

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M4101 Ekonomika a management
Studijní obor: Provozně podnikatelský



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Nové směry v rozvoji lidských zdrojů a podniková kultura

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

Autor
Ivana Hovorková

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma Nové směry v rozvoji lidských zdrojů a podniková kultura vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu požité literatury.

V Českých Budějovicích, 22.4. 2007

.....
Ivana Hovorková

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborný dohled nad vypracováním této diplomové práce. Současně děkuji vedení podniku výrobního družstva Jihokv České Budějovice za poskytování informací k výzkumu v rámci diplomové práce a konzultace k tématu. V neposlední řadě děkuji zaměstnancům podniku za spolupráci při sběru dat.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 Podniková kultura	10
2.1.1 Pojem a základní elementy podnikové kultury.....	10
2.1.2 Roviny podnikové kultury	13
2.1.3 Prostředky podnikové kultury	13
2.1.3.1 Verbální symboly	13
2.1.3.2 Symbolická jednání	14
2.1.4 Silná podniková kultura a její souvislosti.....	15
2.2 Řízení lidských zdrojů	18
2.2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“	18
2.2.2 Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů.....	18
2.2.3 Historie přístupu k lidem	19
2.2.4 Vývojová stádia	19
2.2.5 Současný přístup k lidem.....	20
2.3 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů	21
2.3.1 Role řízení lidských zdrojů v podniku.....	21
2.3.2 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů	21
2.4 Lidský potenciál	22
2.4.1 Vymezení pojmu „lidský potenciál“	22
2.4.1.1 Schopnosti	23
2.4.1.2 Postoje	23
2.4.1.3 Vlastnosti	23
2.4.2 Lidé v organizaci	23
2.4.3 Řídící pracovník	24
2.4.4 Komunikační systém	24
2.4.5 Motivace	24
2.4.5.1 Potřeby:.....	25
2.4.6 Postavení personálního managementu	25
2.5 Metodika tvorby strategie řízení lidských zdrojů	25
2.5.1 Klíčové body	25
2.5.2 Firemní vize a řízení lidských zdrojů	26
2.5.3 Strategie.....	26
2.5.4 Strategie řízení lidských zdrojů	27
2.5.5 Překážky ve strategickém řízení lidských zdrojů	27
2.5.5.1 Schopnost manažerů:.....	27
2.5.5.2 Schopnost personalistů:	28
2.5.5.3 Ochota zaměstnanců.....	28
2.5.6 Profesionalita v řízení lidských zdrojů	28
2.5.7 Schopnosti v řízení lidských zdrojů.....	29
2.6 Rozvoj lidských zdrojů	29
2.6.1 Složky	29
2.6.2 Vzdělávání dospělých v České republice	30
2.6.3 Využití Operačních programů v oblasti vzdělávání dospělých.....	30
2.6.3.1 OP Rozvoj lidských zdrojů.....	30
2.6.3.2 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	31
2.6.3.3 OP Lidské zdroje a zaměstnanost.....	32
2.6.4 Cíle vzdělávání	32

2.6.5	Metody vzdělávání	33
2.7	Znalostní podnik.....	33
2.7.1	Vymezení pojmu „znalostní podnik“	33
2.7.2	Principy fungování znalostního podniku.....	34
2.7.3	Podnikové znalosti.....	34
2.8	Změna podnikové kultury	35
2.8.1	Analýza podnikové kultury	35
2.8.2	Formulace nové podnikové kultury.....	35
2.8.3	Formulace žádoucí podnikové kultury	35
2.8.4	Implementace žádoucí podnikové kultury.....	36
2.8.5	Integrace	37
2.8.4	Rizika změny podnikové kultury.....	37
2.9	Vztahy podnikové kultury	38
2.9.1	Vztah regionální a podnikové kultury	38
2.9.2	Vztah národní a podnikové kultury	39
3	METODIKA	40
3.1	Hlavní cíl diplomové práce	40
3.2	Dílčí cíle	40
3.3	Hypotéza.....	40
3.4	Vymezení zkoumaného souboru	40
3.4.1	Schéma 1: Počty zaměstnanců a respondentů podniku	41
3.5	Sběr dat.....	41
3.5.1	Používané techniky sběru dat	41
3.5.2	Realizace analýzy firmy	41
3.5.3	Realizace sběru dat	41
3.5.3.1	Dotazník	41
3.5.4	Pracovní postup při sběru dat	42
3.6	Zpracování dat.....	42
4.	Výsledky	43
4.1	Popis objektu zkoumání.....	43
4.1.1	Základní informace o společnosti.....	43
4.1.2	Firemní koncepce	43
4.1.2.1	Odpovědnost managementu všeobecně.....	44
4.1.2.2	Osobní angažovanost a aktivita managementu (závazek vedení organizace)	44
4.1.2.3	Zaměření na zákazníka	45
4.1.2.4	Politika jakosti	46
4.1.2.5	Plánování	46
4.1.2.6	Odpovědnost, pravomoc a komunikace.....	46
4.1.2.7	Přezkoumání systému jakosti	47
4.1.2.8	Kodex hodnot	48
4.2	Vyhodnocení výsledků dle skupin otázek.....	48
4.2.1	Identifikační soubor – obecné informace	49
4.2.2	Pracovní prostředí.....	52
4.2.3	Komunikace.....	55
4.2.4	Týmová práce	60
4.2.5	Rozvoj lidských zdrojů.....	68
4.2.6	Zaměstnanecké výhody	74
4.3	Vyhodnocení výsledků jednotlivých provozoven.....	79
4.3.1	Ústředí firmy (družstva)	79

4.3.2 Provozovna České Budějovice	81
4.3.3 Provozovna Husinec	82
4.3.4 Provozovna Prachatice	84
5 DISKUSE.....	86
5.1 Pracovní prostředí	86
5.2 Komunikace	87
5.3 Týmová práce.....	87
5.4 Rozvoj lidských zdrojů.....	88
5.5 Zaměstnanecké výhody	88
6 ZÁVĚR	90
7 ABSTRAKT	93
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	95
9 SEZNAM TABULEK	97
10 SEZNAM GRAFŮ	98
11 SEZNAM PŘÍLOH	99

1 ÚVOD

Globální společnost se ubírá cestou vytváření znalostní ekonomiky, ve které budou úspěšné „učící se organizace“.

Moderní strategie úspěšných firem se zabývá zajištěním, dlouhodobým udržením a rozvojem konkurenceschopnosti firmy a to především prostřednictvím využití znalostí jako zdroje specifické konkurenční výhody. Budoucnost má proto „učící se firma“ schopná absorbovat, ale hlavně vytvářet nové poznatky, na jejich základě reflektovat změny prostředí a včas inovovat své produkty.

Slovo „organizace“ má dva významy, které se vzájemně doplňují. Znamená firmu, instituci, organizační celek, obchodní společnost (podle obchodního zákoníku). Ve druhém, užším významu se toto slovo používá jako výraz pro organizační uspořádání, strukturu. V obou případech je třeba se zabývat tím, jaký vliv mají znalosti a potřeba jejich rozvinutí na využití a další rozvoj firmy.

V prvním případě půjde o to, zda organizace se cílevědomě zaměří na svou budoucnost v podobě „znalostního podniku – učící se organizace“. Zde je podstatná strategie firmy a celkový přístup top managementu (ale také vlastníků a konec konců všech zaměstnanců). Organizace by se měla stát „znalostně orientovanou“. V druhém případě jde o to, aby vnitřní podmínky (organizační struktura, vztahy mezi složkami, konkrétní podmínky pro práci se znalostmi, vnitřní normativy) byly nastaveny a upraveny (zorganizovány) tak, aby pro „znalostní rozvoj“ bylo co nejméně překážek, bariér. Nové způsoby práce se „znalostním kapitálem“ vyžadují upravit organizační strukturu podniků, mj. využít procesní a projektové způsoby řízení.

Pro podniky je nutností mj. zabezpečit přechod od klasické personalistiky k řízení lidských zdrojů, identifikovat a využít vnitřní potenciál svých zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců s cílovou orientací na výkonové parametry a na zvyšování své konkurenceschopnosti. Je potřeba identifikovat podmínky pro optimalizaci procesů uplatňování znalostí ve firmě a pro rozvoj učící se organizace ve vazbě na strategický trend Evropské unie.

Cílem této práce je specifikovat současné řízení lidských zdrojů včetně analýzy podnikové kultury se zaměřením na další rozvoj lidských zdrojů v analyzované firmě. Dále bude předmětem zjištění vhodnost přechodu na týmovou práci při realizaci zakázek a spolupráci mezi provozovny. Průzkum připravenosti na tuto změnu a identifikace vhodných postupů pro neoptimálnější přechod na nový způsob řízení lidských zdrojů.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Pojem a základní elementy podnikové kultury

Sociální útvar, jakým je podnik, firma či hospodářská organizace má svou specifickou, neopakovatelnou kulturu. Projevuje se speciálními formami vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů a realizaci jednotlivých personálních činností způsobech a stylu rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu. Především se ale projevuje ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Podle Hermochové (2006) se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- *základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců;*
- *pravidla pracovního a sociálního jednání;*
- *symbolicky, tedy ve zkratce, vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů), fungující na úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení.*

Kultura obecně tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době. Všechny uvedené charakteristiky jsou v současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociální systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem. V těchto souvislostech jde o podnikovou, organizační nebo firemní kulturu.

Dle Bedrnové; Nového (2004) je přesné a úplné vymezení podnikové kultury velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer in Nový, 1996)

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal; Kennedy in Nový, 1996)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen in Nový, 1993)

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury.“ (Pettigrew in Bedrnová; Nový, 2004)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Brose; Hentze in Bedrnová; Nový, 2004)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein in Nový, 1993)

Bedrnová; Nový (2004) dále uvádějí, že nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.

Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových

forem jednání. Úkolem prostřední roviny je vytvořit ucelený, logický, vnitřně bezrozporný a účinný systém podnikové kultury, průběžně jej dobudovávat, učinit ho schopným prostorového a časového přenosu a připravit pro jeho vnější zviditelnění. V závislosti na aktivitě vedení podniku bývá zpravidla záměrně ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíli.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Ta je však pochopitelná vnějšímu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou nižších úrovní. Nezbytné je zejména uvedení do kontextu s hodnotovými preferencemi, sociálními normami a pravidly. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

Je mnoho vzájemně odlišných pojetí podnikové kultury. I přes to je možné nalézt následující společné charakteristiky (Nový, 1996):

- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
- Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
- Podniková kultura reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

2.1.2 Roviny podnikové kultury

Podle Scheina in Nový (1996) podniková kultura obsahuje tři hierarchicky nad sebou uspořádané roviny:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců;
- pravidla pracovního a sociálního jednání spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku;
- symbolické podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

2.1.3 Prostředky podnikové kultury

Dle Krninské (2002c) jsou rozhodujícím prostředkem podnikové kultury symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou dle Nového (1993) důležité:

- *verbální symboly* (slovní hříčky, historky);
- *symbolická jednání* (obyčeje, rituály, ceremoniály);
- *symbolické artefakty materiální povahy* (logo, barvy, architektura).

2.1.3.1 Verbální symboly

Nový (1993) označuje *historky, příběhy* a nejrůznější *vyprávění* za upravené zprávy o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Přestože nejrůznější historky mají podobu spíše jen anekdotických vyprávění, týkají se zpravidla zcela konkrétních událostí a obsahují implicitně morální imperativ, který však není explicitně vyslovený. Jsou rovněž orientací při tradičním řešení nových situací a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od spolupracovníků v daném kontextu v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

Mýty jsou dle Nového (1993) dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Mohou a mají v souvislosti s podnikovou kulturou plnit některé důležité funkce. Jsou to zejména:

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

2.1.3.2 Symbolická jednání

Bedrnová; Nový (2002) uvádějí, že jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složitě je od sebe odlišit.

Rituálem je dle Bedrnové; Nového (2002) určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. Rituály bývají značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a ke konstituování nových forem rituálů.

Obdobná charakteristika platí pro *ceremoniály*, které dle Nového (1993) na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Statusové symboly Nový (1993) zařazuje někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy vyjadřují sociální postavení pracovníka. Za symbol tohoto

druhu je možné považovat používání tradičních až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. ekonomický rada, disponent, inspektor) a materiálních požitků (jako jsou např. vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, mobilní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard a životní styl odlišný od ostatních spolupracovníků), které zastávání zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší. Mezi symboly tohoto druhu patří i různé tituly (např. nejlepší pracovník firmy), jejichž udělování bývá vhodně spojeno s podnikovou oslavou.

2.1.4 Silná podniková kultura a její souvislosti

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria (Bedrnová; Nový, 2004).

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

Dle Nového (1993) síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. *dílčí subkultury*. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.

Tato diferenciací vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.). Skutečnost, že vznikají určité rozdíly mezi jednotlivými profesními skupinami v některých oblastech podnikové kultury, sama o sobě

neznamená negativní stav a nemusí ohrožovat její sílu. Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud pak jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, je stále možno hovořit o silné podnikové kultuře. Je však nezbytné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují.

Podle Nového (1993) silná podniková kultura plní v podniku tyto funkce:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Nový (1993) však uvádí i mnohé *negativní průvodní jevy*, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie:

- *Tendence k uzavřenosti.* Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.
- *Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace.* Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu, pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním. Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

- *Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.* Tendence vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec stávající podnikové kultury. Některé personální činnosti, jako je např. výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

Bedrnová; Nový (2002) shrnují přednosti a nedostatky silné podnikové kultury takto:

Přednosti silné podnikové kultury:

- jasný a přehledný pohled na podnik,
- přímá a jednoznačná komunikace,
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí,
- rychlá implementace inovací,
- málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu,
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků,
- vysoká motivace,
- nízká fluktuace,
- značná identifikace s podnikem a loajalita zaměstnanců.

Nedostatky silné podnikové kultury:

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility,
- blokace nových strategií,
- vynucování konformity za každou cenu,
- složitá adaptace nových spolupracovníků.

Je-li součástí podnikové kultury takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věčné

pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální (Armstrong, 2002).

2.2 Řízení lidských zdrojů

2.2.1 Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje kromě činností směřujících k efektivnímu využití schopností pracovníků také rozvoj lidských zdrojů (lidského potenciálu). Rozvoj tohoto základního kamene podnikové kultury představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích.

Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategie řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002b).

2.2.2 Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze dle Krninské (2002a) považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu,
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,

- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejích hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

2.2.3 Historie přístupu k lidem

Bedrnová; Nový (2002) uvádějí, že problém lidského faktoru vstoupil do řízení podniku s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Pod vlivem poznatků biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století tak bylo na člověka nahlíženo jako na přírodní bytost. Chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených na uspokojování základních potřeb. Také řízení bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pominutí subjektu a přílišné technokratizaci řídicích procesů. Zcela se odhlíželo od místa člověka v sociální struktuře; práce byla motivována hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegii.

Personální oblast v rámci taylorismu byla jednou z funkcionálních součástí podnikové organizace. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu pracovníků prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků.

Na počátku 30. let tohoto století se pod přímým vlivem hawthornských experimentů E. Maya a jeho spolupracovníků formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů.

2.2.4 Vývojová stádia

Personální administrativa je historicky nejstarší typ personální práce. Převládala v řízení podniků v 60. letech, ale v mnoha současných podnicích funguje dodnes, chápána jako servisní služba pro řídicí orgány, kdy převažuje její evidenční a statistická funkce. Z tohoto vyplývá pouhá pasivní role v řízení podniku. Evidují vstupy a výstupy

zaměstnanců, sledují zákonem stanovenou evidenci zaměstnanosti z hlediska počtu, profesní a kvalifikační struktury pracovní síly aj.

Personální řízení vychází z uznání aktivní role personální práce. Ta je založena na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity podniku je dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv (od 60. let u větších firem s rozsáhlou organizační strukturou). Personalisté se stávají specialisty. Personální řízení se soustřeďuje na vnitroorganizační problémy, zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou, má povahu operativního řízení, důraz je kladen na profesní školení a vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů (počátkem 80. let ve vyspělých západních zemích). Personální práce se stává jádrem řízení firmy a koncentruje se na otázky strategického charakteru. Personální útvar plní všechny činnosti obsažené v předešlých etapách, a navíc činnosti, které vyplývají ze spoluúčasti za řízení celé organizace.

Řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu je realitou západního světa s nadnárodními (globálními) firmami. Intelektuální kapitál firmy je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace, a je pro ní unikátní. U těchto firem převažují investice do nehmotnému majetku – výzkumu, vývoje, vzdělávání – rozvoje lidského potenciálu, rozvoje pracovních kompetencí, softwaru, internetu, ... Firmy se mění v tzv. „učící se organizace“

2.2.5 Současný přístup k lidem

Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí.

Čím větší je míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince (Krninská, 2002c).

Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka. Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji (Bedrnová; Nový, 2004).

Rozvoj lidského potenciálu a především tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračuje seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince (Krninská, 2002c).

2.3 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

2.3.1 Role řízení lidských zdrojů v podniku

K základním rolím řízení lidských zdrojů v podniku dle Krninské (2002b) patří:

- *vytváření podmínek pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků.* Proces globalizace vyžaduje soustavný proces celoživotního vzdělávání, který je možno nejspíše nastartovat sebepoznávacím procesem a pokračovat seberozvojovými trendy.
- *Využití potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy.* Pro úspěšné plnění této úlohy je důležitý vhodný styl vedení lidí, který zahrnuje dobrou komunikaci, motivaci a mezilidské vztahy založené na kooperaci, empatii, respektu a uznání.
- *Zabezpečení souladu mezi úrovní potenciálu pracovního místa a nároky kladenými na konkrétní pracovní místo.* Když se výběrem pracovníka nezabezpečí přiměřený soulad mezi nároky pracovního místa a kompetentností pracovníka, pak se tato chyba v další personální činnosti velmi těžko odstraňuje.
- *Tvorba podnikové kultury.*

2.3.2 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů

Podniková kultura spolu s řízením lidských zdrojů a personálním řízením představuje tzv. mezoprostor, spojovací prvek mezi mikroprostorem obsahujícím lidskou osobnost s celým jejím potenciálem a makroprostorem, v němž nacházíme kulturologické aspekty globálního světa. Mezoprostor v němž podniková kultura i řízení lidských zdrojů operují, lze chápat jako souhrn interních a externích faktorů prostředí zkoumaných objektů na úrovni firmy v příslušném regionu.

Definujeme-li kulturu jako nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku (Krninská, 2002a), pochopení a přijetí kulturních symbolů společenství je významným sebepoznávacím prvkem v rámci společenství. Převédeme-li si toto tvrzení do roviny

podnikové reality, pochopení a přijetí symbolů podnikové kultury a úzké napojení na tyto symboly vede prostřednictvím sebezpoznání a seberozvoje k posílení tvůrčích schopností pracovníků. V probíhajícím procesu globalizace se tento jev stává nutností.

Hlavní rolí podnikové kultury v řízení lidských zdrojů je tedy podpora přímé spoluúčasti pracovníka na rozvíjení vlastního potenciálu v celé jeho šíři současně s jeho tvůrčími schopnostmi. Toto bohatství lze rozvinout právě prostřednictvím řízení lidských zdrojů koncentrovaného na lidský faktor jako hlavní kapitál firmy.

Můžeme tedy konstatovat, že podniková kultura a řízení lidských zdrojů spolu s personálním řízením, které by mělo trpělivě pracovat s fenoménem lidské osobnosti ve směru sebezpoznání a seberozvoje tvoří tři základní pilíře mezoprostoru, tedy spojovacího prvku lidské osobnosti na pozadí podnikové reality a globálního prostředí. Pochopení vazeb mezi podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním řízením, využití jejich funkční závislosti a respektování a citlivé rozlišení regionálně specifických a globálních symbolů je předpokladem tvorby podnikové kultury a zvyšuje šance řešení problematiky multikulturnosti ve firmách s mezinárodními prvky a globální působností.

2.4 Lidský potenciál

2.4.1 Vymezení pojmu „lidský potenciál“

Jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, procesů a struktur, výše investic do těchto oblastí již není pro úspěch rozhodující. Podle Plamínka (2005) se klíčovým předpokladem úspěchu rychle stává kvalita lidí, které má firma k dispozici. Začínají rozhodovat prostředky vložené do firemních manažerů a zaměstnanců.

Co vlastně mohou lidé své firmě poskytnout? Tuto otázku si v různých formách jistě položili všichni manažeři. Odpověď na ni se dá shrnout do tří velkých skupin, které můžeme shrnout pod běžně užívaný termín lidské zdroje. Za zdroj tedy většinou nepovažujeme člověka, ale určité jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

2.4.1.1 Schopnosti

Nepominutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co tento člověk ví a co umí (souhrnně můžeme mluvit o schopnostech). Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí. Ještě je důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke každým činům. To ovlivňuje druhá kategorie lidských zdrojů – postoje (Plamínek, 2005).

2.4.1.2 Postoje

Vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. O příčinách postojů, tedy zájmech a hodnotách, lze říci toto. Např. při řešení konfliktů se vyplatí nejen naslouchat tomu, co lidé říkají, ale především chápat, proč to říkají. Tomu, co lidé říkají můžeme říkat postoje. Příčinám postojů, ke kterým se dostaneme správnou odpovědí na otázku „Proč?“, můžeme říkat zájmy. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy). Změnit nelze teprve třetí skupinu lidských zdrojů, kterou můžeme shrnout pod pojmem vlastnosti (Plamínek, 2005).

2.4.1.3 Vlastnosti

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

2.4.2 Lidé v organizaci

Relativně stabilní psychologické odlišnosti konkrétního člověka od jiných, tj. lidské osobnosti, její struktury a dynamiky pro manažerskou praxi (požadavky na pracovníka,

předpoklady člověka pro práci, aspirace, pracovní motivace, pracovní skupina, neformální struktury, dynamika rozvoje pracovního týmu). Význam lidských zdrojů pro fungování organizace, nejprve jako jednotlivců, pak jako skupin (Nakonečný, 2002).

2.4.3 Řídící pracovník

Řídící pracovník = manažer se zabývá jednou významnou složkou lidských zdrojů v organizaci, tj. elitou moci (vedoucí) a elitou vlivu (vůdcové), jejich psychologickou a sociologickou charakteristikou, subjektivními a objektivními podmínkami jejich činnosti, jejich kariérou, duševní hygienou i samotnou organizací vedení lidí. Řídící pracovník je tím, kdo uvádí všechno do pohybu, tomuto pohybu dává řád a nejvýrazněji ovlivňuje efektivnost procesů probíhajících v podniku (Nakonečný, 2002 a Robbins; Coulter, 2004).

2.4.4 Komunikační systém

Interakce a komunikace v organizaci má za předmět svého výkladu sociální styk pracovníků, jejich vzájemné působení a ovlivňování (percepce, komunikace, vyjednávání). Podmínkou fungování organizace je funkční komunikační systém. Neexistuje žádný nezkreslený přenos informací. V konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. Pokud emocionální hladina zůstává mírná, jsou účastníci konfliktu většinou schopni řešit problém sami. Konflikty je přitom nutné řešit neosobně jako jakýkoliv jiný věcný problém. Východiskem může být až použití soudního nebo mimosoudního prostředníka (Nakonečný, 2002 a Plaňava, 2005).

2.4.5 Motivace

Ovlivňování v pracovním procesu může být způsobeno různými aspekty motivace jako vnitřní hnací síly jednání člověka, její stimulace, jednotlivé její modely, její vztah k výkonnosti a nakonec charakterizace motivačního programu podniku. Zdrojem motivace je i návyk jako výsledek nejen výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého člověka. Nezdár motivovaného jednání se projevuje ve frustraci a deprivaci. Přílišná motivovanost výkon snižuje. Podmínkou účinné stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti a motivační struktury. Lidé si sdělují navzájem nejenom informace a prožitky, ale mohou se stimulovat různými způsoby (osobním příkladem, hodnotami, materiálními požitky apod.) vzájemně k vyšší (nižší) výkonnosti (Plamínek, 2005).

Motivace je úkol, ale i umění, jelikož:

- úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy;
- manager by měl umět u pracovníků vzbudit zájem, ochotu, aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy;
- velkou část života tráví lidé v práci, proto je důležité poznat, co je pro ně motivací pracovat (nejčastěji jsou to peníze, pak ale i možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.);
- manažerské motivování se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek (Kubeš; Spillerová; Kurnický 2004).

2.4.5.1 Potřeby:

- a) primární (fyziologické) => potřeba pít, jíst
- b) sekundární => jsou ovlivňovány vnějším prostředím (např. kouření)

2.4.6 Postavení personálního managementu

Koncepce a systém práce s lidmi v podniku v historické perspektivě diskutuje sociologické a psychologické souvislosti činnosti personálního managementu, který vede přijímání pracovníků, jejich způsobilost, kompetence, adaptaci, přípravu, učení, hodnocení, kariéru. Práce a struktura personálního útvaru, významem sociální informace a sociologické a psychologické expertizy pro personální práci. Personální management se postupně stává dominantní oblastí podnikového řízení a má významný vliv tvorbu, upevňování a změnu podnikové kultury i identity. Kritickým místem podnikatelské úspěšnosti jsou tzv. měkké faktory, například zájmy lidí, jejich názory, hodnoty, motivace, styl řízení (Bedrnová; Nový, 2002).

2.5 Metodika tvorby strategie řízení lidských zdrojů

2.5.1 Klíčové body

Vytvoření kvalitní, dlouhodobé a přesvědčivé strategie řízení lidských zdrojů je systematická práce pro tým vysoce motivovaných, vzdělaných a zkušených manažerů, kteří již pochopili, že operativa a improvizace jako hlavní styl řízení lidských zdrojů jsou střelbou do tmy.

Maxwell (2002) předkládá klíčové body, kterými je nutno projít, aby se lidské zdroje staly skutečnou konkurenční výhodou firmy a aby personální úsek byl oporou liniových manažerů při vedení, motivaci a rozvoji lidí.

Metodika řízení lidských zdrojů představuje praktickou kuchařku s přílohami, tabulkami, dotazníky a schémata, podle níž lze krok po kroku vlastními silami strategii vytvořit. Zpracuje-li si firma podle strategii metodiky sama, nejen že ušetří peníze za poradenskou agenturu, ale zejména dá řadě schopných a ambiciózních pracovníků příležitost realizovat se ve strategických týmech, workshopech a panelech.

V názoru, že tvorba strategie stmeluje lidi, odhaluje jejich nevyužitý potenciál a možnosti kariérních postupů se shodují s Maxwellem i Plamínek (2004), Bělohlávek (2005), Hermochová (2006) aj. Postup podle metodiky firmu uchrání od závažných chyb, které by mohly ohrozit celý projekt a oslabit důvěru zaměstnanců.

2.5.2 Firemní vize a řízení lidských zdrojů

Úspěšný byznys dneška je téměř vždy veden vizí, představou, kam chce vedení firmu dostat za 3, 5 či 7 let. Firemní vize, byť by byla sdílena většinou nebo dokonce všemi zaměstnanci, by zůstala snem, pokud by cesta k jejich dosažení nebyla: promyšlená, systematicky plánovaná a důsledně dodržovaná. Firma tedy potřebuje cesty = strategie rozpracovat do konkrétních cílů a kroků, jinými slovy, velkého slona rozporcovat na malá stravitelná sousta. Pro stanovení smysluplných strategických cílů je zapotřebí vyhodnotit informace o vnitřním prostředí firmy a vnějším prostředí – změnách, které postihují trh a společnost. Je tedy nezbytné provést zevrubnou analýzu obou prostředí (Kubeš; Spillerová; Kurnický 2004) nebo (Armstrong, 2002).

2.5.3 Strategie

Strategie je nástroj, připravující podnik na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podnik na základě své strategie provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Celková strategie firmy se obvykle dělí na několik dílčích strategií: například obchodní, výrobní, exportní, investiční, vývojová a strategie řízení lidských zdrojů (Plamínek, 2005).

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj odpovídá určité strategii (Armstrong, 2002).

Strategie – definice: strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání i za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Podle Harrisonové (1997) je strategický rozvoj lidských zdrojů „rozvoj vyplývající z jasně vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“ (Armstrong, 2002).

Cíle: vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Aktivity rozvoje budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání (Armstrong, 2002).

2.5.4 Strategie řízení lidských zdrojů

V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat k obrazu svému. A to trvá roky. Když vidíme, jak dlouho vychováváme špičkového technika, obchodníka, asistentku, musíme se ptát: Jaké požadavky budou na naše lidi kladeny v dalších letech? Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit? Jaké nové potřeby se u nich objeví? Jakým konkurenčním nabídkám budeme na trhu práce čelit? Čím si kvalitní lidi udržíme? Co je bude motivovat? Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu? Poznání, že s lidskou důvěrou a loajalitou nelze experimentovat a improvizovat posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně (Plamínek, 2005).

2.5.5 Překážky ve strategickém řízení lidských zdrojů

Autoři jako Plamínek (2004), Plaňava (2005) nebo Vito(2001) se shodují, že úspěšnému budování strategie ŘLZ často stojí v cestě omezená:

2.5.5.1 Schopnost manažerů:

- jasně definovat strategii firmy a z toho vyplývající personální strategii;
- určit priority a postupy v řešení personálních aktivit;
- vytvářet takové nástroje, které by podporovaly výkonnost a motivaci;

- systematicky a důsledně budovat a podporovat strategické řízení lidských zdrojů a s tím spojené veškeré personální činnosti;
- překonat mýtus, že zdokonalovat dovednosti zaměstnanců lze beze změn v řízení;
- zbavit se myšlenky, že za kvalitu zaměstnanců odpovídá pouze personální útvar.

2.5.5.2 Schopnost personalistů:

- jasně definovat personální strategii podniku a vyhodnocovat její přínos;
- vytvořit podmínky a nastolit systém strategického řízení lidských zdrojů v závislosti na výkonech zaměstnanců;
- prosadit své názory a návrhy vrcholovému vedení managementu;
- převzít zodpovědnosti za růst personálu.

2.5.5.3 Ochota zaměstnanců

- k dalšímu osobnímu rozvoji;
- důvěřovat v perspektivu podniku a udržet si jistotu, že se stále se mnou počítá;
- přejímat odpovědnost, neklást bariéry v komunikaci, nevytvářet atmosféru osobní nepostradatelnosti;
- s odvahou a tvořivě rozvíjet svoji práci;
- zdravě riskovat.

2.5.6 Profesionalita v řízení lidských zdrojů

Podstatu profesionální práce snad nejlépe definoval Hayesův výbor (Haytes Committee, 1972) takto:

Práce vykovávaná odborníkem, profesionálem se zpravidla vyznačuje svou vazbou na soustavu základních pojmů spojených spíše se zkušeností než nahodilou reakcí na události nebo uplatněním stanovených postupů. Takto vysoká úroveň zvláštní schopnosti je odrazem kvalifikovaného uplatňování specializovaného vzdělání, výcviku a zkušeností. Měla by být doprovázena smyslem pro odpovědnost a akceptování uznávaných norem (Armstrong, 2002).

Povolání je možné určit na základě následujících kritérií:

- dovednosti založené na teoretických znalostech (výsledek vzdělání a odborného výcviku);

- prověření schopností příslušníků povolání uskutečněné kvalifikovanou institucí, resp. profesním orgánem;
- formální profesní organizace, která má oprávnění regulovat vstup do povolání a do vykonávání odpovídajícího zaměstnání;
- profesní kodex chování.

2.5.7 Schopnosti v řízení lidských zdrojů

- *osobní plán a efektivnost* – existence pozitivní mentality /jsem schopen to dokázat/;
- *řízení a vedení lidí* – spíše pomocí modelování své osobní role jako je odborná důvěryhodnost a vzájemná důvěra než uplatňováním formální autority a pravomoci;
- *odborná způsobilost*;
- *přidávání hodnoty prostřednictvím lidí* – nejen soustředění na úkoly, ale i výběr smysluplných výstupů či výkonů, které vedou k přidané hodnotě organizace, ale i redukovat či eliminovat překážky v pracovním výkonu – obojí při dodržování zákonných i etických norem;
- *soustavné učení se* – samovzdělávání ale i další vzdělávací aktivity (mentoring, coaching atd.);
- *přemýšlivost a nápaditost* – systematická analýza situace, vytváření přesvědčivé, podnikatelsky orientované plány činnosti a kde je to vhodné zapojování intuitivního či kreativního myšlení do vytváření nových řešení;
- *orientace na zákazníka* – péče o to jak vnímají personální útvar a personální práci zákazníci, zejména pak nejvyšší vedení a jako jedno z východisek pro zlepšení práce i ochota vyžadovat zpětnou vazbu od zákazníků a také se podle ní řídit;
- *strategické schopnosti* – dosažitelné vize pro budoucnost, předvídat dlouhodobý vývoj, vybírat správné kroky apod.;
- *dovednost ovlivňovat a interpersonální dovednosti* – schopnost předávat informace jiným lidem, zejména v písemné formě jak přesvědčivě tak i výstižně, schopnost naslouchat, porozumět a mít pochopení apod. (Armstrong, 2002).

2.6 Rozvoj lidských zdrojů

2.6.1 Složky

Učení se – které definoval Bass a Vaughan (1967) in Armstrong (2002) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.

Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Armstrong, 2002).

2.6.2 Vzdělávání dospělých v České republice

Nová „společnost znalostní“ znamená proměnu stejně zásadní, jako byla kdysi industrializace, ale navíc mnohem rychlejší a univerzálnější. Vede k rychlé a vzájemné závislosti v celosvětovém měřítku. K tomu přispívá další klíčový jev – prudký a v podstatě nepředvídatelný *rozvoj informačních a komunikačních technologií* (Krninská, 2002c).

Vzdělávání dospělých se u nás rozvíjí pomaleji a v posledních letech se dokonce kvantitativní ukazatele vzdělávání dospělých začaly snižovat, což je v mezinárodním srovnání jev zcela mimořádný. Toto zaostávání má pro současnost a zejména pro budoucnost dalekosáhlé důsledky: je silnou brzdou ekonomického růstu na úrovni makroekonomické i mikroekonomické, jakož i životní úrovně (Krninská, 2002c).

2.6.3 Využití Operačních programů v oblasti vzdělávání dospělých

Rozsáhlejší rozvoj lidských zdrojů nám umožňují OP, které jsou přímo zaměřeny na tuto problematiku.

2.6.3.1 OP Rozvoj lidských zdrojů

Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) tvořil základ pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice v období 2004-2006 (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007a).

Globálním cílem je **dosázení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti** založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin

obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.

Souběžně s řešením problematiky rozvoje lidských zdrojů byly v OP RLZ uplatňovány také čtyři průřezové politiky celospolečenského významu, tzv. **horizontální témata**, jejichž prostřednictvím docházelo k propojení všech specifických i globálních cílů napříč celým programem. Horizontální témata nebo-li principy pro OP RLZ byly:

- rovné příležitosti,
- udržitelný rozvoj,
- informační společnost,
- podpora místním iniciativám.

Jednou z cest, jak dosáhnout těchto cílů, bylo účelné využití finanční pomoci, kterou členskými zeměmi nabízí EU. V ČR je to Evropský sociální fond, který umožňoval čerpání těchto prostředků prostřednictvím OP RLZ.

Žadatelům byla poskytnuta podpora až ve výši 422,43 mil EUR (ESF poskytnul 318,82 mil EUR a 103,61 mil EUR bylo spolufinancováno ze státního rozpočtu). Za přípravu a realizaci programu odpovídalo Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Dále musíme vzít do úvahy OP pro roky 2007-2013, ve kterých se budou firmy snažit nalézt své uplatnění. Je to jedna z posledních možností na využití dotací z EU v tomto rozsahu. Po roce 2013 bude již celé území ČR posuzováno jako území s vyšším podílem na tvorbě HDP. Doposud to byla pouze Praha.

2.6.3.2 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Charakteristika programu

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) je jedním z programů pro realizaci podpory z **Evropského sociálního fondu** v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je spolufinancován z Evropského sociálního fondu, přičemž celková alokace na tento program pro příští rozpočtové období činí 1811,8 mil. €

(tj. zhruba 51,6 mld. Kč). To představuje 7 % z celkové sumy z fondů EU pro ČR. Řídícím orgánem OP VK je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Cíle programu

Globálním cílem OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007-2013 je rozvoj otevřené, flexibilní a soudržné společnosti a posílení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím partnerské spolupráce vedoucí ke zkvalitnění a modernizaci systémů počítačného, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007c).

2.6.3.3 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Charakteristika programu

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je dalším z programů pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je spolufinancován z Evropského sociálního fondu, přičemž celková alokace na tento program pro příští rozpočtové období činí 1811,8 mil. €. To představuje 7% z celkové sumy z fondů EU pro ČR. Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Cíle programu

Globálním cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na období 2007-2013 je "Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU" Tento cíl zajišťuje realizaci Strategických cílů Národního rozvojového plánu 2007-2013 "Otevřená, flexibilní a soudržná společnost" a "Konkurenceschopná česká ekonomika" a je plně v souladu se třetí obecnou zásadou Politiky soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti (Strategické obecné zásady Společenství, 2007-2013) - Více a lepších pracovních míst a se Strategií hospodářského růstu ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007b).

2.6.4 Cíle vzdělávání

- rozvoj lidské individuality;
- zprostředkování historicky vzniklé kultury společnosti;

- výchova k ochraně životního prostředí ve smyslu zajištění udržitelného rozvoje společnosti;
- posilování soudržnosti společnosti;
- podpora demokracie a občanské společnosti;
- výchova k partnerství, spolupráci a solidaritě v evropské i globalizující se společnosti;
- zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti – zvyšování úrovně rozvoje lidských zdrojů;
- zvyšování zaměstnanosti.

2.6.5 Metody vzdělávání

Dělení podle toho, kde se obvykle používají:

1. *metody vzdělávací při výkonu práce (na pracovišti)* – demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování, mentoring, rotace práce/plánované zážitky (plánované získávání zkušeností);
2. *metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště* – vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobného interpretaci učení se akcí, instruktáž, metoda otázek a odpovědí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, pomocí počítačů, videa, aj.;
3. *metody vzdělávání mimo pracoviště* – přednáška, diskuse, případové studie, skupinová cvičení, nácvik asertivity, učení se hrou (outdoor learning)(Armstrong, 2002).

2.7 Znalostní podnik

2.7.1 Vymezení pojmu „znalostní podnik“

V současné době vstupujeme do znalostní společnosti. Dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. V tomto prostředí se znalosti stávají nejdůležitější formou kapitálu. Z dlouhodobého hlediska podnik jejich prostřednictvím vytváří vlastní bohatství. Znalostním podnikem v nejširších souvislostech se rozumí organizace založená na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti, využívající všech pozitivních vývojových trendů více méně prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy. Kniha charakterizuje zákonitosti, kterými se management řídí dnes a snaží se objevit trendy, kterými se bude ubírat zítra. Zároveň přináší odpověď na otázku, co jsou pozitivní

vývojové trendy a jak je rozeznat od těch negativních, nepravých, módních, pseudorevolučních Truneček (2003).

Znalostní podnik je chápán v širokých souvislostech. Je chápán jako komplexní uplatnění všech principů řízení. Řízení znalostí a principy učícího se podniku prostupují všemi podnikovými činnostmi, integrují veškeré dění a vytvářejí synergický efekt.

Truneček řeší problematiku učícího se podniku a řízení znalostí ve všech podnikových souvislostech. Tyto poznatky jsou vhodné v podniku při zavádění principů znalostního managementu a učícího se podniku.

2.7.2 Principy fungování znalostního podniku

Když zhodnotíme vývojové trendy a všechny pozitivní i negativní signály vývoje, odhalíme následující charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku:

- Strategie a výkonnost podniku;
- Zákaznický imperativ;
- Procesní orientace;
- Týmová práce;
- Tvořivé uplatnění znalostí a inteligence ;
- Akční firemní hodnoty.

Z těchto požadavků je možno zkonstruovat a vydedukovat šest principů fungování znalostního podniku, zaměřených na strategii, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty (Truneček, 2003).

2.7.3 Podnikové znalosti

Podle Trunečka (2003) znalostní pracovníci jsou lidé s dostatečnými znalostmi, kteří jsou schopni je v pravou chvíli využít. Jsou to všichni pracovníci podniku nevyjímaje samozřejmě ani dělnické profese. Dělníci a nižší management jsou **vykonavateli znalostí**, střední management funguje jako **znalostní inženýři**, transformující skryté znalosti do explicitních a konečně top manažeři zastávají funkci **znalostních vedoucích** a jsou odpovědní za řízení znalostí na podnikové úrovni.

Zdá se, že podniky ještě nevzaly na vědomí, že ve společnosti jsou největší konkurenční výhodou právě podnikové znalosti. Jak se mnozí autoři shodují s Trunečkem vrcholoví

pracovníci podniku mají stále ještě jiné starosti. Přežít se musí hned teď. To je pořádný imperativ dneška, maximálně nejbližšího zítřka, zatímco znalostní management je během na dlouhé trati. Znalostní aktiva, jejich pěstování, sdílení a řízení je jednoznačně záležitost perspektivní.

2.8 Změna podnikové kultury

2.8.1 Analýza podnikové kultury

Většina autorů shodně považuje za důležité některé reprezentativní oblasti s velkou vypovídací hodnotou, které nelze opomenout při analýze podnikové kultury. Schein in Rolínek (2003) nebo Plamínek (2006) zmiňují například oblasti:

- identifikace zaměstnanců s firmou,
- informovanost zaměstnanců,
- převažující způsob myšlení,
- pracovní podmínky,
- komunikace,
- styl řízení, způsob rozhodování,
- stimulace,
- inovativnost a tolerance k riziku,
- tolerance ke konfliktu,
- celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců a další.

2.8.2 Formulace nové podnikové kultury

Kompromisní názor na změnu podnikové kultury dle Armstronga (2002) vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den. Je nutné vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. V tomto případě, více než u jakékoliv jiné změny, je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků.

2.8.3 Formulace žádoucí podnikové kultury

Otázku metodického postupu formulace a vlastní implementace nové podnikové kultury řeší Bedrnová; Nový (2002) a naznačují hlavní možné přístupy.

- *Jde o výlučnou záležitost vrcholového vedení.* Řídící pracovníci vrcholové úrovně sami formulují podnikovou filozofii, strategii i hlavní zásady podnikové kultury.

- *Základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v podniku.* Výzkumný proces projektuje a zpracovává tým pracovníků, který se skládá z pracovníků převážně střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť. Platný model podnikové kultury se upraví podle získaných poznatků a poté se o něm diskutuje ve vrcholovém vedení. Tento přístup lépe odráží podnikovou realitu, ale je zdlouhavější.
- *Řešení pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci.* Tvůrčí roli sehrává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení v podnikové struktuře. Tito pracovníci konzultují podle vlastního uvážení s vybranými spolupracovníky i odborníky, kteří se touto problematikou teoreticky zabývají.

2.8.4 Implementace žádoucí podnikové kultury

Postup utváření žádoucí podnikové kultury dle Lukášové; Nového aj. (2004) zahrnuje tyto dílčí kroky:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.
2. Formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům. Z něho lze odvodit konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání.
3. Formulace rozhodujících charakteristik budoucí, žádoucí podnikové kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.
4. Popis a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s podnikovou kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.
6. Informování zaměstnanců je stejně jako u každé jiné organizační změny nutnou podmínkou úspěchu.
7. Vzdělávání, vysvětlování, trénink. Nové požadavky na zaměstnance musí být nejen zaměstnancům zprostředkovány, ale je nezbytné, aby si měli možnost nové hodnoty a vzorce jednání ověřit, vyzkoušet a osvojit.
8. Kontrola, sankce. Postup změny podnikové kultury by měl být průběžně vyhodnocován a případně korigován.
9. Diagnostika změn v kultuře. Podobně jako byla důležitá diagnostika stávajícího obsahu a síly organizační kultury v okamžiku formulace parametrů kultury nové, je nezbytné po jisté době diagnostiku zopakovat s cílem identifikovat posun, změny a tedy i efektivnost celého procesu.

2.8.5 Integrace

Nutnost integrace vychází z diferenciací systému a jeho odstředivých tendencí, které jsou typické zejména pro velké divizionálně členěné firmy. Čím více je cílů, vzorů a norem jednání na úrovni subkultury, tím větší nebezpečí vzniká z důvodu její samoučelnosti jen pro sama sebe, aniž by anticipovala vyšší cíle podniku jako celku.

Podniková kultura působí dle Bedrnové; Nového (2002) nejen jako „sociální lepidlo“, nýbrž udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním podnikovým cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy. Nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami.

Integrační funkce podnikové kultury bude v budoucnu nabývat na významu, neboť tendence k decentralizaci, divizionalizaci a vytváření multinárodních organizací je zřejmá již nyní a jejich existence je na vnitřní integraci závislá.

2.8.4 Rizika změny podnikové kultury

Při realizaci změny se řídicí pracovníci zpočátku potýkají s tichým odmítáním, které postupem času graduje v otevřený odpor. Posléze pracovníci začínají uvažovat o nových postupech, začnou je analyzovat a zavádět do praxe. Nakonec dochází k přijetí změny a ztotožnění se s ní (Fišar in Lukášová; Nový aj., 2004). Pro překonání pochybností či odporu a dosažení konečného a tedy žádoucího stavu je třeba vynaložit ze strany řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců určité kritické množství úsilí. Pokud však silná míra rezistence nedovolí překonat toto kritické množství, situace zůstává neřešena nebo se vrací do původního stavu.

Pokud jde o další rizika, která s sebou přináší zejména praxe našich firem, zmiňují Lukášová; Nový aj. (2004) zejména následující:

- *Absence jasně a srozumitelně definované strategie.* Pokud chybí jasně a srozumitelně definovaná strategie, je jen velmi obtížné odvozovat od ní konkrétní parametry podnikové kultury a následně pak konkrétní požadavky na pracovní role zaměstnanců.

- *Nerozhodnost v rozsahu/míře kontinuity a diskontinuity.* Kritéria toho, co je a co není žádoucí, co je a co není přínosné, co patří do minulosti a co je spojováno s budoucností organizace, jsou nově nastavována.
- *Nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům.* Velmi častým problémem bývá vysoká míra abstrakce toho, co organizační kulturou je a co organizační kulturou v budoucnosti být má.
- *Neprovázanost nové/žádoucí kultury s jednotlivými personálními činnostmi,* především: výběr pracovníků, sociální a pracovní adaptace, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, kariéra pracovníků a uvolňování pracovníků.
- *Absence mocenského nebo odborného promotora změny.* K uskutečnění změny je třeba kvalitně zpracovaný pohled na cílové řešení a možnost opřít se o silnou mocenskou autoritu uvnitř firmy, která jednotlivé kroky dokáže skutečně prosadit.
- *Nedůslednost.*
- *Neprovázanost s ostatními měkkými a zejména tvrdými faktory řízení.* Novému zadání podnikové kultury musí nutně odpovídat i organizační aspekty řízení, nastavení vnitropodnikových procesů, informační toky, fyzikální parametry pracovního prostředí, dělba pravomocí a odpovědnosti, systémy hmotné zainteresovanosti a odměňování atd.
- *Nekonzistentnost podnikové a regionální či národní kultury.*
- *Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou, zpochybňování manažerskou strukturou.*
- *Krátkodobá orientace.* Výlučná orientace na krátkodobé cíle je v příkrém rozporu s dobře koncipovaným programem strategických a dobře promyšlených kroků změn.
- *Nová kultura navždy.* Nereálná představa, kultura je totiž vždy jedinečná, originální a specifická vzhledem ke konkrétní strategii i současné situaci v organizaci.
- *Příliš silná identifikace s novou kulturou.*

2.9 Vztahy podnikové kultury

2.9.1 Vztah regionální a podnikové kultury

Regionální kultura je nejbližším nositelem základních kulturních vzorců, které mohou ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury. Kulturní tradice regionu jsou něčím velice silným a významným za předpokladu uvědomění si toho, jaké množství

generací tento kulturní kapitál, ukrytý v regionální kultuře, utvářelo a jak lze jeho sílu při přenosu do podnikové kultury využít (Krninská, 2002b).

2.9.2 Vztah národní a podnikové kultury

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Silnými integrujícími faktory jsou také například jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod. (Hofstede in Bedrnová; Nový, 2002).

Globální svět vstupuje i do oblasti řízení lidských zdrojů. Nebude dostačující znalost cizích jazyků, ale i znalost cizích kultur, především uvědomění a pochopení kultury vlastní. Pro komunikaci jsou rozhodující osobnostní faktory jedince, podle Smeltzera a Waltmana in Nový (2002) nejdůležitějšími jsou: kultura, postoje, znalosti, status, emoce, komunikační dovednosti Krninská (2002a).

Kultura svědčí především o specifických způsobech vzájemného dorozumívání mezi lidmi. Vypovídá o zásadách, pravidlech a sociálních normách, umožňující soužití v určitém společenství. Kulturu lze vnímat v různých úrovních, počínaje globální až k podnikové. Čím je toto společenství prostorově rozsáhlejší, tím jsou zásady a pravidla či sdílené hodnoty v obecnější rovině. Toto společenství může být značně rozsáhlé (národy např.) Regiony v EU mají trochu jinou podobu, jsou velikosti NUTS I, tj. obvykle o velikosti asi jako Jihozápadní Čechy Krninská (2002a).

3 METODIKA

3.1 Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je specifikovat současné řízení lidských zdrojů včetně analýzy podnikové kultury se zaměřením na další rozvoj lidských zdrojů v analyzované firmě. Dále bude předmětem

3.2 Dílčí cíle

- Vymežit zkoumaný soubor.
- Vybrat vhodné faktory pro analýzu podnikové kultury s ohledem na rozvoj lidských zdrojů.
- Analyzovat kulturu vybraného podniku a systém řízení lidských zdrojů podle jednotlivých provozoven pomocí kvantitativních metod formou dotazníku.
- Z výsledků vyhodnotit závěry o stavu podnikové kultury a řízení lidských zdrojů.
- Vyhodnotit připravenost na přechod na týmovou práci při realizaci zakázek.
- Identifikovat vhodné postupy pro neoptimálnější přechod na nový způsob řízení lidských zdrojů.
- Předložit návrhy ke zlepšení stavu podnikové kultury.
- Navrhnout směry rozvoje lidských zdrojů s ohledem na firemní koncepci.

3.3 Hypotéza

Řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku novým způsobem je oproti tradiční personalistice náročnější, s ohledem na vzdělání a věkovou strukturu zaměstnanců firmy.

3.4 Vymezení zkoumaného souboru

Zkoumaný soubor tvoří všichni zaměstnanci podniku, kteří dobrovolně vyplnili a odevzdali dotazníky pro účel výzkumu. Skupina 84 anonymních respondentů je tvořena reprezentanty všech útvarů, což umožňuje jak celkovou analýzu podniku, tak i analýzu dle jednotlivých provozoven v podniku (viz příloha 3).

3.4.1 Schéma 1: Počty zaměstnanců a respondentů podniku

Útvar	Zaměstnanci	Respondenti
Ústředí	10	10
České Budějovice	8	8
Husinec	35	32
Prachatice	36	34
Celkem	89	84

3.5 Sběr dat**3.5.1 Používané techniky sběru dat**

Pro poznání podnikové kultury, ověření stanovené hypotézy a splnění cílů diplomové práce bude využito několik metodických postupů:

- analýza současné situace,
- zúčastněné pozorování,
- vlastní dotazníkové šetření se všemi zaměstnanci firmy (reprezentující kvantitativní techniku sběru dat).

3.5.2. Realizace analýzy firmy

Analýza provozu firmy za období 2006 - 2007 byla provedena ve třech etapách. První z nich představovala sběr informací a vytipování dokumentace pro provedení analýzy. Ve druhé etapě byl proveden soupis veškerých dostupných skutečností, informací a dat. Třetí etapa představovala analytické zpracování získaných dat z pohledu jednotlivých částí analýzy a jejich doplnění o vlastní popis zjištěných skutečností a informace ze zúčastněného pozorování.

Mapování potřebných dokumentů bylo provedeno od září 2006 do prosince 2006 z několika zdrojů.

3.5.3 Realizace sběru dat**3.5.3.1 Dotazník**

Na základě zjištěných skutečností byl sestaven dotazník. Ten je kvantitativní technikou sběru dat pro potřeby výzkumu, kdy respondent (zaměstnanec) písemně odpovídá na písemné otázky formou výběru odpovědi (dle svého úsudku) nebo vepsáním volné

odpovědi. Hlavní část použitého dotazníku tvoří soubor 29 „uzavřených“ nebo „výběrových“ otázek. Ty usnadňují práci respondenta a umožňují jednoznačné odpovědi. Doplňující částí dotazníku je část „otevřená“. V té může zaměstnanec vyjádřit libovolně své stanovisko k problémům na pracovišti, případně navrhnout možnosti jejich řešení. Tato část dotazníku konkretizuje problematiku zachycenou v „uzavřené části“ a je cenným rozšiřujícím materiálem pro potřeby analýzy. Otázky jsou rozděleny do skupin dle jednotlivých útvarů tématických okruhů.

3.5.4 Pracovní postup při sběru dat

Zaměstnanci firmy byli v lednu a únoru 2007 osloveni a požádáni o spolupráci při zjištění potřebných údajů. Všem zaměstnancům podniku byl předložen dotazník (viz příloha 1) k anonymnímu vyplnění. Požadované údaje se podařilo získat ze všech oslovených poboček firmy. Od 89 oslovených zaměstnanců bylo získáno 84 vyplněných dotazníků. Návratnost tedy činila 94,38 %. Údaje z dotazníkového šetření byly zpracovány do výsledků dotazníkového šetření v březnu 2007.

3.6 Zpracování dat

Ke každé otázce z dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a z ní vytvořen graf. Výsledky jsou doplněny rozborem výsledků podle jednotlivých otázek na jednotlivých pracovištích, která byla předmětem výzkumu. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je i diskuse. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

4. Výsledky

4.1 Popis objektu zkoumání

4.1.1 Základní informace o společnosti

Družstvo bylo založeno v roce 1952 jako družstvo řemeslníků zlatníci, rytci, hodináři, nástrojaři, zámečníci atd. Postupně se rozšiřovala především kovovýroba a zaváděla se výroba kempinkového nábytku, strojků na strouhanku, autoopravárenství atd. Po roce 1989 došlo k odchodu těchto pracovníků ve službách do soukromé sféry, tím se podstatně zredukoval počet členů družstva. Po transformaci v roce 1992 má v současné době družstvo 89 zaměstnanců, z toho členů družstva je 35.

Družstvo tvoří čtyři výrobní provozy a ústředí. Ústředí družstva má sídlo ve vlastním objektu ve středu města Českých Budějovic. Většinu objektu pronajímá právníkům a fyzickým osobám k podnikatelské činnosti.

Současný výrobní program je různorodý a je odlišný pro každou provozovnu. Provozovna v Českých Budějovicích má ve výrobním programu zámečnickou výrobu, klempířské a rytecké práce, výrobu řezaček na papír a fotografie, výrobu udíren a komínových hlavic. Provozovna v Husinci se zabývá výrobou kempinkového a rybářského nábytku, skladových regálů, stojanů na kola, zámečnickou výrobou a lakováním. Výroba strojků na strouhanku, mlýnků na mák, obouvátek, výroba nástrojů a přípravků je situována do Prachatické provozovny.

4.1.2 Firemní koncepce

Vedení společnosti Jihokov České Budějovice v.d. uznává jakost za věc nejvyšší priority. Politikou jakosti prostřednictvím zavádění norem ČSN EN ISO 9001:2001 firma usiluje o větší konkurenceschopnost a dobré postavení na tuzemském i zahraničním trhu. Součástí koncepce je vytváření zdrojů pro vhodné pracovní prostředí, modernizaci výrobních zařízení, sociální jistoty pro zaměstnance a příznivé ekologické klima okolí. Vedení společnosti shrnulo své firemní strategie od následujících několika zásad, vydaných jako Příručka jakosti.

4.1.2.1 Odpovědnost managementu všeobecně

Cílem je stanovení pravidel analýz, stanovení politiky jakosti, cílů jakosti, vyhodnocení systému, využití informací z průzkumu trhu pro trvalé zlepšování systému jakosti, dále stanovení odpovědností, postupů a důkazů osobní angažovanosti vedení aktivitě a aktivitě při rozvíjení a uplatňování systému managementu jakosti, neustálého zlepšování jeho efektivnosti.

4.1.2.2 Osobní angažovanost a aktivita managementu (závazek vedení organizace)

Vedení plně odpovídá za veškerou činnost (řádný chod) zajišťující kvalitní obchodní činnost uplatnitelnou na trhu a to nejen v současnosti, ale i za perspektivu (budoucnost) firmy a to především formou výběrem a řízením zaměstnanců, modernizací zařízení a technologií, vytvořením a průběžným udržováním efektivního systému jakosti zajišťující spokojenost zákazníka.

Pro naplnění cílů jakosti vedení organizace v rámci organizace prosazuje systém řízení jakosti a přijímá taková rozhodnutí, která budou podporovat postupy či procesy dokumentované v systému jakosti.

Vytváří takové podmínky, aby bylo možno zvyšovat počet obchodních případů bez újmy na jakost. Efektivním rozbohem příčin vzniku neshod ve všech činnostech zajišťuje možnosti k jejich minimalizaci.

Vedení dále:

- zajišťuje porozumění politice jakosti všemi pracovníky organizace (školení pracovníků),
- dbá na důslednost zavádění systému jakosti a udržování politiky jakosti,
- stanovuje a trvale sleduje cíle jakost,
- připravuje pracovníky na ISO – a stanovuje odpovědnosti a pravomoci,
- zajišťuje funkce v organizačním členění organizace – představitele vedení pro jakosti,
- zajišťuje pracovníka pro interní prověřování systému jakosti a pracovníka pro právu a údržbu kontrolních a měřících zařízení,
- pro fungování systému jakosti vyčleňuje zdroje,
- zabezpečuje výcvik a zvyšování způsobilosti zaměstnanců,
- zabezpečuje rozvoj infrastruktury,

- zabezpečuje rozvoj pracovního prostředí,
- v rámci organizace odmítá možnosti plýtvání jakýmikoliv zdroji.

Na poradách vedení organizace je projednáváno:

- sledováním spokojenosti zákazníků s ohledem na jejich požadavky,
- sledováním a plněním platných předpisů a dalších závazných dokumentů,
- vytvářením prognóz, politiky jakosti a strategických cílů, které jsou v souladu se zaměřením organizace,
- vytvářením důvěry u zaměstnanců,
- komunikací se zaměstnanci a předáváním informací o organizačních záměrech a hodnotách týkajících se jakosti a systému managementu jakosti,
- získáváním přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti,
- vytvářením prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců.

Vedení dále zabezpečuje:

- pravidelně, nejméně jednou ročně, přezkoumání systému vedením,
- prostor pro pravidelné provádění interních prověrek jakosti.

4.1.2.3 Zaměření na zákazníka

Vedení organizace zabezpečuje, aby požadavky zákazníka byly k plné spokojenosti stanoveny a plněny (potřeby a očekávání). Informace jsou vyhodnocovány vzhledem na charakter vstupních informací. Úspěch při realizaci předmětu podnikání závisí především na plnění svých závazků a potřeb zákazníků. Pro jejich splnění je nezbytné sledovat a monitorovat trh a formovat strategii organizace.

Základními cíli jsou:

- popisování služby i funkce produktu – rozsah, dostupnost a včasnost,
- stanovení nákladů za produkt, vysvětlení následků případných problémů a jejich řešení,
- rychlé a efektivní uspokojování požadavků zákazníků,
- systematické monitorování a měření spokojenosti zákazníků.

Dále vedení zabezpečuje:

- zajišťování, aby si zákazníci uvědomovali svůj podíl na jakosti dodávaného produktu (služby),
- poskytování odpovídajících a snadno dostupných prostředků pro efektivní komunikaci,
- stanovení vzájemných vztahů mezi nabízenou službou a skutečnými potřebami.

Jedním z cílů zaměření na zákazníka je také průběžné sledování požadavků okolí, prováděním průzkumů a sběr informací. Zdroje jsou zejména z médií, internetu, odborné literatury, veletrhů, prezentací nebo školení, a to ve všech oblastech souvisejících se zaměřením organizace.

4.1.2.4 Politika jakosti

Politika jakosti a její koncepce je písemný závazek vedení organizace, vyjádřený jak ve vztahu k zákazníkovi, tak ve vztahu k vlastním pracovníkům, osvětlující, o co se usiluje a pomocí jakých prostředků. Politika jakosti (příloha 4) je platná do naplnění cílů jakosti, není-li v rámci hodnocení systému jakosti změněna. S politikou jakosti jsou seznámeni všichni pracovníci.

4.1.2.5 Plánování

Na základě přijaté politiky jakosti jsou stanovovány příslušné celkové cíle jakosti organizace a cíle jakosti provozoven, kterými se stanoví konkrétní skutečnosti, respektive limity, jež se budou v systému řízení jakosti zabezpečovat.

Cílů jakosti stanoví porada vedení. Vedení zabezpečí naplnění cílů prostřednictvím stanovení úkolů jednotlivým pracovníkům. Cíle jakosti jsou voleny záměrně krátkodobé, konkrétní, s možností jednoduché kontroly.

4.1.2.6 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Odpovědnost a pravomoc

Pro fungování organizace jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci na funkční místa, které jsou sdělovány v organizaci. Vychází se z organizačního schématu uvedeného

v příloze C. Podrobný popis činností jednotlivých funkčních míst má firma popsán v organizačním řádu firmy.

Představitel vedení - zástupce pro jakost

Vedením organizace byl jmenován zástupcem pro jakost. Zástupce pro jakost je odpovědný za systém jakosti. V případě nepřítomnosti je zastupován předsedou družstva. Je vybaven odpovědnostmi a pravomocemi pro zavedení a dohled nad dodržováním ustanovení ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě požadavků systému ISO byly pro ověřování systému jakosti jmenování interní auditoři. Ti provádí interní prověrky, má pravomoci v rámci ověřování systému a znalost norem ISO, potřebný prostor a informace pro provedení provereček.

Vnitřní komunikace

Jedná se o pravidelnou, ve vztahu k procesům a systému jakosti orientovanou komunikaci mezi pracovníky. Vnitřní komunikace se děje při operativních poradách, na poradách předsedy družstva, při zadávání úkolů a při kontrolách stavu rozpracovanosti. Komunikace se děje zejména v oblastech předávání požadavků zákazníků, sdílení politiky jakosti a cílů jakosti, informace o plánování jakosti a přijatých opatřeních, informace o zákonných požadavcích a jejich změnách, informace o výsledcích auditu, předávání hlášení o nedostatcích a nápravních opatřeních, řešení reklamací, hodnocení účinnosti a přezkoumání účinnosti systému jakosti atd.

4.1.2.7 Přezkoumání systému jakosti

Přezkoumání managementu všeobecně

Účelem přezkoumání systému jakosti je v pravidelných intervalech posoudit účinnost systému jakosti. Přezkoumání je prováděno v ročních intervalech na poradě vedení. Podkladem pro přezkoumání jsou podklady a informace zástupce pro jakost o vhodnosti a účinnosti systému jakosti.

Vstup pro přezkoumání

Vedení organizace přezkoumá systém jakosti, se zaměřením na oblasti, ve kterých se vyskytují problémy. Základními kritérii a zdroji pro stanovení účinnosti jsou:

- Výsledky z auditů - zprávy z interních provereček.

- Zpětné vazby od zákazníky - spokojenost zákazníků, stížnosti a reklamace.
- Výkonnost procesů a shoda produktů.
- Stav preventivních opatření a opatření k nápravě – kontrola účinnosti.
- Zhodnocení opatření z předchozího přezkoumání systému jakosti vedením.
- Změny informací, které by mohli ovlivnit systém managementu jakosti.
- Doporučení ke zlepšování.

Dále porada stanovuje a hodnotí politiku jakosti (aktuálnost politiky jakosti), cíle jakosti (vyhodnocení a stanovení cílů jakosti), jakost dodávek a výsledky hodnocení dodavatelů a subdodávek.

Výstupy po přezkoumání

Zástupce pro jakost výsledky zdokumentuje do souhrnné zprávy a projedná s osobami, kterých se nedostatky týkají a vyhodnotí případné změny v systému jakosti.

Zprávu obdrží všichni účastníci přezkoumání. Obsahuje konkrétní měřitelná opatření a rozhodnutí. Obsahují zejména opatření ke zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a jeho procesům. Zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka k potřebám zdrojů.

4.1.2.8 Kodex hodnot

Vedení organizace si je vědomo, že lidské zdroje jsou těmi nejcennějšími zdroji organizace nezbytnou pro její úspěšný chod a zabezpečení spokojenosti zákazníka. Pro systémové zabezpečení jakosti, motivace a spokojenosti pracovníků je cíleně vytvářena vhodná kultura organizace, která vychází z kodexu hodnot družstva (viz příloha 7). Jedná se i o kodex hodnot zaměstnance (viz příloha 6). S kodexy jsou seznámeni všichni pracovníci při nástupu a dále při pravidelných školeních o jakosti. Kodexy navrhuje vedení organizace a schvaluje předseda družstva.

4.2 Vyhodnocení výsledků dle skupin otázek

Otázky z předloženého dotazníku (viz příloha 1) byly pro potřeby analýzy podnikové kultury rozděleny do předmětových skupin. První část čtvrté kapitoly obsahuje výsledky dle jednotlivých skupin otázek přenesené do tabulek a grafů. V tabulkách sestavených dle odpovědí respondentů na otázky jsou pro zjednodušení orientace významné hodnoty

vyznačeny barevně: zeleně je vyznačeno výrazně **pozitivní** hodnocení otázky, oranžově výrazně **negativní** hodnocení.

Pod grafickým vyjádřením jsou zaznamenány významné souvztažné oblasti, které musíme při hodnocení výsledků zohlednit. Z údajů jsou vybrány významné hodnoty, které musíme zohlednit při hodnocení podnikové kultury dle jednotlivých útvarů v diskusích v druhé části této kapitoly.

4.2.1 Identifikační soubor – obecné informace

Otázka 1: Jste muž nebo žena?

Tabulka 1: **Počty mužů a žen ve firmě**

	Ústředí	České Budějovice	Husinec	Prachatice	Σ
muž	4	7	17	16	44
žena	6	1	15	18	40

Výsledky:

- **Muži** – 52 % respondentů.
- **Ženy** – 48 % respondentů.

Diskuse:

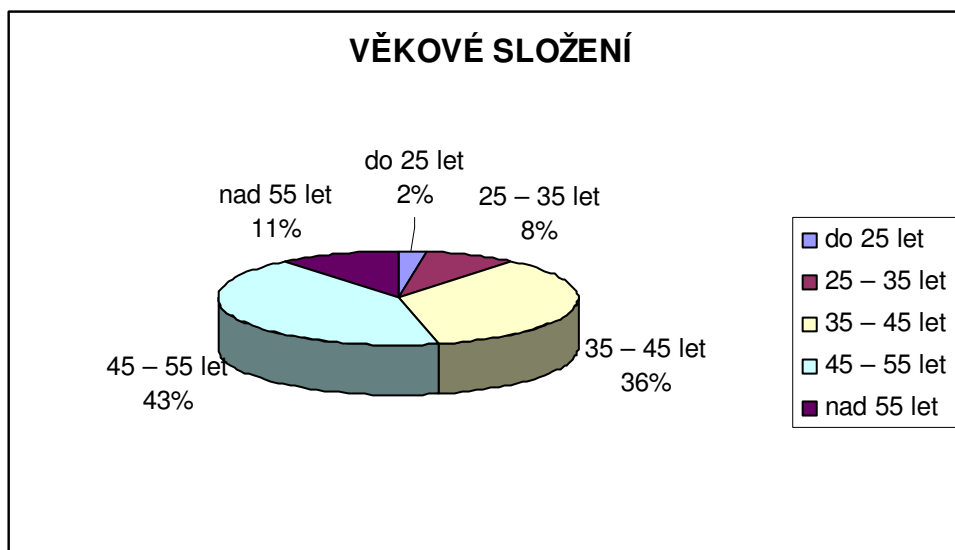
V otázce rovnoprávnosti mužů a žen v zaměstnání je ve firmě téměř ideální stav. Počet žen ve vedení firmy je vyšší než mužů.

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: **Věkové složení**

do 25 let	2
25 – 35 let	7
35 – 45 let	30
45 – 55 let	36
nad 55 let	9

Graf 1 Věkové složení zaměstnanců ve firmě



Zdroj: autorka

Výsledky:

Ze zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník je pouze 9 mladých do 35 let, což je 11 %. Respondentů nad 35 let je 30. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci nad 45 let, je jich 36, což činí 43 %. Věk nad 55 let udalo 9 respondentů (11 %).

Diskuse:

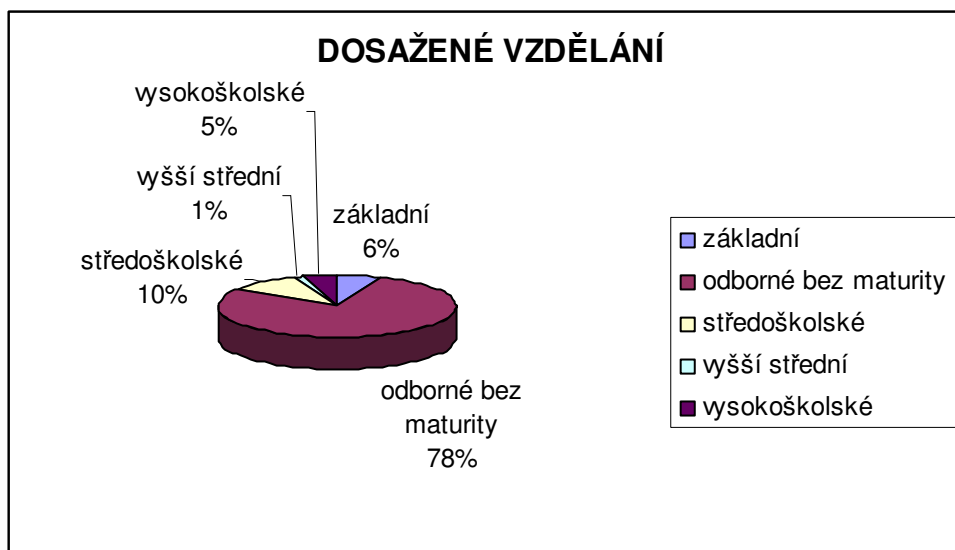
Velmi malý podíl mladých pracovníků ve firmě. Zaměstnanců nad 45 let je 54 %.

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Dosažené vzdělání

základní	5
odborné bez maturity	66
středoškolské	8
vyšší střední	1
vysokoškolské	4

Graf 2 Vzdělání zaměstnanců firmy



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **základní vzdělání** – 6 % respondentů.
- **odborné vzdělání bez maturity** – 78 % respondentů.
- **středoškolské vzdělání** – 10 % respondentů.
- **vyšší střední vzdělání** – 1 % respondentů.
- **vysokoškolské vzdělání** – 5 % respondentů.

Diskuse:

Jak ukazují výsledky, ve firmě pracuje mnoho řemeslníků. Je zde však velmi malé % pracovníků s vyšším vzděláním a to pouze 6 %. To poskytuje velký prostor pro další vzdělávání zaměstnanců.

Otázka 4: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 4: Pracovní zařazení

Předseda	1	Mistr	2
Ekonomicko-obchodní náměstek	1	Účetní	4
Samostatný referent	1	Zámečnick	11
Obchodní referent	1	Seřizovač	5
Hlavní účetní	1	Lakýrník	4
Vedoucí přípravy výroby	1	Dělník (Technik)	36

Normovač	1	Šička	5
Zástupce pro jakost	1	Brusič	1
Správce budovy	1	Skladník	2
Vývojový pracovník	1	Klempíř	1
Vedoucí provozovny	3		Σ 84

Výsledky:

Soubor respondentů je velmi obsáhlý, tvoří jej zástupci všech profesí ve firmě.

Diskuse:

Na sběru dat se podílela většina zaměstnanců družstva, což ukazuje na zájem o dění ve firmě.

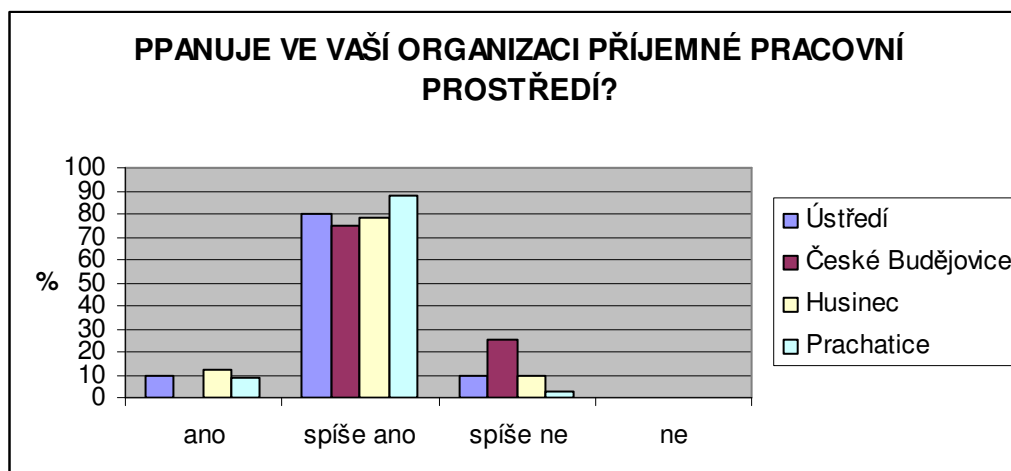
4.2.2 Pracovní prostředí

Otázka 5: Panuje ve Vaší organizaci příjemné pracovní prostředí?

Tabulka 5: Uspokojivost podmínek ve firmě

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	1	10	8	80	1	10	0	0
České Budějovice	0	0	6	75	2	25	0	0
Husinec	4	13	25	78	3	9	0	0
Prachatice	3	9	30	88	1	3	0	0

Graf 3 Uspokojivost podmínek ve firmě



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně, 25 % respondentů je spíše nespokojeno.
- **Provozovna Husinec** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 97 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 3 % záporně.

Diskuse:

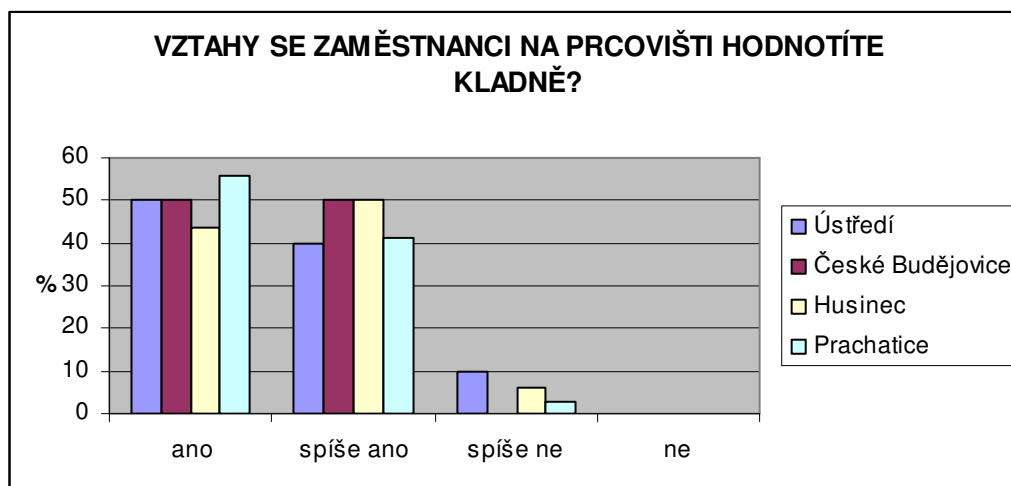
Většina respondentů se k otázce pracovního prostředí vyjádřila spíše pozitivně, převládá názor dobrých mezilidských vztahů a atmosféry ve firmě. Ale názor 25 % respondentů provozovny v Českých Budějovicích a 10 % z ústředí je podnětem ke zlepšení.

Otázka 6: Vztahy se zaměstnanci na pracovišti hodnotíte kladně?

Tabulka 6: Uspokojivost podmínek na pracovišti

	ano		spíše ano		spíše ne		Ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	5	50	4	40	1	10	0	0
České Budějovice	4	50	4	50	0	0	0	0
Husinec	14	44	16	50	2	6	0	0
Prachatice	19	56	14	41	1	3	0	0

Graf 4 Uspokojivost podmínek na pracovišti



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 94 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 6 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 97 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 3 % záporně.

Diskuse:

Většina respondentů se k otázce pracovního prostředí vyjádřila pozitivně, převládá názor dobrých mezilidských vztahů a atmosféry na pracovišti. Názor respondentů provozovny v Českých Budějovicích je 100 %. Názor 10 % respondentů z ústředí není dobrý pro firmu.

Otázka 7: Jak raději postupujete při realizaci zadané práce?

Tabulka 7: Zájem o týmovou práci

	Ústředí		České Budějovice		Husinec		Prachatice	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
spolupracuji s ostatními pracovníky	4	40	6	75	24	75	29	85
práci realizuji sám	6	60	2	25	8	25	5	15

Výsledky:

- **Ústředí** – 40 % respondentů se vyjádřilo pro spolupráci v týmu a 60 % pracuje raději individuálně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pro spolupráci v týmu a 25 % pracuje raději individuálně.
- **Provozovna Husinec** – 75 % respondentů se vyjádřilo pro spolupráci v týmu a 25 % pracuje raději individuálně.
- **Provozovna Prachatice** – 85 % respondentů se vyjádřilo pro spolupráci v týmu a 15 % pracuje raději individuálně.

Diskuse:

Zjištění, že na všech provozovnách je velký zájem o týmovou práci, je pro firmu dobrým ukazatelem. Avšak pouhých 40 % respondentů na ústředí firmy má tento názor.

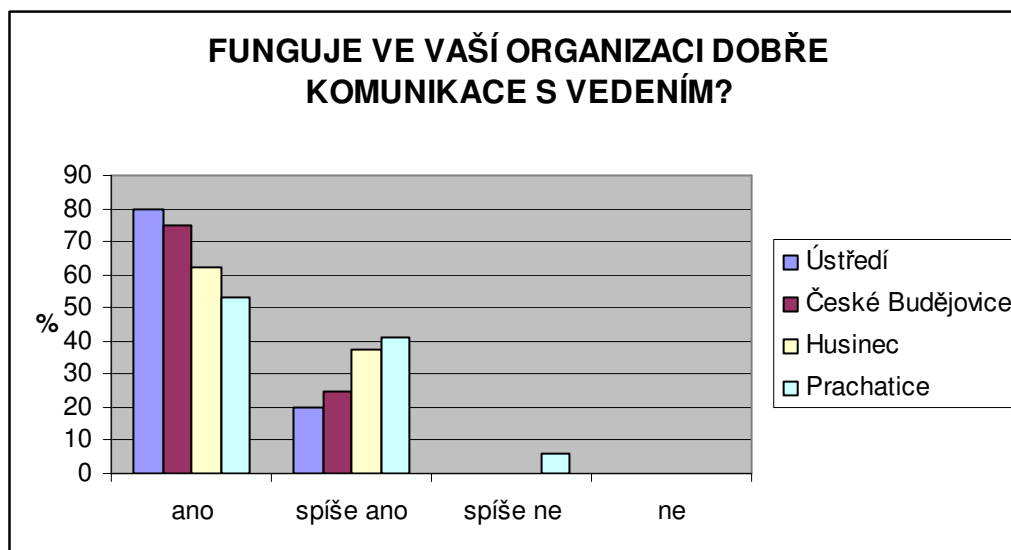
4.2.3 Komunikace

Otázka 8: Funguje ve Vaší organizaci dobře komunikace s vedením?

Tabulka 8: **Vztahy s nadřízenými**

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	8	80	2	20	0	0	0	0
České Budějovice	6	75	2	25	0	0	0	0
Husinec	20	63	12	38	0	0	0	0
Prachatice	18	53	14	41	2	6	0	0

Graf 5 Vztahy s nadřízenými



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Prachatice** – 94 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 6 % záporně.

Diskuse:

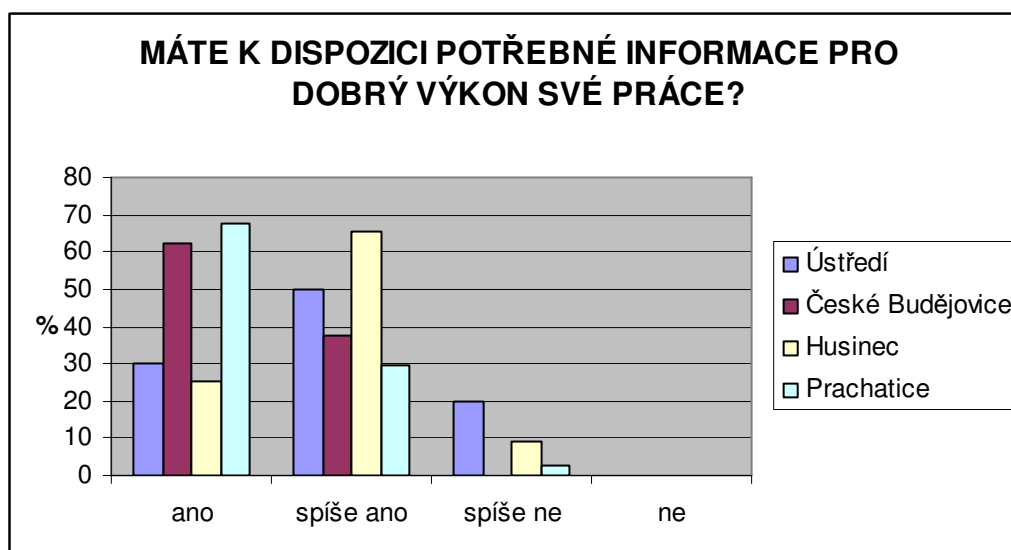
Respondenti se k otázce komunikace s nadřízeným vyjádřili pozitivně. Pouze názor 6 % respondentů provozovny v Prachaticích je nespokojeno.

Otázka 9: Máte k dispozici potřebné informace pro dobrý výkon své práce?

Tabulka 9: Zajištění prostředků pro dobrý výkon práce

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	3	30	5	50	2	20	0	0
České Budějovice	5	63	3	37	0	0	0	0
Husinec	8	25	21	66	3	9	0	0
Prachatice	23	68	10	29	1	3	0	0

Graf 6 Zajištění prostředků pro dobrý výkon práce



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 80 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 20 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 97 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 3 % záporně.

Diskuse:

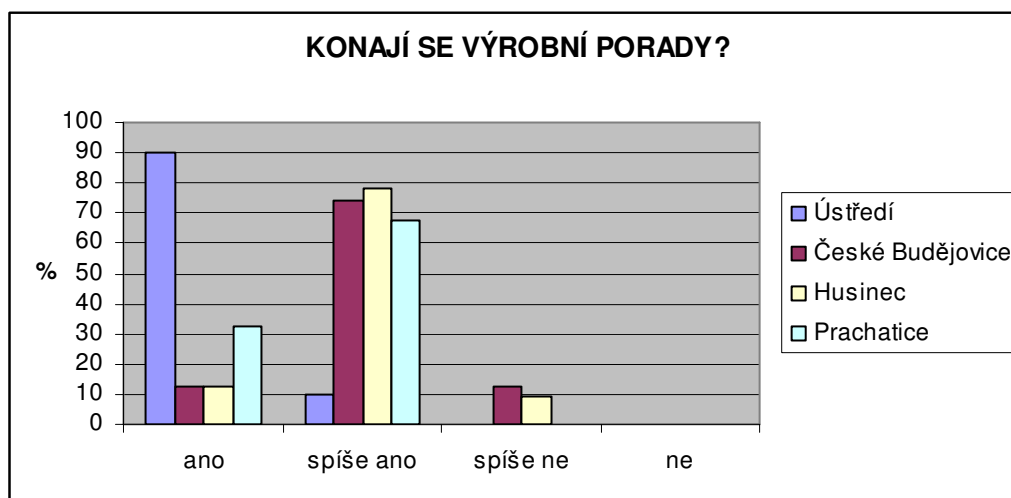
Mezi respondenty všech pracovišť panuje shoda, většina se vyjádřila pozitivně, převládá názor dostatečné informovanosti. V provozovně v Českých Budějovicích se 100 % vyjádřilo pozitivně. Toto je výrazně dobrý ukazatel. Oproti tomu 9 % respondentů z Husince a především 20 % v ústředí ukazují, kde je prostor ke zlepšení.

Otázka 10: Konají se výrobní porady?

Tabulka 10: Komunikace se zaměstnanci

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	9	90	1	10	0	0	0	0
České Budějovice	1	13	6	74	1	13	0	0
Husinec	4	13	25	78	3	9	0	0
Prachatice	11	32	23	68	0	0	0	0

Graf 7 **Komunikace se zaměstnanci, předávání informací o organizačních záměrech a systému managementu jakosti**



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 87 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 13 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

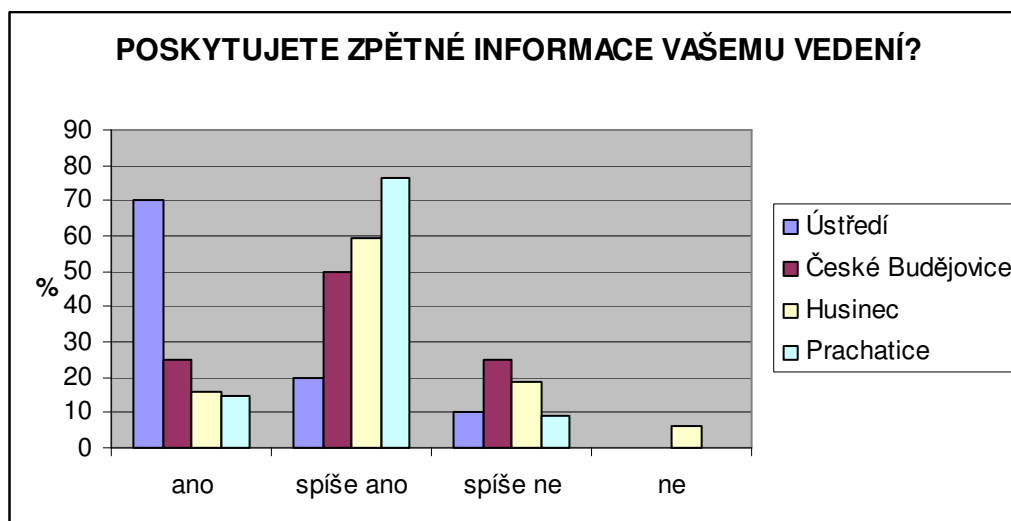
V otázce komunikace se zaměstnanci a předávání informací o organizačních záměrech a hodnotách týkajících se jakosti a systému managementu jakosti panuje shoda a většina respondentů se vyjádřila pozitivně. Špatným zjištěním je zde, že je nejednoznačný názor na otázku „Co je to výrobní porada“. V Husinci 9 % a v Českých Budějovicích 13 % respondentů odpovědělo záporně.

Otázka 11: Poskytujete zpětné informace Vašemu vedení?

Tabulka 11: Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	7	70	2	20	1	10	0	0
České Budějovice	2	25	4	50	2	25	0	0
Husinec	5	16	19	59	6	19	2	6
Prachatice	5	15	26	76	3	9	0	0

Graf 8 Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.

Diskuse:

Respondenti všech pracovišť se shodují, většina se vyjádřila pozitivně. Převládá názor dostatečné zpětné vazby. V ústředí 90 % a v provozovně v Prachaticích se 91 % vyjádřilo

velmi jednoznačně. Toto je výrazně dobrý ukazatel. Oproti tomu 25 % respondentů z Českých Budějovic a 25 % v Husinci ukazují, kde je vhodné pracovat na zlepšení.

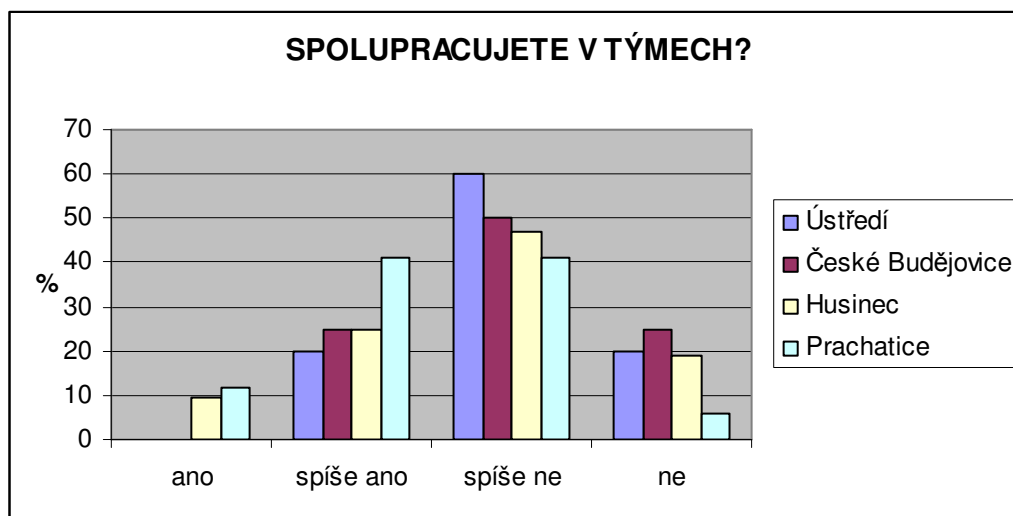
4.2.4 Týmová práce

Otázka 12: Spolupracujete v týmech?

Tabulka 12: Zapojení do týmové práce

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	0	0	2	20	6	60	2	20
České Budějovice	0	0	2	25	4	50	2	25
Husinec	3	9	8	25	15	47	6	19
Prachatice	4	12	14	41	14	41	2	6

Graf 9 Zapojení do týmové práce



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 20 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 80 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 25 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 75 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 34 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 66 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 52 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 47 % záporně.

Diskuse:

Na otázku zapojení do týmové práce se většina respondentů vyjádřila negativně. Převládá názor, že nejsou utvořeny týmy. Nejvíce záporných odpovědí vyšlo z ústředí a z provozovny v Českých Budějovicích. Provozovna v Prachaticích je jedinou provozovnou, kde se práci v týmech daří zavádět.

Otázka 13: Spolupráce v týmech je pro Vaší firmu?

Tabulka 13: Význam týmové spolupráce pro formu

	Ústředí		České Budějovice		Husinec		Prachatice	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nezbytná při sériové výrobě	6	30	7	43	32	51	31	44
Nezbytná při zakázkové výrobě	8	40	6	38	24	39	29	41
Nutná při vývoji nových výrobků	6	30	3	19	6	10	11	15

Výsledky:

- **Ústředí** – 30 % odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 40 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 30 % jako nutnou při vývoji nových výrobků.
- **Provozovna České Budějovice** – 43 % odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 38 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 19 % jako nutnou při vývoji nových výrobků.
- **Provozovna Husinec** – 51 % odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 39 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 10 % jako nutnou při vývoji nových výrobků.
- **Provozovna Prachatice** – 44 % odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 41 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 15 % jako nutnou při vývoji nových výrobků.

Diskuse:

Na nezbytnost týmové práce není zcela jednoznačný názor. Provozovny se shodují, že nejnutnější je při sériové výrobě a nezbytný je i při zakázkové výrobě. Potřebu týmů při

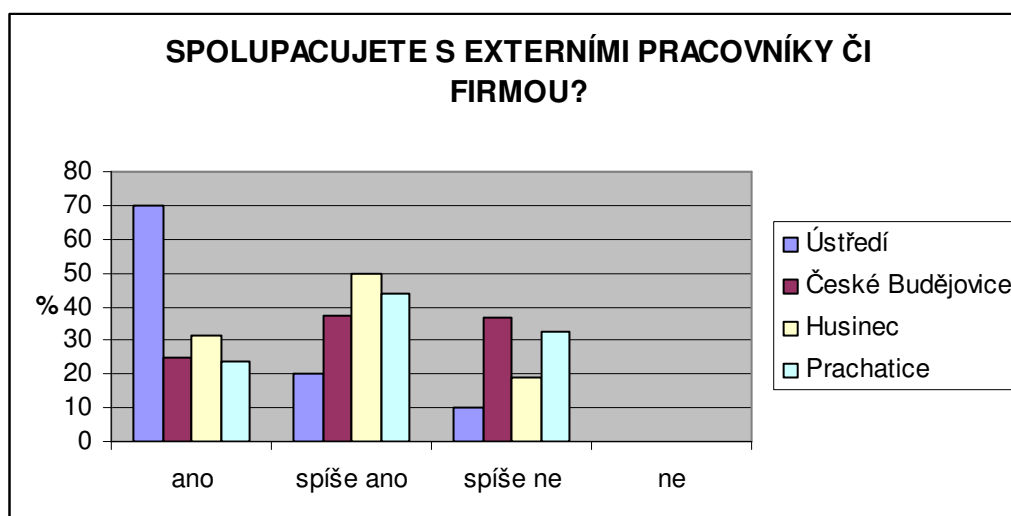
vývoji nových výrobků vidí pouze nižší % respondentů. Je to dáno tím, že vývojem nových výrobků se nejvíce zabývá ústředí firmy, to naznačuje i 30 % přidělených respondenty tohoto pracoviště. I zde však převládá názor, že nejvíce je týmová nezbytná u zakázkové výroby.

Otázka 14: Spolupracujete s externími pracovníky či firmou?

Tabulka 14: Zapojení do kooperací

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	7	70	2	20	1	10	0	0
České Budějovice	2	25	3	38	3	37	0	0
Husinec	10	31	16	50	6	19	0	0
Prachatice	8	24	15	44	11	32	0	0

Graf 10 Zapojení do kooperací



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 63 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 37 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 81 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 19 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 68 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 33 % záporně.

Diskuse:

V otázce zapojení firmy do kooperací je povzbudivá 0 % odpověď „ne“. To svědčí o informovanosti všech pracovníků s realizací produktů a služeb. Označení neurčité odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“ je dáno i odlišným pracovním zařazením na práce, kde není spolupráce s jinými firmami zapotřebí. Názor respondentů provozovny v Husinci je z 81 % pozitivní, jelikož pracovní náplň dané provozovny vyžaduje kooperaci. Informovanost zaměstnanců v tomto hledisku je dobrým ukazatelem podnikové kultury. Názor 90 % respondentů z ústředí je pochopitelný. Zde je vyžadována spolupráce s externisty.

Otázka 15: Postrádáte v současné době nějaké profese ve Vašem kolektivu?

Tabulka 15: Znalost výrobních a organizačních plánů

	ano		ne	
	počet	%	počet	%
Ústředí	6	60	4	40
České Budějovice	8	100	0	0
Husinec	8	25	24	75
Prachatice	19	56	15	44

Výsledky:

- **Ústředí** – 60 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 40 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 25 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 75 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 56 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 44 % záporně.

Diskuse:

Povědomí o chybějící profesi je znakem informovanosti a znalosti pracovního prostředí. V provozovně v Českých Budějovicích je dobře známo, které profese chybí a to se projevilo i v odpovědích – klempíř a řadový dělník (technik). Na ústředí byly u kladných odpovědí doplněny profese – počítačový grafik, výrobní technik, zámečnick. Obdobně i na dalších provozovnách. V Husinci 25 % respondentů ví, že a jaká profese

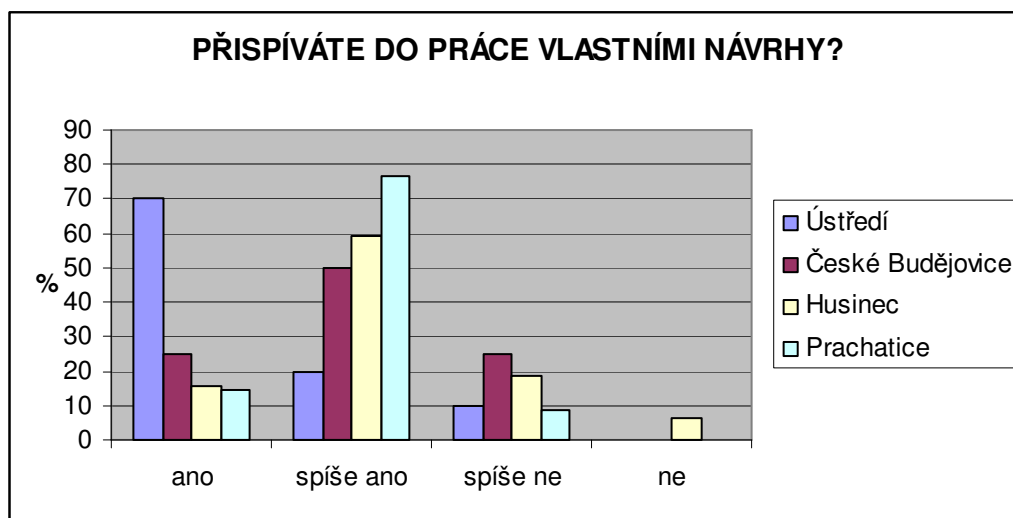
chybí na jejich provozovně – alespoň 2 dělníci (technici) a seřizovač. V Prachaticích je názorem 56 % respondentů, že jsou potřební dělníci (technici) do sériové výroby.

Otázka 16: Přispíváte do práce vlastními návrhy?

Tabulka 16: Vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	7	70	2	20	1	10	0	0
České Budějovice	2	25	4	50	2	25	0	0
Husinec	5	16	19	59	6	19	2	6
Prachatice	5	15	26	76	3	9	0	0

Graf 11 Vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.

Diskuse:

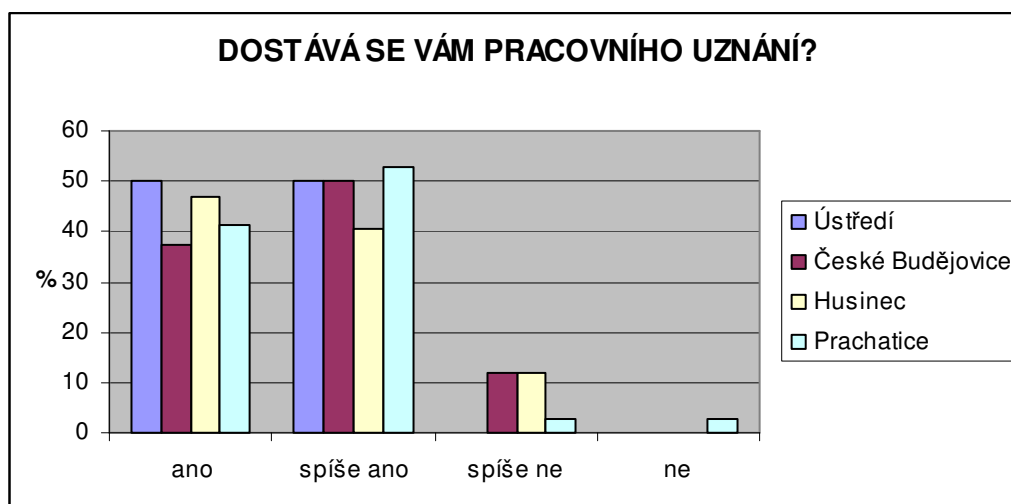
Většina respondentů se k otázce vlastních návrhů vyjádřila spíše pozitivně. Názor 91 % respondentů z Prachatic je velmi příjemným zjištěním. Daří se zde vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců. Ale názor 25 % respondentů provozovny v Českých Budějovicích a v Husinci je záporný – bude se muset změnit způsob vedení zaměstnanců v tomto ohledu.

Otázka 17: Dostává se Vám pracovního uznání?

Tabulka 17: Spokojenost s pracovním uznáním

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	5	50	5	50	0	0	0	0
České Budějovice	3	38	4	50	1	12	0	0
Husinec	15	47	13	41	4	12	0	0
Prachatice	14	41	18	53	1	3	1	3

Graf 12 Spokojenost s pracovním uznáním



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 88 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 12 % záporně.

- **Provozovna Husinec** – 88 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 12 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 94 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 6 % záporně.

Diskuse:

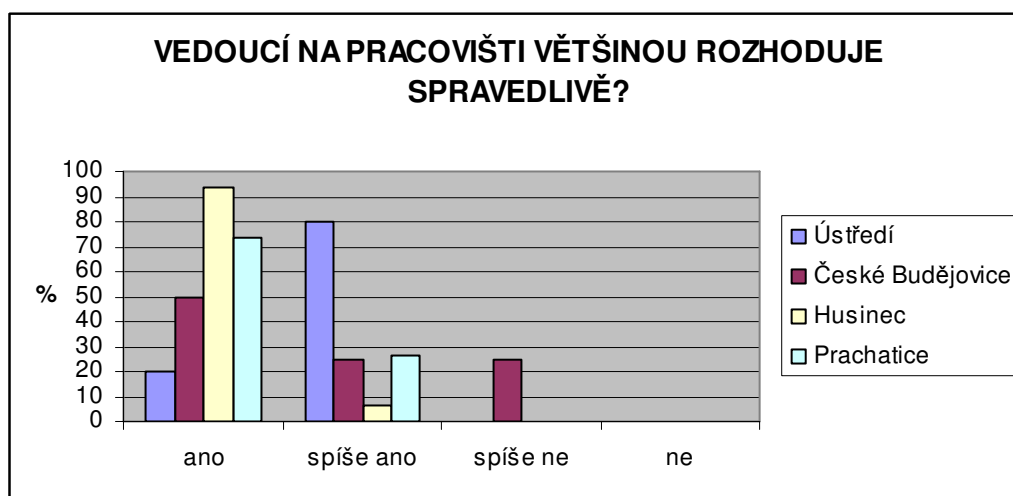
Mezi respondenty panuje shoda, většina se vyjádřila pozitivně, převládá názor dobrého pracovního uznání. Je povzbudivá příznivá odpověď 100 % respondentů z Ústředí a 94 % respondentů z Prachatic. To svědčí o dobře zvoleném systému řízení a jednání s lidmi. Označení neurčité odpovědi „spíše ne“ u 12 % respondentů provozovny v Husinci a 12 % respondentů v Českých Budějovicích je podnětem k další diskusi ve spojitosti s ostatními otázkami.

Otázka 18: Vedoucí na pracovišti většinou rozhoduje spravedlivě?

Tabulka 18: Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	2	20	8	80	0	0	0	0
České Budějovice	4	50	2	25	2	25	0	0
Husinec	30	94	2	6	0	0	0	0
Prachatice	25	74	9	26	0	0	0	0

Graf 13 Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

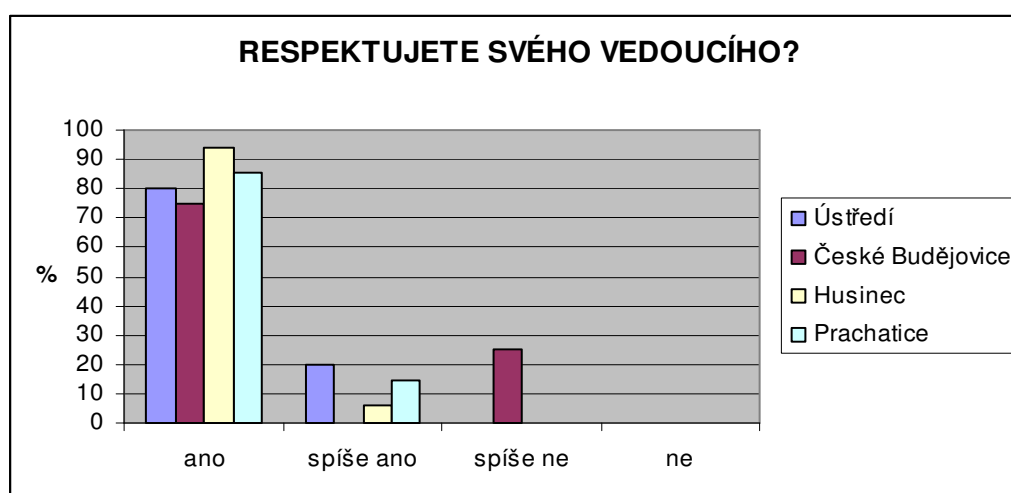
V otázce spokojenosti se spravedlivým jednáním na pracovišti je mezi respondenty tří pracovišť (ústředí, Husince a Prachatic) shoda, 100 % se vyjádřilo pozitivně. V provozovně v Českých Budějovicích si 25 % respondentů nemyslí, že rozhodování vedoucích je spravedlivé.

Otázka 19: Respektujete svého vedoucího?

Tabulka 19: Loajalita k firmě a jeho vedení

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	8	80	2	20	0	0	0	0
České Budějovice	6	75	0	0	2	25	0	0
Husinec	30	94	2	6	0	0	0	0
Prachatice	29	85	5	15	0	0	0	0

Graf 14 Loajalita k firmě a jeho vedení



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 25 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

Respekt ke svému vedoucímu vyjádřilo 100 % respondentů tří pracovišť (ústředí, Husinec a Prachatic). Zvýšilo se ještě procento přímých odpovědí „ano“ v ústředí, v Českých Budějovicích i v Prachaticích. V provozovně v Českých Budějovicích však i přesto stále 25 % respondentů nerespektuje svého vedoucího. Respekt k nadřízenému a následně i loajalitu k firmě vylovalo 98 % respondentů z celé firmy.

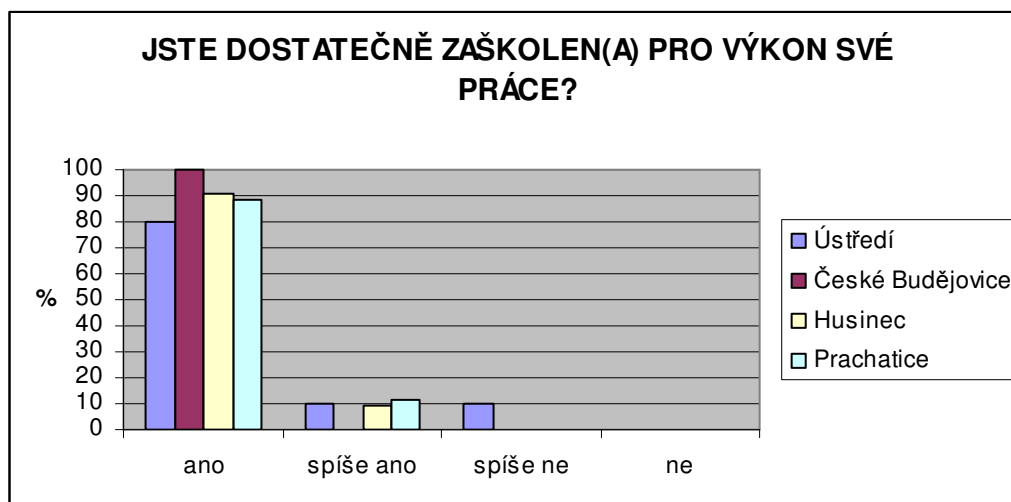
4.2.5 Rozvoj lidských zdrojů

Otázka 20: Jste dostatečně zaškolen(a) pro výkon své práce?

Tabulka 20: **Zaškolení pro bezproblémový výkon práce**

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	8	80	1	10	1	10	0	0
České Budějovice	8	100	0	0	0	0	0	0
Husinec	29	91	3	9	0	0	0	0
Prachatice	30	88	4	12	0	0	0	0

Graf 15 Zaškolení pro bezproblémový výkon práce



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 10 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

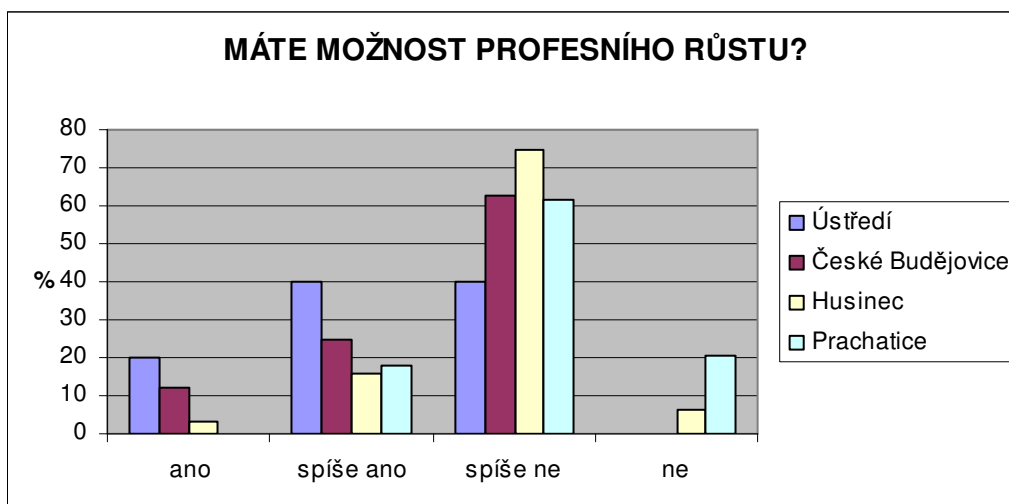
V otázce zaškolení pro bezproblémový výkon práce panuje mezi respondenty všech pracovišť shoda, 99 % respondentů se vyjádřilo pozitivně. S plánem školení jsou seznámeni všichni pracovníci a jeho plnění je sledováno vedoucími provozoven a kontrolováno samostatnou referentkou. 1 respondent není spokojen se zaškolením.

Otázka 21: Máte možnost profesního růstu?

Tabulka 21: Možnost seberealizace a profesního růstu

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	2	20	4	40	4	40	0	0
České Budějovice	1	12	2	25	5	63	0	0
Husinec	1	3	5	16	24	75	2	6
Prachatice	0	0	6	18	21	61	7	21

Graf 16 Možnost seberealizace a profesního růstu



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 60 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 40 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 37 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 63 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 19 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 81 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 18 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 82 % záporně.

Diskuse:

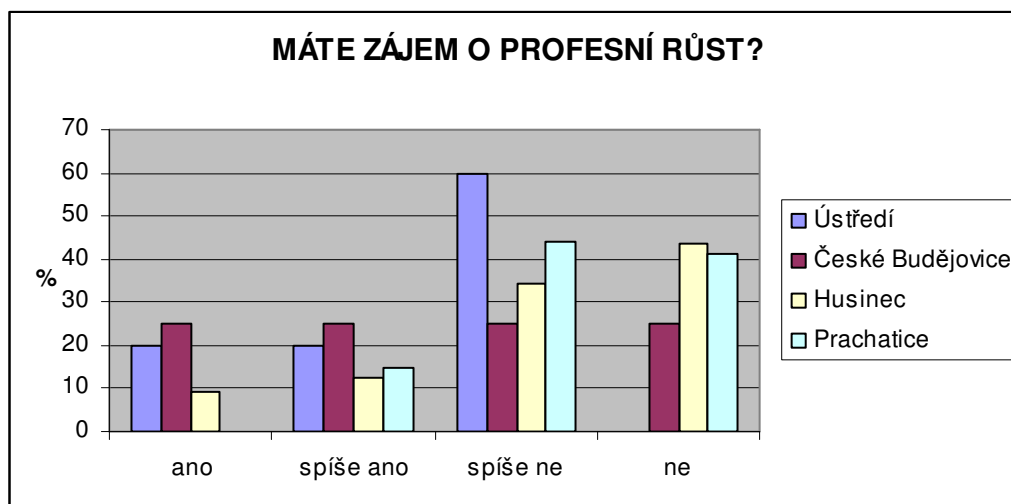
Možnost seberealizace a profesního růstu vidí pozitivně pouze 60 % respondentů ústředí. Názor respondentů ostatní provozoven je záporný. Tímto hlediskem může být velmi ovlivněna vlastní angažovanost zaměstnanců a tím i rozvoj lidských zdrojů.

Otázka 22: Máte zájem o profesní růst?

Tabulka 22: Snaha o profesní růst

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	2	20	2	20	6	60	0	0
České Budějovice	2	25	2	25	2	25	2	25
Husinec	3	9	4	13	11	34	14	44
Prachatice	0	0	5	15	15	44	14	41

Graf 17 Snaha o profesní růst



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 40 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 60 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 50 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 50 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 22 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 78 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 15 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 85 % záporně.

Diskuse:

V otázce zájmu o profesní růst došlo ke shodě mezi respondenty všech provozoven. Většina se vyjádřila negativně, převládá názor nezájmu o změny. To ukazuje na velké nedostatky v motivaci pracovníků.

Otázka 23: Žádal(a) jste někdy o možnost školení či vzdělávání a pokud ano, v jaké to bylo oblasti?

Tabulka 23: Vlastní angažovanost v dalším vzdělávání

	ano		ne	
	počet	%	počet	%
Ústředí	8	80	2	20
České Budějovice	1	12	7	88
Husinec	2	6	30	94
Prachatice	1	3	33	97

Výsledky:

- **Ústředí** – 80 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 20 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 12 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 88 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 6 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 94 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 3 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 97 % záporně.

Diskuse:

V ústředí 80 % respondentů žádalo o možnost školení a to každý ve své profesi: účetní - nové zákony a změny předpisů; samostatný referent – zákoník práce; obchodní referent - PC, internet, marketing; výrobní technici – nové technologie; ... Názor respondentů ostatních provozoven je záporný. Pouze vedení těchto provozoven žádalo o další vzdělávání – němčina, obchodní škola (maturita).

Otázka 24: Poskytuje firma pravidelná školení?

Tabulka 24: **Pravidelnost školení**

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	10	100	0	0	0	0	0	0
České Budějovice	8	100	0	0	0	0	0	0
Husinec	32	100	0	0	0	0	0	0
Prachatice	34	100	0	0	0	0	0	0

Výsledky:

- **Ústředí** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Husinec** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

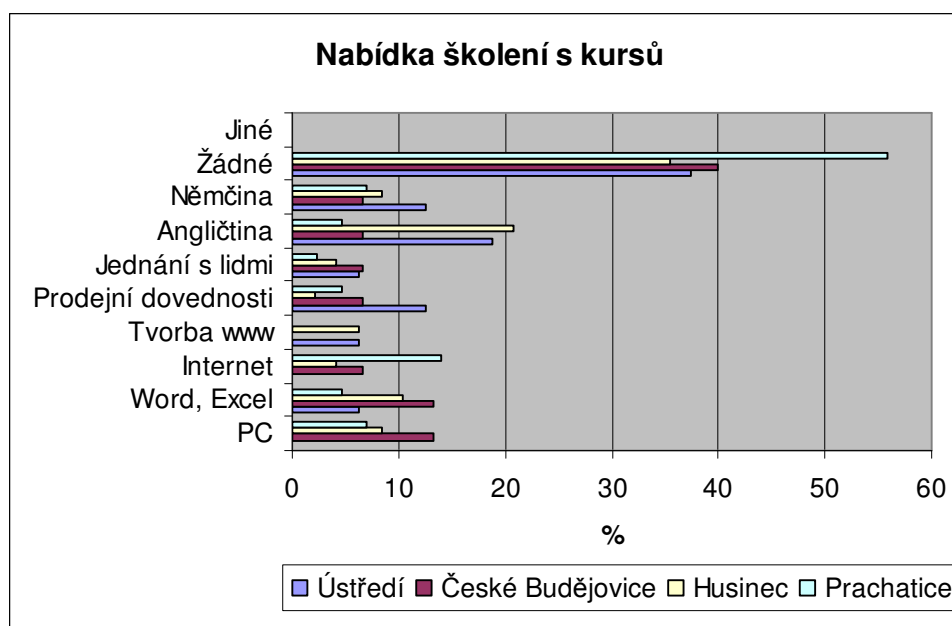
Výsledky ukázaly povědomí všech pracovníků ve firmě o školeních. O nutnosti jejich pravidelných opakování a doplňování.

Otázka 25: Vyberte v nabídce školení či vzdělávací kursy, o které by jste měl(a) zájem.

Tabulka 25: Výběr doplňujících školení a kursů

	Ústředí		České Budějovice		Husinec		Prachatice	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
PC	0	0	2	13	4	8	3	7
Word, Excel	1	6	2	13	5	11	2	5
Internet	0	0	1	7	2	4	6	14
Tvorba www stránek	1	6	0	0	3	6	0	0
Prodejní dovednosti	2	13	1	7	1	2	2	5
Jednání s lidmi	1	6	1	7	2	4	1	2
Angličtina	3	19	1	7	10	21	2	5
Němčina	2	13	1	7	4	8	3	7
Žádné	6	37	6	39	17	36	24	55
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 18 Výběr doplňujících školení a kursů



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 60 % respondentů se vyjádřilo záporně k nabídce kursů.
- **Provozovna České Budějovice** – 75 % respondentů se vyjádřilo záporně k nabídce kursů.

- **Provozovna Husinec** – 53 % respondentů se vyjádřilo záporně k nabídce kursů.
- **Provozovna Prachatice** – 71 % respondentů se vyjádřilo záporně k nabídce kursů.

Diskuse:

Z nabídky školení si většina respondentů vybrala odpověď „žádný kurz“. Značí to velmi malý zájem o další vzdělávání (do 10 %). Jen o málo vyšší je zájem o jazyky a počítače.

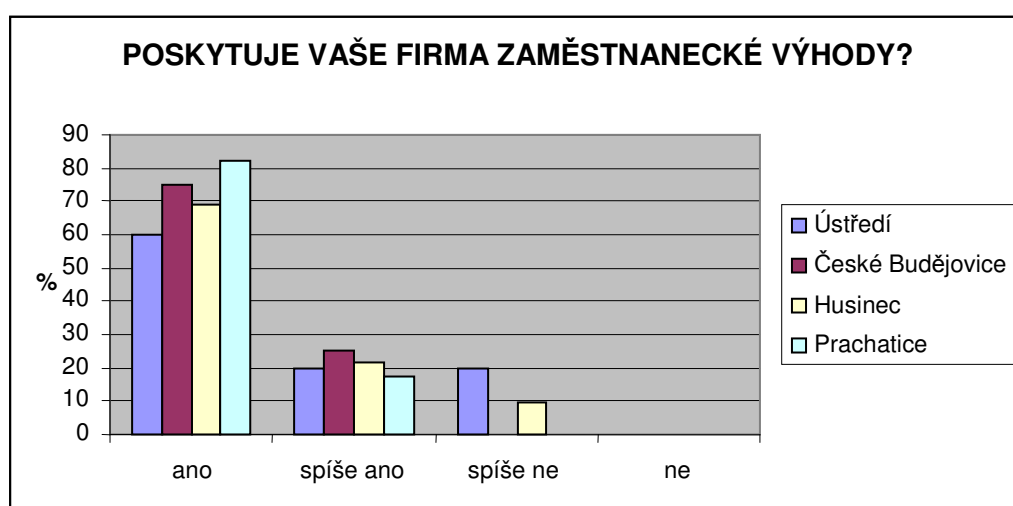
4.2.6 Zaměstnanecké výhody

Otázka 26: Poskytuje Vaše firma zaměstnanecké výhody?

Tabulka 26: **Poskytování zaměstnaneckých výhod**

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	6	60	2	20	2	20	0	0
České Budějovice	6	75	2	25	0	0	0	0
Husinec	22	69	7	22	3	9	0	0
Prachatice	28	82	6	18	0	0	0	0

Graf 19 **Poskytování zaměstnaneckých výhod**



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 80 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 20 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

- **Provozovna Husinec** – 91 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 9 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

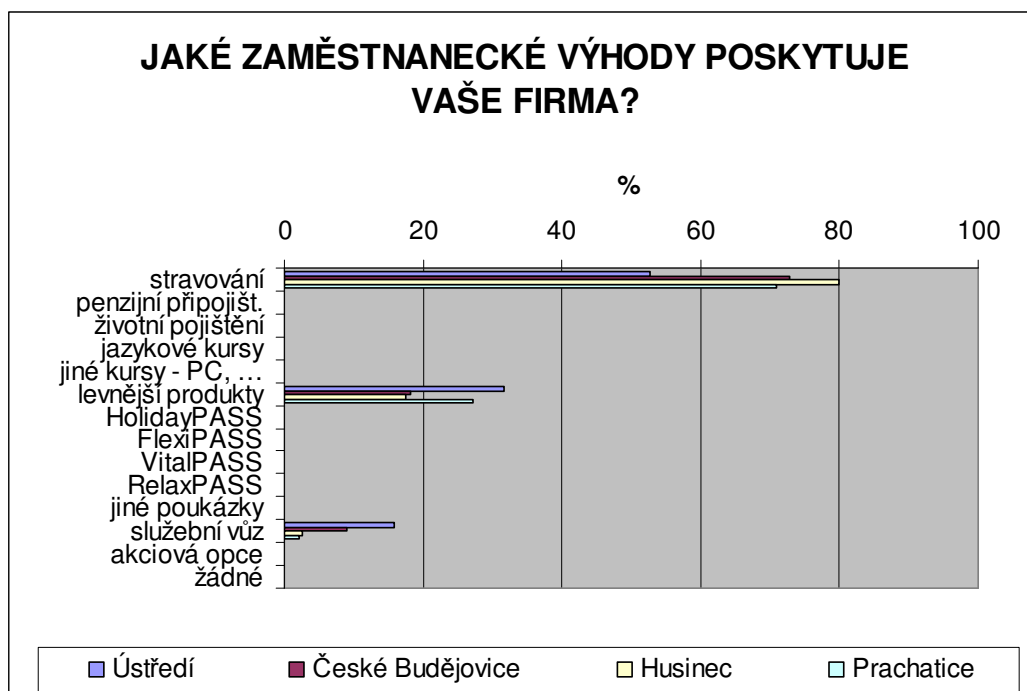
V otázce poskytování zaměstnaneckých výhod je povzbudivá kladná odpověď 100 % respondentů provozoven v Českých Budějovicích a v Prachaticích. Názor respondentů provozovny v Husinci je z 91 % pozitivní, ale 9 % je záporných, jakož i 20 % záporných odpovědí z ústředí. Záporné odpovědi ukazují na nedostatky v motivaci a informovanosti.

Otázka 27: Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Vaše firma?

Tabulka 27: Znalost možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod

	Ústředí		České Budějovice		Husinec		Prachatice	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
stravování	10	52	8	73	32	80	34	71
penzijní přípojišť.	0	0	0	0	0	0	0	0
životní pojištění	0	0	0	0	0	0	0	0
jazykové kursy	0	0	0	0	0	0	0	0
jiné kursy - PC, ...	0	0	0	0	0	0	0	0
levnější produkty	6	32	2	18	7	18	13	27
HolidayPASS	0	0	0	0	0	0	0	0
FlexiPASS	0	0	0	0	0	0	0	0
VitalPASS	0	0	0	0	0	0	0	0
RelaxPASS	0	0	0	0	0	0	0	0
jiné poukázky	0	0	0	0	0	0	0	0
služební vůz	3	16	1	9	1	2	1	2
akciová opce	0	0	0	0	0	0	0	0
žádné	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 20 Znalost možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Poukazy na stravování** – 100 % respondentů ze všech provozoven se vyjádřilo pozitivně.
- **Levnější nákup vlastních produktů** – 32 % respondentů z ústředí, 18 % respondentů z provozovny v Českých Budějovicích, 18 % respondentů z provozovny v Husinci a 27 % respondentů z provozovny v Prachaticích se vyjádřilo pozitivně.
- **Služební vůz** – 7 % všech respondentů se vyjádřilo pozitivně.

Diskuse:

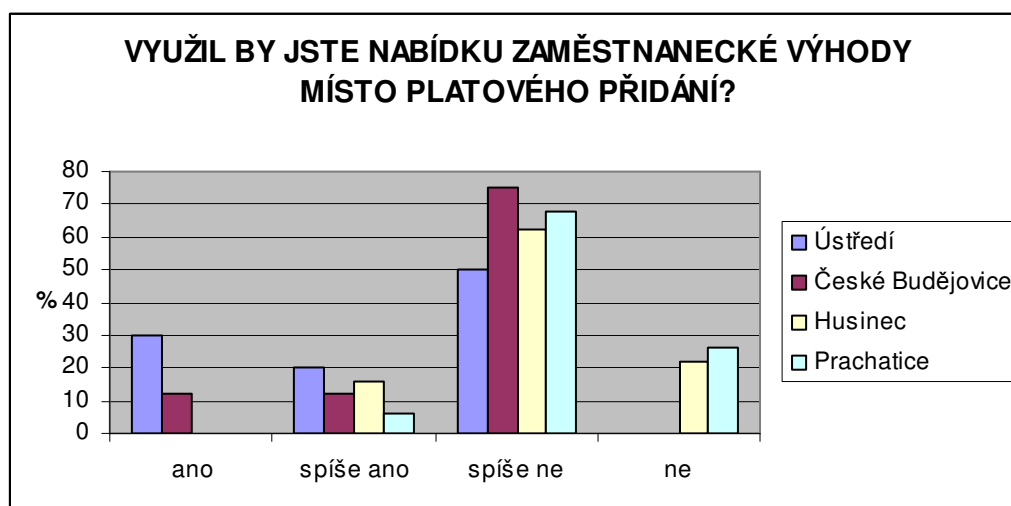
Většina respondentů se k otázce určení zaměstnaneckých výhod vyjádřila jednoznačně k poukazům na stravování. Použití služebního vozu uvedli všichni, kdo tuto výhodu využívají. Levnější nákup vlastních produktů nezařadila mezi zaměstnanecké výhody většina respondentů všech provozoven mimo ústředí. To poukazuje na špatnou informovanost zaměstnanců a tím i horší motivaci.

Otázka 28: Využil(a) by jste nabídku zaměstnanecké výhody místo platového přidání?

Tabulka 28: Nabídka čerpání dalších zaměstnaneckých výhod

	ano		spíše ano		spíše ne		ne	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ústředí	3	30	2	20	5	50	0	0
České Budějovice	1	13	1	12	6	75	0	0
Husinec	0	0	5	16	20	62	7	22
Prachatice	0	0	2	6	23	68	9	26

Graf 21 Nabídka čerpání dalších zaměstnaneckých výhod



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Ústředí** – 50 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 50 % záporně.
- **Provozovna České Budějovice** – 25 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 75 % záporně.
- **Provozovna Husinec** – 16 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 84 % záporně.
- **Provozovna Prachatice** – 6 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a 94 % záporně.

Diskuse:

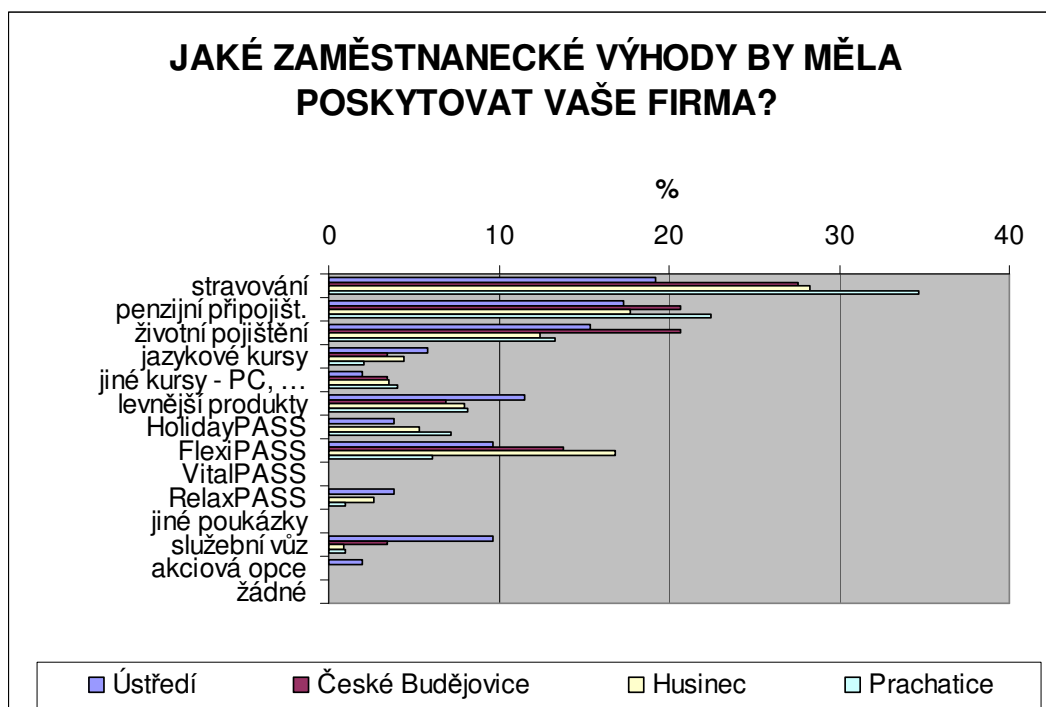
V otázce nabídky čerpání dalších zaměstnaneckých výhod místo platového přidání je povzbudivá 50%ní odpověď pouze v ústředí. Většina respondentů zbývajících provozoven raději využije růstu mezd. Tento názor je pochopitelný, ale zároveň poskytuje prostor pro další jednání, informování a motivaci.

Otázka 29: Jaké zaměstnanecké výhody by měla poskytovat Vaše firma?

Tabulka 29: Možnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod

	Ústředí		České Budějovice		Husinec		Prachatice	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
stravování	10	19	8	28	32	28	34	35
penzijní přípojišt.	9	17	6	21	20	18	22	23
životní pojištění	8	15	6	21	14	12	13	13
jazykové kurzy	3	5	1	3	5	4	2	2
jiné kurzy - PC, ...	1	2	1	3	4	4	4	4
levnější produkty	6	12	2	7	9	8	8	8
HolidayPASS	2	4	0	0	6	5	7	7
FlexiPASS	5	10	3	14	19	17	6	6
VitalPASS	0	0	0	0	0	0	0	0
RelaxPASS	2	4	0	0	3	3	1	1
jiné poukázky	0	0	0	0	0	0	0	0
služební vůz	5	10	1	3	1	1	1	1
akciová opce	1	2	0	0	0	0	0	0
žádné	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 22 Možnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod



Zdroj: autorka

Výsledky:

- **Poukazy na stravování** – 100 % respondentů ze všech provozoven se vyjádřilo pozitivně.
- **Penzijní připojištění** – 17 % odpovědí z ústředí, 21 % odpovědí z provozovny v Českých Budějovicích, 18 % odpovědí z provozovny v Husinci a 23 % odpovědí z provozovny v Prachaticích bylo pozitivních.
- **Životní pojištění** – 80% odpovědí z ústředí, 75% odpovědí z provozovny v Českých Budějovicích, 44% odpovědí z provozovny v Husinci a 38% odpovědí respondentů z provozovny v Prachaticích bylo pozitivních.

Diskuse:

Všichni respondenti se jednoznačně vyjádřili pro zachování poukazů na stravování mezi zaměstnaneckými výhodami. Penzijní připojištění a životní pojištění uvedla většina respondentů všech provozoven. Na tuto otázku je velmi rozsáhlá škála odpovědí. Důležitá je však souvislost s otázkou 28, ve které se respondenti vyjadřovali k možnosti využít raději další zaměstnanecké výhody než dostat vyšší mzdu. Jak se ukázalo, v České republice nemají zaměstnanci dosud takovou finanční jistotu jako v některých jiných zemích Evropského společenství. Tam jsou vyšší platy a tudíž je již i více využívána možnost čerpání zaměstnaneckých výhod.

4.3 Vyhodnocení výsledků jednotlivých provozoven

4.3.1 Ústředí firmy (družstva)

Pracovní podmínky byly zhodnoceny jako celkově uspokojivé, kdy 90 % respondentů se vyjádřilo pozitivně. Ale názor 10 % respondentů z ústředí je podnětem ke zlepšení. Uspokojivost podmínek na pracovišti a dobrých mezilidských vztahů uvedlo také 90 %. Respondenti se ze 40 % vyjádřili pro spolupráci v kolektivu a 60 % pracuje raději individuálně.

K otázce komunikace s nadřízeny respondenti se vyjádřili 100 % pozitivně. Informovanost o výrobních poradách je též 100%. Nedostatky se objevily v zajištění prostředků pro dobrý výkon práce, kdy se 20 % respondentů domnívá, že nemá potřebné informace. Po prostudování odpovědí se ukázalo, že se jedná o mladší pracovníky ústředí,

kteří by přivítali hluší znalosti ohledně programů a nového softwaru. Znepokojivou odpovědí je však neposkytování zpětných informací, které uvedlo 10 %.

Spolupráce v týmech je v ústředí firmy velmi malá, pouze 20%. Převládá názor, že nejsou utvořeny týmy. V této souvislosti je i nižší potřeba zapojení do týmu – 40 %. Je zajímavé, že 30 % odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 40 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 30 % jako nutnou při vývoji nových výrobků. I zde však převládá názor, že nejvíce je týmová nezbytná u zakázkové výroby. Spolupráce s jinými firmami je součástí práce zaměstnanců ústředí, to uvádí i 90 % respondentů. Zde se též řeší personální otázky celého podniku a tudíž je i velká znalost tohoto tématu - povědomost o chybějících profesích. Tento fakt potvrzuje i to, že 60 % kladných odpovědí bylo doplněno o profese – počítačový grafik, výrobní technik, zámečnick, dělníci.

Názor 90 % respondentů je, že se zde daří vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců. Je dobře, že 100 % vyjádřilo spokojenost s pracovním uznáním, spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti a 100 % loajalitu k firmě a jeho vedení. Možnost seberealizace a profesního růstu vidí 60 % respondentů. Snaha o profesní růst je 90 %, což je dobrý výsledek. 80 % respondentů v ústředí žádalo o možnost školení a to každý ve své profesi. Pouze 90 % uvádí dostatečné zaškolení pro bezproblémový výkon práce. Oproti tomu pravidelnost jeho opakování registruje 100 %. Ve výběru doplňujících školení a kursů 60 % respondentů vybrala odpověď „žádný kurz“. Což je v rozporu se snahou o profesní růst, o který projevil zájem 90 % respondentů této provozovny.

V otázce poskytování zaměstnaneckých výhod je názor 20 % respondentů záporný, neuvědomují si, co jsou to zaměstnanecké výhody. Záporné odpovědi ukazují na nedostatky v motivaci, komunikaci a informovanosti. Následný výběr z možností čerpání zaměstnaneckých výhod, které firma poskytuje, je již více vypovídající. Jednoznačně všichni označili poukazy na stravování, použití služebního vozu uvedli všichni, kdo tuto výhodu využívají. O levnějším nákupu vlastních produktů většina zaměstnanců neví. To poukazuje na špatnou informovanost zaměstnanců a tím i horší motivaci. Nabídku čerpání dalších zaměstnaneckých výhod by upřednostnilo před zvýšením platu 50 % respondentů.

V rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod si vybrali penzijní připojištění a životní pojištění.

Návrhy zaměstnanců na zlepšení:

Nové technologie a stroje, jazyky, vývojový software, vytvoření týmů na projekty.

Jak ukazují návrhy, které uvedli sami zaměstnanci, je snaha o zlepšování a zkvalitňování výroby. Je potřebný nákup nových technologií a softwarů, s tím spojené důkladné proškolení a zaučení zaměstnanců a zacvičení zaměstnanců v týmové práci.

4.3.2 Provozovna České Budějovice

Zaměstnanci provozovny v Českých Budějovicích nejsou spokojeni s pracovním prostředím, je to názor 25 % respondentů. Je to problém týkající se vztahu k jiným provozovnám a atmosféry ve firmě, jelikož spokojivost s podmínkami na pracovišti vyjádřilo 100 % pozitivně.

Velmi důležitým tématem je komunikace ve firmě. Vztahy s nadřízenými uvedlo 100 % jako bezproblémové. Převládá názor dostatečné informovanosti (100 %). V otázce konání výrobních porad se projevila nejednotnost názoru „Co je to výrobní porada“ a 13 % respondentů odpovědělo záporně. To je ve vztahu k dostatečné informovanosti neadekvátní odpověď. Získávání přímé zpětné vazby 75 % naznačuje nedostatky v angažovanosti zaměstnanců a možnost zlepšení způsobu vedení.

Zapojení do týmové práce se v současnosti řeší na této provozovně. I přesto se 25 % respondentů domnívá, že nejsou utvořeny týmy. Přitom spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě označilo 44 % odpovědí respondentů, 38 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 19 % jako nutnou při vývoji nových výrobků. Dobrým ukazatelem je vyjádření 75 % respondentů pro spolupráci v týmu a pouze 25 % by raději pracovalo individuálně. V otázce zapojení firmy do kooperací je povzbudivá 63 % informovanost pracovníků. V provozovně v Českých Budějovicích je dobře známo, které profese chybí a většina respondentů je též uvedla: klempíř a řadový dělník (technik). Na vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců má názor 25% respondentů provozovny záporný – špatný způsob vedení zaměstnanců. Spokojenost s pracovním uznáním - označení neurčité odpovědi „spíše ne“ u 12 % respondentů v Českých

Budějovicích je podnětem k další diskusi ve spojitosti s ostatními otázkami. Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti vyjádřilo 75 %, ale 25 % respondentů si nemyslí, že rozhodování vedoucích je spravedlivé. To se odráží i v respektu k vedoucímu.

V otázce zaškolení pro bezproblémový výkon práce panuje mezi respondenty shod, 100 % respondentů se vyjádřilo pozitivně. S plánem školení jsou seznámeni všichni pracovníci a jeho plnění je sledováno vedoucími provozoven a kontrolováno samostatnou referentkou. Při výběru doplňujících školení a kursů 75 % respondentů vybralo odpověď „žádný kurz“. Možnost seberealizace a profesního růstu uvádí 37 %. Snahu o profesní růst má 50 % respondentů. V otázce žádosti o další vzdělávání se 88 % respondentů vyjádřilo záporně. Což není v souladu se zájmem o profesní růst. Respondenti sice mají zájem profesně se zdokonalovat, ale o další vzdělávání nežádali ani do budoucna většinou žádat nechtějí.

Všichni respondenti jsou si vědomi poskytování zaměstnaneckých výhod a to poukazy na stravování. Levnější nákup vlastních produktů nezařadila mezi zaměstnanecké výhody většina. Nabídka čerpání dalších zaměstnaneckých výhod místo zvýšení platu oslovila 25 % respondentů. Z nabídky zaměstnaneckých výhod se jednoznačně vyjádřili pro zachování poukazů na stravování. Penzijní připojištění a životní pojištění vybralo 75% respondentů z provozovny v Českých Budějovicích.

Návrhy zaměstnanců na zlepšení:

Nové stroje, brusič, rekonstrukce budovy.

Možnost navrhnout zlepšení ve firmě využilo několik zaměstnanců. Požadavky na nové stroje a profese ukazují na znalost výroby, pochopení plánů a organizace výroby. Návrh na rekonstrukci budovy je ukazatelem zájmu o pracovní prostředí. Většina návrhů je však limitována finanční situací podniku.

4.3.3 Provozovna Husinec

V oblast pracovního prostředí 91 % označilo prostředí za příjemné. To naznačuje uspokojivost podmínek ve firmě. K té přispívá i názor 94 % respondentů, kteří považují mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti za dobrou. Znepokojující jsou však respondenti, kteří odpověděli záporně. Zde je zapotřebí důkladnější průzkum problému.

Pracovníci provozovny v Husinci tvrdí, že komunikace s nadřízeny funguje na 100 % a že 91 % respondentů má zajištěné prostředky pro dobrý výkon práce. Též 91 % se vyjádřilo pozitivně ke konání výrobních porad. Špatným zjištěním je zde, že je také nejednoznačný názor na otázku „Co je to výrobní porada“. 9 % respondentů z Husince odpovědělo záporně, že se nekonají výrobní porady. Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti uvádí 75 % respondentů, převládá názor dostatečné oboustranné informovanosti.

Zapojení do týmové práce je v současnosti nedostačující. Pouhých 34 % uvádí, že jsou vytvořeny týmy. Důležitým bodem je, že 51% odpovědí respondentů označilo spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 39 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 10 % jako nutnou při vývoji nových výrobků. Na nezbytnost týmové práce je celkem jednoznačný názor. 75 % pracovníků se vyjádřilo pro spolupráci v týmu a 25 % pracuje raději individuálně. Spolupráce s externími firmami je známa 81 %. Povědomí o chybějící profesi je znakem informovanosti a znalosti pracovního prostředí. V Husinci 25 % respondentů ví, že a jaká profese chybí na jejich provozovně – alespoň 2 dělníci (technici) a seřizovač.

Spokojenost s pracovním uznáním uvedlo 88 %. Označení neurčité odpovědi „spíše ne“ u 12% respondentů provozovny v Husinci je podnětem k další diskusi ve spojitosti s ostatními otázkami. Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti uvedlo dokonce 100% respondentů a tomu odpovídá i respekt ke svému vedoucímu.

Všichni respondenti jsou zaškoleni pro bezproblémový výkon práce. Výsledky ukázaly povědomí všech pracovníků o školeních, o nutnosti jejich pravidelných opakování a doplňování – 100 %. Pouze 6 % respondentů žádalo o další vzdělávání či školení. Z nabídky školení si 53 % respondentů vybralo odpověď „žádný kurz“. Značí to velmi malý zájem o další vzdělávání (do 10 %). O málo vyšší je zájem o angličtinu a počítače. Většina respondentů se k otázce poskytování vlastních návrhů vyjádřila spíše pozitivně. Ale názor 25 % respondentů je záporný, což ukazuje na nedostatky ve způsobu vedení zaměstnanců. K možnosti profesního růstu se 81 % respondentů vyjádřilo záporně a pouhých 22 % má zájem o rozvoj vědomostí.

Informovanost o poskytování zaměstnaneckých výhod je 91 %. O poukazech na stravování a použití služebního vozu uvedli všichni, kdo tyto výhody využívají. Levnější nákup vlastních produktů uvedlo pouze 22 % respondentů. V této souvislosti byla rozšířena nabídka zaměstnaneckých výhod. I přesto 84 % respondentů raději využije růstu mezd.

Návrhy zaměstnanců na zlepšení:

Nové technologie, nové stroje, komunikace v němčině, více nových výrobků, software.

V této i ostatních provozovnách jsou návrhy vesměs obdobné. Jedná se nákup nových technologií a obdobné požadavky. To je otázkou budoucí koncepce výroby a zajištění finančního krytí. Návrhy se téměř netýkaly vztahů na pracovišti, hodnocení nebo uznání. Což ukazuje na spokojenost zaměstnanců.

4.3.4 Provozovna Prachatice

Pracovní prostředí ve firmě označilo 97 % respondentů za uspokojivé a stejně tak mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti vidí 97 % jako pozitivní. O tom svědčí i zájem o realizaci práce v kolektivu, pro což se vyslovilo 85 % respondentů a pouze 15 % pracuje raději individuálně.

Respondenti otázku komunikace hodnotí převážně kladně, přímou komunikaci s vedením pak 94 % respondentů. Komunikací se zaměstnanci a předávání informací o organizačních záměrech a hodnotách týkajících se jakosti a systému managementu jakosti na výrobních poradách vnímá 100 %. Je to jediná z výrobních provozoven, kde panuje v této otázce shoda. V otázce zajištění prostředků pro dobrý výkon práce 97 % respondentů vyjádřilo spokojenost. Pouze v poskytování zpětné vazby je prostor ke zlepšení, 9 % respondentů se vyjádřilo záporně, avšak 91% sami o sobě tvrdí, že poskytují zpětnou vazbu.

Provozovna v Prachaticích je jedinou provozovnou, kde se práci v týmech daří zavádět, 52 % respondentů pracuje v týmech. Je to správný směr, jelikož 91 % respondentů vidí spolupráci v týmech jako nezbytnou při sériové výrobě, 85 % jako nezbytnou při zakázkové výrobě a 32 % jako nutnou při vývoji nových výrobků. Dobrým výchozím bodem pro tvorbu týmů je znalost poměrů na provozovně. O chybějící profesi má přehled 56 % - jsou potřební dělníci (technici) do sériové výroby a o zapojení firmy do kooperací

ví 68 % Označení neurčité odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“ je dáno i odlišným pracovním zařazením na práce, kde není spolupráce s jinými firmami zapotřebí. Vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců vyjádřilo 91 % respondentů za uspokojivé. Mezi respondenty panuje shoda, 94 % se vyjádřilo pozitivně, převládá názor dobrého pracovního uznání. To svědčí o dobře zvoleném systému řízení a jednání s lidmi. Toto tvrzení podporuje i spokojenosti se spravedlivým jednáním na pracovišti a respekt ke svému vedoucímu, které jsou dle výsledků 100 %ní.

Lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj jsou výrazným problémem této provozovny. Zaškolení pro bezproblémový výkon práce označuje 100 % respondentů za dostačující a jejich pravidelnost taktéž. Velké nedostatky se objevují v možnosti profesního růstu. Pouze 18 % vidí tuto možnost, jen 15 % má zájem o zvyšování kvalifikace. S tím je spojen i výsledek 3 % respondentů, kteří žádali o další vzdělávání. Přebývá názor nezámů změny. To ukazuje na velké nedostatky v motivaci pracovníků.

Poskytování zaměstnaneckých výhod si v Prachaticích uvědomují všichni respondenti. Pouze 38 % však mezi ně řadí i levnější nákup vlastních produktů. To poukazuje na špatnou informovanost zaměstnanců a tím i horší motivaci. Možnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod by přivítalo mnoho zaměstnanců. Všichni respondenti se jednoznačně vyjádřili pro zachování poukazů na stravování, přidali by např. penzijní připojištění a životní pojištění. Tuto nabídku čerpání dalších zaměstnaneckých výhod by ovšem využilo pouze 6% respondentů na úkor růstu mezd.

Návrhy zaměstnanců na zlepšení:

Nové technologie, nové stroje, noví mladí zaměstnanci, komunikace v němčině.

Povzbudivým ukazatelem je zájem o nové mladé pracovníky. Značí to zájem o rozvoj provozovny a její zajištění do budoucnosti. Taktéž komunikace v němčině je vhodným podnětem k diskusi ve vedení firmy. Pro zlepšení služeb pro německy mluvící zákazníky je vhodné udělat opatření v tomto směru.

5 DISKUSE

V předcházejících kapitolách byly vyhodnoceny a oddiskutovány jednotlivé otázky z dotazníků. V kapitole 4.1 je rozebrána koncepce firmy, v kapitole 4.2 jsou otázky rozděleny dle předmětových skupin, v kapitole 4.3 vyhodnocujeme výsledky jednotlivých provozoven. V této části se soustředíme na zhodnocení výsledků jednotlivých oblastí podnikové kultury a výsledky se pokusíme dát do kontextu s orientací na nové směry v rozvoji lidských zdrojů, to i prostřednictvím norem ČSN EN ISO 9001:2001. Které kladou velký důraz na zapojení všech pracovníků do procesu zvyšování kvality výroby i řízení.

5.1 Pracovní prostředí

V organizaci je směrnicí určováno pracovní prostředí, ve kterém lze dosáhnout shody s požadavky na dané produkty.

V prostorách organizace je pracovní prostředí, které vyhovuje základním požadavkům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a bezpečnosti technických zařízení. Mezi vlivy pracovního prostředí, které mohou ovlivnit výsledný produkt patří: teplota, vlhkost, prašnost, povětrnostní podmínky.

V organizaci je zpracována dokumentace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Součástí je hodnocení rizik na jednotlivá funkční místa. V organizaci jsou riziková pracoviště, kterým je věnována mimořádná pozornost. Výsledky měření pracovního prostředí evidují vedoucí provozovny. Mezi organizací a pracovníkem je také ujednána deklarace vhodného pracovního klimatu, týkající se zejména dodržování estetických zásad, pravidel vystupování a osobního vzhledu (pracovní smlouva, kodex hodnot družstva a kodex hodnot zaměstnance). Řízení pracovních činností a postupů popisují dokumenty systému jakosti. Pracovníci organizace nesmějí pokračovat v činnosti – zastaví činnost, hrozí-li riziko poškození zdraví, produktů nebo majetku organizace.

Jak vyplynulo z odpovědí v dotazníku, pracovní prostředí ve firmě je uspokojivé. Znatelnější nespokojenost zaznamenala provozovna v Českých Budějovicích. Z názorů respondentů vyplynulo, že se jedná o problémy ve vztahu k vedení firmy. V názoru na mezilidské vztahy na pracovišti se projevila spokojenost.

5.2 Komunikace

Jak jsme již uvedli musíme oblast komunikace rozčlenit.

Komunikace s vedením

Jak vyplynulo z odpovědí, zaměstnanci podniku mají dostatečné informace pro výkon svého povolání. Pouze v ústředí část zaměstnanců zde shledává nedostatky. Na základě těchto zjištění je potřeba lépe formulovat tyto nedostatky a zajistit jejich nápravu. Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti od zaměstnanců je velmi důležité pro chod firmy. Čtvrtina zaměstnanců v Českých Budějovicích a Husinci však přiznává, že zpětné informace neposkytuje. Tento fakt je nutno změnit, lepším seznámením s koncepcí firmy a hlavně motivací k větší angažovanosti zaměstnanců. Komunikace se děje zejména v oblastech sdílení politiky jakosti a cílů jakosti, informace o plánování jakosti a přijatých opatřeních, informace o zákonných požadavcích a jejich změnách, informace o výsledcích auditu, hodnocení účinnosti a přezkoumání účinnosti systému jakosti atd.

Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace na provozovnách probíhá operativních poradách. Ne všichni zaměstnanci jsou však přizváni a z toho pramení nejednotnost v názoru na výrobní porady. Bylo by vhodné tyto porady více zveřejňovat, při zadávání úkolů a při kontrolách stavu rozpracovanosti si svolat pracovníky a projednávat toto společně, minimálně po dílnách. Komunikace se děje zejména v oblastech předávání požadavků zákazníkům při zakázkové výrobě, předávání hlášení o nedostatcích a nápravních opatřeních, řešení reklamací apod. Jedná se o pravidelnou, ve vztahu k procesům a systému jakosti orientovanou komunikaci mezi pracovníky.

5.3 Týmová práce

Zjištění, že na všech provozovnách je zájem o týmovou práci, je pro firmu dobrým ukazatelem. Avšak zainteresovanost ústředí firmy je překvapivě nízká. Zjistila jsem zde rozpor s koncepcí firmy. Musí se zde více lidí zapojit do přípravy a tvorby týmů. Je potřené zaškolit i pracovníky provozoven pro lepší součinnost. Sami zaměstnanci upřednostňují práci v týmech a to v sériové výrobě i při zakázkové výrobě. Spolupráce s externími firmami je dobrou možností k učení. Povědomí o chybějící profesi je znakem

informovanosti a znalosti pracovního prostředí. Ve firmě se daří vytvářet prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců. Nedílnou součástí dobře fungujícího týmu musí být vedoucí, který má respekt a podporu svých kolegů. Jak ukázaly výsledky, výběr vedoucích byl úspěšný. Pouze provozovna v Českých Budějovicích musí učinit nápravu. Zde je potřeba udělat podrobnější rozbor situace, pohovor se zaměstnanci a případně doporučit personální změny. Respekt k nadřízenému a následně i loajalitu k firmě vylovalo 98% respondentů z celé firmy. Mezi respondenty panuje názor dobrého pracovního uznání. To svědčí o dobře zvoleném systému řízení a jednání s lidmi.

5.4 Rozvoj lidských zdrojů

Jak je uvedeno v kodexu hodnot (příloha 6 a 7), vedení organizace si je vědomo, že lidské zdroje jsou těmi nejcennějšími zdroji organizace. Jsou nezbytní pro její úspěšný chod a zabezpečení spokojenosti zákazníka. Pro bezproblémový výkon práce jsou v organizaci zajištěna potřebná školení. Jedná se především o školení povinná, zákonem stanovená. Velké rezervy má firma v plánování a realizaci doplňujícího vzdělávání zaměstnanců. Je též v rozporu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Ta stanovuje jednotný postup evidence, plánování, realizace a řízení záznamů o doplňujícím vzdělávání a dovednostech. Každé oddělení nebo provozovna si samo vybere a navrhne semináře, kursy a přednášky ve svém oboru činnosti. Pro tento účel byla vypracována směrnice Lidské zdroje a infrastruktura, kde je podrobně popsáno zabezpečení jednotlivých požadavků. Snaha o splnění tohoto úkolu je prozatím úspěšná pouze na ústředí. Ostatní provozovny tento úkol plní minimálně. Názory respondentů ukázaly, že ve firmě není možnost profesního růstu. To znamená značné zmenšení motivace a velmi špatnou informovanost. Vedení firmy totiž uvádí, že podporuje vzdělávání dospělých. Neméně závažným je i fakt, že zaměstnanci sami nemají o profesní růst zájem. Je nezbytné zlepšit informovanost, motivaci (vedení týmu lidí, služební vůz, lepší platové ohodnocení). Pro systémové zabezpečení jakosti, motivace a spokojenosti pracovníků je cíleně vytvářena vhodná kultura organizace.

5.5 Zaměstnanecké výhody

Další vhodným prvkem k motivaci lidí jsou zaměstnanecké výhody. Jejich využití ve firmě není na takové úrovni, jak by mohlo být. Zaměstnanci jsou málo nebo vůbec informováni

o možnostech těchto výhod. Je potřeba v součinnosti se mzdovou účetní vytvořit informační materiály pro zaměstnance, se kterými budou nejdříve seznámeni vedoucí. Ti potom budou schopni odpovídat na jednotlivé dotazy zaměstnanců. Poskytování zaměstnaneckých výhod je využíváno pouze skrze poukazy na stravování a služební vozy pro vedoucí. V otázce nabídky čerpání dalších zaměstnaneckých výhod místo platového přidání většina respondentů raději využije růstu mezd. Tento názor je pochopitelný, ale zároveň poskytuje prostor pro další jednání, informování a motivaci.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo specifikovat současné řízení lidských zdrojů včetně analýzy podnikové kultury se zaměřením na další rozvoj lidských zdrojů. Analýza podnikové kultury byla provedena zúčastněným pozorováním a šetřením formou dotazníku. Výsledky za jednotlivé zvolené faktory podnikové kultury byly oddiskutovány v kapitole 5. Nyní je nezbytné tyto výsledky shrnout, definovat stav podnikové kultury v podniku a systému řízení lidských zdrojů. Dalšími kroky bude: vyhodnocení připravenosti na přechod na týmovou práci při realizaci zakázek a identifikace vhodných postupů pro neoptimálnější přechod na nový způsob řízení lidských zdrojů, předložení návrhů ke zlepšení stavu podnikové kultury a navržení směru rozvoje lidských zdrojů s ohledem na firemní koncepci.

Jak vyplynulo z vyhodnocení odpovědí v dotazníku, v organizaci je pracovní prostředí, které vyhovuje základním požadavkům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na technických zařízeních. Mezi vlivy pracovního prostředí, které mohou ovlivnit výsledný produkt patří: teplota, vlhkost, prašnost, povětrnostní podmínky. Toto vše je v souladu s požadavky zaměstnanců. I mezilidské vztahy na pracovištích respondenti označili jako bezproblémové, což je dobrým ukazatelem podnikové kultury. Z názorů zaměstnanců vyplynulo, že ve vztahu k vedení firmy je většina též spokojena. Objevily se zde také ojedinělé hlasy zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni. Nelze to ovšem označit za problém komunikace, spíše se jedná o jednoho – dva nespokojené zaměstnance, kteří nerespektují svého vedoucího ani vedení družstva. Zde lze pouze doporučit personální změny.

Tím jsem již přešla k dalšímu faktoru, který jsme sledovali. Jedná se o styl řízení a komunikace na pracovišti. Překvapivá většina zaměstnanců si pochvaluje komunikaci se svým přímým nadřízeným, souhlasí s jeho rozhodováním a hodnocením. Vyjádřený respekt k vedoucímu byl téměř jednoznačný. Toto hledisko značí loajalitu k firmě a jejímu vedení a to je výrazným ukazatelem dobrého stylu řízení lidských zdrojů. I zde lze najít prostor ke zlepšení a to v oblasti týmové práce.

Informovanost pracovníků ohledně realizace práce je na velmi dobré úrovni. Problém se objevuje u informací z oblasti profesního růstu, dalšího vzdělávání či zaměstnaneckých výhod. Profesní růst vlastních zaměstnanců by měl být snahou vedení každého podniku. Zde byly ovšem zjištěny značné nedostatky v informovanosti a motivaci. Z tohoto plyne doporučení směrem k vedení firmy. Je potřebné stanovit možnosti a pravidla profesního růstu zaměstnanců a pověřit vedoucí pracovníky provozoven, aby opakovaně informovali zaměstnance své provozovny. Ve firmě je stanovena politika jakosti prostřednictvím norem ČSN EN ISO 9001:2001. Její dodržování však není úplné. Hlavní neshoda se vyskytla v nedodržování plánování a plnění dalšího vzdělávání. Zde je ovšem výsledek oboustranně špatný. Vedení neplánuje další vzdělávání mimo povinných školení, nemotivuje zaměstnance, i když informace jsou částečně poskytovány. Zaměstnanci však sami mají velmi malý zájem o jakoukoli formu vzdělávání. Pouze vedoucí provozoven, někteří zaměstnanci ústředí a mladí do 35 let mají zájem o kursy, školení či studium. Doporučení by tudíž mělo směřovat oběma směry. Hlavní doporučení je pro vedení firmy. Je nezbytné zlepšit motivaci pracovníků k zájmu o studium, nabídnou různé formy vzdělávání, případně je organizovat přímo v místě výkonu povolání a hlavně je plánovat. Doporučení směrem k zaměstnancům družstva se týká jejich angažovanosti a osobního přínosu pro firmu. Ať se již jedná o nové nápady či o zpětnou vazbu.

Další doporučení směrem k vedení organizace se týká osobní angažovanosti, větší informovanosti a motivace pracovníků ohledně zaměstnaneckých výhod. Jedná se o vhodný prvek k motivaci lidí. Ukázalo se, že jejich využití ve firmě není na takové úrovni, jak by mohlo být. Zaměstnanci jsou málo informováni nebo vůbec neinformováni o možnostech těchto výhod. Poskytování zaměstnaneckých výhod je využíváno pouze skrze poukazy na stravování a služební vozy pro vedoucí. Zaměstnanci se zatím domnívají, že je pro ně výhodnější zvýšení mzdy než čerpání určitých dalších zaměstnaneckých výhod – jako např. penzijní připojištění, životní pojištění či různé typy poukazů. Tento názor ukazuje, že se zde objevuje oboustranná nedostatečně informovanost. Jako první krok správným směrem je na vytvořit personálním oddělení v součinnosti se mzdovou účetní informační materiály pro zaměstnance, se kterými budou seznámeni v první řadě vedoucí. Ti potom budou schopni odpovídat na jednotlivé dotazy zaměstnanců.

Podarí-li se firmě odstranit nedostatky výše jmenované a nepolevit ve snaze o zlepšení podnikové kultury, nic by nemělo stát v cestě tvorby týmu pro realizaci zakázek a projektů.

Sami zaměstnanci se vyslovili pro tuto cestu. Mají zájem na práci v týmech a většina ji upřednostňuje před individuální prací. Pro tvorbu dobrého týmu je zapotřebí několik věcí. Je potřeba vůdčí osobností na postech vedoucích, které, jak se ukázalo, jsou již správně vybrány. Také je potřeba vybrat zaměstnance, kteří budou dostatečně angažováni. Je nezbytné tyto pracovníky dobře zaškolit a vysvětlit jim zásady práce v týmu. Motivovat je, aby neustávali ve snažení i při problémech, které jistě přijdou. Je samozřejmé, že se nejedná o jednorázovou změnu, ale o dlouhodobý proces.

Firma má před sebou ještě dlouhou cestu přeměny. Udělala teprve první krůčky k „učící se organizaci“, ale ke „znalostnímu podniku“ je ještě náročná cesta.

7 ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je specifikovat současné řízení lidských zdrojů včetně analýzy podnikové kultury se zaměřením na další rozvoj lidských zdrojů. Analýza a výzkum byly prováděny ve výrobní družstvu v Českých Budějovicích, které se zabývá kovovýrobou, výrobou nástrojů a zámečnictvím. Za účelem výzkumu podnikové kultury a rozvoje lidských zdrojů bylo provedeno šetření formou dotazníku.

Vedení společnosti uznává řízení lidských zdrojů za věc vysoké priority. Firma usiluje o větší konkurenceschopnost a dobré postavení na tuzemském i zahraničním trhu. Součástí koncepce je vytváření zdrojů pro vhodné pracovní prostředí, modernizaci výrobních zařízení, sociální jistoty pro zaměstnance a zlepšení podnikové kultury.

Snaha o přechod na nový styl řízení lidský zdrojů se však setkává s nezájmem zaměstnanců o další vzdělávání, nižší osobní angažovaností a v neposlední řadě i faktem, že většina zaměstnanců firmy je ve věku nad 45 let. Doporučení směrem k vedení organizace se týká osobní angažovanosti, větší informovanosti a motivace pracovníků ohledně zaměstnaneckých výhod a možností profesního růstu. To lze doporučit ke zlepšení.

Řízení lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání, rozvoj lidského potenciálu, podniková kultura, tvorba týmů

The main objective of my diploma work is to specify the current management of human resources including the analysis of corporate culture with the focus on further development of human resources. The analysis and research were carried out in a producer cooperative in České Budějovice that is engaged in metal working, tool manufacture and locksmith's trade. For the purposes of the research of corporate culture and human resources development an investigation was carried out in the form of a questionnaire.

The company management acknowledges management of human resources as a matter of high priority. The company strives for a better competitiveness and good position both on the domestic and foreign markets. The part of the concept is to create conditions for an appropriate working environment, modernization of production facilities, social certainties for employees and improvement of corporate culture.

The efforts for a transition to the new way of human resources management however faces lack of interest on the part of employees with regards to further training, lower

personal involvement and, last but not least, the fact that most of the company employees are above the age of 45. It would be advisable for the company management to focus on the personal involvement, better acquaintance and motivation of workers in respect of employee benefits and possibilities of professional growth. These aspects are recommended for improvement.

Management of human resources, life-long education, development of human potential, corporate culture, team building

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2006, 100s. ISBN 80-251-0505-9
4. Hermochová, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Jihlava, Grada: 2006, 116 s. ISBN 80-247-1155-9
5. Horník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Era group spol. s r.o., 2002, 370 s. ISBN 80-86517-20-9
6. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002a, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
7. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002b, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
8. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vydání, Nitra, Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 120 s. ISBN 80-8069-105-3
9. Kubeš, M., Spillerová, D. - Kurnický, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9
10. Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
11. Maxwell, J. C. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002, 181s. ISBN 80-7205-870-3
12. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, *OP Rozvoj lidských zdrojů* [online]. 2007a, [cit. 22.3.2007]. Dostupný na: <http://www.mmr.cz/index.php?show=001022005>
13. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2007b, [cit. 22.3.2007]. Dostupný na: <http://www.mmr.cz/index.php?show>
14. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. 2007c, [cit. 22.3.2007]. Dostupný na: <http://www.mmr.cz/index.php?show=001022006>

15. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. Verze z června 2006 [online]. 2006, [cit. 6.12.2006], Dostupný na: http://www.esfcr.cz/files/clanky/3486/OPLZZ_pro_EK.pdf
16. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*, Verze z června 2006 [online]. 2006, [cit. 6.12.2006], Dostupný na: <http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=3227>
17. Nakonečný M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2002, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
18. Nový, I. *Podniková kultura a identita*. VŠE – skripta, Praha, 1993, 97 s.
19. Nový, I., Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001, 184 s. ISBN 80-7261-042-2
20. Palán, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7
21. Plamínek, J. *Sebeřízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 184 s. ISBN 80-247-0671-7
22. Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2005b, 180 s. ISBN 80-247-1092-7
23. Plaňava, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Jihlava, Grada: 2005, 148 s. ISBN 80-247-0858-2
24. Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
25. Rolínek, L. *Teorie a praxe managementu*. ZF JCU České Budějovice, 2003, 95 s., ISBN 80-7040-613-5
26. Truneček, J. *Systém řízení podniku ve společnosti znalostí*. VŠE Praha, 2001, 159 s. ISBN 80-245-0246-1
27. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-866419-35-5
28. Vito, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počty mužů a žen ve firmě.....	49
Tabulka 2: Věkové složení.....	49
Tabulka 3: Dosažené vzdělání.....	50
Tabulka 4: Pracovní zařazení.....	51
Tabulka 5: Uspokojivost podmínek ve firmě.....	52
Tabulka 6: Uspokojivost podmínek na pracovišti.....	53
Tabulka 7: Zájem o týmovou práci.....	54
Tabulka 8: Vztahy s nadřízenými.....	55
Tabulka 9: Zajištění prostředků pro dobrý výkon práce.....	56
Tabulka 10: Komunikace se zaměstnanci.....	57
Tabulka 11: Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti.....	59
Tabulka 12: Zapojení do týmové práce.....	60
Tabulka 14: Zapojení do kooperací.....	62
Tabulka 15: Znalost výrobních a organizačních plánů.....	63
Tabulka 16: Vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců.....	64
Tabulka 17: Spokojenost s pracovním uznáním.....	65
Tabulka 18: Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti.....	66
Tabulka 19: Loajalita k firmě a jeho vedení.....	67
Tabulka 20: Zaškolení pro bezproblémový výkon práce.....	68
Tabulka 21: Možnost seberealizace a profesního růstu.....	69
Tabulka 22: Snaha o profesní růst.....	70
Tabulka 23: Vlastní angažovanost v dalším vzdělávání.....	71
Tabulka 24: Pravidelnost školení.....	72
Tabulka 25: Výběr doplňujících školení a kursů.....	73
Tabulka 26: Poskytování zaměstnaneckých výhod.....	74
Tabulka 27: Znalost možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod.....	75
Tabulka 28: Nabídka čerpání dalších zaměstnaneckých výhod.....	77
Tabulka 29: Možnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.....	78

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věkové složení zaměstnanců ve firmě.....	50
Graf 2 Vzdělání zaměstnanců firmy.....	51
Graf 3 Uspokojivost podmínek ve firmě.....	53
Graf 4 Uspokojivost podmínek na pracovišti.....	54
Graf 5 Vztahy s nadřízenými	56
Graf 6 Zajištění prostředků pro dobrý výkon práce	57
Graf 7 Komunikace se zaměstnanci, předávání informací o organizačních záměrech a systému managementu jakosti.....	58
Graf 8 Získávání přímé zpětné vazby na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti.....	59
Graf 9 Zapojení do týmové práce.....	60
Graf 10 Zapojení do kooperací.....	62
Graf 11 Vytváření prostředí, které povzbuzuje zapojování a rozvoj zaměstnanců.....	64
Graf 12 Spokojenost s pracovním uznáním	65
Graf 13 Spokojenost se spravedlivým jednáním na pracovišti	66
Graf 14 Loajalita k firmě a jeho vedení	67
Graf 15 Zaškolení pro bezproblémový výkon práce	69
Graf 16 Možnost seberealizace a profesního růstu	70
Graf 17 Snaha o profesní růst.....	71
Graf 18 Výběr doplňujících školení a kursů	73
Graf 19 Poskytování zaměstnaneckých výhod.....	74
Graf 20 Znalost možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod	76
Graf 21 Nabídka čerpání dalších zaměstnaneckých výhod.....	77
Graf 22 Možnost rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.....	78
Graf 23 Struktura analyzovaných dotazníků dle provozoven	104

11 SEZNAM PŘÍLOH

Tabulka 1 - Dotazník

Tabulka 2 - Struktura analyzovaných dotazníků

Tabulka 3 - Organizační struktura firmy

Tabulka 4 - Politika jakosti

Tabulka 5 - Cíle jakosti

Tabulka 6 - Kodex hodnot zaměstnance

Tabulka 7 - Kodex hodnot družstva

Tabulka 8 - Přehled plánovaných školení

Tabulka 9 - Záznam plánovaných školení

Tabulka 10 - Systém plánování vzdělávacích akcí

Dotazník pro zaměstnance firmy za účelem výzkumu „Analýza podnikové kultury se zaměřením na rozvoj lidských zdrojů“

Vážený respondente,

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

Instrukce k vyplňování

Dotazník tvoří soubor 31 otázek. V první části odpovídejte zakřížkováním rámečku u odpovědi, která nejlépe vystihuje Váš názor (viz níže uvedený příklad). V druhé části můžete anonymně upozornit, co by se mělo ve Vaší firmě zlepšit.

Příklad vyplnění otázek:

36. Při koupi vybavení domácnosti se radím s partnerem?

- ano spíše ano spíše ne ne

I.

A) obecné informace

1. Jste

- muž žena

2. Věk

- do 25 let 45 – 55 let
 25 – 35 let nad 55 let
 35 – 45 let

3. dosažené vzdělání

- základní odborné bez maturity
 středoškolské vyšší střední
 vysokoškolské

4. pracovní zařazení

B) pracovní prostředí

5. Panuje ve Vaší organizace příjemné pracovní prostředí?

- ano spíše ano spíše ne ne

6. Vztahy se zaměstnanci na pracovišti hodnotíte kladně?

- ano spíše ano spíše ne ne

7. Jak raději postupujete při realizaci zadané práce?

- spolupracuji s ostatními pracovníky
 práci realizuji sám

C) komunikace**8. Funguje ve Vaší organizaci dobře komunikace s vedením organizace?**

- ano spíše ano spíše ne ne

9. Máte k dispozici potřebné informace pro dobrý výkon své práce?

- ano spíše ano spíše ne ne

10. Konají se výrobní porady?

- ano spíše ano spíše ne ne

11. Poskytujete zpětné informace vašemu vedení?

- ano spíše ano spíše ne ne

D) týmová práce**12. Spolupracujete v týmech?**

- ano spíše ano spíše ne ne

13. Spolupráce v týmech je pro Vaši organizaci:

- Nezbytná při sériové výrobě
 Nezbytná při zakázkové výrobě
 Nutná při vývoji nových výrobků

14. Spolupracujete s externími pracovníky či firmou?

- ano spíše ano spíše ne ne

15. Postrádáte v současné době nějaké profese ve vašem kolektivu?

- ano, např..... ne,
protože.....

16. Přispíváte do práce vlastními návrhy?

- ano spíše ano spíše ne ne

17. Dostává se Vám pracovního uznání?

- ano spíše ano spíše ne ne

18. Vedoucí na pracovišti většinou rozhoduje spravedlivě?

- ano spíše ano spíše ne ne

19. Respektujete svého vedoucího?

- ano spíše ano spíše ne ne

Příloha 1

DOTAZNÍK

E) rozvoj lidských zdrojů

20. Jste dostatečně zaškolen(a) pro výkon své práce?

- ano spíše ano spíše ne ne

21. Máte možnost profesního růstu?

- ano spíše ano spíše ne ne

22. Máte zájem o profesní růst?

- ano spíše ano spíše ne ne

23. Žádal(a) jste někdy o možnost školení či vzdělávání a pokud ano, v jaké by to bylo oblasti?

- ano ne
v oblasti.....

24. Poskytuje firma pravidelná školení?

- ano spíše ano spíše ne ne

25. Vyberte v nabídce školení či vzdělávací kursy, o které by jste měl(a) zájem?

- | | | |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> PC | <input type="checkbox"/> Tvorba www stránek | <input type="checkbox"/> Angličtiny |
| <input type="checkbox"/> Word, Excel | <input type="checkbox"/> Prodejní dovednosti | <input type="checkbox"/> Němčina |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Jednání s lidmi | <input type="checkbox"/> žádné |
| <input type="checkbox"/> jiné (jaké) | | |

F) Zaměstnanecké výhody

26. Poskytuje Vaše firma zaměstnanecké výhody?

- ano spíše ano spíše ne ne

27. Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje vaše firma?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> poukázky HolidayPASS – příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> poukázky VitalPASS – příspěvek na jiné poukázky |
| <input type="checkbox"/> penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> poukázky FlexiPASS – příspěvek na kulturu a sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání, zdravotní péči, od nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování | <input type="checkbox"/> poukázky RelaxPASS – příspěvek na sport. Aktivitu |
| <input type="checkbox"/> životní připojištění | | <input type="checkbox"/> jiné poukázky |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na jazykové kursy | | <input type="checkbox"/> služební vůz |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na jiné kursy – PC, komunikace,... | | <input type="checkbox"/> akciové opce |
| <input type="checkbox"/> levnější nákup svých produktů | | <input type="checkbox"/> žádné |
| <input type="checkbox"/> jiné výhody (jaké) | | |

28. Využil(a) by jste nabídku zaměstnanecké výhody místo platového přidání?

- ano spíše ano spíše ne ne

29. Jaké zaměstnanecké výhody by měla poskytovat vaše firma?

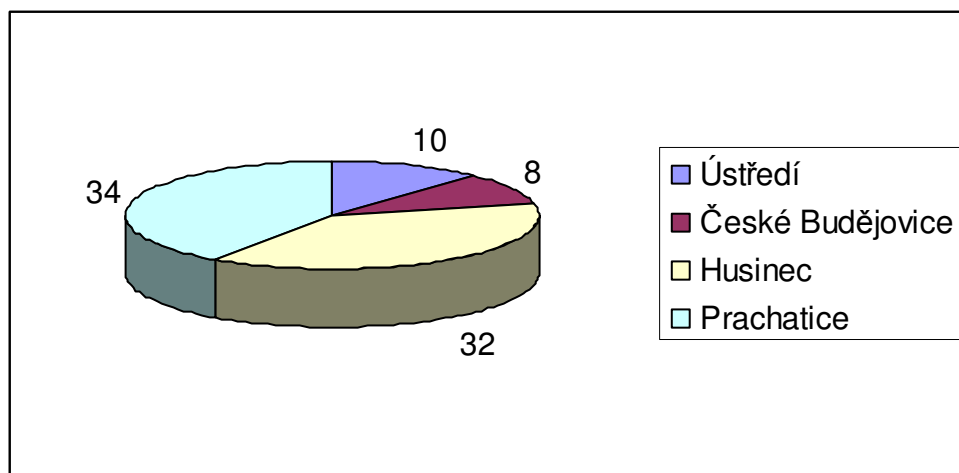
- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> poukázky HolidayPASS – příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> poukázky VitalPASS – příspěvek na jiné poukázky |
| <input type="checkbox"/> penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> poukázky FlexiPASS – příspěvek na kulturu a sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání, zdravotní péči, od nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování | <input type="checkbox"/> poukázky RelaxPASS – příspěvek na sport. Aktivitu |
| <input type="checkbox"/> životní připojištění | | <input type="checkbox"/> jiné poukázky |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na jazykové kursy | | <input type="checkbox"/> služební vůz |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na jiné kursy – PC, komunikace,... | | <input type="checkbox"/> akciové opce |
| <input type="checkbox"/> levnější nákup svých produktů | | <input type="checkbox"/> žádné |
| <input type="checkbox"/> jiné výhody (jaké) | | |

II.**30. Co by se podle Vašeho mínění mělo zlepšit ve vaší firmě?**

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

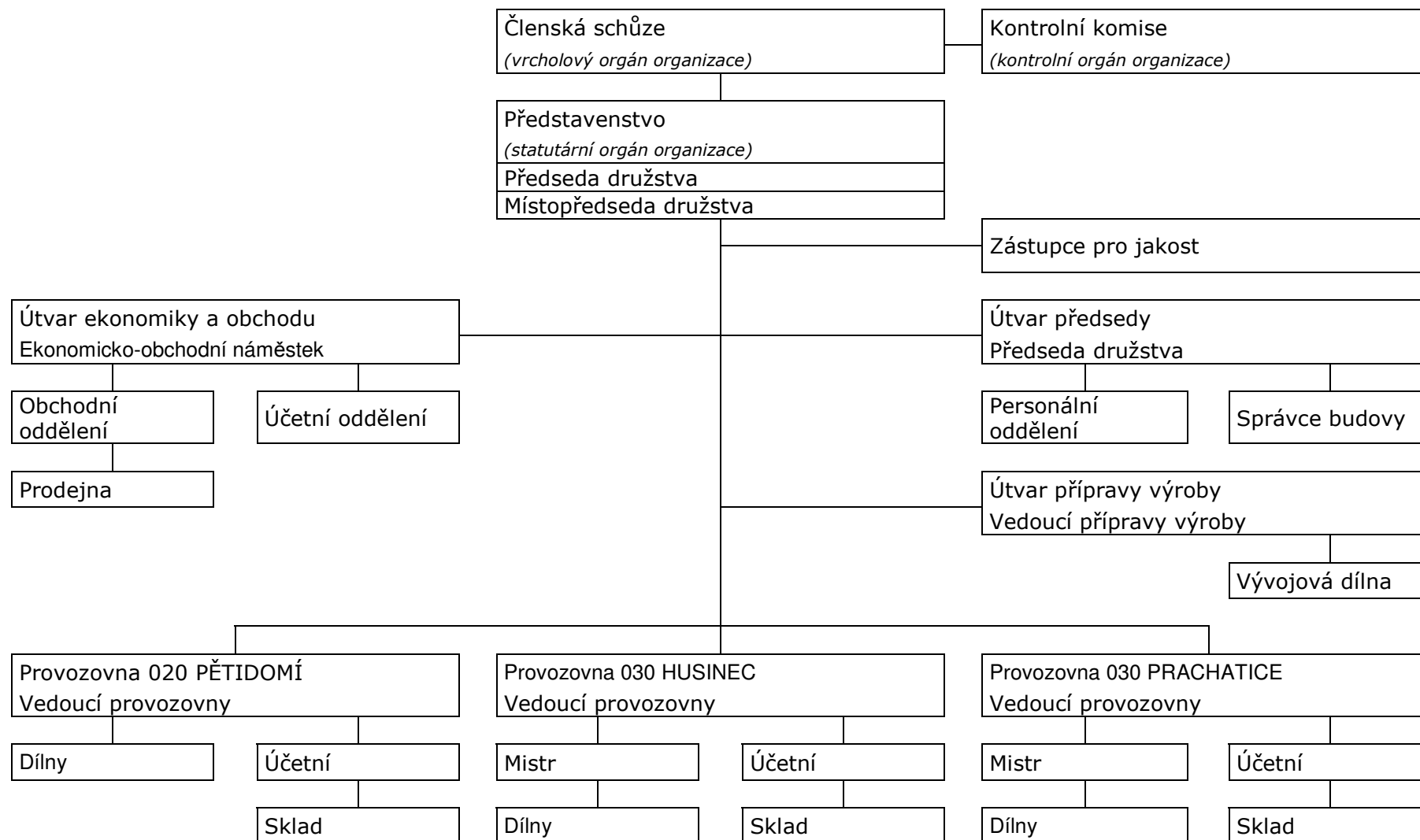
Ivana Hovorková, studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Zemědělské fakulty.

Graf 23 Struktura analyzovaných dotazníků dle provozoven



Příloha 3

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE JIHOKOV ČESKÉ BUDĚJOVICE, V.D.



POLITIKA JAKOSTI*Jihokov v.d. České Budějovice*

Základem naší politiky jakosti je v maximální míře uspokojovat jakostí a včasným dodáním svých činností a

produktů naše odběratele. Pro dosažení našich podnikatelských cílů je v naší organizaci vytvořen systém

jakosti, vztahující se na všechny činnosti organizace, ovlivňující konečnou jakost předmětů činnosti našeho

výrobního družstva.

Cílem tohoto systému je stále více rozšiřovat okruh svých zákazníků.

V rámci zajišťování naší politiky platí a zdůrazňujeme:

- zajišťování jakosti je úkolem každého pracovníka družstva,
- výtečná jakost může být nejlépe dosažena předcházením problémů, než jejich vyhledáváním a řešením, když se objeví,
- soustavně zvyšovat kvalitu dodávek od dodavatelů, provádět hodnocení dodavatelů s cílem přijímat pouze kvalitní zboží a dodávky,
- vypěstovat u všech zaměstnanců jakost vykonávané práce a posilovat vědomí podílu na image družstva,
- dodržovat závazky vůči odběratelům tak, aby byly dodávky realizovány ve smluveném provedení a termínu,
- při případných reklamacích okamžitě zajistit náhradní plnění a každý případ analyzovat včetně nápravných opatření.

System jakosti je prostředkem naplnění měnících se požadavků zákazníků, včetně nutných změn technicko-organizačních podmínek pro zajišťování kvality našich obchodních produktů.

Organizace zajišťuje školicí programy a sebevzdělání pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců na všech úrovních činnosti organizace.

Schválil : – předseda družstva
České Budějovice dne : 9.4.2004

CÍLE JAKOSTI na rok 2004*Jihokov v.d. České Budějovice)*

Jednotlivé body koncepce jakosti rozpracovává a hodnotí porada vedení družstva svolávaná nejméně jednou do roka.

Plnění plánů cílů kvality sleduje jmenovaný zástupce pro jakost.

Cíle jakosti jsou voleny záměrně konkrétní s možností jednoduché kontroly, cíle jakosti jsou stanoveny z důvodu zdokonalování systému pro jednotlivé vedoucí pracovníky v souvislosti se zavedením systému normy ČSN EN ISO 9001: 2001

Text:

termín :

odpovídá :

Text:

termín :

odpovídá :

Text:

termín :

odpovídá :

– udržet certifikát ISO 9001 přiznaný renomovaným certifikačním orgánem.

termín: průběžně

odpovídá: zástupce pro jakost, vedení družstva

Pro naplnění cílů jakosti se vedení družstva zavazuje, že:

- bude přijímat taková rozhodnutí, která budou podporovat postupy či procesy dokumentované v systému jakosti,
- bude vytvářet takové podmínky, aby bylo možno zvyšovat počet zakázek bez újmy na jakost zakázek,
- efektivním rozbořem příčin vzniku neshod ve všech činnostech zajistí možnosti k jejich minimalizaci.

Od zaměstnanců se očekává:

- aktivní a iniciativní přístup při realizaci cílů jakosti,
- účinnou spolupráci při zjišťování a prevenci neshod,
- trvale kvalifikované provádění činností na základě znalosti dokumentovaných postupů s vědomím zajišťování jakosti produkce a včasné realizace,
- spolupráci při trvalém zlepšování systému jakosti,
- dodržování bezpečnosti, čistoty, kázně a pořádku v místě realizace zakázky.

*Schválil :..... předseda družstva
České Budějovice dne:*

KODEX HODNOT ZAMĚSTNANCE*Jihokov v.d. České Budějovice*

Motto: Kultura výrobního družstva je obecně uznávaný vzor chování a hodnot, které jsou společné všem zaměstnancům družstva. Poctivost vyžaduje, aby se uskutečnilo, co bylo dohodnuto.

Každý pracovník:

- jedná vždy čestně, otevřeně a slušně,
- ručí za výsledky své práce, která je kvalitní a efektivní,
- váží si zákazníka, který bude užívat výsledky jeho práce: kvalita je prvořadým zájmem družstva,
- uvědomuje si, že zákazník není závislý na družstvu, ale budoucnost družstva je závislá na něm,
- pracuje samostatně, ale při náročných rozhodováních v klíčových otázkách družstva si uvědomuje nezbytnost práce v týmech,
- vyhovuje mu týmová práce, chce pracovat a být členem úspěšného týmu, váží si vzájemné ochoty vyjít si vstříc,
- ctí úkoly spoluzaměstnanců, neodmítá jejich návrhy při řešení problémů,
- podílí se na dosažení vytyčených cílů družstva,
- uvažuje tvůrčím způsobem,
- je schopen a připraven reagovat na změny, jestliže v zájmu organizace je nezbytné změnit „vžitý“ styl práce.

Je pro něho samozřejmostí:

- být hrdý na družstvo, kde pracuje,
- prosazovat udržení a propagaci dobrého jména družstva,
- úprava zevnějšku s ohledem na práci, kterou vykonává,
- pořádek na pracovišti..

Výrobní družstvo Jihokov České Budějovice je a bude tak dobré, jak dobří jsou a budou jeho zaměstnanci.

Proto bude usilovat vždy o to, aby jejími zaměstnanci byli jen ti nejlepší. Zároveň jim poskytne prostor k tomu, aby toho mohli dosáhnout.

Schválil: – předseda družstva
České Budějovice dne: 29.4.2004

KODEX HODNOT

Jihokov v.d. České Budějovice

Motto: Kultura výrobního družstva je obecně uznávaný vzor chování a hodnot, které jsou společné všem zaměstnancům družstva. Poctivost vyžaduje, aby se uskutečnilo, co bylo dohodnuto.

Tento morální kodex právně-etické ochrany smluvních hodnot přenesený do kodexu hodnot a smyslu chování našeho družstva znamená oboustrannou poctivost ve vztazích mezi zaměstnanci a družstvem, oboustrannou poctivost ve vztazích mezi naším družstvem a zákazníkem.

Tyto vztahy se vzájemně podmiňují a pokud budou dodržovány, jejich výsledkem musí být zákonitě spokojenost zákazníka, spokojenost zaměstnanců a celého výrobního družstva.

K naplnění této základní hodnoty je nutné, aby:

- družstvo, které reprezentuje jeho vedení, plně respektovalo ujednání vyplývající z pracovních smluv, dbalo o vytváření materiálních a morálních předpokladů pro dobrý pracovní výkon a korektně se chovala ke všem psaným i nepsaným slibům a ujednáním mezi družstvem a každým jednotlivým zaměstnancem
- každý jednotlivý zaměstnanec družstva ručil v maximální možné míře za kvalitní a včasné plnění svěřených úkolů a povinností, podílel se tvůrčím způsobem na týmové práci, která je základním předpokladem úspěchu a aby kvalitními pracovními výsledky pomáhal budovat dobré jméno a pověst družstva, ve kterém pracuje
- vztah zákazníka a družstva byl založen na poctivých smluvních vztazích, jejich plném respektování, přičemž prioritou družstva je vždy spokojenost zákazníka

Cílem tohoto systému jakosti v družstvu je zajistit co nejkvalitnější výrobek v rámci možností daných systémem. Protože patří k lidským vlastnostem dělat chyby a omyly, je zároveň cílem tohoto systému zajistit jejich nápravu a především zamezit možnosti jejich opakování a tak průběžně zvyšovat kvalitativní úroveň družstva.

Schválil: – předseda družstva
České Budějovice dne: 9.4.2004

Plány školení a záznamy o jejich plnění jsou vedeny na předepsaném formuláři.

formulář - 6.3.

PLÁN DOPLŇJÍCÍHO VZDĚLÁVÁNÍ – PROVOZOVNA 030

Pro období od 01.01.2005 do 31.12.2010

Tento plán vzdělávání je závazný pro všechny pracovníky organizace. Za jeho dodržování odpovídá vedoucí provozovny. Podrobný popis navrženého vzdělávání pracovníků je z důvodu ochrany dat uložen ve složce pracovníka.

Jméno, příjmení	Druh školení Odpovědná osoba	BOZP Vedoucí provozovny	PO Vedoucí provozovny	ISO	Interní auditor	Školení svářečů	Externí organizace	Bodové sváření	Externí organizace	Řidiči referent.vozidel	Externí organizace	Řidiči vozků	Externí organizace	Obsluha tlakových nádob	Externí organizace	Obsluha zdvih. zařízení	Externí organizace	Obsluha neutral. stanic	Externí organizace	Obsluha kotelny	Externí organizace	Chemické látky	Externí organizace	Obsluha výměn. stanice	Externí organizace
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								
	Požadavek																								
	splněno																								

Zpracoval:
Dne: 13.1.2005

Schválil :
předseda družstva
Dne : 13.1.2005

Příloha 10 SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ VDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Organizace v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 stanovila jednotný postup evidence, plánování, realizace a řízení záznamů o doplňujícím vzdělávání a dovednostech. Každé oddělení si samo vybírá a navrhuje semináře, kurzy a přednášky ve svém oboru činnosti.

Jedná se o vzdělání:

- a) *Doplňující vzdělání vyplývající z požadavků funkčního místa a povinné doplňující vzdělání .*
- b) *Doplňující vzdělání na žádost vedoucího pracovníka, doplňující vzdělání podle došlých nabídek*
- c) *Školení systému jakosti*

Uvedená opatření platí pro všechny zaměstnance organizace.

Pro tento účel byla vypracována směrnice (Lidské zdroje a infrastruktura), kde je podrobně popsáno zabezpečení jednotlivých požadavků.

V tabulce jsou znázorněny základní vazby mezi procesy, vstupy a výstupy z procesů a osoby odpovědné za evidenci.

Proces	Vstup	Zabezpečuje	Výstup	Záznam
Plánování zdrojů	Požadavek organizace	Porada vedení organizace	Plán finančních zdrojů	5.3. Plán finančních zdrojů
Plánování kvalifikace na funkční místa	Požadavky na pracovníky	Samostatný referent	Požadavky kvalifikace Pracovní funkce	Směrnice S 01/04 Organizační řád
Evidence kvalifikace	Dosažená kvalifikace zaměstnanců	Samostatný referent	Složka zaměstnance	6.2.1. Osobní karta 6.2.2. Osobní list zaměstnance
Plánování vzdělání	Rozdíl mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací	Samostatný referent	Plán vzdělání	6.3. Plán doplňujícího vzdělávání
Evidence záznamů ze školení	Záznam ze školení	Samostatný referent	Záznam o školení	6.4. Záznam ze školení
Hodnocení školení	Přezkoumání efektivnosti	Předseda družstva (zástupce pro jakost)	Zápis na formulář	6.4. Záznam ze školení