



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomika ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Jiřina Silná

Vedoucí práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiřina SILNÁ**
Osobní číslo: **E14672**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomika ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů v souvislosti s novými směry řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomikou. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraném podniku použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazník (VSM 94). Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorováním a pomocí neřízených rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění.* Praha: Grada Publishing.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti.* Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání.* Praha: Česká zemědělská univerzita.

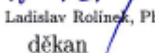
Tichá, I. (2005). *Učí se organizace.* Praha: Alfa Publishing.

Truneček, J. (2004.) *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2016

Jiřina Silná

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé diplomové práce.

Poděkování patří i panu Tišerovi, obchodnímu řediteli, který mi ochotně poskytoval informace o podniku. Také děkuji všem zaměstnancům společnosti CB PROFIL, a. s. za ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Literární rešerše	4
2. 1. Řízení lidských zdrojů.....	4
2. 1. 1. Úkoly řízení lidských zdrojů	5
2. 1. 2. Systémy lidských zdrojů.....	6
2. 1. 3. Nové trendy v řízení lidských zdrojů	7
2. 2. Oblasti řízení lidských zdrojů	7
2. 2. 1. Plánování stavu pracovníků.....	8
2. 2. 2. Získávání a výběr pracovníků	8
2. 2. 3. Hodnocení výkonu pracovníků.....	11
2. 2. 4. Odměňování pracovníků	12
2. 2. 5. Řízení kariéry	13
2. 2. 6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	15
2. 2. 7. Rozvoj manažerů	15
2. 3. Znalostní ekonomika.....	16
2. 3. 1. Znalosti a jejich řízení	18
2. 3. 2. Kulturní dimenze znalostní ekonomiky.....	20
2. 4. Intelektuální kapitál.....	22
2. 5. Učící se organizace	23
3. Metodický postup	25
4. Charakteristika vybraného podniku	30
4. 1. CB PROFIL, a. s.	30
5. Výsledky výzkumu	34
5. 1. Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
5. 2. Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Hofstedeho.....	69
5.3. Základní oblasti ŘLZ v podniku CB PROFIL, a. s.....	72
6. Diskuze k žádoucímu posunu v ŘLZ, návrhy a doporučení.....	75
7. Závěr	86
Summary	89
8. Přehled literatury.....	90
Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh a zkratk	94
9. Přílohy.....	98

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů by mělo být v dnešní době pro každou společnost na prvním místě, protože význam lidí v organizaci neustále roste a zvyšuje se jejich důležitost. Lidé jsou nenahraditelným, nejdůležitějším a klíčovým zdrojem, díky kterému, společně s dalšími zdroji (materiální, finanční, informační), může podnik dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Lidé a jejich znalosti přinášejí podniku nevyčerpatelnou konkurenční výhodu a stávají se tou nejcennější složkou, a proto je velice důležité k nim tak přistupovat a věnovat se jim, tzn., že nebudeme přijímat jen nové pracovníky a udržovat ty stávající, ale budeme klást důraz na jejich spokojenost, rozvoj, vzdělání, budeme jim vytvářet vhodné podmínky pro práci a budeme dělat vše proto, abychom si získali jejich důvěru a loajalitu.

Znalostní ekonomika je spojována hlavně se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Velké pozitivum znalostní ekonomiky je spatřováno v tom, že umožňuje zvýšit produktivitu podniku prostřednictvím inovací, zlepšení v technickém a technologickém směru a rozvoj lidského kapitálu. Konkurenční výhoda pak podniku plyne z jedinečného know-how, ve kterém by měly být zakomponovány všechny výhody, které plynou ze znalostní ekonomiky. Všechny inovace, zlepšení, nápady a pokroky jsou výsledkem lidského snažení a myšlení. A proto je bezpodmínečně nutné rozvíjet lidský kapitál a jeho potenciál, protože se tím podporuje kreativita a dochází k inovativním procesům. Lidský kapitál je pak považován za jeden z nejdůležitějších předpokladů pro úspěch podniku. Každá investice do lidského kapitálu přináší podniku prospěšné výhody.

V teoretické části práce jsou nejprve uvedeny charakteristiky řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde stručně popsány úkoly řízení lidských zdrojů, systémy lidských zdrojů a nové trendy v řízení lidských zdrojů. Poté následují oblasti řízení lidských zdrojů, znalostní ekonomika, intelektuální kapitál a učící se organizace. V praktické části práce je nejdříve věnována pozornost společnosti, která byla pro účel diplomové práce vybrána. Konkrétně se jedná o společnost CB PROFIL, a. s. Tuto společnost jsem si vybrala na základě pozitivní spolupráce při psaní dřívějších seminárních prací. Poté následuje vyhodnocení dotazníkového šetření a popis základních oblastí v řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, které byly zjištěny na základě neřízeného rozhovoru s obchodním ředitelem. Na základě analýzy dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů byly zformulovány návrhy v oblasti řízení lidských zdrojů

v souvislosti s novými trendy řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomikou, čímž byl naplněn zadaný cíl diplomové práce.

Cílem diplomové práce s názvem „Řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomika ve vybraném podniku“ byla specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou podniku CB PROFIL, a. s.

2. Literární rešerše

2. 1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně pomáhají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů je označováno jako koncepce či přístup k řízení lidí. Tvoří jednu z forem personálního řízení, od něhož se odlišuje přístupy k řízení lidí, rétorikou o souladu zájmů managementu a pracovníků a zajištění potřeb všech zainteresovaných stran (Dvořáková, 2004).

Dvořáková (2012) říká, že „v řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíš se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla výsledky.“

Řízení lidských zdrojů odpovídá manažerům na otázky, které se týkají zaměstnanců organizace. Zabývá se navrhováním pracovních míst, rozvojem zručných pracovníků, identifikací příležitostí pro zlepšení jejich výkonu a odměňováním (Bohlander & Snell, 2010).

Řízení lidských zdrojů je termín, který se odkazuje na filozofii, politiku, postupy a praktiky, které souvisejí s řízením zaměstnanců dané organizace (Sims, 2007).

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty, jak jsou lidé zaměstnáni a spravováni v organizacích. Mezi charakteristické činnosti řízení lidských zdrojů patří:

- strategické řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- sociální odpovědnost podniků,
- rozvoj organizace,
- financování, vzdělávání a rozvoj,
- řízení výkonnosti a odměny,
- zaměstnanecké vztahy (Armstrong & Taylor, 2014).

Podle Krninské (2002) řízení lidských zdrojů tvoří strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů organizace. Řízení lidských zdrojů se tak stává rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Za typické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů je možné považovat sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů, péči o kvalifikační růst pracovníků, která se rozšiřuje s důrazem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a na vysokou tvořivost a invenci, využití potenciálu jednotlivců i celé podnikové society. Řízení lidských zdrojů už není záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech, ale stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků. Významně je posilována silná podniková kultura se stimulací ke sdílení jejích hodnot, orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci. Moderní řízení lidských zdrojů se zaměřuje na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců a lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál podniku (Krninská, 2002).

2. 1. 1. Úkoly řízení lidských zdrojů

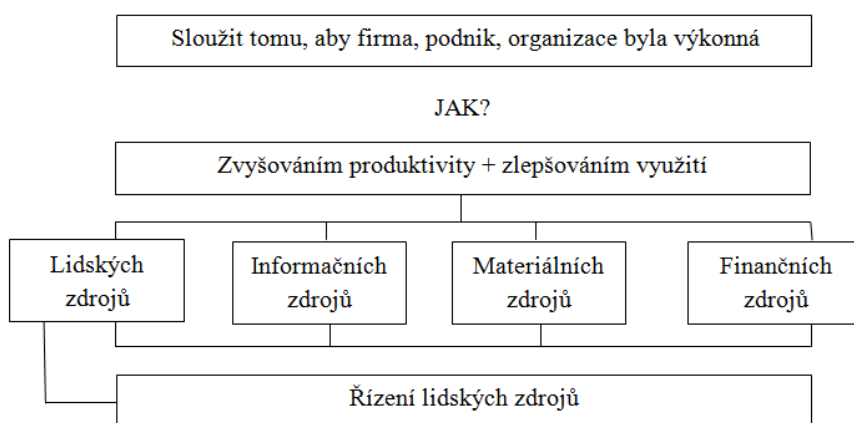
Úkolem řízení lidských zdrojů je v obecném přístupu výkonná organizace a neustále se zlepšující výkon. Pro správné fungování organizace je důležité zaměřit se na následující hlavní úkoly:

- Vytváření dynamické shody mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Jednoduše řečeno je důležité usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl jedinec neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, týká se to především optimálního využívání fondu pracovní doby a optimálního využívání pracovních schopností pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Sem patří rozvoj pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, který směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce a současně vede ke sblížení či ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace. V této souvislosti však nesmíme zapomínat na nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace. Tady sledujeme zájmy organizace, tak i zájmy pracovníka a jeho práva na slušné zacházení (is.vsfs: Personální práce a její úloha v organizaci, 2012).

Obecné úkoly řízení lidských zdrojů znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: is.vsfs.cz: Personální práce a její úloha v organizaci, 2012, str. 4

2. 1. 2. Systémy lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů pracuje díky systémům lidských zdrojů, které logicky a promyšleně propojují:

- Filozofie lidských zdrojů, které popisují klíčové a zastřešující hodnoty a základní zákonitosti, které uplatňujeme v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů, která definuje směr, kterým chce řízení lidských zdrojů kráčet.
- Politiky lidských zdrojů, které definují, jak mají být hodnoty, zákonitosti a strategie uplatňovány a prováděny v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.

- Procesy v oblasti lidských zdrojů, které obsahují formální postupy a metody, které používáme k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů, které zahrnují neformální přístupy, které používáme při řízení lidských zdrojů.
- Programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů prováděly dle plánu (Armstrong, 2007).

2. 1. 3. Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Nové trendy v řízení lidských zdrojů ukazují propojenost pěti oblastí: lidí v personálních útvarech a jejich schopnosti, procesy, které používáme k distribuci personálních produktů a služeb, kulturu personálního útvaru, jeho struktura a používané technologie. Díky těmto pěti oblastí dokážeme rychle a efektivně reagovat na změny v měnícím se prostředí a přesto dosahovat dlouhodobých strategických cílů podniku. Podnik, který chce uspět v konkurenčním boji na globálním světovém trhu, musí reagovat na změny podmínek rychleji, pružněji a chytřeji než její soupeři.

Jádrem konkurenceschopnosti na globálních světových trzích jsou inovace, organizační transformace a strategické aliance (Váchal, Vochozka & kol., 2013).

I požadavky na zaměstnance se mění. Za hlavní změny v požadavcích na firemní lidské zdroje považujeme následující:

- potřeba adaptability a flexibility,
- potřeba kreativního přístupu a rozvoj vlastních schopností,
- schopnost získat informace a s nimi také pracovat,
- naléhavost celoživotních změn v kvalifikaci,
- vyšší význam neformální autority,
- umění vést a motivovat pracovníky (Stýblo in Váchal, Vochozka & kol., 2013).

2. 2. Oblasti řízení lidských zdrojů

Požadavky, které jsou kladeny na útvary lidských zdrojů, dokazují jejich měnící se roli a rostoucí důležitost. Rozsáhlá studie požadavků na útvary lidských zdrojů v 90. letech objevila určité významné trendy, které přinášejí úspěch. Určila rámec základních požadavků na útvary lidských zdrojů, který je dán znalostmi všech možností organizace, zaváděním potřebných metod a postupů při řízení lidských zdrojů a řízením procesů

změny. Pro jakékoliv uvažování o strategii je nezbytně nutná znalost finančních, strategických a technických možností organizace (Ulrich, Brockbank, & Yeung in Dytrt, 2006).

Podle Dytrta (2006) personální zabezpečení oblasti řízení lidských zdrojů obsahuje:

- plánování stavu pracovníků,
- nábor a zajištění pracovníků,
- příprava a školení k výkonu profesí v nových podmínkách,
- příprava a zajištění systému hmotného a nehmotného odměňování,
- komunikace o realizaci projektu změn a možnostech pracovníků.

2. 2. 1. Plánování stavu pracovníků

Plánování lidských zdrojů znamená rozhodnutí o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému datu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o tom, kolik lidí je potřeba k zabezpečení určité produkce či služby (Dvořáková, 2007).

Koubek in Kociánová (2007) říká, že je důležité mít v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Aby bylo personální plánování efektivní, je potřeba dodržovat následující zásady:

- personální plány musejí vycházet ze strategických plánů organizace, tzn., že musejí být s nimi v souladu,
- organizační a personální plánování má být časově sladěno,
- personální plánování má být záležitostí celé organizace (Koubek in Kociánová, 2007).

2. 2. 2. Získávání a výběr pracovníků

Cílem získávání a výběru pracovníků je získat odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště. Obsahem výběru je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka a jeho způsobilosti těmto

nárokům dostát. Jádrem výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou bude provádět (Bedrnová & Nový, 2007).

K vyhledání pracovníků můžeme použít dvě základní formy:

- z interních zdrojů,
- z externích zdrojů.

Obě dvě formy vyhledávání pracovníků mají své výhody a nevýhody.

Mezi výhody vyhledávání pracovníků z interních zdrojů patří nízké náklady na získávání pracovníků, uchazeč dobře zná podnik a své spolupracovníky, omezení fluktuace, jasná personální politika, rychlejší obsazení místa atd.

Mezi nevýhody vyhledávání pracovníků z interních zdrojů můžeme zařadit omezený výběr zaměstnanců, vyšší náklady na vzdělávání pracovníků, podnikovou slepotu, automatické povyšování atd.

Výhody vyhledávání pracovníků z externích zdrojů jsou širší možnosti výběru, nové impulsy pro organizaci, příchozí pracovník je rychleji uznán atd.

Jako hlavní nevýhody vyhledávání pracovníků z externích zdrojů jsou zmiňovány vyšší náklady na vyhledání pracovníka, zvyšování fluktuace v organizaci, nepříznivý účinek na podnikové klima, riziko zkušební lhůty, delší trvání obsazení místa atd. (Krninská, 2002).

K získání pracovníků může firma použít různé zdroje jako například inzeráty v tisku, rádiu a TV, pracovníky v evidenci úřadů práce, pracovníky vybrané personálními agenturami, potenciální zájemce, doporučení známých i současných zaměstnanců. (Veber & Srpová, 2012).

Proces získávání pracovníků můžeme shrnout v těchto krocích:

- zjištění potřeby získávání pracovníků,
- popis pracovního místa a určení požadavků na pracovníky na daném místě,
- zvážení nutnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ,
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které se stanou podkladem pro získávání a následný výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání,
- volba dokumentů a informací, které budeme od uchazečů požadovat,

- vyjádření nabídky zaměstnání,
- zveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů (na základě předložených dokumentů a informací),
- sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru (Koubek in Kociánová, 2007).

Výběr nových zaměstnanců je velice složitý proces, a proto je důležité si stanovit kritéria výběru. Kritéria výběru je třeba předem formulovat, tzn., že stylizujeme vlastnosti pracovních a funkčních míst, které zahrnují vědomosti a znalosti, které požadujeme na konkrétní pracovní místo, dovednosti a zkušenosti, specifické schopnosti a vlastnosti požadované na konkrétním pracovním místě (např. odolnosti vůči psychické zátěži), další osobnostní vlastnosti jako je věk, pohlaví, vzdělání, povahové a postojevé vlastnosti, které jsou podstatné pro pracovní činnosti i pro začlenění zaměstnance do pracovní skupiny a podnikového kolektivu (Horalíková in Krninská, 2002).

Mezi metody výběru pracovníků řadíme metody poznávací a srovnávací.

Metody poznávací

Metody poznávací umožňují blíže charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek:

- didaktické – tyto jsou zaměřeny na znalosti,
- postojevé – získáváme přehled o hodnotové orientaci uchazeče,
- výkonové – zaměřují se na skutečné výkonové charakteristiky uchazeče,
- funkční – spojené s dílčími osobnostními faktory a funkcemi (Krninská, 2002).

Metody srovnávací

Tyto metody umožňují na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí. Většinou jde o hodnotové (bodové) ocenění jednotlivých kritérií výběru např. pomocí:

- absolutního ocenění získaných informací,
- váhového ocenění získaných informací,
- párového srovnání získaných informací.

Podnik může vybírat ze dvou způsobů výběru uchazečů – výběrové řízení a konkursní řízení. Při výběrovém řízení se jedná o místa zařazená do dělnických profesí, při

přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídicích funkcí. Měřítka používaných metod výběru bývá užší a průběh řízení je jednodušší. Při konkursním řízení se rozhoduje o obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů (Krninská, 2002).

2. 2. 3. Hodnocení výkonu pracovníků

Hodnocením pracovníka posuzujeme jeho vlastnosti, postoje, názory, pracovní jednání, chování a výsledky práce vzhledem k určité situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž je v kontaktu (Bedrnová & Nový, 2007).

Podle Hroníka (2006), existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení.

Aby systém hodnocení výkonu fungoval efektivně, je důležité, aby byl spojený s pracovním místem, aby byl spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, akceptovatelný pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu (Arthur, 2008).

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří monitorování výkonu v minulosti vzhledem k dohodnutým standardům a stanoveným cílům, pomáhání konat rozhodnutí v oblasti odměňování, identifikování potenciálu pracovníka, dávání pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci vede, identifikování potřeby v oblasti rozvoje, poskytování pracovníkovi příležitost, aby projednal se svým nadřízeným své ambice a zlepšování výkonu v budoucnosti (Hroník, 2006).

Systém hodnocení musí splňovat hlavní podmínky:

- zaměstnanci ho musí přijmout,
- musí být objektivní,
- musí být snadno zvládnutelný i pro časově vytížené manažery.

Zaměstnance můžeme hodnotit formálně a neformálně. Formální hodnocení je pravidelné, má standardizovaný postup a jeho výsledky zakládáme do osobních spisů. Výsledky formálního hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnost (povýšení, přeložení na jiné pracovní místo...). Při odchodu zaměstnance z podniku se

používá zvláštní druh formálního hodnocení – hodnotící posudek. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení, které provádí jejich bezprostřední nadřízení. Bývá často ústně a nezakládá se do osobních materiálů (Krninská, 2002).

2. 2. 4. Odměňování pracovníků

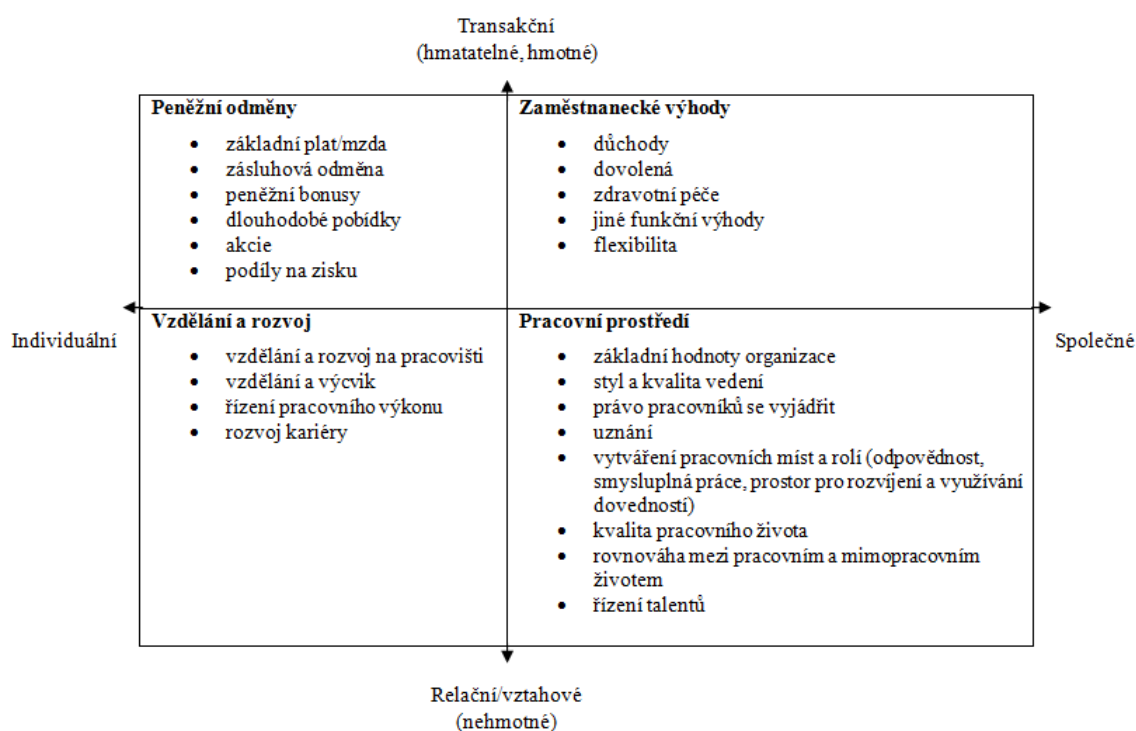
Účelem odměňování je spravedlivé ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a efektivní stimulování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Toho zaměstnavatel dosáhne prostřednictvím peněžních forem odměňování (mzda, plat, odměna z dohody) a nepeněžních forem odměňování (formální i neformální pochvaly, motivující pracovní úkoly, přátelské pracovní vztahy, odborný rozvoj...) (Šikýř, Borovec & Lhotková, 2012).

Mezi cíle řízení odměňování patří:

- odměňování pracovníků podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojování postupů v odměňování s podnikovými cíli a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňování správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- získávání a udržování si vysoce kvalitních pracovníků,
- motivování lidí a získání si jejich oddanosti a angažovanosti,
- vytváření kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

Obrázek 2 ukazuje Model celkové odměny. Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují transakční odměny. Tyto dva kvadranty mají v podstatě peněžní charakter a jsou významné pro získávání a stabilizaci pracovníků, nevýhodou však je, že mohou být snadno kopírovány konkurenty. Dolní dva kvadranty jsou označovány jako relační (nepeněžní) odměny a jsou velice důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Efektivní pro organizaci je, když kombinuje relační a transakční odměny (Armstrong, 2009).

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 522

2. 2. 5. Řízení kariéry

Pojem „kariéra“ může být chápán jako rychlá, úspěšná životní dráha jedince, která je spojena zpravidla s postupem v oblasti pracovního uplatnění. Pracovní kariéra pracovníka pak ukazuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, což bývá zpravidla odchod do důchodu (Bedrnová & Nový, 2007).

Rozvoj kariéry obsahuje dvě složky:

- plánování kariéry – úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem,
- management kariéry – úsilí podniku, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem.

Pro organizaci a člověka je žádoucí, aby bylo dosaženo souladu, tzn., aby se pracovník realizoval ve shodě s potřebami a možnostmi vlastními i s potřebami a možnostmi firmy (Bělohlávek et. al in Váchal & Vochozka, 2013).

Cíle politiky řízení kariéry z hlediska pracovníků:

- poskytnout lidem, kteří mají příslušný potenciál, vedení a podporu, které potřebují, když mají realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím,
- udělit pracovníkům příslib určitého sledu vzdělání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakýkoliv stupeň odpovědnosti a pravomoci, kterých mohou ke svým schopnostem dosáhnout.

Cílem řízení kariéry z hlediska organizace je naplnit cíle její politiky řízení talentů, která zajišťuje, aby docházelo k takovému přílivu talentů, který by vytvářel a udržoval potřebný soubor talentů (Armstrong, 2007).

Základní modelové typy profesních kariér tvoří:

- stálá struktura profesní kariéry – pracovník v průběhu svého života nemění profesi (např. profese s výraznou odbornou náročností),
- stálá struktura profesionální kariéry, která je provázena přechodem do řídicích funkcí – existuje zde shoda mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce, pracovník postupně získává rostoucí řídicí odpovědnost (např. manažeři),
- nestálá struktura profesní kariéry – profesní příprava jen z části odpovídá obsahu vykonávané práce nebo zaměstnanec mění během svého života profesi,
- difúzní struktura profesní kariéry – profesní příprava nesouhlasí s charakterem vykonávané práce a dochází k časté změně pracovního zařazení (Horalíková in Krninská, 2002).

Další rozdělení profesní kariéry vychází z přístupu kariérových koncepcí. **Trojúhelník** je charakterizující pro malý podnik či organizaci. Každý zaměstnanec nastupuje na nejnižší pozici a díky svému úsilí a schopnostem se dostává na důležitější místa. **Žebřík** se objevuje v podnicích, které mají pevnou hierarchickou strukturu, a spočívá na pravidelném postupu zdola nahoru na vyšší pozice. U **spirály** jde o připravenost pracovníka měnit svou pozici podle aktuální situace a potřeb podniku. **Stálý stav** charakterizuje odborníky, kteří vidí svou budoucnost v rámci vymezeného okruhu působnosti. **Přechodná kariéra** se vyznačuje tím, že pracovník přijímá zaměstnání na určitou dobu, která mu vyhovuje, když se mu přestane na té konkrétní pozici líbit, hledá jiné zaměstnání. **Cestování** je charakteristické pro pracovníka, který často mění své

zaměstnání, vadí mu stereotyp, cítí potřebu změny, má bohaté zkušenosti. **Opičí ráj** vyjadřuje neustálé změny v rámci podniku, pracovník je schopen se orientovat v každé situaci podniku, protože vlivem změn v rámci podniku má o něm přehled. **Horská dráha** popisuje typ pracovníka, který věří na osud a náhody, sám systematicky nebuduje svou kariéru (Krninská, 2002).

2. 2. 6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně schopní a iniciativní pracovníci, kteří zvládají neustále se měnící nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Příprava obsahuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělání pracovníků (Bedrnová & Nový, 2007).

Před poskytnutím vzdělání je důležité si uvědomit, jaké vzdělávací nezbytnosti budou uspokojeny nejdříve, který vybraný soubor zaměstnanců bude vzdělán přednostně, v jakém rozsahu a jakými formami bude podnikové vzdělávání prováděno, jaké bude jeho zajištění (materiální, personální, finanční).

Vzdělání může organizace poskytovat vlastními silami (interně), prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností, nebo kombinací obou uvedených postupů (Tureckiová, 2004).

Ke vzdělání může každá organizace použít různé formy. Záleží jen na uvážení, která podoba vzdělání je pro podnik nejvhodnější. Některé organizace používají instruktáž, koučování, stanovení mentora, konzultace, semináře, kongresy, školení, pověření úkolem, rotace práce, porady pracovních týmů, elektronické vzdělávání (Zítková, Pokorná & Mičudová, 2015).

Podnik, který vytváří klima, které povzbuzuje pracovníky ke vzdělávání se a i k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označován jako učící se organizace (Krninská, 2002).

2. 2. 7. Rozvoj manažerů

Rozvoj manažera přispívá k úspěšnosti podnikání. Tento rozvoj napomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých přítomných a budoucích potřeb.

Zdokonaluje manažerský výkon, dává jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.

Pro proces rozvoje je důležité, aby byl anticipující, reagující a motivační.

Mezi jednotlivé cíle rozvoje manažerů řadíme:

- zabezpečení toho, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává, tzn., že s nimi budou dohodnuty cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon a úroveň schopností, které vyžadují jejich role,
- zlepšení výkonu manažerů v jejich nynějších rolích jako nástroj jejich přípravy na větší odpovědnost,
- rozpoznání manažerů s potenciálem, vést je ke zpracování a realizování plánů svého osobního rozvoje, a zajištění potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti,
- zajištění následnictví v manažerských funkcích a vytvoření systému, který by následnictví průběžně kontroloval (Armstrong, 2007).

2. 3. Znalostní ekonomika

„Každá firma, usilující o úspěch v náročnějším podnikatelském prostředí devadesátých let, se především musí vypořádat se základním dilematem: úspěch na trhu je stále závislejší na schopnostech učit se, přesto však se většina lidí učit neumí.“ (Argyris in Truneček, str. 107, 2004a).

Ve znalostní ekonomice přikládáme velký význam tvůrčí práci, která však vyžaduje kvalitní vzdělání a tvůrčí přístup. Znalostní ekonomika klade důraz na znalosti, technologické a informační předpoklady (know how) pro rozvoj ekonomiky. Know how je podle této ekonomiky zdrojem důležitějším než všechny ostatní ekonomické výrobní faktory. Schopnost využívat v ekonomice určitý stupeň znalostí a dovedností a dále ji rozvíjet je podmíněna kvalitou vzdělávacího systému.

Znalostní ekonomika označuje takový stav společenské kooperace, kde vytváření produktu je závislé vedle kapitálu, práce a přírodních zdrojů (nebo technologického pokroku) také na dalším faktoru, to je na vzdělání.

Mezi tři pilíře znalostní ekonomiky patří:

- kvalita lidských zdrojů,

- inovační systém,
- informační a komunikační technologie (Kislingerová, 2008).

Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a hospodářského růstu jsou dovednosti a vzdělanostní úroveň průměrného pracovníka. V globalizovaném světě je důležité ovládat a využívat znalosti a informace (Šrédli, 2010).

Organizace v nově vznikající znalostní ekonomice bude muset vybudovat strategické schopnosti jako je například schopnost vytvářet hodnotu na základě nehmotných aktiv podniku (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

Podle Stewarta a Tansleyho (2002) vzestup znalostní ekonomiky má významné důsledky pro vzdělávání, školení a při práci.

Mezi základní charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku patří:

- strategie a výkonnost podniku – musí být stanovena a následně změřena finančními charakteristikami, ale zároveň musí respektovat i nefinanční měřítko růstu (učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů),
- zákaznický imperativ – musí brát v potaz přání zákazníka a od toho odvíjet všechnu svou činnost,
- procesní orientace podnikového dění,
- týmová práce – navazuje na procesně řízenou organizaci (koučování, tvůrčí vedení...),
- tvořivé uplatnění znalostí a inteligence - vzájemnou kombinací těchto charakteristik vzniká synergický efekt tvořící konkurenční výhodu firmy (management znalostí, učící se podnik, produktivita znalostních pracovníků, organizační učení a řízení znalostí),
- strategické záměry – tyto záměry musí být podporovány akčními firemními hodnotami – podniková struktura, firemní identita a image (Truneček, 2004a).

Základní rysy znalostní ekonomiky organizacím říkají, že středem zájmu lidí a i společnosti je učení a učení se. Znalostní ekonomika je složena ze sítí inovativních organizací, pro znalostní ekonomiku je důležitá vědecká spolupráce, popisuje zvýšenou kodifikaci znalostí, nemá pevně stanovené hranice. Znalosti sahají za firemní, oborové a také za zahraniční hranice. Znalostní ekonomika zapříčinila spolupráci, slučování a integraci původně odděleně pracujících ekonomických úseků.

Mezi tažné síly znalostní ekonomiky patří:

- rostoucí znalostní intenzita ekonomických aktivit – využívání informačních technologií a neustále se zvyšující míra technologických změn,
- globalizace ekonomických událostí – národní a mezinárodní deregulace a telekomunikační revoluce (lide.uhk: Znalostní společnost a znalostní ekonomika, 2015).

Principy fungování znalostní organizace ve znalostní společnosti ukazuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti



Zdroj: Truneček, 2004a, str. 112

2. 3. 1. Znalosti a jejich řízení

V dnešní době jsou znalosti chápány jako rozhodující zdroj. Pro organizaci, která prodává své nápady, se staly přímou konkurenční výhodou (Armstrong, 2007).

Znalosti bývají označovány jako nové palivo, které pohání ekonomický růst v 21. století. Nové znalosti, inovace a myšlenky napomáhají zvýšit produktivitu a vytvářet nové produkty, nové firmy, pracovní místa a nové příležitosti (Klufová, 2015).

Ke sdílení znalostí dochází jen tehdy, když pracovníci opravdu usilují o vzájemnou pomoc při rozvíjení nových schopností jednání; jde v něm o tvorbu procesů učení (Senge in Gibson, 2007).

Znalosti můžeme členit do následujících kategorií:

- zakotvené – znalosti jsou obsaženy v technologiích, pravidlech a procedurách organizace,

- vtělené do kultury – jedná se o příběhy, kolektivní modrost, hodnoty a přesvědčení,
- ztělesněné v praktických na činnosti založených schopnostech a umu klíčových členů podniku (pochopené znalosti nebo know how),
- koncepční – jde o schopnosti pracovat s pojmy a o poznávací dovednosti klíčových členů podniku (Blackler in Armstrong, 2007).

Znalosti se vyznačují svými vlastnostmi, kterými je pomíjivost, nehmotnost a jejich těžké měření, nemohou být koupeny na trhu, mohou být používány různými procesy ve stejnou chvíli, nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak využíváním rostou, mají velkou šíři dopadu v podniku (Bureš, 2007).

Mezi nejznámější rozdělení znalostí patří znalosti explicitní a tacitní.

a) Explicitní znalosti

Mluvíme-li o explicitních znalostech, říkáme, že jsou otevřené a vyložené. Lze je systematicky utřídit, tzn., že jsou zaznamenány, jsou k dispozici a nacházejí se v databázích, v podnikových intranetech a v souborech duševního vlastnictví (Bureš, 2007).

Explicitní znalosti mohou být vyjádřeny formálním jazykem, tzn., že je možné je napsat, nakreslit nebo jinak znázornit (Truneček, 2004b).

b) Tacitní znalosti

O tacitních znalostech lze mluvit jako o tichých, skrytých a mlčících znalostech. Existují v mysli lidí, jsou odrazem osobních zkušeností a je velice obtížné je zformulovat do explicitních znalostí (Bureš, 2007).

Řízení znalostí

Cílem řízení znalostí je zmocnit se podnikové kolektivní zkušenosti a tu použít tam, kde může být nejvýhodnější (Blake in Armstrong, 2007).

Řízení znalostí spočívá v tom, že získáváme znalosti od těch, kteří je mají, a ty předáváme těm, kteří je potřebují, a to ve prospěch zlepšení efektivity podniku (Armstrong, 2007).

K řízení znalostí můžeme použít dva přístupy:

- Kodifikační strategie – u této strategie jsou znalosti systematicky utříděny a uloženy v databázích, kam se může dostat kterýkoliv člověk z organizace. Znalosti jsou otevřené (explicitní) a jsou sjednoceny metodou „od člověka k dokumentu“.
- Personifikační strategie – tato strategie ukazuje závislost na osobě, která znalosti vytvořila a předává ji pomocí přímého kontaktu mezi lidmi. Tato metoda bývá označována jako „od člověka k člověku“ a opírá se o předání tacitních znalostí (Hansen & kol. in Armstrong, 2007).

2. 3. 2. Kulturní dimenze znalostní ekonomiky

Kulturní dimenze znázorňují nejobecnější stupeň kulturních odlišností mezi různými kulturami na všech úrovních societ. Celkově můžeme zkoumat šest kulturních dimenzí (Hofstede in Krninská & Adamová, 2014).

Vzdálenost mocenských pozic – velká mocenská distance vs. malá mocenská distance

Účelem této kulturní dimenze je určit míru tolerance nerovného rozdělení moci. Ve společnostech, kde je vzdálenost moci velká ($PDI > 50$), nadřízení a podřízení se považují za nerovné. Charakterizující je, že od podřízených se očekává, že budou vykonávat to, co se jim řekne. Podřízenost je vidoucí i ze mzdového systému, kde existují velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholem a základnou organizace. Organizace s malým mocenským odstupem ($PDI < 50$) se vyznačuje rovností mezi podřízenými a nadřízenými. Podřízení jsou toho názoru, že všechny změny, které se týkají jejich pracoviště, budou s nimi projednány, ale zároveň si uvědomují, že nakonec o těchto změnách rozhodne nadřízený. Malý mocenský odstup je žádoucí kulturní dimenze, která směřuje ke znalostní ekonomice (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Individualismus vs. kolektivismus – míra individualismu, resp. kolektivismu

Silnou stránkou kolektivismu ($IDV < 50$) je, že se lidé soustřeďují do silných a soudržných skupin. Ve společnostech se vytvářejí týmy. Individualismus ($IDV > 50$) klade důraz na jedince, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Kolektivismus

je žádoucí kulturní dimenze, díky které podnik směřuje ke znalostní ekonomice (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Maskulinita vs. feminita – převaha maskulinních, resp. femininních hodnot

V maskulinních organizacích ($MAS > 50$) se sociální role mužů a žen jasně odlišují. Od mužů se předpokládá, že budou houževnatí, asertivní, přísní, zaměřeni na výkon a úspěch. Naopak ve femininních společnostech ($MAS < 50$) je na prvním místě tolerance, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a zájem o sociální vztahy. Feminita je žádoucí kulturní dimenze pro znalostní ekonomiku hlavně z toho důvodu, že v popředí stojí péče o vzájemné mezilidské vztahy, které zaručují otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznání a seberozvoj (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Jistota vs. riziko

Společnosti, které se snaží vyhnout riziku ($UAI > 50$), vytvářejí hromadu harmonogramů, časových studií, norem, standardů, pravidel, jen proto, aby bylo v nejlepším případě riziko zcela vyloučeno. V organizacích se slabým vyhýbáním se nejistotě a přijímáním rizika ($UAI < 50$) jsou pracovníci ochotni v případě nutnosti porušit formální pravidla. Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizik je žádoucí dimenze pro znalostní ekonomiku (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Společnosti, které se krátkodobě orientují ($LOT < 50$), kladou důraz na současnost a minulost. Jde hlavně o ohled vůči tradicím a o děláni takových aktivit, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. Naopak v dlouhodobě orientovaných organizacích ($LOT > 50$) jsou důležité činnosti, které přinášejí efekt až v delším časovém horizontu. Pro znalostní ekonomiku je žádoucí, jsou-li společnosti dlouhodobě orientovány (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Požitky vs. sebekázeň

Společnost orientovaná na počitky ($IVR > 50$) umožňuje volné uspokojení dalších potřeb konzumního typu například i těch, které souvisí s užíváním si života a zábavy. Naopak společnost orientující se na sebekázeň ($IVR < 50$) potlačuje uspokojování takovýchto potřeb, směřuje ke skromnosti a šetrnosti. Sebekázeň je žádoucí kulturní

dimenze směřující ke znalostní ekonomice a podporuje trvalou udržitelnost (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

Pro lepší pochopení jednotlivých indexů jsou v tabulce (Tabulka 1) tučně uvedeny žádoucí dimenze pro znalostní ekonomiku.

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí

Pojmenování dimenze	Hodnota dimenze	
	> 50	< 50
Mocenský odstup – malý x velký	Velký odstup	Malý odstup
Individualismus x Kolektivismus	Individualismus	Kolektivismus
Maskulinita x Feminita	Maskulinita	Feminita
Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě x přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě	Přijímání rizika
Dlouhodobá x Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace	Krátkodobá orientace
Požitky x Sebekázeň	Požitky	Sebekázeň

Zdroj: Vlastní zpracování

2. 4. Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je definován jako seskupené znalosti, které lze využít k vytváření bohatství jako kapitál, který je založený na znalostech a který vlastní organizace. Využívání intelektuálního kapitálu klade důraz na vyšší tvorbu hodnoty a lepší pozici na trhu. Intelektuální kapitál tvoří tři složky:

- lidský kapitál,
- společenský kapitál,
- organizační kapitál (Kociánová, 2012).

Lidský kapitál

Lidský kapitál představují znalosti, schopnosti a dovednosti lidí, kteří pracují v organizaci. Každý zaměstnanec v podniku má vlastnosti, které jsou nedílnou součástí lidského kapitálu (Armstrong & Taylor, 2015).

Podstatu lidského kapitálu tvoří všechny znalosti, kompetence, expertíza a kreativita zaměstnanců v organizaci. Většina lidského kapitálu se nachází v samostatných lidech

a odcházejí společně s nimi, ať už jdou domů nebo trvale opouštějí organizaci (Bureš, 2007).

Lidský kapitál znázorňuje lidskou složku v podniku. Kombinuje inteligenci, dovednosti a zkušenosti, což dodává organizaci osobitý charakter. Člověk je schopen učit se, přijímat změny a inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajistí dlouhodobé přežití organizace (Bontis & kol. in Armstrong & Taylor, 2015).

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou mohou lidé přispět organizaci. Dívá se na lidi jako na jmění a zdůrazňuje, že každá investice podniku do lidí přináší prospěšné výhody. Tato teorie tvrdí, že pracovník by měl být považován za jmění než za náklady. Zaměstnavatelé by měli počítat s tím, že pracovníci, kteří mají vyšší vzdělání, považují sami sebe za jedince se svobodnou vůlí a sami volí, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii (Duchoň & Šafránková, 2008).

Společenský kapitál

Společenský kapitál je tvořen zásobou a toky znalostí, které vyplývají ze sítí vztahů vnitř a vně organizace (tzn. mezi pracovníky, partnery, zákazníky, dodavateli), tyto znalosti se rozšiřují a obohacují spoluprací mezi lidmi. Mezi společenský kapitál mohou být zařazeny rysy společenského života, normy, očekávání a závazky umožňující pracovníkům kolektivně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů. Usnadňuje lidskému kapitálu uskutečňovat svůj potenciál (Kociánová, 2012).

Organizační kapitál

Organizační kapitál bývá také někdy označován jako strukturální kapitál. Tvoří institucionalizované znalosti, které vlastní organizace a nachází se v databázích, manuálech... Jedná se o znalosti, které jsou zakořeněné, osvojené a nejsou závislé na tom, kdo je vytvořil, takže se v podniku vyznačují určitou stabilitou a s odchodem jednotlivce se zásoba znalostí nesníží (Kociánová, 2012).

2. 5. Učí se organizace

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým.“ (Ford in Tureckiová, 2004).

Učení je základním faktorem, který umožňuje organizaci přežít. Učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a sjednocené (Garvin in Armstrong, 2007).

Učící se organizace je organizace, ve které lidé neustále rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdu přejí. Jde o organizaci, ve které jsou pěstovány nové a expanzivní metody myšlení, stanovují a formulují se zde kolektivní aspirace a lidé se tam učí, jak se učit společně (Senge in Armstrong, 2007).

Jádrum učící se organizace se stává systematické učení se všech zaměstnanců, včetně manažerů a obzvláště začlenění tohoto procesu do praxe (Tureckiová, 2004).

Učící se organizace je schopná vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti přizpůsobovat své chování (Garvin in Armstrong, 2007).

Podle Tiché (2005) základ vztahu učící se organizace a organizačního učení může být vyjádřeno tvrzením, že učící se organizace nemůže fungovat bez organizačního učení, zatímco organizační učení bez učící se organizace fungovat může.

Mezi základní charakteristické rysy učící se organizace patří:

- propojenost strategie vzdělávání a podnikové strategie,
- učení se na základě příležitostí a rizik podnikání,
- učení, jak se učit,
- informační systémy, technika a technologie, které slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole,
- dobře definované procesy definování, tvorba, osvojování si, předávání a využívání znalostí (Miller & Stewart in Armstrong, 2007).

3. Metodický postup

Hlavní cíl

Cílem diplomové práce s názvem „Řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomika ve vybraném podniku“ je specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku.

Postup zpracování diplomové práce

Diplomová práce se skládá z teoretické části a praktické části. Teoretická část je rozdělena do pěti úseků. První úsek se týká charakteristikou řízení lidských zdrojů, úkolů ŘLZ, systémů lidských zdrojů a nových trendů v řízení lidských zdrojů. Druhá část se zabývá oblastmi řízení lidských zdrojů – plánováním stavu pracovníků, jejich získáváním a výběrem, hodnocením výkonu, odměňováním, řízením kariéry, vzděláváním a rozvojem pracovníků a rozvojem manažerů. Dále je zde uvedena charakteristika znalostní ekonomiky, znalosti a jejich řízení a kulturní dimenze znalostní ekonomiky. Poslední úsek se zaměřuje na intelektuální kapitál a učící se organizaci.

Pro charakteristiku základních pojmů a vztahů byly hlavně použity knihy, které nabízí Akademická knihovna JU v Českých Budějovicích, internetové stránky, které se danou tematikou zabývají a články z konferencí.

Použité metody výzkumu

Po teoretické části následuje praktická část diplomové práce, která se skládá celkem ze tří oblastí.

V první kapitole praktické části je charakterizován vybraný podnik. Konkrétně se jedná o podnik CB PROFIL, a. s. V charakteristice korporace lze nalézt informace o činnosti podniku a jeho vzniku, dále je zde uvedeno, jak se vyvíjel počet zaměstnanců v letech 2009–2013 a jak se vyvíjel výsledek hospodaření za účetní období v letech 2008–2013. Informace o podniku byly čerpány převážně z webových stránek společnosti.

Další část diplomové práce se zabývá dotazníkovým šetřením Value Survey Module 1994 & 2013 (dále jen VSM 1994 & 2013), také byl zaměstnancům předložen Test barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD). Ke zjištění základních oblastí ŘLZ byl proveden neřízený rozhovor, který proběhl 4. března 2016 ve společnosti CB

PROFIL, a. s. Další informace byly zjištěny e-mailovou komunikací s obchodním ředitelem společnosti.

Třetí oblast diplomové práce se zaměřuje na možné návrhy zlepšující současnou situaci v podniku. Prostřednictvím analýzy byly zjištěny kulturní dimenze znalostní ekonomiky. Na základě analýzy dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů byly zformulovány návrhy v oblasti řízení lidských zdrojů v souvislosti s novými trendy řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomikou.

Techniky sběru dat

Jak už bylo řečeno, data byla sbírána na základě dotazníkového šetření. 4. březnu 2016 byly ve společnosti vyplněny dva typy dotazníků. Konkrétně se jednalo o VSM 1994 & 2013 (Příloha 1) a druhým typem dotazníku byl TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu (Příloha 2).

Dotazník VSM 1994 & 2013 je od Hostedeho a používá se k zjištění kulturních dimenzí znalostní ekonomiky. Největší výhodou kvantitativního dotazníku VSM je rychlost při vyplňování. Dotazník VSM 1994 & 2013 se skládá celkem z 36 otázek, z tohoto počtu je 6 otázek zaměřeno na základní údaje o respondentovi. Celkem ve společnosti pracuje 26 lidí. Z tohoto počtu bylo domluveno s vedením podniku, že dotazníkového šetření se zúčastní 20 zaměstnanců. Nakonec dotazník VSM 1994 & 2013 vyplnilo ve společnosti 18 lidí, konkrétně 1 významný manažer, 5 THP a 12 dělníků. Návratnost dotazníků činí 90 %. Na celkové hodnocení dotazníku mají největší vliv dělníci, kteří tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců.

TBSD (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992) je spjatý s kvalitativními přístupy šetření a skládá se celkem ze 74 slov. Úkolem každého respondenta bylo ke každému slovu přiřadit tři různé barvy. Následně očíslovat každé slovo dle důležitosti od 1 do 4 (1 = nejlepší, 4 = nejhorší) a nakonec seřadit barvy podle oblíbenosti. Nevýhodou tohoto dotazníku je dlouhý čas při vyplňování. V podniku bylo dohodnuto, že TBSD vyplní celkem 10 zaměstnanců, ale nakonec byl vyplněn 6 lidmi. Návratnost TBSD je 60 %. Tato návratnost je dostačující, protože se jedná o kvalitativní způsob hodnocení.

Další informace o podniku (např. základní oblasti ŘLZ v podniku) byly zjištěny na základě neřízených rozhovorů s obchodním ředitelem.

Zpracování dat

Po dokončení dotazování zaměstnanců společnosti CB PROFIL, a. s. nastala fáze vyhodnocení dat. Na fakultě byly vytvořeny počítačové softwary (Program VSM v1 – 2016 a Program TBSD v1 – 2016), do kterých se musely naeditovat jednotlivé odpovědi z dotazníků. Pro vyhodnocení dotazníku VSM 1994 & 2013 bylo důležité dodržovat postup výpočtu kulturních dimenzí, viz dále.

Výpočet kulturních dimenzí VSM 1994 & 2013

94 PDI	$-35*94_c3 + 35*94_c6 + 25*94_c14 - 20*94_c17,$
94 IDV	$-50*94_c1 + 30*94_c2 + 20*94_c4 - 25*94_c8,$
94 MAS	$60*94_c5 - 20*94_c7 + 20*94_c15 - 70*94_c20,$
94 UAI	$25*94_c13 + 20*94_c16 - 50*94_c18 - 15*94_c19,$
94 LTO	$-20*94_c10 + 20*94_c12,$
13 PDI	$35*(13_c7 - 13_c2) + 25*(94_c14 - 94_c17),$
13 IDV	$35*(13_c4 - 94_c1) + 35*(13_c9 - 94_c8),$
13 MAS	$35*(13_c5 - 13_c3) + 35*(13_c8 - 94_c7),$
13 UAI	$40*(13_c18 - 13_c15) + 25*(13_c21 - 13_c24),$
13 LTO	$40*(13_c13 - 13_c14) + 25*(13_c19 - 13_c22),$
13 IVR	$35*(13_c12 - 13_c11) + 40*(13_c17 - 13_c16)$ (geerthofstede: VSM 2013, 2016).

Testové otázky z dotazníku 94 & 13:

Otázka č.		Odpovídá označení
1.	=	94_c1 = 13_c1,
2.	=	94_c2,
3.	=	94_c3 = 13_c2,
4.	=	13_c3,
5.	=	94_c4 = 13_c4,

6. = 94_c5 = 13_c5,
7. = 94_c6 = 13_c7,
8. = 94_c7 = 13_c10,
9. = 94_c8 = 13_c6,
10. = 13_c8,
11. = 13_c9,
12. = 94_c10,
13. = 13_c12,
14. = 94_c12,
15. = 13_c11,
16. = 13_c13,
17. = 13_c14,
18. = 94_c13 a 13_c15,
19. = 94_c14 = 13_c20,
20. = 13_c16,
21. = 13_c17,
22. = 13_c18,
23. = 13_c19,
24. = 94_c15,
25. = 94_c16 = 13_c21,
26. = 94_c17 = 13_c23,
27. = 94_c18,
28. = 94_c19 = 13_c24,
29. = 94_c20,
30. = 13_c22 (Šustr, 2016a).

Možné výsledky kulturních dimenzí

- PDI > 50 velký mocenský odstup,
- PDI < 50 malý mocenský odstup,
- IDV > 50 individualismus,
- IDV < 50 kolektivismus,
- MAS > 50 maskulinita,
- MAS < 50 feminita,
- UAI > 50 vyhýbání se nejistotě,
- UAI < 50 přijímání rizika,
- LTO > 50 dlouhodobá orientace,
- LTO < 50 krátkodobá orientace,
- IVR > 50 Požitky,
- IVR < 50 Sebekázeň. (Krninská & Duspivová, 2013).

Na základě odpovědí z VSM 1994 & 2013 byly sestaveny tabulky a grafy, které byly zpracovány v Microsoft Office Excel 2007 a v Microsoft Office Word 2007.

Vyhodnocení TBSD

Žebříček hodnot z TBSD se určuje tak, že se na základě získaných bodů za Nevědomí (tzn. součet bodů pro tři barvy, která získala slova) seřadí slova, která prezentují sdílené hodnoty a lze je použít k potvrzení či dokreslení výsledků VSM (Šustr, 2016b).

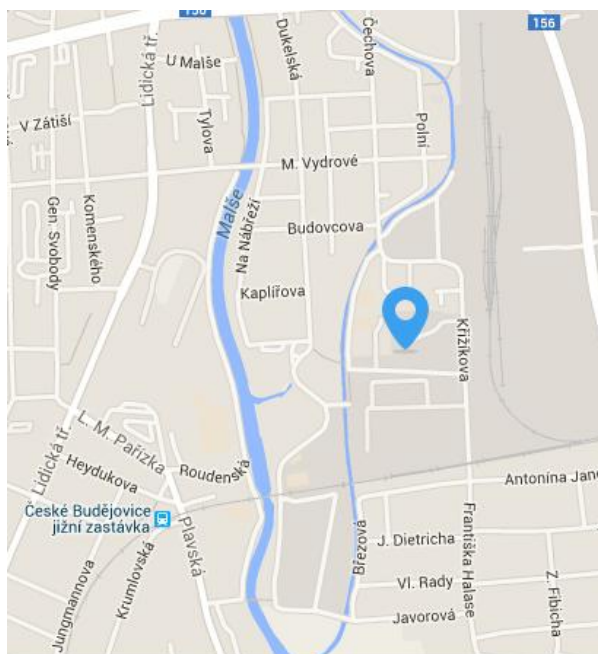
4. Charakteristika vybraného podniku

4. 1. CB PROFIL, a. s.

CB PROFIL, a. s. je společnost, která se specializuje na výrobu a dodání trapézových a vlnitých plechů, sendvičových panelů, hraněných lemovacích a výztužných profilů, klempířských prvků, spojovacích a těsnících materiálů, zpracovává statické posudky a kladečské projekty (cbprofil: O SPOLEČNOSTI CB PROFIL, [2015]).

Korporace byla založena dle zakladatelské smlouvy ze dne 8. 6. 2006 bez veřejné nabídky akcií, přičemž základní kapitál byl stanoven na 7 000 000 Kč. Následně 23. 6. 2006 společnost vznikla. Podnik nalezneme v Českých Budějovicích, Křížikova 1762, 370 01 České Budějovice 1, viz Obrázek 4 (or.justice: Výpis z obchodního rejstříku, 2016).

Obrázek 4: Sídlo společnosti



Zdroj: cbprofil: MAPA, 2015

Přímo v Českých Budějovicích se nachází výrobní hala, kde se nachází moderní, plně automatizované výrobní linky na profilování trapézových plechů. Výroba hraněných profilů se provádí na ohraňovacích listech značky EHT.

Firma se řídí mottem, jehož cílem je zajistit nejvyšší kvalitu, rychlost a odborný servis pro zákazníky, který zabezpečuje zkušený tým technických pracovníků (cbprofil: O SPOLEČNOSTI CB PROFIL, [2015]).

V září 2012 společnost získala CE certifikát podle normy EN 1090-1:2009 pro všechny jejich produkty. Byl zde zaveden systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2009 (cbprofil: CERTIFIKACE, [2015]).

Mezi největší zakázky podniku lze zařadit např.:

- Amazon Dobrovíz (98 000 m²),
- Outlet Center Štěrboholy (67 700 m²),
- Ronal Polsko (60 300 m²),
- AU Optronics Trenčín (60 134 m²),
- Foxconn Kutná Hora (55 000 m²),
- VGP Park Liberec (49 680 m²),
- VGP Park Horní Počernice (38 140 m²),
- Škoda Auto Mladá Boleslav (47 885 m²) atd. (cbprofil: REFERENCE, [2015]).

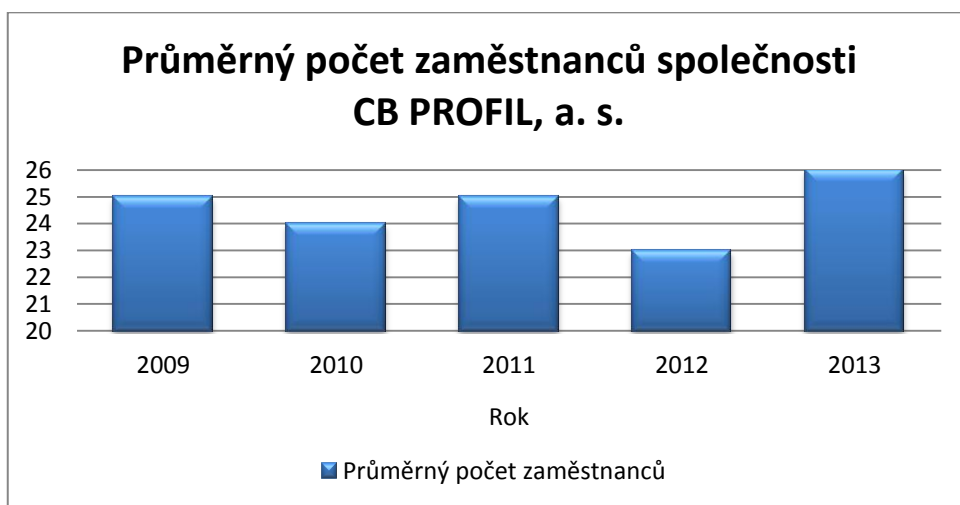
Obrázek 5: Zakázka společnosti – Amazon Dobrovíz



Zdroj: cbprofil: REFERENCE, [2015]

Informace o vývoji průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti v letech 2009–2013 zachycuje Graf 1. V současné době ke 12. 2. 2016 je v podniku zaměstnáno celkem 26 zaměstnanců.

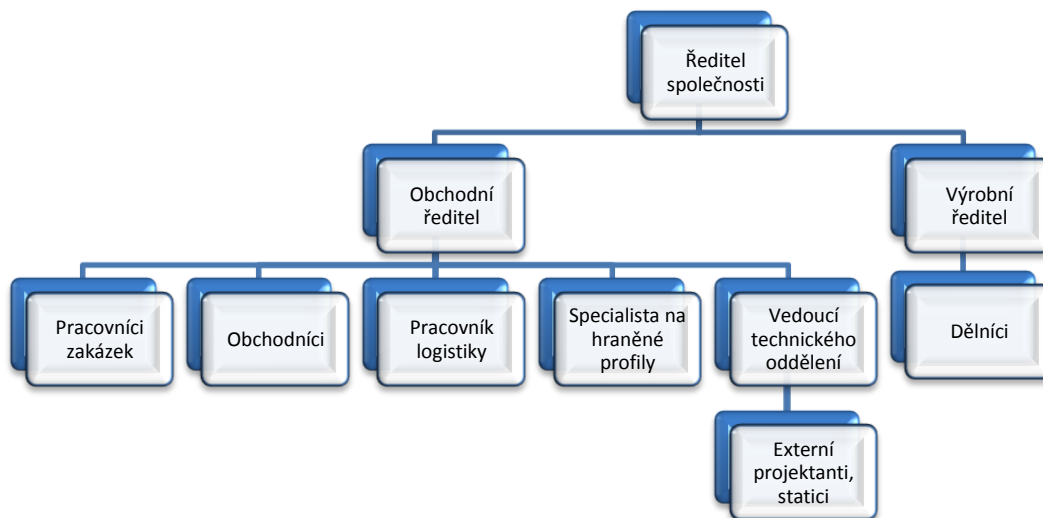
Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2009–2013



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek 2009–2013

Organizační strukturu společnosti CB PROFIL, a. s. zobrazuje Obrázek 6.

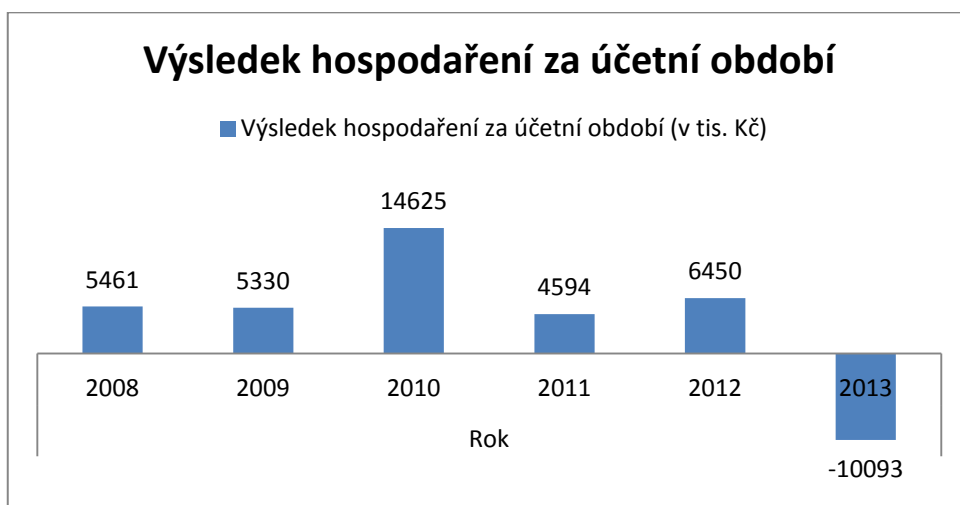
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti CB PROFIL, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

O výsledcích hospodaření za účetní období určitého roku vybrané organizace informuje Graf 2, z něhož je patrný výrazný pokles (ztráta) v roce 2013. Tato ztráta byla uhrazena z nerozděleného zisku minulých let.

Graf 2: Výsledek hospodaření za účetní období společnosti v letech 2008–2013



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek 2008–2013

5. Výsledky výzkumu

5. 1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou analyzovány výsledky z dotazníkového šetření. Získaná data byla roztržiděna do jednotlivých kategorií zaměstnanců: manažer, THP a dělníci. Každá otázka je zpracována do přehledné tabulky, ve které jsou procentuální hodnoty zaokrouhleny na dvě desetinná místa, a grafu.

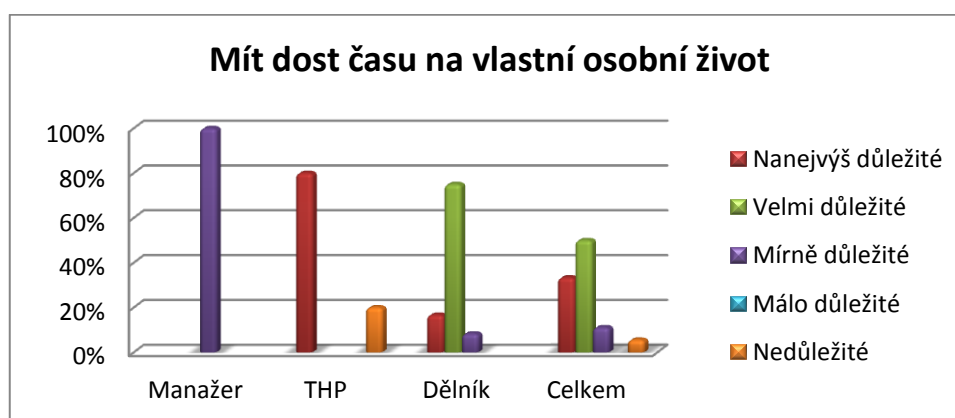
Otázka 1: Mít dost času na vlastní osobní život.

Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	x	x	4	80	2	16,67	6	33,33
Velmi důležité	x	x	x	x	9	75	9	50
Mírně důležité	1	100	x	x	1	8,33	2	11,11
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Mít dost času na vlastní osobní život (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů (Graf 3) považuje 50 % za velmi důležité mít dostatek času na vlastní osobní život, pro 33,33 % všech zaměstnanců je nanejvýš důležité mít dostatek času na vlastní osobní život. Výsledky na výše uvedenou otázku (Tabulka 2) se nejvíce lišily u manažera společnosti, který hodnotí dostatek času na vlastní osobní život mírně důležitě. Dělníci (cca 92 %) a THP (80 %) zastávali shodný názor a dostatek času na vlastní osobní život dávali na první příčky. Tento rozdíl může být dán tím, že manažer nese odpovědnost za výsledky společnosti a pracovníků, což je časově náročné. Odpověď manažera může také naznačovat nebezpečí workoholismu.

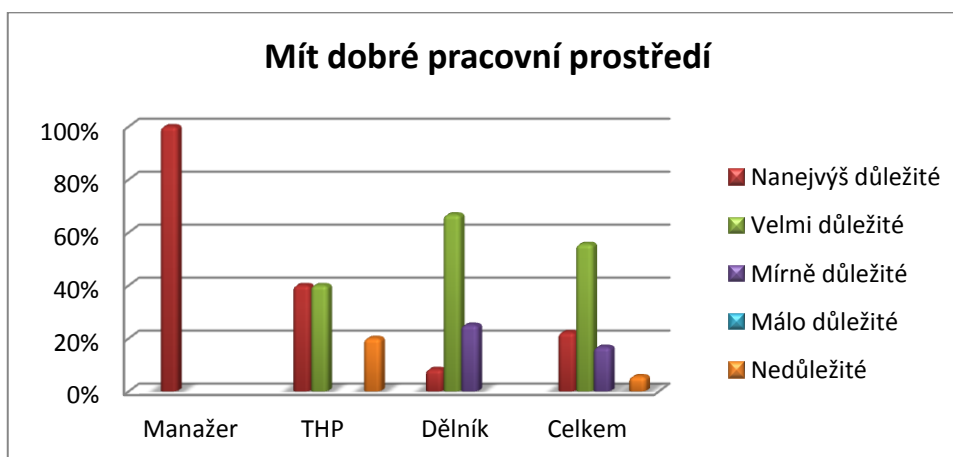
Otázka 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa...).

Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	2	40	1	8,33	4	22,22
Velmi důležité	x	x	2	40	8	66,67	10	55,56
Mírně důležité	x	x	x	x	3	25	3	16,67
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Mít dobré pracovní prostředí (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dobré pracovní prostředí je skoro pro 56 % všech zaměstnanců velmi důležité (Graf 4), podle názoru 22,22 % všech respondentů je dobré pracovní prostředí nanejvýš důležité. Dobré (odpovídající) pracovní prostředí je jeden z významných prvků, který ovlivňuje podnikovou kulturu a má výrazný vliv na pracovní výkon všech zaměstnanců. Všichni zaměstnanci (manažer, THP a dělníci) si tuto skutečnost uvědomují (Tabulka 3).

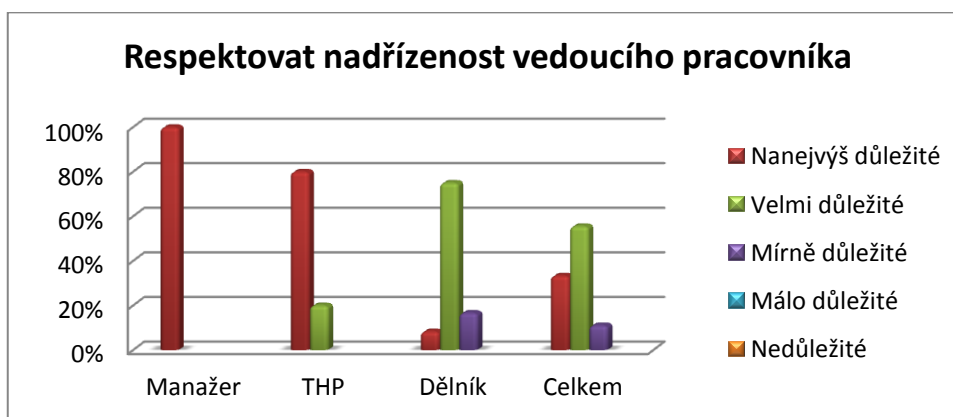
Otázka 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka.

Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	4	80	1	8,33	6	33,33
Velmi důležité	x	x	1	20	9	75	10	55,56
Mírně důležité	x	x	x	x	2	16,67	2	11,11
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Pro 55,56 % ze všech dotazovaných je respektování nadřízenosti vedoucího pracovníka velmi důležité (Graf 5) a 33,33 % všech zaměstnanců si myslí, že respektování nadřízenosti vedoucího je nanejvýš důležité. Získat si respekt podřízených není jednoduché. Respekt nadřízeného může být dán jeho pracovními zkušenostmi, schopnostmi, anebo i vlastnostmi. Manažer, THP (80 %) a 5/6 dělníků hodnotí nadřízenost vedoucího pracovníka nanejvýš důležité a důležité (Tabulka 4).

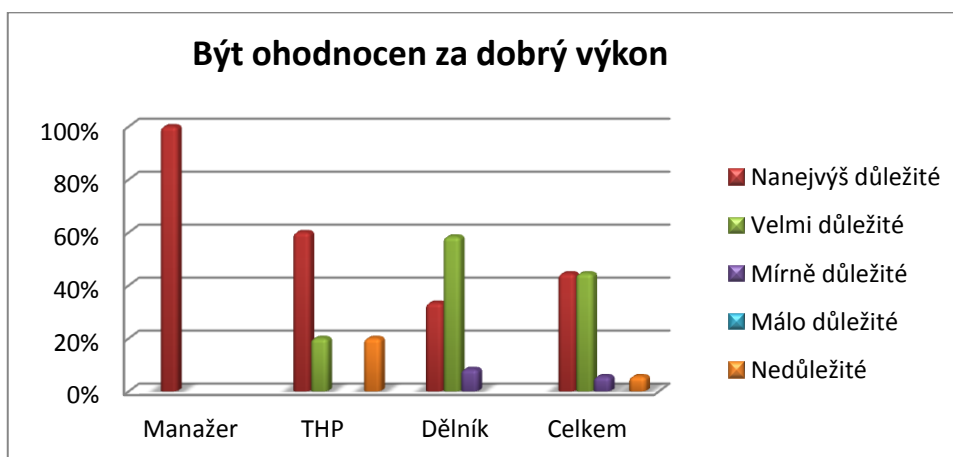
Otázka 4: Být ohodnocený za dobrý výkon.

Tabulka 5: Být ohodnocený za dobrý výkon

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	3	60	4	33,33	8	44,44
Velmi důležité	x	x	1	20	7	58,34	8	44,44
Mírně důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Být ohodnocen za dobrý výkon (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

U této otázky odpovědělo shodně 44,44 % všech respondentů kladně (Graf 6), tzn., že je pro ně ohodnocení nanejvýš důležité a velmi důležité. Ohodnocení za dobře odvedenou práci by mělo být pro každého samozřejmostí, protože se tím zvyšuje motivace zaměstnanců. Touto skutečností jsou si vědomi všichni zaměstnanci a výrazný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých kategorií zaměstnanců se zde nenachází (Tabulka 5).

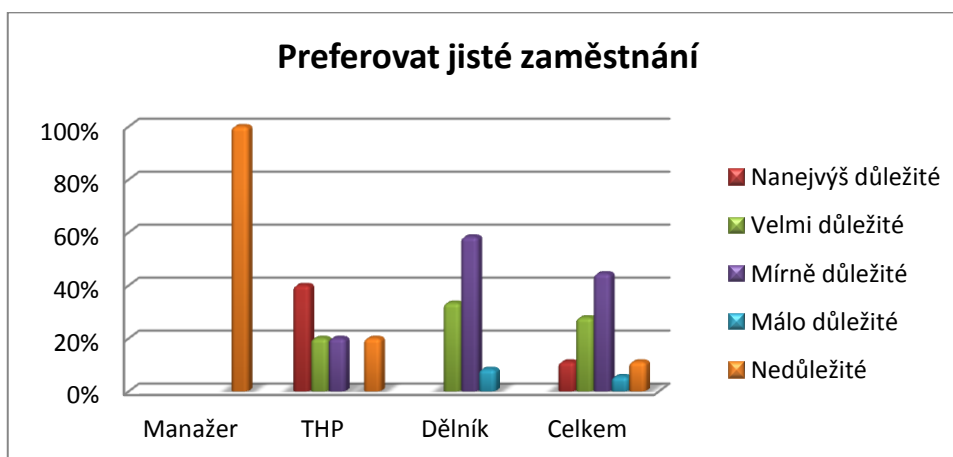
Otázka 5: Preferovat jisté zaměstnání.

Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	x	x	2	40	x	x	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	4	33,33	5	27,78
Mírně důležité	x	x	1	20	7	58,34	8	44,44
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	1	100	1	20	x	x	2	11,11

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Preferovat jisté zaměstnání (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Preferování jistého zaměstnání bylo pro 44,44 % ze všech dotazovaných mírně důležité (Graf 7) a pro 27,78 % všech zaměstnanců se upřednostňování jistého zaměstnání jeví jako velmi důležité. U výše uvedené otázky se projeví různé názory jednotlivých skupin zaměstnanců. Manažer nepřikládá žádný důraz na preferování jistého zaměstnání, zatímco 3/5 THP ano. Naopak pro dělníky (cca 58 %) je preferování jistého zaměstnání mírně důležité (Tabulka 6).

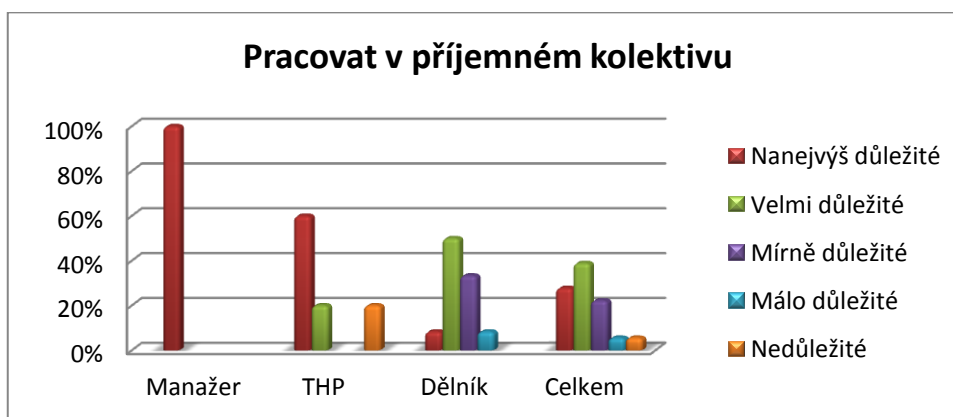
Otázka 6: Pracovat v příjemném kolektivu.

Tabulka 7: Pracovat v příjemném kolektivu

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	3	60	1	8,33	5	27,78
Velmi důležité	x	x	1	20	6	50	7	38,88
Mírně důležité	x	x	x	x	4	33,33	4	22,22
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Pracovat v příjemném kolektivu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na výše uvedenou otázku dotazovaní odpověděli, že práce v příjemném kolektivu je pro 50 % ze všech dotazovaných velmi důležitá a pro 33,33 % všech zaměstnanců mírně důležitá. Příjemný kolektiv ovlivňuje výkon každého zaměstnance, což si uvědomují všechny kategorie dotazovaných zaměstnanců. V odpovědích neexistují výrazné rozdíly a jednotlivé skupiny zaměstnanců staví práci v příjemném kolektivu na první místo (Tabulka 7).

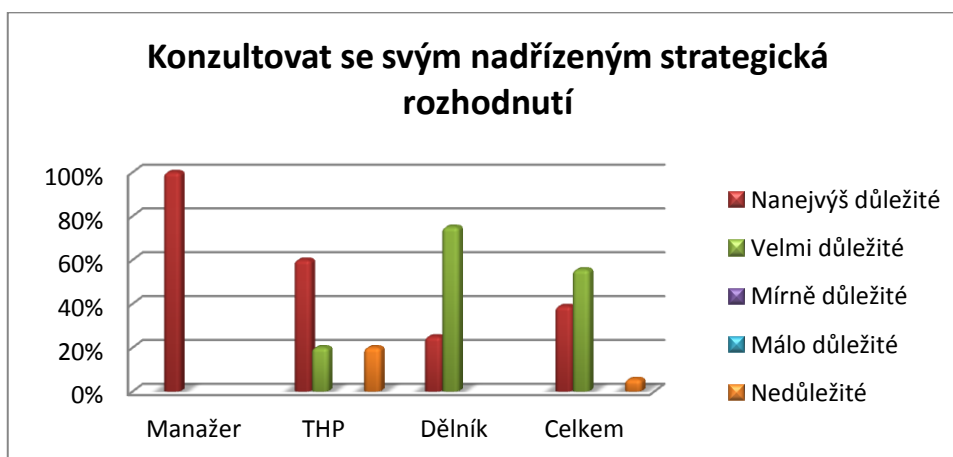
Otázka 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí.

Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	2	60	3	25	7	38,88
Velmi důležité	x	x	1	20	9	75	10	55,56
Mírně důležité	x	x	1	x	x	x	x	x
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Skoro 95 % všech dotazovaných odpovědělo (Graf 9), že konzultace je pro ně nanejvýš důležitá a velmi důležitá. Zájem o konzultování s nadřízeným strategická rozhodnutí je poměrně vysoký, a ani zde neexistují výrazné rozdíly odpovědí jednotlivých skupin zaměstnanců (Tabulka 8). Manažer, převaha THP (80 %) a všichni dělníci mají jednotný názor, že konzultování strategických rozhodování s nadřízeným je důležité a velmi důležité. Tím, že dá nadřízený prostor podřízeným, aby se vyjádřili k určitému rozhodnutí, může snížit pocit nerovného rozdělení moci a naopak zvýšit pocit zaměstnanců, že jsou součástí podniku.

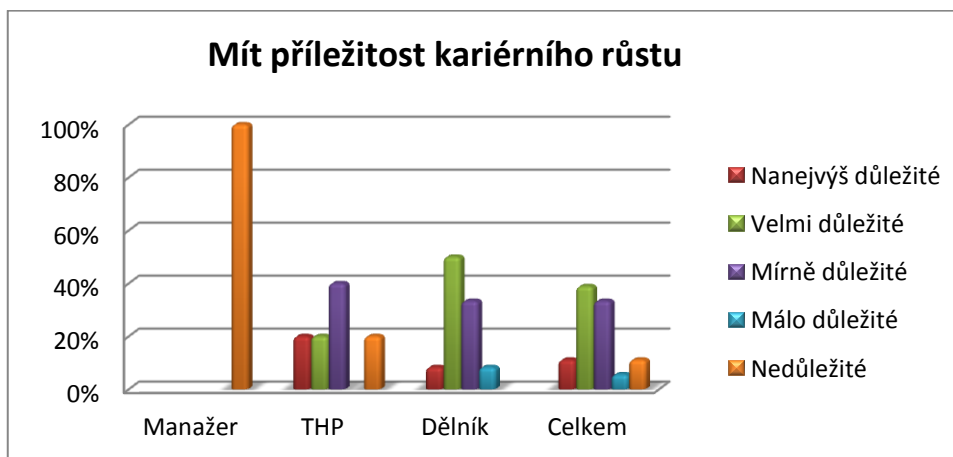
Otázka 8: Mít příležitost kariérního růstu.

Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	x	x	1	20	1	8,33	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	6	50	7	38,88
Mírně důležité	x	x	2	40	4	33,33	6	33,33
Málo důležité	x	x	x		1	8,33	1	5,56
Nedůležité	1	100	1	20	x	x	2	11,11

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Mít příležitost kariérního růstu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Kariérní růst je pro 38,88 % ze všech dotazovaných respondentů velmi důležitý (Graf 10) a 33,33 % všech zaměstnanců shledávají kariérní růst mírně důležitý. U výše uvedené otázky se vyskytly rozdíly odpovědí mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, kde manažer hodnotí kariérní růst jako nedůležitý (Tabulka 9). Naproti tomu 40 % THP si myslí, že kariérní růst je mírně důležitý a naopak 1/2 dělníků považuje kariérní růst za velmi důležitý. Z odpovědí vyplývá, že pro zaměstnance je tento aspekt

důležitější než pro manažera, který se již na vrcholu nachází. Kariérní růst představuje dlouhodobý prostředek kladné motivace.

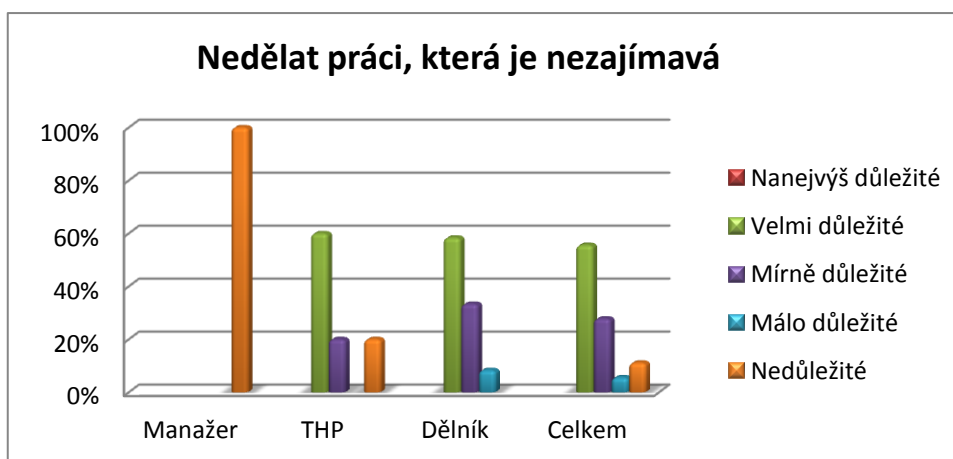
Otázka 9: Nedělat práci, která je nezajímavá.

Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Velmi důležité	x	x	3	60	7	58,33	10	55,56
Mírně důležité	x	x	1	20	4	33,33	5	27,78
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	1	100	1	20	x	x	2	11,11

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Nedělat práci, která je nezajímavá (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Více než polovina (55,56 %) všech respondentů si myslí, že je velmi důležité nedělat práci, která je nezajímavá (Graf 11) a 27,78 % všech zaměstnanců má názor, že nedělat práci, která je nezajímavá, je mírně důležité. U výše uvedené otázky se shodli THP (60 %) a dělníci (58,33 %), že nedělat práci, která je nezajímavá, je velmi důležité

(Tabulka 10). Pro tyto zaměstnance je významné, aby jejich práce nebyla jednotvárná, ale naopak rozmanitá. Oproti tomu má manažer opačný názor, který zastává tvrzení, že nedělat práci, která je nezajímavá, je nedůležité.

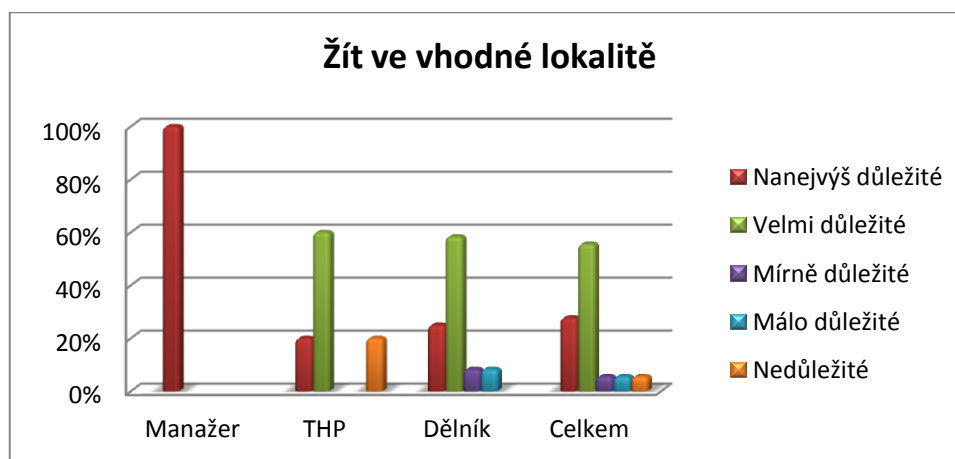
Otázka 10: Žít ve vhodné lokalitě.

Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvyš důležité	1	100	1	20	3	25	5	27,78
Velmi důležité	x	x	3	60	7	58,33	10	55,56
Mírně důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Žít ve vhodné lokalitě (%)



Zdroj: Vlastní práce

Výsledky a diskuze:

Žít ve vhodné lokalitě je pro 55,56 % ze všech dotazovaných velmi důležité (Graf 12) a pro 27,78 % ze všech zaměstnanců nanejvyš důležité. U této otázky se překvapivě

shodli všichni zaměstnanci – manažer, THP (80 %) a dělníci (cca 85 %), pro které je nanejvýš důležité a důležité žít ve vhodné lokalitě (Tabulka 11).

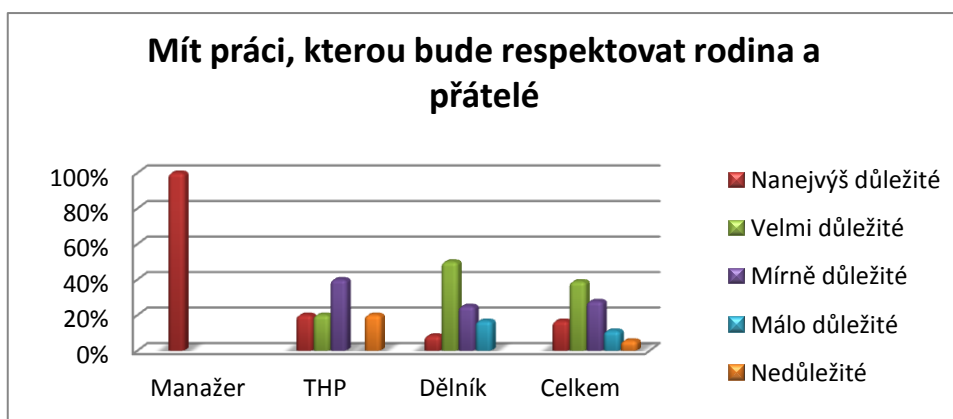
Otázka 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé.

Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	1	20	1	8,33	3	16,67
Velmi důležité	x	x	1	20	6	50	7	38,88
Mírně důležité	x	x	2	40	3	25	5	27,78
Málo důležité	x	x	x	x	2	16,67	2	11,11
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Pro cca 39 % všech respondentů (Graf 13) je velmi důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé. Naopak cca 28 % všech dotazovaných hodnotí tento aspekt mírně důležitě. Jednotlivé odpovědi všech tří kategorií se výrazně nelišily (Tabulka 12). Manažer staví tento aspekt na první místo, 40 % THP také a cca 58 % dělníků má

stejný názor jako předchozí kategorie. Z odpovědí je patrné, že většinu zaměstnanců zajímá, co si o jejich práci myslí druzí.

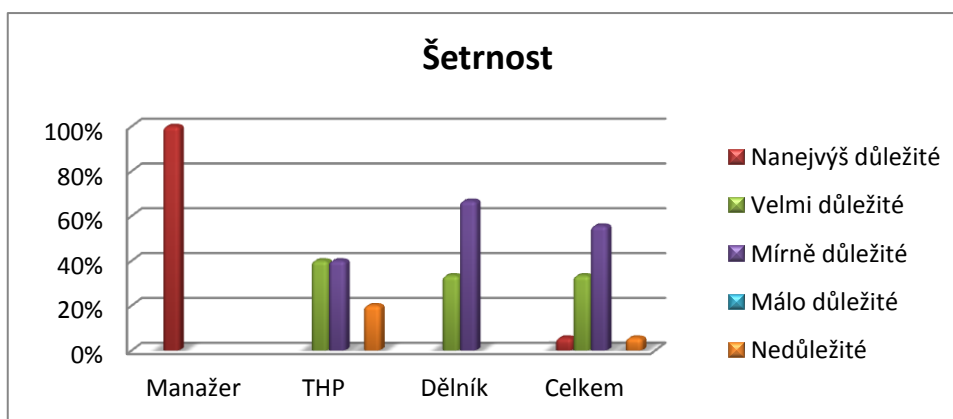
Otázka 12: Šetrnost.

Tabulka 13: Šetrnost

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	x	x	x	x	1	5,56
Velmi důležité	x	x	2	40	4	33,33	6	33,33
Mírně důležité	x	x	2	40	8	66,67	10	55,56
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Šetrnost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Skoro pro 56 % ze všech dotazovaných je šetrnost mírně důležitá (Graf 14), 33,33 % všech dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď „velmi důležitá“. Šetrnost je z hlediska minimalizace výdajů při výrobě velmi důležitá. Tuto skutečnost si nejvíce uvědomuje manažer (Tabulka 13), který sleduje celkové výsledky firmy a ví, že každé ušetřené výdaje jsou pro společnost velké plus. Protipólem je názor dělníků (cca 68 %),

pro které je šetrnost mírně důležitá. U THP je šetrnost hodnocena ze 40 % „velmi důležitě“ a „mírně důležitě“.

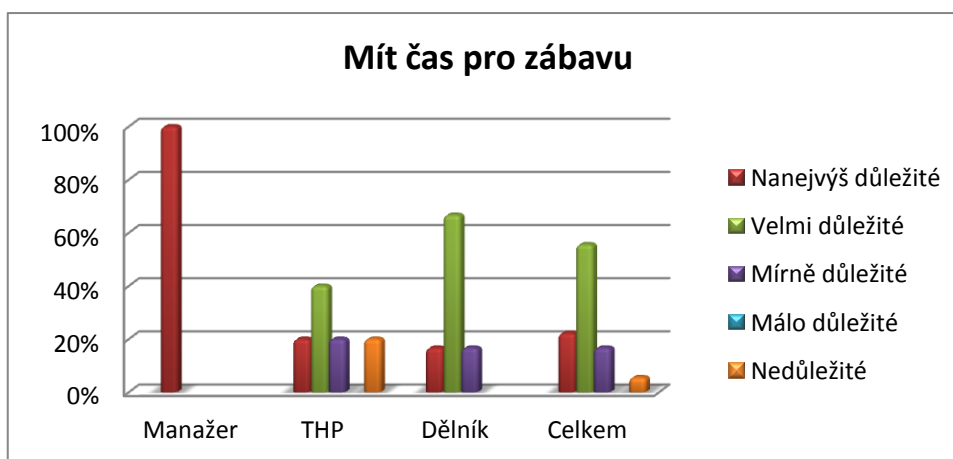
Otázka 13: Mít čas pro zábavu.

Tabulka 14: Mít čas pro zábavu

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	1	20	2	16,67	4	22,22
Velmi důležité	x	x	2	40	8	66,67	10	55,56
Mírně důležité	x	x	1	20	2	16,67	3	16,67
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20			1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Mít čas pro zábavu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Skoro 78 % všech respondentů odpovědělo, že mít čas pro zábavu je nanejvýš důležité a velmi důležité (Graf 15), 16,67 % všech dotazovaných tvrdí, že čas na zábavu je pro ně mírně důležitý. Na výše uvedenou otázku se odpovědi všech kategorií shodovaly. Manažer hodnotí čas pro zábavu nanejvýš důležitě, 60 % THP nanejvýš důležitě a velmi

důležitě a skoro 83 % dělníků dává tomuto aspektu vysoký význam (Tabulka 14). Mít čas na zábavu je velmi významné pro to, aby se zaměstnanci zregenerovali a nabrali nové síly do pracovního nasazení.

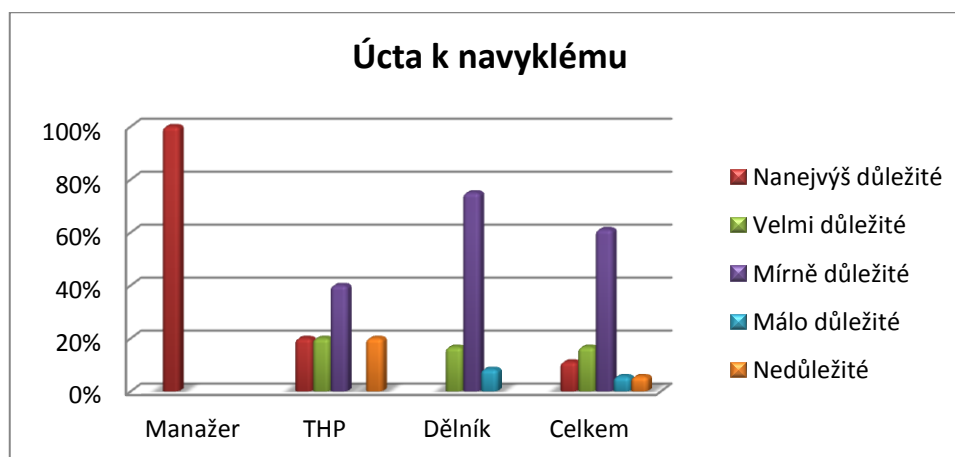
Otázka 14: Úcta k navyklému.

Tabulka 15: Úcta k navyklému

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	1	20	x	x	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	2	16,67	3	16,67
Mírně důležité	x	x	2	40	9	75	11	61,11
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Úcta k navyklému (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Podle 61,11 % všech respondentů (Graf 16) je respekt k navyklému mírně důležitý, 16,67 % všech respondentů odpovídalo na výše uvedenou otázku odpovědí „velmi důležité“. Úctu k navyklému dotazovaní moc neuznávají (Tabulka 15), přičemž největší

rozdíl se objevil mezi názory dělníků a manažera. Dělníci (75 %) přikládají úctě k navyklému mírný důraz, zatímco manažer naopak vysoký. Rozdílný názor dělníků a manažera může být způsoben tím, že ve výrobě, z hlediska technologických postupů a neustále se rozvíjející technice, dochází ke změnám, a proto nelze lpět na navyklé postupy.

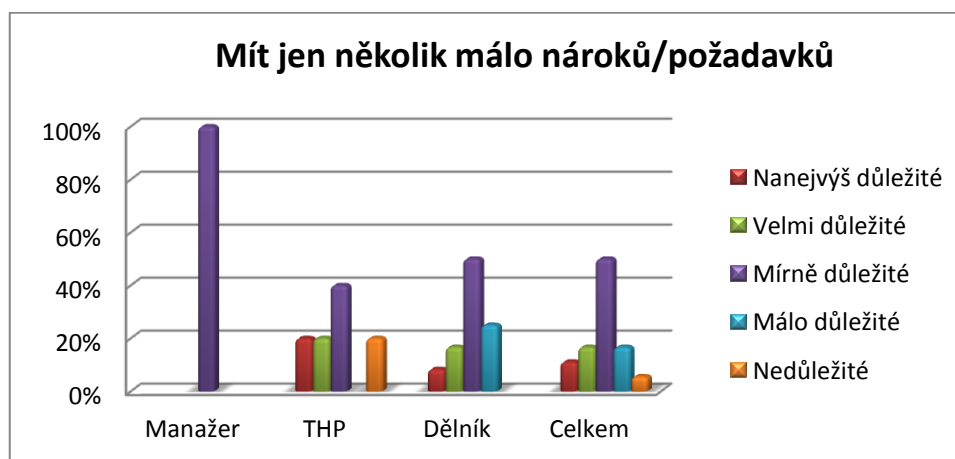
Otázka 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků.

Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	x	x	1	20	1	8,33	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	2	16,67	3	16,67
Mírně důležité	1	100	2	40	6	50	9	50
Málo důležité	x	x	x	x	3	25	3	16,67
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Mít jen několik málo nároků/požadavků (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Mít jen několik málo nároků/požadavků je pro 50 % všech respondentů mírně důležité, 16,67 % všech dotazovaných označilo odpověď „velmi důležité“ a „málo důležité (Graf 17). Odpovědi na výše uvedenou otázku byly shodné (Tabulka 16), manažer, 40 % THP a 50 % dělníků hodnotí tuto skutečnost „mírně důležité“. Z odpovědí se patrně, že zaměstnanci upřednostňují principy konzumní společnosti.

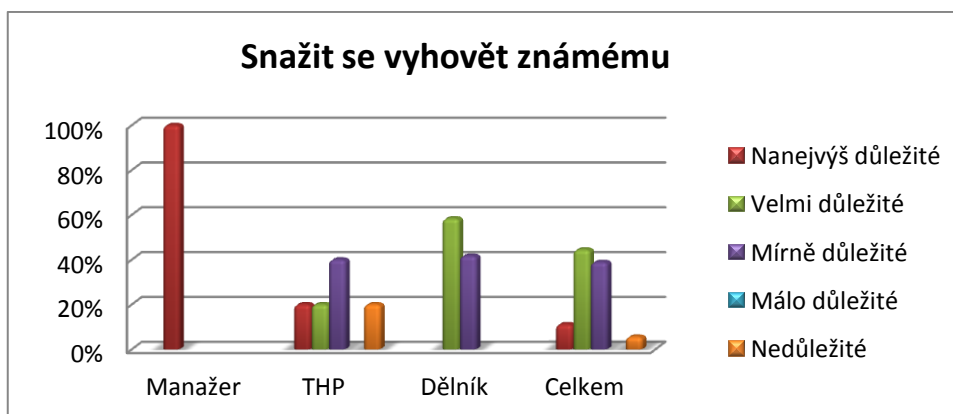
Otázka 16: Snažit se vyhovět známému.

Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	1	20	x	x	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	7	58,33	8	44,44
Mírně důležité	x	x	2	40	5	41,67	7	38,88
Málo důležité	x	x	x	x	x	x	x	x
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Snažit se vyhovět známému (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Snažit se vyhovět známému je pro 44,44 % všech respondentů velmi důležité (Graf 18) a pro 38,88 % všech dotazovaných je to mírně důležité. Názor manažera a 58,33 % dělníků se shoduje, tzn., že aspekt vyhovět známému stavěli na první příčky (Tabulka 17). Z toho lze usuzovat, že jsou pro ně důležité dobré vztahy. Naopak 40 % THP se přiklání k odpovědi „mírně důležité“.

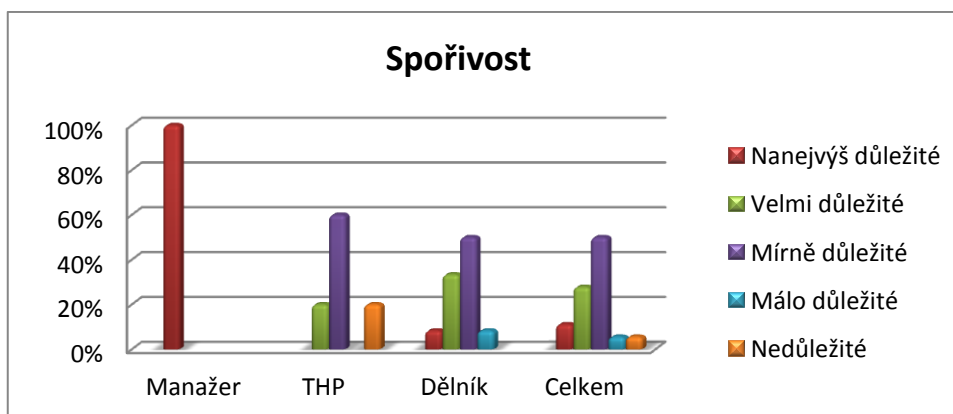
Otázka 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba).

Tabulka 18: Spořivost

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	1	100	x	x	1	8,33	2	11,11
Velmi důležité	x	x	1	20	4	33,33	5	27,78
Mírně důležité	x	x	3	60	6	50	9	50
Málo důležité	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Nedůležité	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Spořivost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Pro 50 % všech respondentů je spořivost mírně důležitá, 27,78 % všech dotazovaných odpovědělo, že spořivost je velmi důležitá, pouze 11,11 % zaměstnanců jsou toho názoru, že spořivost je nanejvýš důležitá (Graf 19). U této otázky nastal rozpor názorů mezi manažerem a ostatními pracovníky (Tabulka 18). Manažer staví spořivost na první místo, což je pochopitelné, protože nese odpovědnost za výsledky společnosti. Naopak 60 % THP a 50 % dělníků hodnotí spořivost „mírně důležitě“.

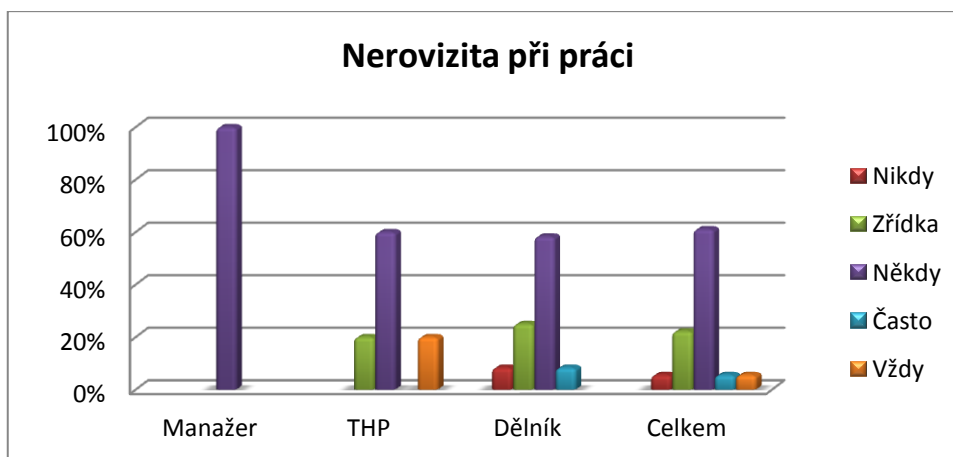
Otázka 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 19: Nervozita při práci

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nikdy	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Zřídka	x	x	1	20	3	25	4	22,22
Někdy	1	100	3	60	7	58,33	11	61,11
Často	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Vždy	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Nervozita při práci (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

61, 11 % všech respondentů se cítí někdy nervózní či napjatí při práci a 22, 22 % všech zaměstnanců cítí nervozitu při práci zřídka kdy. U výše uvedené otázky se názory tří kategorií zaměstnanců nelišily (Tabulka 19). Manažer, 60 % THP a cca 58 % dělníků jsou napjatí a cítí při práci nervozitu někdy. Úkolem ŘLZ by mělo být usilování o snížení napjatosti a nervozity, protože tyto skutečnosti mohou zapříčinit stres zaměstnanců.

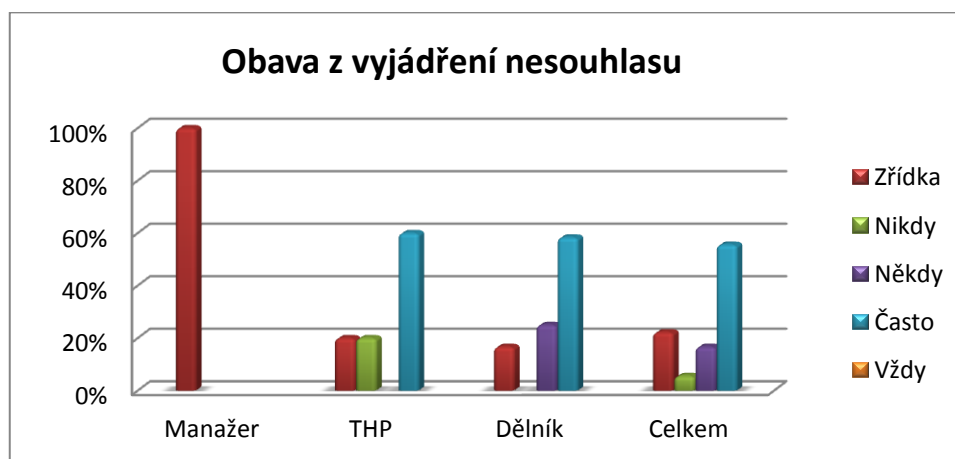
Otázka 19: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka 20: Obava z vyjádření nesouhlasu

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zřídka	1	100	1	20	2	16,67	4	22,22
Nikdy	x	x	1	20	x	x	1	5,56
Někdy	x	x	x	x	3	25	3	16,67
Často	x	x	3	60	7	58,33	10	55,56
Vždy	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Obava z vyjádření nesouhlasu (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na výše uvedenou otázku odpovědělo 55,56 % všech zaměstnanců, že se často podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (Graf 21), 22,22 % ze všech respondentů si myslí, že zřídka kdy se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými. Z výsledků odpovědí THP (60 %) a dělníků (58,33 %) vyplývá, že se bojí dát najevo svůj nesouhlas se svým nadřízeným (Tabulka 20). S touto skutečností je potřeba pracovat a obavy odbourat, protože se vztahuje k problematice mocenského odstupu.

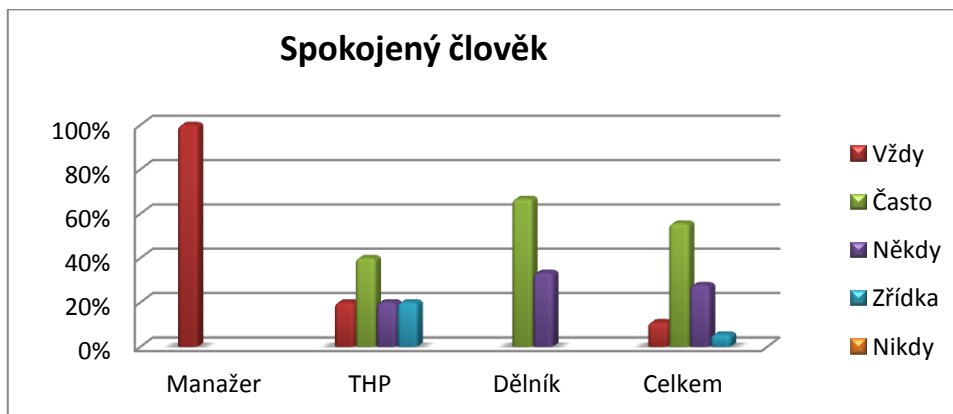
Otázka 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 21: Spokojený člověk

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vždy	1	100	1	20	x	x	2	11,11
Často	x	x	2	40	8	66,67	10	55,56
Někdy	x	x	1	20	4	33,33	5	27,78
Zřídka	x	x	1	20	x	x	1	5,56
Nikdy	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Spokojený člověk (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Více než polovina (55,56 %) všech respondentů je často spokojená (Graf 22). Spokojený zaměstnanec podává lepší (vyšší) výkony, je kreativní a loajálnější. Význam spokojenosti si uvědomuje manažer, 60 % THP a cca 68 % dělníků (Tabulka 21).

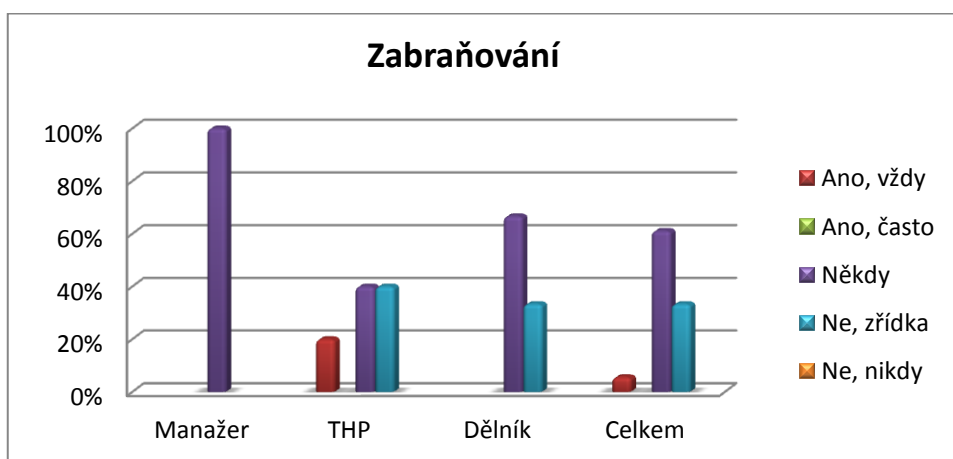
Otázka 21: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 22: Zabraňování

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, vždy	x	x	1	20	x	x	1	5,56
Ano, často	x	x	x	x	x	x	x	x
Někdy	1	100	2	40	8	66,67	11	61,11
Ne, zřídka	x	x	2	40	4	33,33	6	33,33
Ne, nikdy	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Zabraňování (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů odpovědělo na výše uvedenou otázku 61,11 %, že jim někdy ostatní lidé nebo okolnosti zabraňují dělat to, co opravdu chtějí (Graf 23),

33,33 % ze všech zaměstnanců označilo odpověď „ne, zřídka“. Výsledek odpovědí se v jednotlivých kategoriích zásadním způsobem neliší (Tabulka 22). Manažer a skoro 67 % dělníků si myslí, že ostatní lidé nebo okolnosti jim někdy zabraňují dělat to, co opravdu chtějí. Za touto odpovědí mohou stát určité legislativní předpisy (normy), které se např. ve výrobě musí dodržovat.

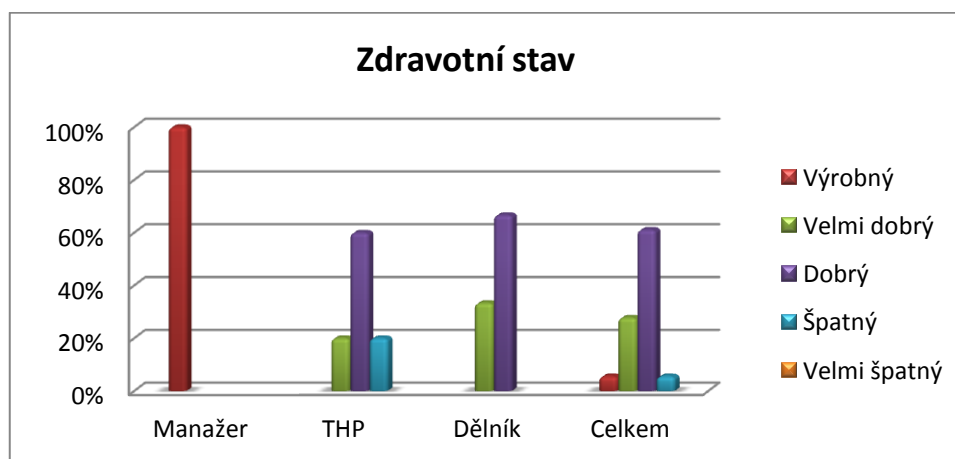
Otázka 22: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 23: Zdravotní stav

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Výborný	1	100	x	x	x	x	1	5,56
Velmi dobrý	x	x	1	20	4	33,33	5	27,78
Dobrá	x	x	3	60	8	66,67	11	61,11
Špatný	x	x	1	20	x	x	1	5,56
Velmi špatný	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Zdravotní stav (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na výše uvedenou otázku se 61,11 % ze všech zaměstnanců shodlo, že jejich zdravotní stav je dobrý (Graf 24), 27,78 % ze všech respondentů hodnotí svůj zdravotní stav velmi dobře. Zdravotní stav úzce souvisí s psychikou jedince. Manažer hodnotí svůj zdravotní stav výborně, oproti tomu THP (60 %) a dělníci (cca 67 %) jsou přesvědčeni, že jejich zdravotní stav je dobrý (Tabulka 23).

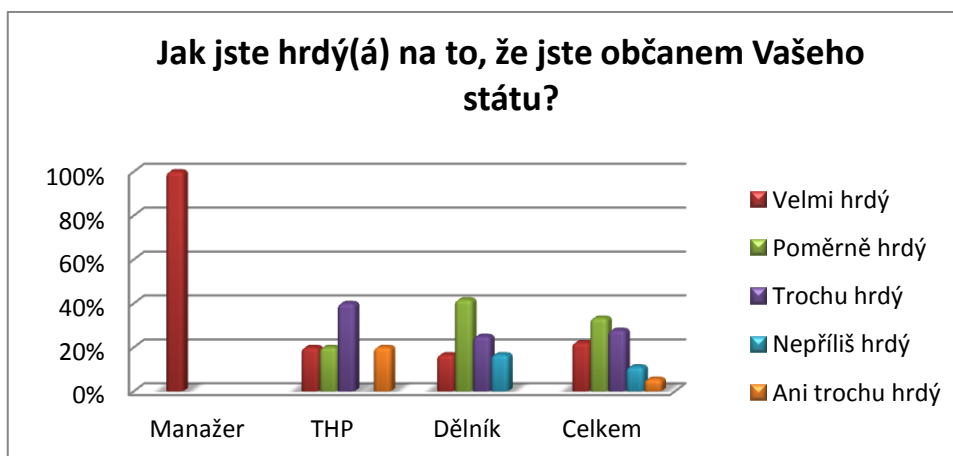
Otázka 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem Vašeho státu?

Tabulka 24: Hrdost

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Velmi hrdý	1	100	1	20	2	16,67	4	22,22
Poměrně hrdý	x	x	1	20	5	41,67	6	33,33
Trochu hrdý	x	x	2	40	3	25	5	27,78
Nepříliš hrdý	x	x	x	x	2	16,67	2	11,11
Ani trochu hrdý	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Hrdost (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

33,33 % všech respondentů zvolilo odpověď „poměrně hrdý“, 27,78 % „trochu hrdý“, 22,22 % respondentů označilo odpověď „velmi hrdý“. Nejvíce hrdým zaměstnancem je manažer, a pak dělníci (cca 42 %). 40 % THP jsou trochu hrdí na to, že jsou občany České republiky (Tabulka 24).

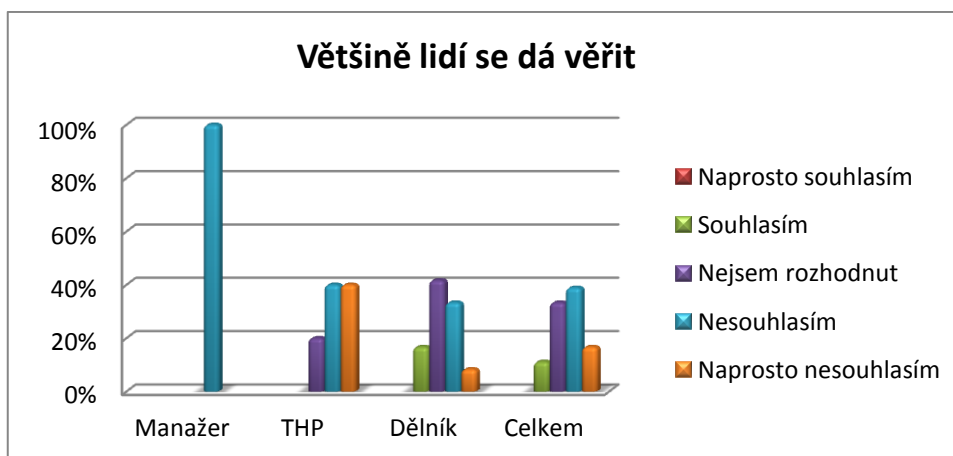
Otázka 24: Většinu lidí se dá věřit.

Tabulka 25: Většinu lidí se dá věřit

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x
Souhlasím	x	x	x	x	2	16,67	2	11,11
Nejsem rozhodnut	x	x	1	20	5	41,67	6	33,33
Nesouhlasím	1	100	2	40	4	33,33	7	38,89
Naprosto nesouhlasím	x	x	2	40	1	8,33	3	16,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Většinu lidí se dá věřit (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Oslovení zaměstnanci společnosti (38,89 %) si nemyslí, že většině lidí se dá věřit, 33,33 % ze všech zaměstnanců na otázku odpovědělo „nejsem rozhodnut“, pouze 11,11 % zaměstnanců si myslí, že většině lidí se dá věřit (Graf 26). Na výše uvedenu otázku se názor manažera a THP (40 %) shoduje (Tabulka 25), protože si myslí, že většině lidí se nedá věřit. Tyto výsledky mohou poukazovat na vzájemnou nedůvěru. Dělníci (cca 42 %) na danou otázku nebyli schopni odpovědět a vybírali odpověď „nejsem rozhodnut“.

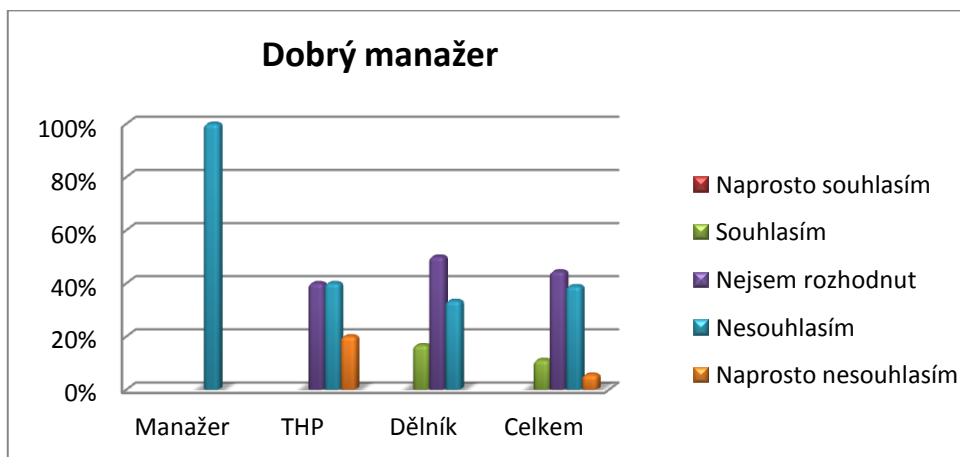
Otázka 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

Tabulka 26: Dobrý manažer

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprostou souhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x
Souhlasím	x	x	x	x	2	16,67	2	11,11
Nejsm rozhodnut	x	x	2	40	6	50	8	44,44
Nesouhlasím	1	100	2	40	4	33,33	7	38,89
Naprostou nesouhlasím	x	x	1	20	x	x	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Dobrý manažer (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

44,44 % všech zaměstnanců volilo na výše uvedenou otázku odpověď „nejsem rozhodnut“ a cca 39 % ze všech pracovníků naopak nesouhlasilo. Manažer si myslí, že mít znalosti a přehled o výrobě a jiných oblastech, je důležité. Takový názor mají i THP (40 %), ale zároveň 40 % THP a 50 % dělníků nebylo rozhodnuto (Tabulka 26). Chce-li být manažer dobrým manažerem, měl by podnik detailně znát, s čímž se manažer společnosti CB PROFIL, a. s. ztotožňuje.

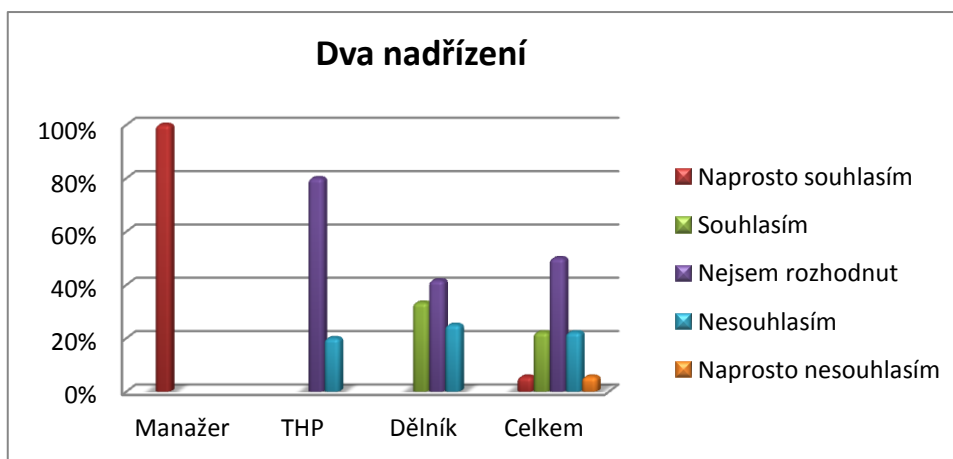
Otázka 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.

Tabulka 27: Dva nadřízení

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	1	100	x	x	x	x	1	5,56
Souhlasím	x	x	x	x	4	33,33	4	22,22
Nejsem rozhodnut	x	x	4	80	5	41,67	9	50
Nesouhlasím	x	x	1	20	3	25	4	22,22
Naprosto nesouhlasím	x	x	x	x	x	x	x	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Dva nadřízení (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Přesně polovina všech zaměstnanců na výše uvedenou otázku volila odpověď „nejsem rozhodnut“, shodně 22,22 % respondentů uvedlo odpověď „souhlasím“ a „nesouhlasím“ (Graf 28). Manažer si uvědomuje (Tabulka 27), jaký problém by mohl vzniknout, kdyby jeden podřízený měl dva nadřízené. Za této situace je vysoce pravděpodobná hrozba

konfliktů a matení pracovníků, kteří by v případě odlišného názoru svých nadřízených nevěděli, koho mají poslechnout.

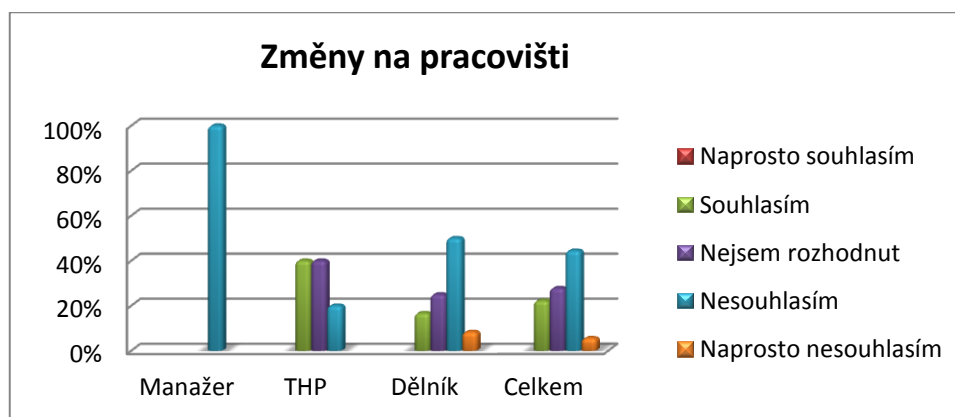
Otázka 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku.

Tabulka 28: Změny na pracovišti

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x
Souhlasím	x	x	2	40	2	16,67	4	22,22
Nejsem rozhodnut	x	x	2	40	3	25	5	27,78
Nesouhlasím	1	100	1	20	6	50	8	44,44
Naprosto nesouhlasím	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Změny na pracovišti (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů si 44,44 % myslí, že změny na pracovišti obvykle přinášejí užitek, 27,78 % zaměstnanců zvolilo odpověď „nejsem rozhodnut“, 22,22 % respondentů s výrokem souhlasí (Graf 29). Každý podnik se během své účinnosti na trhu určitým způsobem mění. Je jen na vedení podniku, jak vysvětlí nutnost změny

a její přínosy všem zaměstnancům. Podle názoru manažera (Tabulka 28) změny na pracovišti obvykle působí více užtku než škody. S jeho názorem se ztotožňují i dělníci (50 %). Naproti 40 % THP s výrokem nesouhlasí a 40 % THP v danou chvíli nebylo rozhodnuto.

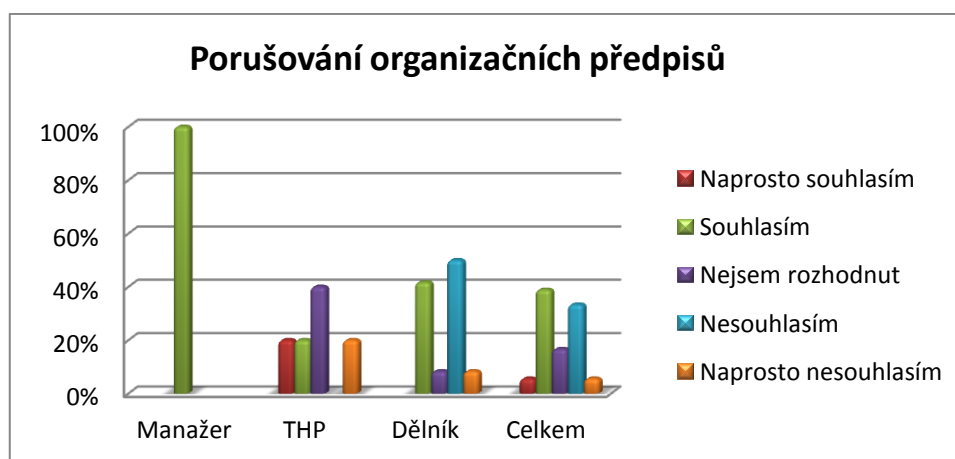
Otázka 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.

Tabulka 29: Porušování organizačních předpisů

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	x	x	1	20	x	x	1	5,56
Souhlasím	1	100	1	20	5	41,67	7	38,89
Nejsem rozhodnut	x	x	2	40	1	8,33	3	16,67
Nesouhlasím	x	x	x	x	6	50	6	33,33
Naprosto nesouhlasím	x	x	1	20	x	8,33	1	5,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Porušování organizačních předpisů (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Podle 38,89 % všech zaměstnanců je tvrzení, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, správné, neboť s ním souhlasí (Graf 30). Naopak 33,33 % všech respondentů s výrokem nesouhlasí, 16,67 % všech zaměstnanců se nemohlo rozhodnout. Největší rozdíl na výše uvedenou otázku panuje mezi manažerem a dělníky. Podle manažera každý zaměstnanec musí jednat v rámci organizačních předpisů. Naopak 50 % dělníků si myslí, že organizační předpisy se mohou porušit, a to tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace (Tabulka 29). Z odpovědí může být patrné, že dělníci ne vždy dodržují organizační předpisy podniku.

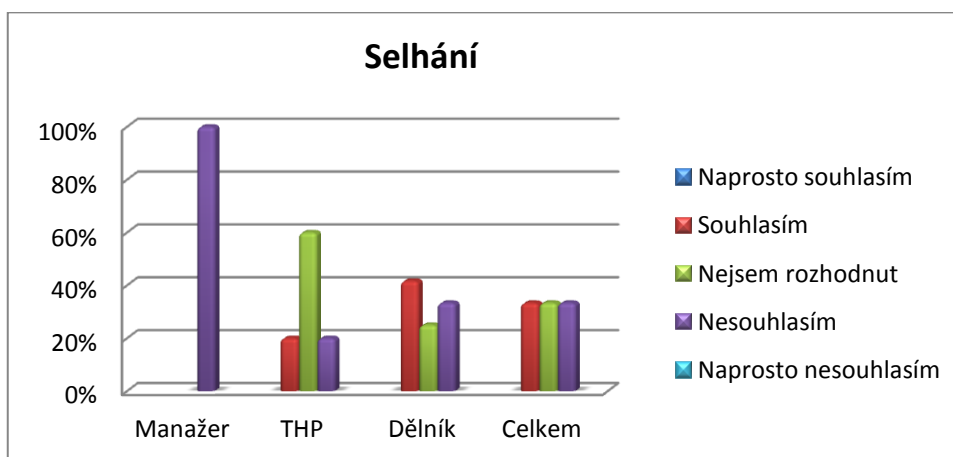
Otázka 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.

Tabulka 30: Selhání

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x
Souhlasím	x	x	1	20	5	41,67	6	33,33
Nejsem rozhodnut	x	x	3	60	3	25	6	33,33
Nesouhlasím	1	100	1	20	4	33,33	6	33,33
Naprosto nesouhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31: Selhání (%)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Když lidé v životě selžou, je to podle 33,33 % všech respondentů pravda (Graf 31), naopak dle názoru 33,33 % všech respondentů to tak není a 33,33 % všech zaměstnanců se nemohlo rozhodnout. Když lidé selžou, nemusí to být často jejich vlastní vina. S tímto výrokem se ztotožňuje manažer společnosti (Tabulka 30), který si je vědom, že na selhání člověka mohou mít vliv i jiné okolnosti. Naopak dělníci (cca 42 %) své selhání berou jako vlastní vinu.

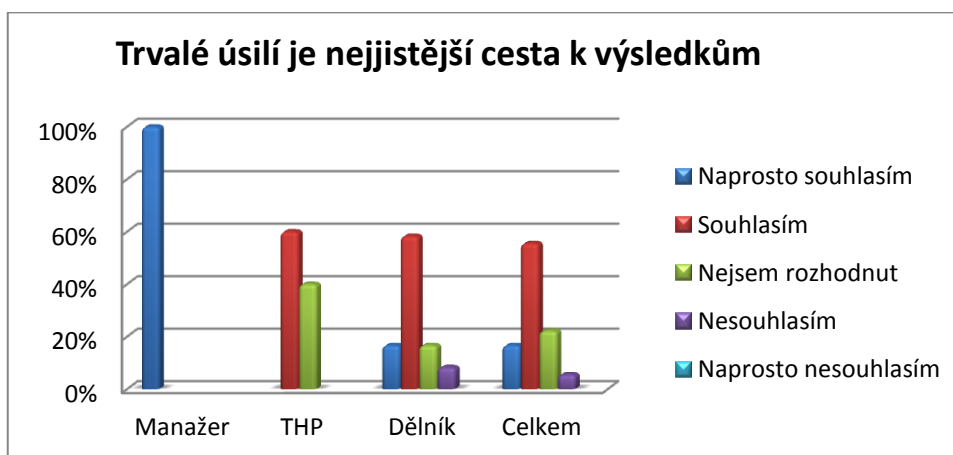
Otázka 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům.

Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Varianta	CB PROFIL, a. s.							
	Manažer		THP		Dělník		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	1	100	x	x	2	16,67	3	16,67
Souhlasím	x	x	3	60	7	58,33	10	55,56
Nejsem rozhodnut	x	x	2	40	2	16,67	4	22,22
Nesouhlasím	x	x	x	x	1	8,33	1	5,56
Naprosto nesouhlasím	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 32: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům (%)



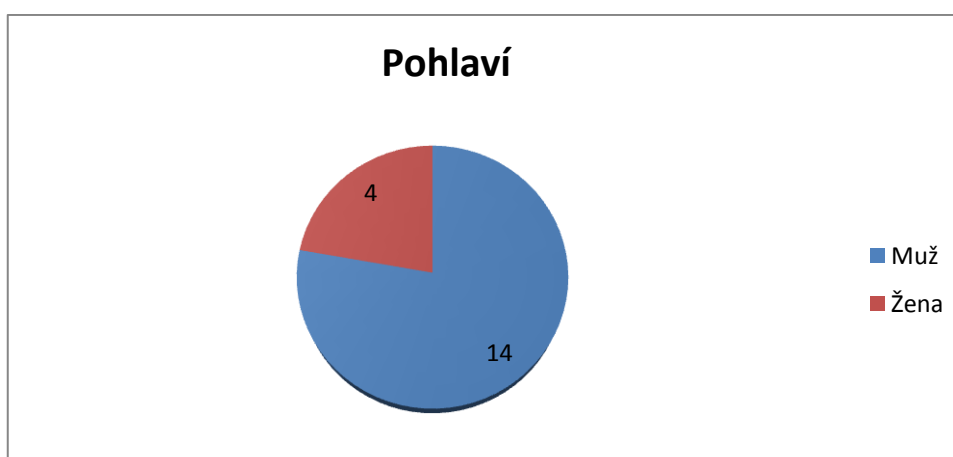
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Více než polovina (55,56 %) všech respondentů souhlasí, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům (Graf 32), 22,22 % ze všech dotazovaných zaměstnanců označilo odpověď „nejsem rozhodnut“, skoro 17 % všech respondentů naprosto souhlasí s výrokem. Na výše uvedenou otázku panuje mezi manažerem, THP (60 %) a dělníky (cca 58 %) shodný názor (Tabulka 31). Podle jejich mínění dobrých výsledků mohou docílit trvalým úsilím.

Otázka 31: Pohlaví.

Graf 33: Pohlaví



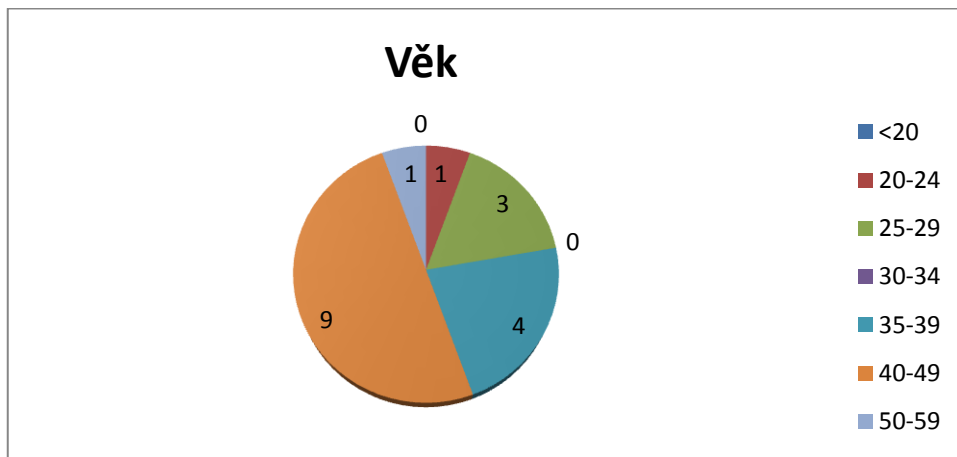
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnily 4 ženy a 14 mužů (Graf 33). Jedná se o výrazný rozdíl, ale vzhledem k činnosti organizace je to pochopitelné, protože ženy jsou v podniku zaměstnané v administrativě.

Otázka 32: Kolik je Vám let?

Graf 34: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek a diskuze:

Přesně polovina všech zaměstnanců (9) se nachází ve věkové skupině 40–49 let (Graf 34), druhou nejpočetnější skupinou je věková oblast 35–39 let, která čítá 4 zaměstnance. Věkové složení pracovníků není v podniku rovnoměrné. Ve společnosti pracuje nejvíce pracovníků (9) ve věku 40–49 let, a naopak ve věku 20–24 let pouze jeden pracovník.

Otázka 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a), včetně základní školy?

Graf 35: Školní vzdělání



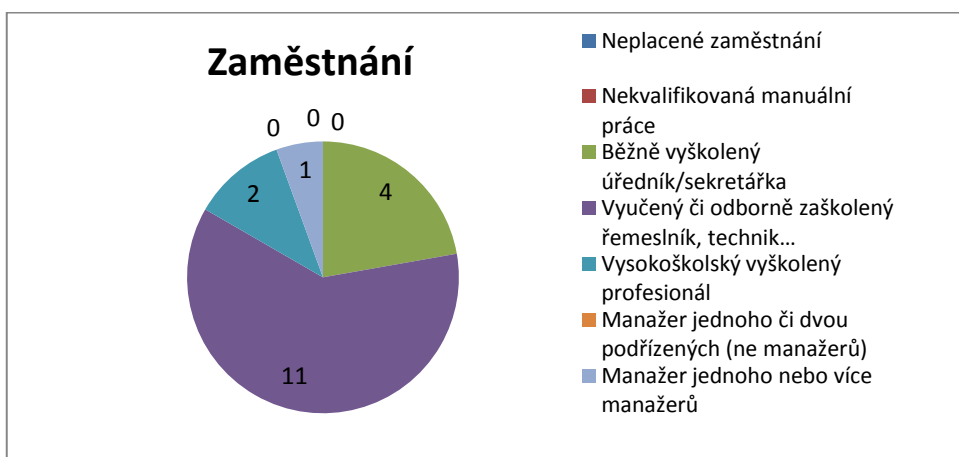
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Nejvíce zaměstnanců (6) řádně studovalo 12 let (Graf 35), 4 zaměstnanci studovali 13 let, shodně (3) zaměstnanci řádně studovali 14 let a 18 a více let. Nejvíce zaměstnanců řádně studovalo 12 let. Převážně je jedná o dělníky, kteří absolvovali učňovské obory.

Otázka 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Graf: 36: Zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Nejvíce zaměstnanců (11) označilo, že jsou vyučení či odborně zaškolení řemeslníci, technici..., dále 4 zaměstnanci pracují jako běžně vyučený úředník či sekretářka (Graf 36). Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou dělníci, což je vzhledem k činnosti společnosti pochopitelné.

Otázky 35 a 36 se zabývají státní příslušností (viz Příloha 3).

5. 2. Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Hofstedeho

Výsledné indexy kulturních dimenzí s příslušnými hodnotami pro VSM 1994 & 2013 zobrazuje následující text. Kulturní dimenze, které jsou žádoucí pro znalostní ekonomiku, jsou vyznačeny tučně.

Pro větší přehlednost vyhodnocených kulturních dimenzí je zde uvedena Tabulka 32.

Tabulka 32: Kulturní dimenze znalostní ekonomiky

Pojmenování dimenze	Hodnota dimenze	
	> 50	< 50
Mocenský odstup – malý x velký	Velký odstup	Malý odstup
Individualismus x Kolektivismus	Individualismus	Kolektivismus
Maskulinita x Feminita	Maskulinita	Feminita
Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě x přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě	Přijímání rizika
Dlouhodobá x Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace	Krátkodobá orientace
Požitky x Sebekázeň	Požitky	Sebekázeň

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Celá společnost

VSM 1994

PDI = 44,17 – spíše malý PDI,
IDV = -46,39 – Kolektivismus
MAS = -84,44 – Feminita
UAI = -69,44 – Přijímání rizika
LTO = 2,22 – Krátkodobá orientace
IVR = x

VSM 2013

PDI = 29,72 – malý PDI,
IDV = 21,39 – Kolektivismus
MAS = -21,39 – Feminita
UAI = -2,22 – Přijímání rizika
LTO = -1,94 – Krátkodobá orientace
IVR = 61,11 – Požitky

Dělníci

VSM 1994

PDI = 38,75 – malý PDI,
IDV = -38,33 – Kolektivismus
MAS = -80,83 – Feminita
UAI = -87,08 – Přijímání rizika
LTO = 5 – Krátkodobá orientace
IVR = x

VSM 2013

PDI = 24,17 – malý PDI,
IDV = 29,17 – Kolektivismus
MAS = -14,58 – Feminita
UAI = -17,92 – Přijímání rizika
LTO = -10,42 – Krátkodobá orientace
IVR = 72,08 – Požitky

THP

VSM 1994

PDI = 60 – velký PDI,
IDV = -46 – Kolektivismus
MAS = -62 – Feminita
UAI = -26 – Přijímání rizika
LTO = -4 – Krátkodobá orientace
IVR = x

VSM 2013

PDI = 44 – malý PDI,
IDV = 21 – Kolektivismus
MAS = -14 – Feminita
UAI = 41 – Přijímání rizika
LTO = -6 – Krátkodobá orientace
IVR = 31 – Sebekázeň

Manažer

VSM 1994

PDI = 30 – malý PDI,

IDV = -145 – Kolektivismus

MAS = -240 – Feminita

UAI = -75 – Přijímání rizika

LTO = 0 – Krátkodobá orientace

IVR = x

VSM 2013

PDI = 25 – malý PDI,

IDV = -70 – Kolektivismus

MAS = -62 – Feminita

UAI = -140 – Přijímání rizika

LTO = -30 – Krátkodobá orientace

IVR = 80 – Požitky

První zkoumanou kulturní dimenzí je vzdálenost mocenského odstup. Dělníci mají PDI = 38,75 (VSM 1994) a PDI = 24,17 (VSM 2013), z čehož plyne, že hodnota z VSM 1994 ve VSM 2013 klesla. Obě dvě hodnoty značí malý mocenský odstup, který je žádoucí pro znalostní ekonomiku. Naopak hodnota PDI u THP je přesně 60 (VSM 1994). Tato hodnota značí velký mocenský odstup, na který měla vliv Otázka 3 (Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka), kdy 80 % všech THP tvrdí, že respekt k nadřízenému je nanejvýš důležitý a zbylých 20 % THP si myslí, že respektování nadřízeného je velmi důležité. Hodnota PDI u THP pro VSM 2013 je 44. I zde můžeme vidět pokles hodnoty PDI z VSM 1994, která klesla o 16 ve VSM 2013. Tato hodnota (PDI z VSM 2013) značí malý mocenský odstup, i když se blíží ke střední hodnotě 50, která je označována za šedou zónu. Manažer má PDI = 30 (VSM 1994) a PDI = 25 (VSM 2013). Tyto hodnoty jsou žádoucí pro znalostní ekonomiku. Celkově hodnota PDI vyšla 44,17 (VSM 1994), která je poměrně blízko střední hodnotě 50. Zde platí, že celkově je kulturní dimenze PDI orientována ve prospěch spíše malého mocenského odstup, ale ne tak jednoznačně. Konečný výsledek je nejvíce ovlivněn výsledkem PDI u THP. Pro celou společnost vyšel PDI 29,72 (VSM 2013), který jednoznačně potvrzuje malý mocenský odstup.

Další kulturní dimenzí je individualismus vs. kolektivismus (IDV). IDV dělníků dosahuje hodnoty -38,33 (VSM 1994) a 29,17 (VSM 2013). Tyto hodnoty nám říkají, že dělníci jsou kolektivisticky orientováni, i když ve VSM 1994 byl kolektivismus daleko více potvrzen, protože jeho hodnota se pohybuje v záporném čísle. Tímto směrem jsou orientováni i THP (IDV = -46 pro VSM 1994; IDV = 21 pro VSM 2013) a manažer (IDV = -145 pro VSM 1994; IDV = -70 pro VSM 2013). U THP je vidět, že hodnota ve

VSM 2013 rapidně stoupla oproti VSM 1994. Stejný charakter změny se promítl i ve výsledcích manažera. Pro celou společnost je hodnota IDV -46,39 (VSM 1994) a 21,39 (VSM 2013), což vypovídá o kolektivismu, který je žádoucí dimenzí pro znalostní ekonomiku. Ale i v celkových výsledcích společnosti došlo k nárůstu hodnoty VSM 2013 oproti hodnotě VSM 1994.

Třetí zkoumanou kulturní dimenzí je maskulinita vs. feminita (MAS). I zde společnost dosahuje žádoucí kulturní dimenze (feminita), která je důležitá pro vytváření dobrých vztahů, které vedou k transferu znalostí a tím současně ke směřování do znalostní ekonomiky.

Čtvrtou kulturní dimenzí je obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání změn a rizika (UAI), u dělníků hodnota dosahuje -87,08 (VSM 1994) a -17,94 (VSM 2013). To znamená, že dělníci přijímají riziko a změny, ale došlo tu k nárůstu hodnoty ve VSM 2013. I THP (UAI = -26 – VSM 1994; UAI = 41 – VSM 2013) a manažer (UAI = -75 – pro VSM 1994; UAI = -30 – pro VSM 2013) přijímají riziko a změny. Avšak u THP se hodnota z VSM 2013 významně zvýšila oproti VSM 1994.

Předposlední kulturní dimenzí je dlouhodobá vs. krátkodobá orientace. Zde dosahují dělníci hodnot 5 (VSM 1994) a -10,42 (VSM 2013). To znamená, že jsou krátkodobě orientováni. THP dosahují hodnot -4 (VSM 1994) a -6 (VSM 2013), což vyjadřuje krátkodobou orientaci, která se potvrdila i u manažera, jehož hodnoty byly 0 a 0. Celkově se krátkodobá orientace potvrdila u celé společnosti. Tento výsledek není žádoucí pro směřování ke znalostní ekonomice.

Šestou kulturní dimenzí jsou pozitivky vs. sebekázeň (IVR). Tato kulturní dimenze byla přiřazena nově z VSM 2013. Hodnota IVR dělníků vyšla 72,08. Tato hodnota je větší než 50, takže se jedná o pozitivky. Naopak u THP hodnota IVR se rovná 31. Tato hodnota značí sebekázeň, která je žádoucí pro směřování ke znalostní ekonomice. Hodnota IVR manažera je rovna 80 (pozitivky) a pro celou společnost 61,11, tzn., že celá společnost se orientuje na pozitivky, což není žádoucí pro směřování ke znalostní ekonomice.

5.3. Základní oblasti ŘLZ v podniku CB PROFIL, a. s.

Na základě neřízeného rozhovoru s obchodním ředitelem byly zjištěny základní oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, které budou v následujícím textu ve stručnosti

shrnuty. Všechny záležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů vykonává obchodní ředitel a výrobní ředitel. Ve společnosti není zaměstnán žádný personalista.

➤ **Získávání pracovníků**

CB PROFIL, a. s. je organizace, která si zakládá na kvalitním výběru zaměstnanců. Uvolní-li se stávající pracovní pozice, nebo vznikne nová pozice, jsou o této skutečnosti informováni všichni zaměstnanci, kteří mohou doporučit svého známého na volné pracovní místo, tudíž společnost vyhledává nové zaměstnance v současné době na základě externích zdrojů.

Korporace při získávání zaměstnanců zkoušela vybírat mezi nezaměstnanými, kteří byli registrováni na úřadě práce. Tento způsob se však neosvědčil a společnost se přesvědčila, že doporučení známého je nejvíce efektivní, a proto tuto metodu získávání pracovníků přijali za primární.

Z grafu 1 je patrné, že počet zaměstnanců se v průběhu let radikálně nemění. Podle toho lze usuzovat, že pracovníci jsou v práci spokojeni. Společnost nemá de facto žádnou fluktuaci zaměstnanců a je zde zcela přirozené, že i pracovníci na dělnických pozicích pracují ve společnosti roky.

K získávání opravdu kvalitních zaměstnanců by společnost mohla používat metodu TBSD. Díky TBSD se lze dostat k nejdetailnějším a nejpréhlednějším údajům, které vypovídají o budoucím chování jedince.

➤ **Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců se skládá celkem ze tří fází.

První fáze se uskutečňuje na základně přijatých životopisů, ze kterých se selektuje první skupina uchazečů. Tito uchazeči jsou pozváni na pohovor.

Druhá fáze se zabývá samotným pohovorem, kde se zjišťuje, zda potenciální zaměstnanec se na danou pracovní pozici hodí, tzn., že se posuzují jeho kvalifikační a osobnostní předpoklady.

Ve třetí fázi je sdělen uchazečům výsledek. Podle úspěchu z pohovoru a požadovaných znalostí, dovedností a schopností se vybírá nový zaměstnanec.

Pro volné pracovní pozice v obchodním oddělení se klade velký důraz na vzdělání, jazyky a řídičský průkaz skupiny B.

➤ **Přijímání zaměstnanců**

Každý pracovník před nástupem do nové práce je povinen podstoupit lékařskou prohlídku. Při příchodu na pracoviště je zaměstnanec seznámen se směrnicemi, s bezpečností a ochranou zdraví při práci, s informačním systémem a dozví se termín výplaty. Po této etapě má vedoucí na starost proškolení nového zaměstnance na pracovišti, což může učinit na základě pověření i kolega, který se nachází na podobné pracovní pozici.

➤ **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků v organizaci probíhá hlavně na základě celkového výdělku za daný měsíc, který je ve společnosti sledován. Pracovníci obchodního oddělení vedou evidenci každého obchodního případu, díky které lze sledovat průběžné výsledky. Důležité jsou i jednotlivé ukazatele výsledků na odděleních, iniciativa a přesčas. Mzdové ohodnocení pak tvoří základní mzda + odměny, které se odvíjejí od celkového výdělku společnosti. Ke mzdě dostávají zaměstnanci jeden z nejčastějších benefitů – stravenky.

➤ **Vzdělání a rozvoj zaměstnanců**

Ve společnosti CB PROFIL, a. s. se hlavně vzdělávají a rozvíjejí pracovníci z hlediska technického (odborného) směru. Jde obzvláště o nové poznatky statiky, požární odolnosti a nové povrchové úpravy. Společnost také podporuje u svých zaměstnanců studium cizích jazyků.

Mezi zákonná školení, která v podniku probíhají, se řadí školení řidičů, jeřábníků, obsluhy vozíků, požární ochrana a BOZP.

Obchodní oddělení se vzdělává také na poradách, při kterých řeší například konkurenci a její nové nápady, výrobky a ceny.

Školení, jak mají pracovníci jednat se zákazníky v krizových situacích, podnik nepovažuje za důležité, neboť je přesvědčen o schopnostech svých lidí.

6. Diskuze k žádoucímu posunu v ŘLZ, návrhy a doporučení

Chce-li se podnik posunout do žádoucích dimenzí znalostní ekonomiky, mělo by řízení lidských zdrojů usilovat o vytvoření takových podmínek, na základě kterých by bylo možné uskutečnit změny, které vyplývají z VSM.

První kulturní dimenzí je vzdálenost mocenského odstupů (PDI). Hodnota mocenského odstupů z VSM 1994 vyšla pro celou společnost 44,17 a z VSM 2013 zase 29,78, což znamená v prvním případě spíše malý mocenský odstup a v druhém případě jednoznačně malý mocenský odstup. Pro malý mocenský odstup je typické, že se podřízení a nadřízení považují za rovné a nedochází zde ke vnímání nerovnoměrného rozložení moci.

Malý mocenský odstup potvrzují odpovědi z Otázky 7 (Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí.), kdy skoro většina respondentů (cca 94 %) byla toho názoru, že je nanejvýš důležité a důležité konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí. Se spíše malým mocenským odstupem souvisí i odpovědi z Otázky 17 (Spořivost.), na kterou přesně jedna polovina všech zaměstnanců odpověděla, že je spořivost mírně důležitá a cca 39 % všech zaměstnanců řeklo, že je spořivost významná. Poslední otázkou, jejíž odpovědi souvisí s malou mocenskou vzdáleností, je Otázka 26 (Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.), kdy skoro 28 % všech dotazovaných s výrokem souhlasilo a 50 % všech zaměstnanců nebylo rozhodnuto. Odpovědi, které se přikláněly k velkému mocenskému odstup, byly odpovědi z Otázky 3 (Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka.), kdy skoro 56 % všech respondentů odpovídalo, že respektování vedoucího pracovníka je velmi důležité.

Z výsledků z TBSD (Příloha 4) lze vyvodit, že společnost se orientuje na malý mocenský odstup, protože nejvíce sdílená slova, která vystihují malý mocenský odstup („ideál já“, „ideální muž“, „důvěra“, „ideální žena“, „vítězství“) se v hierarchii hodnot nachází výše než slova, která charakterizují velký mocenský odstup („nadřízený“, „být první“, „hádky“).

Na základě neřízeného rozhovoru lze malý mocenský odstup potvrdit i tím, že se o dělnících mluví jako o „klucích z výroby“. Malý mocenský odstup je žádoucí stav podnikové kultury, která směřuje ke znalostní ekonomice. Velkou výhodou malého

mocenského odstupu je, že umožňuje všem zaměstnancům přispívat svými nápady, vědomostmi, znalostmi a podněty k rozvoji organizace.

Druhou zkoumanou kulturní dimenzí je individualismus vs. kolektivismus (IDV), kde pro společnost CB PROFIL, a. s. vyšly hodnoty -46,39 (VSMS 1994) a 21,39 (VSM 2013). Oba dva výsledky značí kolektivismus, pro který je charakteristické tvoření silných a soudržných skupin.

Na základě dotazníkového šetření může být kolektivismus potvrzen například odpověďmi z Otázky 2, která zjišťuje důraz na práci v dobrém pracovním prostředí, přičemž 78 % všech zaměstnanců si myslí, že mít dobré pracovní prostředí je nanejvýš důležité a důležitě. Pro dobrou součinnost týmů je pracovní prostředí velice důležité. Vyhodnocení z Otázky 5 (Preferovat jisté zaměstnání.) také poukazuje na kolektivismus, protože cca pro 44 % všech dotazovaných je preferování jistého zaměstnání mírně důležité. Odpovědi z Otázky 9 (Nedělat práci, která je nezajímavá.) také souvisí s touto kulturní dimenzí. Pro cca 56 % všech dotazovaných zaměstnanců je velmi důležité nedělat nezajímavou práci. Vyhodnocení Otázky 11 (Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé.) také potvrzuje kolektivismus, protože pro skoro 39 % všech zaměstnanců je velmi důležitý názor rodiny/přátel a pro cca 17 % všech dotazovaných je nanejvýš důležitý názor kolektivu (rodiny a přátel). Otázka, jejíž odpovědi kolektivismus vyvracely, byla Otázka 1, která se zabývala důležitostí času na vlastní osobní život, kdy cca 83 % všech respondentů klade důraz na vlastní osobní život.

Na základě vyhodnocení TBSD bylo zjištěno, že oslovení respondenti i v nevědomí upřednostňují kolektivismus. Nejvíce sdílená slova charakterizující kolektivismus („spolupráce“, „kamarádi“, „domov“, „společnost“, „pracoviště“, „láska“, „práce“, „lidé“) se nacházela v hierarchickém žebříčku hodnot výše než slova, která vystihují individualismus („já“, „samota“, „prospěch jedince“, „povinnosti“).

Ve společnosti CB PROFIL, a. s. zaměstnanci vědí, že v případě nutnosti se mohou bez obav obrátit na svého kolegu či nadřízeného. Tato důvěra může vycházet z faktu, že pracovníci mají mezi sebou přátelské vztahy a dobře se znají, protože ve společnosti pracují léta. Obchodní ředitel v neřízeném rozhovoru mluvil o společnosti jako o rodinné organizaci, což značí soudržnost. Kolektivismus je žádoucí dimenzí směřující

ke znalostní ekonomice, která otevírá cestu ke spolupráci a týmovosti, kdy jednotlivec dává své schopnosti, znalosti a dovednosti ve prospěch society.

Třetí kulturní dimenzí je dimenze maskulinita vs. feminita (MAS), kdy pro podnik CB PROFIL, a. s. byl výsledek pozitivní, tzn., že vyšla feminita. Konkrétní výsledek VSM 1994 byl -84,44 a pro VSM 2013 vyšla hodnota -21,39. Oba dva výsledky značí jednoznačnou feminitu, pro kterou je příznačné, že se rodové role mužů a žen překrývají a očekává se od nich solidarita a umírněnost. Toto zjištění bylo pro mě překvapující, protože ve společnosti pracují převážně muži.

Vyhodnocení z Otázky 6 (Pracovat v příjemném kolektivu.), potvrzuje feminitu, protože pro skoro 39 % všech zaměstnanců je práce v příjemném kolektivu velmi důležitá a cca pro 28 % nanejvýš důležitá. Také odpovědi z Otázky 10 (Žít ve vhodné lokalitě.) potvrzují feminitu, protože pro cca 56 % všech respondentů je žít ve vhodné lokalitě velmi důležité. Odpovědi z Otázky 8 (Mít příležitost kariérního růstu.) inklinují k feminitě, protože cca pro 33 % všech dotazovaných pracovníků je kariérní růst mírně důležitý a pro cca 11 % všech dotazovaných nedůležitý. Naopak maskulinita může být potvrzena odpověďmi z Otázky 4 (Být ohodnocen za dobrý výkon.), kdy pro skoro 89 % všech zaměstnanců je uznání dobrého výkonu velmi důležité a nanejvýš důležité. Feminitu také částečně vyvrací vyhodnocení z Otázky 24 (Většinu lidí se dá věřit.), protože cca 39 % všech dotazovaných tvrdilo, že většinu lidí se nedá věřit.

I vyhodnocení TBSD ukázalo, že oslovení zaměstnanci preferují jednoznačnou feminitu. Nejvíce sdílná slova, která vystihují feminitu, se v hierarchii hodnot nacházela na prvních příčkách oproti slovům vystihující maskulinitu. Slova „vztahy“, „otevřenost“, „příroda“, „matka“, „děti“, „ženy“, „manžel/manželka“ byla v průměrném pořadí v nevědomí výše než slova „otec“, „muži“, „výkon“, „milénka“. Feminita je žádoucí stav podnikové kultury pro znalostní ekonomiku.

Myslím si, že se feminita ve společnosti projevuje také tím, že si organizace zakládá na dobrých vztazích. O dělnících se mluví jako „o klucích z výroby“, z čehož je patrné, že dobré vztahy ve společnosti opravdu jsou.

Dalším zkoumaným indexem je obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání změn i rizika (UAI).

Společnost CB PROFIL, a. s. dosahuje v této dimenzi následující hodnoty:

- VSM 1994 → -69,44,

➤ VSM 2013 → -2,22.

Obě dvě hodnoty značí přijímání změn i rizika, tzn., že v podniku se zavádí pravidla jen v případech bezpodmínečné nutnosti. Ve společnosti CB PROFIL, a. s. každý pracovník dobře ví, jaké má kompetence a za co je zodpovědný, tudíž je připravený za své chyby nést odpovědnost. V případě nějaké komplikace je pracovník připraven přijmout změnu a i riziko neúspěchu. Chce-li společnost splnit všechny požadavky zákazníků, musí být v dnešní době značně flexibilní.

Odpovědi z Otázky 27 (Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku.) poukazují na přijímání změn i rizika, protože cca 44 % všech zaměstnanců s výrokem nesouhlasilo. Vyhodnocení Otázky 28 (Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.) poukazuje na přijímání změn a rizika, protože 50 % všech zaměstnanců s výrokem nesouhlasilo nebo nebylo rozhodnuto. Otázka, která se zaměřuje na nepřijímání změn i rizika, je Otázka 18 (Jak často se cítíte nervózní/napjatí při práci?), kdy cca 61 % zaměstnanců odpovídalo, že se někdy nervózně/napjatě cítí. Tato otázka hodně vypovídá o tom, že zaměstnanci se v práci setkávají se stresem, který pro výkon zaměstnance není dobrý. Podnik by mohl zaměstnancům, kteří jsou ve stresu, pomoci účinným školením.

Z výsledků TBSD je zřejmé, že nevědomí respondentů potvrzuje přijímání změn a rizika. V hierarchii hodnot se výše umístila slova „riziko“, „změna“, „řešení problémů“, která vystihují dimenzi přijímání změn. Naopak slova pro jistotu („ticho“, „klid“, „jistota“, „pravidla“, „kontrola“) se umístila níže.

Přijímání změn a rizika je žádoucí kulturní dimenze pro znalostní ekonomiku.

Pátou kulturní dimenzi tvoří dimenze dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO). Pro společnost je to kulturní dimenze, která nesměřuje ke znalostní ekonomice. Výsledky tohoto indexu jsou pro VSM 1994 2,2 a pro VSM 2013 -1,94, což značí krátkodobou orientaci.

Krátkodobou orientaci potvrzují odpovědi z Otázky 12 (Šetrnost.), kdy cca pro 56 % všech zaměstnanců je šetrnost důležitá jen mírně a pro cca 6 % všech dotazovaných není šetrnost důležitá. Další otázka, která spíše prokazuje krátkodobou orientaci, je Otázka 14 (Úcta k navyklému.), kdy pro cca 28 % všech dotazovaných je úcta k navyklému velmi a nanejvýš důležitá a pro cca 61 % všech respondentů mírně

důležitá. Také otázka, která se zabývá krátkodobou/dlouhodobou orientací, je Otázka 16 (Snažit se vyhovět známému.), kdy pro skoro 56 % všech zaměstnanců je nanejvýš důležité a důležité vyhovět známému. Tyto odpovědi vypovídají o krátkodobé orientaci. Také vyhodnocení Otázky 17 (Spořivost.) inklinuje ke krátkodobé orientaci, protože pro 50 % všech zaměstnanců je spořivost mírně důležitá a cca pro 11 % všech dotazovaných je spořivost málo důležitá a nedůležitá. Naopak vyhodnocení Otázky 23 (Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem Vašeho státu?) inklinuje k dlouhodobé orientaci, protože cca 33 % všech respondentů zvolilo odpověď „poměrně hrdý“ a cca 22 % všech dotazovaných označilo odpověď „velmi hrdý“. Také odpovědi z Otázky 30 (Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům.), poukazují na dlouhodobé orientování, protože cca 72 % všech pracovníků s výrokem naprosto souhlasí a souhlasí.

Z výsledku TBSD je patrné, že oslovení respondenti inklinují ke krátkodobé orientaci, protože slova „minulost“, „sny“, „konzum“, „štěstí“ a „zábava“, se nachází v hierarchii výše než slova, která charakterizují dlouhodobou orientaci – „život“, „budoucnost“, „radost“, „investice“, „vzdělání“.

Krátkodobě orientované společnosti kladou důraz na hodnoty, které souvisejí s přítomností a blízkou minulostí. Společnosti se zaměřují na činnosti, které přinášejí okamžitý efekt. Tato skutečnost je však pro podnik nežádoucí. Chce-li se podnik posunout do žádoucí kulturní dimenze znalostní ekonomiky, měl by dbát na informovanost všech zaměstnanců a zvažovat investice převážně do rozvoje lidského kapitálu. Z neřízeného rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci nejsou školení na jednání se zákazníky v krizových situacích. Toto by měla být oblast, kterou by se podnik měl zabývat a školení obstarat. Dále si zaměstnanci neuvědomují význam šetrnosti a spořivosti. Nejvíce zkušenosti s touto problematikou má vedení společnosti, které by všem zaměstnancům mohlo důležitost a vliv šetrnosti a spořivosti vysvětlit.

Poslední kulturní dimenzí jsoužitky vs. sebekázeň. Podle výsledku dotazníkového šetření je společnost CB PROFIL, a. s. společností, která se vyznačuje životky, což znamená, že se zde upřednostňuje užívání si života a zábavy.

Otázka, která se zabývá životky/sebekázní, je Otázka 13 (Mít čas pro zábavu.), kdy cca 78 % všech dotazovaných uvádělo, že je pro ně čas pro zábavu nejvýše důležitý a důležitý. Odpovědi na Otázku 13 nám říkají, že zaměstnanci preferují životky. Další otázka, která se zabývá tímto aspektem je Otázka 15 (Mít jen několik málo

nároků/požadavků.), kdy pro 50 % všech zaměstnanců je mírně důležité mít jen několik málo nároků/požadavků. Také Otázka 21 (Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?) inklinuje k pozitivům, protože cca 61 % všech respondentů odpovídalo, že jim někdy někdo/něco zabraňuje dělat to, co opravdu chtějí. Naopak vyhodnocení Otázky 20 (Jste spokojeným člověkem?) se přiklání k sebekázi, protože cca 56 % všech respondentů je často spokojeno.

Výsledky z TBSD se přiklání do určité míry k pozitivům, protože slovo „spotřeba“ se v hierarchii nachází výše než slova „skromnost a střídmost“ a pod těmito slovy se v žebříčku hodnot nacházela slova „nároky, požitky“. Průměrné pořadí v nevědomí slova „spotřeba“ je hodnota 12,17, „skromnost“ má průměrné pořadí v nevědomí hodnotu 12,3 a slova „střídmost“ zase hodnotu 13,3. Naopak slovo „požitky“ mají průměrné pořadí v nevědomí hodnotu 24,7 a slovo „nárok“ má průměrné pořadí v nevědomí hodnotu 21.

Návrhy a doporučení

Důraz na větší informovanost, šetrnost a spořivost

Aby se společnost posunula do žádoucí kulturní dimenze znalostní ekonomiky, je bezpodmínečně nutné klást důraz na dostatečnou informovanost všech pracovníků, aby se pracovníci ztotožnili s cíli a vizemi společnosti. Pracovníci by měli být také více vedeni k šetrnosti a spořivosti, která vede k úsporám a uvolňuje kapitál, který by mohl být znovu investován. Vedení společnosti by mohlo udělat pro ostatní pracovníky osvětu na téma šetrnost a spořivost.

Školení zaměstnanců – jednání se zákazníky v krizových situacích

Školením zaměstnanců by podnik dosáhl rozvoje svých pracovníků a příučení se něčeho nového. Z neřízeného rozhovoru s obchodním ředitelem bylo zjištěno, že pracovníci nejsou školeni na to, jak jednat se zákazníky v krizových situacích.

Pro porovnání nákladů, které souvisí se školením, byly zvoleny jeho dvě různé varianty. První varianta se zaměřuje na školení, které by probíhalo mimo pracoviště a druhou možností je školení přímo v sídle společnosti.

1. Varianta

Po zhodnocení různých nabídek školení se jeví jako nejvhodnější od společnosti Gradua-CEGOS, s. r. o. Společnost nabízí školení „Péče o zákazníka“, jehož cílem je uvědomění si významu spokojeného klienta pro úspěch a pozitivní image společnosti a vlastní roli v kvalitě prodávaných služeb a příprava účastníků na profesionální zvládnání komunikace s klienty a komunikace s klienty v náročných momentech. Toto školení trvá celkem 2 dny (1. 11. 2016 – 2. 11. 2016), cena je stanovena na **8 349 Kč/osobu včetně DPH** a koná se v Praze, Karlovo nám. 325/7, 128 01 Praha 2 (gradua: Péče o zákazníka, [2015]).

Na toto školení bude vyslán zaměstnanec, který má ve společnosti CB PROFIL, a. s. na starosti vedení zakázek.

Stravné

Pro výpočet předpokládaného nároku na stravné (Tabulka 33) je potřeba stanovit odjezd a příjezd ze školení:

- odjezd: 1. 11. 2016 v 6:00 hod.,
- příjezd: 2. 11. 2016 v 18:45 hod..

V ceně školení není zahrnuté žádné jídlo, tudíž se nárok na stravné nekrátí.

Tabulka 33: Stravné – přehled

Dny	Nárok na stravné v Kč
První den	106,-
Druhý den	166,-
Celkem	272,-

Zdroj:businessinfo: Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět, 2016

Cestovné

Účastník školení pojedí do Prahy vlastním automobilem, a proto má zaměstnavatel povinnost poskytnout zaměstnanci cestovné, které prokáže.

Pro výpočet cestovného je důležité vědět:

- počet najetých km – v našem případě dohromady 300 km,
- cena pohonných hmot – 26,60 Kč/l,
- kombinovaná spotřeba paliva – 4,7 l/100 km.

Výpočet:

Výdaje za spotřebované PHM	4,7 * 3 * 26,60 =	375,06,-
Náhrada za opotřebení automobilu	3,80 * 300 =	1 140,00,-
Celkem		1 515,06,-

Dle vyhlášky je cena za opotřebení automobilu stanovena na 3,80 Kč/km (businessinfo: Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět, 2016).

Ubytování

Protože školení trvá 2 dny, je nutné zajistit i ubytování na 1 noc.

Hotel Merlin nabízí jednolůžkový pokoj za 1 390 Kč/noc (hotel-merlin: Ceník ubytování – Hotel Merlin Praha, 2016).

Po sečtení všech nákladových položek činí **celkové předpokládané náklady** pro zaměstnavatele na školení jednoho pracovníka **11 526,06 Kč**.

2. Varianta

Druhou variantou je školení přímo v sídle podniku. Společnost Vlastní cesta nabízí školení „Krizová komunikace“, jehož hodinová sazba činí maximálně **1250 Kč** za skupinu 1–10 zaměstnanců. Doporučený rozsah školení je stanoven na 8 hodin, ale lze ho zkrátit v závislosti na potřebě a požadavků zákazníka a počtu uchazečů. Úkolem tohoto typu školení je:

- identifikovat krizové situace,
- navrhnout scénáře krizové komunikace,
- jmenování krizového týmu,
- definování odpovědností, aktivit a chování členů krizového týmu,
- nastavení procesního postupu zvládnání krizové situace,
- stanovení pravidel pro jednání s cílovými skupinami (vlastnicesta:Krizová komunikace, 2016).

Tohoto školení se mohou zúčastnit 3 zaměstnanci (z hlediska zachování chodu podniku), kteří každodenně komunikují se zákazníky, a to v rozsahu 4 hodin a nejlépe v měsíci březen, protože v tuto dobu jsou zakázky společnosti nejnižší. Celkové náklady na „Krizovou komunikaci“ tak činí **5 000 Kč** za 3 osoby (1 666,67/osobu), což je výhodnější, než když bude zaměstnanec vyslán do Prahy.

Školení zaměstnanců – Stress Management

1. Varianta

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců se se stresem někdy setkala a dokonce jeden zaměstnanec je ve stresu vždy a druhý zaměstnanec pociťuje stres často. Právě pro poslední dva zaměstnance by bylo nejvhodnější zařadit školení od společnosti Gradua-CEGOS, s. r. o., která by je naučila se stresem pracovat. Z hlediska časové náročnosti školení není možné vyslat více zaměstnanců.

Společnost Gradua-CEGOS, s. r. o. pořádá v listopadu (21. 11. 2016 – 22. 11. 2016) tzv. školení „Stress Management, Work-life balance“, kdy účastník školení bude umět rozpoznat základní stresové faktory, které ho obklopují v životě a práci, ujasní si své životní hodnoty, uvědomí si, jaké návyky změnit, aby mu nezpůsobovaly stres, naučí se hledat možnosti nového postoje k dosavadním stresorům. Školení trvá celkem 2 dny a koná se v Praze – Karlovo nám. 325/7, 128 01 Praha 2. Cena je stanovena na **8 712 Kč/osobu i s DPH** (gradua: Stress Management, Work-life balance, [2015]).

Stravné

Pro výpočet předpokládaného nároku na stravné je zásadní určit čas odjezdu (1. den) a příjezdu (2. den). Pracovníci budou vyjíždět z Českých Budějovic v 6:15 hod., a vrátí se druhý den v 18:30 hod.

Zaměstnanci mají nárok na stravné a to ve výši **106 Kč/osobu** za první den a **166 Kč/osobu** za druhý den (businessinfo: Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět, 2016).

Nárok na stravné mají dva zaměstnanci dohromady ve výši **544 Kč**.

Ubytování

Každý zaměstnanec bude ubytovaný v samostatném jednolůžkovém pokoji. Penzion Březina nabízí jednolůžkový pokoj za **900 Kč/noc**. (hotely: Penzion Březina, [2015]).

Cestovné

Účastníci školení pojedou do Prahy jedním soukromým automobilem. Zaměstnavatel má povinnost zaměstnanci, který použije vlastní automobil, poskytnout cestovné, které prokáže v plné výši.

Pro výpočet cestovného je důležité vědět:

- počet najetých km – v našem případě dohromady 300 km,
- cena pohonných hmot – 26,60 Kč/l,
- kombinovaná spotřeba paliva – 4,7 l/100 km.

Výdaje za spotřebované PHM = $4,7 * 3 * 26,60 = 375,06,-$

Náhrada za opotřebení automobilu = $3,80 * 300 = 1\ 140,00,-$

Dle vyhlášky je cena za opotřebení automobilu stanovena na 3,80 Kč/km (businessinfo: Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět, 2016).

Předpokládané náklady na školení dvou pracovníků činí **21 283,06 Kč**.

2. Varianta

Druhou variantou školení, které se zabývá problematikou stresu, je školení v sídle společnosti od PhDr. Jitky Crhové. Paní PhDr. Crhová školí na téma „Účinně proti stresu a vyhoření“, pro které je ideální účast 6 zaměstnanců. Tento kurz trvá celkem 6 hodin. Průměrná cena na 1 zaměstnance činí **1 200 Kč/6** hodin (jítkacrhová: Účinně proti stresu a vyhoření, 2016).

Celkové náklady na školení činí **7 200 Kč**, což je cca 3x méně než u 1. varianty. I u tohoto typu školení společnost CB PROFIL, a. s. preferuje jeho pořádání v měsíci březen, kdy jsou zakázky nejnižší.

Projekt „Poděl se s námi o nápad“

Pro úspěšnou společnost by mělo být samozřejmé nechávat prostor všem svým zaměstnancům vyjádřit se ke všem okolnostem, které se dotýkají organizace, nezavrhovat žádný nápad a dát mu šanci. Pracovník, který léta pracuje na stejné pracovní pozici, dobře rozumí své práci a také je schopen přijít s nápadem, který může určitou situaci ulehčit. A proto je důležité dávat prostor všem zaměstnancům, kteří by s nápadem přišli. Každý nápad by musel být detailně propracován, což by vedlo konkrétního zaměstnance ke studiu dané problematiky. Zaměstnanec by si prohluboval své znalosti a současně by se seberealizoval. Šlo by o sebevzdělávání, které by probíhalo spontánně. Hlavním znakem sebevzdělání je silná vnitřní motivace jedince. Za každý dobrý nápad, který by šel reálně realizovat, by měl být pracovník ohodnocen (veřejná pochvala, uznání), což by mohlo motivovat i ostatní pracovníky přicházet

s novými nápady. Cílem tohoto návrhu by bylo dát najevo zaměstnancům, že podnik by bez nich nemohl fungovat a že jsou jeho součástí.

7. Závěr

Cílem diplomové práce bylo specifikovat řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomiku ve společnosti CB PROFIL, a. s. a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Tato práce je rozdělena na literární rešerši a praktickou část. V rešerši jsou nejprve uvedeny charakteristiky řízení lidských zdrojů. Dále jsou zde stručně popsány úkoly řízení lidských zdrojů, systémy lidských zdrojů a nové trendy v řízení lidských zdrojů. Poté následují oblasti řízení lidských zdrojů, znalostní ekonomika, intelektuální kapitál a učící se organizace. V praktické části práce je nejdříve věnována pozornost společnosti, která byla pro účel diplomové práce zvolena. Konkrétně se jedná o společnost CB PROFIL, a. s. Poté následuje vyhodnocení dotazníkového šetření a popis základních oblastí v řízení lidských zdrojů ve společnosti CB PROFIL, a. s., které byly zjištěny na základě neřízeného rozhovoru s obchodním ředitelem. Na základě analýzy dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů byly zformulovány návrhy v oblasti řízení lidských zdrojů v souvislosti s novými trendy řízení lidských zdrojů a znalostní ekonomikou.

Na základě výsledků z dotazníku VSM 1994 & 2013 bylo vyhodnoceno šest kulturních dimenzí znalostní ekonomiky. Konkrétně se jednalo o: malý mocenský odstup, kolektivismus, feminitu, krátkodobou orientaci, přijímání rizika, změn a požitky.

První zkoumanou kulturní dimenzí je malý mocenský odstup (PDI) mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Tento výsledek je žádoucí ke směřování ke znalostní ekonomice, protože vyjadřuje soudržnost mezi podřízenými a nadřízenými a umožňuje rozvoj lidského kapitálu.

Druhou žádoucí kulturní dimenzí znalostní ekonomiky byl kolektivismus (IDV). Kolektivismus se vyznačuje součinností a týmovostí. Jedinec je podporován, aby své jedinečné dovednosti a znalosti dal ve prospěch společenství. Týmovost nově vede ke společné práci nejen s explicitními znalostmi, ale i s tacitními znalostmi.

Dále z dotazníku VSM 1994 & 2013 vyplynula další kulturní dimenze znalostní ekonomiky, která je spojena s feminními přístupy (MAS). Pro tuto kulturní dimenzi je charakteristický zájem a péče o mezilidské vztahy, atmosféra důvěry, která zaručuje předpoklady pro seberozvoj a sebepoznání jednotlivců. Feminní přístup je spojen také se solidaritou a umírněností.

Čtvrtá kulturní dimenze, která byla zjištěna na základě VSM 1994 & 2013, je přijímání rizika a změn. Tato kulturní dimenze je žádoucí pro znalostní ekonomiku, protože umožňuje lépe vyrovnat s diskontuitou globalizačních trendů. Ve společnosti CB PROFIL, a. s. není nadměrně podporována tvorba formálních pravidel, kterými by se měli zaměstnanci řídit.

Vypočítaný index LTO jednoznačně ukazuje na krátkodobou orientaci, která ale není žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Tato kulturní dimenze se vyznačuje preferencí minulosti a současnosti. Aby podnik směřoval do žádoucí kulturní dimenze s indexem dlouhodobosti, je nutné investovat z hlediska ŘLZ do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu.

Poslední kulturní dimenze, která vyplynula z dotazníkového šetření, jsou požitky (IRV), kdy společenství naplno uspokojuje své potřeby. Tento výsledek není překvapující, protože dnešní společnost se řídí principy charakteristické pro konzumní společnost.

Dalším typem dotazníku byl Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD), jehož kvalitativní výsledky dokreslovaly výsledné hodnoty z VSM 1994 & 2013. TBSD ukázal, že ve společnosti se projevují tyto kulturní dimenze: malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání rizika, krátkodobá orientace a požitky. Tyto kulturní dimenze byly zjištěny na základě nejvíce sdílených slov všech dotazovaných.

Pro zlepšení a hlavně pro postup do žádoucích kulturních dimenzí znalostní ekonomiky byly navrženy změny (podrobně v kapitole 6), které mohou zlepšit současnou praxi v oblasti ŘLZ:

- klást důraz na informovanost zaměstnanců (dlouhodobost),
- osvěta na téma šetrnost a spořivost (sebekázeň),
- školení zaměstnanců – jednání se zákazníky v krizových situacích (dlouhodobost),
- školení jak zvládat stres (dlouhodobost),
- projekt „Poděl se s námi o nápad“ (dlouhodobost),

Výše uvedené kroky by měly společnost CB PROFIL, a. s. posunout ve směru znalostní ekonomiky (dlouhodobost, sebekázeň). Důležité je, aby společnost neustále dbala na rozvoj svých zaměstnanců, protože ti jsou pro ni nejdůležitější. Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni s cíli a vizemi společnosti, protože jedině tak se s nimi mohou ztotožnit a myslet na dlouhodobé směřování firmy. Rozvoj zaměstnanců může

společnost zařídit prostřednictvím školení a poskytnutím prostoru pro vyjádření se k určité problematice, čímž se jednatlivec seberealizuje.

Summary

The main aim of this work is to analyze human resources management and knowledge economy in a selected company and to propose steps to improve the situation.

I divided the thesis into two parts. In the first part I concentrated on theory. After the study of technical literature I described the basic theoretical concepts regarding human resource management and knowledge economy.

I then conducted a questionnaire survey. I used a questionnaire VSM 1994 and 2013 by Geert Hofstede for determining the desirable cultural dimensions. I used TBSD to identify the most shared words in the chosen company.

Finally there were proposed some steps to improve the situation.

Key words: human resource management, knowledge economy, cultural dimensions

8. Přehled literatury

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Arthur, D. (2008). *70 typů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- businessinfo: Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět (2016).
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cestovni-nahrady-v-roce-2016-vse-co-potrebuje-vedet-72546.html>
- cbprofil: *CERTIFIKACE* [2015]. Dostupné z: <http://www.cbprofil.cz/>
- cbprofil: *MAPA* [2015]. Dostupné z: <http://www.cbprofil.cz/>
- cbprofil: *O SPOLEČNOSTI CB PROFIL* [2015]. Dostupné z: <http://www.cbprofil.cz/>
- cbprofil: *REFERENCE* [2015]. Dostupné z: <http://www.cbprofil.cz/reference/>
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.

- geerthofstede: *VSM 2013* (2016). Dostupné z: www.geerthofstede.nl/vsm2013
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- gradua: *Péče o zákazníka* [2015]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/pece-o-zakaznika.html>
- gradua: *Stress Management, Work – life balance* [2015]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/stress-management-work-life-balance.html>
- hotely: *Penzion Březina* [2015]. Dostupné z: <http://www.hotely.cz/praha-2/pension-brezina/>
- hotel-merlin: *Ceník ubytování – Hotel Merlin Praha* (2016). Dostupné z: <http://www.hotel-merlin.cz/cenik.html?id=120>
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- is.vsfs.cz: *Personální práce a její úloha v organizaci* (2012). Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/B_Man_2/um/2_Pers._rizeni.pdf
- jitkacrhova: *Účinně proti stresu a vyhoření* (2016). Dostupné z: <https://www.jitkacrhova.cz/programy-2/time-management-v-profesnim-a-osobnim-zivote/>
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Klufová, R. (2015). *Demografický vývoj a typologie českého venkova v kontextu prostorových souvislostí*. Praha: Wolters Kluwer.
- Kociánová, R. (2007). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Krninská, R., & Adamová, M. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. International scientific conference relik 2014:

Reproduction of Human Capital – mutual links and connections (str. 231 - 224). Praha: Melandrium.

Krninská, R. & Duspivová, M. (2013). *Podniková kultura v řízení malých a středních podnicích*. Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí optikou roku 2013 (str. 98 – 108). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

lide.uhk: *Znalostní společnost a znalostní ekonomika* (2015). Dostupné z:
http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/SZM/ZS_ZE.pdf

Lengnick – Hall, M., L., & Lengnick – Hall C., A. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: NEW CHALLENGES, NEW ROLES, NEW CAPABILITIES*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

or.justice: *Účetní závěrka – r. 2009* (2011). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12375134&subjektId=80165&spis=413413>

or.justice: *Účetní závěrka – r. 2011* (2012). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16799100&subjektId=80165&spis=413413>

or.justice: *Účetní závěrka – r. 2013 a zpráva auditora* (2015). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40262375&subjektId=80165&spis=413413>

or.justice: *Účetní závěrka – r. 2009, příloha* (2011). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12375135&subjektId=80165&spis=413413>

or.justice: *Výpis z obchodního rejstříku* (2016). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=80165&typ=PLATNY>

Stewart, J., & Tansley, C. (2002). *Training in the Knowledge Economy*. London: The Chartered Institute of Personnel and Development.

Sims, R., R. (2007). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. USA: IAP – Information Age Publishing, Inc.

- Ščepichin, V., Ščepichinová, G., J., & Kolářová, M. (1992). *Test barevně sémantického diferenciálu*. Vladim České Budějovice.
- Šikýř, M., Borovec, D., & Lhotková, I. (2012). *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s.
- Šréd, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Šuster F. (2016a). *Program VSM v1-2016* [počítačový software]. Dostupné z: <http://bit.ly/22k7OM5>
- Šuster F. (2016b). *Program TBSD v1-2016* [počítačový software]. Dostupné z: <http://bit.ly/1putW89>
- Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Truneček J. (2004b). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004a). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Veber, J., Srpová, J., & kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- vlastnicesta:Krizová komunikace (2016). Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/nabidky/krizova-komunikace-kurz/>
- Zítková, M., Pokorná, A., & Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Seznam obrázků, tabulek, grafů, příloh a zkratk

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	6
Obrázek 2: Model celkové odměny	13
Obrázek 3: Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti	18
Obrázek 4: Sídlo společnosti CB PROFIL, a. s.	30
Obrázek 5: Zakázka společnosti – Amazon Dobrovíz.....	31
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti CB PROFIL, a. s.	32

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí.....	22
Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život.....	34
Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí	35
Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka.....	36
Tabulka 5: Být ohodnocený za dobrý výkon	37
Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání	38
Tabulka 7: Pracovat v příjemném kolektivu	39
Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí	40
Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu	42
Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá.....	43
Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě	44
Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé	45
Tabulka 13: Šetrnost	46
Tabulka 14: Mít čas pro zábavu.....	47
Tabulka 15: Úcta k navyklému	48
Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků	49

Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému	50
Tabulka 18: Spořivost.....	51
Tabulka 19: Nervozita při práci	52
Tabulka 20: Obava z vyjádření nesouhlasu	53
Tabulka 21: Spokojený člověk	54
Tabulka 22: Zabraňování	55
Tabulka 23: Zdravotní stav	56
Tabulka 24: Hrdost	57
Tabulka 25: Většině lidí se dá věřit.	58
Tabulka 26: Dobrý manažer	59
Tabulka 27: Dva nadřizení.....	61
Tabulka 28: Změny na pracovišti	62
Tabulka 29: Porušování organizačních předpisů	63
Tabulka 30: Selhání	64
Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům	65
Tabulka 32: Kulturní dimenze znalostní ekonomiky.....	69
Tabulka 33: Stravné – přehled	81

Přehled grafů:

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2009–2013.....	32
Graf 2: Výsledek hospodaření za účetní období společnosti v letech 2008–2013	33
Graf 3: Mít dost času na vlastní osobní život (%)	34
Graf 4: Mít dobré pracovní prostředí (%).....	36
Graf 5: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka (%)	37
Graf 6: Být ohodnocený za dobrý výkon (%).....	38
Graf 7: Preferovat jisté zaměstnání (%).....	39
Graf 8: Pracovat v příjemném kolektivu (%).....	40

Graf 9: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí (%).....	41
Graf 10: Mít příležitost kariérního růstu (%).....	42
Graf 11: Nedělat práci, která je nezajímavá (%)	43
Graf 12: Žít ve vhodné lokalitě (%).....	44
Graf 13: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé (%).....	45
Graf 14: Šetrnost (%).....	46
Graf 15: Mít čas pro zábavu (%)	47
Graf 16: Úcta k navyklému (%).....	48
Graf 17: Mít jen několik málo nároků/požadavků (%).....	49
Graf 18: Snažit se vyhovět známému (%)	50
Graf 19: Spořivost (%).....	51
Graf 20: Nervozita při práci (%).....	52
Graf 21: Obava z vyjádření nesouhlasu (%)	53
Graf 22: Spokojený člověk (%)	54
Graf 23: Zabraňování (%).....	55
Graf 24: Zdravotní stav (%)	56
Graf 25: Hrdost (%)	57
Graf 26: Většině lidí se dá věřit (%).....	58
Graf 27: Dobrý manažer (%)	60
Graf 28: Dva nařízení (%)	61
Graf 29: Změny na pracovišti (%)	62
Graf 30: Porušování organizačních předpisů (%).....	63
Graf 31: Selhání (%).....	65
Graf 32: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům (%).....	66
Graf 33: Pohlaví.....	66
Graf 34: Věk	67

Graf 35: Školní vzdělání	68
Graf 36: Zaměstnání	68
Graf 37: Aktuální státní příslušnost?	106
Graf 38: Státní příslušnost při narození?	106

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník VSM 1994 & 2013

Příloha 2: TBSD

Příloha 3: Dotazníkové šetření VSM 1994 & 2013

Příloha 4: Výsledky TBSD

Seznam zkratk:

PDI	Index vzdálenosti mocenských pozic
IDV	Index individualismu vs. kolektivismus
MAS	Index maskulinity vs. feminity
LOT	Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace
UAI	Index jistota vs. riziko
IVR	Index požitky vs. sebekázeň
VSM	Value Survey Module
TBSD	Test barevného sémantického diferenciálu
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
PHM	Pohonné hmoty

9. Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 1994 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013

Autoři: Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

Jak důležité by pro Vás bylo...

Příklad:

15 Mít osmihodinovou pracovní dobu

1	2	3	4	5
	x			

1 Mít dost času na vlastní osobní život

1	2	3	4	5

2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

1	2	3	4	5

3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

1	2	3	4	5

4 Být ohodnocený za dobrý výkon

1	2	3	4	5

5 Preferovat jisté zaměstnání

1	2	3	4	5

6 Pracovat v příjemném kolektivu

1	2	3	4	5

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

1	2	3	4	5

8 Mít příležitost kariérního růstu

1	2	3	4	5

9 Nedělat práci, která je nezajímavá

1	2	3	4	5

10 Žít ve vhodné lokalitě

1	2	3	4	5

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

1	2	3	4	5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

12 Šetrnost

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu

1	2	3	4	5

14 Úcta k navyklému

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému

1	2	3	4	5

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

1	2	3	4	5

18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20 Jste spokojeným člověkem?

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

21 Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co pravdu dělat chcete?

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

22 Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

výborný	velmi dobrý	dobrá	špatný	velmi špatný
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

23 Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = naprosto souhlasím*
- 2 = souhlasím*
- 3 = nejsem rozhodnut(a)*
- 4 = nesouhlasím*
- 5 = naprosto nesouhlasím*

24 Většině lidí se dá věřit

1	2	3	4	5

25 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

1	2	3	4	5

26 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

1	2	3	4	5

27 Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku

1	2	3	4	5

28 Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

1	2	3	4	5

29 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

1	2	3	4	5

*Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)*

31 Jste:

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

32 Kolik je vám let:

< 20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35-39	40-49	50-59	60 +
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33 Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a)
(včetně základní školy):

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15 let	16 let	17 let	18 let a více	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

34 Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

<input type="checkbox"/>	Neplacené zaměstnání (zahnuje studenty prezenčního studia)
<input type="checkbox"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="checkbox"/>	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="checkbox"/>	Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetrovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

35 Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

36 A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?

.....
- konec dotazníku -
Děkujeme Vám za vyplnění!

Příloha 3: Dotazníkové šetření VSM 1994 & 2013

Otázka 35: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Graf 37: Aktuální státní příslušnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek:

Na tuto otázku měli respondenti jednoznačnou odpověď. Státní příslušnost všech dotazovaných je Česká republika (Graf 37).

Otázka 36: Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?

Graf 38: Státní příslušnost při narození



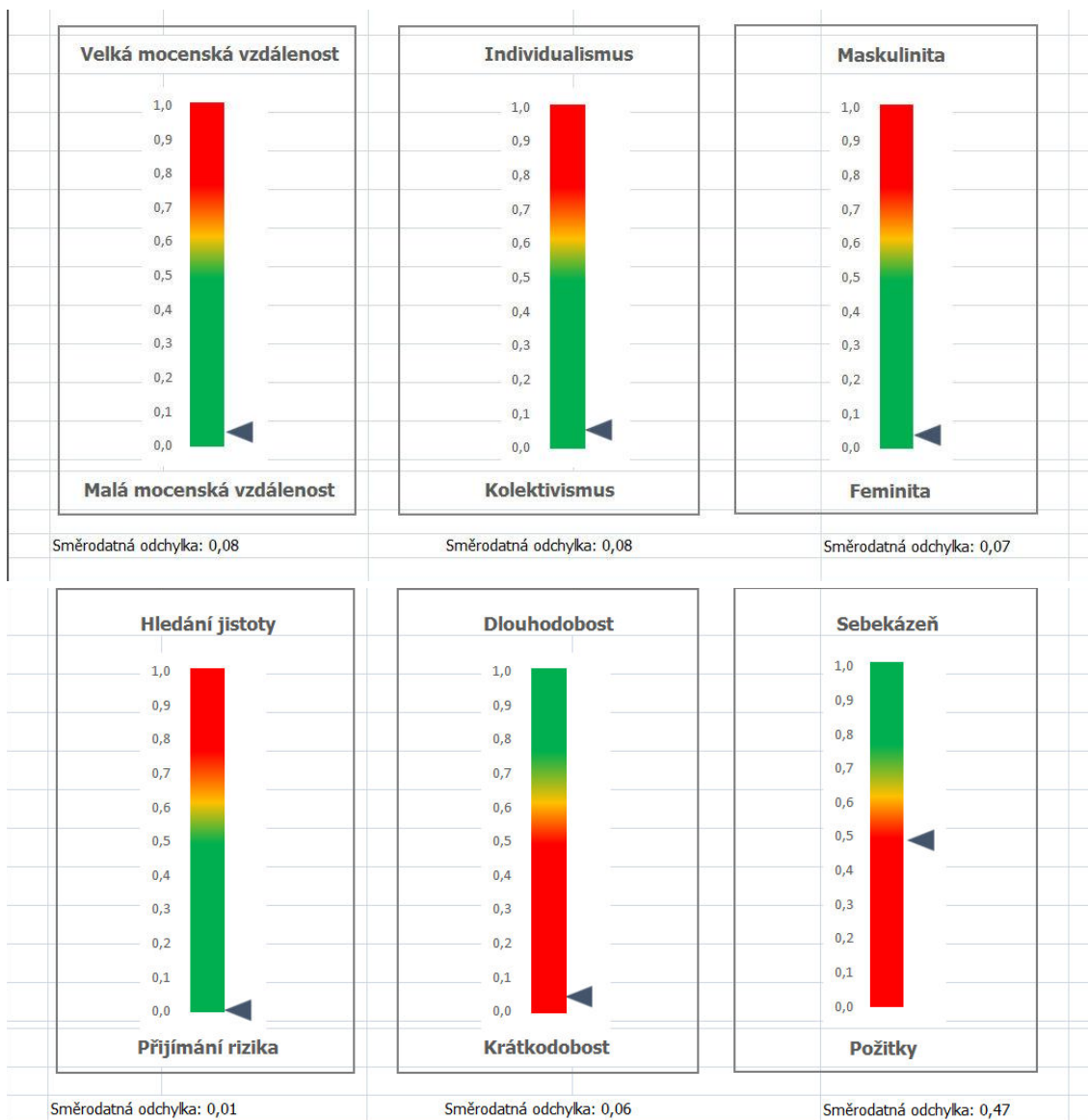
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek:

Státní příslušností při narození všech respondentů byla Česká republika (Graf 38).

Příloha 4: Výsledky TBSD

Výsledky zkoumané populace			
	Návrat do menu	Tisk do PDF	Výsledky VSM
	Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
38	Ideál já	10,16666667	4,561310728
	Minulost	10,5	4,645786622
	Spolupráce	10,5	4,856267428
45	Sny	10,66666667	3,248931448
	Kamarádi / kamarádky	11	3,829708431
50	Intimní styk	11	3,16227766
	Domov	11,33333333	5,617433182
	Vztahy	11,66666667	2,808716591
26	Ideální muž	11,83333333	6,792561291
	Otevřenost	11,83333333	4,597704741
	Příroda	11,83333333	3,624760528
	Důvěra	12,16666667	6,568020165
	Konzum (spotřeba)	12,16666667	5,814254514
13	Sex	12,33333333	5,96284794
	Společenství	12,33333333	5,249338583
	Skromnost	12,33333333	4,818944098
	Matka	12,5	6,048415771
	Děti	12,5	5,937171044
20	Ideální žena	12,5	5,6199051
30	Dětství	12,5	5,937171044
	Štěstí	12,83333333	6,413960468
	Pracoviště	12,83333333	7,447967657
	Láska	12,83333333	6,89000887
	Riziko	12,83333333	3,131382371
	Konzultace	13	4,760952286
	Zábava	13,16666667	6,175669105
	Ženy	13,16666667	7,104380495
	Změna	13,33333333	4,422166387
	Střídmost	13,33333333	6,12825877
	Život	13,5	6,448514041
31	Manžel / manželka	13,5	7,251436639
	Práce	13,66666667	6,52346193
	Okamžitý zisk	14	3,31662479
	Řešení problémů	14	5,066228051
	Lidé	14,16666667	5,11262055
18	Ticho	14,5	5,708181263
	Otec	14,83333333	5,927806415
	Akceschopnost	14,83333333	3,023059525
	Já (sám)	15	9,695359715
37	Snění	15,83333333	4,810289897



Zdroj: Výstup z Programu TBSD v1-2016, 2016