	Graf četností odpovědí na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	42
Obr. 7.	Graf četností záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	43
Obr. 8.	Graf četností odpovědí na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	45
Obr. 9.	Graf četností odpovědí na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	46
Obr. 10.	Graf četností odpovědí na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	48
Obr. 11.	Graf četností odpovědí na otázku č. 10 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	50
Obr. 12.	Graf četností odpovědí na otázku č. 11 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	52
Obr. 13.	Graf četností odpovědí na otázku č. 12 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	53
Obr. 14.	Graf četností odpovědí na otázku č. 1 (Nástrojárna - THP) ³⁷	56
Obr. 15.	Graf četností odpovědí na otázku č. 2 (Nástrojárna - THP) ³⁷	57
Obr. 16.	Graf četností odpovědí na otázku č. 3 (Nástrojárna - THP) ³⁷	58
Obr. 17.	Graf četností odpovědí na otázku č. 4 (Nástrojárna - THP) ³⁷	59
Obr. 18.	Graf četností odpovědí na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP) ³⁷	60
Obr. 19.	Graf četností odpovědí na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP) ³⁷	61
Obr. 20.	Graf četností důvodů záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP) ³⁷	62
Obr. 21.	Graf četností odpovědí na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP) ³⁷	63
Obr. 22.	Graf četností odpovědí na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP) ³⁷	64
Obr. 23.	Graf četností odpovědí na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP) ³⁷	66
Obr. 24.	Graf četností odpovědí na otázku č. 10 (Nástrojárna - THP) ³⁷	68
Obr. 25.	Graf četností odpovědí na otázku č. 11 (Nástrojárna - THP) ³⁷	69
Obr. 26.	Graf četností odpovědí na otázku č. 12 (Nástrojárna - THP) ³⁷	70

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.	Seznam otázek pokládaných respondentům při průzkumu.....	32
Tab. 2.	Odpovědi na otázku č. 1 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	36
Tab. 3.	Odpovědi na otázku č. 2 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	37
Tab. 4.	Odpovědi na otázku č. 3 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	38
Tab. 5.	Odpovědi na otázku č. 4 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	39
Tab. 6.	Odpovědi na otázku č. 5 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	40
Tab. 7.	Příklady porušování předpisů (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	40
Tab. 8.	Odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	42
Tab. 9.	Důvody záporné odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	43
Tab. 10.	Odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	44
Tab. 11.	Důvody záporné odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	45
Tab. 12.	Odpovědi na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	46
Tab. 13.	Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 8 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	46
Tab. 14.	Odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	48
Tab. 15.	Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 9 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	48
Tab. 16.	Odpovědi na otázku č. 10 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	49
Tab. 17.	Odpovědi na otázku č. 11 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	51
Tab. 18.	Odpovědi na otázku č. 12 (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	52
Tab. 19.	Potřeby konkrétního vzdělávání pracovníků (Nástrojárna - dělníci) ³⁷	53
Tab. 20.	Odpovědi na otázku č. 1 (Nástrojárna - THP) ³⁷	55
Tab. 21.	Odpovědi na otázku č. 2 (Nástrojárna - THP) ³⁷	56
Tab. 22.	Odpovědi na otázku č. 3 (Nástrojárna - THP) ³⁷	57
Tab. 23.	Odpovědi na otázku č. 4 (Nástrojárna - THP) ³⁷	58
Tab. 24.	Odpovědi na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP) ³⁷	59
Tab. 25.	Důvody pro kladnou odpověď na otázku č. 5 (Nástrojárna - THP) ³⁷	60
Tab. 26.	Odpovědi na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP) ³⁷	61
Tab. 27.	Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 6 (Nástrojárna - THP) ³⁷	62
Tab. 28.	Odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP) ³⁷	63
Tab. 29.	Nejčastější důvody záporné odpovědi na otázku č. 7 (Nástrojárna - THP) ³⁷	63
Tab. 30.	Odpovědi na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP) ³⁷	64
Tab. 31.	Důvody pro zápornou odpověď na otázku č. 8 (Nástrojárna - THP) ³⁷	65
Tab. 32.	Odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP) ³⁷	65

Tab. 33. Důvody záporné odpovědi na otázku č. 9 (Nástrojárna - THP) ³⁷	66
Tab. 34. Odpovědi na otázku č. 10 (Nástrojárna - THP) ³⁷	66
Tab. 35. Odpovědi na otázku č. 11 (Nástrojárna - THP) ³⁷	69
Tab. 36. Odpovědi na otázku č. 12 (Nástrojárna - THP) ³⁷	70
Tab. 37. Potřeby konkrétního vzdělávání pracovníků (Nástrojárna - THP) ³⁷	71