

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2011 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Daniela Kovářová**

**Zaměstnanec jako bohatství firmy**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Izabela Noveská, MBA**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2014

**BACHELOR THESIS**

**Daniela Kovářová**

**An Employee as The Wealth of The Company**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: **Mgr. Izabela Noveská, MBA**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Daniela Kovářová*

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Izabele Noveské, MBA za cenné připomínky a odbornou pomoc, které mi v průběhu zpracování této bakalářské práce poskytla.

### **Anotace**

Bakalářská práce se s použitím odborné literatury zabývá porovnáním hodnoty práce lidského zdroje oproti novým technologiím. Práce popisuje vývoj hodnoty lidského zdroje, nabízí zhodnocení současných trendů, dotýká se inovačních technologií a porovnává firmy v rámci ČR a zahraničí. Praktická část této práce je podepřena dotazníkovou metodou na vzorku 100 respondentů se zaměřením na problematiku lidského zdroje a dále nabízí vyhodnocení a závěry plynoucí z tohoto průzkumu.

### **Klíčové pojmy**

Baťa, firma, Fordismus, lidský zdroj, motivace, nové technologie, srovnání, Taylorismus, tým, zaměstnanec.

### **Annotation**

Bachelor thesis using professional literature compares the value of the work of human resources compared to new technologies. This thesis describes the development of the value of human resources, offers an evaluation of current trends, touches of innovative technologies and compares firms within the country and abroad. The practical part of this work is supported by the questionnaire method on a sample of 100 respondents with a focus on human resources, and also provides evaluation and conclusions drawn from this survey.

### **Key words**

Bata, company, comparing, employee, Fordism, human resource, motivation, new technology, Taylorism.

## OBSAH

Úvod .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Vysvětlení pojmů.....</b>	<b>11</b>
Firma .....	11
Lidský zdroj .....	12
Motivace .....	13
Kreativita .....	15
<b>2 Vývoj firem v souvislosti s technologiemi .....</b>	<b>17</b>
2.1 Inovace nejen v technologiích.....	18
<b>3 Komparace firem v zahraničí a v ČR.....</b>	<b>20</b>
3.1 Zahraničí - Taylorismus a Fordismus .....	21
3.2 Česká republika - Průkopník Baťa .....	22
3.3 Vliv 20. století .....	23
<b>4 Možnosti nových technologií.....</b>	<b>27</b>
4.1 Firemní kultura a nové technologie .....	28
4.2 Komunikace a vzdělávání pomocí technologií .....	29
<b>5 Možnosti lidského zdroje .....</b>	<b>32</b>
5.1 Práce v týmu.....	34
5.2 Nepostradatelnost lidského zdroje.....	35
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6 PRŮZKUM.....</b>	<b>38</b>
6.1 Vymezení průzkumného cíle .....	38
6.2 Otázky a hypotézy .....	38
6.3 Průzkumný vzorek.....	40
6.4 Průzkumná metodika .....	42
6.5 Časová organizace průzkumu .....	42
6.6 Výsledky průzkumu.....	44

6.7 Interpretace a diskuze výsledků .....	57
6.8 Závěry průzkumu.....	61
<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>66</b>
Seznam použitých českých zdrojů.....	66
<b>Seznam grafů, tabulek a příloh.....</b>	<b>67</b>
Seznam tabulek .....	67
Seznam grafů .....	68
Seznam příloh .....	69
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>
<b>Bibliografické údaje .....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

V této bakalářské práci se autorka bude zabývat hodnou lidské práce. S použitím odborné literatury a dotazníkového šetření bude porovnávána hodnota práce lidského zdroje oproti novým technologiím. Práce také popíše vývoj hodnoty lidského zdroje.

Autorka považuje toto téma za velice aktuální. Lidská práce je totiž od pradávna tématem aktuálním; člověk pomocí práce získává místo ve světě, pomocí práce sám sebe realizuje a také pomocí práce realizuje své sny, své vize a získává informace. Práce je ve většině případů zhodnocena finančně či jiným způsobem a stává se tak smysluplnou činností, jež rozvíjí schopnosti a znalosti a jež má zároveň pro pracujícího existenční význam. Význam lidské práce je však v některých krajinách či oborech snižován ve prospěch technologií, nebo je váha samotného lidského zdroje snižována a lidská důstojnost pošlapávána.

V historii prošla lidská práce snad již všemi fázemi. Do těchto fází řadíme nejen svobodnou lidskou práci, nebo práci dobrovolnou smluvní, ale také otroctví, nevolnictví, nucené práce, likvidační práce ve vyhlazovacích táborech, dětskou práci apod. V dnešní době se můžeme setkat stále bohužel se všemi výše zmíněnými formami práce, pouze záleží na regionu a místních podmínkách. Tato práce se však bude zabývat lidským faktorem v českých podmínkách.

Hlavním tématem této práce bude přínos lidského zdroje zaměstnavateli oproti přínosu technologií. Z tohoto pohledu bude brán i vývoj lidského zdroje a vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Autorka zanalyzuje a rozebere veškeré teoretické podklady vedoucí k aktuálnímu stavu této tematiky a nalezení odpovědi, zda může být lidský zdroj bohatstvím firmy. Dále práce nabídne srovnání teoreticko-analytické části práce s výsledky, které budou vyvozeny z reálných odpovědí respondentů na otázky, jež jim budou předloženy ve formě přehledného dotazníku. Ten připraví autorka právě pro účely této práce a bude cílen k získání informací potřebných k potvrzení či vyvrácení 3 hypotéz, které autorka sestaví na základě stanovených cílů.

Na základě konzultací s vedoucí práce byl sestaven tento cíl:

„S použitím odborné literatury a dotazníkové metody porovnat hodnotu práce lidského zdroje naproti novým technologiím. Práce popíše vývoj hodnoty lidského zdroje a nabídne zhodnocení současných trendů a různá nová řešení.“

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

Teoretická část ve své 1. kapitole nejprve osvětlí klíčové pojmy, které jsou pro tento text důležité. V další kapitole bude zmíněn postup inovací v technologiích a jejich vliv na vývoj firem. Poté autorka v rámci 3. kapitoly zmíní vývoj a jednotlivé přínosy odlišných přístupů k firemní kultuře zahraničí a v ČR. Zde zaznějí jména jako Henry Ford, Frederik Taylor a Tomáš Baťa. V kapitolách 4 a 5 budou rozebrány možnosti technologií, respektive lidského zdroje, aby bylo dáno jisté srovnání kladů, záporů a omezení té dané varianty.

Praktická část bude postavena a odvozena od průzkumu a interpretací výsledků. Dán bude prostor i samotné metodice zkoumání a sestavování dotazníku, jakož i rozboru zkoumaného vzorku respondentů.

Práce v závěru prokáže klíčovost lidského zdroje a nenahraditelnost lidského potenciálu a ten fakt, že v České republice si jsou zaměstnavatelé tohoto potenciálu vědomi.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYSVĚTLENÍ POJMŮ

### **Firma**

Firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Je to nejstručnější charakteristika pojmu firma. V běžné řeči se ale tento pojem používá v různých souvislostech. Může to být fyzická osoba podnikající pod svým jménem anebo právnická osoba podnikající pod názvem firmy. Často se firma skloňuje i v nesprávných souvislostech a tak není divu, že tento pojem neumí mnoho lidí upřesnit a tak není používán ve správném pojetí. Už jen fyzická osoba podnikající by správně měla jako název firmy používat celé jméno a příjmení. Nelze používat jenom jméno anebo příjmení. A také nemá být používána zdrobnělina anebo jiný název, který se odlišuje od názvu zapsaného v obchodním rejstříku. Jiným příkladem je fyzická osoba podnikatel, která se musí odlišit v případě, že se shoduje jméno. V tomto případě je možné odlišit podle názvu města anebo se může zapsat v obchodním rejstříku pod jménem a krátkým názvem vyjadřující podnikající charakter. Firma také musí být výlučná a nesmí být zaměnitelná s jinou firmou anebo fyzickou osobou. To znamená, že nesmí být klamně uváděna, což je častým problémem záměnnosti a vzbuzuje klamnou představu o podnikateli či předmětu podnikání. Tedy povinnou součástí právnických osob je dodatek označující její právní formu. Podrobnosti takového dodatku jsou stanoveny v rámci úpravy příslušného druhu obchodní společnosti v občanském zákoníku, obchodním zákoníku, popřípadě od 1. 1. 2014 v zákoně č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích).

Co znamená firma pro běžného pracujícího člověka? Je to místo, kde jsou lidé zaměstnáváni a kde tráví dennodenně nejvíc času ze svého života. Místo, kde za odvedenou práci, kterou vykonají, dostanou odpovídající odměnu. Už odpradáвна lidé pracovali ve firmách a tak odměna ve formě peněz anebo jiného benefitu slouží dále k naplnění základní fyziologické a duševní potřeby.

V současném pojetí firma pro běžně pracující lidi znamená místo, kde je člověk zaměstnán a vydělává finanční prostředky využívající především na naplnění základní fyziologické potřeby, tj. obživy, střechy nad hlavou, ošacení, zabezpečení rodiny atd. Je to místo seberealizace, pozice, které ho může naplňovat, kde může využívat svoji kreativitu a kde hlavně svojí přidanou hodnotou dělá jednotlivé úkoly a předměty originálními.

## **Lidský zdroj**

Lidský zdroj se dá definovat z různých pohledů.

Dle Bartáka každý člověk disponuje určitým intelektuálním a emočním potenciálem. Tento potenciál zahrnuje jeho intelekt, strukturu systematických explicitních a tacitních znalostí, schopností a dovedností, emoční inteligenci, vztahy, hodnoty a způsobilost v tvorbě hodnot. Vyhledáváním, využíváním a rozvíjením lidského potenciálu hlavně ve firmě přispívá k rozvoji jejího intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál znamená organizované znalosti, s kterými firma disponuje, prakticky je využívá a který jí slouží k vytváření bohatství (2006, s. 25).

Koubek k tomuto tématu v rámci intelektuálního kapitálu poznamenává, že primární význam mají hlavně jednotliví pracovníci organizace. To znamená, že lidský kapitál je vytvářen, uchováván, užíván a demonstrován dovednostmi a schopnostmi právě jednotlivými pracovníky. Ten, jako hlavní složka intelektuálního kapitálu, kvituje, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. Lidé již nejsou nákladem, nýbrž aktivy a ta se musí zhodnocovat a rozmnožovat (2007, s. 27 - 28).

Autorka lidský zdroj chápe jako nepostradatelnou a nejdůležitější složku organizace. Je si vědoma faktu, že v průběhu historického vývoje se váha lidského zdroje mění a to tím způsobem, že v minulosti byla na lidský zdroj kladena daleko rozsáhlejší váha, protože zastával z větší části jak manuální tak kancelářské povinnosti. Byl i veškerým zdrojem inovací. Čím více inovací a technologických postupů vynalézal, o to více stoupalo procento mechanizace výroby a tím vzrůstalo riziko nahraditelnosti lidského faktoru v technologické části. V dnešní organizaci je tak téměř všechna výroba soustředěna na technologie (ovládané však stále člověkem), zatímco řídicí, obchodní a kancelářská činnost je soustředěna do kompetence jedinců či skupiny

jedinců. Proto v rozvinutých ekonomikách je míra zaměstnanosti ve službách vyšší než v rozvíjejících se a jednoduchých kulturách, kde procenta zaměstnanosti ve výrobě výrazně převažují.

Platí také jedna zvláštnost, které si autorka všimá a to, že investování do lidí v současné technologické době je z nepochopitelných důvodů bráno méně významně a v menší míře než investování do hmotného kapitálu. Někteří zaměstnavatelé nechtějí investovat do lidí, neboť lidé nejsou majetkem organizace na rozdíl od již zmíněného hmotného kapitálu, přitom si neuvědomují, že rozhodujícím zdrojem, který uvádí všechny ostatní zdroje do pohybu, jsou lidé. Jak je uvedeno výše, bez investování do lidí, do rozhodujícího hybného potenciálu, jsou další investice nepřínosné, někdy až přímo ztrátové. Výsledkem chytré investice do lidských zdrojů je proto často výrazné zvýšení produktivity, přizpůsobivosti a inovační schopnosti. To vesměs pramení ze zvyšování kvalifikace. Lidský zdroj se při zvyšování své kvalifikace nesmí spoléhat ale pouze na investice zaměstnavatele. Je-li si vědom svého potenciálu v rámci společnosti, rozvádí své znalosti i v rámci samostudia a sebevzdělávání a tím zvyšuje svůj význam v rámci konkurenceschopnosti, čímž přináší také sám sobě větší výdělek, váží si více sám sebe, poznává své nedokonalosti, reflektuje požadavky okolí a stává se do jisté míry pro organizaci nenahraditelným.

## **Motivace**

Bedrnová a kolegové uvádějí, že motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. Z hlediska významu motivace pro osobnost člověka a jeho činnost, jakož i její značné proměnlivosti je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější. Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve 3 dimenzích:

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze stálosti (2012, s. 226).

Nejznámější definice motivace zmiňuje Armstrong jako důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. To znamená, že pokud chceme směřovat lidi k dosažení určitých nám vyhovujících výsledkům a cílům, tj. určitým směrem, používáme motivování jako prostředek. Dá se konstatovat, že lidé jsou nejvíce motivováni vidinou vyšších odměn, které uspokojují jejich potřeby. Pomocí těchto odměn a jiných stimulů vytváří organizace prostředí, které pomáhá k dosažení uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Důležitou součástí by měli být manažeři; ti mají hrát hlavní úlohu v procesu motivování. Což znamená využití všech svých dovedností motivovat, aby motivovaní dosáhli co nejlepších výsledků v rámci svých možností a v rámci možností organizace. Tento zmíněný způsob je vlastně tzv. vnější motivace, kdy je potřeba stimul od okolí, například v podobě odměn, pochvaly, povýšení, ale i trestu, odepření platu či kritiky. Vnější motivace mají zpravidla výrazný avšak krátkodobý účinek. Naproti tomu tzv. vnitřní motivace vykazuje účinky nesrovnatelně dlouhodobější a hlubší. Rozhodujícím faktorem je totiž vnitřní přesvědčení, že úkon či zadaná práce mají pro motivovaného osobní smysl a význam, dávají mu příležitost využívat schopnosti, rozvíjet dovednosti a pocit autonomie (2007, s. 219 - 221).

Jistou formou motivace je i systém vzdělávání. Vzdělávání v rámci firmy je považováno za odborné, rozvojové a systematicky řízené. Systematické vzdělávání má výhody v neustálém tréninku pracovníků, od nástupu do zaměstnání si pracovníci soustavně zvyšují kvalifikaci a to v oborech, které organizace sama potřebuje a podle potřeby požadavky mění. Náklady u systematického vzdělávání jsou nižší než při klasické rekvalifikaci. Hlavně se však vhodnou formou zlepšuje vztah pracovníka k organizaci, což se projevuje v jeho spokojenosti a loajalitě.

Autorka i na základě vlastní zkušenosti souhlasí s potřebou aktivní motivace a dodává, že nejlepší způsob je probuzení vnitřní motivace na základě silného popudu ze strany organizace či manažera, tj. že vnější motivace je startérem vnitřní motivace. Pokud má organizace dostatečný potenciál k vytvoření takových podmínek, pak již další průběžná motivace v podobě dodatečných zásahů motivátorů, manažerů, není třeba. Například pokud se několikaměsíční motivací stane odměna ve vidině povýšení, není třeba další motivace pochvalou či zvýšením odměn, protože se ono povýšení stane vnitřní hlavní motivací. Je důležité si uvědomit, že každý jedinec má rozdílný žebříček

hodnot, které ho ženou k dosažení cíle. Dobrý manažer tyto individuální potřeby na základě pozorování a vnitřní rešerše poznává a využívá jich k užití vhodné formy motivace.

## **Kreativita**

Podle Chadta a kolegů kreativitu můžeme definovat jako schopnost nezávisle myslet a svobodně se chovat, tj. s cílem dosahovat inovací a originálního myšlení v osobním, pracovním a společenském životě. Každý jedinec je od přírody vybaven určitou a nestejnou mírou tvořivosti. Kreativita jako jedna z klíčových prvků lidské osobnosti, která představuje dovednost přicházet s novými ideami, schopnost jedince tvořit a rozvíjet nové myšlenky, měla by být samozřejmě samostatně adekvátně rozvíjena. Podstatu výkonové kapacity organizací a jedinců představuje kreativita jako její nezanedbatelný pramen. Organizace se proto v současnosti zabývají zvyšováním individuální tvořivosti lidí, která je základem tvořivého a inovačního potenciálu společnosti. Rozlišujeme tvořivost invenční a inovační, kdy invenční (neboli inventivní) se projevuje především navrhováním nových neobvyklých společensky žádoucích nápadů a myšlenek. Jejimi nositeli jsou konstruktéři, vynálezci a zlepšovatelé. Naproti tomu inovační (neboli realizační) tvořivost se projevuje při samotné realizaci nových myšlenek. Hlavním aspektem je pochopení nové myšlenky, při jejím reálném zhmotnění. Podobně jako lze rozlišit tvořivost samotnou, tak lze také rozlišit tvůrčí produkt a to na objektivní a subjektivní. Díky vysokému společenskému významu řadíme objektivní tvůrčí produkt při hodnocení přínosu lidského zdroje výše než subjektivní tvůrčí produkt, který je důležitý pro vývin osobnosti. Jde totiž o takový tvůrčí produkt, který předtím neexistoval a posouvá vývoj v dané oblasti vpřed (2009, s. 17 - 19).

Autorka se ztotožňuje s názorem Chadta, že kreativitou disponuje každý jedinec dle svých genetických a inteligenčních předpokladů a že ji může uplatnit a rozvíjet téměř v každé pracovní pozici, byť jsou pozice, kde tvořivost není požadavkem zaměstnavatele a požaduje se rutinní a čistě racionální přístup. Nicméně, i zde je možné využít kreativitu pro optimalizaci pracovního prostoru, zjednodušení si pomocných úkonů a pracovních podmínek. Na druhé straně existují pozice, které jsou na kreativitě

přímo závislé, jako umělecké profese, manažerské funkce apod. Pokud nastane případ, že kreativně vybavený jedinec například z nedostatku pracovních příležitostí vykonává rutinní práci, tudíž nevyužívá všechny svůj potenciál, stává se k rutinní profesi zahořklý, pomalu vůči aktivnímu přístupu rezignuje a hledá si jiný způsob, jak svou kreativitu rozvinout. To se děje například mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit. Tato situace může daného jedince dovést až do stavu, kdy si začne hledat novou práci, která by jej po kreativní složce naplno uspokojila, ač by byla i hůře finančně ohodnocena.



## 2 VÝVOJ FIREM V SOUVISLOSTI S TECHNOLOGIEMI

V dnešní moderní době firmy využívají mnoho moderních technologií. Ne vždy tomu tak bývalo v minulosti a každá inovace byla produktem velkého úsilí předchozích generací. S novými poznatky se na poli vědy začaly v privátní sféře objevovat technologie, které byly původně vyvíjeny především pro vojenské účely. Tyto technologie se velice záhy začaly šířit a uplatňovat i ve firemní oblasti, kde obratem získávaly nová a nová využití. Je na širší diskuzi, jestli důležitost dřívějších vynálezů byla vůči dnešním vynálezům zásadnější. Je sice pravda, že v dnešní době je vyvíjeno mnohokrát větší množství zlepšení a nových technologií, ale vzhledem až ke zpětnému pohledu několika desítek let lze určit, zda budou mít stejný vliv na život lidí.

Barták vysvětluje, že již naši předkové chápali, úměrně poznatkům, možnostem a potřebám své doby, význam učení, vzdělávání, rozvíjení intelektuálního potenciálu a jeho využívání v praxi. Stačí letmý pohled do historie, abychom si uvědomili souvislost politických, ekonomických a sociálních změn s rozvojem lidského poznání a s využíváním poznatého v praxi (2006, s. 19).

*„Gutenbergův vynález knihtisku v první polovině 15. Století představoval, byť ve velmi omezeném měřítku (multiplikace pár desítek exemplářů denně), počátek strojového rozmnožování myšlenek. Poznání, které bylo dosud omezeno na originální rukopisné předlohy či jejich opisy – nesmírně drahé, a tudíž obtížně přístupné – se stalo dostupnějším. Knih tisk tedy neznamenal pouze uplatnění geniální technické myšlenky, ale počátek rozvoje vzdělanosti mimo zdi klášterů, možnost zpřístupnění vzdělání laikům. Ne nadarmo se v této souvislosti hovoří o vynálezu knihtisku jako o „matce všech revolucí“ (Barták 2006, s. 19).*

Obecně za nejdůležitější technologický počin, který ovlivnil kulturu a proto i firemní kulturu, je považován vynález knihtisku Johannese Gutenberga dávající možnost se širší veřejnosti vzdělávat a vynález telefonu Grahama Bella (někteří zmiňují žárovku – Thomas Alva Edison). Ten zkrátil vzdálenosti a umožnil komunikaci na delší vzdálenosti a umožnil např. sjednávat obchody se zahraničními partnery.

Významné z hlediska dnešní firemní kultury jsou patenty, resp. vynálezy, především komunikačních technologií. Do této skupiny řadíme mimo telefon, intranet a jeho rozvinutější dvojče internet, které slouží k datovým přenosům, elektronické komunikaci, datovým schránkám.

## 2.1 Inovace nejen v technologiích

*„Nové technologie a technický pokrok úzce souvisely a dodnes souvisejí s hospodářským růstem, s trhy a podniky, které byly díky jejich aplikaci více či méně úspěšné. Technický pokrok úzce souvisel s výší investovaného kapitálu i lidského faktoru a řadou dalších okolností. Existuje celá řada definic, co je technický pokrok a co jsou jeho hlavní faktory – všechny se shodují v tvrzení, že jde o nahrazení starého novým, nasazení moderních a výkonnějších strojů nebo přechod k novým, inovativním postupům a cestám. Často citovaným průvodním jevem byl vznik nových výrobků, které jakousi řetězovou reakcí zapříčinily dalekosáhlé změny ve výrobě, vzniku zcela nových odvětví a měly dopad i na vývoj společnosti“ (Geršlová 2012, s. 135).*

Změny ve vývoji technologií v lidské historii do dnešní podoby ušly velmi dlouhou pout', ať už v oblasti energetiky od dřeva až po obnovitelné zdroje energie, vývoj zdroje světla od svíčky po LED diody, cesta od pazourků k automatickým CNC strojům nebo cesta od prvních motyk přes ruchadlo až po secí a zemědělské stroje, které díky počítačům a sensorům automaticky regulují hloubku, úhly a množství osení na základě dat o počasí z internetu a vzorků půdy. Nezapomeňme zmínit cestu od pouličních trhů s lokálními produkty až ke globálním obchodním centrům se zbožím z celého světa vedle sebe. To bylo možné nejen díky inovacím v logistice, ale hlavně díky změně návyků lidí, kteří byli ovlivněni především médií a masovými komunikačními prostředky; ty vytvořily zcela nový způsob využívání volného času. Byla vytvářena celá odvětví pomocí technického pokroku, došlo k obrovským změnám v oblasti výrobků, díky masové výrobě se zvedá podíl unifikace výroby, kdy se vyrábějí globální součástky, které lze použít ve více výrobcích a dochází proto k postupnému zlevňování. Výrazný růst podniků na jedné straně, tj. podniků využívající nové dostupné technologické inovace, byl na straně druhé kompenzován množstvím podniků krachujících a výrazně ztrácejících, pokud se tyto podniky lekly zavádění pokrokových

a netradičních způsobů výroby, komunikace, dopravy, atd. Z historie nám vyplývá i poučení, na které autorka poukazuje, že pokud nebyly inovace v technologiích podporovány různými formami prosazování do komerční sféry, vyústilo to často k jediné situaci. A sice, že inovátor věnující se převážně technologické stránce podnikání byl zlikvidován konkurencí, která věnovala úsilí také marketingu. Nejednou se stalo, že objev byl s menšími úpravami okopírován nebo odpozorován a posléze více propagován a samotný vynálezce tak přišel o klientelu. Plagiátorství v technické oblasti prorostlo až do mezistátních dimenzí, od zaměstnávání vyškolených pracovníků přes pašování patentů až po rozsáhlé průmyslové špionáže, což je patrné například na asijských autosalonech, kde se prezentují čínské značky s vizuálními kopiemi hlavně prémiových německých a amerických značek, byť kvalita je výrazně snížena.

Na úspěchu inovačních produktů se podílí v první řadě trh samotný, kdy je nutné respektovat např. vliv globálních politických rozhodnutí, které výrazně ovlivňují obchodní i firemní kulturu, či socioekonomické aspekty oboru, např. módní trendy v oděvnictví. Zavádění nových inovačních technologií prochází i celou řadou zkoušek, které výrazně ovlivňují jejich osud - vhodný způsob zavádění produktu dle regionu, příslušných zvyklostí a konkrétní situace v daném čase. Proto je nesmírně důležité zjistit si podmínky a možnosti trhu a správně tato data interpretovat tak, aby byly inovovanému produktu nastaveny vhodné zaváděcí podmínky, tj. podpora produktu, a tím byl teoreticky předpovězen úspěch.

Autorku při studiu zaujaly informace o zvyšování frekvence zavádění systémů věrnostních programů v rámci trhu, jako jsou věrnostní karty, body apod., ke zvyšování atraktivity produktů a služeb v konkurenčním prostředí. Tyto způsoby podpory prodeje mají mnohé výhody – nejen upřednostňování daného produktu, služby, výrobce či prodejce před konkurenčním, ale i zvyšování četnosti využívání těchto nabídek. Toto se týká především obchodních řetězců, ale i solitérní obchody už přicházejí na výhody těchto systémů a je otázkou času, kdy se rozdíl těchto bonusových programů postupně srovnají a bude třeba vymyslet nový způsob, jak oslovit potenciální zákazníky. S tím se bude zvětšovat význam ustálené spokojenosti zákazníků, na čemž má největší podíl přístup lidského zdroje.

### 3 KOMPARACE FIREM V ZAHRANIČÍ A V ČR

Pro potřeby této práce zvolila autorka historické hledisko. Jedním z faktorů ovlivňující chod společnosti byl a je život v podnicích a ve firmách. Je nasnadě, že pravidla a nastavené chování ve firmách samozřejmě ovlivňuje své zaměstnance, kteří nevědomky přenášejí zažité firemní zvyklosti, způsoby komunikace a určitou závislost na hierarchii v kolektivech do společnosti aktivním soukromým životem. Ale organizace působí na společnost i svým „rutinním životem“. Je známé už z dob středověku, že kde se dařilo obchodu, tam se zakládaly osady, a že např. obchodní aktivity klášterů a feudálních sídel výrazně ovlivňovaly život obyvatelstva v širokém okolí i za svými hradbami. Na to přímo navazuje historie zakládání podniků, kde bylo přihlíženo k existujícím sídlům a obchodním cestám, kde nejvýhodnější pozicí byly křižovatky právě obchodních cest, tj. míst s dobrou dopravní obslužností a perspektivním rozvojem dopravy. Důležitým faktorem při zakládání byl také dostatek surovin k výrobě. Tato pravidla platila víceméně pro zakládání podniků na celém světě.

Logický návazný pohled je z hlediska zvyklostí rodinných podniků. Drobné živnosti vznikaly na základě vyučení zakladatele a často v nich pracovaly celé rodiny a dále si předávaly zkušenosti a výrobní potenciál z generace na generaci. Zakladatel působil nejen jako vedoucí pracovník, ale také jako obchodník, účetní a také inovátor. Pozdějším rozšiřováním firmy si podnikatel mohl dovolit zaměstnávat a poté delegovat do některých funkcí nerodinné příslušníky.

Ke konci 19. století začínají vznikat první velké korporace. Uspořádání práce stálo a padalo na výkonu a přístupu kontrolorů a řídicích pracovníků. V nově nastupující éře pásové a hromadné výroby se tento systém, kdy si vlastně dělník určoval tempo, výkon, kvalitu a postup své práce, začal jevit jako vysoce neefektivní.

Jako odpověď se začíná uplatňovat racionalismus, který se vyznačuje především rozumových předpokladů při stanovování optimalizačních, výrobních postupů a při snaze o úspornost. Podniky využívající racionálního postupu organizace vykazovaly lepší výsledky. O racionální postupy se proto začali zajímat vedoucí podniků, představitelé průmyslu a ředitelé škol. Na základě zájmu a potřeby trhu začaly vznikat instituce, které se zabývali problémy existujícího trhu se zaměřením na optimalizaci

řízení. Racionalizace se stala součástí učebních osnov technických a ekonomických škol a vznikaly i samostatné obory a předměty věnující se pouze racionalizaci. V praxi se začala racionalizace více rozšiřovat především díky dvěma čelním představitelům, Frederika Taylora a Henryho Forda.

### 3.1 Zahraníčí - Taylorismus a Fordismus

Dědina uvádí jako prvního výrazného představitele zahraničního managementu, **Frederika Taylora**, který pomocí analýzy organizace práce zjistil, že činnosti jsou vykonávány dvojnásobně a také nízká úroveň řízení způsobuje pomalou práci. Nehledě na fakt, že pracovní metody byly vybírány vlastním uvážením pracovníků.

Na základě analýzy vytýčil tři hlavní body, kterých se snažil dosáhnout:

- 1) efektivita - odstranění duplicit,
- 2) předvídatelnost – a z ní plynoucí standardizace,
- 3) kontrola a řízení – zavedením striktní hierarchie autorit.

Taylor současně definoval pět základních principů vědeckého managementu:

- 1) jasné rozdělení úkolů a odpovědnosti mezi manažery a dělníky,
- 2) použití vědeckých metod k nalezení optimálního způsobu provedení práce,
- 3) vědecký výběr pracovníků pro jednotlivé pozice,
- 4) zaškolení přijatých pracovníků na příslušnou pracovní pozici,
- 5) dozor nad pracovníky pomocí hierarchie autorit a nadřízených kontrolorů.

Taylor při zavádění svých metod využil období, kdy se do USA stěhovaly miliony imigrantů, každý s různými jazykovými, kvalifikačními a pracovními schopnostmi. Začlenění pracovní síly bylo možné právě díky této organizaci práce v poměrně krátkém čase (2007, s. 130).

Pracovní systém inspirovan **Taylorovou metodou** využíváme dodnes v různých podnicích inovován podle vlastních potřeb a požadavků trhu. Dál je preferován rozhovor s pracovníky mezi čtyřma očima, s čímž se ztotožňuje i autorka. Metoda časového limitu při vykonávání práce a jasně organizované rozdělení, zvyšování kvalifikace prodejců a obchodníků je využíváno hlavně v mechanických výrobních halách a díky této organizaci je vykonávána efektivně.

Významný vliv na řízení organizací a využití moderních technologií má zase **Henry Ford**. Dědina popisuje Fordova nejdůležitější aktiva, mezi něž patřila analýza pracovních činností, zavedení jednoúčelových strojů k výrobě standardizovaných částí a poprvé v historii zavedení montážní linky. Ford se snažil předat řízení výroby z rukou pracovníků do rukou managementu. Prosazoval myšlenku, aby i nekvalifikovaní pracovníci byli schopni participovat na výrobě a vykonávat kvalitní práci. Ovlivnil systémy a zlepšení nejen ve své organizaci, ale v celém 20. Století. Zavedl do organizace systémovou koncepci a systém řízení. Systémová koncepce je perspektivou managementu, která zdůrazňuje důležitost vazeb a závislostí mezi jednotlivými částmi organizace a rovněž mezi organizací a jeho okolím. Koncepce řízení chápeme jako využití a kodifikace dřívějšího náhodného chování, které je nějakým způsobem organizaci prospěšné. Může jít například o využití strojů, obsluhu strojů či vztahy mezi jednotlivci. Díky zavedení montážní linky stanovil tempo práce. Snížily se třecí plochy mezi dělníky a kontrolory ohledně rychlosti práce, neboť kontroloři už nemuseli pobízet pracovníky k větší rychlosti; ta byla dána systémem (2007, s. 131).

Dodnes můžeme vybírat kladné a záporné stránky tohoto systému. Mechanizaci práce a hromadnou výrobou se tak nadále uspokojuje širší okruh lidí. Ne všude se tento systém dá uplatnit a tak řemesla a dovednosti lidského zdroje, které se postavily na rovinu strojů, můžeme dále uplatňovat v menší výrobě a jiných odvětvích.

### **3.2 Česká republika - Průkopník Baťa**

Tomáš Baťa založil svou obuvnickou firmu ve Zlíně na konci 19. století. Zaměstnával 10 dělníků, kteří pracovali na fixní pracovní dobu. Už tento systém pracovní doby byl neobvyklý, ale zároveň průkopnický. Po dvou letech ale zkrachovala firma, kde měl Baťa a jeho zaměstnanci uloženy směnky. Musel tedy řešit velký problém a nechtěl se smířit s tím, že jeho firma zkrachuje. Přišel tedy se zcela zásadní inovací, kdy jeho firma začala vyrábět boty z plátna. Bylo mnohem levnější než pravá kůže a díky reklamě začal být o tyto boty velký zájem. Díky tak velké poptávce byl Baťa nucen řešit situaci, jakým způsobem vyrobit tak velké množství bot. Zakoupil v Německu šicí stroje s ručním pohonem a poté také postavil výrobní halu. Firma, která byla v rozkvětu, zaměstnávala cca 60 zaměstnanců. V roce 1904 se Baťa rozhodl odjet

do USA získat nové zkušenosti s řízením organizace práce. Z Ameriky si po více než roce přivezl velké nadšení pro americký systém managementu, který poté začal aplikovat i v praxi.

Barták zmiňuje základní cíle baťovského managementu, kterými bylo dosažení vyšší prosperity podniků. Také lidský kapitál a znalosti Baťa bral za nejdůležitější formu kapitálu. Na základě toho vznikla Baťova škola, kde absolventi měli velkou výhodu na trhu práce a jisté nadstandardní uplatnění. Při hodnocení zaměstnanců hrály prioritní roli znalosti manažerů a ostatních zaměstnanců. Znalostní management se uplatňoval celopodnikově a to umožňovalo uplatnit komplexní a systémový přístup. (2006, s. 82).

Mezi známé Baťovy přístupy řadíme například využití běžícího pásu, kde se Baťa inspiroval v USA, dále kladl důraz na pořádek a disciplínu. Zaměstnanecké výhody a to tzv. „Baťové domky“, taktéž dodnes používané i závodní stravování, podnikové spoření. Jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti řídicích pracovníků.

Tomáš Baťa, zakladatel obuvnické firmy, byl jedním z největších podnikatelů své doby. Jeho podnikatelské myšlení ovlivnilo mnoho podnikatelů a firem. Přinesl do výroby velké množství nových myšlenek a postupů, které byly ve své době revoluční a které mnoho organizací a jejich top management využívá i v dnešní době.

### **3.3 Vliv 20. století**

V průběhu 20. století se objevilo množství konfliktů. Každý měnil údobí specificky. Těmto podkapitolám je věnovaný prostor kvůli důležitosti vlivu na dnešní firemní uspořádání.

Po 1. světové válce vzniká Československá republika, která už v té době díky svému rozvinutému hospodářství a průmyslu byla zdatná v některých oborech. Jednalo se zejména o odvětví textilní, kovo-zpracovatelské, technologická odvětví, dopravní průmysl, české země měly výtečnou sklářskou a textilní tradici apod. Další rozkvět následoval v období tzv. první republiky. V té době patřila Československá republika mezi nejrozvinutější ekonomiky světa, český průmysl byl znám v celém světě. Například nejznámější most Austrálie Harbor Bridge v Sydney drží pohromadě české nýty. Dnes již málokdo ví, že 1 Kčs byla rovna 3 USD. V období 1914 – 1938

převažovala ještě tradiční pojetí firemní kultury, to znamená, že spousta firem byla stále v rodinném držení. Rodinná firma fungovala na principu rodinného řízení i rodinných zaměstnanců. Ředitelem či vedoucím byl významný člen rodiny, většinou otec nebo strýc. Ten si vychovával ve svých synech, synovcích a zetích své nástupce. Byl dodržován především patriarchální model, tj. vedoucí funkce byly v obsazenosti mužů. Také byl patrný rozvoj drobných živnostníků. Hodně firem bylo nově zakládáno, obchody se zahraničím díky rozvoji automobilů a železniční dopravě rostly. Z Versaillské smlouvy, která řešila poválečné uspořádání Evropy, těžily nejvíce Británie a Francie. Ze sousedních ekonomik byly ztrátové nejvíce Prusko a Rakousko. Díky stanoveným vysokým reparacím zde došlo k obrovské inflaci a chleba stál v Německu i 3 miliony tehdejších marek. Tato situace stála za nástupem Hitlerovského Německa.

Český průmysl tak spadl do rukou Třetí říše. Německo se nadále i s touto technologickou podporou soustředilo na těžkou výrobu, vysoce rozvíjené se staly zbrojní závody, například Krupp. Státní zakázky pomáhaly německým firmám přežít. Kapitál na tyto státní zakázky poskytovala okupovaná území a z velké části i zabavený majetek perzekuovaných obyvatel, které tvořili především majetní a obchodu-schopní Židé. Klíčové české podniky byly buď přinuceny ke spolupráci, nebo byly přímo znárodněny. V porobených zemích bylo nuceně nasazeno mnoho milionů obyvatel pod strachem o osudy rodin. Do 2. světové války se mimo Evropu zapojily i USA, sever Afriky, střední a východní Asie, Čína, Japonsko, Korea a jiné. Tato válka přispěla k rozvoji i vědeckých oborů, informačních a rádio-technologií. Díky tomu vznikají první pokusy o počítače, kódovací přístroje, trysková letadla, léčiva a nové materiály. Většinou se jednalo o státní a polostátní zakázky.

USA podporovaly poražené Německo a vznikla tak s Británií a Francií nejsilnější ekonomika Evropy. Podobně tomu je i s Japonskem. Československo se dostalo pod nadvládu SSSR Díky znalostem a technologiím bylo jedním z těžišť zemědělství, textilu a těžkého průmyslu. Menší podniky byly zachovány, větší byly znárodněny. Soukromé firmy se dostávají pod správu větších státních celků a časem jsou znárodněny. Jmenujme namátkou několik silných značek, které byly znárodněny či byly založeny státem: Škoda, Liaz, Tatra, ČZ, Jednota, Perla, Svit, Baťa, Stavopodnik, ČKD, OKD, atd. Díky totální kontrole trhu a výraznému omezení portfolia produktů byl nutný obchod se zahraničím pomocí státních podniků Tuzex, Škodaexport, Strojexport,



Omnipol apod. Do řídicích funkcí se lidské zdroje nedosazovaly díky schopnostem obchodním, ale díky zásluhám vůči státu, respektive vůči SSSR.

Zahraníční státy, tím autorka myslí především západní Evropu a USA, na tom byly jinak. Díky tržnímu hospodářství se rozvíjela vědecká odvětví daleko pružněji. Díky kooperaci jednotlivých států a jejich znalostí se vyvíjela jak technika, tak management. Rozvíjely se aktuálně potřebné obory a byl dán prostor k vývoji technologií a produktů, které na trhu nebyly. Velký podíl zde zaujímaly služby, technologie, věda, finančníctví. ČR a zahraničí na prahu nového tisíciletí

Ke konci 20. století se situace alespoň pro ČR mění, SSSR se rozpadl. V České republice proběhla privatizace, tj. prodej státních podniků soukromým investorům a otevření se volnému obchodu. Došlo k masivnímu rozkrádání majetku při rozdělování majetku formou uplácení, ulívání kapitálu na zahraniční konta a v hospodářském bezvládní se prosazují silní a často z dob předlistopadových zkušeností. Dochází k navrácení nebo nahrazení znárodněného majetku původním vlastníkům. Obrovský krok vůči trhu přichází vstupem České republiky do Evropské Unie, to se stalo 1. 5. 2004, i když přístupová jednání byla vedena od roku 1996.

Nutno říci, že téměř veškeré velké české firmy, jsou dále na trhu díky zahraničnímu kapitálu. Například Škoda Auto by bez intervence německého koncernu Volkswagen pravděpodobně nedokázala obstát v rámci konkurence. Volkswagen poskytl technologické zázemí a kapitál pro další vývoj. Tento krok se jako investice vyplatil. Jiné firmy vstoupily na burzu. Současné a nově vytvořené prostředí přálo živnostníkům a po téměř 20 letech je zde rozmanitost obchodů a dostupnost služeb srovnatelná s konkurencí.

To, co do budoucna podle autorky v ČR nastane, je situace, která může připomínat odraz minulosti. Lze totiž vysledovat trend poslední doby, kdy dominují majoritní společnosti, giganti, kteří pod svá křídla sdružují obce a fúzemi sdružují slabší konkurenci, jíž často zanechávají značku a jméno, které má známé jméno ve svém oboru, a vytváří tím pocit konkurence, ale ve skutečnosti jdou zisky ze všech dceřiných společností mateřskému holdingu, který pak část zpětně přerozděluje a investuje. Skutečná rozmanitost existuje a bude existovat na maloobchodní úrovni. Pro zaměstnance to znamená dvě roviny. Ta první představuje výhody v podobě silného a stabilního zázemí. Ta druhá naopak menší možnost prosadit se v rámci celé korporace.

Zahraníční situace zaznamenává za posledních 20 let podobný trend. Ekonomika západní Evropy a USA zažívá v posledních letech období krize. Demokratický systém sice stále patří mezi nejvýkonnější systémy na světě, ale vzhledem ke zvyšující se úrovni sociálních a životních poměrů daných otevřeným vývojem, ochranou životního prostředí a hájením lidských práv a jistot stoupají i nároky na ohodnocení a pracovní podmínky. To zvyšuje náklady na provozní náklady a v konečné podobě i cenu pro spotřebitele. Západní trh je totiž zaplavován velice levnými produkty ze střední a východní Asie. Velice nízká prodejní cena není tajemstvím technologických vynálezů a převratné levné energie. Je to čistý kalkul skládající se z vědomosti o nižší kupní síle v západní Evropě a severní Americe, z toho plynoucí touhu tamních obyvatel po levnějších výrobcích, z nulového zájmu o životní prostředí a povědomí o demagogickém vývoji a nahraditelnosti populace (platí především pro Čínu a Indii). A spotřebitelé šetří. Není dostatečná osvěta, která by vyjasnila potřebnost investic a ponechání peněz v oběhu místo v bance. Přidáme-li k tomu ještě nastupující potenciál Indie, znovu Ruska a hlavně Číny, kde vládne pevný politický režim, tak to místo na ustupující krizi vypadá na krizi skrytou a nastupující.

Do třetice je zde zbytek světa, který je více či méně se vyvíjející. Zde přetrvává manuální práce v průmyslu a zemědělství, slabá infrastruktura, rodinné a z větší části lokální společnosti.

## 4 MOŽNOSTI NOVÝCH TECHNOLOGIÍ

Často se při řešení náhodných nebo i systematických problémů stočí naše mysl již intuitivně na použití nějaké technologie, protože moderní technologie jsou součástí nám známého světa, slouží nám ke zvýšení pracovního výkonu, pro větší bezpečnost, poskytují nám pomoc, slouží nám k zábavě, s pomocí technologií připravujeme jídlo, cestujeme, zkoumáme i dobýváme vesmír.

Technologie, pokud jsou zvládnuté z hlediska výroby, spotřeby, využití, ovládnutí a jejich následné likvidace, jsou pro společnost užitečné při jejím rozvoji, ale jsou zdravé a vhodné z hlediska vlivu na lidské schopnosti, např. paměť, schopnost orientace, matematického a logického myšlení. V poslední době je totiž věnována pozornost vlivu některých nových technologií na lidské schopnosti. Časté pořizování fotografií z dovolených apod. prý otupuje lidskou paměť, neblahý vliv v kapse nošených mobilních telefonů na mužskou plodnost, stovky různých záření v rámci vysílání, internetového připojení a ovládacích prvků na zdraví a psychiku lidí. Na druhou stranu hodně rozšířená dogmata jsou bourána. Hraní počítačových her podle několik let starých všeobecných názorů pouze kazilo dětem zrak a podněcovalo je k násilí. V dnešní době se naproti tomu uvádí, že hraní počítačových her může ale zdokonalovat a zrychlovat lidské reflexy a logické myšlení. Dnes se proto dřívější jednomyslné názory štěpí a stávají se objekty mnoha výzkumů.

I nahlížení na technologie v rámci firem a organizací v souvislosti s dopady na jejich zaměstnance nám nabízí pozitivní i negativní náhledy. Nové technologie nám nabízejí výhody, například rutinní manuální práci dokážeme delegovat na stroje velice dobře, tj. práci, kterou za jiných podmínek vykonávají lidé, rutinní denní manuální činnosti jako šroubování, svařování, třídění dle tvaru a hmotnosti, lakování umíme s velikou precizností a přesností nahradit automatickou činností robotů. Tyto výměny umožnily zvýšení výkonosti a snížily náklady, stanovily standardy kvality práce, protože u lidské práce je kvalita rozdílná dle pracovníka. Nové technologie se uplatňují nejen samotnou hlavní prací, ale i zprostředkovanou. To znamená, že je to výkon technologie v ruce lidí, například diagnostické přístroje, pracovní nástroje jako jsou pneumatické nůžky, informační a komunikační technologie apod.

Ty lze obsáhnout těmito pojmy: digitální technologie, internet, e-mail, datové přenosy, hlasové přenosy, video přenosy, elektronické publikace, datové terminály, elektronické obchodní služby, zákaznické linky, online platební terminály, potrubní pošta. V této souvislosti považuje autorka za důležité upozornit na zvyšující se nároky na zaměstnance při jejich používání – tj. nutnost dosáhnout určité technické gramotnosti a zvýšené nároky na vzdělávání.

#### **4.1 Firemní kultura a nové technologie**

Firemní kulturu Barták popisuje jako souhrn relativně trvalých a dlouhodobě udržovaných představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. Firemní kulturu můžou ovlivňovat faktory vnější (politický systém, tržní pozice firmy, atd.) a vnitřní (zájmy managementu, zájmy vlastníků, zájmy zaměstnanců, atd.). (2006, s. 77).

Dědina upozorňuje, že aby si firmy a společnosti udržely konkurenceschopnost, jejich portfolio a příjmy rostly, aby zefektivnily své řízení i výrobu, dále se systematicky rozvíjela a přežila finančně a hospodářsky nepříznivá období, nesmí se firemní kultura stát pouze statickým modelem. Je třeba, aby se ke splnění svých cílů a závazků i firemní kultura rozvíjela, stala se živoucím organismem, který se mění v závislosti na okolnostech a čase. Organizace tudíž musí procházet procesem rozvoje. Organizační rozvoj proto chápeme jako systematický proces, během kterého jsou nové principy a praktiky organizačního chování užívány tak, aby efektivní růst zaznamenala jak celá organizace, tak její jednotliví členové. Díky tomuto rozvoji lze dosáhnout uspokojivého kompromisního řešení, jež uspokojí management i zaměstnance. Mohou tedy být eliminovány problémy, s kterými se potýká stále mnoho, přílišnou byrokracií zatížených, organizací. Mezi techniky vývoje organizace řadíme hlavně trénink citlivosti, především rozhovory ve skupině, které slouží k lepšímu pochopení pracovníků v organizaci a poznání, jakým způsobem je vnímáno oddělení, ve kterém pracujeme. Také změna struktury obohatí práci a zvýší její obsah. Proces konzultací přináší nové nápady pro optimalizaci pomocí třetí nezávislé osoby či strany. Dále přehled zpětných vazeb ze strany zaměstnanců pomáhá objasnit názory a pohledy vůči managementu. Nedílnou součástí požadovaného směru vývoje je dobře budovaný tým,

kde si každý jednotlivec je vědom své role a odpovědnosti vůči celku, tomu odpovídají i dobré vztahy mezi zaměstnanci. (2007, s. 210-212).

Výše zmíněný vývoj organizace musí být však podporován odpovídajícím zastoupením soustavně se vyvíjejících technologií, které v některých případech naprosto změnilly od základů celou firemní kulturu některých odvětví (např. e-shopy). Mezi nejpoužívanější technologie v rámci firemní kultury řadíme systémy, které mají na starosti personální odvětví organizací, tzv. počítačové personální informační systémy.

Takový systém lze podle Armstronga charakterizovat jako „elektronickou personalistiku“ znamenající použití dostupných síťových a hlasových technologií s cílem dosáhnout zlepšení výkonu personální administrativy.

Jako důvody k aplikaci výše zmíněného informačního systému uvádí:

- 1) zlepšení personálních služeb,
- 2) snížení nákladů a zlepšení účinnosti personálních činností,
- 3) touha personálního útvaru změnit povahu svých vztahů s pracovníky a liniiovými manažery,
- 4) transformace personálního útvaru na zákazníka orientovanou a citlivě reagující funkci,
- 5) nabídla služeb, které lépe vyhovují novému světu práce a jsou atraktivní pro současný i budoucí personál (2007, s. 723).

Jako největší výhody tohoto systému můžeme zdůraznit zlepšený přístup k personálním údajům a modernější a více logicky uspořádané pracovní procesy, i moderní profil a zpřesněné údaje hrají v tomto ohledu nezastupitelnou roli.

## **4.2 Komunikace a vzdělávání pomocí technologií**

Komunikace v organizaci je přímo nezbytně nutná, ať už verbální - slovem, písmem nebo neverbální - výrazy tváře, tónem a silou hlasu, gesty. Dáváme najevo své pocity, názory a hlavně si přenášíme a získáváme informace. Komunikace je proto důležitou součástí nejen organizace ale i celé lidské společnosti. V organizaci ovlivňuje výkonnost a tak podcenění jejího vlivu může být pro konkurenci výhodou. Je potřeba si ale uvědomit skutečnost, že každý člověk má své omezené schopnosti a znalosti komunikace a podle toho se určitým způsobem vyjadřuje, přijímá zprávy a je schopný

vnímat fakta. Zde hraje vysokou roli sociální prostředí, ve kterém jedinec vyrůstal, a sociální prostředí, ve kterém se nyní nachází. Sociální vazby a prostředí totiž mají obrovský vliv na slovní zásobu, způsob vyjadřování, ovládání se, apod. Komunikace prošla výraznými technologickými změnami a dá se předpokládat, že ty budou pokračovat. Jednou z nich je elektronická komunikace, která má více forem a využití a vznikla díky internetu. Internet také jako celosvětový informační kanál poskytuje velké množství informací a slouží i jako komerční prostředí. Jeho využití je nespočetné množství; konkrétně pro firmu má výhodu v získávání a šíření informací, sdílení zkušeností a také v komunikaci v podobě elektronické pošty (e-mail) či videopřenosů. E-mailem snadně komunikujeme, ale není to považováno za nejbezpečnější ani nejrychlejší získání zpětné vazby, která je ve společnostech často klíčová. Naproti tomu telefon zprostředkovává přímou odpověď a kontakt je do jisté míry osobní. U videokonference se setkáváme navíc mimo s verbální i s neverbální komunikací. Další možnost komunikace je prostřednictvím intranetu. Obsahuje jednak omezené podnikové informace, přístupy k tiskárnám, datových archivům společnosti, ale díky němu je možné komunikovat na pracovní půdě rychleji a bezpečněji, také dochází k rozšíření znalostí. Je však nutné, aby komunikace byla pravidelná, včasná, přiměřeně stručná a také zvolením vhodné formy jazyka a obsahu dosahovala správného pochopení významu sdělení. I v osobním životě využíváme nových technologií pro komunikaci prostřednictvím různých chytrých aplikací např. WhatsApp, Skype atd. Nové technologie zjednodušily a zrychlily výměnu informací na úkor tradičních způsobů komunikace a umožnily tak komunikaci ze vzdálenějších, méně přístupných míst.

Nové technologie mají důležitý význam také při vzdělávání zaměstnanců, které je podstatným faktorem při porovnání organizace s konkurencí. Vzděláváním získáváme určité znalosti a dovednosti, které dále využíváme v pracovním i mimopracovním životě. Výše zmíněný internet umožňuje absolvovat různé vzdělávací kurzy a skládat testy, a sice interpretované i zábavnou formou podporující lepší výsledky. U firem jsou to tzv. e - learningové programy, rychlé a obsažné kurzy zakončené testy; sdělí pracovníkům novinky, potřebné informace a postupy. Také slouží i na zaškolení nových pracovníků a nahrazují anebo doplňují tak klasická školení pracovníků. Čím dál častěji organizace využívají tato virtuální školení a rozšiřují je do dokonalejších forem, např. přímým nahráním kurzů od školitele, názornými ukázkami nebo on-line přenosem se

školicími a školenými pracovníky. Autorka se nedomnívá, že v návaznosti na tento trend, dojde v budoucnosti k úplné náhradě klasického vzdělávání ve firmách těmito moderními prostředky, ale že podíl klasických osobních školení rapidně klesne.

## 5 MOŽNOSTI LIDSKÉHO ZDROJE

Podle Bedrnové a kolegů jsou pracovníci nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků či firem. Ti, ač působí ve firmách jednotlivě, jsou většinou součástí týmu, tj. vyšší organizační jednotky. Jsou to stěžejní pilíře lidských zdrojů. Bedrnová také uvádí, že definovat člověka je velice obtížné a to z důvodu samotné komplikovanosti lidské podstaty a z převládající orientace vedoucích pracovníků, kteří jsou spíše zaměřeni technicky. Dobrý manažer musí prokázat univerzální znalost jak osobnosti, tak pravidlům při obsazování funkcí, jejich provádění a řízení (2012, s. 77).

Možností lidského zdroje ve srovnání s technologiemi je nespočetné množství. Lidský zdroj disponuje určitým intelektuálním a emočním potenciálem. Intelektuální kapitál je množina, do které patří vedle znalostí a zručnosti také aplikované zkušenosti, vztahy se zákazníkem a různé procesy vytvářející dohromady přidanou hodnotu a tím vytvářejí přednosti na trhu v rámci konkurence. Hlavní hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu je lidský kapitál. Ten je tvořen zaměstnanci a jejich dovednostmi a schopnostmi, které firma v rámci pracovního poměru může využívat zároveň s časem a pracovním úsilím.

Autorka považuje jako jednu z hlavních předností lidského zdroje adaptabilitu. Na rozdíl od strojů a technologií, které jsou vytvářeny a konstruovány na určitý typ podmínek, člověk je víceméně schopen přizpůsobit se jakékoliv situaci, pokud má dostatečnou psychickou sílu. Může se jednat jak o totální změnu pracovních podmínek, tak o změny v kolektivu, životních podmínkách apod. Ne nadarmo se uvádí, že schopnost adaptace byla klíčovým předpokladem pro přežití a vývoj lidského druhu do podoby, v jaké je znám dnes. S tím úzce souvisí další vlastnost, která adaptabilitu podporuje. Tou je stresu-odolnost. Tuto schopnost lidského mozku využívají snad všichni zaměstnanci při svých povinnostech. Vždy se totiž najde nějaká krizová situace, která nás nutí jednat a rozhodovat pod tlakem. Existuje však i procento lidí, kteří práci ve stresovém prostředí nejsou schopni zvládat. Toto procento postupně roste, jak rostou nároky kladené při výkonu zaměstnání. Tomu lze částečně zabránit vhodným řízením, které nebude přetěžovat schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Spojením aspektů adaptability a stresu-odolnosti může vzniknout silná osobnost, která má práci v nadměrném stresu za svou nespornou výhodu.



Komunikace a empatie jsou také klíčovými výhodami, kterými člověk disponuje. Komunikaci vnímáme jako schopnost dorozumívat se mezi sebou a to nejen v rámci naučených a přednastavených frází jako technologie, ale pomocí komunikace si lidé vytvářejí sociální vazby, učí se, vysvětlují, navazují kontakt a schopností přerozdělovat práci. V rámci lidské komunikace vnímáme i tzv. neverbální komunikaci, kterou pomocí mimiky a gest dáváme najevo své rozpoložení, tj. spokojenost, nesouhlas, podrážděnost, vztek, radost a jiné. Čtení těchto gest pomáhá v běžném i pracovním životě předcházet nepříjemným situacím. S tím souvisí i schopnost empatie, tj. mít pochopení pro druhého, být přátelský a vlídný, což je základem při komunikaci se zákazníkem a také s kolegy. Člověk totiž ze své podstaty vyhledává prostředí, které je mu sympatické.

Další možností lidského zdroje je kreativita, o které se již autorka zmínila výše. Jak již autorka uvedla, je tvořivost vysoce ceněnou vlastností, která často v konečném důsledku rozhoduje o úspěchu produktů na trhu a musí být adekvátně rozvíjena. Rozvoj znalostí nejen v oblasti kreativity je možný díky procesu učení. Zvýšenou schopnost mozku vstřebávat informace, pamatovat si, vytvářet si názory a aplikovat uchované znalosti v nových situacích má výhradně člověk. Tím jsou vytvářeny určité nadhodnoty, které jsou u technologií dosažitelné velice stěží, ne-li vůbec. Aplikované znalosti využívá lidský zdroj při diagnostikování a následném řešení problémů nejrůznějších charakterů. Při jejich řešení volí i jednodušší alternativní postupy, když je přímočaré logické řešení složitější nebo nepředvídatelné.

Zmíněné schopnosti lidského zdroje může zaměstnavatel i zaměstnanec zúročit v rámci týmové spolupráce využíváním nahromaděného potenciálu všech zapojených jednotlivců. Díky práci v týmu si lze práci také velice urychlit a zkvalitnit, nejen dělbou práce, ale i vzájemnou kooperací a kritikou.

Výše uvedená součinnost jednotlivých pracovníků o stupeň vyšší organizační jednotce, tj. v týmu, je možná pouze díky organizační a vůdčí schopností vedoucích pracovníků. Ti díky schopnosti velet a organizovat nominují a řídí týmy, formulují cíle a kontrolují vykonanou práci. Organizační a vůdčí schopnost však není podmíněna jedincem, ale pracovní pozicí. Jsou totiž pracoviště, kde je důležité nevybočovat z řady a organizovat si je možné pouze své pracoviště.

Všechny zmíněné možnosti lidského zdroje jsou v současném vědeckém povědomí dostupnými technologiemi nenahraditelné.

## **5.1 Práce v týmu**

Pracovní skupina a pracovní tým jsou dle Bedrnové a kolegů prokazatelně základní stavební kameny struktury každé organizace, která tvoří konkrétní podmínky pro dynamiku a rozvoj. Důležité je umět pochopit jejich vlastní dynamiku a zákonitosti vnitřního fungování a výsledkem je úspěšné řízení.

Základním rysem pracovní skupiny je skupina lidí jednoho pracoviště, spjatá společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Za povšimnutí stojí dimenze, které odlišuje různé pracovníky. Odlišnosti představují sociálně-psychologickou charakteristiku konkrétní pracovní skupiny a předpokládají tak odlišný přístup manažera k jejímu řízení. Příkladem je osobnost, pohlaví, věk, kvalifikace, také pracovní charakter, podmínky, pracovní režim, systém odměňování atd. (2012, s. 275).

Snad každá organizace má ve své organizační struktuře pracovní tým. Týmem můžeme nazývat i skupinu dvou lidí, kteří pracují v jedné firmě a mají společný zájem. Tým vytváříme dokonalou koordinací pracovníků a spojením více jedinců. Každý jedinec má v organizaci svoji pracovní roli, a to dle svých schopností, znalostí a dovedností, kterými ten daný jedinec napomáhá k dosahování stanovaných cílů organizace. Právě práce v týmu vyplývající z obsahů vykonávané práce, charakterů a používané technologie je pro vytváření týmů důležitá. Známe několik typů týmu. Je to například skupina pracovníků v jedné firmě, kteří mají stejné zaměření, stejný úkol, ale každý pracuje tzv. „sám na sebe“ a aniž by byli na sobě závislí, vytvářejí toto pracovní seskupení. Dalším příkladem týmu je skupina pracovníků, kteří jsou na sebe přímo závislí, a přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonů jednotlivce. Je však potřeba si uvědomit, zda výkony, které jsou úspěšné, nejsou úspěšné jen proto, že činnost je jednoduchá a přímo rutinní, jako vytvořené postupy, logické návaznosti, například práce ve výrobních halách atd. Tým pracovníků má naproti technologickým zařízením možnost přizpůsobení se, když jeden členek vypadne. A přizpůsobí třeba kreativním přístupem k dané situaci, změně tempa, změně pracovních povinností apod.

I v případě týmu stále platí pořekadlo, že řetěz je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek, ale správný tým dělá spolupráce, proto selhání jednoho nemusí být tak fatální a vážné jako v případě selhání robota na montážní lince.

## **5.2 Nepostradatelnost lidského zdroje**

Nyní se podívejme na lidský zdroj v rámci společnosti jako celek. Mechanismy, které lidé vymysleli, jsou v současnosti často na vysoké technologické úrovni, programovací jazyky sloužící a definující jejich pracovní činnosti jsou stále propracovanější. V kombinaci s vhodnými snímači jsou schopné reagovat na vnější podněty, ale ne intuitivně, pouze v rámci možností programovacích jazyků. Programovací kódy a programy vymýšlí člověk k tomuto účely vyučený a systematicky vzdělávaný. Důvodem, proč programy nepíše stroje, je lidská mysl a schopnost inovace, kreativity a logických operátorů lidského mozku. Průměrný lidský mozek v rámci běžné činnosti vykazuje stále vyšší hodnoty zpracovaných informací a jednotlivých kroků. Lidský mozek má domnělou výpočetní schopnost 38 petaflopsů (38 trilionů operací za sekundu). Pro příklad autorka uvádí, že dnešní nejmodernější superpočítač na světě se lidskému mozku sice blíží, ale rozdíl je neporovnatelný. Letošního roku uvedla do provozu Čína nejvýkonnější počítač na světě pojmenovaný Mléčná dráha 2, má výkon 33,86 petaflopsů, 3,12 milionů výpočetních jader, spotřebu 24 MW elektrické energie, vyvíjen byl od roku 2009 a stál přes 390 milionů USD! Uvědomme si důležitá fakta – o vývoji rozhodnul člověk, vyvíjelo ho 1900 vědců plus tisíce v subdodavatelských firmách, realizačních firmách a výrobních firmách. To znamená, že člověk, pracovník, je i v této oblasti špičkového výzkumu nepostradatelný, je přínosem inovací a samotné myšlenky.

Ale není tomu tak u všech profesí. Jak již autorka zmínila v předcházejících kapitolách, tak lidský zdroj je nahraditelný a bývá často nahrazován v případě výkonu rutinních manuálních prací. Tím společnost nejen standardizuje zpravidla dostatečnou kvalitu a kvantitu výrobků či procesů, ale v dnešním měřítku tím dává najevo, že je technicky vyspělá, že se jí daří investovat do moderních technologií. Naproti tomu kupříkladu v Číně jsou desítky tisíc výrobních linek, kde je s člověkem zacházeno daleko hůře než se stroji. V dostatečné zásobě pracovníků čekajících na jakékoliv

pracovní místo totiž spočívá jejich nahraditelnost. V rozvinutých zemích se lidská výroba práce cení. I když také záleží na zaměření lidské práce. Často je však práce strojů levnější. Náklady na zaměstnání člověka jsou specifické. Jde o sociální výhody, které jsou lidským pracovníkům přislíbeny a které jsou strojům cizí. Tím má autorka na mysli odvody na zdravotní péči, sociální zabezpečení (důchodové pojištění, dávky v případě nezaměstnanosti, rodičovské příspěvky, příspěvky v hmotné nouzi, atd.).

Na druhé straně pokud se jedná o práci, která vyžaduje logické myšlení, vymýšlení nových postupů, inovací a technologií, pokud se jedná o řízení a management, tak zde člověk jako zdroj výkonu nemá konkurenci. Na tom mají podíl vlastnosti jako je adaptabilita, stresu-odolnost, schopnost rozhodovat, kreativita a jiné. Člověk nebo spíše lidský zdroj představuje pro firmu ještě něco navíc. Díky schopnosti rychlé komunikace a empatie dokáže navodit lepší pracovní prostředí, které není sterilní, vedoucí pracovníci a prodejci dokáží smlouvat, přesvědčovat, trochu i klamat a zvyšovat tak prodeje produktů a služeb. Protože klientem je člověk.

V dnešní době by se dalo říci, že existuje jakási forma symbiózy mezi lidmi a technologiemi. Jedno je závislé na druhém. Paradoxem podle autorky je fakt, že hlavně v asijských továrnách s „lidskými otroky“, se často vyrábějí elektronické součástky a technologické součásti, které poté v rozvojových zemích slouží ke zlepšení infrastruktury a zvýšení podílu technologií ve firmách.

Jak si stojí lidský zdroj do budoucna? Autorka se domnívá, že schopnosti lidského zdroje budou v rozvíjejících se zemích nadále nahrazovány novými technologiemi, již nyní se zavádějí hlasové automaty, samoobslužné pokladny a jiné. Manuální práce, která vyžaduje pravidelnou a stabilní dodávku výrobků či úkonů bude pravděpodobně také v kompetenci strojů. To znamená, že více lidí přijde o práci a bude muset zasáhnout stát či unie států k tomu, aby nevypukly nepokoje. Vhodným zásahem je podpora rozvoje drobného podnikání, tj. nárůst služeb. Dále nenahraditelná bude lidská práce v řemeslných pozicích, kde stroje jsou nástroji, v řídicích pozicích. Autorka se obává doby, kdy budou rozhodovat počítače, protože si je vědoma toho faktu, že i první počítačový virus byl vlastně stvořen omylem. Chybu zanesl programátor, který si spletl kód, byl to tudíž nechtěný čin, ale napadl a poškodil již v době 80 let stovky počítačů. Ve východní Asii, kde jsou miliardy lidí, často bez obživy, však zůstane

manuální práce za bídných podmínek aktuální, protože je výrazně levnější. Ekonomika hýbe světem.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PRŮZKUM

### 6.1 Vymezení průzkumného cíle

Autorka se v praktické části své bakalářské práci věnuje především lidskému zdroji, jeho spokojenosti v současném zaměstnání a v návaznosti na zadání práce i jeho obavy ze stále narůstajícího podílu moderních technologií ve firmách. Autorka se totiž ve svém profesním životě na poli telekomunikací denně setkává s konfrontací lidského zdroje a technologií, nepochopení důležitosti jednoho či druhého a s problémy plynoucími ze stále se zvyšujícími nároky na uživatele moderních technologií. V teoretické části prezentuje autorka svou vizi, ve které je lidský zdroj stále nenahraditelný, ačkoli podíl moderních technologií v podobě technologického zázemí pro výkon zaměstnání poroste.

Proto si autorka stanovila následující cíle.

1. Pomocí dotazníkové metody porovnat hodnotu práce lidského zdroje oproti novým technologiím.
2. Porovnat subjektivní názor autorky utvořený na základě dosavadní praxe s objektivním názorem reprezentativního vzorku.
3. Zhodnocení současného trendu přístupu zaměstnavatelů k lidskému zdroji.

### 6.2 Otázky a hypotézy

Na základě stanovených cílů a zadání bakalářské práce byly sestaveny tyto hypotézy.

1. Zaměstnanci se na pracovišti cítí zahlceni neustále přibývajících moderními technologiemi.
2. Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnavatel si jejich práce váží a dostatečně ji oceňuje.
3. Zaměstnavatel pozitivně vnímá potenciál lidského zdroje.

První hypotéza byla stanovena hlavně na základě praxe autorky, kdy si všímá stále mládnoucího kolektivu. Proč v moderních firmách při denní manipulaci s technologiemi dochází k odlivu starší generace do managementu nebo k jejich sesazení? Při stále se rozšiřujícím a složitějšímu portfoliu moderních technologií je ve výhodě generace mladší, která se nemusí tyto technologie složitě učit, protože s nimi vyrůstala. Díky vysoké diferenciaci oborů a příslušné technologie se ale nároky na znalosti např. softwaru výrazně zvyšují. Neexistuje člověk, který by uměl ovládat veškeré programy světa. Dokonce ani v rámci zvoleného oboru nejsou lidé schopni dobře ovládat více než několik programů. I mladí pracovníci začínají být technologiemi pod neustálým tlakem na jejich zvládnutí. Dílčím aspektem k sestavení této hypotézy je také teoretická možnost nahrazení lidského zdroje vyspělými technologiemi a z toho vyplývající obavy o pracovní příležitosti ve spojitosti se zaváděním těchto technologií.

V dnešní době bereme téměř jako samozřejmost různé výhody, které nám zaměstnavatel nabízí již při nabídce pracovní příležitosti. To ovšem zaměstnavatel váže většinou na výkony daného jedince či firmy, které jsou pro dané období nastaveny. Je to projev jeho spokojenosti a motivace do dalšího období. Zaměstnanec poté cítí loajalitu ke svému zaměstnavateli a s vidinou vyšších benefitů podává nadstandardní výkony. Pro fungování tohoto modelu je však nutné poznamenat, že cíle, které zaměstnavatel zaměstnancům stanovuje a na jejichž základě i přiřazuje odměny, musí být reálné a odměny přiměřené. Nízké odměny mohou poté zapůsobit negativně, tj. jako výsměch, to samé platí pro vysoké odměny při nereálných plánech. Na základě těchto myšlenek byla sestavena druhá hypotéza.

Cílem stanovení třetí hypotézy bylo zjistit, zda si je zaměstnavatel dostatečně vědom potenciálu svých zaměstnanců jako lidského zdroje. Zda z pozice nadřízeného i podřízeného je patrný pozitivní vliv jedinců i týmů. To se dá posoudit i na základě stylu komunikace „nadřízený - podřízený“, na základě přístupu k obohacujícím přístupům zaměstnance k práci; např. zda je daný prostor kreativitě, týmovému duchu a organizačním schopnostem a je-li nějak odměňována kupříkladu nadměrná pracovitost. Dalším možným ukazatelem vnímavosti zaměstnavatele vůči přínosům lidského zdroje je také zachování pracovní pozice, rozšíření pravomocí, povýšení do vyšší pozice nebo i nenahrazení lidského zdroje technologickým zařízením.

Na základě odpovědí na skupiny otázek by měla být tato hypotéza (stejně jako jakákoli jiná) potvrzena či vyvrácena.

### 6.3 Průzkumný vzorek

Aby byl dotazník směrodatný a zjistilo se maximum vypovídajících informací, tak se autorka nezaměřila pouze na jednu cílovou skupinu respondentů. Díky stanoveným hypotézám se nabízeli respondenti, kteří mají se zaměstnáním více zkušeností a jsou starší 18 let. Dotazník byl zaslán v rámci telekomunikační společnosti, ve které se autorka profesně pohybuje, cíleně vybraným kolegům, kteří mají rozličné náplně práce a pozice s cílem dosažení co nejvíce reprezentativních názorů. Další šetření proběhlo ve víceméně náhodně vybraných firmách napříč obory tak, aby se také postihly všechny možné alternativní pracovní pozice; zahrnuti jsou například manuálně pracující zaměstnanci ve strojírenské firmě vyrábějící kovové součástky; osloveni byli i zaměstnanci softwarové firmy, firmy pohybující se v oblasti služeb, bez rozdílů na funkci a zařazení dotazovaných. Po dohodě s vedoucí bakalářské práce byl stanoven menší vzorek respondentů čítajících 100 jednotek, pokud možno reprezentativního charakteru. Celková návratnost činila 73%.

Na následujících tabulkách či grafech lze vyzorovat strukturu zkoumaného vzorku. Tabulka 1 poukazuje na vyšší zastoupení v šetření mladšího a středního produktivního věku, což podle autorky dokládá jistou neochotu a nezájem generace staršího produktivního věku o podobné průzkumy informativního charakteru, protože jim nenabízí vyhlídky a predikce do budoucna.

Tabulka 1: Věk respondentů

	18 - 35	36 - 50	50 +	neuvedeno
počet odpovědí:	30	22	13	8
počet odpovědí celkem:				73

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

	muž	žena	neuvedeno
počet odpovědí:	38	32	3
počet odpovědí celkem:			73

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)



Maximální dosažené vzdělání téměř kopíruje Gaussovu křivku vzdělání v souvislosti s věkovým rozložením vzorku. Nejvyšší zastoupení má SŠ vzdělání, tj. výuční obory, a SŠ ukončené maturitní zkouškou. Vzhledem k vysokému podílu mladého produktivního věku lze však předpokládat nárůst VŠ vzdělání jak z důvodu stále probíhajícího studia některých respondentů, tak z důvodu požadavků zaměstnavatelů na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců.

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

	ZŠ	SŠ	SŠ s maturitou	VŠ	neuveďeno
počet odpovědí:	6	29	19	13	6
počet odpovědí celkem:					73

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Délka aktivního zaměstnání je víceméně rozvrstvená stejnoměrně, žádné výrazné výkyvy zde nejsou, což poukazuje na z tohoto pohledu dobrý vzorek, kde je zastoupena část s čerstvými pracovními zkušenostmi, tak lidé, kteří v pracovní činnosti strávili již delší čas (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Pracovní praxe, počet let aktivního zaměstnání

	< 1	2 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 30	30 +	neuveďeno
počet odpovědí:	3	14	8	11	13	8	11	5
počet odpovědí celkem:								73

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Oproti tomu je zde jasný trend a vcelku logický, že lidé mění zaměstnání. Jak je patrné z grafu 1, tak plných 57% je zaměstnáno v současném zaměstnání po dobu maximálně 5 let, dalších 33% je zaměstnáno po dobu 6 až maximálně 10 let. Práce u stejného zaměstnavatele nad 10 let je výjimkou. Autorka se domnívá, že je to způsobeno vývojem a rozložením pracovního trhu, otevřením nových možností, změnami v jednotlivých odvětvích, zánikem některých subjektů, atd.

Tabulka 5 : Doba současného zaměstnání

	< 1	2 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 30	30 +	neuveďeno
počet odpovědí:	14	27	24	0	4	0	2	2
počet odpovědí celkem:								73

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

70% dotázaných pracuje ve firmě čítající maximálně 20 zaměstnanců, 22% ve firmách větších a 8% tuto položku nepovažovalo za vhodné nebo důležité upřesnit.

## **6.4 Průzkumná metodika**

Při výběru vhodné metody zohlednila autorka několik faktorů. Těmito faktory se stala dostupnost, snadná zpracovatelnost, možnost obsažnosti co největšího rádia pobytu či místa vyplňování dotazovaných, rozvrstvení skupin, charakteristika šetření a v neposlední řadě i finanční náklady. Protože se jedná o metodiku splňující především informativní účel, který bude nadále použit k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, byla použita písemná metoda dotazníkového šetření. Ta má své výhody v tom, že hlavní tazatel nemusí budovat síť pomocníků, tj. pomocných tazatelů; lze pomocí dotazníků posílaných v papírové či elektronické podobě většímu okruhu adresných respondentů, některé skupiny tuto formu vítají více než např. osobní dotazování díky možnosti organizaci času a navíc zvyšuje upřímnost tazatele. Na druhé straně je největší nevýhodou poměrně nízká návratnost dotazníků. Na návratnosti měl velký vliv především průvodní dopis, formulace otázek a zájmová oblast dotazníku. V průvodním slovu byla uvedena prosba o vyplnění pravdivých informací, byla zaručena autorkou anonymita, vysvětlení účelu dotazníku (téma a účel bakalářské práce), pokyny k vyplnění a navrácení vyplněného dotazníku a poděkování za účast. I díky tomu byla dosažena poměrně vysoká návratnost. Otázky formulovala autorka pod supervizí vedoucí bakalářské práce tak, aby byly jasné, stručné a co nejméně matoucí. Otázky jsou uzavřeného typu (výběr z odpovědí) a jsou především trichotické (3 odpovědi – kladná, záporná, neutrální) a vícehodnotové.

## **6.5 Časová organizace průzkumu**

V čtvrtletním předstihu byly formulovány otázky a sestaveny hypotézy tak, aby dotazovaní respondenti měli dostatek času na soustředěné a pokud možno pravdivé vyplnění dotazníků a autorka dostatek času na jejich zpracování. Jako první byly ve vybraných firmách již zmiňovaného různého zaměření rozdány dotazníky v tištěné písemné formě; autorka totiž předpokládala vyšší časovou náročnost. Dotazovaným

byla stanovená lhůta k vyplnění a vrácení dotazníků tazatelce ve lhůtě tří týdnů od obdržení. Dotazník byl striktně anonymní a domluvou byla určená osoba sběru dat a následné místo doručení. Tato forma se na základě sběru dat potvrdila jako náročnější. I na základě formulovaných otázek se respondenti v některých firmách báli vyplnit dotazník kvůli údajným hrozcím konfliktům se zaměstnavatelem. Padesát procent písemných dotazníků se vrátilo ve stanoveném termínu, dvacet procent po termínu a zbylých třicet procent se nevrátilo vůbec. Tedy návratnost písemných dotazníků dosáhla hodnoty sedmdesát procent.

Elektronická forma písemných dotazníků zasílána převážně na cíleně určené a předem vybrané e-mailové adresy se potvrdila jako jednodušší. Stejný tři týdenní časový limit pro vyplnění a zaslání zpět byl dodržen bez problémů. Aby dotazník zůstal anonymní i v elektronické formě odevzdání, vytvořila autorka jednoúčelovou e-mailovou adresu, ze které dotazování mohli poslat vyplněný dotazník tazatelce. Ve většině případů tohoto způsobu vůbec nevyužili a zasílali dotazníky z vlastních e-mailových adres napřímo. Návratnost elektronického odevzdání dotazníků byla osmdesát procent.

Tabulka 6: Návratnost dotazníků

	odeslaných [počet]	návratnost [počet]	návratnost [%]
Písemně	73	51	70
Elektronicky	27	22	80
<b>celkem/celkem/průměr</b>	<b>100</b>	<b>73</b>	<b>73</b>

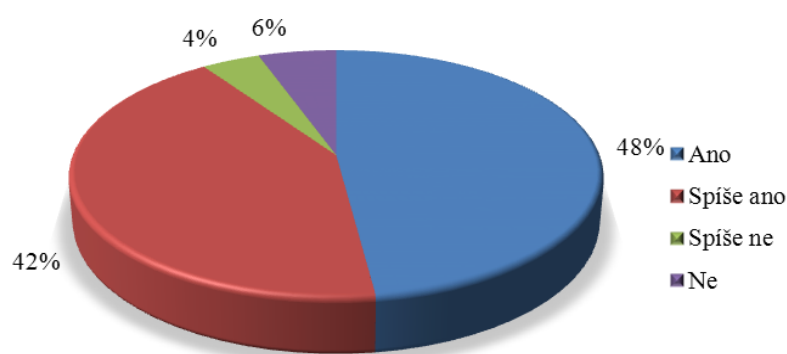
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

## 6.6 Výsledky průzkumu

Výsledky dotazníkové části jsou uvedeny ve formě komentářů ke konkrétní otázce podpořených přehledným grafem či tabulkou. V komentáři je interpretován formulovaný resultát na daný dotaz a rozbor možných příčin daného výsledku.

### Otázka č. 1: „Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?“

Graf 1 : Spokojenost v zaměstnání

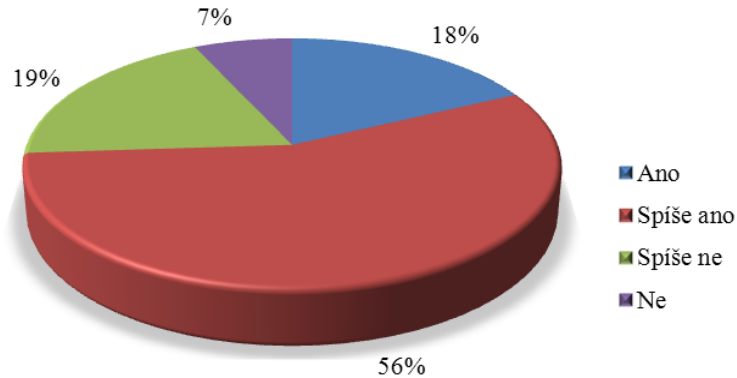


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Jak vyplývá z výsledku šetření většina dotazovaných respondentů (35 ano, 31 spíše ano) je v práci spokojena; to lze přičítat i faktu, že dotazníkové šetření probíhalo především v středočeském kraji. Právě v této oblasti mají lidé více možností zaměstnání a v široké zaměstnanecké nabídce si můžou vybírat, navíc ve středočeském kraji v hlavním městě jsou nejvyšší průměrné mzdy v ČR. Určitá část dotazovaných, která zvolila negativní odpověď (3 spíše ne, 4 ne), zřejmě nemá jiné alternativy k současnému zaměstnání nebo dostatek odvahy tuto alternativu hledat. Autorka se domnívá, že právě díky této otázce došlo k neodevzdání určité části dotazníků. Z důvodů obavy případných střetů se zaměstnavatelem respondenti neměli důvěru v anonymitu, která jim byla zaručena.

**Otázka č. 2:** „Vnímáte Vaši pozici jako „lukrativní“?“

Graf 2 : Lukrativnost pozice respondentů

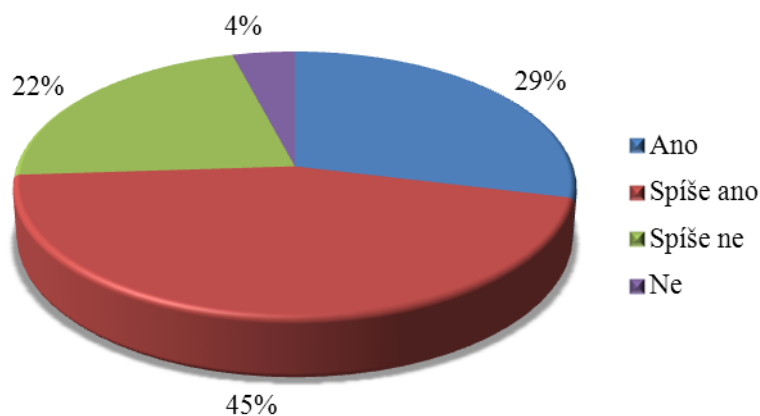


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka navazuje na 1. otázku a logicky potvrzuje fakt, že většina ze spokojených zaměstnanců (13 ano, 41 spíše ano) považuje svou práci za více či méně lukrativní pravděpodobně z obdobných důvodů. To znamená množství pracovních nabídek, kde si může vybrat každý dle svého zaměření. Pokud takový člověk vykonává práci, která jej baví, dá se předpokládat, že ji za lukrativní bude považovat. V krajích se zvýšenou nezaměstnaností, tj. s více uchazeči na 1 pracovní místo, by považovalo svou práci jako lukrativní ještě větší procento dotazovaných. Negativní odpovědi (14 spíše ne, 5 ne) mohou být způsobeny ne nespokojeností s pracovními podmínkami, ale s pracovní motivací.

**Otázka č. 3:** „Cítíte se pro svého zaměstnavatele nepostradatelný/á?“

Graf 3 : Pocit nepostradatelnosti respondentů

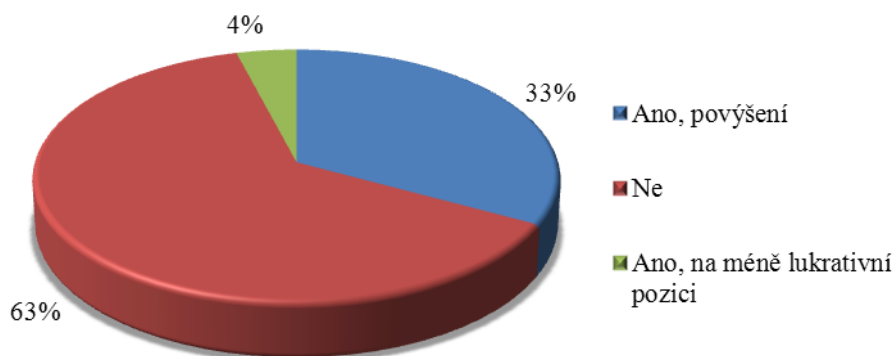


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Nepostradatelní se cítí ti zaměstnanci (21 ano, 33 spíše ano), kteří jsou z výkonu svého povolání vázáni na plnění plánů nebo úkolů, protože zaškolení nových zaměstnanců a jejich záběh by se zaměstnavateli prodražil a není jistota návratnosti nového zaškolení. Další skupinu nepostradatelných tvoří pracovníci ovládající či vyvíjející nějaký systém či stroj. Naopak nahraditelní se cítí lidé vykonávající manuální práci nevyžadující speciální zaškolení (16 spíše ne, 3 ne).

**Otázka č. 4:** „*Dosáhl/a jste během posledních 3 let změny pozice?*“

Graf 4 : Dosažení změny pozice



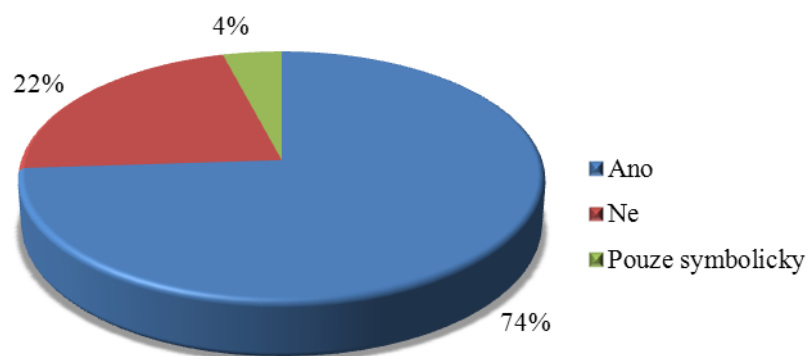
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Poměrně vysoké procento dosáhlo v rámci svého zaměstnání povýšení (24 hlasů). Je to známkou spokojenosti zaměstnavatele se zaměstnancem a známkou dobré či dlouhodobé práce. 4 % (3 odpovědi) dotázaných změnilo pozici na méně lukrativní post. Mnoho dotázaných se o změnu pozice ani nesnaží, protože jsou ve své pozici

spokojeni. Proto si většina dotázaných (46 odpovědí) za poslední 3 roky drží stabilní pozici.

**Otázka č. 5:** „Došlo u Vás během posledních 3 let ke zvýšení mzdy?“

Graf 5 : Zvýšení mzdy

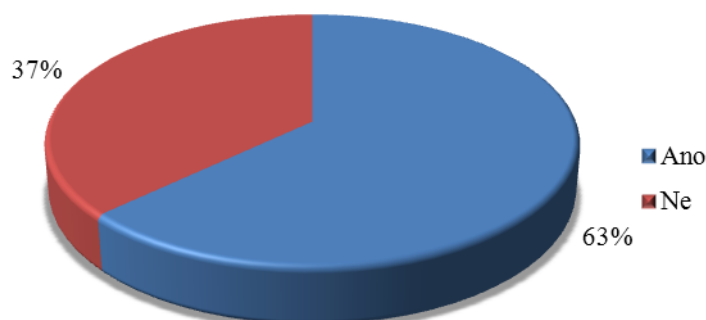


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

U této otázky byla autorka lehce překvapena z vysokého podílu kladných odpovědí (54 ano). Sama očekávala tento podíl nižší kvůli ekonomickému ochromení a krizím. Je to dáno motivačním přístupem zaměstnavatele a systémem odměn, také zvýšení mzdy kvůli inflaci vedoucí k udržení kupní síly může být důvodem pro tento povzbudivý výsledek. Čtvrtině respondentů byl plat zvýšen pouze symbolicky či vůbec (3 pouze symbolicky, 16 ne) pravděpodobně z nízkých či záporných výsledků firmy, nespokojenosti zaměstnavatele s odváděnou prací či u lehce nahraditelných (většinou manuálně vykonávaných) pozic.

**Otázka č. 6:** „Došlo ve Vašem zaměstnání během posledních 3 let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako pozitivní?“

Graf 6 : Vnímání pozitivní změny

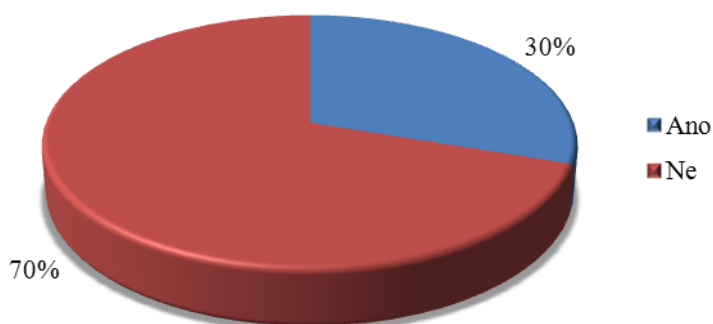


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka ukazuje spokojenost (46 ano, 27 ne) se změnami ve firmách kupříkladu ve spojitosti s modernizací služeb, výroby, zvýšením efektivnosti či se zlepšením pracovních podmínek; firma tato opatření udělala kvůli zvýšení své atraktivity či podílu na trhu.

**Otázka č. 7:** „Došlo ve Vašem zaměstnání během posledních 3 let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako negativní?“

Graf 7: Vnímání negativní změny



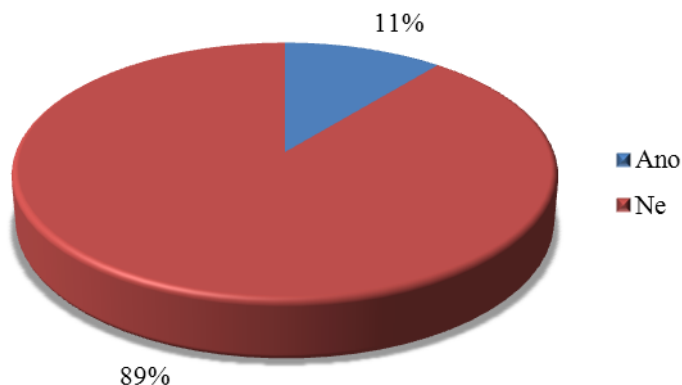
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka souvisí s otázkou předchozí. Negativní změny vnímá třetina respondentů (22 ano, 51 ne), což téměř koresponduje s kladnými výsledky předchozí otázky. Tyto změny je možné vnímat jako změny vedoucí ke zhoršení podmínek ve firmě nebo k sesazení respondenta, zhoršení výsledků firmy, zavedení změn, které vedou k propouštění apod.



**Otázka č. 8:** „Byla Vaše práce nebo její část během posledních 3 let nahrazena technickým způsobem - zdrojem?“

Graf 8: Nahrazení technickým zdrojem

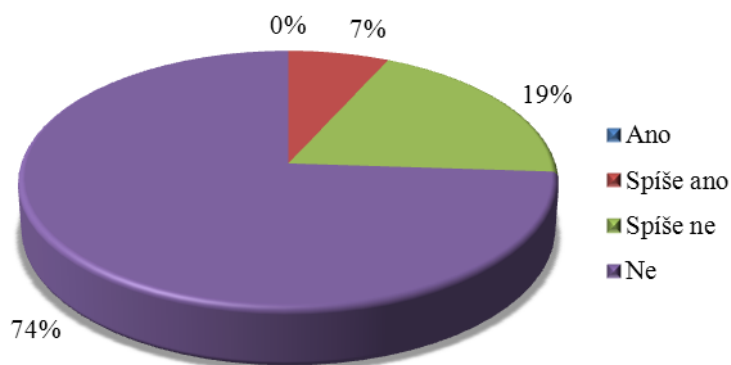


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Devět z deseti dotazovaných (65 ne, 8 ano) se s nahrazením technickým zdrojem osobně nesetkalo, neboť se například jedná o pozice, kde technické nahrazení není potřeba nebo není rentabilní. Může se jednat také o firmy, kde se modernizují pouze stávající technologie, nebo se firma k tomuto kroku dosud neodhodlala.

**Otázka č. 9:** „Myslíte si, že Vaše práce může být nahrazena technickým způsobem - zdrojem (např. řízena počítačem, automatem aj.)?“

Graf 9 : Pocit nahraditelnosti respondentů



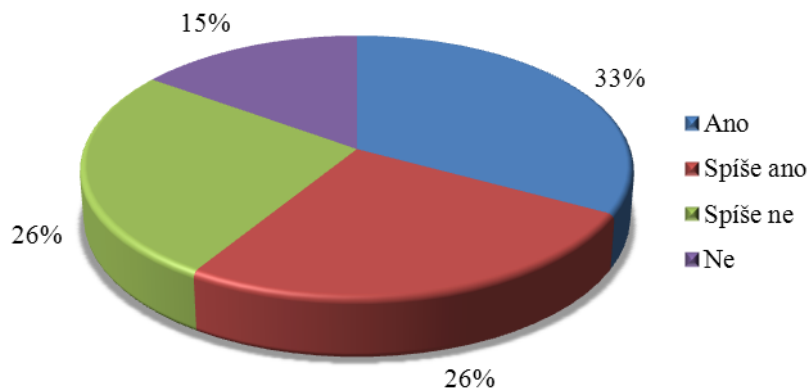
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Podle odpovědí většina dotazovaných je přesvědčena, že jejich práce není tak snadno nahraditelná technickým zdrojem (0 ano, 5 spíše ano, 14 spíše ne, 54 ne). Celková práce většinou v dnešní době ještě nelze nahradit technickým zdrojem, ve většině případů je lidský zdroj stále aktivním hybatelem, ať v pozici vedoucího

pracovníka, kreativního pracovníka, pracovníka ve službách či jako obsluha technologií. Místo toho je pro zaměstnavatele snazší a finančně výhodnější přiřadit práci např. ze zrušeného místa na jiného pracovníka.

**Otázka č. 10:** „*Jste dostatečně motivován/a k lepšímu výkonu?*“

Graf 10 : Dostatečná motivace respondentů

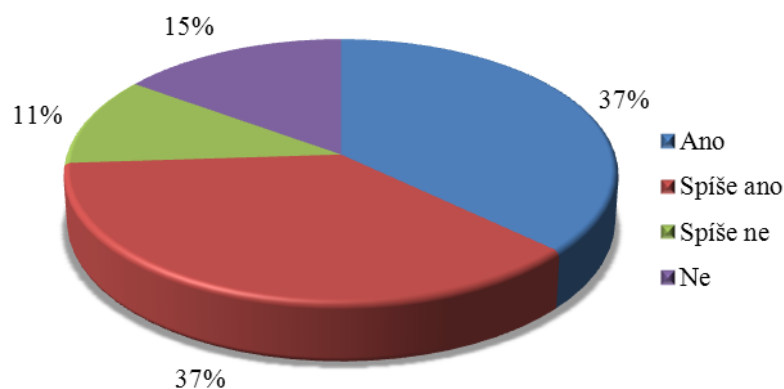


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka jako jedna z mála vykazuje rovnoměrné zastoupení odpovědí (24 ano, 19 spíše ano, 19 spíše ne, 11 ne). Autorka očekávala provázanost a podobné výsledky jako u otázky č. 1, která se ptá respondentů na jejich spokojenost. Rozdílnost výsledků nám napovídá, že téměř 1/3 respondentů nepovažuje motivaci rozhodujícím faktorem ke spokojenosti, ačkoli jakási závislost mezi těmito otázkami by byla logická. Kladné odpovědi svědčí o touze zaměstnavatelů aktivně motivovat zaměstnance pochvalami, odměnami, benefity, atd. Motivovaný zaměstnanec podává vyšší výkony a je pro firmu cenný. Záporné odpovědi nasvědčují buď práci na pozicích, které motivaci vzhledem k situaci na trhu práce nepotřebují, nebo nesmyslně nastaveným cílům nebo nevěšmavosti ke skrytým benefitům.

**Otázka č. 11:** „*Je Vám umožněno Vaši kreativitu a nápady nějakým způsobem využít, popřípadě je oceněna finančně či jiným benefitem?*“

Graf 11 : Využití kreativity a její odměňování

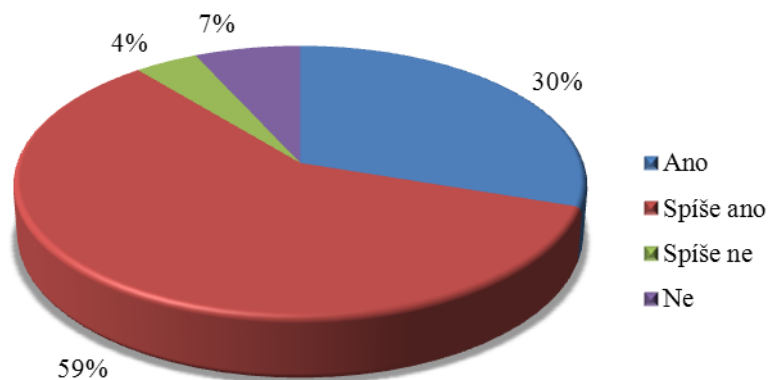


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Respondenti odpověďmi na tento dotaz (27 ano, 27 spíše ano, 8 spíše ne, 11 ne) potvrdili všeobecně známý fakt, že kreativitu vítá a nepřímo i vyžaduje většina firem. Kreativní řešení není umožněno pouze na pracovištích, kde se jedná o rutinní a kontinuální proces, kde má každý svou vyhrazenou práci, na kterou plynule musí navazovat práce jiná. Kontinuální procesy jsou většinou již optimalizovány a hrozí zde totiž riziko zdržení či komplikací při prosazování kreativního originálního řešení jednoho či více článků procesu.

**Otázka č. 12:** „*Domníváte se, že pracujete v moderní společnosti?*“

Graf 12 : Modernost zaměstnavatelské firmy



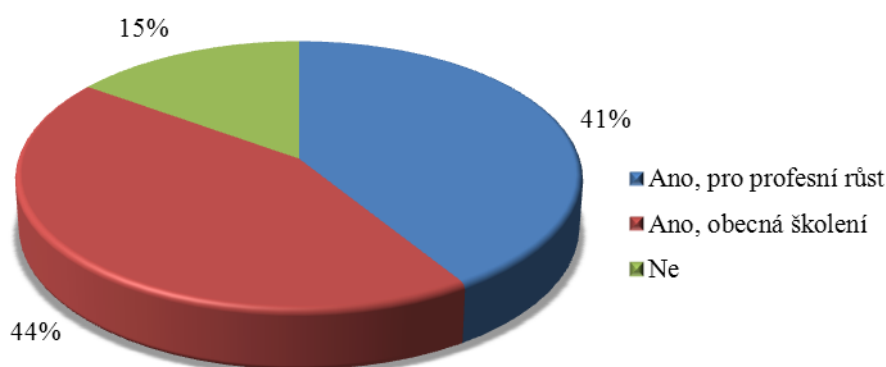
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

I u této otázky bylo dosaženo jednoznačného výsledku (22 ano, 43 spíše ano, 3 spíše ne, 5 ne) a bylo to autorkou predikováno. Rychlé změny trhu, konkurence a měnící se poptávka nutí firmy k modernizačním procesům a nyní není myšlena pouze

modernizace technologická, ale také systémová. Inovační postupy se týkají i řízení a organizace a jsou neméně důležité. V mnoha případech nové způsoby řízení a organizace služeb pomáhají více než technologická modernizace. 11% negativních odpovědí potvrzuje, že existuje malé procento firem, kde k modernizaci nedošlo, je pomalá nebo vzhledem k procesům není nutná.

**Otázka č. 13:** „Je Vám umožněno se ve Vašem zaměstnání dále profesně vzdělávat?“

Graf 13 : Umožnění vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Vzdělávání, ať v podobě standartních i rozvinutých firemních školení nebo samostudia, umožňuje či dokonce vyžaduje podle odpovědí většina zaměstnavatelů (30 ano profesně, 32 obecná školení). Je to věc v dnešní době naprosto běžná a logická. Jde o postupný rozvoj lidských zdrojů a o reakci na vnější i vnitřní proměnné faktory vedoucí ke zlepšení ekonomických výsledků a organizačních procesů. Většina zaměstnavatelů již při nabízení pracovní pozice garantuje možnost firemního vzdělávání. Negativní odpovědi (11 ne) souvisí pravděpodobně s oborem a typem profese, kterou daný respondent provádí. Může se jednat o profese pomalu se vyvíjející či dlouhodobě rutinní; nebo se jedná o pozice, kde se předpokládá dostatečnost přijímacího školení (např. pokladní).

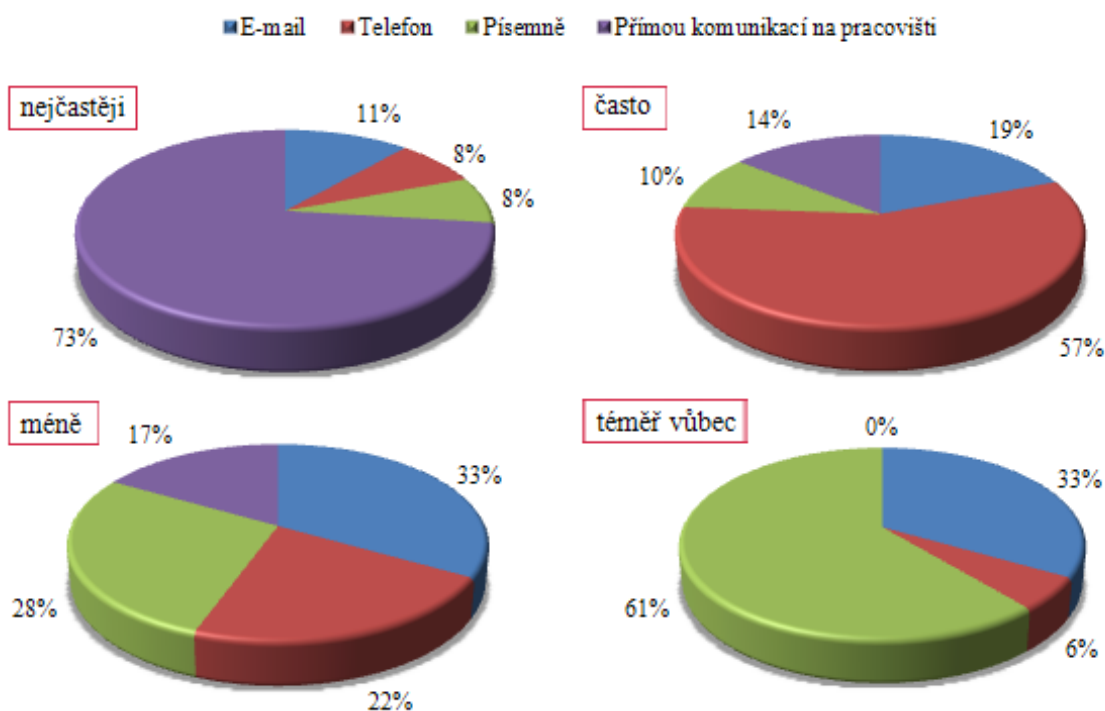
**Otázka č. 14:** „Komunikace zaměstnanec - zaměstnavatel (resp. nadřízený - podřízený) funguje převážně pomoci? Seřad'te podle frekvence využívání.“

Tabulka 7 : Souhrnná tabulka odpovědí k otázce č. 14

dle frekvence používání	nejčastěji	často	méně	téměř vůbec	neuvedeno
E-mail	8	11	16	16	22
Telefon	5	32	11	3	22
Písemně	5	5	14	30	19
Přímou komunikací na pracovišti	51	8	8	0	5
počet odpovědí celkem:				224	68

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 14 : Frekvence forem komunikace na pracovišti

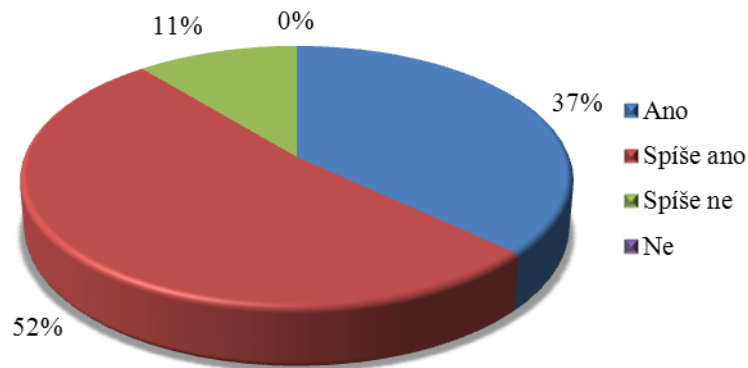


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka potvrzuje stále převládající osobní komunikaci nebo telefonickou komunikaci. To je pravděpodobně způsobeno tím, že osobně nebo mluveným slovem lze problémy velice dobře formulovat a případné nejasnosti v instrukcích a informacích ihned diskutovat. Tato forma komunikace nabízí i určitou empatickou stránku, hlavně při osobní komunikaci můžeme využít i mimické dorozumívání. Písemnou či elektronickou komunikaci volí zaměstnavatel v případě, že má být zaznamenána, oficiální nebo když je adresát osobně i telefonicky nedostupný. Tato forma je využívána i v případě obsažených příloh, nebo pokud daný jedinec je ostýchavý, vyhýbá se nepříjemnému osobnímu setkání nebo je pohodlný.

**Otázka č. 15:** „Cítíte osobní podíl na dobrých výsledcích ve společnosti, firmě, ve které pracujete?“

Graf 15 : Osobní podíl na výsledcích firmy

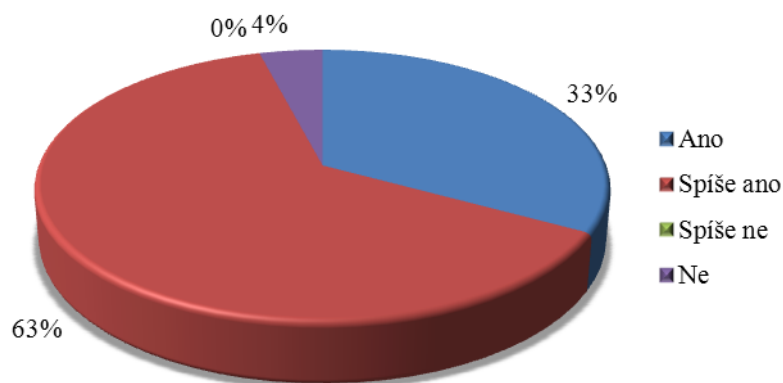


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Naprostá většina respondentů cítí spoluúčast na kladných výsledcích firmy (27 ano, 38 spíše ano, 8 spíše ne, 0 ne). Z tohoto faktu můžeme usuzovat, že tak cítí na základě pocitu z dobře odvedené a přínosné práce nebo považují svou práci za důležitou. Autorka se v praxi setkala i s otázkou: „Baví Vás Vaše práce?“ Zaměstnavatelé jsou si totiž vědomi toho, že pracovník vykonávající svou práci s chutí, má lepší výsledky a podporuje tým svým entuziasmem a proto má pocit užitečnosti. Tuto myšlenku potvrzují podobné poměrné výsledky otázky č. 1 ohledně spokojenosti v zaměstnání.

**Otázka č. 16:** „Zvládáte se bez potíží přizpůsobit všemu, co se týká zavádění moderních technologií?“

Graf 16 : Přizpůsobení se moderním technologiím

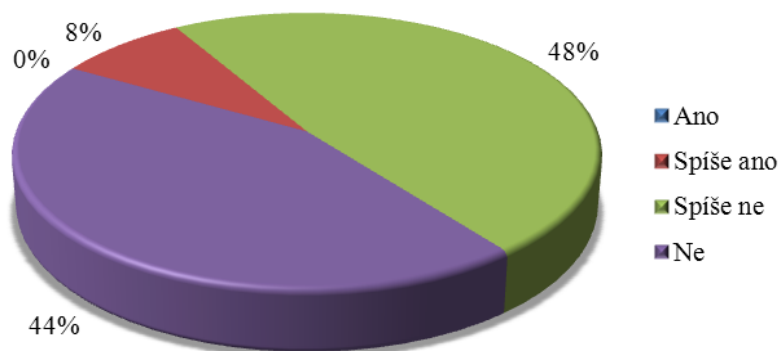


Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Úroveň modernizace v českém firemním odvětví postupuje plynule, postupně a je doprovázena odborným zaškolením či dostatečnou seznamovací lhůtou. To vše lze předpokládat z odpovědí na tuto otázku (24 ano, 46 spíše ano, 0 spíše ne, 3 ne). Ukazuje to mimo jiné na rozumnost managementu, který má inovace na starosti, ale i na zlepšující se technickou inteligenci zaměstnanců. Ta je úměrná technickému rozvoji v každodenním životě.

**Otázka č. 17:** „Cítíte do budoucna obavu ze změn spojených se zaváděním nových technologií?“

Graf 17 : Obavy z modernizace



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Obavy nepocítuje plných 67 respondentů z celkových 73 (32 ne, 35 spíše ne, 6 spíše ano, 0 ano). Jsou si zřejmě vědomi té skutečnosti, že změny, které by je v tomto případě ohrozily nebo modernizace, které by se nestačily přizpůsobit, by byly finančně

nákladné a musely by být provedeny skokovým způsobem, což se ani zaměstnavateli ve spojitosti s možnými problémy nevyplatí ani riskovat.



## 6.7 Interpretace a diskuze výsledků

Ze sumarizace výsledků provedeného šetření, které autorka uvedla v předchozí kapitole, byla vyvozena vyhodnocení jednotlivých cílů a hypotéz v následujících odstavcích. Autorka interpretovala tyto výsledky vždy na souhrnném zhodnocení určité skupiny otázek dotazníku, respektive na základě odpovědí na tyto otázky, které se svým významem dotýkají dané hodnocené hypotézy. Neboť otázky byly uspořádané v logické návaznosti a nekopírovaly tak strukturu jednotlivých předpokladů. Většina otázek je svázána minimálně se 2 hypotézami. Z předpokladu uvedení pravdivých informací dotazovaných autorka považuje výsledky za relevantní, což je k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz klíčové.

Tabulka 8: Přiřazení hypotéz k jednotlivým otázkám

Otázka:	Hypotéza:
Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?	2
Vnímáte Vaši pozici jako "lukrativní"?	2
Cítíte se pro svého zaměstnavatele nepostradatelný/á? (vaše práce je pro zaměstnavatele hodnotná)	2, 3
Dosáhl/a jste během posledních 3 let změny pozice?	2, 3
Došlo u Vás během posledních 3 let ke zvýšení mzdy?	2, 3
Došlo ve Vašem zaměstnání během posledních 3 let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako pozitivní?	1, 2, 3
Došlo ve Vašem zaměstnání během posledních 3 let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako negativní?	1, 2, 3
Byla Vaše práce nebo její část během posledních 3 let nahrazena technickým způsobem - zdrojem?	1
Myslíte si, že Vaše práce může být nahrazena technickým způsobem - zdrojem (např. řízena počítačem, automatem aj.)?	1, 3
Jste dostatečně motivován/a k lepšímu výkonu?	2, 3
Je Vám umožněno Vaši kreativitu a nápady nějakým způsobem využít, popřípadě je oceněna finančně či jiným benefitem?	2, 3
Domníváte se, že pracujete v moderní společnosti?	1
Je Vám umožněno ve Vašem zaměstnání se dále profesně vzdělávat?	2, 3
Komunikace zaměstnanec - zaměstnavatel (resp. nadřízený - podřízený) funguje převážně pomoci?	1, 3
Cítíte osobní podíl na dobrých výsledcích ve společnostech, firmě, ve které pracujete?	2
Zvládáte se bez potíží přizpůsobit všemu, co se týká zavádění moderních technologií?	1
Cítíte do budoucna obavu ze změn spojených se zaváděním nových technologií?	1

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Hypotéza č. 1 ve znění: „**Zaměstnanci se na pracovišti cítí zahlceni neustále přibývajících moderními technologiemi,**“ se zabývá vztahem a názorem zaměstnanců k technickým inovacím, ke stupni vybavenosti. Právě u otázek směřujících k vyvrácení této hypotézy byly dosaženy výsledky často přesahující 90% u jedné z možností. Jedná se o otázky č. 6, 7, 8, 9, 12, 14, 16 a 17. U poslední otázky č. 17: „Cítíte do budoucna obavu ze změn spojených se zaváděním nových technologií,“ odpovědělo negativně celých 96 % respondentů (ne 32, spíše ne 35). Z otázek věnujících se obavám z uvedení a uvádění nových technologií do provozu, jejich schopnosti nahradit lidský zdroj a z obav o následnou možnost expirace pracovních pozic jasně vyplynulo, že zaměstnanci necítí enormní tlak ze zavádění inovačních technologií.

Tento výsledek byl predikován i teoretickou částí práce, avšak ne s takovým jednoznačným výsledkem. V teoretické části bylo totiž předpokládáno, že úroveň a nástup inovačních technologií schopných nahradit plně lidský zdroj je rychlejší než potvrdily výsledky dotazníku. Teorie vyplývající z odborné literatury však stejně jako praktická část poukázala na stále nenahraditelný lidský zdroj jako bohatství firmy.

Moderní technologie v dnešních firmách nastupují plynule a díky zvyšující se náročnosti denně používaných technologických prostředků a pomocníků nečiní dotazovaným problémy s ovládáním firemních technologií nebo s pocitem zahlcení. Pocit zahlcení a obav z technologií převládá převážně u starší generace. Současné tržní podmínky a firemní kultura klade na zaměstnance obavy ze ztráty pracovního místa z jiných důvodů. Finanční náklady zavedení technologických inovací, které by nahradily nějakou pracovní pozici, jsou totiž stále velice nákladné a předpokládaly by návratnost investic i v řádech několika let, což se vzhledem k vyšší nezaměstnanosti nevyplácí. Pracovníci se nebojí technologií, protože je přímo neohrožují, ale nahraditelnosti jiným uchazečem. Proto si váží svých získaných pozic a bojí se tedy spíše přerozdělování jejich pracovní náplně jiným pracovníkům.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

Zatímco hypotéza č. 1 se týká vztahu zaměstnance a technologií, hypotéza č. 2 ve znění: **„Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnavatel si jejich práce váží a dostatečně ji oceňuje,“** pracuje se subjektivním pocitem zaměstnance o motivaci, odměňování a chování svého zaměstnavatele. Hypotézy č. 2 se týkají například otázky číslo:

1) „Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?“

5) „Došlo u Vás během posledních 3 let ke zvýšení mzdy?“

10) „Jste dostatečně motivován/a k lepšímu výkonu?“

15) „Cítíte osobní podíl na dobrých výsledcích ve společnosti, firmě, ve které pracujete?“

Odpovědi na tyto otázky a dále na otázky č. 2 – 4, 6, 7, 10, 11, 13 a 15 přímo či nepřímo potvrzují tuto hypotézu. Naprostá většina kladných odpovědí na poslední jmenovanou otázku je jasným ukazatelem, že poměry v české firemní sféře se zlepšují. Na výsledku má podíl i fakt, že většina respondentů pracuje ve středočeském kraji a hlavním městě, kde obecné podmínky pro zaměstnance jsou lepší než například v ústeckém kraji. Dostatečně velká nabídka potenciálních kvalitních uchazečů o zaměstnání dovoluje firmám si pečlivě vybírat ve složitých výběrových řízeních, někdy i pomocí personálních agentur, čímž je vysoký předpoklad k získání opravdu špičkového pracovníka, který odpovídá všem představám firmy. Většinou se předpokládá, že takto vybraní kandidáti jsou na úrovni jak znalostně tak schopnostně. Pokud firma tedy investovala do procesu složitějšího výběrového řízení, tak po uplynutí zkušební lhůty, ve které se daný nový zaměstnanec většinou osvědčí, mu firma nabídne motivační podmínky.

Vzniká zde kruhový systém, který při porušení jedné z podmínek udržující jeho stabilitu zkolabuje a bude znamenat terminaci vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel. Firmy totiž správně předpokládají, a autorka to v teoretické části této práce již také zmínila a zdůraznila, že bude-li zaměstnanec dostatečně a vhodně motivován, tak projeví větší snahu a výkon ve prospěch svého zaměstnavatele. Vhodná motivace je nabízený plat, který obsahuje složku odměn přímo závislou na výkonu pracovníka, benefity ve formě propůjčených technologií (laptop, automobil, atd.) a jiných záruk (stravné, příspěvky na bydlení, vzdělávání atd.). Při splnění úměrných cílů, autorka také zmínila důležitost přiměřených cílů, zaměstnanec obdrží benefity. Z dlouhodobého výhledu jsou mu zaručeny benefity další nebo zvýšení těch stávajících a tím se jeho

motivace a snaha opět zvyšuje. Ve výsledku se zvyšuje spokojenost a loajalita jednoho subjektu vůči druhému.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena.

Poslední hypotéza, tj. hypotéza č. 3, která byla autorkou definována takto: **„Zaměstnavatel pozitivně vnímá potenciál lidského zdroje,“** dospěla k podobnému závěru jako obě předchozí. Svědčí to o návaznosti, která mezi hypotézou č. 2 a 3 musí logicky existovat. Z odpovědí, které byly během tohoto dotazníkového šetření získány, lze proto odvodit podobné závěry. V závěru teoretické části v 5. kapitole „Lidský zdroj“ jsou uvedeny klíčové vlastnosti lidského zdroje. Ty jsou základními body, ze kterých vychází každý dobrý zaměstnavatel. Teoretická část tedy předpokládala stejný výsledek, jako byl zjištěn pomocí praktické části této práce. Zaměstnavatel, který potenciál lidského zdroje nevnímá dostatečně pozorně a tento potenciál vědomě či nevědomě přehlíží, „okrádá“ sám sebe o klady v podobě invence, snahy, inteligenci a empatie.

Výsledky této hypotézy byly interpretované především z otázek číslo:

- 3) „Cítíte se pro svého zaměstnavatele nepostradatelný/á (vaše práce je pro zaměstnavatele hodnotná)?“
- 4) „Dosáhl/a jste během posledních 3 let změny pozice?“
- 5) „Došlo u Vás během posledních 3 let ke zvýšení mzdy?“
- 10) „Jste dostatečně motivován/a k lepšímu výkonu?“
- 11) „Je Vám umožněno Vaši kreativitu a nápady nějakým způsobem využít, popřípadě je oceněna finančně či jiným benefitem?“
- 14) „Komunikace zaměstnanec - zaměstnavatel (resp. nadřízený - podřízený) funguje převážně pomoci?“

Kromě otázky č. 10 týkající se motivace, která skončila podílem 59% kladných odpovědí a 41% odpovědí negativních (43 oproti 30 hlasům), všechny dopadly většinovým výsledkem. 9 z 10 zaměstnanců je přesvědčeno o kladném přístupu zaměstnavatele vůči zaměstnancům a o jeho vědomí o možnostech, který lidský zdroj, tedy respondenti, svým zaměstnavatelům skýtá a který může v rámci své firmy využít ke zlepšení ekonomických i sociálních výsledků. Zaměstnanci tak zřejmě usoudili z pracovních podmínek, které jim zaměstnavatel vytváří a jak s nimi dokáže komunikovat. Zda dokáže naslouchat svým zaměstnancům a dá na jejich rady a mnohdy fundovaná doporučení. Je spousta zaměstnavatelů, kteří řídí své firmy autokraticky nebo

kteří pouze předstírají zájem o názory a rady zaměstnanců. Výsledné rozhodnutí však učiní pouze na základě svého úsudku. Zaměstnavatel, který si je vědom potenciálu lidského zdroje, jeho přínosu pro firmu, tak se zaměstnanci kooperuje, motivuje je a odměňuje, váží si jich. Z logiky věci by měla tato hypotéza předcházet té přechozí, podstatou však nijak nesráží jedna význam druhé.

Autorka však považuje zmínit jako důležité i zde, že stejně jako u obou předchozích hypotéz hraje velkou roli profese, sociální situace v místě a specifikace oboru. Vnímavěji hledí zaměstnavatelé na zaměstnance vykonávající kreativní profesi. A to tu, kde se pracovník musí umět prosadit, kde musí myslet aktivně, progresivně, jednat se zákazníky a vymýšlet produkty, inovační technologie, postupy, atd. Vnímavě hledí také na zaměstnance vykonávající profese, které skýtají potenciál a také v oborech, kde poptávka po specializaci a fortelu převyšuje nabídku trhu práce (např. svářeči, řemeslníci, apod.).

Hypotéza č. 3 byla taktéž potvrzena.

## **6.8 Závěry průzkumu**

Průzkum na základě zhodnocení dotazníkového šetření, jeho analýzy a vyhodnocení všech 3 hypotéz ukázal, že pozice lidského zdroje v českém firemním prostředí není špatná, ale poměrně slušná. Autorka se domnívá, že se v tomto ohledu pomalu blížíme standardům našich západních sousedů. I u nich však ekonomická krize ukázala, že pokud hospodářské výsledky nejsou přijatelné, tak se zaměstnancům výrazně omezuje ohodnocení, benefity a stejně jako v České republice tak i v západních zemích dochází k masivnímu propouštění. Průzkum dále naznačil snahu českých zaměstnavatelů zlepšit či alespoň zachovat zaměstnancům standardní pracovní-sociální podmínky, např. zvyšováním mzdy minimálně o inflaci. To však neznamená nutně zlepšení finanční situace, protože zvýšení mzdy o inflaci stále nezajistí reálné zvýšení kupní síly.

Autorka také považuje za nutné zmínit, že situace v České republice není tak jednoznačná, jako byly výsledky tohoto průzkumu. Ano, mnoho firem si zaměstnanců váží a oceňuje je podle zásluh, ale pak zde jsou skupiny firem, které zaujímají v této věci negativní postoj. Jsou to především firmy, které jsou si vědomi závislosti

pracovníků na pravidelné mzdě. Ti vítají každou korunu, která jim je přidána, ačkoli jim pracovní plány byly zvýšeny naproti odměnám několikanásobně. Tito zaměstnavatelé tímto způsobem ušetří na provozních výdajích a zvýší si tím čistý zisk. Tato situace je umožněna především v některých specifických oborech a je přímo závislá na nezaměstnanosti a sociální situaci v daném regionu. Tento průzkum také nezahrnoval pozici osob samostatně výdělečně činných v rámci smluvních vztahů.

## ZÁVĚR

Zvoleným tématem bakalářské práce byl zaměstnanec jako bohatství firmy. Autorka koncipovala tuto práci jako teoreticko – analytickou, kde rozebrala na základě odborné literatury teoretický přístup a aspekty dotýkající se tohoto tématu.

Stanoven byl tento cíl práce: „S použitím odborné literatury a dotazníkové metody porovnat hodnotu práce lidského zdroje naproti novým technologiím. Práce popíše vývoj hodnoty lidského zdroje a nabídne zhodnocení současných trendů a různá nová řešení.“

Teoretická část se věnovala nejen zevrubnému popsání některých pojmů, které by měly být pochopeny pro lepší pochopení této práce, ale také se zabývala historií a vývojem firemní kultury, respektive postavením lidského zdroje a odlišným zaváděním technologií do výrobního prostředí a do firemního prostředí vůbec. V teoretické části autorka také popsala určité charakteristiky lidského zdroje a nových technologií z hlediska přínosu inovací a náskoku vůči konkurenci.

Teoretickou část lze tedy závěrem shrnout jako obecné poznatky objasňující a vysvětlující některé aspekty výhodnosti využívání lidských zdrojů. Práce popsala a uvedla historii vývoje technologií stejně jako historické principy a přístupy k lidským zdrojům, jak je známe dnes. Nejen použitím odborné literatury, ale i přihlédnutím ke své praxi se autorka pokusila nastínit teoretické principy k využití lidského zdroje tak, aby se stal skutečným bohatstvím firmy.

Praktická část porovnávala na základě dotazníku zkušenosti dotazovaných a teoretické části. Dotazník byl sestaven tak, aby autorka byla schopna na základě interpretací výsledků potvrdit nebo vyvrátit autorkou sestavené hypotézy:

Hypotéza č. 1: *„Zaměstnanci se na pracovišti cítí zahlceni neustále přibývajícími moderními technologiemi.“*

Hypotéza č. 2: *„Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnavatel si jejich práce váží a dostatečně ji oceňuje.“*

Hypotéza č. 3: *„Zaměstnavatel pozitivně vnímá potenciál lidského zdroje.“*

Tyto hypotézy byly všechny potvrzeny. Z toho vyplývá, že autorka volila tyto hypotézy rozumově a predikativně.

Zvláště v posledních stoletích pozorujeme skokové zvyšování výkonů pomocí moderních technologií. Stroje a technologie nám umí velice zjednodušit a zefektivnit práci, ale k jejich návrhu, výrobě, programování či obsluze je stále potřeba lidský faktor, který umí vhodně reagovat a regulovat výkon stroje tak, aby reflektoval vhodnost úkonů na aktuální situaci. Lidský zdroj plní také funkci supervizora a inovátora. Podíl zastoupení technologií ve firmách roste, ale průzkum provedený autorkou v rámci praktické části bakalářské práce potvrdil, že míra modernizace je udržitelná ve zvládnutelné míře. Je to dáno i tím, že všední život od nás již vyžaduje určitý stupeň technické gramotnosti, protože dnešní, tj. česká nebo euro-americká, kultura a životní styl jsou na technologiích existenčně závislé. Ale jak již bylo uvedeno výše, řídicí silou pro chod technologií je lidský faktor. Je tedy z logiky věci stroji nadřazen.

Výsledky vyvozené a uvedené v praktické části této práce potvrzují trend panující v České republice. Je to trend, který se stává naštěstí běžným. Tento trend je charakteristický aktivním přístupem zaměstnavatele vůči zaměstnanci, kde jsou technologie brány jako pomocníci a nikoli jako aktivní náhrada za lidský zdroj. Zde však autorka považuje za důležité zmínit, že kladný příkladný motivační vztah vůči zaměstnavatelům je do vysoké míry dán a korigován sociální situací v daném regionu, firemní kulturou, pracovním trhem, oborem a specifičností pracovní činnosti. Regiony trpící vysokou nezaměstnaností a obory nevyžadující určitý stupeň specializace jsou na tom z hlediska chování zaměstnavatele k lidskému zdroji hůře než regiony rozvinuté.

Stanovený přístup k lidskému zdroji, který autorka doporučuje k zefektivnění firmy, je tedy ve shrnutí vhodné chování zaměstnavatele vůči svému zaměstnanci, tedy lidskému zdroji; ale důležitý je i přístup zaměstnance. Mělo by jít vlastně o formu symbiózy, kdy jsou si navzájem symbionty přínosem. Autorka míní, že zavedení určité kontrolní zpětné vazby v oblasti vnitřních vztahů, by bylo velice přínosné. Dnes jsou běžné kontrolní mechanismy kvality a kvantity práce, produktů a splněných programů; kontrola spokojenosti zaměstnanců probíhá formou nezávazné a většinou spíše zdvořilostní otázky nadřazeného: „Jak se Vám u nás líbí? Všechno je v pořádku?“ Pokud zaměstnanec zmíní nějakou výtku, je většinou všeobecnou formulí odbyt nebo



mu je nějaký benefit či zlepšení slovně přislíbeno. Zaměstnanec tedy nemá o tomto příslibu písemný doklad a ani nadřizený nebo zaměstnavatel nemá žádnou skutkovou povinnost cokoli měnit. Proto by navrhovaná kontrolní pozice v oblasti lidských zdrojů měla umožnit závaznost projednaných stanovisek pro obě strany na základě dokumentace, která by byla pořízena například při krátkém setkání se zaměstnanci, řekněme 1 měsíčně nebo čtvrtletně. To aby byly odstraněny rozdíly v chápání pozic, pravomocí, komunikačního šumu, odměn, penalizací, cílů a aby byl tak plně využit potenciál lidských zdrojů.

Neboť zaměstnavatel, pokud si je opravdu vědom lidského potenciálu, tak musí nejprve nastavit dosažitelné cíle a progresivní metody, kterých jich chce dosáhnout, a posléze vhodně motivovat své pracovníky k co nejlepším výkonům prováděných v jeho prospěch. Motivaci by měl nabízet úměrnou stanoveným cílům. Mezi takové motivace patří mzda, bonusy, benefity, vzdělávání, dobrý kolektiv, vhodný osobní přístup a jiné. Zaměstnanec, který je vhodně motivován, a to potvrzují odpovědi z dotazníkového šetření této práce, je v práci spokojen a má pocit, že si jej zaměstnavatel dostatečně váží a umí jej ocenit. Z toho vyplývající vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem často lze označit jako vzájemnou loajalitu. Zaměstnanec se snaží ve prospěch svého zaměstnavatele a je v pracovním poměru spokojen, svou pílí a prací zvyšuje ekonomické výsledky zaměstnavatele, svým aktivním, empatickým a kreativním přístupem zlepšuje sociální podmínky na pracovišti. Takový pracovník je pro zaměstnavatele opravdovým přínosem a bylo by k oboustranné škodě tento vztah narušit. Takový pracovník je totiž opravdovým bohatstvím firmy.

Cíl práce byl z pohledu autorky splněn.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTÁK, Jan, 2006. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5117-6.

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

DĚDINA, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

CHADT, Karel, Lubomír KOUŘIL a Jana PECHOVÁ, 2009. *Art of creativity, aneb, Kreativita jako klíčová kompetence v době změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-82-2.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.

## Seznam použitých internetových zdrojů

*Nejvýkonnější superpočítač světa má nyní Čína*. [online]. 23. 9. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.techmagazin.cz/novinka/589>

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk respondentů .....	40
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	40
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	41
Tabulka 4: Pracovní praxe, počet let aktivního zaměstnání .....	41
Tabulka 5 : Doba současného zaměstnání .....	41
Tabulka 6: návratnost dotazníků .....	43
Tabulka 7 : Souhrnná tabulka odpovědí k otázce č. 14.....	53
Tabulka 8: Přiřazení hypotéz k jednotlivým otázkám.....	57

## Seznam grafů

Graf 1 : Spokojenost v zaměstnání.....	44
Graf 2 : Lukrativnost pozice respondentů .....	45
Graf 3 : Pocit nepostradatelnosti respondentů .....	46
Graf 4 : Dosažení změny pozice .....	46
Graf 5 : Zvýšení mzdy .....	47
Graf 6 : Vnímání pozitivní změny.....	48
Graf 7: Vnímání negativní změny .....	48
Graf 8: Nahrazení technickým zdrojem.....	49
Graf 9 : Pocit nahraditelnosti respondentů .....	49
Graf 10 : Dostatečná motivace respondentů .....	50
Graf 11 : Využití kreativity a její odměňování .....	51
Graf 12 : Modernost zaměstnavatelské firmy .....	51
Graf 13 : Umožnění vzdělávání .....	52
Graf 14 : Frekvence forem komunikace na pracovišti .....	53
Graf 15 : Osobní podíl na výsledcích firmy .....	54
Graf 16 : Přizpůsobení se moderním technologiím.....	55
Graf 17 : Obavy z modernizace .....	55

## Seznam příloh

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

# PŘÍLOHY

## Průvodní dopis

*Dobrý den,*

*jmenuji se Daniela Kovářová a jsem studentkou 3. ročníku oboru „Řízení lidských zdrojů“ na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci - o vyplnění **anonymního** dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci, popřípadě budoucí výzkum.*

*Prosím o **červené označení** Vámi zvolené odpovědi a u otevřených otázek se, prosím, rozepište. Dotazník si stáhněte do svého počítače a poté vyplněný, prosím, zašlete v příloze. Posílejte, prosím, z mnou vytvořené e-mailové adresy [kovarova.dotaznik@seznam.cz](mailto:kovarova.dotaznik@seznam.cz) s přihlašovacím heslem *dotaznik* na můj e-mail [lenarda@centrum.cz](mailto:lenarda@centrum.cz). Budu ráda, když mi vyplněný dotazník pošlete do 15.11.2013.*

*V případě, že budete mít zájem o vyhodnocení dotazníku, uveďte, prosím, svůj e-mail.*

*Děkuji,*

*Kovářová Daniela*

## **Dotazník**

**Věk:** 18-35 / 36-50 / 50 a více

**Nejvyšší dosažené vzdělání:**

**Pohlaví:**

**Pracovní praxe, počet let aktivního zaměstnání:**

**Počet měsíců, let práce v současném zaměstnání:**

**Firma, ve které pracujete má:** *více než 20 zaměstnanců/ méně než 20 zaměstnanců*

---

### **1. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### **2. Vnímáte vaši pracovní pozici jako „lukrativní“?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### **3. Cítíte se pro svého zaměstnavatele nepostradatelný/á? (vaše práce je pro zaměstnavatele hodnotná)**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### **4. Dosáhl/a jste během posledních tří let změny pozice?**

Ano, povýšení

Ne

Ano, změna na méně lukrativní pozici

**5. Došlo u vás ke zvýšení mzdy během posledních tří let?**

Ano

Pouze symbolicky (do 500 Kč)

Ne

**6. Došlo ve vašem zaměstnání během posledních tří let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako pozitivní?**

Ano

Ne

**7. Došlo ve vašem zaměstnání během posledních tří let ke změně, kterou byste hodnotil/a jako negativní?**

Ano

Ne

**8. Byla vaše práce, nebo její část během posledních tří let nahrazena technickým způsobem- zdrojem? (podtrhněte, vypište)**

Ano: Počítač, specifické technické zařízení, hlasový automat, robotické zařízení, jiný.....

Ne

**9. Myslíte si, že vaše práce může být nahrazena technickým způsobem- zdrojem (např. řízena počítačem, automatem aj.)?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**10. Jste dostatečně motivován/a k lepšímu výkonu?**

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne



**11. Je vám umožněno vaši kreativitu a nápady nějakým způsobem využít, popřípadě je oceněna finančně či jiným benefitem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12. Domníváte se, že pracujete v moderní společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**13. Je vám umožněno ve vašem zaměstnání se dále profesně vzdělávat?**

- Ano, a zároveň je to důležité pro můj karierní rozvoj, profesní růst
- Ano, jedná se spíše o obecná školení v rámci zaměstnání
- Ne

**14. Komunikace se zaměstnavatelem / nadřízeným funguje převážně pomocí? (respektive zaměstnancem/podřízeným)**

*Seřad'te podle frekvence využití. Označ'te číslicemi od jedné do čtyř, kde 1 je nejfrekventovanější a 4 nejméně častá.*

- E-mail
- Telefon
- Písemně
- Přímou komunikací na pracovišti

**15. Cítíte osobní podíl na dobrých výsledcích ve společnosti, firmě, ve které pracujete?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Zvládáte se bez potíží přizpůsobit všemu, co se týká zavádění moderních technologií?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17. Cítíte do budoucna obavu ze změn, spojených se zaváděním nových technologií?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**Prostor pro vaše připomínky**

.....

.....

.....

.....

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora:	<b>Daniela Kovářová</b>
Obor:	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
Forma studia:	<b>Bakalářská kombinovaná</b>
Název práce:	<b>Zaměstnanec jako bohatství firmy</b>
Rok:	<b>2014</b>
Počet stran textu bez příloh:	<b>57</b>
Celkový počet stran příloh:	<b>5</b>
Počet titulů českých použitých zdrojů:	<b>8</b>
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	<b>0</b>
Počet internetových zdrojů:	<b>1</b>
Počet ostatních zdrojů:	<b>Mgr. Izabela Noveská, MBA</b>