

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Kovář

Moderní trendy managementu podniku

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Jan Kovář

The modern trends of the company's management

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: **Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Úvalech dne28.5.2014

Jan Kovář

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za cenné připomínky a odbornou pomoc, které mi v průběhu zpracování této bakalářské práce poskytla.

Zároveň děkuji manželce, rodině a známým za podporu v době studia.

Anotace

Bakalářská práce pomocí dostupné odborné literatury definuje nové trendy managementu dnešních podniků. Teoretická část určí tyto trendy, jejich možnosti a využití. Práce srovná historické pojetí řízení firem s nynějšími postupy a metodami. Praktická část na základě dotazníkové metody vyhodnotí využití moderních metod řízení aplikovaných ve firmě, jejich negativa a pozitiva. Průzkum byl zaměřen na cílovou skupinu zaměstnanců telekomunikační společnosti čítající více než 1000 zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Angažovanost, byrokracie, CSR, Fordismus, konkurenceschopnost, management, manažer, moderní přístupy, podnik, rovné příležitosti, strategie, talent, Taylorismus, tradiční přístupy, zaměstnanec.

Annotation

Bachelor thesis using available literature defines new trends in management of today's businesses. The theoretical part will determine these trend and their potential use. The work compares the historical concept of corporate governance with current procedures and methods. The practical part on the basic of a questionnaire method evaluates the use of modern management methods applied in the company and their negatives and positives. The survey focused on the target group of employees telecommunications company with more than 1000 employees.

Key words

Bureaucracy, business, competitiveness, CSR, employee, equal opportunities, Fordism, involvement, management, manager, modern approaches, talent, Taylorism, traditional approaches, strategy.

OBSAH

Úvod	9
1 Vysvětlení pojmů	12
Podnik.....	12
Management	13
Manažer	14
2 Tradiční pojetí managementu	17
2.1 Vědecký management.....	18
2.2 Byrokratický management.....	19
2.3 Systémový a procesní management.....	20
3 Nové trendy v řízení podniku	22
3.1 CSR – Corporate Social Responsibility.....	23
3.2 Znalostní management.....	25
3.3 Informační management	26
3.4 Management změn.....	27
3.5 Management kvality	29
3.6 Strategický management.....	30
3.7 Diversity management	31
3.8 Talent management.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PRŮZKUM	34
4.1 Vymezení průzkumného cíle	34
4.2 Otázky a hypotézy	35
4.3 Průzkumný vzorek	36
4.4 Průzkumná metodika	39
4.5 Časová organizace průzkumu	39
4.6 Výsledky průzkumu.....	40
4.7 Interpretace a diskuze výsledků.....	56

4.8 Závěry průzkumu	61
Závěr.....	62
Seznam použitých zdrojů	66
Seznam použitých českých zdrojů.....	66
Seznam tabulek.....	67
Seznam grafů	68
Seznam příloh.....	68
PŘÍLOHY	I
Bibliografické údaje	69

ÚVOD

V této bakalářské práci se bude autor zabývat moderními trendy řízení dnešních podniků. S pomocí dostupné odborné literatury tyto přístupy popíše a zmíní i přístupy tradiční. Pomocí dotazníkové metody autor analyzuje využití těchto přístupů a zhodnotí jejich negativa či pozitiva.

Dle autora je toto téma v dnešní době aktuální a to především vzhledem k podmínkám na trhu a velké konkurenci, a to i v celosvětovém měřítku. Průzkum a vyhodnocení bakalářské práce bude probíhat v rámci mezinárodní firmy, která je aktivní na poli telekomunikací. Právě obor, ve kterém firma působí, je globalizován do maximální míry, protože se telekomunikace týkají téměř všech lidí světa. Telekomunikace ovlivňují životy nás všech, neboť díky nim lze zkrátit vzdálenosti a čas, který je drahocenný. Týkají se jak života osobního tak pracovního. Mají vliv na mezinárodní politickou, vědeckou i vojenskou scénu. I proto se autor v této práci bude věnovat moderním trendům řízení právě v podniku, který tak zásadně ovlivňuje životy mnoha obyvatel v Evropě i jinde ve světě.

Styly řízení podniků jako takových se vyvíjely postupně a v souvislosti s tím nyní můžeme hovořit o tradičních systémech řízení a moderních stylech řízení. Tradiční systémy řízení, které se vyvíjely od poloviny 19. století, jsou charakteristické svým zaměřením na zvládnutí lidí a vyšší výkony. Částečně i postavení lidského zdroje, který byl považován za spíše pracovní stroj než za obsluhu pracovního nástroje, se podepsalo na vytváření odborových organizací, které tlačily na vedení podniků a prosazovaly práva, která nám z dnešního pohledu připadají samozřejmá. Aby bylo dosaženo shody mezi požadavkem na kvalitu a výkon na straně jedné a dodržování lidské důstojnosti a základní práva zaměstnance, byly vyvinuty takové systémy řízení, které dbaly především na kázeň, ukotvení jasných pravidel, dokumentaci výkonů, postupů a prohřešků. Tradiční metody řízení má tedy většina lidí spojeny s pojmy byrokratický a vědecký management.

Oproti tomu moderní trendy začaly reflektovat, a stále reflektují, neustále se vyvíjející se trh a trendy. Tyto rázné změny se odehrávají především díky vývoji technologií. Ty umožnily zkrátit vzdálenosti, jak pro komunikaci, tak pro informace, nebo zboží. Díky tomu nastala velká expanze napříč světem a každý dnes, stručně

řečeno, může obchodovat s každým. Díky technologiím se zvýšila kvalita služeb a díky zvyšujícím se nárokům zákazníků musí společnosti přicházet s moderními a inovačními produkty a službami. V souvislosti s přesuny zboží a kapitálu začala být více důležitá politika rovných pracovních i obchodních příležitostí. To vše reflektuje především informační management, diversity management, CSR, management kvality, strategický management a další.

O zásadách a základním popise těchto přístupů, jak tradičních tak moderních, také pojednává tato bakalářská práce

Na základě konzultace s vedoucí bakalářské práce byl sestaven tento cíl:

„Za pomoci dostupné literatury a dotazníkové metody definovat nové trendy managementu v telekomunikační společnosti čítající více než 1000 zaměstnanců. Teoretická část určí tyto trendy, jejich možnosti a využití, nabídne příklady využitelné v praxi. Práce srovná historické pojetí řízení firem s nynějšími postupy a metodami. Praktická část na základě dotazníkového výzkumu vyhodnotí negativa a pozitiva nových trendů aplikovaných ve firmě.“

Autor bude koncipovat tuto práci jako teoreticko-analytickou a proto ji rozdělí na 2 části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části autor popíše klíčové pojmy, které vzhledem k dnešním trendům považuje za nutné zmínit. Jsou to pojmy podnik, manažer a management. Tyto pojmy osvětlí v 1. kapitole. V následující kapitole popíše přístupy tradiční a zazní tedy pojmy, jako je byrokracie, Taylorismus, Fordismus, Baťa, systémové či procesní přístupy. Ve 3. kapitole autor na tyto přístupy naváže metodami moderními a zaměří se především na metody, které se vyznačují prací s lidským zdrojem a jeho kapitálem, díky němuž získávají na trhu silnější pozice a stávají se konkurenceschopnějšími.

Ve 4. kapitole se autor bude zabývat praktickou částí, kde pomocí dotazníkového šetření potvrdí či vyvrátí hypotézy, které si sestavil inspirován praxí ve společnosti, kde působí on i respondenti. Autor v této práci jméno zaměstnavatele nebude uvádět, neboť k tomuto nedostal od zaměstnavatele souhlas.

V závěru uvede autor výsledky svého průzkumu, kde uvede negativa a pozitiva moderních trendů řízení používaných ve firmě, a celkově shrne praktické výsledky šetření na základě teoretické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYSVĚTLENÍ POJMŮ

Podnik

V dnešní době podnik lidé chápou, jako organizaci, která jim zprostředkovává možnost vydělávat peníze. Je pro ně tedy zdrojem obživy, tudíž pro ně má obrovský význam. Autor vidí podnik, jako neustále se vyvíjející mechanismus, který je tvořen samotnými zaměstnanci. Podniky mají vliv nejen na finanční příjem zaměstnanců, ale ovlivňují i pestrost jejich životů. V zaměstnání se lidé setkávají s jinými lidmi, tvoří různé zájmové skupiny a mají vedlejší aktivity, které je obohacují nejen finančně, ale i z hlediska sociálního, kulturního, či sportovního.

Geršlová popisuje podnik jako ekonomický motor dějin. Podniky byly jako ekonomičtí aktéři a základní stavební jednotky moderního světa. Byly zdrojem pracovních míst, plátcí daní a centrem výroby. Podniky měly na prvním místě především ekonomickou funkci. Byly samostatnými hospodářskými jednotkami, kde se vytvářely ekonomické hodnoty, docházelo k mnoha inovacím, které často ovlivňovaly život celé společnosti. Podniky jsou ekonomickým motorem dějin i v jiných souvislostech. V důsledku svého podnikání posouvají společnost v mnoha směrech kupředu. Příkladem je rozvoj železnice v 19. století a rozšíření využívání automobilů v dnešní době. Rádio či televize změnili od základu jak svět politiky, tak také i konzumní způsob života společnosti. (2012, s. 18).

Ve společnosti mají podniky a firmy od doby industrializace ještě jednu důležitou roli, na kterou Geršlová upozorňuje a která byla dlouhou dobu nepovšimnuta. Podniky tvoří řebříček hodnot a norem, které přerostli jejich zdi a pronikají postupně do života zaměstnanců. Dnešní společnost a svět v ní stvořený odpovídá nárokům, které již mnohem dříve stanovili firmy- schopnost být flexibilní, umět reagovat na měnící se podmínky, být kreativní apod. Podniky můžeme tedy označit za spolutvůrce kulturních norem. Jako další hledisko, z kterého na firmy můžeme pohlížet, je politické. Podniky a podnikatelé byli a jsou významnými politickými subjekty. Jejich vliv a moc je dán

v jejich postavení v společnosti- jsou zaměstnavateli a zároveň plátcí daní. Jako příklad významného postavení podniku ve společnosti můžeme uvést výrobu pro záležitosti obrany státu, čímž vznikají určité závislosti mezi těmito skupinami podniků a politickými garniturami států. Řada podniků se snaží ovlivňovat podmínky, které ovlivňuje jejich podnikání například v oblasti obchodní politiky a souvisejících zákonů, či celkových koncepcí hospodářské a sociální politiky. Dalším neméně důležitým vztahem mezi podniky a politikou je financování politických stran firmami. O tomto vztahu se v dnešní době vede nemálo diskuzí, jejichž obsahem je morální stránka tohoto financování (2012, s. 21).

Management

Autor chápe management jako vedení zaměstnanců, při němž je využíváno mnoho nástrojů a metod řízení. Jeho cílem je dosažení úspěšnosti procesů v podniku.

Častorál pro lepší orientaci v široké škále definic management dělí na:

- manažerské funkce (včetně vztahů v řízení a komunikace),
- lidé- manažeři, kteří plní manažerské funkce,
- vědní obor (vědní oblast se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy),
- studijní obor (soubor metodické přípravy a studijní dokumentace k dosažení manažerských kompetencí),
- umění managementu (soubor využitelných a realizovatelných osobnostních kvalit a kompetencí) (2009, s. 51).

Vodáček a Vodáčková uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují:

- vedení lidí, nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Jako příklad definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, uvádějí: „Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“ Definice, která naopak poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „Management je soubor přístupů, názorů,

doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“. Společným jmenovatelem různých definic managementu je zpravidla zdůraznění na zabezpečení cílů organizace. Chápaní a záběr pojmu management se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavateli managementu jsou lidé,
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních,
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Když budeme chtít označit management jako vědu, nebo umění, vyvstane otázka, která je v dnešní době často diskutována. V pragmaticky orientované literatuře obvykle sdílí tolerantní názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním (2013, s. 12-13).

Základní dělení managementu, tak jak uvádí Veber a kolegové, je:

- top management – vrcholoví manažeři, jejichž úkolem je především koncepce podniku; zastupují vlastníka ve vztahu k zaměstnancům a zároveň nesou odpovědnost za úspěch či neúspěch firmy jako celku,
- middle management – patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů; hlavní náplň jejich činnosti je získávat a sdílet informace o produktech, rozhodovat o náplni práce, popřípadě o výrobním portfoliu,
- lower management – operační, neboli linioví manažeři; je to nejnižší úroveň řízení, jde o řízení samotných výkonných pracovníků (2007 s. 17-22).

Manažer

Velmi důležitou roli při řízení pracovníků hrají vedoucí pracovníci – manažeři. Dle autora je důležité věnovat se právě této funkci, protože během praxe se setkal s velkým množstvím konfliktů či nespokojeností zaměstnanců, kde hrála hlavní roli osobnost manažera. Manažeři přímo působí na své zaměstnance, tudíž ovlivňují jejich pracovní nasazení, motivaci, spokojenost či nespokojenost.

Bedrnová a kolegové srovnávají dva různé vzájemné vztahy lidí. V prvním případě se jedná o vztah, kde mají jedinci stejné podmínky a možnosti vzájemného působení na sebe. Jde o vztahy horizontální. To jsou například vztahy partnerů, přátel či kolegů. Tím druhým vztahem jsou vztahy vertikální, kdy určití jedinci usměrňují a ovlivňují vše, co se v nich odehrává. Existují v zásadě tři typy vertikálních vztahů a jde o vztah rodičů a dětí, vztah pedagogů a žáků a vztah manažerů a jimi řízených pracovníků. Manažeři působí na dospělé jedince s cílem vést je směrem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce. Pracovní pozice je vymezena v závislosti na potřebách pracovního procesu a tradičně se rozlišují pozice řídicích a řadových pracovníků. Je ale třeba připomenout, že v některých pracovních skupinách se někteří řadoví členové profilují jako vůdčí osobnosti, ale po formální stránce funkci vedoucích nemají. Je tedy rozdíl mezi „vedením“ a „vůdcovstvím“ (2012, s. 411-413).

Bedrnová a kolegové zdůrazňují, že řídicí pracovník výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje mnoho lidí a při tom působí jak na jednotlivce, tak i na pracovní skupiny. Z tohoto důvodu by měl umět:

- jasně a konkrétně vymezit podřízeným záměr a cíl,
- zřetelně vyjadřovat přání, příkazy a pokyny,
- rozhodovat ve složitých situacích,
- akceptovat jednání podřízených, rozumět jim a také je tolerovat,
- poskytovat podřízeným zpětnou vazbu a zároveň ji od nich očekávat a přijímat,
- lehce se orientovat i v náročných problémech,
- k řešení odborných a řídicích situací přistupovat tvořivě,
- dobře organizovat a kontrolovat řízené pracovníky a jejich práci,
- pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,
- být svědomitý, důsledný, čestný a odpovědný (2012, s. 420).

S touto charakteristikou kvalitního manažera se autor plně ztotožňuje, ale ve svém profesním životě, kde se setkává denně s prací a vlivem manažerů na liniové úrovni, se setkává obvykle s manažery, kteří tuto charakteristiku ne zcela naplňují. Autor vidí nejslabší článek v komunikaci manažerů se svými podřízenými. Ve společnosti, ve které autor působí, je kladen důraz na obchodní výsledky, což je logické a pochopitelné, ale v návaznosti na tento tlak se manažeři dopouští chyb. Míra

chybovosti se exponenciálně zvyšuje se zvyšujícím se tlakem ze strany nadřízených – middle managementu. Podřízení tento tlak pocítují, neboť je na ně liniovými manažery přenášen.

Dle autora by se měli tohoto chování kvalitní manažeři vyvarovat, neboť tím výrazně snižují přirozenou autoritu, pro ně tolik důležitou. Důsledkem tohoto nedostatku je často byrokratický nebo autoritativní styl řízení, popřípadě jejich kombinace, kdy se manažeři opírají o podnikové regulativy a nařízení vyššího stupně managementu s vynucováním bezpodmínečné poslušnosti. Tento styl řízení kontrastuje se stylem demokratickým, kdy jsou problémy a případná řešení diskutována s podřízenými. Podřízení tímto způsobem získávají pocit důležitosti a částečně i nepostradatelnosti, což má pozitivní vliv na jejich pracovní motivaci. Zároveň si manažer nechává prostor pro rozhodování. Liberální styl, kdy je rozhodování ponecháno na podřízených za pouhého tichého dozoru manažera, je dle autora snadno zneužitelný.

Manažer řídící demokratickým stylem využívající přirozenou autoritu a mající výše uvedené vlastnosti podle Bedrnové splňuje autorovu představu o kvalitním a příkladném manažeru, kterých je však na pracovním trhu nedostatek.

2 TRADIČNÍ POJETÍ MANAGEMENTU

Dle Vebera přichází rozvoj a vývoj managementu, jak ho známe dnes, s rozvojem průmyslové výroby. V souvislosti se zvětšováním rozsahu průmyslové revoluce vznikla nutnost zavedení pojmů, jako jsou: evidence, kalkulace nákladů, sledování výkonů, kontrola kvality, a jiné. Tím byl vyvolán zájem, aby byla věnována pozornost řídicím procesům. Nejednalo se však pouze o přístup k podřízeným, ale hlavně o chování a jednání řídicích pracovníků samotných.

Počátek historie novodobého managementu lze právě určit do tohoto časového údobí, kdy se zvyšováním tlaku na produktivitu práce v rozvíjejících se průmyslových odvětvích je úměrně zvyšována potřeba definovat a rozvíjet manažerské praktiky, které byly zaměřeny na pracovní disciplínu stanovení cílů a jejich kontroly v předem naplánovaném časovém horizontu.

Management za svou stoletou historii prošel vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Mnoho postupů a přístupů bylo zobecněno, mnoho jich bylo vyvráceno a mnoho jich bylo upraveno tak, aby v současných podmínkách byly platné a užitečné. Často se setkáváme s retrospektivním přístupem, tj. použití starých principů obměněných do moderních forem managementu. Proto je nutné dějiny managementu studovat, abychom i díky těmto zkušenostem mohli aplikovat moderní trendy management (2007, s. 287 - 288).

Donnelly a kolegové zmiňují zdokonalení praktického managementu manažery tak, že své nové myšlenky a poznatky zaznamenávaly do písemné podoby. Cílem manažerů bylo určit takové způsoby řízení prací a organizací, které umožnily zvýšit objem produkce a snížit náklady. Tímto způsobem vznikla literatura managementu, známá jako klasický přístup.

Důraz na racionální analýzu a zavedení vědecké rigoróznosti na zkoumání produktivity vedl k zavedení pojmu vědecký management, který byl používán především ve spojení řízení práce jednotlivců. Praktičtí inženýři a manažeři patřili mezi hlavní propagátory vědeckého managementu. Věřili totiž, že každou práci lze dělat ještě efektivněji a produktivněji. Kombinace myšlenek vědeckého managementu, které se zaměřují na produktivitu práce a teorie organizování jsou významným zdrojem znalostí,

kteří představují klasické pojetí managementu. Chtějí-li organizace obstát v konkurenci, musí manažeři v nich tyto znalosti dokonale ovládat. (1997, s. 28).

2.1 Vědecký management

Za zakladatele vědeckého managementu je považován Frederick Winslow Taylor. Veber uvádí, že díky své bohaté praxi Taylor navrhnul řadu doporučení ke zvýšení výkonnosti organizací, zejména zvyšováním produktivity, resp. intenzity práce dělníků. Taylor byl jedním z prvních kdo systematicky a podrobně zkoumal výrobní činnosti. Do řízení (především v dílnách) zavedl mnoho opatření, která můžeme shrnout do těchto bodů:

- úloha kázně – k řízení dělníků, kteří mají disciplinovaně plnit pokyny a příkazy musí být řídicí pracovníci odborně kvalifikováni,
- liniové řízení nazval „vojenským typem organizace“ a na úrovni dílny je nahrazoval funkčním řízením, kdy dělníci dostávali příkazy od několika funkčně specializovaných mistrů,
- výběr pracovníků, kteří byli nejvhodnější k výkonu určitých pracovních funkcí, kladení důrazu na co nejlepší využití jejich schopností,
- motivování pracovníků prostřednictvím denních úkolů.

Taylor zaváděl principy řízení, které vedly k nejlepšímu způsobu, jak danou práci vykonat a jak zabezpečit co nejvyšší výkonost dílny. V jeho koncepcích nezbylo mnoho místa pro vlastní iniciativu (mimo snahu zvýšit výkon) a jakoukoliv tvořivost či zlepšování. Lidé byli považováni za mechanickou součást pracovní operace. Taylorovy koncepce ovlivnily nejen americké prostředí, ale i management evropský. V myšlenkách Taylora se inspiroval i český průkopník managementu Tomáš Baťa (2007, s. 289 - 290).

K praktickým realizátorům myšlenek vědeckého managementu patřil Henry Ford. Původní profesí mechanik a opravář hodinek založil továrnu, která během dvaceti let vyrobila 15 milionů aut. Toto množství je obdivuhodné a Ford ho dosáhl díky novým přístupům ve výrobě, které zavedl.

Veber uvádí, jak Ford obohatil teorii klasického managementu o rozpracování poznatků o výhodách pramenících ze zavedení hromadné standardizované výroby:

- hromadná výroba jednoho výrobku,
- součásti musí být standardizovány
- činnosti jsou propočítány na minimum času a nákladů
- pro plynulost výroby je nutné, aby byl dodržen takt výrobních pásů,
- stabilizace dělnických kádřů je dána lukrativním výdělkem,
- díky velkovýrobě dochází k ušetření nákladů.

Fordovy přístupy jsou odborníky na management jak oslavovány, tak i zatracovány. Kroky zaměřené v době rostoucí kupní poptávky na hromadnou produkci a tlak na snižování prodejní ceny jsou hodnoceny pozitivně. Naopak negativně je vnímáno lpění na jediném výrobku a jeho minimálních modifikacích (2007, s. 291).

2.2 Byrokratický management

Hlavním představitelem byrokratického přístupu řízení byl Max Weber, podle kterého, jak uvádí Geršlová, jsou podniky především byrokratické vládnoucí útvary. Weber přistupoval k velkým organizacím jako k centrálním řídicím jednotkám, které zajišťují pořádek a řád pomocí přesně stanovených kompetencí. Těmito kompetencemi jsou „velitelské pravomoci“ i možnost postihu. Takto uspořádaný podnik se měl jmenovat úřad (2012, s. 51).

Veber uvádí, že „byrokracií“ Max Weber pojmenoval takové pojetí řízení, kdy jsou dána přesná a pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností a kdy jasné popsání úkolu je základem všech sociálních organizací (2007, s. 292).

Geršlová podrobněji rozvádí byrokratický model řízení jako nahrazení svévolného diktátorského přístupu pevně stanovenými a písemně danými všeobecnými pravidly, které zabezpečují plynulý chod podniku bez ohledu na postoje řídicího pracovníka. Ústředními principy byrokratické vlády jsou dělba práce a formalizace kontroly a to stanovením a určením jednotlivých pracovních instancí a jejich kompetencí v dané struktuře podniku.

Tento postup doprovází neosobní přístup a zavedení pravidelného rytmu všech kroků; veškerá komunikace je v písemné podobě a je zaveden pojem „úředník“ jako odborně vyškolený správní pracovník. Nespornou výhodou tohoto úředního přístupu je trvalé ukotvení řady procesů formou písemného záznamu a formalizace postupů, což je jádrem pro analýzy a provoz velkých komplexních podniků.

Někteří odborníci upozorňovali i na možné problémy byrokratických struktur. Podle nich je velice pravděpodobné, že se stanou samoučelnými jednotkami, které jsou nebezpečné pro svou nehospodárnost a které mohou mít za následek absenci flexibilního chování podniku vůči trhu. Podniky, které si tuto hrozbu uvědomily, zareagovaly na hrozící nebezpečí snížením míry byrokracie a zjednodušením své hierarchie (2012, s. 51 – 52).

Na přelomu 19. a 20. století, kdy Max Weber ustanovil byrokratický styl řízení, podnikal v Čechách v obuvnickém průmyslu Tomáš Baťa. Ten, ačkoliv inspirován Taylorem, převzal i některé prvky byrokratického managementu. Mezi ty nejvýraznější patří dělba práce, rozpisem stanovené výrobní úkoly samospráv dílen, daná hierarchie podniku a v interních předpisech ukotvený provozní řád.

2.3 Systémový a procesní management

„Systémový přístup představuje realistický pohled na problémy managementu. Chápe organizaci jako vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Protože se tyto prvky navzájem ovlivňují, nemohou je manažeři chápat a ovlivňovat izolovaně, bez ohledu na prvky ostatní. Používají-li manažeři při řešení problémů systémový přístup, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí. Tito manažeři jednotlivé problémy izolovaně neřeší. Naopak usilují o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí plánování, organizování a kontrolování“ (Donnelly, 2007, s. 43).

Vodáček připodobňuje systémový přístup k dobře fungujícímu orchestru, neboť stejně jako v organizaci tak i v orchestru musí fungovat všechny jeho části v harmonii. Za silnou stránku tohoto přístupu považuje Vodáček také pořádací principy pro rozbor i projektovou skladbu objektů i dílčích procesů manažerské práce. V tomto procesu se

hojně využívá praxí osvědčená metodika převodu uvažovaných procesů na vzájemně propojenou skupinu jednotlivých prvků.

Systémový přístup řízení je výborným nástrojem pro racionální řízení technických a výrobních procesů, ale není optimální při řízení lidí. Lidské rozhodování je totiž často omezeno hranicemi znalostí, objevují se zde problémy v komunikaci a velkou roli hraje i subjektivnost lidského rozhodování (2013, s. 22).

V návaznosti na jedinečnost každé situace systémový přístup přepokládá, že neexistuje žádný nejlepší způsob plánování, organizování a kontrolování. To tvrdí Donnelly a současně dodává, že manažeři musí naopak pro každou novou situaci hledat nejvhodnější způsob. Jde tedy o nalezení nejvhodnější metody pro různé situace (2007, s. 44).

Procesní přístupy naproti výše zmíněným systémovým přístupům popisuje Vodáček jako ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky. Myšlenkové základy mají tyto přístupy ve správním řízení. V popředí jsou obecně platná doporučení pro zvládnutí manažerských funkcí, např. výběr a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení atd. Své uplatnění tyto systémy mají i v pedagogice, kde se stávají obvykle základem učebnic managementu díky své uspořádanosti a logice. I přes tyto nesporné výhody je jim však v některých případech vyčítáno, že se snaží do omezené pevné struktury sevřít veškerou rozmanitost manažerských poznatků.

3 NOVÉ TRENDY V ŘÍZENÍ PODNIKU

Znáť na základní, resp. přiměřené úrovni „kořeny“ a pak i hlavní směry dnešního manažerského myšlení a jednání by mělo patřit do profesního a kulturního profilu vedoucích pracovníků“ (Vodáček, 2013, s. 19).

Veber upozorňuje na faktory, které byly dříve pilíři prosperity firem. Stabilita, velikost, úspory z velkého množství, striktní hierarchie apod. už stejně jako tradice, dobrý plánovací systém či dobře zvládnuté výzkumy trhu nestačí pro úspěšné podnikání. S měnící se realitou se směrodatnými stávají jiné skutečnosti, než tomu bylo dříve. Díky vlivu modernizování informačních, komunikačních a dopravních systémů je podporován trend celosvětového hospodářství, kterým je globalizace. Hypertrhy, resp. megatrhy a celosvětová konkurence nás podněcují k otázkám, kdo jsou naši klienti, kdo jsou naši konkurenti a zda lze řídit organizaci stejným způsobem. V podnikatelských aktivitách postupně ztrácí na významu tradiční činitele podnikání, kterými byly půda, nerostné zdroje, vlastnictví nemovitostí, provozních zařízení a zásobních surovin. Naopak velký význam je přidělován znalostem – know-how, informacím, invencím a inovacím. Podniky řadu svých aktivit realizují pouhým financováním teorií a projektů, které přinášejí jejich co největší zhodnocení, bez toho aby měly přímý vztah k reálným hmotným hodnotám. Podnikatelské a neziskové aktivity lze realizovat prakticky z kterékoli lokality a nemusí tak být závislé na velkých městech, která disponují potřebnou komunikační či logistickou infrastrukturou (2007, s. 310 – 311).

Změny v nárocích na manažerskou práci organizací jsou dle Vodáčka definovány především vzájemně propojeným komplexem dynamicky se rozvíjejících vlivů tržního prostředí. Mezi tyto vlivy patří i stálý růst intenzity a způsobů konkurenčního soupeření. Nejde pouze o změny navazující na rozvoj interní konkurence v rámci stejných oborů činnosti. Konkurenční tlaky vyvstávají i v řetězcích propojených s dodavateli a klienty, kdy se organizace snaží vstoupit na nová atraktivní konkurenční pole. To má za následek vytváření náhradních výrobků a služeb a tím se mění i zákaznické potřeby a preference. (2013, s. 171).

Vodáček zdůrazňuje, že moderní přístupy managementu navazují na myšlenkový odkaz, který přetrvává z minulosti až do doby dnešní a zůstal tak součástí kultury a poznatkového zázemí moderního managementu. Pokud jde o současné

přístupy managementu, je nezbytné, aby manažeři pracovali na odborné úrovni a pracovali se znalostmi, které jsou pro činnost podniku aktuální a které odpovídají potřebám tohoto podniku (2013, s. 19).

3.1 CSR – Corporate Social Responsibility

Pro společenskou odpovědnost firem není možné určit jednotnou definici. Jako důvod Častorál uvádí to, že tento přístup zahrnuje soubor dobrovolných aktivit vymezených pouze rámcově. Společenská odpovědnost firmy se prosazuje především formou odpovědnosti manažerů, resp. statutárních orgánů.

Společenskou odpovědnost můžeme chápat jako aktivity přesouvající se, na rozdíl od cílové orientace na zisk, k dobrovolnému prosazování formálních i neformálních pravidel chování s širším sociálním posláním. Odpovědnost tohoto poslání nesou manažeři a na základě jejich práce se tato odpovědnost projevuje uvnitř i vně organizace (2009, s. 38).

Donnelly rozlišuje tyto tři obecné kategorie, do kterých lze zahrnout aspekty sociální zodpovědnosti:

- sociální povinnosti,
- sociální odezvy,
- sociální citlivosti.

Z hlediska sociální povinnosti považujeme za zodpovědné chování takové, které je v souladu s platnými předpisy a zákony. Jelikož společnost umožňuje podnikání, mají organizace, které podnikají, vůči společnosti povinnost vytvářet zisk. Jestliže tedy tyto organizace zisk vytvářejí, jsou sociálně zodpovědné. Jestliže se ale organizace chovají nelegálně nebo neusilují o vytvoření zisku, jsou sociálně nezodpovědné.

Chování, které odráží převažující normy, hodnoty a očekávání, má význam v sociální odezvě. Toto stanovisko zdůrazňuje očekávání společnosti, která nechce pouhé výrobky nebo služby. Společnost očekává přinejmenším více odpovědnosti firem za ekologické a sociální náklady vyvolané jejich aktivitami. V souladu s tímto očekáváním společnost očekává i přispívání podniků v řešení problémů celé společnosti a to bez ohledu na to, zda byly vyvolány činnostmi těchto podniků.

Podle hlediska sociální citlivosti má zodpovědné chování preventivní charakter. V souvislosti s frekvencí pojmu sociální odpovědnosti jsou vytvářeny sociální aktivity, které jsou nad rámec sociální povinnosti i sociální odezvy. Mohou to být například veřejně prospěšné aktivity zaměřené na zabezpečování budoucích potřeb společnosti a na ovlivňování vlády k vytváření vhodné legislativy k těmto záměrům. Pokrokoví manažeři se v tomto smyslu snaží využívat zdroje firem k realizaci sociálních opatření. Jedná se například o budování vhodných bytových podmínek pro mladé pracovníky či vytváření perspektivních pracovních příležitostí (2007, s. 130 -131).

Aktivity směřující ke společenské odpovědnosti probíhají dle Častorála v těchto oblastech:

- sociální (rovné příležitosti, kultura práce a etika),
- environmentální (recyklace, šetrná výroba, obnovitelné zdroje),
- ekonomické (řízení rizik, transparentnost), (2009, s. 38).

„Podniky hlásící se k společenské odpovědnosti formalizují chování do určitých kodexů. Zásadami kodexu mohou být například:

- *čestné, poctivé a morální podnikání a s tím spojené činnosti,*
- *dodržování pravidel volné a poctivé hospodářské soutěže,*
- *respektování požadavků právních předpisů regulujících příslušnou činnost, včetně standardů a dalších dokumentů,*
- *vzájemné dodržování dohodnutých podmínek a úrovně poskytovaných služeb,*
- *dodržování principů rovných pracovních příležitostí a vyloučení jakékoliv diskriminace,*
- *zajištění bezpečného pracovního prostředí,*
- *respektování obchodního tajemství a důvěrnosti informací,*
- *podávání pravdivých a úplných informací o skutečných vlastnostech dodávaného zboží nebo služeb,*
- *odmítání klamavé reklamy,*
- *korektní vyřizování reklamací a stížností,*
- *vytváření prostředí vylučující korupci,*
- *podpora vzdělávání a kvalifikačního růstu pracovníků“ (Častorál 2009, s. 38).*

3.2 Znalostní management

Znalostní management vysvětluje Častorál jako cílevědomé řízení tvorby, sdílení a využívání znalostí. Chápe tedy znalosti jako zdroj zcela nové povahy, která se užívání nespotřebovává, ale rozmnožuje (2010, s. 98).

Jak doplňuje Armstrong, řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je vlastní, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zefektivnění organizace (2007, s. 163).

Mládková a kolegové uvádějí, že v současné době se management znalostí nachází ve fázi, která se zaměřuje na management pracovníků, kteří jsou nositeli a uživateli znalostí v podniku. Tyto pracovníky označujeme jako znalostní pracovníky.

Znalost je tvořena dvěma dimenzemi: explicitními a tacitními. Rozdělit na explicitní a tacitní můžeme znalosti pouze teoreticky. V praxi je totiž velice složité určit, kde je u konkrétní znalosti hranice mezi tacitní a explicitní dimenzí. I přesto má toto rozdělení svůj význam. Každá tato dimenze vyžaduje svůj specifický přístup.

Explicitní znalosti lze skladovat v informačních systémech, databázích, kartotékách či diářích. Tyto znalosti lze dobře kombinovat a vytvářet tak znalosti nové. Díky možnosti archivace lze informace nejen snadno vyhledávat, ale také zneužít či odcizit. Naproti tomu tacitní znalost je vždy vázána na člověka či jeho skupinu. Formálně ji nelze vyjádřit, nebo pouze s velkými obtížemi. Často je ovlivňována činnostmi, postupy, rutinou, idejemi, nápady a emocemi konkrétní osoby. Mají vysoce osobní charakter a nositel ani nemusí vědět o jejich existenci, protože většina tacitních znalostí je podvědomých. Právě v tacitních znalostech mají organizace vysoký potenciál díky jejich jedinečnosti.

Jestliže firmy chtějí, aby management znalostí přinášel očekávané výsledky, musí jej propojit se systémem řízení. Významnou roli hraje především propojení s dlouhodobým programem činností a koncepty celkového chování, tj. strategií organizace. Z této strategie vychází znalostní strategie, což je obecný materiál identifikující potřebu znalostí v organizaci. Tato strategie určuje, zda se ve firmě pracuje především s explicitními či tacitními znalostmi. Pokud organizace používá stále opakovaně uložené znalosti, spolehlivý informační systém, mluvíme o strategii kodifikační. Naopak pokud je umožněn kreativní, expertní a individuální přístup k řešení problémů, hovoříme o strategii personalizační (2009, s. 186 – 193).

Organizace vlastníci s předstihem potřebné znalosti, s kterými umí správně pracovat, jsou podle Vebera často ve výhodě při získávání znalostí dalších. Umění práce se znalostmi se tak stává plodným podhoubím při vytváření konkurenčních výhod v dlouhodobém horizontu. Je proto nutné věnovat dostatečné úsilí včasnému uspokojování informačních potřeb. Do popředí proto vystupuje význam informačních systémů (2007, s. 229).

3.3 Informační management

„Informační management představuje řízení informačních zdrojů a koordinaci informačních toků organizace s cílem zajištění jejího provozu a dosažení stanovených záměrů a cílů. Mezi prostředky určené k naplnění těchto stanovených záměrů a cílů organizace a současně prostředky sloužící k naplnění základních funkcí každé organizace (resp. Podniku, firmy, společnosti, atd.) patří informační systémy. Základními funkcemi organizace rozumíme její rozvojovou, reprodukční a finanční funkci“ (Mládková 2009, s. 169).

Využitelnost informací při řízení ovlivňuje zejména její objektivita a možnost jejich verifikace. Mládková dále připomíná nutnost srozumitelnosti, úplnosti, aktuálnosti, průchodnosti a hospodárnosti informací. Pokud informace splňují tyto podmínky, můžeme je považovat za kvalitní. Při získávání informací ale můžeme narazit na určité problémy. Není snadné relevantní informace pro řízení získat a připravit a to například: z důvodu přebytku informací, z důvodu možné neaktuálnosti informace, z důvodu její významnosti, z důvodu možnosti špatné interpretace při sdílení a z důvodu hospodářského hlediska.

Zatímco vrcholový management pracuje s informacemi na úrovni strategického rozhodování (tj. zhuštěné informace týkající se celkové činnosti), střední management je využívá pro operativní rozhodnutí, především pro analýzy činností, plánování a vyhodnocování ukazatelů, za jejichž splnění zodpovídá v dlouhodobém horizontu. Nižší management využívá informace především pro krátkodobá rozhodnutí. Informační systém využívá například pro sledování stavu zásob, aktuální výkonnosti pracovníků

apod. Rutinní pracovníci nevyužívají informační systém k řízení, ale k samostatné pracovní činnosti, například zjištění aktuálních cen, komunikaci či ke sběru dat.

Při práci s těmito informacemi firmy využívají informačních systémů. Pokud se organizace rozhodne zavést nový či modernizovat stávající informační systém, musí mít jasno v tom, k čemu bude informační systém sloužit a jak jej pořídí. Organizace může systém zakoupit nebo vyvinout. Při zavádění nového informačního systému se nelze spolehnout na úplnou znalost ze strany uživatelů, tudíž je nutné tento systém testovat ještě před uvedením do rutinního provozu. Během doby, kdy je systém v provozu, je průběžně vylepšován, vzhledem k zajištění jak bezpečnosti, tak aktuálnosti (2009, s. 169 – 177).

V dnešní době jsou organizace na informačních systémech závislé, proto se informační přístup managementu stává součástí téměř každé organizace.

3.4 Management změn

Management změny, jak ho popisuje Veber, spočívá jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak v zaměření na volbu předmětu změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt). Změny jsou nedílnou součástí fungování každého podniku a zajišťování jeho prosperity. Jestliže tyto podniky chtějí dosáhnout značných efektů, nesmějí se spoléhat pouze na samovolný vývoj ani na spontánní iniciativu zaměstnanců. Dohled nad aktivitami spojenými s monitoringem, přípravou a implementací změn je úlohou manažerů na všech úrovních řízení. Procesy řízení změn obsahují zpravidla následující kroky:

- Určení potřeby změny – tento krok, který naplňuje proces změn, spočívá ve zjištění změny, která je pro organizaci nebo její části nutná. Pro úspěšnost splnění tohoto kroku je nutné vědět vše o tom, co se změnou souvisí, nezpochybnovat nutnost změny, mít příslušnou kompetenci ke změně a být přesvědčen o správnosti uskutečnění změny.
- Příprava a realizace změny – v tomto kroku musí manažeři zajistit příslušné zdroje (finanční, personální, kvalifikační, materiální) a vyvinout úsilí k vlastnímu řízení procesu změny. Realizační fáze změny považujeme za

klíčovou a její naplnění napomáhá: vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny, sestavení koalicí prosazující změny, vytváření vizí a strategií a jejich komunikování, posilování pravomocí zaměstnanců, vytváření krátkodobých vítězství, využití výsledku a zakotvení nových přístupů do podnikové kultury.

- Přijetí a stabilizace změny – je empiricky dokázáno, že když jsou lidé součástí změny a od začátku se na ní podílejí, přijímají ji lépe, než když jim je změna nařízena. Je tedy důležité lidi přesvědčit o užitečnosti těchto změn (2007, s. 330 – 336).

Častorál upozorňuje, že odpor ke změnám se neprojevuje pouze u řadových zaměstnanců, ale mají s ním problémy i řídicí pracovníci. Je třeba s tímto problémem počítat a včasným naplánováním opatření jej minimalizovat či vyloučit. Mezi hlavní příčiny odporu ke změnám patří: neinformovanost o změnách, neznalost přínosů změn, obavy z nového, ekonomické obavy, setrvačnost, strach ze sociální nejistoty, obavy z narušení vztahů na pracovišti, nejistota ve schopnosti adaptace, či obavy ze ztráty postavení a kvalifikace. Je velmi důležité odpor ke změnám překonávat. Je k tomu nutné určit potenciální dopady změn a to až do úrovně pracovních míst. Díky tomu lze zjistit, které změny budou mít podporu všeobecnou, podporu konkrétních skupin nebo jednotlivců (2010, s. 29 – 30).

Při řešení úlohy managementu překonání odporu zaměstnanců ke změnám Veber doporučuje, aby vedoucí pracovníci své podřízené k pozitivnímu přijetí změn vedli a:

- informovali spolupracovníky o nutnosti změny,
- zapojili spolupracovníky již do příprav změny,
- vysvětlovali pozitiva změn,
- vysvětlovali, jak budou řešeny pro zaměstnance problémové momenty,
- věnovali velkou pozornost všem obavám a námitkám ke změnám (2007, s. 336)

3.5 Management kvality

Management kvality, jak popisuje Mládková, umožňuje systematicky určovat a hodnotit výkonovou kvalitu celé organizace. Konečným výsledkem jsou kvalitnější produkty a služby pro zákazníky, vyšší spokojenost obchodních partnerů i vlastních zaměstnanců. Koncept jakostního managementu se vyvinul v návaznosti na poptávce zákazníků po lepší kvalitě, prodejním a poprodejním servisu a návazných službách (2009, s. 197).

Pro organizace je důležité uvědomit si, že vnímání produktové kvality zákazníka je přímo úměrné míře uspokojování jejich potřeb. Donnelly konkrétně zmiňuje závislost hodnocení kvality na míře dosahování těchto dimenzí:

- provozní výkonnost (např. základní provozní vlastnosti služby nebo výrobku),
- charakteristické vlastnosti (druhotné charakteristické vlastnosti),
- kompatibilita (splnění širších standardních požadavků),
- trvanlivost (doba spolehlivosti určené funkce),
- pružnost servisu (rychlost, zdvořilost, kompetentnost, cena),
- estetika (vzhled, dojem),
- zprostředkované vnímání jakosti (celková image značky a firmy).

Zákaznické pojetí vnímání jakosti klade různý důraz na jednotlivé dimenze, protože je velký rozdíl v preferencích zákazníků. Podle aktuální preferované poptávky organizace klade důraz na jednotlivé dimenze.

Pokud jsou známy jakostní požadavky, podniky přistupují k určení standardů jakosti, které slouží jako výchozí hodnoty k porovnávání ideálních a dosažených hodnot (2007, s. 653 – 661).

Mezi tyto hlavní standardy Mládková řadí především ve světovém měřítku uznávané standardy ISO (International Organization for Standardization) a TQM (Total Quality Management). Koncepti ISO lze použít jak ve výrobních organizacích, tak v podnicích služeb, bez ohledu na velikost. Koncepte TQM je otevřeným systémem zahrnujícím pozitivní k rozvoji organizace. Základním principem TQM je orientace na zákazníka a neustálé zlepšování. Standardy TQM používají především velké korporace, některé z nich si tyto standardy upravují, např. koncern Volkswagen AG (2009, s. 198 – 199).

Jako nejčastější přístup k trvalému dosahování standardů uvádí autor všeobecně známý tzv. Demingův cyklus PDCA. Jde o nekonečnou smyčku navazujících činností definovaných v těchto bodech:

- P (plan) – naplánování postupů pro dosažení cíle,
- D (do) – uskutečnění plánovaného záměru,
- C (check) – ověření dosažených výsledků s ohledem na stanovený cíl,
- A (act) – implementace zlepšení do procesu.

3.6 Strategický management

„Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace“ (Veber 2007, s. 381).

Donnelly uvádí, že vytyčených cílů lze dosáhnout dvěma způsoby: lepším řízením stávajících aktivit, nebo vyhledáváním a realizací aktivit nových. Manažeři se musí mezi těmito variantami rozhodnout. Z praxe se ukazuje, že jakákoliv organizace se může zaměřit na rozvoj stávajících produktů a soustředit se při tom na nové zákazníky. Dle tohoto modelu lze vytyčit 4 hlavní strategie:

- Strategie pronikání trhu – je typická tím, že se organizace zaměřuje na zdokonalení své pozice u stávajících produktů/služeb u stávajících zákazníků.
- Strategie rozvoje trhu – je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty/služby. Často se využívá především vizuální propagace či vytvoření nového prodejního stylu.
- Strategie rozvoje produktu – se soustředí na vyhledávání nových podnikatelských zájmů. V této strategii organizace vyvíjí a nabízí zákazníkům nové produkty.
- Diversifikace – je taková strategie, při které organizace vyhledává zcela nový produkt nebo zcela novou službu, kterou by mohla uspokojit zákazník.

3.7 Diversity management

Management diverzity je jednou z nejnovějších nově se rozvíjejících oblastí managementu. Bedrnová uvádí, že jde o vedení pracovníků s různou sociálně – kulturní identitou. Čím se stává pracovní síla různorodější, tím náročnější je efektivně spolupracovat v pracovním procesu. S nástupem nových komunikačních technologií a globalizací trhu se vytvářejí multikulturní pracoviště. U mnoha společností operujících na globálním trhu se diverzitní management stal součástí firemní strategie. Firmy si totiž uvědomují, že diverzita skýtá nové možnosti a ze socio–kulturního vývoje je nevyhnutelná. Různorodost je totiž zdrojem tvořivosti, inovací a může představovat konkurenční výhodu.

Management diverzity proto představuje systematické a plánované programy a procedury, které vytvářejí tyto cíle:

- usnadnění interakce mezi pracovníky s odlišným pohlavím, věkem, etnikou, sociálním zázemím a dispozicemi,
- využití diverzity jako zdroje kreativity, lepší organizační efektivity, rozvoje a spokojenosti pracovníků.

Efektivní management diverzity umožňuje rovnoprávný přístup k zaměstnancům v oblastech pracovních příležitostí a výhod z něho vyplývajících. Smyslem diverzity managementu není jen nábor nové pracovní síly, ale i práce s využíváním tacitních znalostí, které tito rozdílní lidé mají. Jako příklad můžeme uvést člověka vyššího věku, díky čemuž není jeho pozice na pracovním trhu silná, ale v přístupu diverzity managementu se organizace snaží využít jeho potenciál, pramenící z pracovních zkušeností, které musí například čerstvý absolvent teprve nabýt. Tento pracovník není tedy znevýhodňován.

Uplatnění politiky diverzity a diverzitních praktik se musí odrazit:

- v přijímání pracovníků,
- v hodnocení pracovníků,
- v odměňovacím systému,
- ve vytváření komunikačních sítí,
- v podpoře flexibilních pracovních režimů (2012, s. 507 – 509).

V některých společnostech manažeři vytvářejí podpůrné programy zaměřené na zvýšené povědomí o diverzity managementu. Mezi tyto programy patří školení,

speciální programy inkluze, průzkumy apod. K prokázání smysluplnosti těchto opatření je třeba tyto aktivity analyzovat, vyhodnotit a vyvodit z nich patřičné důsledky.

3.8 Talent management

Řízení talentů, které se skládá z jejich rozvoje a plánování Armstrong popisuje jako relativně nový přístup, který se objevil teprve po roce 2000. Souvisí s tzv. válkou o talenty, kdy měly firmy koncem devadesátých let problémy se získáváním a udržováním si talentovaných lidí. Při tomto přístupu je potřeba, aby organizace nepřipisovaly velkou hodnotu lidem mimo organizaci na úkor talentů, které již v podniku jsou. Tento přístup je jedním z těch, které zdůrazňují schopnost každého člověka obstát a následně dosahovat výjimečných výsledků (2007, s. 327).

S přehledným vysvětlením talent managementu přichází Koubek, který chápe řízení talentů jako používání vzájemně propojeného souboru činností, jejichž úkolem je zabezpečení přitáhnutí, udržení si, motivování a rozvíjení talentovaných lidí, které organizace v současnosti potřebuje a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajištění toku talentů a uvědomění si, že talenti jsou významným zdrojem organizace (2010, s. 29).

Armstrong upozorňuje na domněnky některých lidí, kteří si myslí, že se řízení talentů týká jen klíčových lidí, tedy lidí schopných, kteří směřují do vyšších či vrcholových funkcí, které jsou pro ně připravené. Toto ale správný přístup talent managementu vyvrací s tím, že každý člověk má určitý talent a i když někteří jej mají více než jiní, proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných. Řízení talentů pramení z podnikové strategie a z významu hlediska požadavků organizace na talentované lidi. Jeho cílem je utváření a udržování souboru, který se skládá z kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovních sil. Jeho složky se skládají z těchto oblastí:

- Strategie zabezpečování talentů – podnikový plán, jehož součástí je definice požadavků a politika získávání a stabilizace talentovaných pracovníků. Jeho součástí je i rozpoznávání talentů z vlastních zdrojů.
- Politika a programy získávání a stabilizace talentů – vede k programům, které zabezpečují získávání talentů z vnějších zdrojů a jejich následné udržení.

- Audit talentů – identifikuje lidi s potenciálem a poskytuje základnu pro plánování a rozvoj kariéry. Tyto audity se také používají k rozpoznání možného nebezpečí odchodu talentů.
- Vytváření role – zabezpečení odpovědnosti, podnětnosti a autonomie potřebné k angažovanosti pro roli a potřebnou motivaci.
- Řízení vztahů s talenty – proces budování vztahů mezi lidmi a vytváření tzv. „skvělého pracoviště“.
- Řízení pracovního výkonu – nástroj pro zjištění talentu a potenciálu, plánování aktivit vzdělávání a rozvoje.
- Celková odměna – strategie, která přispívá k angažovanosti a oddanosti. Odměna může být peněžní i nepeněžní a je určitým znakem ocenění přínosu.
- Vzdělávání a rozvoj – zajišťuje, aby talentovaní lidé získali, prohloubili a rozšířili dovednosti a schopnosti, které potřebují.
- Řízení kariéry – skládá se z procesů plánování kariéry a z řízení následnictví ve funkcích.

Řízení talentů se skládá z širokého okruhu činností a organizace se v těchto způsobech využívání liší. Některé se snaží propojit všechny tyto způsoby, některé se soustředí pouze na vybrané. Všechny tyto organizace si již ale uvědomují velkou hodnotu lidského zdroje (2007, s. 327 – 342).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM

4.1 Vymezení průzkumného cíle

Autor se v této praktické části bakalářské práce zaměřil na moderní trendy managementu užívané v praxi v telekomunikační firmě, ve které pracuje. Zejména v porovnání s tradičními formami managementu. Autor si je totiž vědom výrazných změn na trhu v telekomunikacích. Odpovědí na zrychlující se tempo vývoje, na zlepšení a individualizaci služeb a na nové produkty vůbec je zavádění nových trendů řízení. Telekomunikační firmy jsou navíc specifické v nadprůměrném využívání informačních technologií, neboť na nich vlastně staví svůj obchod, proto v nových trendech řízení zaujímá informační management podstatnou roli. Ale nejde jen o informační management, jako velice významné se jeví i jiné moderní modely řízení., což v souvislosti se zlepšováním služeb souvisí. Zde autor uvádí pro příklad kvalitativní management, diversity management rovných příležitostí, znalostní management nebo talent management. Ten slouží také k odhalování a zaměstnávání nadějných řadových prodejců a liniových manažerů, na nichž závisí konkurenceschopnost a pozice na trhu.

Ve většině případů se v organizacích užívá forma kombinovaných stylů managementu. Tj. že se kloubí tradiční styly, například byrokratický, s moderními, což se zdá ve dnešních podmínkách zdá jako nezbytné. Je otázkou, zda tato forma je i do budoucnosti nezbytná, neřkuli udržitelná, a zda jsou nové metody plně aplikovatelné v té formě, v jaké byly myšleny. Také zaměstnanci sami, jak autor z praxe zjistil, se často angažují v činnostech související se zaměstnáním.

Autor si proto stanovil tyto cíle:

1. Zjistit, zda moderní trendy nacházení využití v praxi.
2. Ověřit zavedené moderní trendy managementu, zda jsou využívány v souladu s teorií, která byla při zavádění tohoto stylu řízení uvažována.
3. Zhodnotit vliv moderních přístupů řízení na zájem zaměstnance plnit stanovené cíle organizace.

4.2 Otázky a hypotézy

Na základě těchto cílů a schválenému zadání bakalářské práce autor sestavil následující hypotézy:

1. Zaměstnavatel aktivně využívá moderní přístupy managementu.
2. Zaměstnavatel má v aplikaci moderních přístupů managementu značné rezervy.
3. Využití moderních přístupů managementu vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců.

Na základě odpovědí na určité skupiny otázek, které budou specifikovány v kapitole 6.7 „Vyhodnocení a diskuze výsledků“, budou tyto hypotézy jednoznačně potvrzeny nebo vyvráceny.

První hypotéza byla autorem stanovena na základě jeho dlouhodobého vnímání práce svého zaměstnavatele využívajícího v praxi právě moderní přístupy řízení. Je nutné zmínit, že autor mohl v praxi některé poznatky ať už přehlédnout, či mít k určitým situacím subjektivní přístup. Použití dotazníkové metody v tomto průzkumu se tedy jeví jako relevantní k vyhodnocení, zda zaměstnavatel moderní trendy využívá. Jelikož autor pracuje ve stejné firmě, jako dotazovaní a domnívá se, že společnost nové trendy používá, měla by být hypotéza č. 1 potvrzena.

U druhé hypotézy se autor bude věnovat vyhodnocení správné implementace a fungování využívaných trendů. Autor se domnívá, že zaměstnavatel si je určitých nedostatků vědom a že své postupy neustále inovuje. Zaměstnanci v dnešní době ale vnímají jakékoli změny nelibě a často mají problém tyto změny přijímat. To je dle autora jeden z důvodů, proč některé firmy od svých zásad právě pod velkým tlakem zaměstnanců ustupují. Může se zdát, že k této hypotéze neexistuje jasné stanovisko, ale autor i přes mnoho subjektivních výkladů spojení „značné rezervy“ toto specifikuje, jako nedostatky, které mají dlouhodobě negativní vliv na fungování firmy a naplňování jejích cílů a nedostatky bořící metody či přístupy v dnešním pojetí moderního řízení firmy. Dle autora je tedy nutné určit nejen to, zda firma moderní trendy využívá, ale také to, s jakou zodpovědností k nim přistupuje. Toto má potvrdit či vyvrátit hypotéza č. 2.

Hypotéza č. 3 potvrdí nebo vyvrátí tvrzení a zainteresovanosti jednotlivých zaměstnanců do chodu firmy, právě díky moderním přístupům zaměstnavatele. Ukazuje se, že když zaměstnanec přijme cíle firmy za své, je velká pravděpodobnost, že tento

zaměstnanec bude sám sebe motivovat a tudíž se zvýší jeho výkonnost. To je pro organizaci logicky důležitá věc a podle autora spojení mezi moderním řízením firmy, ať už z hlediska zaměstnanců či široké veřejnosti, a motivovaným výkonem pracovníků určuje právě z velké míry angažovanost. Proto zvolil tuto hypotézu, kde zaměstnanci potvrdí či vyvrátí názor autora o tom, že moderní přístupy managementu zvyšují angažovanost zaměstnanců.

4.3 Průzkumný vzorek

Vzhledem k tomu, že autor popisuje využití přístupů moderního managementu ve firmě čítající nad 1000 zaměstnanců, byly dotazníky cíleny právě na lidi, pracující pouze v této jedné firmě. Jde o společnost mezinárodní, tudíž respondenti byli nejen příslušníci české národnosti, ale i slovenské, ukrajinské, polské, apod. Dotazník byl zaslán především respondentům v telekomunikační firmě, kde autor profesně působí a jelikož pozice, na které pracuje, je v české republice obsazena cca 600 místy, byli dotazovaní převážně z řad těchto pozic. Aby bylo dosaženo různorodosti respondentů a dotazník sloužil ke zjištění co nejvíce směrodatných odpovědí, byl v elektronické podobě zaslán i nadřízeným těmto zaměstnancům a jejich dalším známým, kteří ve firmě působí. Převážná část respondentů tedy pracuje v oblasti obchodu a služeb a to na pozici řadových zaměstnanců a liniového managementu. Autor zaslal dotazníky 150 zaměstnancům a celková návratnost činila 69,3 %, konkrétně se vrátilo 104 dotazníků.

Na přiložených grafech a tabulkách autor ukazuje na strukturu zkoumaného vzorku.

Podrobnější analýzou průzkumného vzorku autor došel k zajímavým zjištěním. Tak například v tabulce č. 1 je zřejmé, že ačkoli se organizace snaží aplikovat tzv. diversity management, tedy management rovných příležitostí, plných 70 % respondentů jsou muži. Autor se domnívá, že tato skutečnost není dána špatným řízením nebo přístupem zaměstnavatele, ale spíše pracovní charakteristikou. Tím není myšlena především práce s lidmi, kterou možná ženy zvládají v některých situacích i lépe, ale spíše práce s technologiemi a informačními systémy. Roli na slabším podílu žen může hrát i pracovní doba. Vezmeme-li totiž v úvahu práci někdy na 12 hodin denně a častou

práci o víkendech, tak této charakteristice díky vrozené houževnatosti spíše odpovídá mužská psychika.

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů.

	muž	žena
počet odpovědí:	71	33
odpovědí celkem:	104	

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Tabulka č. 2 na 2. stranu autorův odhad, že nejvíce zastoupenou skupinou dotazovaných a tudíž pracovníků je ve stáří 26 až 30 let. Respondenti, kterým se věk přehoupl přes číslo 30, jsou ve většině případů pracovníci v managementu. Naopak skupina respondentů mladších 25 let je charakteristická čerstvou pracovní zkušeností. To potvrzuje systém kariérního růstu společnosti, který je ve společnosti zaveden, kdy dlouhodobá loajalita a dobré výsledky hrají významnou roli pro další kariérní rozvoj, např. posun na pozici zástupce vedoucího či přímo vedoucího prodejny, atd.

Tabulka č. 2: Věk respondentů.

	18 - 25	26 - 30	31 - 40	50 a více
počet odpovědí:	24	65	15	0
odpovědí celkem:	104			

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Výsledky týkající se vzdělání jsou poměrně dobrou vizitkou pro český vzdělávací systém. Žádný z dotazovaných sice neměl za sebou postgraduální studium, ale zároveň všichni dotazovaní úspěšně složili maturitní zkoušku, ať už na gymnáziu nebo odborné škole. Poměrně nízké je však i zastoupení absolventů bakalářského nebo magisterského studia. Autor se domnívá, že řadovému zaměstnanci k výkonu své profese stačí maturitní vzdělání, nicméně pozice managementu by měly být podpořena vysokoškolským diplomem. Jsou však i manažeři, kteří vykonávají svou pozici výborně i bez vyššího vzdělání.

Tabulka č. 3: Vzdělání respondentů.

počet odpovědí:	SŠ	SŠ s maturitou	VOŠ/ VŠ	postgra duální
		0	92	12
odpovědí celkem:				104

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Tabulka č. 4 je obsahově svázána s tabulkou č. 2, kdy dotazovaní pracující ve společnosti po dobu maximálně 4 let jsou ve valné většině případů ti mladší. I sám autor pracuje ve společnosti přes 5 let a řadil by se tak do skupiny nejpočetnější. 63 % respondentů setrvává ve společnosti po dobu minimálně 5 let. Z průzkumu je také možné vyčíst spíše dlouhodobou spokojenost se zaměstnavatelem, protože pokud by byli nespokojení, zaměstnání by již změnili.

Tabulka č. 4: Délka doby zaměstnání.

počet odpovědí:	do 1 roku	1 - 4	5 - 9	minim álně 10 let
		4	36	59
odpovědí celkem:				104

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V závěrečné tabulce této podkapitoly, která se věnuje výzkumnému vzorku, je zdokumentovaná skutečnost, že autor se dotazoval respondentů především na pozicích řadových zaměstnanců, případně jejich vedoucích. Jsou to skupiny, které jsou povahou pracovní činnosti a pozice podobné s pracovní činností a pozicí autora.

Tabulka č. 5: Pracovní pozice.

počet odpovědí:	řadový zaměstnanec	management	
		91	13
odpovědí celkem:			104

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

4.4 Průzkumná metodika

Autor bral v potaz při výběru metody zkoumání více faktorů. Těmito faktory byly zejména rychlost, přehlednost, možnost oslovení co nejvíce respondentů různého věku, pohlaví, místa působnosti (v rámci celé ČR) a také finanční náklady. Jelikož autor použil metodiku, na jejímž základě budou informace použity k potvrzení či vyvrácení hypotéz, použil autor metodu písemného dotazníkového šetření. Pozitiva této metody vnímá autor především v oblasti ochotnosti dotazovaných písemný dotazník vyplnit a dalším pozitivem je anonymita spojená s tímto vyplňováním. Díky té, se dá určit, že odpovědi byly vyplněny upřímně beze strachu z postihu v návaznosti na případnou kritiku zaměstnavatele. Anonymita byla respondentům přislíbena i v průvodním dopise, kde mimo jiné autor instruoval dotazované, jakým způsobem dotazník vyplnit. Současně byli respondenti seznámeni o účelu tohoto dotazníku. Otázky byly stručné a jasné a byly uzavřeného typu. Autor byl pozitivně překvapený poměrně vysokou návratností dotazníků a tuto skutečnost přičítá nejen písemné podobě dotazníku ale také skutečnosti, že s mnoha dotazovanými se autor osobně zná. Tato skutečnost zřejmě přispěla i k tomu, že cca 30% dotazovaných se přihlásilo o vyhodnocení dotazníku.

4.5 Časová organizace průzkumu

Otázky a hypotézy byly vytvořeny v měsíčním předstihu. Důvodem této časové rezervy bylo poskytnutí dostatečného času pro vyplnění respondenty a také dostatek času pro jejich vyhodnocení autorem. Jako první rozdal autor písemné tištěné dotazníky na pracovišti, kde působí, s prosbou o vyplnění do jednoho týdne. Autor si určil rezervu jeden týden na situaci, kdy by neměl ani po týdnu dostatečný počet dotazníků. Aby předešel špatné návratnosti, dotazované během týdne dvakrát urgoval a tyto dotazníky skutečně do týdne obdržel všechny vyplněné. Návratnost těchto dotazníků byla tedy stoprocentní.

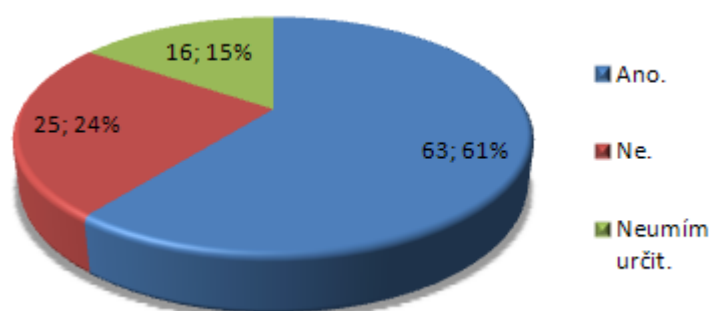
Zbylé dotazníky byly během téhož dne rozeslány e- mailem. Dotazník byl anonymní, a aby autor dostal tohoto slibu, měli dotazovaní možnost odevzdat dotazník formou odeslání z autorem předem připravené e -mailové schránky určené k tomuto účelu. Je zajímavé, že tuto možnost nevyužil ani jeden z dotazovaných a všechny

vyplněné dotazníky přišly z klasického firemního e- mailu, na který byl dotazník zaslán. Pro autora byla forma elektronického zaslání písemných dotazníků jednodušší, především z časových a mobilních důvodů, ale potvrdil si svou osobní hypotézu, že když se na lidi nevyvine přiměřený tlak, tak sami určité věci neinicují. Ze 120-ti dotazníků obdržel po prvním týdnu pouhých 18 dotazníků. Na základě následných urgencí s prosbou o vyplnění a vysvětlení důležitosti potřeby během následujícího týdne dorazily dotazníky zbylé. návratnost dotazníků zaslanych elektronicky tedy nebyla tak úspěšná, jako v případě osobního odevzdání, ale v konečném důsledku dostačující.

4.6 Výsledky průzkumu

Otázka č. 1: „*Jste povinni být na Vaší pozici odborně kvalifikováni?*“

Graf č. 1: Nutnost odborné kvalifikace



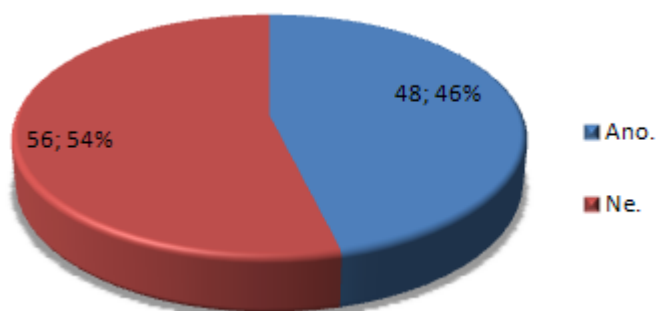
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Ze všech došlých odpovědí si 3/5 dotázaných (63 ze 104 odpovědí) myslí, že na jejich pozici je třeba být kvalifikován. Autor s nimi souhlasí a překvapuje je čtvrtina negativních (25 odpovědí) a 15 % odpovědí bez jasného určení. Každý, kdo je organizací přijímán na určený post v telekomunikační společnosti, je školen několika způsoby k tomu, aby se dokázal vyznat v portfoliu služeb či produktů a aby tak měl předpoklady kvalitně nabízet a prodávat tyto služby. Nejedná se pouze o 1 vstupní proškolení, jedná se o systém vzdělávání, který je uplatňován a požadován v celé délce trvání pracovního vztahu. Vzhledem k neustále se měnícím trendům na trhu a díky tomu i přizpůsobení nabídky služeb, je to logické. Autor se domnívá, že odpovědi, které nebyly kladné, uvedli zřejmě zaměstnanci, kteří samotné seznámení s produkty

nepovažují z různých důvodů za odbornou kvalifikaci. V této skupině jsou však zřejmě i provozní zaměstnanci, kteří odbornou kvalifikaci skutečně mít nemusí.

Otázka č. 2: „*Usnadňujete si práci nahrazením nastavených pracovních postupů svými postupy?*“

Graf č. 2: Usnadňování si práce

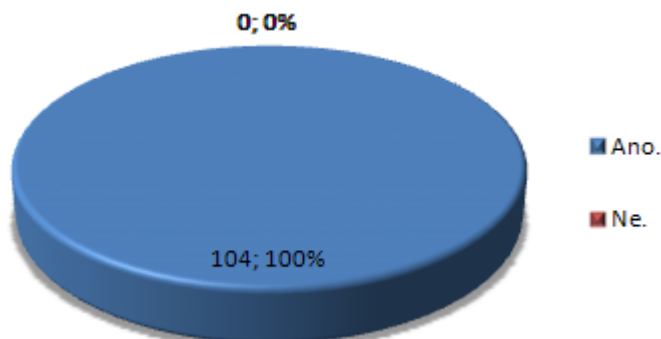


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

U této otázky jsou odpovědi téměř stejně zastoupeny (56 odpovědí kladných, 48 záporných). Je zde zřejmý rozpor mezi 2 skupinami zaměstnanců. Na 1. straně jsou ti, co věří nastaveným postupům a snaží se je beze zbytku doržovat, protože se zároveň bojí postihů v případě, kdy by jim byla určitá svévole dokázána nebo jednoduše nastaveným postupům věří a věří i faktu, že dodržování postupů má svůj důvod. Na 2. straně je skupina pracovníků, kteří si uvědomují někdy zkosnatělou osnovu pracovního postupu. Ve většině případů však tato skupina věří svému úsudku a správnosti svých rozhodnutí, které někdy šetří něčí peněženku, nebo čas, nebo je jen ušetří zbytečné administrativy.

Otázka č. 3: „Uplatňuje Váš zaměstnavatel sankce při porušení nastavených pracovních standardů?“

Graf č. 3: Uplatňování sankcí za pracovní nekázeň

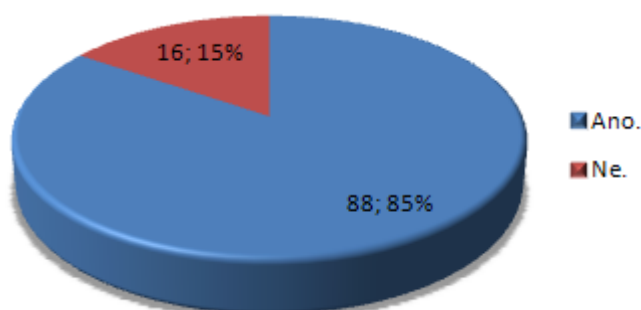


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z odpovědi na tuto otázku (všech 104 respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně) lze vyčíst několik věcí. Zejména to, že zaměstnavatel má nastaveny určité standardy kvality a určených postupů. Dále také, že zaměstnavatel má určitý systém kontroly (z předchozí otázky víme, že kontrola není 100 %), ověřování a v souvislosti s tím i to, že byly stanoveny určité sankce a postupy udílení sankcí. Zaměstnanci jsou si také těchto sankcí vědomi. Při zjištění svévolie nebo nedostatku je zaměstnanec zaměstnavatelem sankcionován buď ve formě upomínky, odebráním osobního ohodnocení, vytýkacím dopisem a jinými způsoby.

Otázka č. 4: „Vnímáte míru dokumentace (v papírové či elektronické formě) k výkonu Vaší práce jako nadměrnou?“

Graf č. 4: Nadměrná byrokracie při práci

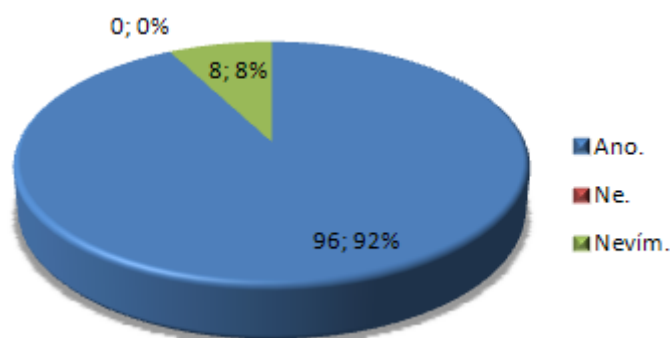


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Přemíra byrokracie v České republice je stále ukotvena. Jak nám vypovídá 88 hlasů ze 104, tak i zaměstnanci tento fakt vnímají a staví se k tomu velice kriticky. Ačkoli se společnosti snaží o snižování míry byrokracie, lidově hlavně tzv. papírování, právní řád tuto snahu maří. Bez legislativní možnosti snížit míru dokumentace, nelze kvalitně s byrokracií bojovat. Byrokracie a archivace dat má ale i pozitivní ohlasy. A to zejména při kontrole, plánování, analýzách a strategických rozhodnutích. Také při dohledávání chyb či odhalování trestné činnosti. To jsou ale důvody, které řadový zaměstnanec nepovažuje za relevantní pro požadavky větší míry dokumentace při své práci. Tyto klady oceňuje tedy spíše management, jemuž autor přisuzuje oněch 16 záporných odpovědí.

Otázka č. 5: „*Pořádá Váš zaměstnavatel nevýdělečné akce pro širokou veřejnost?*“

Graf č. 5: Pořádání akcí pro veřejnost

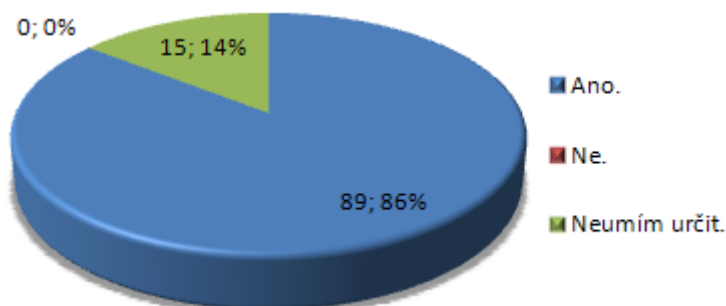


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

U této otázky autor sám přisuzuje 8 negativních odpovědí spíše nezájmu zaměstnanců než všeobecné nevědomosti. Organizace, ve které autor i respondenti pracují, si zakládá na dobrých vztazích s veřejností a má bohatý sociální program. Je také partnerem sportovních, kulturních a vzdělávacích akcí. V kontextu této práce lze konstatovat, že v organizaci hraje významnou roli tzv. Corporate Social Responsibility, česky sociální zodpovědnost firem. Neboť si organizace uvědomuje, že má-li mít určitý potenciál pro veřejnost, musí v očích veřejnosti dobrý odkaz. Sociální programy jsou důležité i z hlediska srovnávání a zlepšování služeb, přímé odezvy od zákazníků, sledování nových trendů a objevování nových příležitostí.

Otázka č. 6: „Myslíte si, že Váš zaměstnavatel klade důraz na ochranu životního prostředí?“

Graf č. 6: ochrana životního prostředí

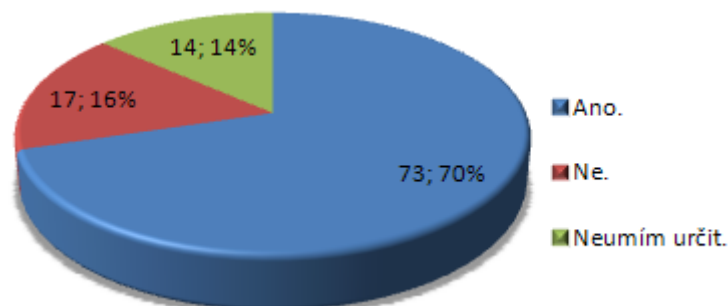


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Enviromentální odpovědný přístup firem a s tím související i příkladné chování odrážející se i v denním pracovním životě každého zaměstnance se postupně i v Evropě dostává do popředí. To potvrzuje i přesvědčivá většina dotazovaných (89 ze 104 odpovědí). Firma si na takovém jednání zakládá a podporuje si tím pověst odpovědné korporace. Důrazem k ochraně životního prostředí mohou být aktivní kroky jako šetření papíru, elektřiny a provozování hospodárných budov a zařízení, ale také kroky zabývající se propagací a prevencí. Zbýlých 15 respondentů si dle autora zřejmě myslí, že firma se v této oblasti angažuje pouze pro dobrý dojem ze strany veřejnosti a že v kvalitních opatřeních má stále rezervy.

Otázka č. 7: „Dá se podle Vás označit činnost zaměstnavatele jako poctivá?“

Graf č. 7: Poctivost zaměstnavatele

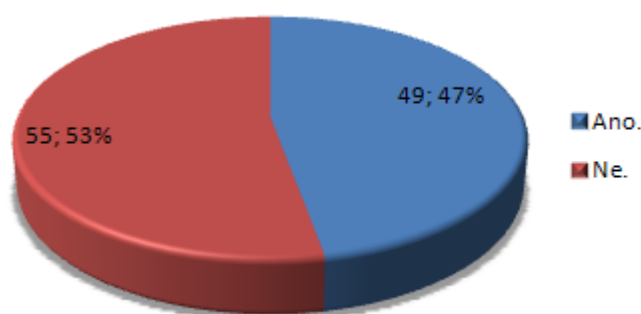


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

U této otázky dochází k vyššímu rozporu. Jako poctivou činnost, kterou lze označit například odpovídající kvalitu za odpovídající cenu nebo morální přístup k zákazníkům, označilo 73 respondentů ze 104. Zbytek respondentů na tuto otázku odpověděl neurčitě, nebo dokonce záporně (14 respondentů neumí určit a 17 respondentů nepovažuje činnost zaměstnavatele za poctivou). Autor se domnívá, že záporné odpovědi souvisejí s určitou mírou manipulace se zákazníkem, ke které může při nabízení služeb docházet, nebo s nekalými praktikami, „kamarádčkováním“ či korupcí, se kterou se při působení v organizaci setkali. Ideální odpovědí by byla 100 % jistota poctivosti zaměstnavatele, ale takový stav už vylučuje stále větší tlak na zisk.

Otázka č. 8: „Setkal jste se ve Vaší organizaci s korupcí?“

Graf č. 8: Korupce ve firmě



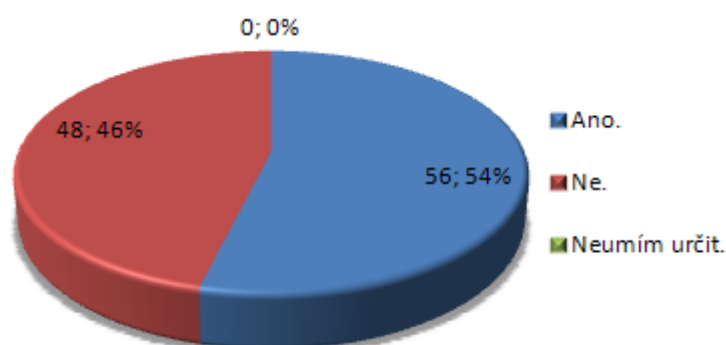
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Při uvedení této otázky byl autor sám velice zvědav na počet kladných odpovědí a číslovkou 49 byl trochu překvapen. S určitým přiznáním sice počítal, protože situace korupčního jednání zavedená v české společnosti neutichá. Už několikrát se zprostředkovaně setkal například se zvýhodněním nějakého kandidáta na základě protislužby, známosti apod. Jako korupční jednání lze podle autora označit i nadstandardní tuzér při urychlení zavádění některých služeb, kdy se např. dá zkrátit čekací lhůta díky legitimním přístupům zaměstnance do informačního systému, což ale není standardní postup. Možná i díky tomuto chování, které v určitém smyslu odráží zkušenost veřejnosti s tímto fenoménem ve všech oblastech rodinného a především pracovního života, mnozí označili zkušenost s úplatkářstvím jako faktickou. Pokud ovšem k takovému jednání dochází v takové hojné míře, nelze označit styl řízení jako

funkční a dobře ošetřený. Systémy kontroly zde v otázce korupce, jejího odhalování a penalizace výrazně selhávají.

Otázka č. 9: „Vzdělává Váš zaměstnavatel zaměstnance systematicky?“

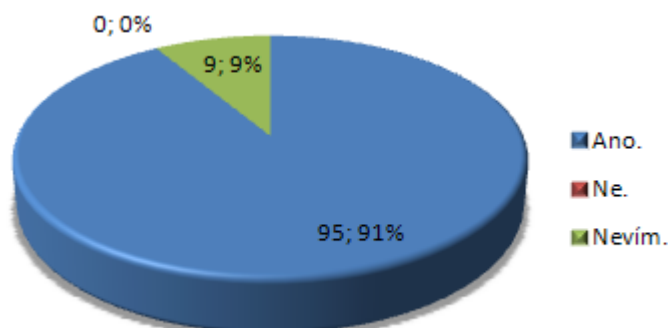
Graf č. 9: Systematické vzdělávání



Zde je autor navzdory nejednoznačným odpovědím (56 kladných a 48 záporných) přesvědčen o využívání systematického vzdělávacího systému. Společnost si zakládá na příslušné odbornosti svých zaměstnanců a v rámci pracovních povinností jsou zahrnuty i systémy virtuálních univerzit a e-learningu, který musí absolvovat každý zaměstnanec. Jako u každého systematického vzdělávání dochází k pravidelnému ověřování stávajících a nových znalostí a na základě vyhodnocení poté dochází k úpravě učební osnovy nebo přístupu. Mnozí zaměstnanci však tyto povinnosti bere jako přirozenou součást v rámci pracovních vztahů a neuvědomuje si, že jde o tzv. systematické vzdělávání na základě určitých vzdělávacích potřeb, které jsou průběžně analyzovány z výsledků a komunikace se zákazníky. Mnozí jsou přesvědčeni a mylně, že systematické vzdělávání se týká pravidelných placených fyzických kurzů. Autor tedy míní, že společnost zaměstnance systematicky vzdělává, ale nedokáže o této skutečnosti efektivně zaměstnance informovat. Je ale otázkou na další úvahy, zda tuto skutečnost zaměstnanec vlastně potřebuje vědět.

Otázka č. 10: „Nabízí Váš zaměstnavatel účast na firemních vzdělávacích akcích (teambuilding, workshop, apod.)?“

Graf č. 10: Nabídka firemních vzdělávacích akcí

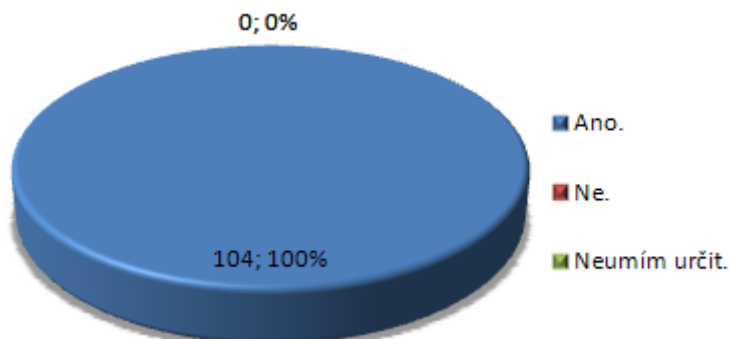


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Jak vyplynulo z přijatých odpovědí, tak povědomí o výše zmíněných firemních vzdělávacích akcích je značné (95 kladných odpovědí). Je opravdu jen hrstka těch zaměstnanců, kteří o akcích typu teambuildingu nebo workshopu nevědí nic určitého. Zaměstnavatel tyto akce pořádá z důvodů stmelení kolektivu, lepší kooperaci mezi jednotlivci, odreagování, vytvoření silnějšího pouta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tedy loajality, a v neposlední řadě z důvodu školení. Na tyto akce je třeba se dobrovolně přihlásit. Někteří nepovažují za důležité se zúčastnit nebo neměli příležitost. 9 nerozhodných odpovědí je tedy autorem přičítáno začátečníkům, zaměstnancům lhostejným nebo nepozorným, neboť tyto nabídky jsou rozepisovány managementem do firemních e-mailových stránek zaměstnanců, čímž má být tedy zajištěna jistota informovanosti. Tyto akce jsou většinou přijímány velice pozitivně a nesou pozitivní výsledky.

Otázka č. 11: „*Jsou Vaše znalosti potřebné k výkonu práce pravidelně ověřovány (zkouška, certifikace, virtuální univerzita, apod.)?*“

Graf č. 11: Pravidelná verifikace znalostí

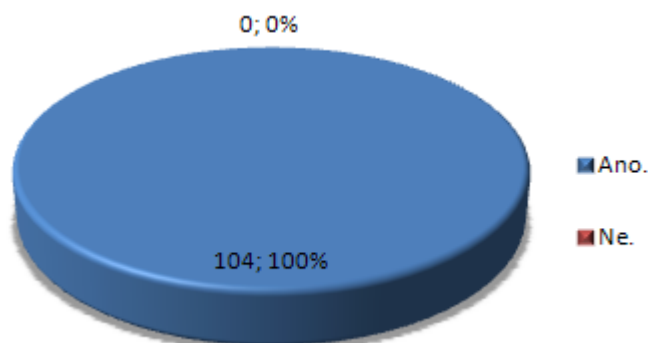


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Jak ukazuje jednomyslná souhlasná odpověď na tuto otázku, tak systém vzdělávání a pravidelného ověřování zavedených postupů, trendů a znalostí souvisejících s novými produkty a službami je nedílnou součástí společenské pracovní kultury a zaměstnanci jsou se skutečností pravidelného kontrolování znalostí seznamováni již během přijímacího pohovoru. Jde o samozřejmost nastavenou vedením firmy již několik let zpět. Pravidelné ověřování totiž slouží k odbornosti prodejců a tím pádem i k získávání nových klientů, respektive ke zvyšujícímu se množství využívaných služeb. Ne ve všech firmách je na vzdělávací systém kladen tak vysoký nárok. Za špatné výsledky při skládání těchto zkoušek a testů jsou ukládány opravné termíny, popřípadě určitá sankce.

Otázka č. 12: „*Jste nuceni aktivně využívat informační systémy k výkonu práce (intranet, infonet, apod.)?*“

Graf č. 12: Využívání informačních systémů

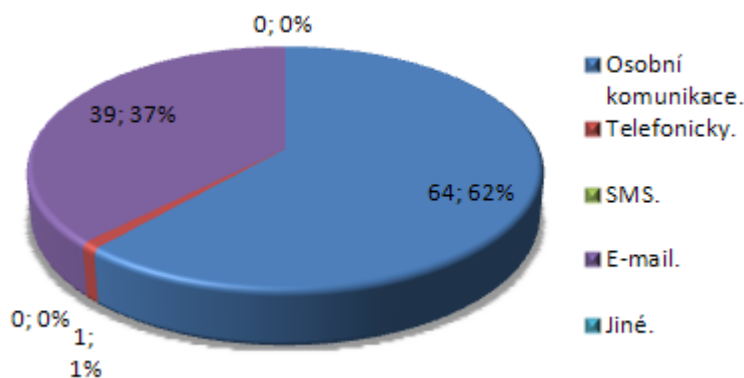


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Práci v informačních systémech jsou nuceni používat všichni dotazovaní. Pomocí firemního intranetu a infonetu zaměstnavatel své zaměstnance informuje o změnách a novinkách, o plánování směn. I při samotné práci je nutné informace o službách vyhledávat a také zadávat změny do centrální databáze. To kvůli lepší a okamžité zpracovatelnosti. Díky omezeným přístupům lze také směřovat určité informace určitým skupinám zaměstnanců, čímž je efektivita využití dat a informací na velice vysoké úrovni.

Otázka č. 13: „*Jaký z těchto prostředků nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.*“

Graf č. 13: Forma komunikace s nadřízeným

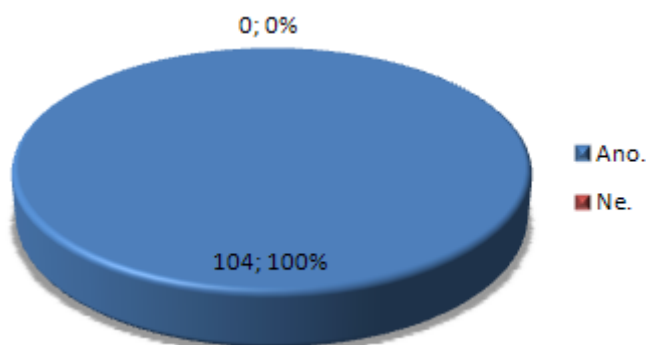


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Autorem predikovaná odpověď, že se v nejvyšší možné míře využívá ke komunikaci osobní komunikace, se potvrdila v 62 %, což odpovídá 64 hlasů ze 104 možných. Je to dáno především firemní kulturou na jednotlivých pracovištích. Neboť pro většinu oslovených, tzv. řadové pracovníky, je jejich nadřízený přítomný na pracovišti a je proto nejsnadnější komunikovat osobně, což má za klad i minimalizaci desinterpretace předaných informací. 39 respondentů komunikuje se svými nadřízenými pomocí elektronické pošty. Autor přičítá tento fakt vytíženosti některých pracovišť, kde je elektronická forma komunikace rychlejší a efektivnější, protože si ji může pracovník přečíst ve chvíli volna. To samé platí i pro manažery, kteří si tam mohou lépe organizovat využití času. Výjimku tvoří 1 respondent, který komunikuje s nadřízenými telefonicky.

Otázka č. 14: „Podporuje Vás zaměstnavatel ve využívání informačních technologií služebním HW (mobilní telefon, notebook, tablet, apod.)?“

Graf č. 14: Firemní podpora pomocí HW



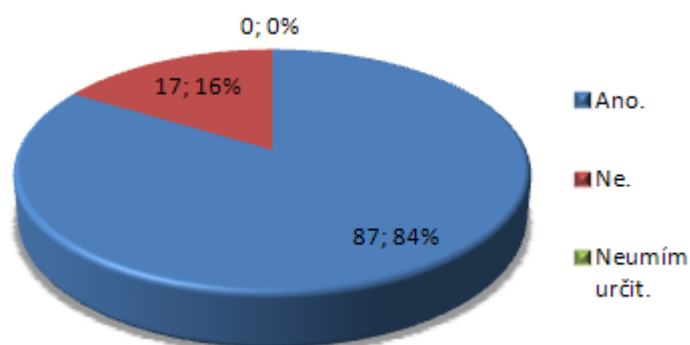
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Jednomyslná odpověď signalizuje, že zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje plnou technickou podporu. To potvrzuje i autor, kterému také firma propůjčuje v rámci firemní podpory technickou podporu. Je to logické, protože při moderních trendech managementu je čím dál tím větší podíl informačních technologií, samotné telekomunikace na technice stojí a při službách, které zákazník požaduje, je nutné umět pracovat s technologiemi, které využívají nabízený produkt. Pokud totiž prodejce neví, jak jaká služba funguje a co vše může v rámci technologií nabízet, jde o neefektivní obchodní jednání a je pro firmu ztrátové. V současné době firma poskytuje jednotlivých

zaměstnancům technickou podporu ve formě mobilního telefonu, tabletu, notebooku, apod., konkrétní kombinace uvedených prvků je samozřejmě odlišná pro různé pozice v rámci firmy.

Otázka č. 15: „Myslíte si, že Váš zaměstnavatel pružně reaguje na aktuální trendy v oboru nebo se snaží vytvářet trendy nové?“

Graf č. 15: Pružná reakce na trendy

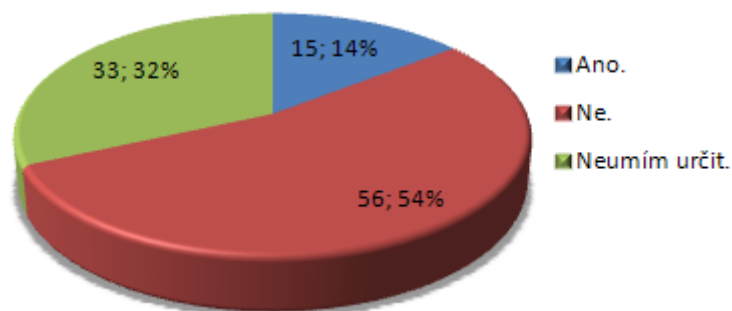


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

84 % respondentů, tj. konkrétně 87 hlasů, potvrzuje přesvědčení autora o pozici firma jako leadera na českém trhu. Firma se snaží určovat trendy a přichází s novými produkty, pro český trh mnohdy revolučními, např. neomezené volání do všech sítí za cenu pod 800 Kč, avšak díky vysoké konkurenci a dynamice trhu byla nabídka během dvou týdnů konkurencí dorovnána. Proto se snaží firma přicházet také s novými možnostmi, jak oslovit nové zákazníky a neztratit stávající. Zavádí systémy řízení takové, které jsou daleko pružnější a nabízejí daleko větší prostor pro využití potenciálu zaměstnanců. Systémy, které vedou k novátorským přístupům prodeje a individualizaci služeb, protože se zákazník stává oproti klasickým systémům prodeje částečně imunní a zároveň mnohem náročnější. Dle autora si firma úspěšně drží pozici na trhu především díky dobrému strategickému plánování.

Otázka č. 16: „Myslíte si, že se zaměstnavatel snaží využít veškerý Váš potenciál?“

Graf č. 16: Dostatečné využití potenciálu

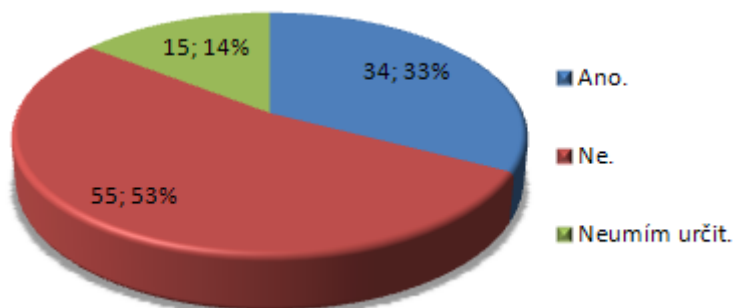


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Tato otázka nabízí spíše negativní odpovědi. 56 dotazovaných si myslí, že potenciál, kterým disponují a nabízejí zaměstnavateli v rámci pracovně právních vztahů, není plně využit. Je na širší diskuzi a další průzkum, zda názor, který zastává tato 54 % většina, je plně objektivní. Většina řadových zaměstnanců myslí, že mají výrazně vyšší znalosti a dovednosti, než které jsou schopni využít, ale osobní zkušenost autora tento pohled trochu upravuje. Dle autora má většina z této většiny o sobě příliš sebevědomý názor. Pokud jsou schopnosti řadových zaměstnanců o tolik vyšší, než kolik zaměstnavatel využívá, proč plní plány na méně než 100 %? Zaměstnavatel se snaží využít v rámci konkrétní pozice vytěžit ze zaměstnanců maximum jednoduše proto, aby měl co nejvyšší výnosy. Bonusy a motivační program jsou nastaveny podle autora dostatečně výhodně k dosahování co nejvyšších výkonů. Otázka byla sice položena ve formě: „Myslíte si, že se zaměstnavatel snaží využít veškerý Váš potenciál,“ ale k objektivnímu hodnocení odpovědí by položil autor dotazovaným ještě otázku: „Snažíte se využít veškerý Váš potenciál rámci pracovní činnosti?“

Otázka č. 17: „Myslíte si, že karierního postupu můžete dosáhnout pouze na základě pracovních výsledků?“

Graf č. 17: Karierní růst na základě výsledků

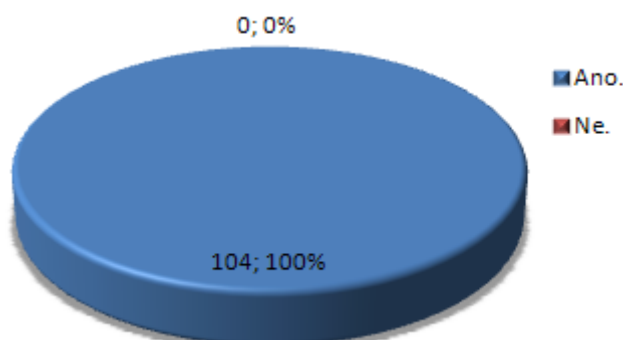


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Tato otázka podle autora jasně dokazuje, že ne všechny zavedené systémy řízení jsou objektivní a funkční. Dle autora si většina nesouhlasících respondentů, tj. 55 hlasů oproti 15 neurčitým a 34 souhlasným hlasům, spojuje tuto otázku s otázkou č. 8, tedy s otázkou korupce. Hodně lidí si dává do souvislosti karierní postup se službami přátelům, nebo za úplatu v jakékoli formě. V respondentech zřejmě zůstává pozůstatek předsudků z veřejné korupce nebo se přímo s korupcí nebo jejím náznakem při pracovních konkurzích setkali. Je také možné, že jednoduše nabyli dojmu, že o výsledku je předem rozhodnuto.

Otázka č. 18: „Jste seznámeni s požadavky ze strany zákazníků?“

Graf č. 18: Znalost požadavků klientů

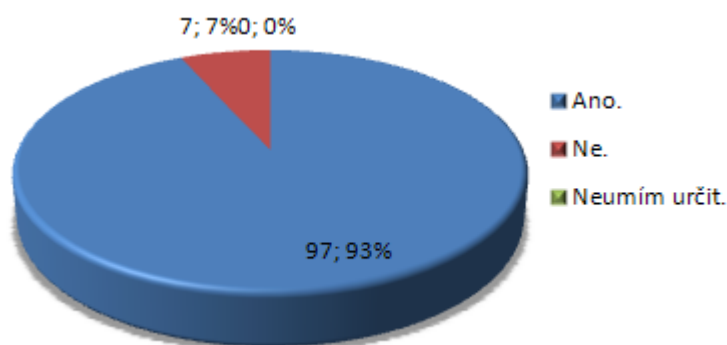


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

100 % respondentů je přesvědčeno o své znalosti požadavků zákazníků. S tím rámcově souhlasí i autor sám, a to na základě pravidelných školení a dobrého systému zpětné odezvy zákazníků. Trendy poslední doby naznačují, že stále větší pozornost je ze strany zákazníků kladena na individualizaci služeb a management tyto požadavky bere velice vážně. Kdo nevyjde zákazníkům vstříc, ten je do budoucna ztrátí. Proto byly zavedeny systémy školení a průběžného zkoušení všech dostupných informací souvisejících s požadavky zákazníků a zavedených služeb. A zaměstnavatel se snaží jakékoli opakované nedostatky spojené se zanedbáním sebevzdělávání v této oblasti minimalizovat.

Otázka č. 19: „*Pracujete v rozmanitém kolektivu (rozdílnost věku, pohlaví, rasy orientace, vyznání, apod.)?*“

Graf č. 19: Rozmanitý pracovní kolektiv



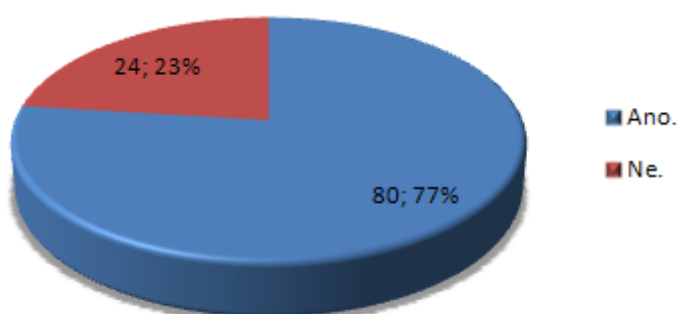
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Jak již autor několikrát nastínil, tak firma, ve které probíhal tento průzkum, je nadnárodní společnost, která je významně ovlivněna globalizací. Proto i co se týče personální politiky, snaží se aplikovat, a 97 respondentů to potvrzuje, metody rovných příležitostí. Těmi se zabývá tzv. diversity management. Autor v tomto uplatňovaném přístupu vidí několik příčin. Je to již zmíněný nadnárodní status organizace, kdy je nutné kooperovat s různými pobočkami napříč Evropou a často i dál, dále pak globální trh s komunikacemi a službami s tím spojenými, díky Evropské unii volný pracovní trh v Evropě (až na výjimky), společenská zodpovědnost veřejnosti v Evropě, která si začíná uvědomovat nutnost soužití a tolerance různých národností (především asijských), mezinárodní právní systém a v neposlední řadě i naděje managementu

vkládaná v rozdílnost povah jednotlivých skupin a tudíž kalkulovaný vyšší zisk. Autor považuje politiku rovných příležitostí v rámci pracovně právních vztahů za velice důležitou a přínosnou. Sám spolupracuje s muži i ženami, s lidmi různé orientace, náboženského vyznání, národnosti či rasy a není si vědom konfliktů vycházejících z této rozdílnosti. Spory, které zaznamenává, se nesou napříč pracovním prostředím a jejich zdrojem bývá nepochopení, odlišné názory na postupy a činnost související s prací, povahové rysy a mnohdy lidská hloupost. Autor vnímá s podivem skutečnost, že na rozdíl od firem, kde soužití různých skupin lidí funguje a vytváří zisk, je ve veřejném životě tolik rasismu, který stále roste, sílí (viz poslední rostoucí vliv ultrapravicových a nacionalistických politických frakcí) a jednou jistě přispěje k válečným konfliktům. Fungující diversity management ve firmě je pro autora zářným příkladem dobře aplikovaného moderního trendu řízení podniku.

Otázka č. 20: *Cítíte spoluzodpovědnost za firemní výsledky*

Graf č. 20: Zodpovědnost za obchodní výsledky



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Jak vyplývá z grafu z poslední otázky z dotazníku, tak 80 dotazovaných cítí spoluzodpovědnost za výsledky firmy. Je to pochopitelné, firma se snaží vzbuzovat silnou angažovanost jednotlivých zaměstnanců a při dosahování nadstandartních výkonů má dobře propracovaný motivační program, proto zaměstnanci, kteří se cítí být opravdovou součástí firmy, tak pociťují účast na výsledcích firmy. 24 dotazovaných, kteří se za výsledky necítí být zodpovědní, je podle autora skupina pracovníků, která se necítí být dostatečně motivováni, která si myslí, že jim není dán dostatečný prostor pro vyjádření svých schopností. Také to může být skupina pracovníků, která si je vědoma svých nižších výkonů nebo je v přístupu poněkud flegmatická. Autora by však zajímalo,

zda by stejně souhlasně odpověděla dotazovaná skupina respondentů i v případě, kdy by firma vykazovala dlouhodobou ztrátu, protože k zisku a úspěchům se hlásí vždy lépe než k nezdaru a ztrátě.

4.7 Interpretace a diskuze výsledků

V této podkapitole autor prezentuje výsledky vykonaného průzkumu, které sestavil na základě odpovědí na logicky uspořádané otázky z dotazníku. Každá otázka byla koncipována k potvrzení nebo vyvrácení určité hypotézy nebo hypotéz. Otázky v dotazníku strukturované do logicky navazujících skupin nekopírují přesnou návaznost jednotlivých hypotéz, ale strukturu teoretické části této práce. Mezi možnostmi propojení otázek a hypotéz se autor snažil vybrat tu nejvhodnější v součinnosti se snahou o objektivní zhodnocení, ačkoli z podstaty autorského přístupu se určité míře subjektivního hodnocení nelze vyhnout. K jednoznačnému potvrzení nebo vyvrácení hypotéz je pro průzkum důležitá pravdivost sebraných dat. Na základě plné anonymity zaručené respondentům, autor proto považuje všechny odpovědi za pravdivé a vedlejšími okolnostmi nezkreslené. Pro lepší orientaci v přiřazení otázky k hypotéze, byla autorem sestavena níže zmíněná přehledová tabulka těchto vztahů.

Tabulka č. 6: Přehledová tabulka otázek

číslo:	otázka:	hypotéza:
1	Jste povinni být na Vaší pozici odborně kvalifikováni?	1
2	Uspodňujete si práci nahrazením nastavených pracovních postupů svými postupy?	2, 3
3	Uplatňuje Váš zaměstnavatel sankce při porušení nastavených pracovních standardů?	1
4	Vnímáte míru dokumentace (v papírové či elektronické formě) k výkonu Vaší práce jako nadměrnou?	2
5	Pořádá Váš zaměstnavatel nevýdělečné akce pro širokou veřejnost?	1, 2, 3
6	Myslíte si, že Váš zaměstnavatel klade důraz na ochranu životního prostředí?	1, 2, 3
7	Dá se podle Vás označit činnost zaměstnavatele jako poctivá?	1, 2, 3
8	Setkal jste se ve Vaší organizaci s korupcí?	2
9	Vzdělává Váš zaměstnavatel zaměstnance systematicky?	1, 2
10	Nabízí Váš zaměstnavatel účast na firemních vzdělávacích akcích (teambuilding, workshop, apod.)?	1, 3
11	Jsou Vaše znalosti potřebné k výkonu práce pravidelně ověřovány (zkouška, certifikace, virtuální univerzita, apod.)?	1, 2
12	Jste nuceni aktivně využívat informační systémy k výkonu práce (intranet, infonet, apod.)?	1
13	Jaký z těchto prostředků nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným?	1, 3
14	Podporuje Vás zaměstnavatel ve využívání informačních technologií služebním HW (mobilní telefon, notebook, table, apod.)?	1, 2, 3
15	Myslíte si, že Váš zaměstnavatel pružně reaguje na aktuální trendy v oboru nebo se snaží vytvářet trendy nové?	1, 2
16	Myslíte si, že se zaměstnavatel snaží využít veškerý Váš potenciál?	2, 3
17	Myslíte si, že karierního postupu můžete dosáhnout pouze na základě pracovních výsledků?	2, 3
18	Jste seznámeni s požadavky ze strany zákazníků?	1, 2
19	Pracujete v rozmanitém kolektivu (rozdílnost věku, pohlaví, rasy orientace, vyznání, apod.)?	1, 2
20	Cítíte spoluzodpovědnost za firemní výsledky?	3

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Hypotéza č. 1 ve znění: „Zaměstnavatel aktivně využívá moderní trendy managementu“ se zabývá aplikací výše zmíněných jednotlivých moderních přístupů řízení ve firmě. Otázky, které se k této hypotéze vztahují, jsou otázky č. 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18 a 19. Mezi ty nejdůležitější autor vyzdvihuje především otázky zaměřené na vzdělání, práci s informacemi, sociální zodpovědnost firem a rovné příležitosti. Všechny otázky tuto hypotézu potvrzují poměrně výraznou převahou nežádoucí atakující 100 % potvrzujících odpovědí. Autor na základě dlouholeté praxe v této organizaci předpokládal podobný výsledek. Výjimku tvořila otázka č. 9: „Vzdělává Váš zaměstnavatel zaměstnance systematicky“, kde poměr odpovědí 56 : 48 ve prospěch kladné odpovědi jasný výsledek neurčuje. Další výjimku tvoří otázka č. 13: „Jaký z těchto prostředků nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným?“, kde pro osobní komunikaci hlasovalo 64 respondentů oproti e-mailové komunikaci, kterou upřednostnilo 39 dotazovaných.

V návaznosti na zmíněné moderní přístupy řízení v teoretické části práce bylo potvrzení této hypotézy očekáváno. Aplikace informačního managementu, znalostního managementu, managementu kvality, CSR, diverzity managementu a strategického managementu je pro firmu důležitá pro uplatnění na současném trhu. Proto firma implementuje takové formy řízení, které podporují zkvalitňování služeb a atraktivitu produktu a v podstatě celé firmy v očích veřejnosti. Díky globalizaci, existenci volného pracovního trhu a upírání zraku veřejnosti na rovnoprávnost je i organizace nucena vytvářet rovnoprávné pracovní podmínky, což je hodnoceno jako potřebné a zodpovědné. Stejný zodpovědný přístup platí i v otázkách přístupu firmy k životnímu prostředí. Také tempo, které konkurence neustále zvyšuje, nutí firmu vytvářet nové přístupy tak, aby obstála a udržela si náskok. Autor tuto skutečnost vnímá jako plánování pro další možnost plánování. Firma v oboru, která v současné době určuje trendy, musí počítat s tím, že konkurence to, co je úspěšné, okopíruje a náskok firmy tak snižuje. Autor považuje za pozitivní, že zaměstnanci vnímají zaměstnavatele jako „silného strategického hráče“, který díky neustálým inovacím získává stále silnější pozici na trhu.

Otázky spojené s 1. hypotézou byly koncipovány tak, aby při kladné odpovědi hypotézu potvrdily a při odpovědi negativní tuto hypotézu vyvrátily. Odpovědi

respondentů byly převážně kladné, tudíž se respondenti s výše zmíněnými moderními přístupy managementu ve firmě setkávají a 1. hypotéza tak byla jednoznačně potvrzena.

Hypotéza č. 2: „Zaměstnavatel má v aplikaci moderních přístupů managementu značné rezervy“ se zabývá tím, jak efektivně dokáže firma zmíněné moderní přístupy naplňovat. Zmíněné hypotézy se týkají otázky č. 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18 a 19.

Autor osobně na základě vlastních odpovědí na otázky z dotazníku sestavil tuto hypotézu a byl přesvědčen, že ji dotazovaní taktéž potvrdí. Při vyhodnocení dotazníku však byla tato hypotéza respondenty vyvrácena. Autor tento rozpor přisuzuje svému zájmu o management a bližšímu seznámení se s teorií jednotlivých přístupů, kterou je ovlivněn. I díky tomu hraje významnou roli i kritický přístup autora. Jako příkladem mohou být jeho pochybnosti u otázky č. 7: „Dá se podle Vás označit činnost zaměstnavatele jako poctivá,“ kde autor vnímá určité praktiky prodeje jako cílenou manipulaci a určité marketingové jednání firmy jako zavádějící, proto mu jednání firmy připadá jako nepoctivé, ale 70 % respondentů s ním nesouhlasí, což je zásadní rozkol.

Jako značnou rezervu autor vnímá porušení či nedodržení stanovených přístupů, který mají nezanedbatelný vliv na fungování, zisky a stanovené cíle podniku. Jako příklad autor uvádí CSR, kde je zásadní vnímání zákazníků společnosti a kdyby na základě otázek byla tato hypotéza potvrzena, mělo by to zásadní vliv na fungování podniku z hlediska vnímání zákazníka, který vlévá do firmy kapitál. Stejně tak má vliv pohled veřejnosti na jakoukoli diskriminaci, kterou diversity management již v základech popírá. I proto otázky v dotazníku situované na tato témata hypotézu vyvrací. Hypotézu stejně tak jasně vyvrací odpovědi týkající se informačního managementu, na jejichž základě autor konstatuje, že informační management je ve své zavedené podobě bez výrazných slabin. Díky promyšlenému systému informačního managementu jsou k dispozici aktuální a správné informace, které jsou důležité i z hlediska kvality, vzdělání (virtuální univerzita, katalog kurzů, apod.) a strategického plánování. Tyto systémy řízení jsou ve vzájemné symbióze a tvoří ucelený funkční systém.

I přesto, že zaměstnanci jsou přesvědčení o firemní neschopnosti využít všechny jejich potenciál a nevyužít jejich pracovní výsledky ve prospěch kariérního růstu,

domnívá se autor, že pravý důvod v jejich smýšlení je nadměrné sebevědomí. Obstojné zvládnutí práce v rámci jejich pozice totiž není pro firmu dostatečným předpokladem ke zvládnutí složitějších činností svázaných s vyšší pozicí. Závažným problémem, který potvrzuje hypotézu č. 2, je ale korupce, s kterou se ve firmě setkalo téměř 50 % dotazovaných. Autor by vyhodnocení otázky o přítomnosti korupci, kterou do určité míry očekával, považoval za negativní a vážný jev i v případě, kdy by toto procento bylo i velice nízké. S korupcí je nutné bojovat, ale vzhledem k rozšířenosti, možná též tiché tolerance a nemožnosti 100 % kontroly, nepovažuje autor tuto otázku jako rozhodující při vyhodnocení této hypotézy, i když se jí nepochybně týká.

Hypotéza č. 2 byla na základě interpretace výsledků vyvrácena.

K vyhodnocení **hypotézy č. 3 ve znění: „Využití moderních přístupu managementu vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců“** slouží otázky č. 5, 6, 7, 10, 13, 14, 16, 17 a 20. Autor zvolil angažovanost záměrně, neboť si je vědom důležitosti tohoto jevu, který má pozitivní vliv na výsledky a spokojenost zaměstnanců. Díky angažovanosti ze sebe vydávají to nejlepší a v ideálním případě pokládají cíle firmy za své. Toto potvrzuje zejména otázka č. 20: „Cítíte spoluzodpovědnost za firemní výsledky,“ kdy drtivá většina 80 respondentů odpověděla kladně. Není tajemstvím, že mnoho velkých korporací podporuje humanitární aktivity svých zaměstnanců nemalými finančními částkami a ti podporující dobrou věc zároveň zviditelňují sponzora, tj. zaměstnavatele. Díky tomuto zaměstnavatel podporuje i iniciativu zaměstnanců, kteří se díky této podpoře a pocitu užitečnosti angažují. Dle dotazníku se jedná hlavně o ochranu životního prostředí a o další akce pro širokou veřejnost (například humanitární sbírky, výpomoc seniorům, nemocnicím, domovům pro děti a mládež, apod.).

I jiné aktivity podporují zvýšený zájem zaměstnanců o činnost organizace. Velký prostor nabízí firemní vzdělávací akce, kdy jsou zaměstnanci vzdělávání rozmanitými školeními spojenými se zábavou a odreagováním. Tyto akce také stmelují kolektiv a nabízí možnost přímé konfrontace názorů s nadřízenými a kolegy. Angažovanosti v tradičním pojetí managementu, kde byl výrazný podíl byrokracie a rutinní pracovní činnosti, se dosahovalo s obtížemi. Na lidský zdroj nebyl brán takový zřetel, což dokládá i stereotypní robotická práce ve Fordových továrnách. Dnešní pojetí managementu si lidského zdroje cení a uvědomuje si význam loajality a účastnosti

zaměstnance. Proto jej podporují nadstandartními benefity, jako jsou stravenky, služební hardware (mobilní telefon, tablet, notebook, automobil), soutěže, vstřícnou komunikací, apod., což je doloženo odpověďmi na otázku č. 14: „Podporuje Vás zaměstnavatel ve využití informačních technologií služebním HW (mobilní telefon, notebook, tablet, apod.)“ a odpověďmi na otázku č. 13, která informuje o většinovém využívání osobní komunikace. Také obraz poctivosti firmy, potvrzený respondenty v dotazníku, logicky přispívá k motivaci zaměstnance podávat vyšší výkony.

Firma si dlouholetou zkušeností odůvodnila důležitost této podpory a využívá k tomu moderní přístupy, protože spokojený angažovaný zaměstnanec je pro ni obrovským přínosem. Hypotéza č. 3 je tedy jednoznačně potvrzena.

4.8 Závěry průzkumu

Výsledky provedeného šetření dosažené dotazníkovou metodou prokázaly používání moderních trendů řízení, což dokládá potvrzení 1. hypotézy, a jejich vliv na účastnost zaměstnanců, což dokládá potvrzení hypotézy č. 3. Nicméně ačkoli dochází ke snaze vedení firmy o dokonalou aplikaci jednotlivých přístupů managementu, tak u některých přístupů managementu není teorie stále zcela naplněna.

Dle autora se jasně ukázalo, že firma se snaží vybrané metody kombinovat s tradičními, protože platná legislativa neumožňuje určité kroky spjaté s tradičními systémy řízení vyloučit (například archivační doba dokumentů). V současné době proto nelze stavět pouze na moderních přístupech, ale logicky jejich uvádění navazuje na systémy tradiční. Některé nastavené systémy řízení, například informační a strategický management, jsou v současné době velice dobře propracovány, avšak průzkum také prozradil nešvar českého prostředí, které trvalo, trvá a zřejmě trvat bude, a tím je korupce. Obecně se však dají moderní trendy řízení hodnotit velice pozitivně a hlavně efektivně.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce, které si autor zvolil, byly moderní trendy managementu určitého konkrétního podniku, svého zaměstnavatele. Práce byla pojata jako teoreticky – analytická, kde byly za pomoci odborné literatury zevrubně popsány jednotlivé přístupy managementu a následně bylo určeno jejich využití v praxi.

Pod supervizí vedoucí bakalářské práce byl autorem sestaven následující cíl:

„Za pomoci dostupné literatury a dotazníkové metody definovat nové trendy managementu v telekomunikační společnosti čítající více než 1000 zaměstnanců. Teoretická část určí tyto trendy, jejich možnosti a využití, nabídne příklady využitelné v praxi. Práce srovná historické pojetí řízení firem s nynějšími postupy a metodami. Praktická část na základě dotazníkového výzkumu vyhodnotí negativa a pozitiva nových trendů aplikovaných ve firmě.“

V teoretické části se autor zabýval vybranými přístupy managementu. K jejich samotné stručné charakteristice považoval autor za nutné zmínit základní pojmy, které se toho tématu úzce dotýkají. Bez jejich správné znalosti nelze plně chápat některé souvislosti uvedené v dalších částech práce.

V samotné teoretické části jsou uvedeny přístupy managementu v chronologické posloupnosti. Autor pokládal za logické tyto přístupy nejen rozdělit na tradiční a moderní, ale uvést je v pořadí, ve kterém se vyvíjely. Samotný formovaný vývoj tradičních přístupů managementu byl totiž silně ovlivněn historickými událostmi. Základy managementu byly ovlivněny populační explozí, průmyslovou revolucí a tím masovým zaměstnáváním lidí, proto muselo dojít k zavedení a posléze změnám přístupů v jejich řízení. Díky poptávce po masové výrobě bylo nutné řídit pracovníky tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity. Jako hlavní představitele autor uvedl Frederica Taylora a Henryho Forda u vědeckého managementu a jako představitele byrokratického managementu Maxe Webera. Zásady tohoto stylu se projevují i v současnosti, ačkoli ne v tak surové podobě, jako byly Weberem ustanoveny.

Vývoj na trhu však nabral nečekaný rozvoj a díky inovacím a informačním technologiím se otevřely cesty k novým příležitostem. Díky možnostem komunikovat a obchodovat s přáteli a hlavně obchodními partnery po celém světě začal i trh nabírat nových podob. Díky všem těmto možnostem se zvýšila konkurence a tlak na vedení

fírem majiteli. Proto se vyvinuly nové směry vedení podniků, které také respektovaly hodnotu lidského zdroje a jeho sociálně kulturní požadavky. Nové metody byly potřeba i právě kvůli informačním technologiím, kde se správa a využívání informací stala pilířem dnešních systémů a hlavně strategického plánování. Také dnes již nepomíjitelná zodpovědnost vlád, veřejnosti a řízení firem vůči lidem, životnímu prostředí a společnosti vyústila ve všeobecnou zodpovědnost firem a management rovných příležitostí.

Pro posouzení správného využití a jeho vlivu výše uvedených moderních přístupů v praxi, autor provedl průzkum k potvrzení či vyvrácení těchto sestavených hypotéz:

- 1) *„Zaměstnavatel aktivně využívá moderní přístupy managementu.“*
- 2) *„Zaměstnavatel má v aplikaci moderních přístupů managementu značné rezervy.“*
- 3) *„Využití moderních přístupů managementu vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců.“*

Hypotézy č. 1 a 3 byly přesvědčivě potvrzeny, viz kapitola č. 4.7. Naopak hypotéza č. 2 byla autorem vyvrácena. Výsledky průzkumu poukázaly na rozpor názorů dotazovaných a autora, který předpokládal, že hypotéza bude taktéž potvrzena (viz kapitola 4.7).

Ačkoli je v bakalářské práci jasně zmíněn stálý podíl tradičních stylů řízení, tak na tomto místě bude autor hodnotit negativní a pozitivní stránky pouze moderních přístupů managementu.

Jako hlavní negativum moderních trendů řízení vidí autor v oblasti kariérního postupu zaměstnanců, kde je sice často zaměstnavatelem garantován kariérní růst na základě výsledků jejich práce a přístupu, ovšem na základě dotazníku vyplynulo, že tomu tak není. Většina dotazovaných projevila své pochybnosti nad objektivitou tohoto nastavení. Autor se domnívá a nepřímo tak potvrzuje názor respondentů, že u většiny výběrových řízení především na vyšší pozice je předem dán výsledek. Tomuto jednání by šlo podle autora předejít systematickým sledováním dlouhodobých výkonů jednotlivých zaměstnanců a jejich transparentním a tudíž veřejně dohledatelným výběrem. S tímto systémem tzv. kariérních map se již autor setkal, považuje ho za velmi užitečný, ale z jemu neznámých důvodů bylo od tohoto přístupu upuštěno.

Dalším záparem vystávajícím z dotazníku je fakt, že ačkoli jsou si zaměstnanci vědomi možnosti postihu, nedodržují pracovní postupy dané zaměstnavatelem. V této oblasti se autor zabývá myšlenkou, zda je možné zaměstnance v takové míře kontrolovat a zda je takový systém kontroly správný. V současnosti dovolují technologie a systémy kontrolovat téměř všechnu činnost, ovšem se ztrátou soukromí a neustálým tlakem. Autor proto předpokládá, že firma sama nastavila právě takové mantinely, které dávají zaměstnancům určitou volnost a pocit svěřené důvěry a zodpovědnosti. Z dotazníku vyplývá, že těchto širších mantinelů využívá zhruba polovina respondentů. I přes toto možné odůvodnění vnímá autor porušování pracovních postupů jako nepřijatelné a vidí dva možné přístupy řešení. Prvním z nich by byl zaměstnavatelem zavedený systém kontroly takový, při kterém by si toto jednání zaměstnanec nedovolil a autor je přesvědčen, že prostředků k zavedení takového systému dostatek. Druhé řešení vzhledem k moderním přístupům považuje autor za daleko vhodnější. A to je oboustranná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a navrhování nových postupů na základě této konzultace.

Otázku korupce nepovažuje autor za problém moderních přístupů, ale jako všeobecný negativní jev, jehož vymýcení nelze těmito přístupy zaručit. Kvůli vážnosti tohoto problému ji však autor považuje za nutné zmínit.

Naopak mezi hlavní klady moderních přístupů managementu autor řadí efektivitu firmy na dynamicky se rozvíjejícím trhu, kdy díky nim lze aplikovat všechny dostupné znalosti, které dnes mají vysokou hodnotu.

Již vzhledem k oboru působnosti autor řadí na první místo zavedení informačního managementu, který se zaměřuje na práci s informacemi. Ty mají vliv na správnost budoucích rozhodnutí. Tato rozhodnutí mají zpětný vliv na právě zmíněnou efektivitu firmy. Ve zmiňovaném podniku je informační management podle autora propracován důmyslně a práce s informacemi na všech úrovních je velice efektivní a pružná. Velice dobrá je i technologická vybavenost a z toho vyplývající dobrá podpora ze strany zaměstnavatele.

S informacemi souvisí aplikace dalšího moderního přístupu. Strategický přístup managementu je totiž přímo závislý na informacích, které má firma k dispozici. Bez informací nelze analyzovat, reagovat a dlouhodobě plánovat. V tomto ohledu autor vidí zaměstnavatele jako dlouhodobého lídra v oboru. Tento autorův názor sdílí i cca 85 %

dotazovaných, kteří potvrzují iniciativu zaměstnavatele v oblasti inovací. Díky tomu a dobrému systému plánování si firma drží náskok před konkurencí a v tomto ohledu lze tedy strategické řízení zaměstnavatele označit jako velice pozitivní.

Je všeobecně známým faktem, že s rozvojem společnosti roste poptávka po kvalitních výrobcích, službách a po možnosti individualizace. Je pozitivní, že všichni dotazovaní znají požadavky klientů a tím se zvyšuje pravděpodobnost skutečně nabízené kvality. Firma si zakládá na kvalitních produktech, neboť si je vědoma důležitosti fungování svých služeb a fatálních následků v případě jakéhokoli výpadku.

Autor označuje za pozitivní věnovanou pozornost výběru, vzdělání a složení zaměstnanců. Tyto faktory zajišťují organizaci obrovský potenciál vycházející jak z kvalitních znalostí, které jsou ve firmě systematicky rozvíjeny, tak z různorodého složení pracovních kolektivů. Rozmanitost povah, názorů a znalostí skýtá potenciál oslovit široké spektrum dnes již globalizovaného okruhu zákazníků. Současně se firma aplikací diversity managementu prezentuje jako nadnárodní a zodpovědná.

To potvrzují, jak bylo zjištěno z dotazníku, i pořádané akce na ochranu životního prostředí a akce pro veřejnost, které upevňují budování vztahů se zákazníky. Často tyto akce nemají pouze charakter budování mediálního obrazu, ale mají humanitární rozměr a jsou velice prospěšné nejen pro klienty, ale i pro veřejnost. Tyto akce jsou inspirativní a dle autora potřebné.

V závěru práce autor shrnul teoretickou část i výsledky provedeného průzkumu, určil negativa projevující se v moderním řízení, navrhl jejich možná řešení a také vyjmenoval pozitiva moderních trendů řízení podniků.

Proto autor považuje cíl práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

GERŠLOVÁ, Jana, 2012. *Dějiny moderního podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-080-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3802-301.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VEBER, Jaromír, 2007. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.

DONNELLY, James H., 2007. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-808-6723-945.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788086723761.

SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů.....	37
Tabulka č. 2: Věk respondentů.	37
Tabulka č. 3: Vzdělání respondentů.	38
Tabulka č. 4: Délka doby zaměstnání.....	38
Tabulka č. 5: Pracovní pozice.....	38
Tabulka č. 6: Přehledová tabulka otázek	57

Seznam grafů

Graf č. 1: Nutnost odborné kvalifikace.....	40
Graf č. 2: Usnadňování si práce.....	41
Graf č. 3: Uplatňování sankcí za pracovní nekázeň.....	42
Graf č. 4: Nadměrná byrokracie při práci.....	42
Graf č. 5: Pořádání akcí pro veřejnost.....	43
Graf č. 6: ochrana životního prostředí.....	44
Graf č. 7: Poctivost zaměstnavatele.....	44
Graf č. 8: Korupce ve firmě.....	45
Graf č. 9: Systematické vzdělávání.....	46
Graf č. 10: Nabídka firemních vzdělávacích akcí.....	47
Graf č. 11: Pravidelná verifikace znalostí.....	48
Graf č. 12: Využívání informačních systémů.....	49
Graf č. 13: Forma komunikace s nadřízeným.....	49
Graf č. 14: Firemní podpora pomocí HW.....	50
Graf č. 15: Pružná reakce na trendy.....	51
Graf č. 16: Dostatečné využití potenciálu.....	52
Graf č. 17: Kariérní růst na základě výsledků.....	53
Graf č. 18: Znalost požadavků klientů.....	53
Graf č. 19: Rozmanitý pracovní kolektiv.....	54
Graf č. 20: Zodpovědnost za obchodní výsledky.....	55

Seznam příloh

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Průvodní dopis

Dobrý den,

jmenuji se Jan Kovář a jsem studentem 3. ročníku oboru Manažerská studia – řízení lidských zdrojů na Univerzitě Jana Amose Komenského.

Prosím o vyplnění níže přiloženého dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé bakalářské práce na téma „Moderní trendy managementu podniku“. Zároveň prosím o vyplnění hlavičky.

Vyplnění, sběr a vyhodnocení dotazníku je plně anonymní.

V případě zájmu o vyhodnocení dotazníku, uveďte na konci dotazníku svůj e-mail.

Velice Vám děkuji za Váš strávený čas.

Jan Kovář, v.r.

DOTAZNÍK

Jsem: muž / žena
Věk: 18 – 25 / 26 – 30 / 31 – 40 / 50 a více
Nejvyšší dosažené vzdělání: SŠ / SŠ s maturitou / VŠ / postgraduální
V organizaci pracuji po dobu: do 1 roku / 1 – 4 let / 5 – 10 let / minimálně 10 let
Pracuji na pozici: řadového zaměstnance / v managementu podniku

Poznámka: Nehodící se, škrtněte.

1) Jste povinni být na Vaší pozici odborně kvalifikováni?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

2) Usnadňujete si práci nahrazením nastavených pracovních postupů svými postupy?

- Ano.
- Ne.

3) Uplatňuje Váš zaměstnavatel sankce při porušení nastavených pracovních standardů?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

4) Vnímáte míru dokumentace (v papírové či elektronické formě) k výkonu Vaší práce jako nadměrnou?

- Ano.
- Ne.

- 5) **Pořádá Váš zaměstnavatel nevýdělečné akce pro širokou veřejnost?**
- Ano.
 - Ne.
 - Nevím.
- 6) **Myslíte si, že Váš zaměstnavatel klade důraz na ochranu životního prostředí?**
- Ano.
 - Ne.
 - Neumím určit.
- 7) **Dá se podle Vás označit činnost zaměstnavatele jako poctivá?**
- Ano.
 - Ne.
 - Neumím určit.
- 8) **Setkal jste se ve Vaší organizaci s korupcí?**
- Ano.
 - Ne.
- 9) **Vzdělává Váš zaměstnavatel zaměstnance systematicky?**
- Ano.
 - Ne.
 - Neumím určit.
- 10) **Nabízí Váš zaměstnavatel účast na firemních vzdělávacích akcích (teambuilding, workshop, apod.)?**
- Ano.
 - Ne.
 - Nevím.

11) Jsou Vaše znalosti potřebné k výkonu práce pravidelně ověřovány (zkouška, certifikace, virtuální univerzita, apod.)?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

12) Jste nuceni aktivně využívat informační systémy k výkonu práce (intranet, infonet, apod.)?

- Ano.
- Ne.

13) Jaký z těchto prostředků nejčastěji využíváte při komunikaci s nadřízeným? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

- Osobní komunikace
- Telefonicky
- SMS
- E-mail
- Jiné

14) Podporuje Vás zaměstnavatel ve využívání informačních technologií služebním HW (mobilní telefon, notebook, table, apod.)?

- Ano.
- Ne.

15) Myslíte si, že Váš zaměstnavatel pružně reaguje na aktuální trendy v oboru nebo se snaží vytvářet trendy nové?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

16) Myslíte si, že se zaměstnavatel snaží využít veškerý Váš potenciál?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

17) Myslíte si, že karierního postupu můžete dosáhnout pouze na základě pracovních výsledků?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

18) Jste seznámeni s požadavky ze strany zákazníků?

- Ano.
- Ne.

19) Pracujete v rozmanitém kolektivu (rozdílnost věku, pohlaví, rasy orientace, vyznání, apod.)?

- Ano.
- Ne.
- Neumím určit.

20) Cítíte spoluzodpovědnost za firemní výsledky?

- Ano.
- Ne.

BIBLIOGRAFICLÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Jan Kovář
Obor:	Řízení lidských zdrojů
Forma studia:	Bakalářská kombinovaná
Název práce:	Moderní trendy managementu podniku
Rok:	2014
Počet stran textu bez příloh:	52
Celkový počet stran příloh:	5
Počet titulů českých použitých zdrojů:	10
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	0
Počet internetových zdrojů:	0
Počet ostatních zdrojů:	0