

Řízení společnosti a jeho vliv na zaměstnance

Bc. Šárka Šnédarová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka ŠNĚDAROVÁ**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Řízení společnosti a jeho vliv na zaměstnance**

Zásady pro vypracování:

Teoretická část: Vymezení základních pojmů z oblasti psychologie řízení a psychologie práce, jejich zpracování na základě studia odborné literatury. Stručný popis společnosti Centroprojekt a.s. Rozbor nové vnitropodnikové strategie společnosti, která je zaměřená na lidské zdroje.

Praktická část: Zpracování kvalitativního výzkumu mezi zaměstnanci společnosti Centroprojekt a.s. prostřednictvím metody rozhovoru. Zjištění, jak zaměstnanci vnímají novou vnitropodnikovou strategii, jaký je její vliv na ohodnocení společnosti ze strany zaměstnanců, jaké je její působení na postoje zaměstnanců vůči zaměstnavateli, jaká jsou její pozitiva i negativa a jejich dopad na zaměstnance.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARNOLD, J. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

KLEIN, H. Psychologie -- základ úspěchu v práci. Praha: Grada, 2008. 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

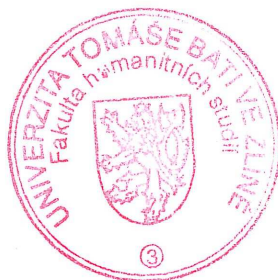
ŠTIKAR, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Emilie Dvořáčková**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2009**

Ve Zlíně dne 12. února 2009



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

L.S.

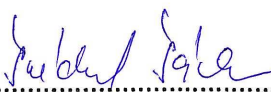
Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 6.5.2009

.....


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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Teoretická část diplomové práce je rozčleněna do dvou hlavních kapitol. V první kapitole je zpracována problematika psychologie řízení. Konkrétně je zaměřená na vymezení předmětů pojmů psychologie práce a psychologie řízení a rozbor souvisejících témat, ke kterým se například řadí vedoucí pracovník a jeho osobnost, jeho funkce v podniku a vlastnosti, které by měl vedoucí pracovník mít. Druhá kapitola práce se věnuje standardu „Investors In People“, jeho bližšímu popisu a přínosu pro společnosti, které se uchází o jeho získání. Dále se druhá kapitola orientuje na charakteristiku společnosti, která tento Standard získala. V praktické části práce je zpracován smíšený výzkum, který dotazníkovým šetřením mezi všemi pracovníky společnosti a následně formou metody rozhovoru s pracovníky společnosti ve vedoucí pozici objasňuje, jak zaměstnanci společnosti vnímají Standard, jakožto nástroj, kterým se jejich zaměstnavatel začal intenzivně věnovat lidským zdrojům a jak se jim po přijetí Standardu změnil profesní život v organizaci. Cílem diplomové práce je zjistit a ukázat skutečné výhody i nevýhody standardu „Investors In People“, který je zaměřený na lidské zdroje organizací.

Klíčová slova: psychologie, řízení, práce, zaměstnání, zaměstnavatel, zaměstnanec, vedoucí pracovník, vzdělávání, vliv, standard, společnost, organizace.

ABSTRACT

Theoretical part of the thesis is divided into two main chapters. The first chapter deals with the management psychology issues. It is specifically focused on definition of the substance of terms “work psychology” and “management psychology” as well as the analysis of related topics, which include, for instance, the manager and his personality, his position within the company as well as qualities, which a manager should have. The second chapter of the thesis is dedicated to the “Investors in People” Standard, its detailed description as well as its benefits to the companies, which apply for IIP award. The second chapter is focusing on the characteristics of the company, which has already been awarded the IIP Standard.

The practical part of the thesis contains a mixed research, which shall clarify, using a questionnaire survey among all company staff members and, as a follow-up step, a method of interviewing the managerial staff members, how the Standard is viewed by the company employees as a tool, by means of which the employer has intensively focused on the human resources and how their professional life within the company has changed after the implementation of the Standard. The objective of the thesis is to find out and present real advantages and disadvantages of the “Investors in People” Standard, which is concentrated primarily on the human resources area within companies.

Keywords: psychology, management, work, employment, employer, employee, manager, education, impact, standard, company, organization.

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat paní Emílii Dvořáčkové, která i přes svoji pracovní vytíženost svolila k vedení této diplomové práce a která mi pomohla dosáhnout tíženého výsledku.

Mé díky současně věnuji společnosti Centroprojekt a.s., především paní Daně Hudecové za poskytnutí materiálů a praktických rad, a také všem zaměstnancům organizace, kteří se stali ochotnými respondenty mého výzkumu.

Motto

Je zhola zbytečné se ptát, má-li život smysl či ne. Má takový smysl, jaký mu dáme.

Seneca Lucius Annaeus

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PSYCHOLOGIE ŘÍZENÍ	14
1.1 CO JE TO PSYCHOLOGIE PRÁCE	14
1.1.1 Předmět psychologie práce.....	14
1.1.2 Předmět psychologie řízení	15
1.2 VEDENÍ.....	15
1.2.1 Vedoucí pracovník a vůdce pracovní skupiny.....	15
1.2.2 Role vedoucího pracovníka.....	16
1.2.3 Osobnost vedoucího pracovníka	17
1.2.4 Schopnosti vedoucího pracovníka.....	18
1.2.5 Funkce vedoucího pracovníka.....	20
1.2.5.1 Plánování	20
1.2.5.2 Organizování.....	20
1.2.5.3 Výběr a rozmísťování pracovníků	22
1.2.5.4 Vedení a kontrola.....	22
2 STANDARD ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
2.1 HISTORIE IIP.....	23
2.2 ZAVEDENÍ IIP V ČESKÉ REPUBLICE	23
2.3 AGENTURA CZECHINVEST A JEJÍ ROLE.....	24
2.4 CO JE TO IIP	24
2.4.1 Principy IIP.....	24
2.4.2 Přednosti IIP	26
2.4.3 Přínosy IIP pro společnosti, zaměstnance a zákazníky	26
2.5 POPIS SPOLEČNOSTI CENTROPROJEKT A.S.....	27
2.5.1 Průběh certifikace IIP společnosti Centroprojekt a.s.	28
2.5.2 Akční plán společnosti Centroprojekt a.s.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 VÝZKUM	35
3.1 TÉMA VÝZKUMU.....	35
3.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	35
3.3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	35
3.4 DRUH VÝZKUMU	36
3.5 VÝZKUMNÁ HYPOTÉZA.....	36
3.6 PROMĚNNÉ	36
3.7 VÝZKUMNÝ VZOREK	36
3.7.1 Dotazníkové šetření.....	36
3.7.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	37

3.8	METODY VÝZKUMU	37
3.9	ZPRACOVÁNÍ DAT	38
3.9.1	Dotazníkové šetření	38
3.9.2	Rozhovory	62
3.9.2.1	Transkripce rozhovorů	62
3.9.2.2	Vyhodnocení rozhovorů	68
3.9.3	Porovnání výsledků vyhodnocení	71
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Při volbě tématu diplomové práce u mne hrálo velkou roli možnost skloubení dvou hlavních faktorů.

V první řadě šlo o problematiku psychologie řízení, která mě velmi zaujala při studiu stejnojmenného předmětu v letním semestru prvního ročníku navazujícího magisterského studia. Bylo pro mne zajímavé, dozvídat se teoretické poznatky z oblasti pracovního prostředí a porovnávat je s praktickými zkušenostmi, které jsem již měla možnost získat.

Druhým faktorem se stal standard „Investors In People“, který byl právě v době mého studia předmětu Psychologie řízení získán a přijat společností Centroprojekt a.s. a já jsem měla možnost slyšet o novotách, které Standard do společnosti přinesl, ze strany mých rodinných příslušníků, jelikož byli a stále jsou zaměstnaní v uvedené organizaci. Zběžné informace, které jsem tehdy o Standardu získala, mě upoutaly.

Vzbudil ve mně zájem Standard, který se zaměřuje na lidské zdroje společností, dbá na jejich vzdělávání, motivaci a odměňování, a tak jsem se rozhodla, že by bylo zajímavé a přínosné spojit problematiku obou odvětví do jednoho celku, nashromážděné teoretické informace podpořit praktickým výzkumem a ukázat tak skutečné výhody i nevýhody standardu „Investors In People“.

Teoretickou část práce jsem rozčlenila do dvou hlavních kapitol. V první kapitole práce je zpracována oblast psychologie řízení. Orientovala jsem se na témata jako je charakteristika pojmů a zaměření psychologie práce a psychologie řízení, profil, osobnost, schopnosti, funkce vedoucího pracovníka. Zároveň jsem v práci smýšlela teoreticky zpracovat problematiku styly vedení a motivace, které k tématickému zaměření práce zajisté patří. Avšak od tohoto plánu jsem na základě velkého rozsahu práce musela ustoupit. Druhá kapitola práce je orientována na samotný standard „Investors In People“, na podrobnější popis jeho typických znaků a na přínosy pro společnosti, které ho chtějí získat. Součástí druhé kapitoly práce je také popis společnosti Centroprojekt a.s., která tento Standard již získala a přijala za svůj a samozřejmě také popis standardu sestaveného přímo pro podnik Centroprojekt a.s.

V praktické části práce je zpracován smíšený výzkum. První etapou výzkumu je dotazníkové šetření, do kterého jsou zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti Centroprojekt a.s. Druhou etapou výzkumu jsou rozhovory s vedoucími pracovníky výše uvedené instituce.

Společným cílem obou etap smíšeného výzkumu je zjištění, jak řadoví zaměstnanci i pracovníci ve vedoucích pozicích vnímají novou firemní strategii svého zaměstnavatele, jaké pociťují změny nastalé přijetím Standardu, jak oceňují snahu zaměstnavatele nabídnout svým lidem zvyšování odbornosti či kvalifikace a vlastně jaké jsou její skutečné výhody i nevýhody. Myšlenkou výzkumu je zároveň získání zpětné vazby od zaměstnanců, která je cenným materiálem pro vedení společnosti a která ukazuje silné i slabé stránky personálního zaměření organizace a navrhuje možnosti jejího budoucího vývoje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOLOGIE ŘÍZENÍ

Psychologické aspekty řízení či vedení lidí jsou v dnešní době velmi podstatnými faktory, které moderním společnostem ukazují, jak je důležité věnovat se tématům, jako jsou např. osobnost a činnost vedoucích pracovníků, rozvoj pracovních týmů či skupin, vzdělávání zaměstnanců, efektivní vedení zaměstnanců, sociálně-psychologické prostředí firmy. Na základě některých z těchto faktorů získávají společnosti nové tváře, jsou pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a drží tak své přední postavení na trhu práce.

1.1 Co je to psychologie práce

Psychologie práce je podoborem aplikované psychologie, která využívá myšlenky a informace z obecné psychologie. Psychologie práce může mít v dnešní době několik názvů, a proto může docházet k nesrovnalostem. „Ve Velké Británii a Spojených Státech se dosud občas používá starý termín *průmyslová psychologie*. Ve Spojených Státech se užívá i novější název *průmyslová/organizační psychologie*. Ve Velké Británii se často nazývá *pracovní psychologie*, ale ve většině jiných zemí tento termín neznají. V Evropě se stále více používá termín *psychologie práce a organizace a pracovní a organizační psychologie*, který popisuje oblast zájmu. Některé konkrétní oblasti se označují například *psychologie zaměstnanců*, *manažerská psychologie* a *personální psychologie*. Jsou ale i širší oblasti, kde má psychologie značný přínos. Tyto zahrnují například *organizační chování a řízení lidských zdrojů*“ (Arnold, 2007, str. 18).

1.1.1 Předmět psychologie práce

Práce je jedna ze základních přirozených lidských činností. Je to aktivita, kterou člověk něco mění. Člověk může prací přetvářet své okolí, ať už se jedná o prostředí přírody nebo široké společnosti, může utvářet sebe sama, může prací ovlivňovat vývoj své osobnosti a následně může svou osobností ovlivňovat proces a výsledek pracovní činnosti.

„Psychologie práce je teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětvích“ (Štěpaník, Kohoutek, 2000, str. 7).

Obsáhlá oblast psychologie práce se dělí na spoustu dalších dílčích disciplín, mezi které patří také obor Psychologie řízení.

1.1.2 Předmět psychologie řízení

Psychologie řízení je aplikovaná psychologická disciplína, která je relativně samostatnou a specifickou dílčí disciplínou Psychologie práce. Zaměřuje se na subjekty a objekty řízení a na celé řídicí procesy v organizacích. Subjekty řízení jsou většinou majitelé společností, podnikatelé a zaměstnanci společností ve vyšších manažerských pozicích. Objekty řízení jsou zpravidla jednotlivci nebo různé skupiny řízených pracovníků. „Předmětem zájmu psychologie řízení jsou teoretické i praktické problémy managementu“ (Štěpaník, Kohoutek, 2000, str. 75).

1.2 Vedení

Dosahování vysokých hospodářských výsledků a pravidelné vytváření zisku je ukazatelem, že společnost plní své základní funkce a tudíž uvnitř společnosti funguje nezbytné vedení. Efektivního řízení je dosahováno za předpokladu, že má firma dostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, díky kterým dosahuje svých stanovených cílů. „Proto se vedení neřídí pouze úkolem, který je třeba splnit, ale vždy také potřebami a požadavky jednotlivých zaměstnanců“ (Daigeler, 2008, str. 15).

Schopnost vést znamená, přimět ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů a efektivně dosahovali stanovených cílů a současně je podstatné nezapomínat na utváření a upevnování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Člověk, který má vést, proto musí být osobnost s potřebnými schopnostmi a odbornými znalostmi a také „psycholog“, který komplexně zvládne koordinovat různorodé pracovní týmy.

1.2.1 Vedoucí pracovník a vůdce pracovní skupiny

Řídicí pozice by měla být pro jedince výzvou a prostředkem k seberealizaci. O tom, zda bude vedoucí pracovník ve své funkci úspěšný, rozhoduje umění správně využít schopností své pracovní skupiny.

Pracovník ve vedoucí pozici může být definován jako „osoba, která je ustanovena, volena nebo neformálně vybrána, aby řídila a koordinovala práci druhých ve skupině“ (Arnold, 2007, str. 476). Tato definice je ale zároveň ukazatelem toho, že pokud je pracovník do vedoucí pozice formálně ustanoven, nemusí být vždy skutečným vůdcem dané skupiny. I

když hranice mezi vedoucím pracovníkem a vůdcem týmu nejsou výrazné, může se stát, že tyto funkce budou zastávat dvě odlišné osoby s různými pracovními povinnostmi a účely.

Vedoucí pracovník může zodpovídat hned za několik týmů v jedné organizaci. Jeho úlohou je pozitivně ovlivňovat práci v týmu, zajišťovat mu přístup ke zdrojům nutných k efektivnímu výkonu, vytvářet a vyjednávat se zástupci organizace cíle a časové harmonogramy týmu a v neposlední řadě pečlivě pozorovat a evidovat pokroky svého týmu.

Vůdce skupiny je součástí týmu, pracuje uvnitř týmu, zodpovídá za plnění cílů týmu a jeho vizi a může svůj tým zastupovat ve formálních jednáních uvnitř organizace. „Většinou je na vůdci, aby zajistil dobré fungování týmu a byl přitom platným členem týmu“ (Hayes, 2005, str. 86).

1.2.2 Role vedoucího pracovníka

Henry Mintzberg, který je profesorem managementu v Kanadě a profesorem organizací ve Francii, zjistil na základě prováděných studií, jak vlastně vedoucí pracovníci vykonávají svoji práci. Uvádí, že manažeři působí při výkonu svého povolání v deseti různých rolích, které rozdělil do tří kategorií podle předmětu jejich aktivity:

A) Interpersonální role

Jedná se o činnosti, které se týkají lidí, kde pracovník vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

- *Představitel* – reprezentuje organizaci ať už směrem ven nebo dovnitř.
- *Vedoucí* – snaží se o motivaci svých podřízených, usměrňuje jejich práci a hodnotí ji.
- *Spojovatel* – udržuje vztahy s jinými útvary nebo vztahy mezi organizací a okolím.

B) Informační role

Vychází z informací, které vedoucí pracovník získává v interpersonálních vztazích a které pak přenáší dále. Působí jako pozorovatel, šířitel, mluvčí.

- *Pozorovatel* – vyhledává potřebné informace, získává je z formálních i neformálních zdrojů.
- *Šířitel* – informace, které získal, předává svým podřízeným, nadřízeným, kolegům.

- *Mluvčí* – reprezentuje organizaci navenek.

C) Rozhodovací role

V této kategorii rolí vystupuje vedoucí pracovník jako podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč.

- *Podnikatel* – vymýšlí, podněcuje a realizuje změny, využívá příležitostí a řeší problémy.
- *Řešitel rušivých událostí* – reaguje na neočekávané události, které ohrožují dosahování cílů.
- *Distributor zdrojů* – hospodaří s penězi, lidmi, časem, zařízeními.
- *Vyjednaváč* – jedná s jednotlivci, útvary či jinými organizacemi.

Úspěšnost v naplňování těchto rolí závisí na znalostech, dovednostech a postojích každého vedoucího.

1.2.3 Osobnost vedoucího pracovníka

Všeobecně žádoucí osobnostní předpoklady a vlastnosti vedoucích pracovníků popisuje Jaroslav Štěpaník v knize Psychologie práce a psychologie řízení (Štěpaník, Kohoutek, 2000, str. 182). K těm nejvýznamnějším patří:

- Emoční stabilita, vyrovnanost, vysoká frustrační tolerance. Nežádoucí je labilita, kolísání nálad, mála odolnost vůči zátěži. Naopak žádoucí je pozitivní vidění a myšlení, zdravá sebedůvěra. Není vhodný pesimismus, škarohlídství, podceňování až pocit minority.
- Silná vnitřní motivovanost k úspěchu, aktivita. Nežádoucím opakem je pouhé přejímání pokynů z „vyšších míst“, pasivita, čekání na vnější pobídky k činnosti.
- Schopnost koncepčního myšlení, flexibilita, kreativita. Na místě zde není myšlení strnulé, nekonceptní, netvůrčí, řešící pouze aktuální problémy, jak je přináší denní praxe.
- Volní vlastnosti jako je překonávání překážek, vytrvalost, houževnatost v dosahování stanovených cílů. Neúspěšným bude ten, kdo se pouze drží vyježděných kolejí, vyhledává cesty nejmenšího odporu a snaží se nenarazit.

- Morální vlastnosti, pro něž je uznáván a pro které je ostatním vzorem a modelem chování. Vedoucí pracovník, který svým chováním naplňuje etické normy má velký předpoklad být pracovní skupinou akceptován i jako její neformální vůdce. Takto uznávaný vedoucí skupiny si zaslouhuje nejen respekt, ale díky podpoře skupiny i snáze dosahuje vytyčených cílů.

1.2.4 Schopnosti vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovník by měl disponovat určitými schopnostmi, aby byl schopný zvládat určené úkoly a cíle. Daigeler nejdůležitější a nejpodstatnější schopnosti rozčlenil do pěti základních kategorií, které publikuje ve své knize Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Jsou to:

A) Odborné schopnosti

Zpravidla se vedoucím pracovníkem stává člověk, který vyniká ve svém oboru. I přesto, že odbornost nepatří do manažerských schopností, jelikož se netýká vedení lidí, je u vedoucích pracovníků očekávána. Vedoucí pracovník musí předpokládat, že čím výše vystoupá ve firemní hierarchii, tím náročnější, rozsáhlejší a komplexnější budou jeho úkoly, proto je odbornost na místě.

B) Metodické a procesní schopnosti

Hlavním úkolem vedení je stanovení si cílů, ke kterým budou směřovat činnosti ve firmě. K tomuto vedoucí pracovník potřebuje techniky a metody týkající se plánování, organizování a řízení. Vedoucí pracovník musí umět stanovit cíle organizace, rozčlenit je na dílčí cíle a ty promítnout do cílů jednotlivých pracovníků. Vedoucí pracovník musí rozhodovat, iniciovat projekty a kontrolovat dosažené výsledky.

C) Sociálně – komunikační schopnosti

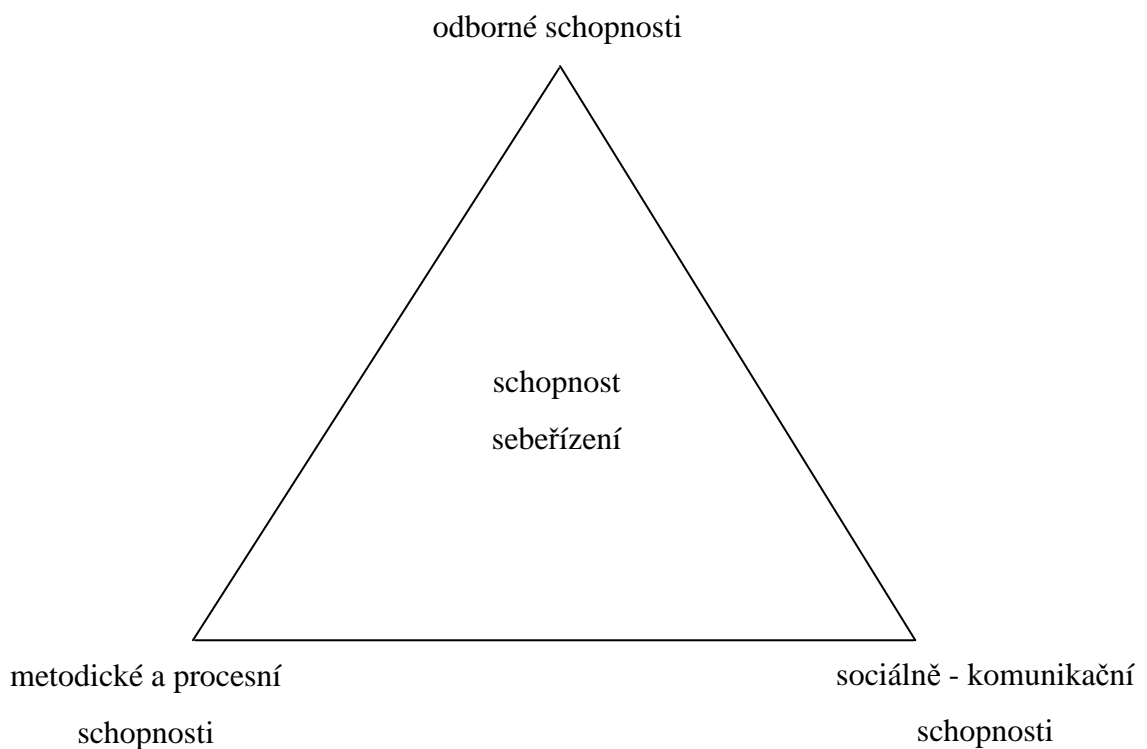
V každém z týmů se sejdou pracovníci různých povah a schopností, aby je jejich vedoucí pracovník dokázal nasměřovat ke společnému cíli, potřebuje empatii a talent pro komunikaci. Další oblastí, která je v pracovním procesu důležitá a bez kvalitních komunikačních schopností těžko proveditelná je, konstruktivní kritika.

D) Schopnost integrace

Firmy jsou členěny na mnoho útvarů, divizí či oddělení a proto, aby vedoucí pracovník dosáhl vytyčených cílů, očekává se od něj, že bude schopen vytvořit efektivní spojení mezi různými způsoby práce jednotlivých částí organizace. Spojí se s techniky, produktovými manažery, odborníky na marketing, integruje rozdílné přístupy a zvyky, eliminuje konflikty a vede jednání tak, aby všechny strany získaly.

E) Schopnost sebeřízení

Schopnost sebeřízení je ústřední manažerskou schopností. Pouze v případě, že bude vedoucí pracovník znát své vlastní cíle a hodnoty, bude schopen stanovovat přiměřené cíle a priority a bude schopen zabezpečit, aby jeho podřízení udělali všechnu práci.



Obr. 1. Složky manažerských schopností (Daigeler, 2008, str. 17)

1.2.5 Funkce vedoucího pracovníka

Nejen, že vedoucí pracovník při výkonu svého povolání zastává určité role, měl by mít určité osobnostní vlastnosti, předpoklady a schopnosti, ale také před ním v jeho každodenní činnosti stojí řada úloh, které jsou nazývány **manažerské funkce**. Do těchto manažerských funkcí spadá:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmisťování pracovníků,
- vedení,
- kontrola.

1.2.5.1 Plánování

Proces plánování v sobě skrývá umění stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení v závislosti na čase. Podle časového rozhraní se plány dělí na:

- dlouhodobé – strategické, s časovou dimenzí zpravidla tří a více let,
- střednědobé – manažerské, taktické, s časovým horizontem do dvou let,
- krátkodobé – operativní, v délce trvání šesti měsíců až jednoho roku.

Většinou platí, že menší organizace pracují s krátkodobými a střednědobými plány a že velké společnosti využívají plánování s delším časovým horizontem. Plány s kratší časovou dimenzí bývají propracovanější, konkrétnější a detailnější. Bez určených plánů se neobejde žádná cílevědomá činnost.

1.2.5.2 Organizování

„Organizování spočívá v přesném stanovení úkolů, vymezení činností, součinností jednotlivých článků a vzájemných vazeb mezi jednotlivci a skupinami při plnění určitých pracovních záměrů a cílů“ (Štěpaník, Kohoutek, 2000, str. 78). Zároveň jde i o určení konkrétních odpovědností a pravomocí. Smyslem organizování je zajistit, aby byly splněny pracovní cíle a to pomocí dělby práce a koordinace všech zúčastněných členů. Prostřednictvím organizování hledá vedoucí pracovník nejlepší cestu k naplnění stanovených záměrů.

Formální vyjádření organizování lze najít v organizačních strukturách společností. Organizační struktura podniku je souhrnem všech útvarů v organizaci, vyjadřuje jejich uspořádání, vzájemné vztahy, hierarchii, dělbu činnosti, kooperaci, integraci, rozhodování, pravomoci a vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Pokud je organizační struktura graficky znázorněna, může pomoci novým pracovníkům ke snadnější adaptaci a může sloužit jako přehledný prezentační materiál společnosti.

Jestliže, chce být organizace úspěšná, konkurenceschopná a výkonná, musí vedoucí pracovníci umět řídit především sami sebe a základem sebeřízení je dovednost organizovat vlastní čas, tzv. timemanagement. V timemanagementu jde o určení si vhodných priorit a cílů pro konkrétní časové úseky (hodiny, dny, týdny), rozvržení si náplně konkrétního pracovního dne, naplánování si podstatných pracovních jednání a schůzí a dělání dostatečně rychlých, ale neuspěchaných rozhodnutí. Rosemary Thomson ve své knize Řízení lidí (Thomson, 2007, str. 35) uvádí, že existuje pět hlavních způsobů, jak vedoucí pracovníci plýtvají s časem. Jsou to:

- váhání, otálení,
- špatné papírování,
- pořádání zbytečných schůzí,
- nestanovování priorit,
- neefektivní delegování.

Vhodnou pomůckou, jak mohou vedoucí pracovníci sledovat, jak vlastně nakládají s vlastním časem, jsou diáře. Takový diář by měl mít na jedné stránce dostatek místa pro jednotlivé hodiny konkrétního dne, aby si pracovník mohl zapisovat veškeré pracovní schůzky, jednání, úkoly, termíny pro odevzdání úloh, projektů, zakázek, apod. Ještě detailnějším přehledem o všech činnostech konaných v průběhu dne je snímek pracovního dne. Na základě zjištěných a vysledovaných informací z tohoto materiálu, může vedoucí pracovník odhalit časové rezervy nebo důvod, proč je ve svém postavení neúspěšný. Zpravidla se dá čas ušetřit zdlouhavými telefonáty a pracovními schůzkami.

1.2.5.3 Výběr a rozmíst'ování pracovníků

Vhodný výběr a správné umístění nového pracovníka je velice důležitá funkce, kterou pracovník ve vedoucí pozici musí zvládat. I v dnešní, vysoce technické době jsou lidé, jejich schopnosti, dovednosti, vlastnosti, rozhodující silou společností. Aby byl vedoucí pracovník v této funkci úspěšný, je vhodné provést analýzu konkrétního pracovního místa. Díky analýze zjistí přesné požadavky, které jsou potřebné pro dané pracovní místo a pracovní pozici. Jestliže vedoucí pracovník dokáže definovat přesné požadavky na kandidáta pro hledanou pracovní pozici, má z velké části vyhráno a může očekávat, že k přijímacím pohovorům budou docházet vhodní uchazeči.

1.2.5.4 Vedení a kontrola

Umění jednat s lidmi, schopnost vést lidi, skupinu nebo tým je významná dovednost, která patří k základní pracovní náplni vedoucí pozice. Ve své profesi se vedoucí pracovník často stává i kontrolorem. V první řadě se jedná o sebekontrolu, dohled nad vlastní efektivní činností, dodržování termínů a plnění stanovených cílů. V druhé řadě jde o kontrolu svých podřízených. Tato činnost vedoucího pracovníka by neměla být podřízeným nepříjemná, neměli by se cítit pod tlakem či „pod mikroskopem“. I v ideálním případě by tato kontrola neměla mít žádný vliv na pracovní výkony podřízených. Vedoucí pracovník by měl funkci kontrolování zaměřit na průběžné a pravidelné sledování, monitoring a korigování vykonané práce, aby měl jistotu, že se postupně pracuje na splnění vytyčených cílů. Tuto kontrolní činnost by měl provádět každý vedoucí pracovník bez ohledu na jeho pozici v organizační úrovni společnosti.

2 STANDARD ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnost dnešních firem se neskryvá pouze v investování do kvalitních výrobních technologií, ale především v lidské síle, kterou jsou v tomto smyslu zaměstnanci společností a organizací. Lidé, loajální vůči svému zaměstnavateli, ztotožňující se s cíli a vizemi podniku, bažící po vzdělání a motivovaní k podávání hodnotných výkonů, jsou pro zaměstnavatele vysněnou a ideální metou. Standard rozvoje lidských zdrojů pomáhá podnikům této mety dosáhnout a prostřednictvím spokojených zaměstnanců zvyšovat konkurenceschopnost a mínění o celé společnosti.

2.1 Historie IIP

Myšlenka standardu „Investors In People“ pochází z Velké Británie a do praxe byla uvedena v roce 1991. Důvodem jeho vzniku bylo postupné zaostávání výkonnosti britských podniků za výkonností firem z ostatních velmocí. Proto na konci osmdesátých let britská vláda provedla průzkum v nejúspěšnějších britských podnicích s cílem zjistit, proč jsou tyto firmy stále úspěšné. Byl zjištěn fakt, že tyto podniky věnují zvláštní péči svým lidským zdrojům. Na principech již fungujících postupů v péči o zaměstnance a ve spolupráci s odbory podniků vznikl standard „Investors In People“. Je nutné, aby standard procházel pravidelnou revizí, ve které se odráží vývojové změny a trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. Ve Velké Británii prošlo certifikací IIP více jak 48 000 podniků ze soukromého i veřejného sektoru. Již 27 zemí světa uznává a praktikuje zásady Standardu, což deklaruje jeho mezinárodní záběr a respekt.

2.2 Zavedení IIP v České republice

To, že investování do lidských zdrojů neznamena pro zaměstnavatele přítěž, ba naopak je to přínos, který se následně odráží v efektivnosti práce, si v minulých letech začaly uvědomovat také české společnosti z různých oblastí podnikání. Jelikož české společnosti nevěděly, jak mají problematiku řízení a rozvoje lidských zdrojů uchopit a uvést do praxe, navrhl stát, aby prostřednictvím vládní agentury CzechInvest vznikl nástroj, který bude české organizace podporovat v řízení a rozvoji lidských zdrojů. Nejblíže naší tuzemské potřebě byl a stále je britský standard „Investors In People“.

Hlavním důvodem zavedení standardu IIP v České republice byla snaha dosáhnout na vrcholovou úroveň v oboru řízení lidských zdrojů a získat tak účinný prostředek, který se

zabývá kvalifikací, flexibilitou, motivací zaměstnanců a zvyšováním produktivity práce, jenž následně zvýší konkurenceschopnost společnosti na domácím i zahraničním trhu.

2.3 Agentura CzechInvest a její role

Agentura CzechInvest, která se zabývá podporou podnikání a investic pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, se stala v roce 2003 výhradním držitelem licence „Investors In People“ pro Českou republiku. Úkolem agentury je poskytování informací o Standardu, zprostředkovávání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie zájemcům o Standard, šíření Standardu a zvyšování povědomí o něm. Agentura je koordinátorem či garantem zavádění Standardu IIP v České republice.

2.4 Co je to IIP

„Investors In People je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know – how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy“ (Pavlišová, 2008).

2.4.1 Principy IIP

Jestliže společnost udělá první krok a rozhodne se získat standard IIP, je nutné, aby pro správné fungování Standardu přijala a aplikovala tři hlavní principy rozdělené do deseti ukazatelů, které jsou následně hodnoceny podle dosažených výsledků. K principům a ukazatelům patří:

A) Plánování = vytváření strategií pro zvýšení výkonu organizace

- *Ukazatel 1* - Strategie pro zlepšování výkonu organizace je jasně definována a všemi pochopena.
- *Ukazatel 2* - Vzdělávání a rozvoj se plánují tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.
- *Ukazatel 3* - Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností v rozvoji pracovníků organizace.

- *Ukazatel 4* - Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků jsou jasně definované a všeobecně chápáné.

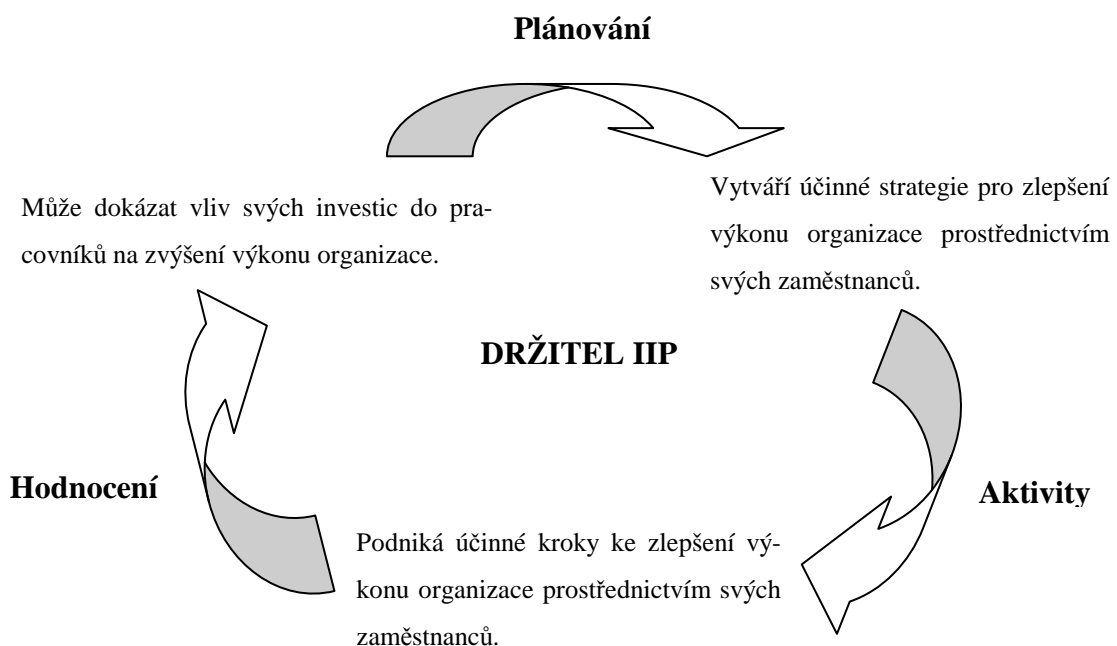
B) Aktivity = Kroky podnikané s cílem zlepšit výkon organizace

- *Ukazatel 5* - Manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí pracovníky.
- *Ukazatel 6* - Přínos pracovníků pro společnost je uznáván a oceňován.
- *Ukazatel 7* - Pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúčast tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu.
- *Ukazatel 8* - Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.

C) Hodnocení = Hodnocení vlivu na výkon organizace

- *Ukazatel 9* - Investice do pracovníků zlepšuje výkon organizace.
- *Ukazatel 10* - Neustále se zlepšují způsoby, jakými jsou pracovníci řízeni a rozvíjeni.

Jednotlivé ukazatele určují, jakého cíle či změny má být v ideálním případě společností dosaženo. Získané výsledky slouží jako důkazy, které reprezentují, zda společnost funguje v souladu s principy Standardu. Zásadní myšlenkou porovnávání důkazů s principy IIP je zabezpečení úzkého spojení mezi rozvíjením pracovníků a cíli organizace. Tento vzájemný vztah graficky znázornila Ješinová (2007, str. 11).



Obr. 2. Hlavní principy IIP a jejich vzájemný vztah (Ješinová, 2007, str. 11)

Na základě těchto principů vyžadovaných standardem IIP rozvíjí podnik své vlastní strategie a hledá účinný způsob, kterým zlepší výkon celé organizace prostřednictvím svých lidských zdrojů. Následně podnik dokáže vyhodnotit míru vlivu investic do svých zaměstnanců na zvýšení výkonu organizace jako celku.

2.4.2 Přednosti IIP

V dnešní moderní době, kdy společnosti chtějí odvádět kvalitní výkony, získávat do svých řad odborníky a fundované manažery a snaží se být navzájem sobě nejsilnější konkurencí, existuje spousta standardů kvality, které zvyšují image a hodnotu společnosti. Převážná většina těchto standardů má hlavní myšlenky zaměřené na hledání nedokonalostí, známkování průběžného vývoje certifikace a striktním stanovení postupů, jak dosáhnout daného standardu. Avšak standard IIP je naprostým opakem. Standard IIP je zaměřen pozitivně. Certifikace probíhá za přítomnosti či s nápomocí odborného konzultanta, kdy na základě jeho poznatků a doporučení je pro každou firmu navržen vlastní, individuální systém rozvoje lidských zdrojů. Tento systém, vytvořený přímo na míru určité společnosti, je následně v případě prokázání jeho uplatňování v podnikové praxi oceněn standardem IIP.

Se standardem IIP se pro uchazeče nepojí nutnost vést a archivovat dokumentaci. Je to pouze jejich dobrá vůle, která může společnosti sloužit jako jakási evidence absolvovaných kroků a aktivit. Zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců, kdy je podmínkou dojít ke zjištění, že jsou v praxi uplatňovány zásady Standardu.

2.4.3 Přínosy IIP pro společnosti, zaměstnance a zákazníky

Praktické zkušenosti několikaletého fungování standardu IIP ukazují, že uplatňování zásad Standardu má pozitivní dopad na podnik, zaměstnance a nepřímo i na zákazníky dané společnosti. Certifikát zajisté neřeší všechny problémy podniku, ale napomáhá správnému fungování společnosti uvnitř a to následně pozitivně ovlivňuje mínění o podniku jako celku.

A) Přínosy pro podnik jsou:

- zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- vyšší obrat a zisky,

- motivovaní a loajální zaměstnanci,
- pokles nemocnosti a fluktuace zaměstnanců,
- větší zainteresovanost pracovníků a snížení zmetkovosti,
- věrní zákazníci.

B) Přínosy pro zaměstnance jsou:

- vyšší spokojenost s prací,
- lepší pracovní prostředí,
- vlastní rozvoj a vzdělávání,
- pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci,
- pocit sounáležitosti s fungující společností,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

C) Přínosy pro zákazníky jsou:

- lepší péče o zákazníka,
- profesionální servis,
- důvěra ve schopnosti firmy uspokojit potřeby zákazníka.

2.5 Popis společnosti Centroprojekt a.s.

Společnost Centroprojekt a.s. patří na českém trhu k nejvýznamnějším projektovým a inženýrským firmám s tradicí od roku 1925. V průběhu let se podnik neustále vyvíjel a v dnešní podobě je Centroprojekt akciovou společností. Organizace se zaměřuje především na projektovou, inženýrskou a dodavatelskou činnost v oblasti staveb průmyslových, energetických, občanských, vodohospodářských, koupališť, aquaparků a bazénové technologie. Jednotlivé zakázky je podnik schopný zpracovat v různých fázích daného projektu či naprosto komplexně, počínaje zpracováním průzkumu, studie, vypracováním projektové dokumentace všech stupňů přes autorský dozor, inženýrskou činnost a následně dodávku celé stavby. Podnik je organizačně rozdělen do několika divizí s vlastní specializací. Přestože se profesní zaměření jednotlivých divizí společnosti na první pohled liší, při zpracovávání

rozsáhlých a náročných zakázek spolu divize úzce spolupracují, doplňují se a díky tomu je firma schopna odevzdat komplexní projekt zastoupený všemi profesemi.

2.5.1 Průběh certifikace IIP společnosti Centroprojekt a.s.

České podniky mohly o první certifikace IIP usilovat v pilotní fázi v červenci roku 2004. Této pilotní fáze se společnost Centroprojekt a.s. ještě neúčastnila.

Zájem o přijetí standardu IIP projevila firma v době průběhu Národního projektu Standard rozvoje lidských zdrojů, který byl vyhlášen agenturou CzechInvest 14. 6. 2006. Využití tohoto Národního projektu bylo časově omezeno do 31. 12. 2007 a nabízelo podnikům, které splní požadovaná kritéria, získání finanční podpory na zavedení standardu IIP. Tehdy se o problematiku standardu IIP začalo zajímat také vedení Centroprojektu a.s., které chtělo využít nabízené finanční podpory a zároveň tak získat certifikaci IIP, účinný prostředek pro zvýšení prestiže a konkurenceschopnosti firmy. Podnik, stejně jako všichni ostatní žadatelé musel splnit stanovené podmínky:

- prokázat svoji minimálně roční existenci,
- prokázat svoji bezdlužnost,
- musí mít sídlo na území ČR, ale ne v Praze,
- spadat do jedné ze skupin určených oborových kategorií.

Organizace Centroprojekt a.s. všechny potřebné podmínky splnila, do Národního projektu byla přijata, zavázala se k naplňování standardu IIP a postoupila do fáze vstupní analýzy.

Vstupní analýza je prováděna odborným konzultantem, který prostřednictvím rozhovorů s vedením společnosti a reprezentativním vzorkem zaměstnanců zjišťuje, jakým způsobem a do jaké míry se jednotlivé oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů v daném podniku shodují s požadavky Standardu. Na základě informací získaných vstupní analýzou, je pro společnost vypracován akční plán.

Akční plán specifikuje oblasti, ve kterých je nutné dojít ke zlepšení, popisuje jednotlivé kroky, jak zlepšení dosáhnout, termíny, kdy k nim má dojít a odpovědnost za uskutečnění konkrétních opatření. Sestavování plánu probíhá v koordinaci s vedením podniku tak, aby odpovídalo skutečným potřebám firmy. Jakmile dojde k vytvoření akčního plánu, nastává fáze jeho realizace, tzn. uvedení jednotlivých opatření akčního plánu do podnikové praxe.

Závěrem procesu certifikace je zaslání přihlášky k *závěrečnému auditu*. Každému podniku je Mezinárodním centrem kvality přidělen vlastní auditor, který prakticky ověřuje, zda jsou v běžném každodenním chodu firmy naplňovány principy Standardu. Vypozorovaná fakta pomohou auditorovi k rozhodnutí, zda podnik doporučí k certifikaci IIP, či nikoliv. O certifikaci společnosti nakonec rozhoduje hodnotící komise složená ze zástupců podniků, držitelů standardu IIP.

Společnost Centroprojekt a.s. prošla všemi fázemi úspěšně a certifikát IIP jí byl Mezinárodním centrem kvality udělen k 3. 6. 2008.

Platnost certifikace je pro firmu časově omezena. Vždy je nutné, aby podnik nejpozději do tří let opětovně prošel auditem, který ověřuje, zda je myšlenka Standardu stále v praxi naplňována.

2.5.2 Akční plán společnosti Centroprojekt a.s.

Akční plán popisuje jednotlivé aktivity, které jsou potřeba v podniku zavést, aby docházelo k naplňování myšlenky standardu IIP. Jelikož certifikace IIP v podniku Centroprojekt a.s. již proběhla a principy Standardu jsou společností již nějakou dobu uskutečňovány, je možné porovnat aktivity akčního plánu se skutečnými opatřeními přijatými v Centroprojektu a.s.

1. Diskuze

- Akčním plánem bylo stanoveno zavést a aktualizovat oboustranný elektronický dialog, který bude všem zaměstnancům přístupný na společném disku prostřednictvím složky IIP. Vznikne tak virtuální diskuzní fórum sloužící jako zpětná vazba, kdy na dotazy zaměstnanců bude pravidelně odpovídáno kompetentní osobou.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 9. měsíci roku 2007.

2. Interní komunikace

- Akčním plánem bylo navrženo posílit interní komunikaci prostřednictvím porad. V tomto smyslu šlo o porady vedení podniku i o porady na jednotlivých divizích. Současně bylo doporučeno, aby se kontrolovalo, zda jsou tyto

porady opravdu prováděny a aby se z každé takové porady sepsal zápis sloužící jako evidence.

- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 10. měsíci roku 2007, kdy příkazem generálního ředitele podniku byla vedoucím útvarům stanovena povinnost pravidelného konání porad na divizích a provádění zápisů z těchto porad. Současně probíhá namátková kontrola realizace tohoto příkazu.

3. Asistentka pro lidské zdroje

- Akčním plánem bylo doporučeno zajistit pravidelnou účast asistentky pro lidské zdroje na poradách vedení, kde je vyčleněn časový prostor pro řešení potřebných témat z personální oblasti.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 10. měsíci roku 2007.

4. Informační bulletin

- Akčním plánem bylo navrženo vytvořit informační bulletin, který bude sloužit jako zdroj informací o dění ve společnosti. Zároveň bylo doporučeno, aby se do jeho tvorby zapojili samotní pracovníci podniku.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe formou měsíčního vnitropodnikového Zpravodaje. Pracovníci jsou o jeho vydání informováni elektronickou poštou a každé vydání je v elektronické podobě umístěno na společném disku. Zkušební číslo vyšlo v 11. měsíci roku 2007. Pravidelně je Zpravodaj vydáván od 1. měsíce roku 2008.

5. Popisy pracovních pozic

- Akčním plánem bylo stanoveno vytvořit systém popisu pracovních pozic, které budou provázány na vzdělávací plány.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 1. měsíci roku 2009.

6. Informační systém

- Akčním plánem bylo doporučeno zajistit provázanost systému popisu pracovních pozic na evidenci dat o zaměstnancích v počítačovém informačním systému INFOS, kde by zároveň probíhala aktualizace údajů.
- Toto opatření prozatím nebylo realizováno.

7. Systém řízení pracovního výkonu

- Akčním plánem bylo navrženo, aby v podniku vznikl systém, který bude řídit, koordinovat pracovní výkony zaměstnanců formou tzv. ročního hodnocení.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 1. měsíci roku 2008. Nástrojem pro řízení pracovního výkonu se staly hodnotící rozhovory. Vedoucí pracovníci se aktivně podíleli na vytvoření hodnotících formulářů a prošli interním školením, které bylo věnováno zásadám vedení hodnotícího rozhovoru. Systém byl nastaven tak, aby k realizaci rozhovoru došlo vždy začátkem nového roku a zhodnotil se tak rok uplynulý.

8. Průzkum platů v regionu

- Akčním plánem bylo určeno provést externí průzkum platů v regionu a v oborovém zaměření podniku. Na základě zjištěných informací poté vyhodnotit stav a navrhnout případnou změnu finančního i nefinančního odměňování zaměstnanců.
- Průzkum byl proveden v 11. měsíci roku 2007. Dle vyhodnocených údajů byly provedeny změny, které byly realizované v 1. měsíci roku 2008.

9. Sledování platové úrovně

- Akčním plánem bylo doporučeno vytvořit vlastní metodiku, která bude sledovat platovou úroveň uvnitř firmy.
- Tento bod úzce souvisí s bodem 8.

10. Benefity

- Akčním plánem bylo navrženo zvážit výběr možné nefinanční formy odměňování, popřípadě přímo zavedení systému nefinančních benefitů.
- Systém nefinančního odměňování byl v podniku úspěšně zaveden v 7. měsíci roku 2008. Systém využívá principu cafeteria, který každému zaměstnanci umožňuje rozvrhnout si přidělený finanční limit podle svého uvážení. Varianty, z kterých si pracovníci mohou vybírat, jsou:
 - příspěvek na životní či penzijní pojištění,

- stravování,
- příspěvek na zdravotní pomůcky,
- příspěvek na rehabilitační péči,
- poukázky Flexipass,
- příspěvek na dovolenou.

11. Vzdělávací plán

- Akční plán doporučil vytvořit vzdělávací plány, které budou navazovat na vzniklý systém pracovních pozic a realizované hodnotící rozhovory, tak bude možné postupně vzdělávací plán uskutečňovat.
- V souvislosti s tímto opatřením vznikl firemní vzdělávací plán, který byl uveden do praxe v 7. měsíci roku 2008. Současně byly navrženy způsoby jeho vyhodnocování a navíc u každého pracovníka byly zavedeny elektronické karty s osobním plánem vzdělávání, které vznikly s využitím stávajícího formuláře zavedeného v systému jakosti ISO. Do těchto elektronických karet jsou v každém roce zaznamenány plánované aktivity v oblasti vzdělávání a zároveň slouží také k zaznamenání aktivit skutečně realizovaných. Pracovník i jeho vedoucí tak mohou průběžně a jednoduše sledovat rozvoj odborné kvalifikace.

12. Manažerské vzdělávání

- Akčním plánem bylo doporučeno, aby v podniku došlo k posílení manažerských dovedností vedoucích pracovníků.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 1. měsíci roku 2008 prostřednictvím uskutečněného interního workshopu. Dále se vedoucí pracovníci průběžně účastní manažerských kurzů, zaměřených na požadavky IIP (motivace, zpětná vazba, hodnocení, kritika atd.)

13. Nábor zaměstnanců

- Akčním plánem bylo navrženo, aby vznikla jednotná pravidla a postupy, která napomohou koordinovat výběr a přijímání nových pracovníků.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 3. měsíci roku 2008.

14. Adaptační program

- Akčním plánem bylo doporučeno vytvořit a uvést do praxe adaptační program, zaměřený na nové zaměstnance s cílem usnadnit adaptaci a začlenění nových pracovníků do chodu firmy.
- Toto opatření bylo uvedeno do praxe v 3. měsíci roku 2008. Adaptační proces spočívá v představení nového pracovníka formou elektronické pošty, v určení odborného garanta pro nového pracovníka a v průběžném vyhodnocení adaptace v prvních měsících.

15. Měření efektivity

- Akční plán nastínil, jak by bylo možné měřit efektivitu s roční frekvencí.
- V současné době se připravuje vyhodnocení za rok 2008.

16. Ověření

- Akčním plánem bylo navrženo, aby pro ověření výsledků a přípravy na audit proběhla pracovní setkání s asistentkou pro lidské zdroje a členy interního projektového týmu IIP.
- Tato pracovní setkání byla úspěšně zrealizována v předem dohodnutém termínu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝZKUM

Vzhledem k tomu že se v teoretické části této práce věnuji, jak různým psychologickým aspektům práce, tak problematice standardu „Investors In People“, má praktický výzkum na tyto teoretické oblasti navázat a má objasnit, jak je Standard chápán ve skutečném pracovním prostředí společnosti Centroprojekt a. s. a jak pracovníci tohoto podniku vnímají svého zaměstnavatele, který jim podle principu Standardu nabízí intenzivní péči o své lidské zdroje.

Cílem zkoumání je zjištění, jak řadoví zaměstnanci i pracovníci ve vedoucích pozicích vnímají novou personální strategii svého zaměstnavatele, jaké pociťují změny před a po přijetí Standardu, jak oceňují snahu zaměstnavatele nabídnout svým lidem zvyšování odbornosti či kvalifikace a vlastně jaké jsou její skutečné výhody i nevýhody. Myšlenkou výzkumu je zároveň získání zpětné vazby od zaměstnanců, která je cenným materiálem pro vedení společnosti a která ukazuje silné i slabé stránky personálního zaměření organizace a navrhuje možnosti jejího budoucího vývoje.

Věřím, že získaná a vyhodnocená data budou především využitelná pro praxi.

3.1 Téma výzkumu

Řízení společnosti a jeho vliv na zaměstnance.

3.2 Teoretická východiska

Standard „Investors In People“ společnost Centroprojekt a.s. získala a včlenila do své firemní strategie v polovině roku 2008. Doposud ve společnosti neproběhla oficiální zpětná vazba ze strany zaměstnanců podniku, jakožto lidského faktoru, na který je Standard zaměřen. Smyslem mého empirického výzkumu je získat názory a postoje zaměstnanců podniku vzhledem k myšlence Standardu a vypracovat tak přínosný a hodnotný podklad pro společnost Centroprojekt a.s.

3.3 Výzkumný problém

Jak pracovníci vnímají novou firemní strategii svého zaměstnavatele, která se zabývá lidskými zdroji?

Jedná se o popisný výzkumný problém.

3.4 Druh výzkumu

Rozhodla jsem se pro variantu smíšeného výzkumu. „Smíšený výzkum je definován jako obecný přístup, v němž se míchají kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigma v rámci jedné studie“ (Hendl, 2005, str. 60). Přesně stejného míchání jsem využila. Dotazník, jakožto kvantitativní metoda a rozhovor, jakožto kvalitativní metoda.

První etapou mého smíšeného výzkumu je provedení dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci společnosti Centroprojekt a.s.

Druhou etapou mého smíšeného výzkumu jsou rozhovory se třemi vedoucími pracovníky společnosti Centroprojekt a.s.

3.5 Výzkumná hypotéza

Žádnou jsem si nestanovila. Chci zjistit postoje a názory zaměstnanců vzhledem k nové personální strategii jejich zaměstnavatele.

3.6 Proměnné

Proměnnou ve stanoveném výzkumném problému je vnímání pracovníků.

Použiji otázky uzavřené, polozavřené i otevřené a jedná se o nominální měření (operační definice).

Definice vnímání: „fil. pojem vnímání smyslových počitků i vyšších poznávacích způsobů (představ, pojmů); psych. psychický proces vnímání vnějších a vnitřních podnětů smyslovými orgány“ (Kolektiv autorů, 1993, str. 821).

3.7 Výzkumný vzorek

3.7.1 Dotazníkové šetření

Základní soubor: všichni pracovníci společnosti Centroprojekt a.s.

Výběrový soubor: všichni pracovníci společnosti Centroprojekt a.s.

Použila jsem záměrný výběr. Prostřednictvím e-mailové pošty jsem oslovila všechny zaměstnance společnosti a požádala jsem je o spolupráci ve formě vyplnění přiloženého elektronického dotazníku. Jako součást dotazníku jsem vytvořila průvodní dopis, který respondentům objasňuje důvod, proč jsem je oslovila a záměr se zjištěnými informacemi (viz. Příloha P III). Dotazník je anonymní, použité otázky jsou uzavřené, polozavřené i otevřené (viz. Příloha P I).

Předpokládaný počet respondentů: 150.

3.7.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Základní soubor: všichni vedoucí pracovníci společnosti Centroprojekt a.s.

Výběrový soubor: 3 vedoucí pracovníci společnosti Centroprojekt a.s.

Použila jsem náhodný výběr. Na lístečky jsem si napsala všechna jména vedoucích pracovníků společnosti a následně jsem si náhodně vylosovala tři kandidáty na rozhovor. Poté jsem oslovila vylosované respondenty a požádala jsem je o spolupráci. Byla jsem připravená, že může nastat situace, kdy by mě vylosovaný respondent odmítl. V takové situaci bych losování opakovala. V mém případě souhlasili s rozhovorem hned napoprvé vylosovaní kandidáti a ti se stali mojí výzkumným vzorkem pro rozhovory.

Rozhovor je standardizovaný s předem připravenými otázkami (viz. Příloha PII), které jsou stejné pro každého z respondentů. Použité otázky jsou uzavřené, polozavřené i otevřené.

3.8 Metody výzkumu

Jako první metodu smíšeného výzkumu jsem si zvolila dotazník a to z toho důvodu, že jsem do výzkumu chtěla začlenit všechny pracovníky dané organizace a získat tak kvantum dat. Cílem výzkumu je zjištění postojů, názorů zaměstnanců k personální strategii jejich zaměstnavatele a proto jsem oslovení všech zaměstnanců chápala jako důležitou podstatu.

Jako druhou metodu smíšeného výzkumu jsem si vybrala rozhovor s vedoucími pracovníky dané společnosti. Získat názory vedoucích pracovníků jsem se rozhodla proto, že součástí nové personální strategie jejich zaměstnavatele je zaměření se na nové metody vedení, vzdělávání a motivaci. Cílem rozhovorů je objasnění, jak vedoucí pracovníci tyto pojmy využívají a uvádějí je do praxe a samozřejmě také, jak vnímají celkovou myšlenku standardu „Investors In People“.

3.9 Zpracování dat

Především kvůli přehlednosti jsem zpracovaná data rozčlenila na dotazníkové šetření a rozhovory.

3.9.1 Dotazníkové šetření

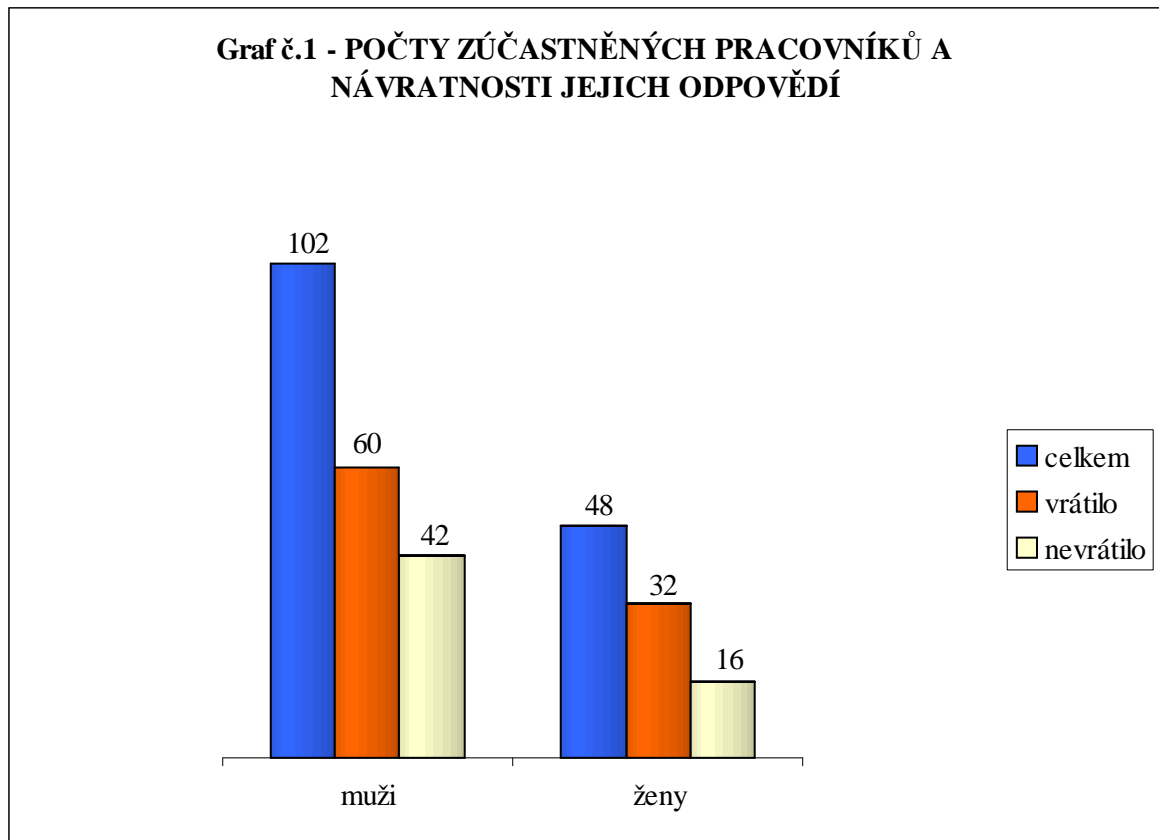
K dotazníkovému šetření jsem vytvořila celkovou tabulku respondentů, která ukazuje počty zúčastněných pracovníků a návratnost dotazníků. Následně jsem každou otázku dotazníku samostatně vyhodnotila a doplnila jsem ji grafickým znázorněním a slovním komentářem.

Tabulka:

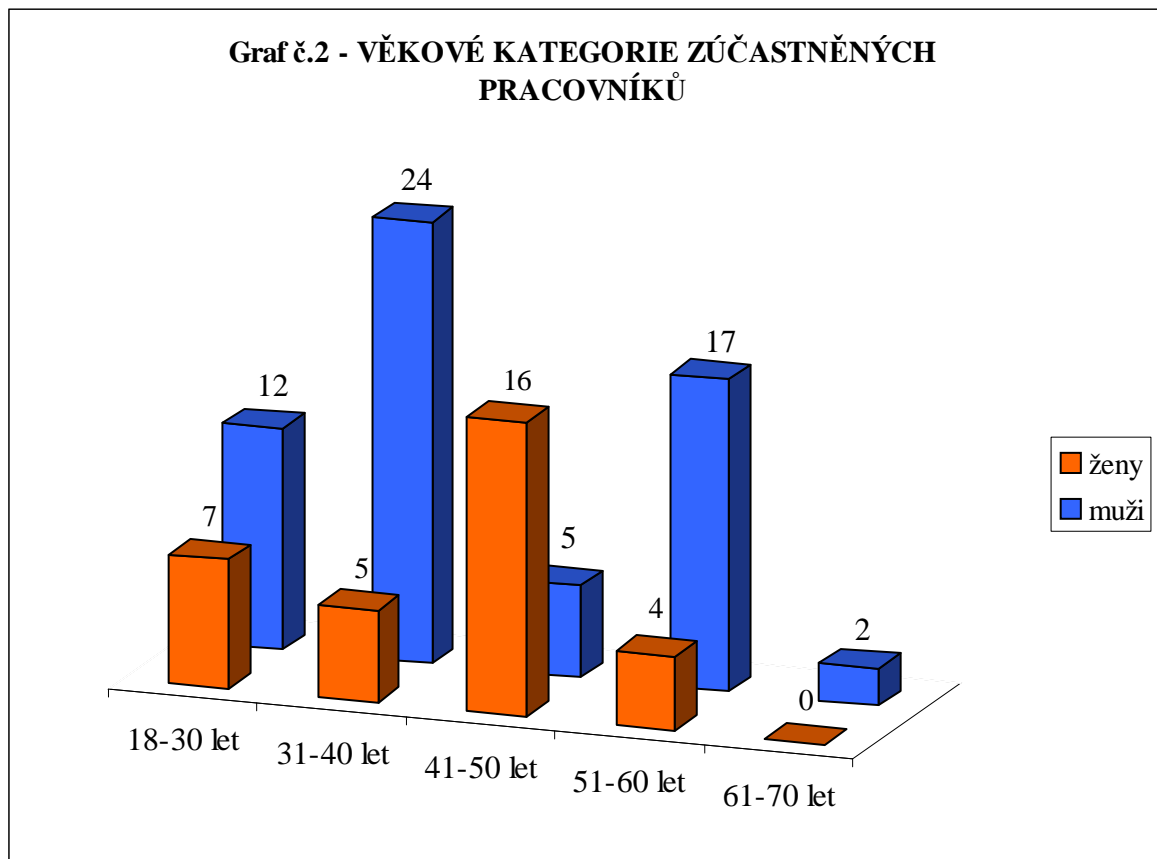
TABULKA RESPONDENTŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ					
pracovníci					
muži			ženy		
počet	rozesláno	vrátilo	počet	rozesláno	vrátilo
102	102	60	48	48	32
návratnost muži			návratnost ženy		
58,8%			66,6%		
celková návratnost pracovníků					
61,3%					

Tab. 1. Tabulka respondentů dotazníkového šetření (Šnédarová, 2009)

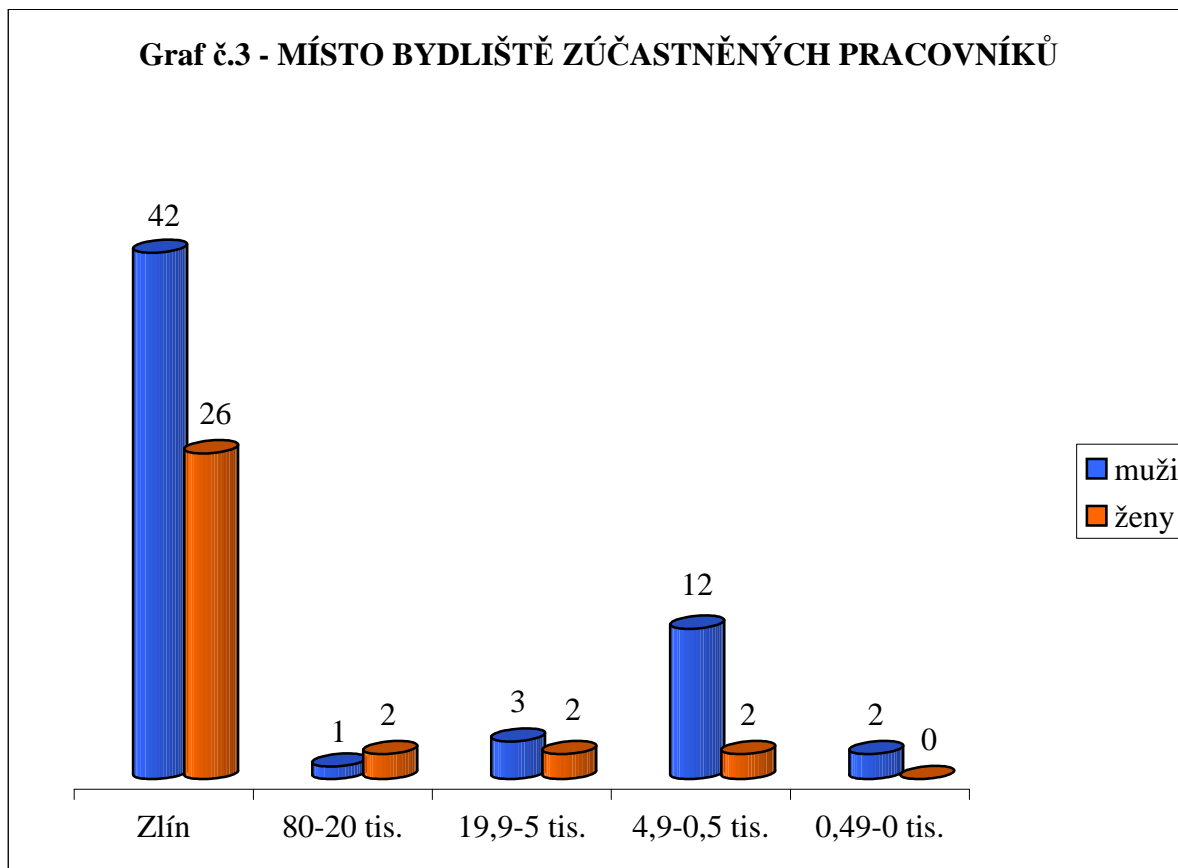
Grafy:



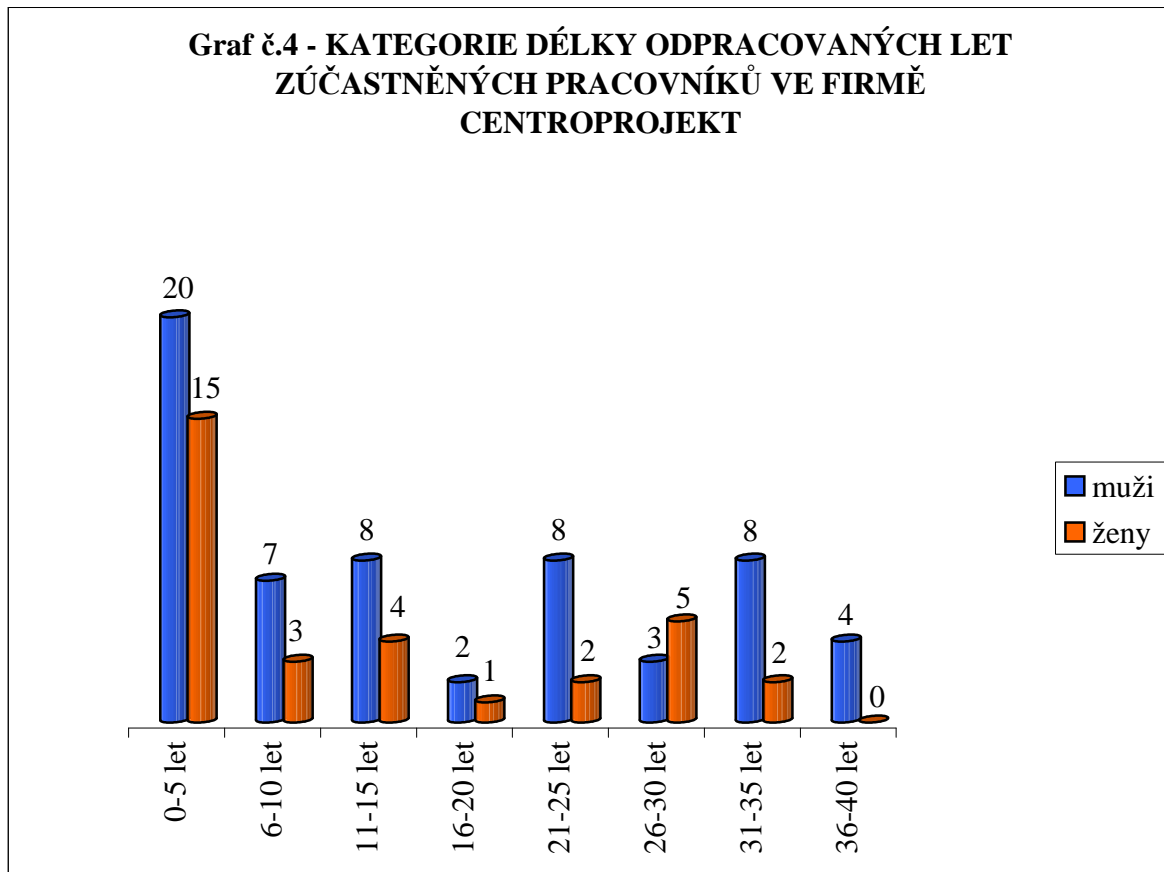
Graf č. 1 znázorňuje počty pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, rozdělené do mužské a ženské kategorie a návratnosti odpovědí zúčastněných zástupců z obou kategorií. Modré sloupce ukazují celkovou účast mužů i žen, oranžové sloupce říkají, kolik odpovědí mužů i žen mi bylo vráceno a béžové sloupce reprezentují počty nevrácených dotazníků obou pohlaví, tudíž nezúčastněných pracovníků.



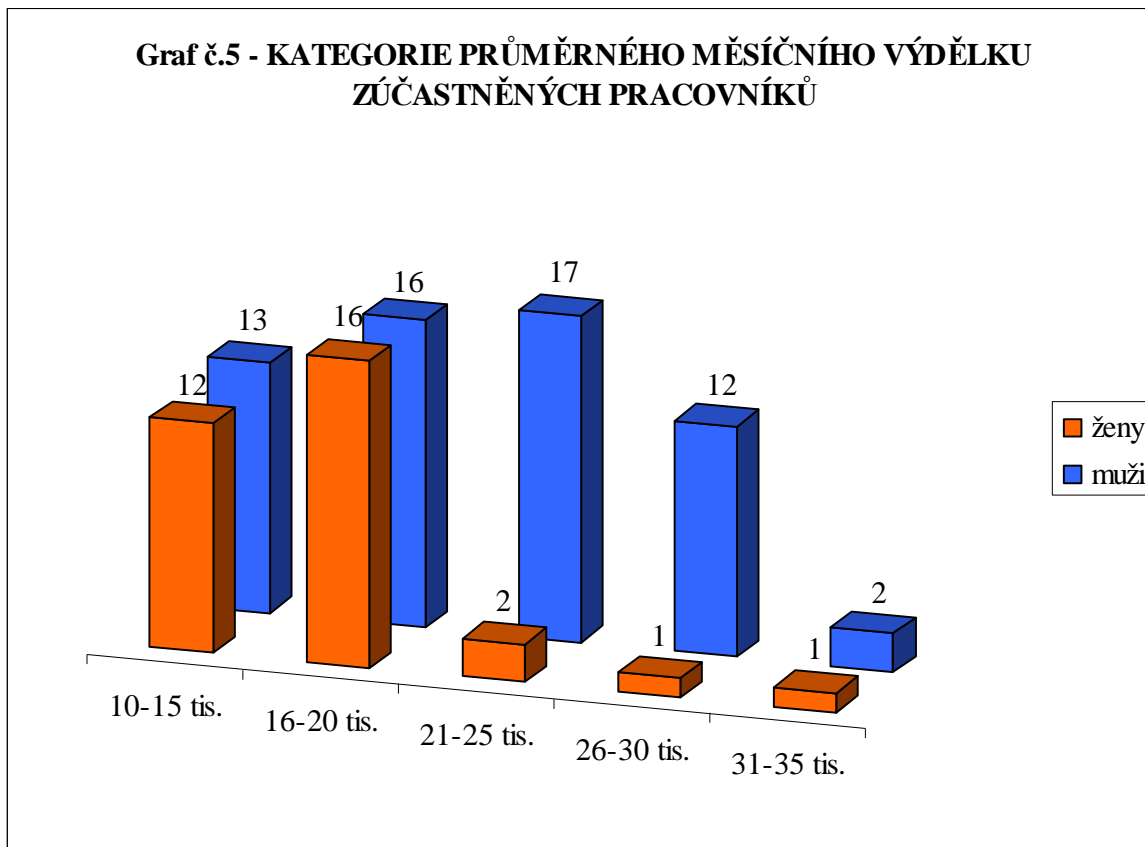
Tento graf ukazuje, kolik pracovníků z určité věkové kategorie se účastnilo dotazníkového šetření. Opět jsou zjištěné údaje rozdělené do dvou skupin podle pohlaví. Zjištěná fakta vypovídají, že největší zastoupení žen v šetření je ve věkovém rozhraní 41 – 50 let. U mužů nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 31 – 40 let.



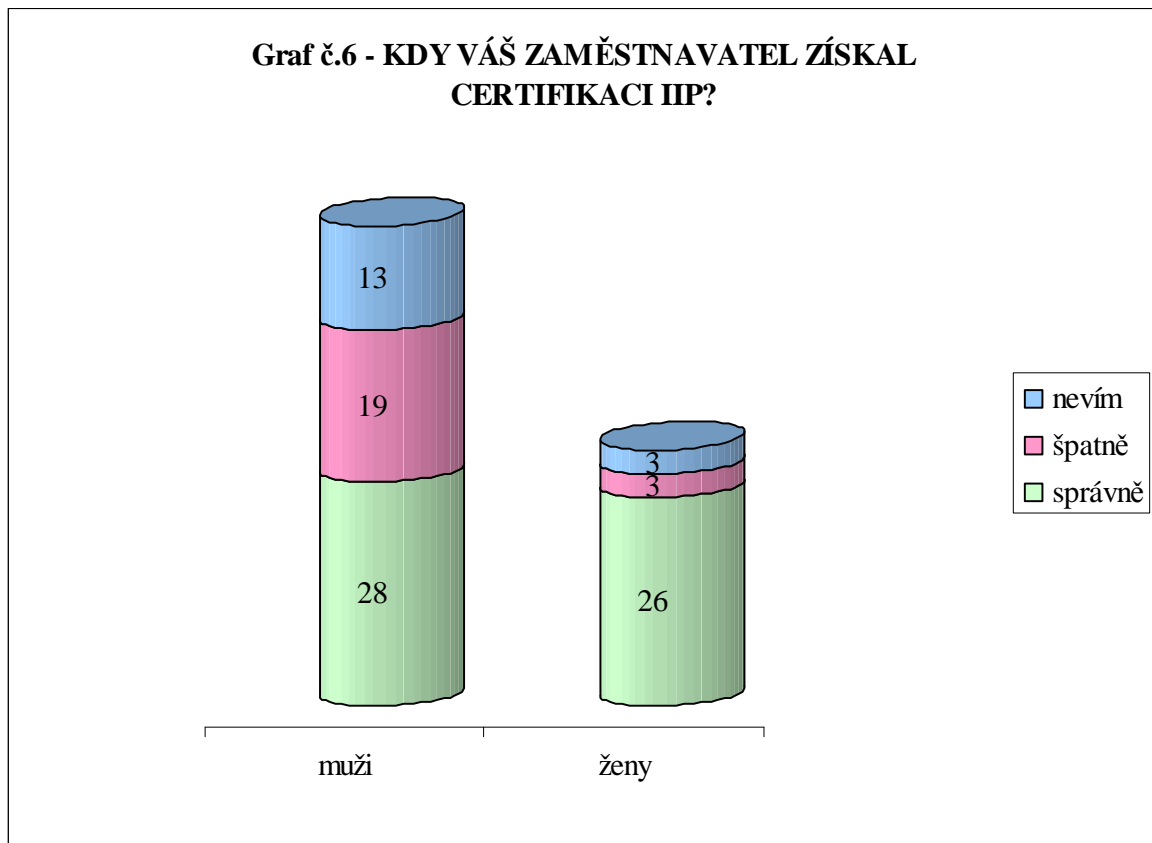
Graf č. 3 prezentuje místa bydliště pracovníků, kteří se podíleli na výzkumu. Pro přehlednost jsou zjištěné informace rozčleněné na muže a ženy. Jednoznačně nejčetněji zastoupenou skupinou u mužů i žen je bydliště Zlín, což úzce souvisí s místem sídla podniku Centroprojekt a. s., které je také ve Zlíně. Dá se usuzovat, že místo bydliště a blízkost lokality firmy ovlivňuje rozhodování o potenciálním zaměstnání.



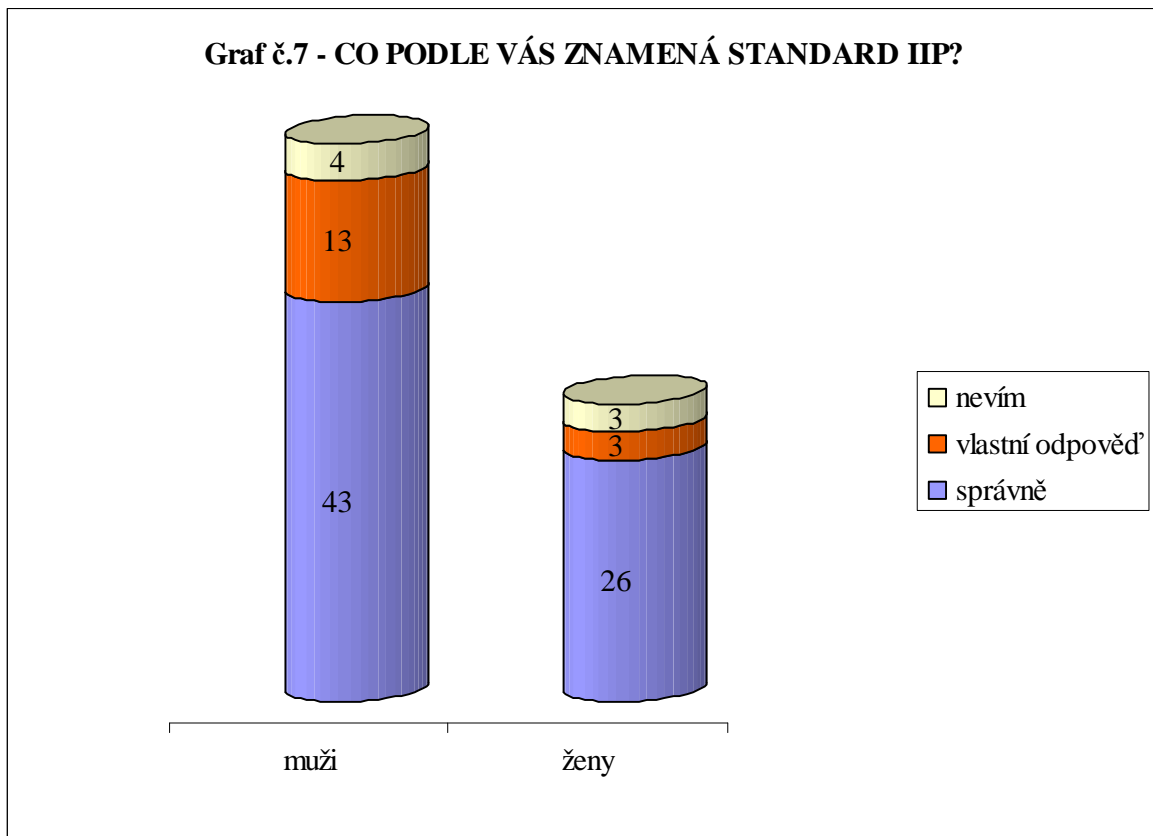
Graf č. 4 znázorňuje délku odpracovaných let zúčastněných pracovníků v podniku. Vzhledem k tomu, že počet odpracovaných let se u každého pracovníka lišil, vytvořila jsem na základě zjištěných údajů jednotlivé kategorie, které jsou ohraničené pětiletým působením ve firmě. Z grafické ukázky lze vyvodit, že nejčetnější skupinou u mužů i u žen je kategorie 0–5 let, což napovídá, že v posledních pěti letech bylo do organizace přijato celkem 35 nových pracovníků a to nepočítám pracovníky, kteří se dotazníkového šetření neúčastnili. Při celkovém počtu 150 zaměstnanců je počet 35 nově přijatých pracovníků za posledních pět let více jako čtvrtina, což je velmi uspokojující zjištění.



Graf č. 5 odpovídá na otázku průměrného měsíčního výdělku zúčastněných pracovníků. Počty pracovníků jsou opětovně rozděleny na muže a ženy a jejich příslušnost k dané platové skupině. Markantní rozdíl průměrného měsíčního výdělku mužů a žen lze v grafu vidět u třetí a čtvrté platové skupiny. Zatímco u mužů je počet v těchto kategoriích 17 a 12 pracovníků, u žen to jsou pouze 2 a 1 pracovnice. Tento zjištěný fakt dokazuje, že na vyšší platového ohodnocení těchto skupin dosahují především muži.



Graf č. 6 ukazuje počty odpovědí na otázku, kdy zaměstnavatel účastníků dotazníkového šetření získal certifikaci IIP. Četnost jednotlivých odpovědí roztríděných podle pohlaví naznačuje, že ženy mají o problematice standardu IIP větší povědomí.

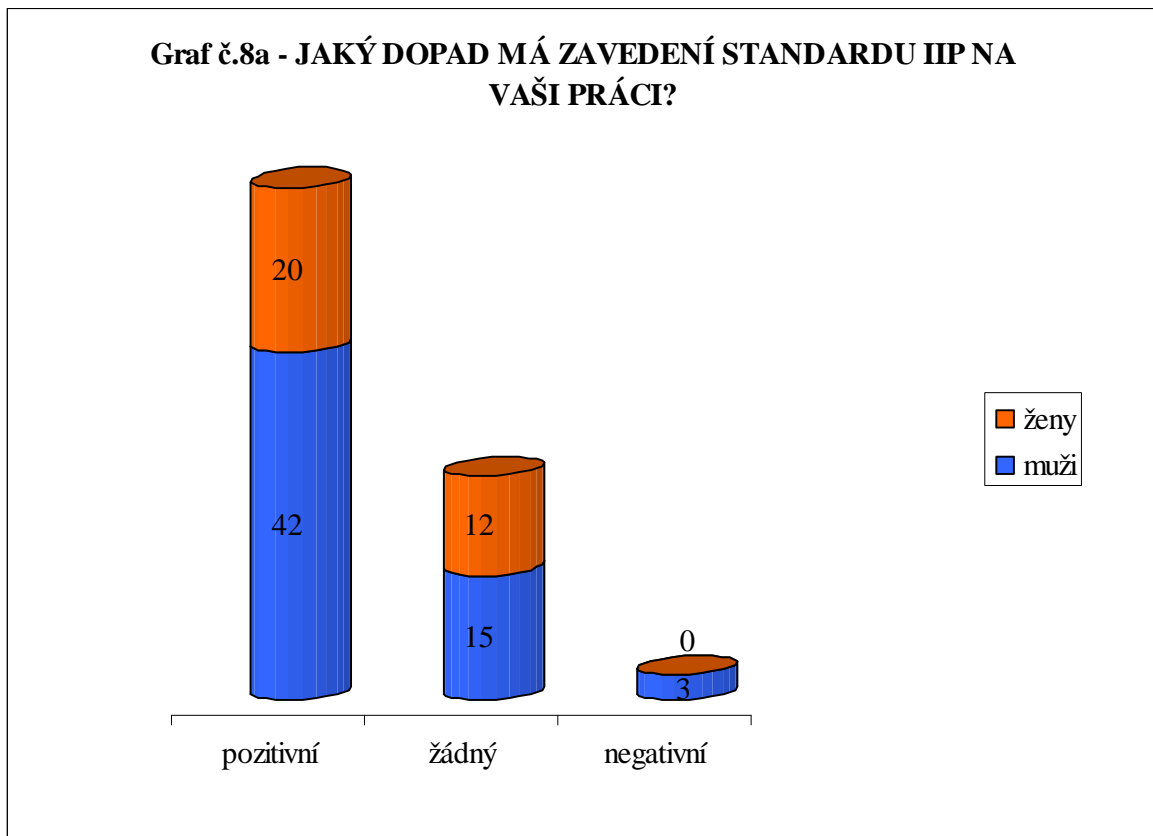


Graf č. 7 zaznamenává, jak zúčastnění pracovníci zodpověděli otázku, co podle nich znamená standard IIP. Z navržených odpovědí v dotazníku převážná většina mužské i ženské kategorie odpověděla správně, tedy že standard IIP je nástroj, díky kterému se zaměstnavatelé intenzivně věnují řízení a rozvoji lidských zdrojů. Ani jeden z respondentů neodpověděl špatně, když si nebyli odpovědí jistí, netipovali a raději zvolili variantu odpovědi nevím. Někteří respondenti si dokonce vybrali variantu vlastní odpovědi, ve kterých se ve všech případech velmi blížili správné odpovědi. Ty nejzajímavější uvádím níže.

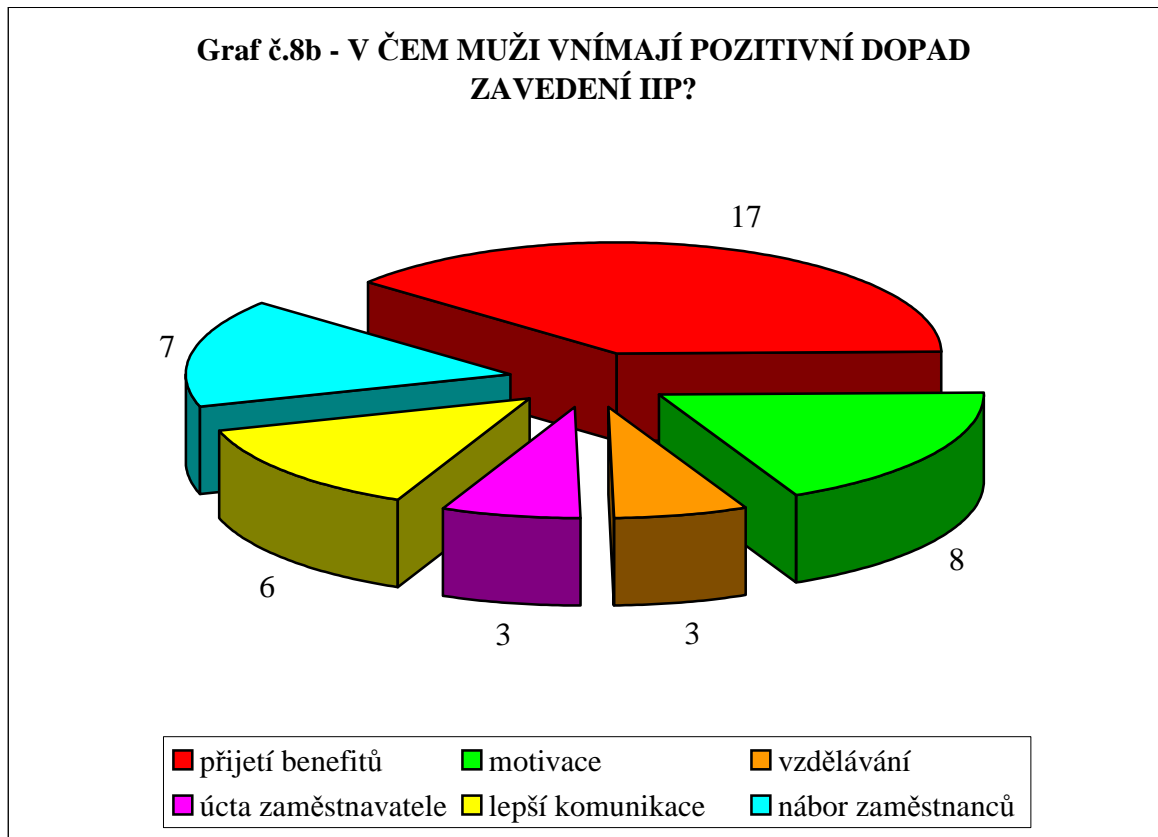
„Business je postaven na lidech, investice by se měla dostat až k nim.“

„Marketingový nástroj deklarující, že se firma dobře chová ke svým zaměstnancům.“

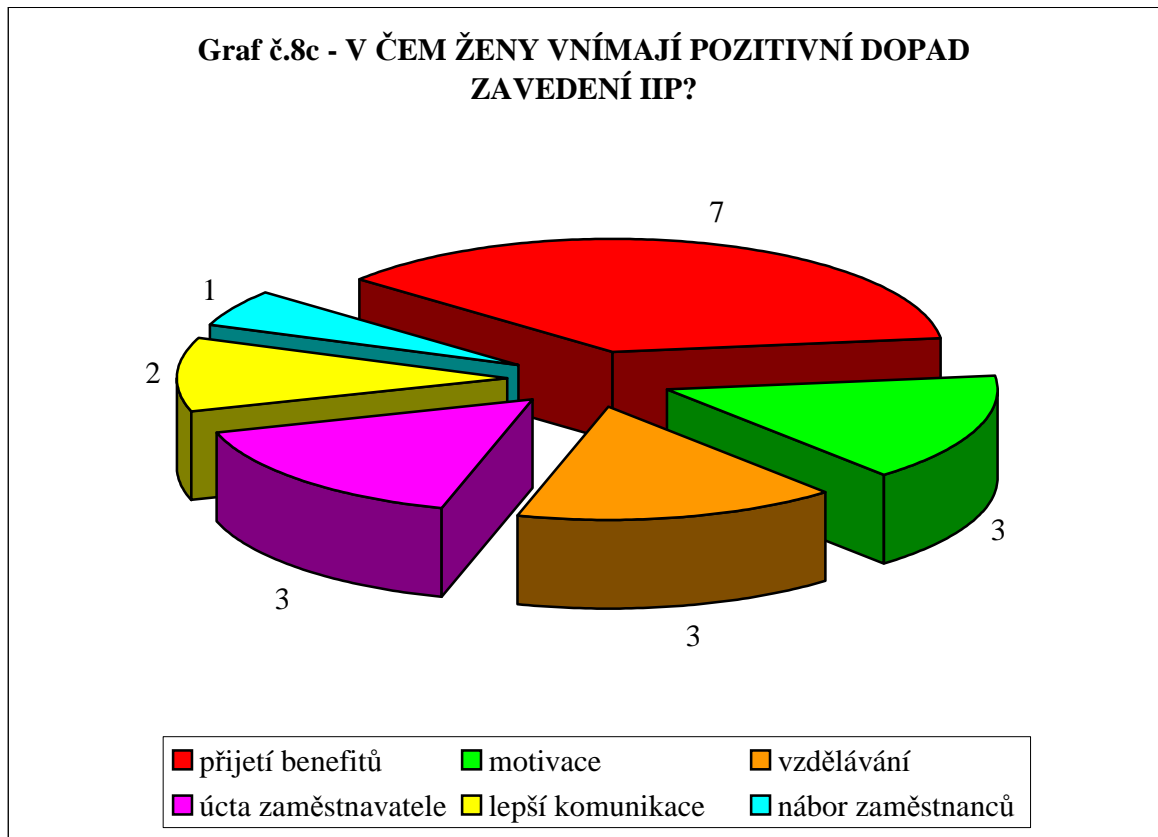
„Nástroj, který vnáší standardizovaný systém do řízení lidských zdrojů.“



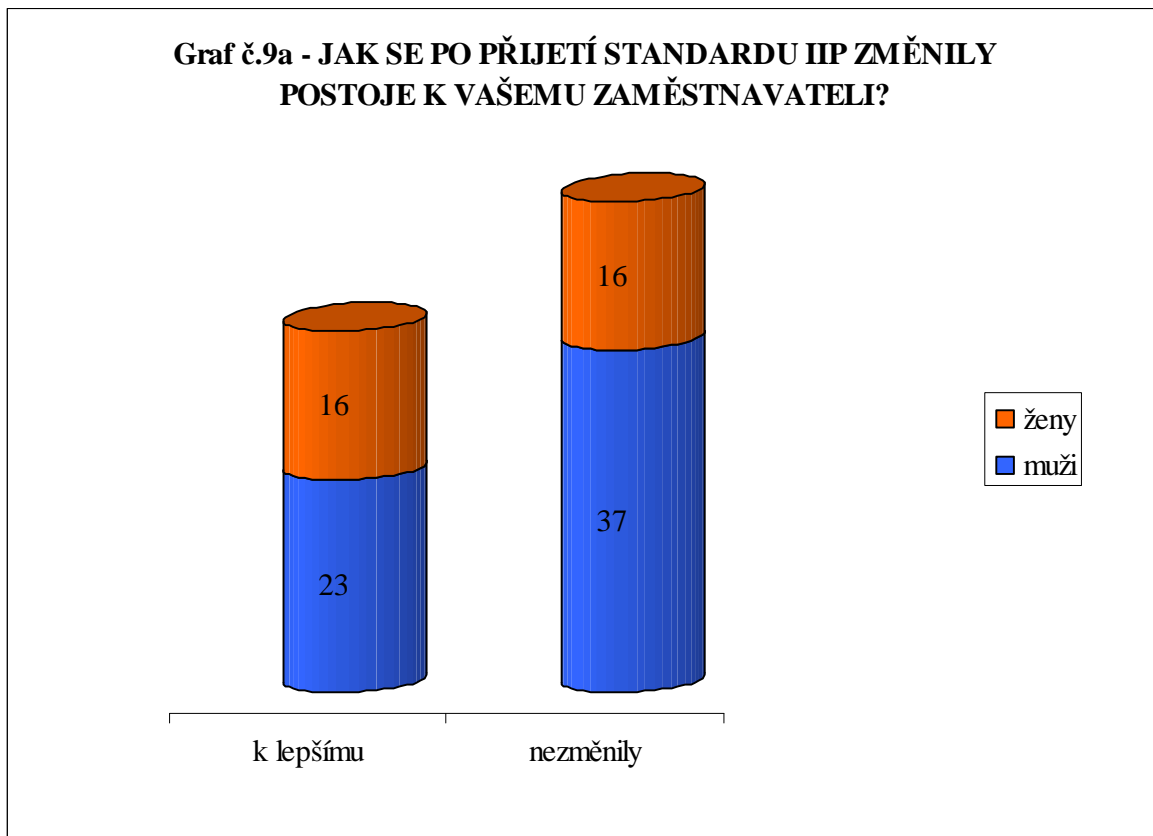
Graf č. 8a prezentuje četnosti odpovědí zúčastněných mužů a žen na otázku, jaký dopad má zavedení standardu IIP na jejich práci, které jsou zároveň rozčleněny na kategorie pozitivního, žádného či negativního dopadu. V případě verze odpovědi žádný, pracovníci shodně zdůvodňovali, že na jejich vlastní práci dopad zavedení standardu nijak nepociťují. Negativní dopad standardu vnímají pouze tři pracovníci, shodně muži, kdy dva respondenti svoji odpověď nezdůvodnili, a jeden pracovník opodstatnil svůj negativní názor tím, že standard IIP přirovnává k byrokracii bývalého režimu. Pozitivním dopadům standardu se věnují grafy č. 8b a 8c.



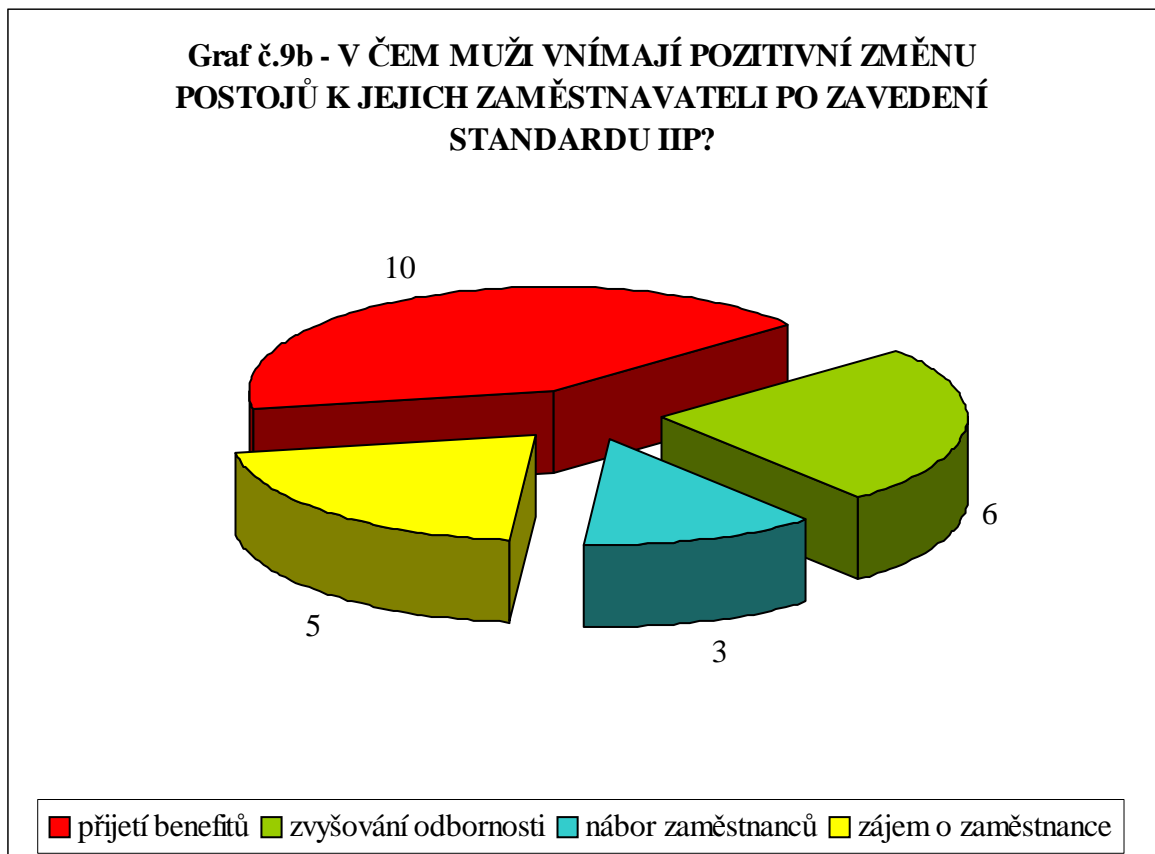
Graf č. 8b se věnuje odpovědím respondentů mužů, které prozradily, v čem muži vnímají pozitivní dopad zavedení standardu IIP. Z grafického znázornění je viditelné, že muži nejvíce oceňují zavedení systému nefinančního odměňování, tedy zaměstnaneckých benefitů. Dále jako pozitivní dopad muži vnímají fakt, že je myšlenka Standardu motivuje k lepším výsledkům, že může přilákat mladou generaci, že se v podniku zlepšila obousměrná komunikace, nabízí pravidelné vzdělávání a také, že cítí, že si jich zaměstnavatel váží.



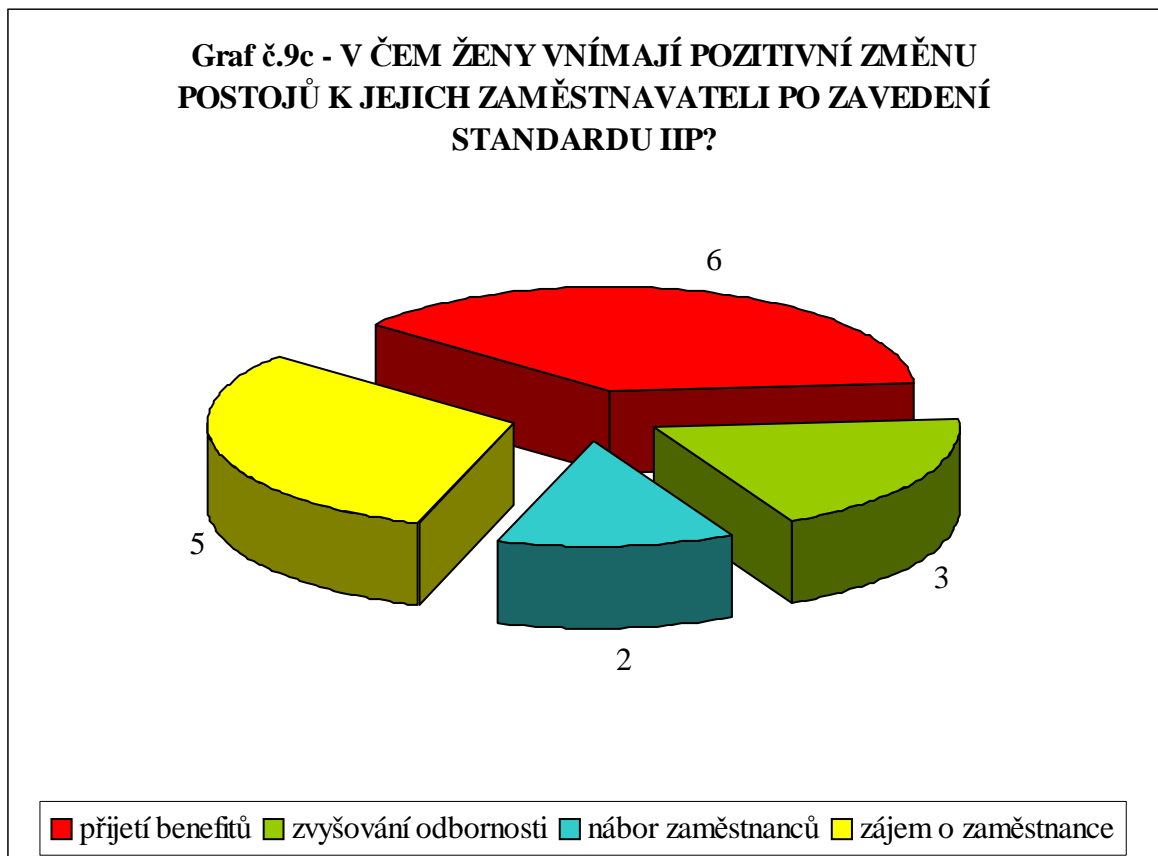
Graf č. 8c se věnuje odpovědím respondentek žen, které prozradily, v čem ženy vnímají pozitivní dopad zavedení standardu IIP. Z grafického znázornění je viditelné, že ženy stejně jako muži nejvíce oceňují zavedený systém nefinančního odměňování. Dále jako pozitivní dopad ženy vnímají stejně početnými kategoriemi pocit, že si jich zaměstnavatel váží, možnost pravidelného vzdělávání a motivace. V odpovědích žen se ještě vyskytly názory, že přijetí Standardu mělo pozitivní vliv na obousměrnou komunikaci a že uplatňování Standardu může do firmy přilákat mladou generaci pracovníků.



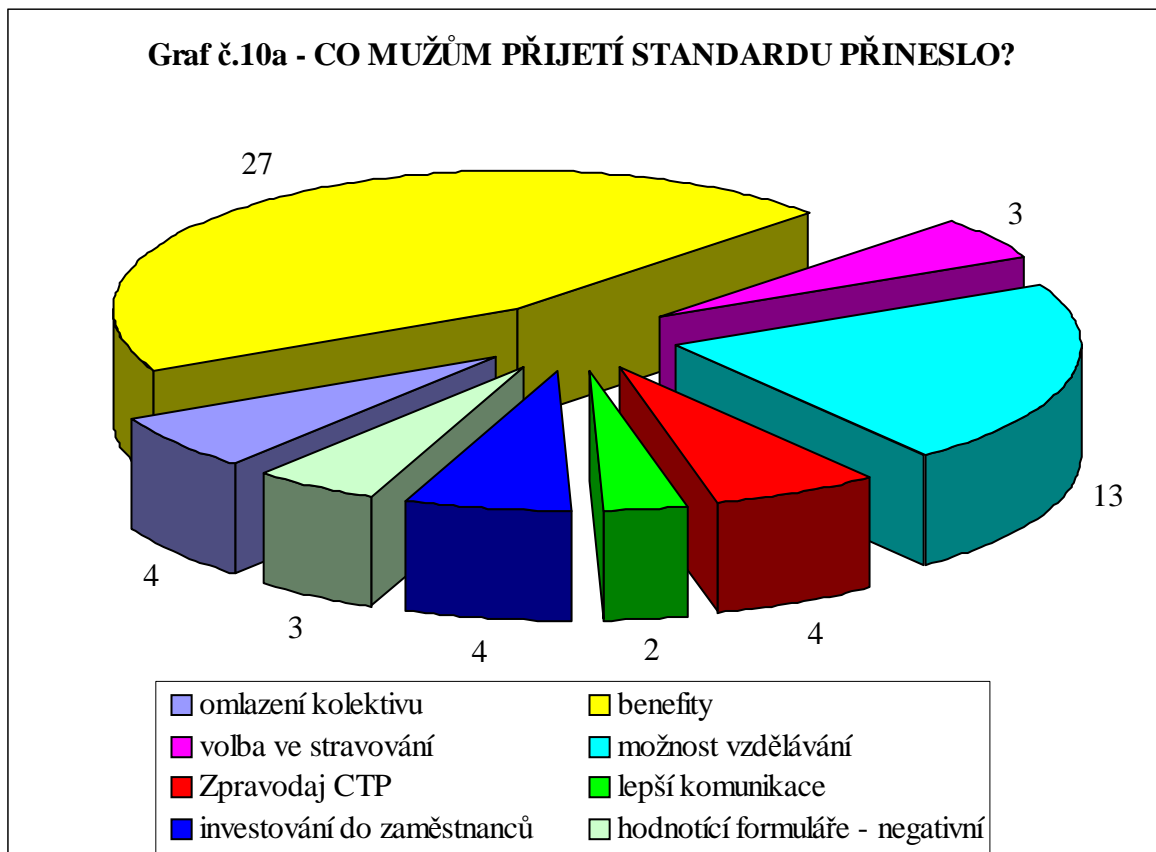
Graf č. 9 značí změnu postojů zúčastněných pracovníků k jejich zaměstnavateli po přijetí standardu IIP. Zjištěné údaje jsou rozděleny na odpovědi účastníků mužů a na odpovědi účastnic žen. Přestože v dotazníku byly nabídnuty 4 varianty odpovědí, respondenti využili pouze dvě z nich. Pravý sloupec grafu znázorňuje počty žen i mužů, kteří odpověděli, že se jejich postoje k zaměstnavateli po přijetí standardu IIP nijak nezměnily, svého zaměstnavatele si váží stále stejně a jsou stejně loajální. Změnou postojů směrem k lepšímu znázorněnou levým sloupcem se podrobněji zabývají následující grafy č. 9b a 9c.



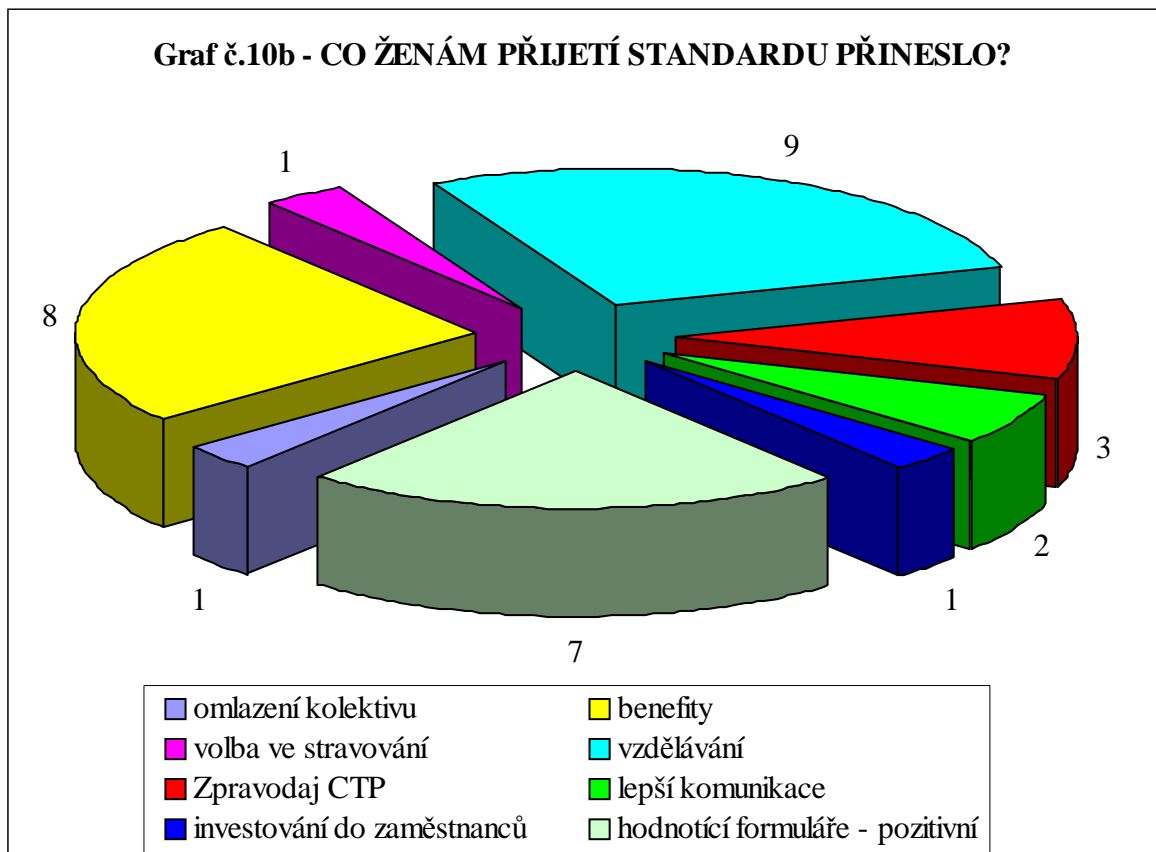
Graf č. 9b ukazuje, v čem zúčastnění muži vnímají pozitivní změnu postojů k jejich zaměstnavateli, která přišla po přijetí standardu IIP. Jejich jednoznačně nejčastější odpovědí bylo zavedení zaměstnaneckých benefitů, které pro zaměstnavatele nejsou povinností a které pracovníkům připomínají, že si jich jejich zaměstnavatel váží. Nabídka zaměstnavatele zvyšovat odbornost pracovníků, také pozitivně ovlivnila postoje zúčastněných mužů. Tři respondenti posuzují Standard jako nástroj, který přiláká mladou generaci pracovníků, což taktéž pozitivně ovlivnilo postoje mužů. Dále muži jako pozitivní změnu postojů uvedli, že celkově vnímají projevovaný zájem zaměstnavatele.



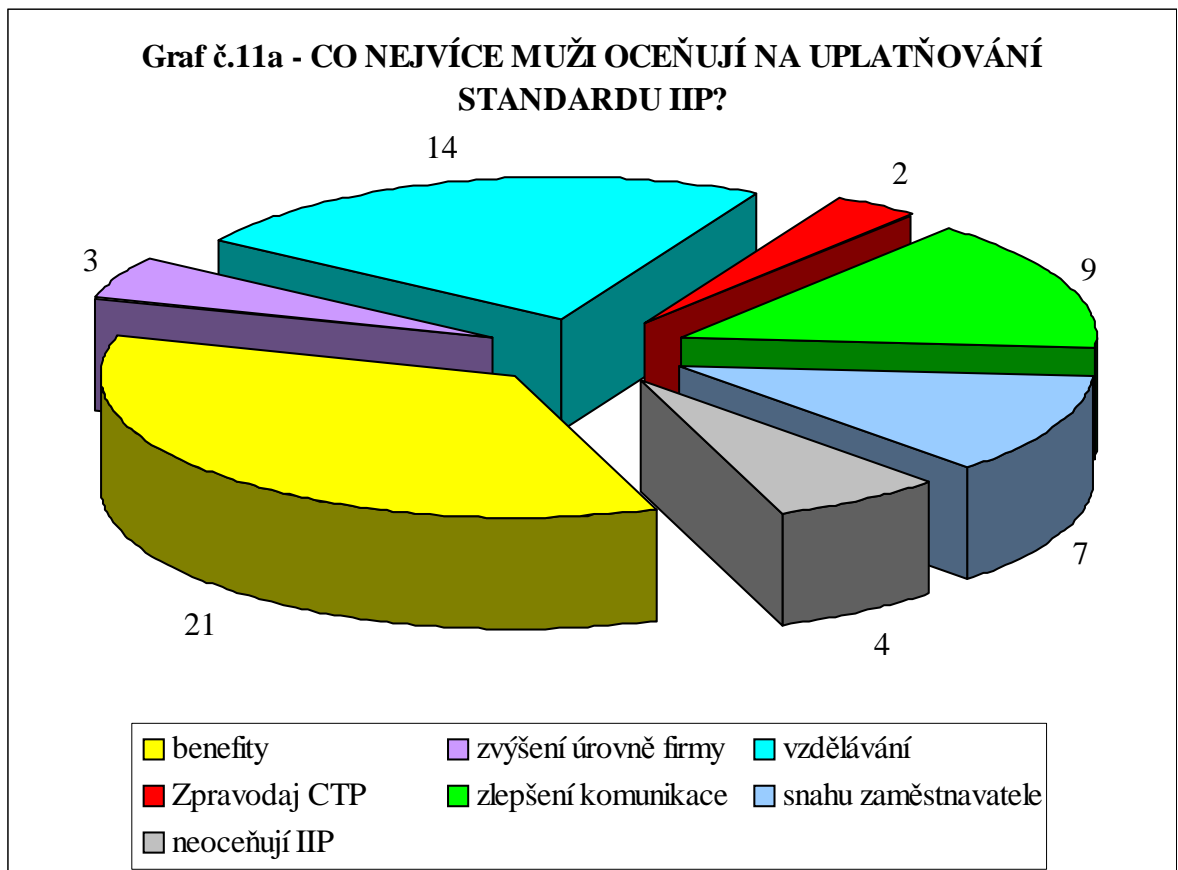
Graf č. 9c ukazuje, v čem zúčastněné ženy vnímají pozitivní změnu postojů k jejich zaměstnavateli, která přišla po přijetí standardu IIP. Jejich jednoznačně nejčastější odpovědí, stejně jako u mužů, bylo zavedení zaměstnaneckých benefitů, které pro zaměstnavatele nejsou povinností a které pracovníkům připomínají, že si jich jejich zaměstnavatel váží. Následně ženy pozitivně vnímají změnu postojů v projeveném zájmu o zaměstnance, v možnosti zvyšování odbornosti a v přilákání mladé generace pracovníků. Údaje zjištěné z odpovědí mužů i žen se nijak výrazně nelišily, což naznačuje, že ženy i muži vnímají změny přijaté zavedením Standardu podobně.



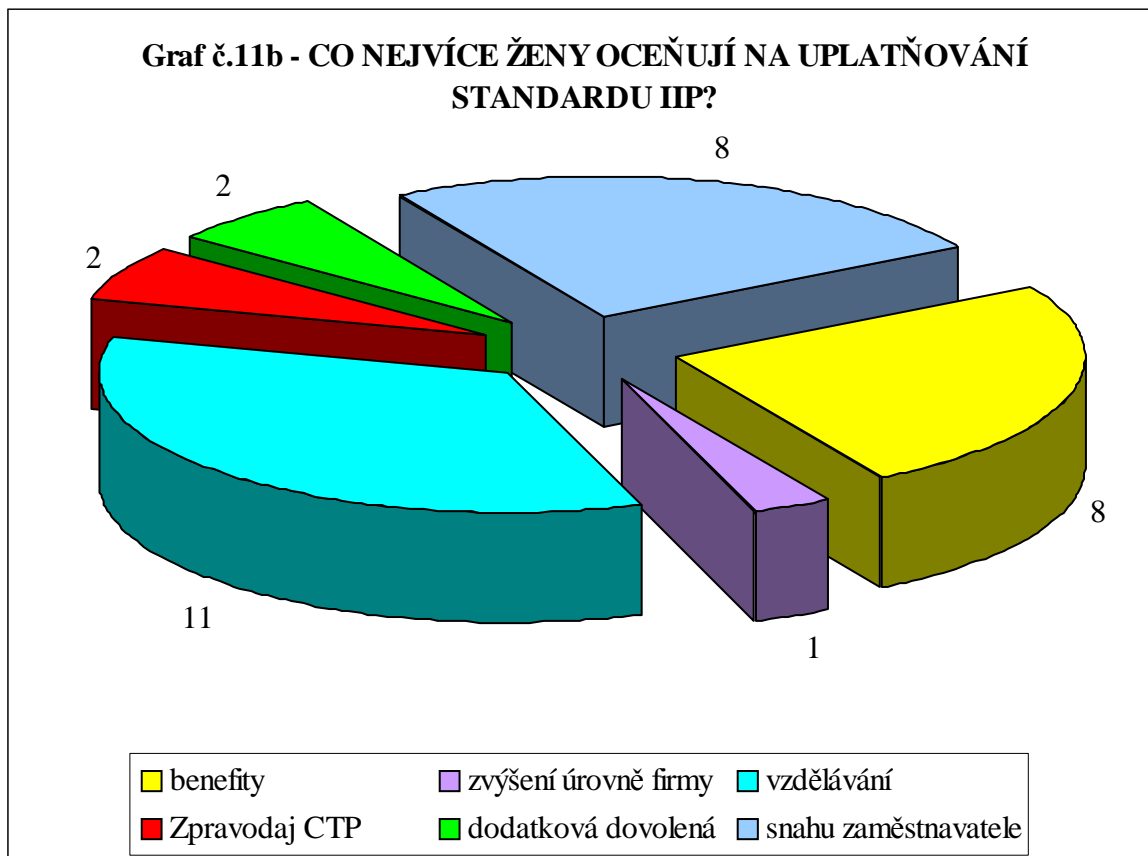
Graf č. 10a prezentuje odpovědi respondentů mužů na otázku, co jim přijetí Standardu přineslo. V této otázce byla možnost vlastní odpovědi, které přinesly spoustu variant různých odpovědí. Podobné odpovědi jsem sloučila do společné kategorie, kterých nakonec vzniklo osm. Nejpočetnější odpovědí se staly zaměstnanecké benefity, následovala možnost vzdělávání se, vznik vnitropodnikového Zpravodaje, investování do zaměstnanců, omlazení pracovního kolektivu, volba ve stravování či zlepšení vnitropodnikové komunikace. Zvláštností byla odpověď: „vyplňování hodnotících formulářů, které zdržují od práce a nemají na ni žádný pozitivní dopad“. Toto chápání hodnotících formulářů se naprosto liší od pojetí těchto formulářů u žen, znázorněné v grafu č. 10b.



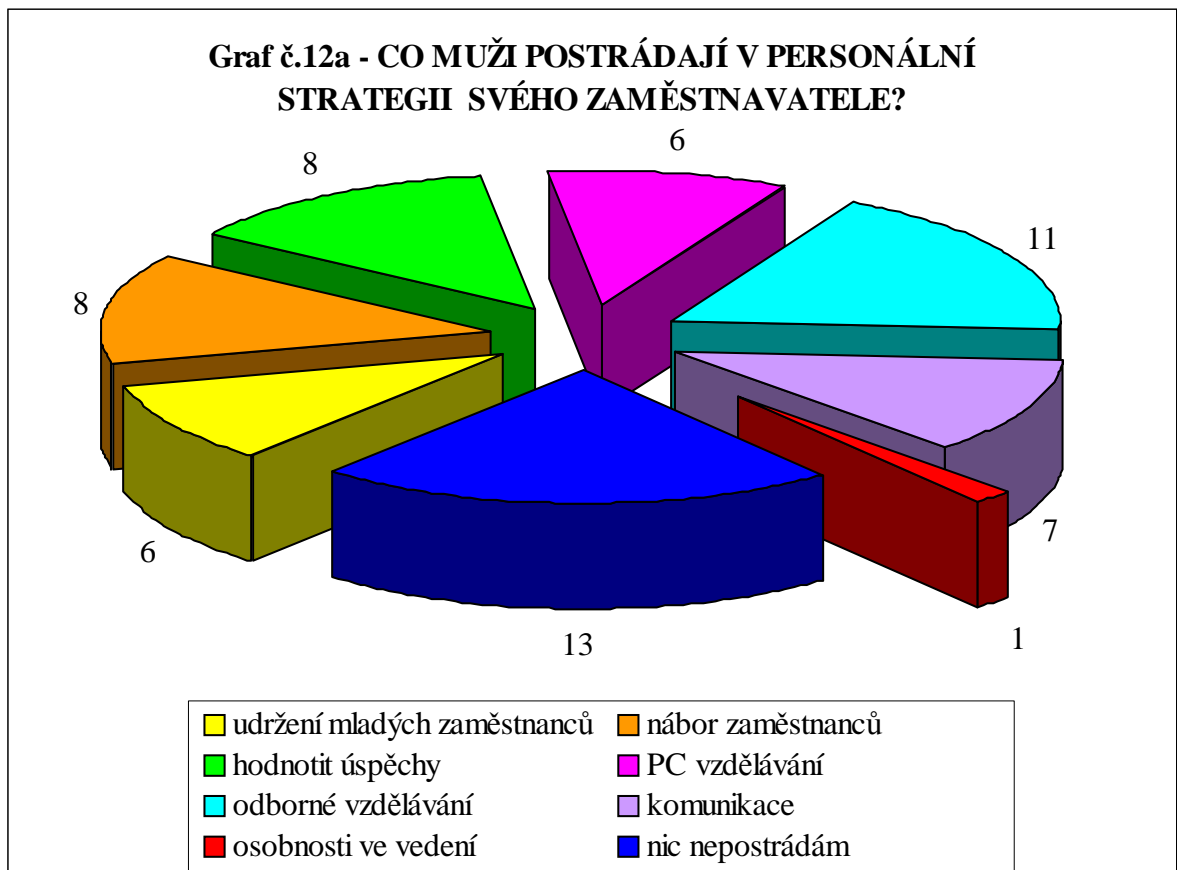
Graf č. 10b prezentuje odpovědi respondentek žen na otázku, co jim přijetí Standardu přineslo. Vznikly stejné kategorie jako v případě odpovědí mužů. Rozdílem mužských a ženských odpovědí však je, že nejpočetnější odpovědí u žen se stala možnost vzdělávání se a až za ní následovaly zaměstnanecké benefity, kdežto u mužů tomu bylo naopak. Další kategorie odpovědí se v porovnání s mužskými údaji lišily v četnosti ženských odpovědí, které jako přínos Standardu vnímají hodnotící formuláře. Navíc jsou ženami tyto formuláře chápány pozitivně, jako zájem nadřízeného o jejich práci a prostředek napomáhající ke zlepšení vzájemné komunikace.



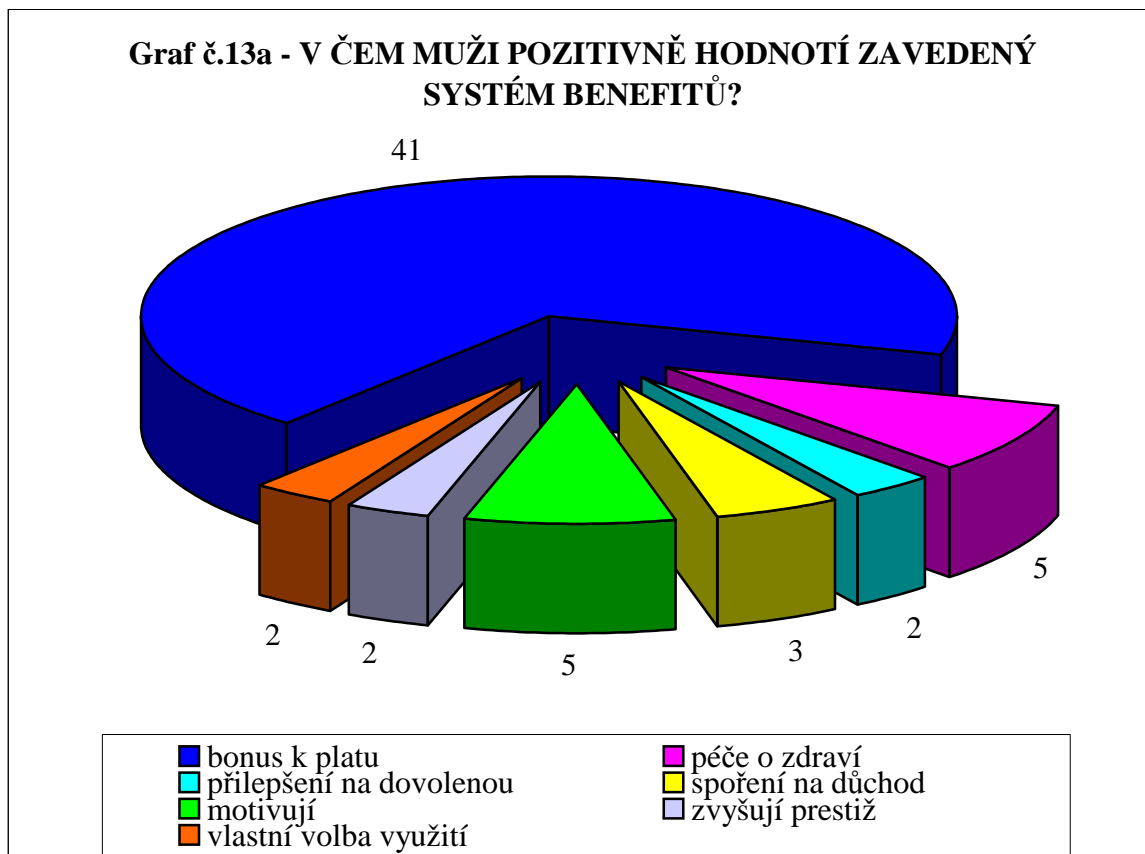
Graf č. 11a znázorňuje vlastní odpovědi zúčastněných mužů na otázku, co nejvíce oceňují na uplatňování standardu IIP. Z množství vlastních odpovědí vzniklo sedm kategorií odpovědí. Nejoceňovanější problematikou se staly zaměstnanecké benefity, což značí, že muži si nejvíce váží uplatňovaného systému nefinančního odměňování. Další nejčetněji zastoupenou kategorií se stala možnost vzdělávání, následovala odpověď zlepšení vnitroorganizační komunikace a dále vlastní snaha zaměstnavatele, který tak o zaměstnance projevuje svůj zájem. K těm posledním kategoriím, už méně četným, jsem zařadila odpovědi týkající se zvýšení úrovně firmy a vzniku firemního Zpravodaje. Současně se mezi získanými údaji vyskytly odpovědi, kdy zaměstnanci uvedli, že standard IIP nijak neoceňují.



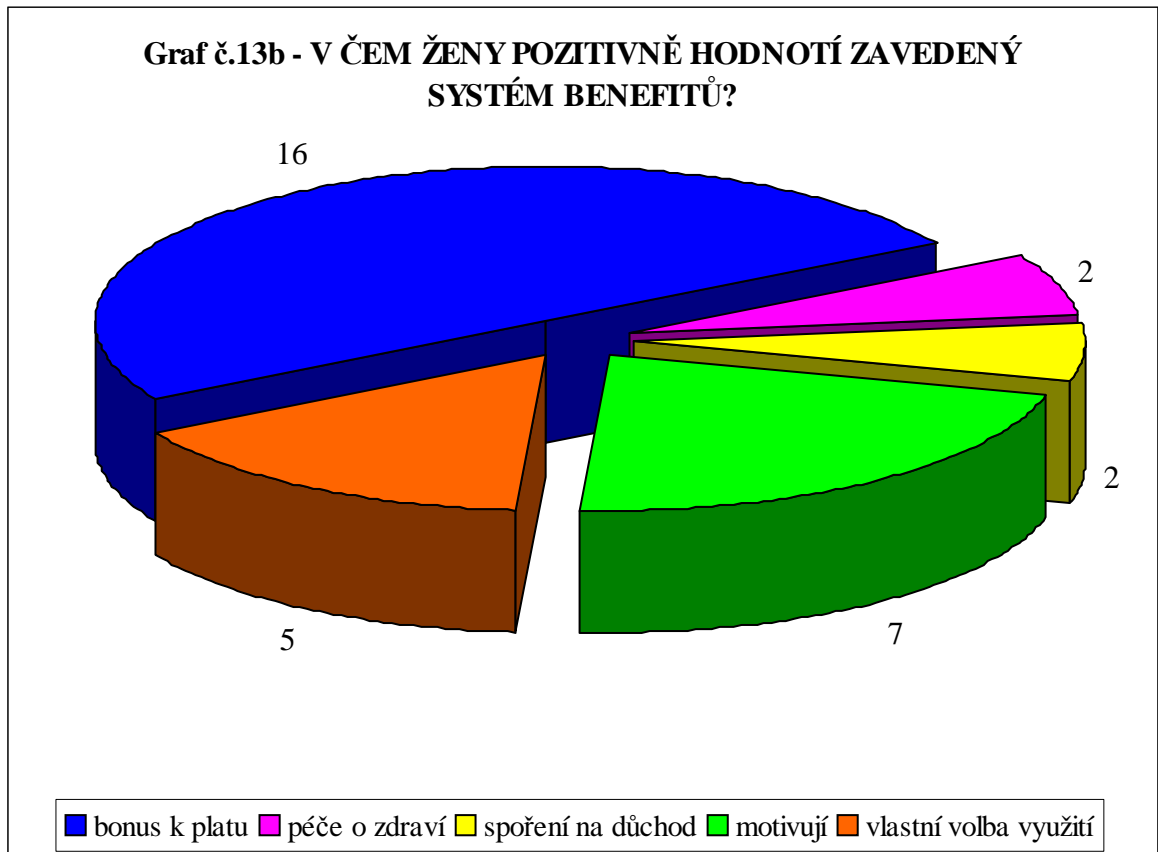
Graf č. 11b znázorňuje vlastní odpovědi zúčastněných žen na otázku, co nejvíce oceňují na uplatňování standardu IIP. U vlastních odpovědí žen vzniklo šest kategorií, které byly velmi podobné s těmi mužskými. Hlavním rozdílem ve srovnání ženských a mužských odpovědí byl fakt, že ženy nejvíce oceňují možnost vzdělávání a až následně zaměstnanecké benefity spolu s projevenou vlastní snahou zaměstnavatele. Tímto zjištěním jsem došla ke stejným údajům, jako v případě grafů 10a a 10b. Ojedinelou odpovědí, která se u mužů nevyskytla, byla nabídka dodatečné dovolené, kterou ženy nezapomněly ocenit.



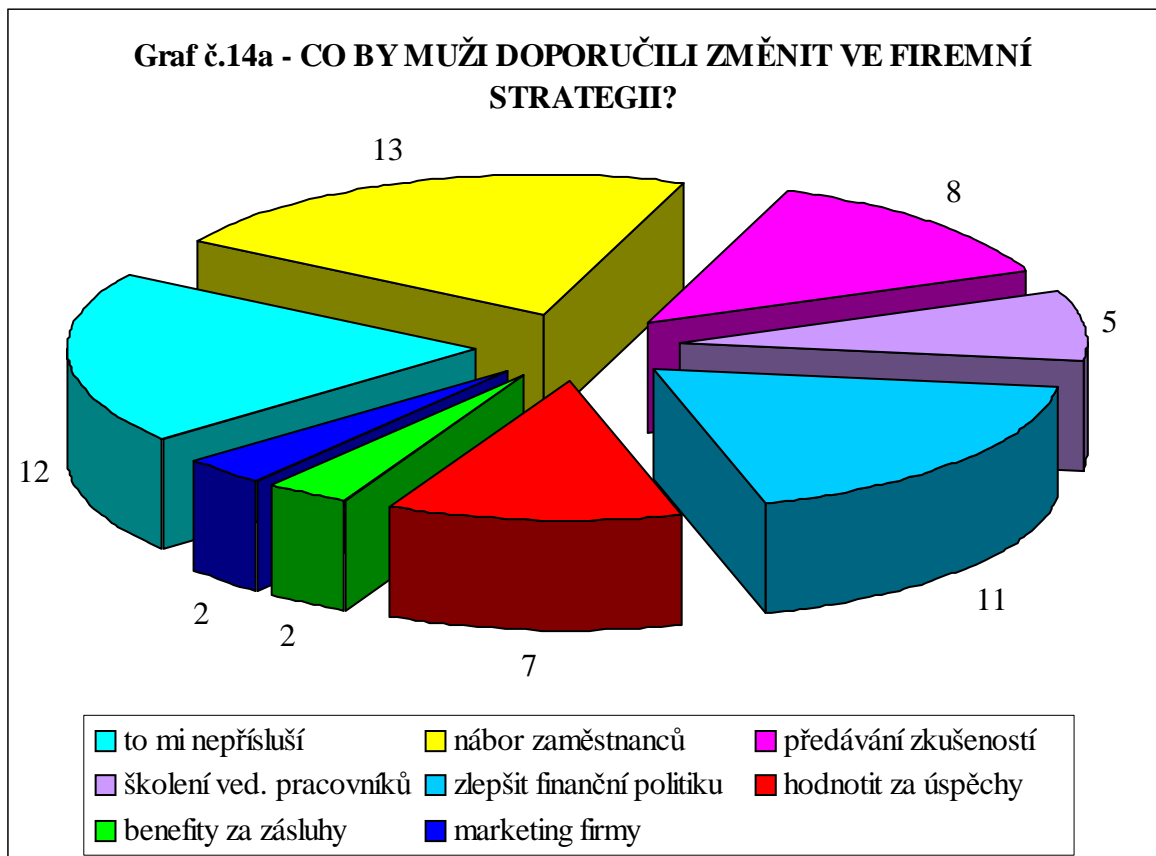
Na otázku, co účastníci muži postrádají ve firemní strategii svého zaměstnavatele, odpovídá graf č. 12a. Možnost vlastní odpovědi poskytla respondentům příležitost k vyjádření vlastních nápadů, přesto muži nejpočetněji odpověděli, že nic nepostrádají. Vlastní invenci lze vidět až už dalších možnostech, kam spadá odborné vzdělávání, hodnocení za dosažené úspěchy, intenzivní nábor mladých pracovníků či komunikace. Pouze jeden muž uvedl, že mu chybí osobnosti u pracovníků ve vedoucích pozicích, což potvrzuje, že současní vedoucí pracovníci v podniku jsou ostatními pracovníky považováni za vhodně vybrané lídry.



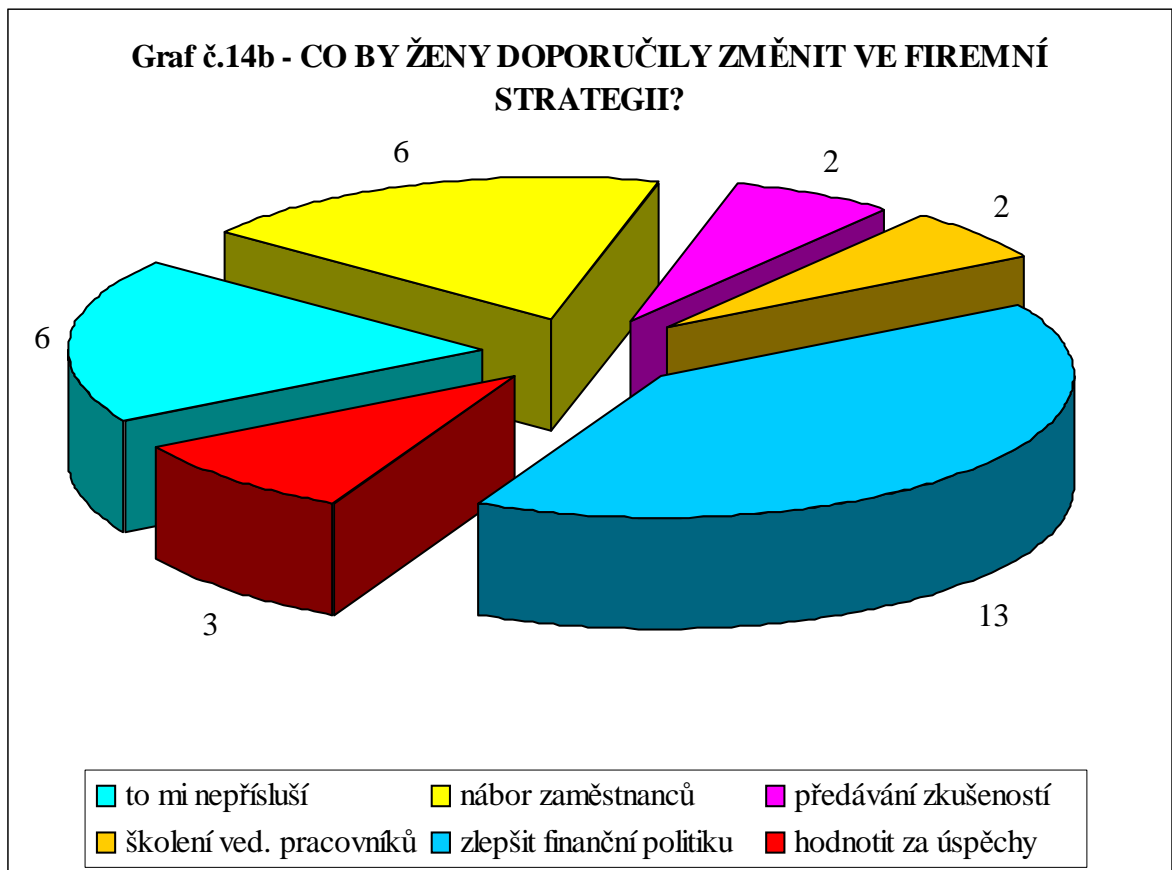
Graf č. 13a se týká zavedeného systému benefitů, konkrétně jeho ohodnocení zúčastněnými muži. Muži převážně systém zaměstnaneckých benefitů hodnotí jako příjemný bonus ke stálému platu. Současně se jim líbí, že benefity mohou využít na péči o své zdraví, spoření na důchod či jako přilepšení na dovolenou. Benefity ale také ohodnocují jako prostředek, kterým je jejich zaměstnavatel motivuje, jako prvek, který zvyšuje prestiž firmy. Dále muži oceňují možnost vlastní volby využití těchto benefitů, kdy si každý pracovník sám dle svého uvážení určí, na jakou volnočasovou aktivitu je použije.



Graf č. 13a se týká zavedeného systému benefitů, konkrétně jeho ohodnocení zúčastněnými ženami. U vlastních odpovědí žen se nevyskytla taková velká rozmanitost, a proto vzniklo pět kategorií odpovědí. Ženy, stejně jako muži, převážně systém zaměstnaneckých benefitů hodnotí jako příjemný bonus ke stálému platu. Současně benefity hodnotí jako motivační faktor a líbí se jim možnost vlastní volby jejich využití. Méně početné skupiny vyplynuly z pojetí benefitů, jakožto prostředku péče o zdraví a spoření na důchod.



Graf č.14a prezentuje zúčastněnými muži doporučené změny ve firemní strategii. U této otázky bylo nutné, aby respondenti využili svoji nápaditost. Muži nejčteněji doporučovali zaměřit se na nábor mladých a perspektivních pracovníků. Následovala doporučení: zlepšit finanční politiku podniku ve smyslu nabídnout motivující plat mladým i zkušeným pracovníkům, zaměřit se na předávání zkušeností starších pracovníků směrem k mladým za účelem výchovy nové generace, hodnotit za dosažené úspěchy, pravidelně školit vedoucí pracovníky, aby efektivně vedli pracovní skupiny, zdokonalit marketing firmy a jako poslední navrhnout čerpání benefitů s cílem diferenciací z hlediska jejich zásluhovosti.



Graf č.14b prezentuje zúčastněnými ženami doporučené změny ve firemní strategii. Vzniklých kategorií je méně než v případě mužských odpovědí, ale i přesto se tyto kategorie s těmi mužskými shodují, jen se opět liší četností odpovědí. Ženy nejčastěji doporučovaly zaměřit se na vylepšení finanční politiky podniku ve smyslu nabídnout motivující plat mladým i zkušeným pracovníkům. U grafů 14a i 14b jsou zaměstnanci navrhovány změny, které by se měly projevit ve firemní strategii jejich zaměstnavatele, přitom doporučované změny jsou totožné a aktivitami popisovanými v Akčním plánu podniku (kapitola 2.5.2), které jsou uvedené do praxe. Tento fakt může svědčit o tom, že pracovníci podniku nejsou dostatečně informováni o firemní strategii, a tudíž neví, co je její náplní. Nebo zaměstnanci v praxi tyto aktivity nevnímají a v tom případě by mělo dojít ke změně uvádění těchto aktivit do praxe, tak aby měly vliv na samotné zaměstnance.

3.9.2 Rozhovory

U rozhovorů jsem v první řadě provedla jejich transkripci, jelikož byly se souhlasem zúčastněných původně nahrané na diktafonu. Dále jsem rozhovory vyhodnotila komplexně a zaměřila jsem se především na podobnost odpovědí u stejných otázek, která ukazuje totožné chápání a vnímání zkoumané oblasti.

3.9.2.1 *Transkripce rozhovorů*

MUŽ A

1.) Jak dlouho pracujete v Centroprojektu?

Ve firmě pracuji 11 let.

2.) Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici?

Jako vedoucí pracuji zhruba 4 roky.

3.) Začal jste pracovat ve vedoucí pozici až po zavedení standardu IIP?

Ne, postupem času jsem, po získání určité praxe, dostával více prostoru, zaučoval jsem nové pracovníky a předával jsem jim své zkušenosti. Jako celá divize jsme získali mnoho velkých zakázek, proto byla potřeba rozšiřovat tým, abychom zvládli to kvantum práce, a tak jsem si postupně, samozřejmě ve spolupráci s mým přímým vedoucím, vytvořil vlastní tým a stal jsem se jeho vedoucím. Někteří členové týmu odešli do jiných firem, jiní zůstali. V posledních dvou letech funguje tým téměř bez jakýchkoliv personálních změn.

4.) Kolik lidí řídíte ve své pracovní skupině?

Ve své pracovní skupině řídím a koordinuji práci pěti pracovníků na stálý pracovní poměr a dále zhruba deset pracovníků, kteří s naší firmou spolupracují nárazově na živnostenský list.

5.) Jakým způsobem motivujete podřízené k lepší efektivitě práce?

Co se týká motivace, tak já moc velkou pravomoc nemám, nerozhoduji o té nejúčinnější motivaci, tedy penězích, tak zbývá jen slovní pochvala a zmínění se řediteli, že ten či onen by si zasloužil prémie.

6.) *Jaký styl řízení ve své práci praktikujete a proč?*

Já rozhodně nepatřím mezi ty, kteří jsou schopni jen řvát, nadávat, lhát do očí podle toho jak potřebuji, mazat med kolem pusy a podobně. Jsem spíš člověk, který se vždy snaží dohodnout, vyslechnu si názory obou stran a snažím se najít správnou cestu. Zároveň ale v případech, kdy mě člověk opravdu naštvě, že například nesplní v termínu požadovaný úkol a tato situace se opakuje, musím být přísný, třeba i zvýším hlas a řeknu člověku, co se mi nelíbí. Rozhodně nejsem splachovací. Z popsaných stylů vedení (viz. Příloha PII) bych se tedy přiřadil k demokratickému stylu v kombinaci s participativním stylem.

7.) *Co si myslíte o tzv. delegování? Využíváte ho v pracovním procesu?*

Delegování určitě v pracovním procesu využívám. Podle mého názoru je to efektivní způsob, kterým rozdělím práci mezi svou pracovní skupinu, předám jednotlivcům zodpovědnost, ti ví, že do nich vkládám důvěru a při mém vzdáleném dohledu na danou situaci docílíme tíženého výsledku.

8.) *Jaký dopad má uplatňování standardu IIP na Vaši práci?*

Konkrétně na moji práci to nemá dopad skoro žádný. Pozitivem určitě je, že díky standardu máme možnost se vzdělávat a tak zvyšujeme svoji odbornost, což má pak dopad na výkony naší pracovní skupiny. Další věci jsou hodnotící pohovory, které jednou za rok vedeme se svými podřízenými a následně je předáváme vyššímu vedení společnosti. Zatím jsem jim ale nepřišel na chuť. Moc nechápu jejich praktický význam, pro mě je to spíše administrativa navíc.

9.) *Co Vám přijetí standardu IIP přineslo?*

Já osobně, jsem rád za benefity. Je to pro mě přilepšení ke stálému platu, které si rozvrhnu podle svého uvážení, zajdu si na masáže, do lékárny nebo fitness centra. Určitě je to příjemná změna.

10.) *Co nejvíce oceňujete na začlenění standardu IIP do firemní strategie?*

Možnost využívání jazykových kurzů, i když zrovna já doplácím na časovou tíseň kvůli pracovním schůzkám, kontrolním dnům na stavbách nebo služebním cestám, a tak jsem to vzdal. Potom jsou to různá počítačová školení, manažerské kurzy a podobně. Dalo by se to shrnout do pojmu vzdělávání.

11.) Co postrádáte v uplatňování standardu IIP?

Komplexně ve firmě mi chybí výchova mladých perspektivních pracovníků, kteří by měli za tu spoustu důchodců, kteří zde pracují, převzít žezlo. Snad ještě není pozdě, aby se tak stalo a abychom nemuseli řešit generační problém.

12.) Co byste doporučil změnit v oblasti práce s lidmi?

Není to má náplň práce zabývat se oblastí práce s lidmi, proto to nechávám na lidech povoláních. Jediné, co mě napadá je to, že bych doporučil zapracovat na systému odměňování. Finančně odměnit za dobře odvedenou práci či úkol, ne jen za tituly pře jménem i za jménem nebo za počet odpracovaných let ve firmě

13.) Kolik je Vám let?

Je mi 35 let.

14.) V jak velikém městě či obci bydlíte?

Původem jsem ze Zlína, ale před 15 lety jsem se přizemil na vesnici blízko Zlína, která má odhaduji tak 500 obyvatel.

15.) Jaký je Váš rodinný stav?

Jsem ženatý a mám 2 děti.

MUŽ B**1.) Jak dlouho pracujete v Centropjektu?**

10 let

2.) Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici?

3 roky

3.) Začal jste pracovat ve vedoucí pozici až po zavedení standardu IIP?

Ne, pracoval jsem v ní už dříve. Po získání několikaleté praxe v oboru mi můj nadřízený dal důvěru a svěřil mi pracovní skupinu projekčního oddělení.

4.) Kolik lidí řídíte ve své pracovní skupině?

Ve své skupině kromě sebe řídím ještě 3 projektanty.

5.) Jakým způsobem motivujete podřízené k lepší efektivitě práce?

Nemám v kompetenci rozdávat finanční ohodnocení, takže se to svým podřízeným snažím vynahradit osobním přístupem, autoritou a popřípadě přímluvou v době prémieho měsíce u našeho společného nadřízeného.

6.) Jaký styl řízení ve své práci praktikujete a proč?

Snažím se praktikovat osobní přístup ke každému podřízenému. I přesto, že sám jsem hodně pracovní vytížený, je mou zásadou najít si na podřízeného tolik času, kolik právě potřebuje. Debaty chápu, jako prostor pro názory všech zúčastněných, proto si myslím, že zastávám demokratický styl vedení, ale při důležitých rozhodnutích nesu plnou zodpovědnost já, takže se může někdy stát, že můj přístup může být brán jako autoritativní.

8.) Jaký dopad má uplatňování standardu IIP na Vaši práci?

Nedá se říct, že by to mělo nějaký jasně specifikovatelný dopad. Samozřejmě se zvyšuje vzdělanost a dovednosti moje i mého týmu.

9.) Co Vám přijetí standardu IIP přineslo?

Já jsem se zúčastnil několika manažerských kurzů a také aktivně využívám možnost firemní angličtiny.

10.) Co nejvíce oceňujete na začlenění standardu IIP do firemní strategie?

Oceňuji hlavně jednodušší přístup k různým způsobům průběžného vzdělávání se ve vlastním oboru, jako jsou například manažerské a jiné kurzy, počítačové kurzy, firemní angličtina a v neposlední řadě zavedení benefitů.

11.) Co postrádáte v uplatňování standardu IIP?

Nejsem si přesně vědom, jaké by mohly být další možnosti, ale dá se říci, že nijak nepozorují zvýšení zájmu o nábor mladé generace. Naše divize je výjimkou celého podniku, protože u nás máme mladý kolektiv. Ale v globále se mi zdá, že osazenstvo firmy spíše stárne a tento fakt se nijak intenzivně neřeší.

12.) Co byste doporučil změnit v oblasti práce s lidmi?

Když budu brát v potaz naši divizi a zkušenosti z praxe, tak bych určitě lépe vysvětlil všem zaměstnancům, co je jejich náplň práce, kde končí a začínají jejich pravomoci a kde jejich

odpovědnost. Zkrátka bych lépe rozdělil pracovní povinnosti a jasně specifikoval, kdo za co odpovídá.

13.) *Kolik je Vám let?*

30

14.) *V jak velkém městě či obci bydlíte?*

Bydlím ve Zlíně a ten má počet obyvatel asi 90 tisíc? Nevím přesně.

15.) *Jaký je Váš rodinný stav?*

Zatím jsem svobodný.

MUŽ C

1.) *Jak dlouho pracujete v Centroprojektu?*

Ve firmě už pracuji 13let.

2.) *Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici?*

Jako vedoucí pracovník působím 2 roky.

3.) *Začal jste pracovat ve vedoucí pozici až po zavedení standardu IIP?*

Ne, nemá to souvislost s IIP. Je to závislé na mé délce práce ve firmě, odváděných kvalitních výkonech, získaných praktických zkušenostech a loajálnosti.

4.) *Kolik lidí řídíte ve své pracovní skupině?*

Do mé skupiny spadají 3 pracovníci.

5.) *Jakým způsobem motivujete podřízené k lepší efektivitě práce?*

No já, i přestože jsem vedoucí pracovník, se nepodílím na rozdělování finančních odměn, což je podle mě ta nejlepší motivace. Proto svou pracovní skupinu motivuji především dobrým slovem, pochvalou a oni zároveň vědí, že když budou plnit své pracovní povinnosti tak, jak mají, přimluví se za ně v prémieovém měsíci u našeho ředitele.

6.) *Jaký styl řízení ve své práci praktikujete a proč?*

Myslím si, že jsem rozený klidšas. V konfliktech rozhodně nezvyšuji hlas, spíše nechám protistranu se vymluvit a po uklidnění situace hledám i s protistranou východisko přijatelné

pro obě strany. Jestliže si mám vybrat z nabízených variant (viz. Příloha PII), tak využívám demokratický styl vedení. Názory podřízených určitě vítám, беру je v potaz. Preferuji přijít na společné východisko, než něco striktně nařizovat.

7.) Co si myslíte o tzv. delegování? Využíváte ho v pracovním procesu?

Delegování využívám už dlouho, aniž jsem dříve věděl, že tento způsob přerozdělení úkolů a povinností, je tak uznávanou manažerskou dovedností. Dal jsem spíše na svůj cit. Úkoly mezi podřízené rozdělím, vysvětlím jim situaci, co se od nich očekává, sdělím jim termín a nechám je pracovat. V případě, že potřebují, jsem jejich pravá ruka a z povzdálí je průběžně dozoruji, aby byla práce odvedená. Dalo by se to s nadsázkou přirovnat k výchově dítěte, které něco učíte, vkládáte do něj naději a dohlížíte na něj.

8.) Jaký dopad má uplatňování standardu IIP na Vaši práci?

Určitě pozitivní, cítím zájem o moji osobu i o moji pracovní skupinu. Vedení se zajímá o naše působení, práci a investuje do nás a to nám dává pocit sounáležitosti s firmou. Prostě víme, že jsme její součástí a ne jen nějakými postradatelnými zaměstnanci.

9.) Co Vám přijetí standardu IIP přineslo?

Větší kontakt se svými podřízenými a vlastně i s vedením podniku, zlepšila se zpětná vazba a celkově komunikace a přístup k informacím a organizačním záležitostem.

10.) Co nejvíce oceňujete na začlenění standardu IIP do firemní strategie?

Tak to je určitě možnost pravidelného vzdělávání pro všechny pracovníky a přijetí benefitů ve formě poukázek, které můžu následně použít, na co chci nebo na co konkrétně potřebuji, můžu za ně dceři v lékárně koupit vitamíny nebo jí přispět na speciální ortopedickou obuv a to je pak příjemné ušetření.

11.) Co postrádáte v uplatňování standardu IIP?

V tuto chvíli mě nic nenapadá, z této strany jsem nad standardem nepřemýšlel. Důležité jsou pro mě pozitiva, které přinesl a za to jsem vděčný.

12.) Co byste doporučil změnit v oblasti práce s lidmi?

Nejde o změnu, spíše o takový nápad. Možná by nebylo zlé, kdyby se pod záštitou firmy podnikaly společné stmelovací akce. Třeba několikadenní pobyty v přírodě, stanování nebo sjíždění řeky. Myslím, že tyto akce by stmelily kolektivy a pomohly adaptaci nových pra-

covníků. Výsledkem by byla lepší spolupráce v pracovních skupinách a tím pádem odvádění kvalitnějších pracovních výkonů. Četl jsem, že v některých firmách to funguje, těžko říct, zda je to pro naši firmu reálné.

13.) Kolik je Vám let?

31

14.) V jak velikém městě či obci bydlíte?

Bydlím ve Zlíně, velikost přesně nevím, zhruba 80 – 90 tisíc obyvatel.

15.) Jaký je Váš rodinný stav?

Jsem ženatý.

3.9.2.2 Vyhodnocení rozhovorů

Všichni tři zúčastnění pracují v Centropjektu přibližně stejně dlouhou dobu 10,11 a 13 let, což po zprůměrování činí 11,3 let činnosti ve firmě. Tento fakt ukazuje, že tito pracovníci jsou stálí, spokojení ve stávajícím zaměstnání a loajální vůči svému zaměstnavateli. Stejná podobnost se vyskytla u počtu odpracovaných let ve vedoucí pozici a u počtu podřízených pracovníků ve svěřené skupině. Délka 4, 3 a 2 roky ukazuje průměrnou dobu práce ve vedoucí funkci 3 roky a počet 3, 3 a 5 pracovníků prezentuje průměrný počet 3,6 pracovníků v jedné pracovní skupině.

Každý ze zúčastněných začal pracovat ve vedoucí pozici dříve, než proběhla certifikace IIP, tudíž certifikace IIP neměla na dosažení dotyčného do vedoucí funkce žádný vliv. Ze získaných odpovědí vyplývá, že důvodem jmenování do vedoucího postavení byla délka odpracovaných let ve firmě, získání praktických zkušeností, pravidelné odvádění kvalitních pracovních výsledků a loajálnost vůči zaměstnavateli.

Za nejlepší motivaci totožně všichni tři respondenti považují finanční ohodnocení nad rámec sjednaného pravidelného platu, avšak kompetence ani jednoho z nich nedovolují o této věci rozhodovat. Přesto se shodují, že v případě, kdy po zvážení usoudí, že by si jejich podřízený zasloužil danou prémiovou odměnu, snaží se situaci finančního odměňování ovlivnit a to tak, že konzultují celou věc s ředitelem jejich oddělení a vyzvednou výkony daného pracovníka.

Praktikované styly řízení zúčastněných vedoucích pracovníků se liší v závislosti na jejich povahových vlastnostech a temperamentu. V případě klidného temperamentu muže C je využíváno demokratického stylu vedení. U dominantnějších temperamentů mužů A i B je demokratický styl vedení doplněný o prvky autority a participace. Podstatným výsledkem je, že ani jeden z uplatňovaných stylů není nevhodný či špatný. Naopak jsou to náležitě zvolené řídicí styly zkombinované s lidským přístupem k podřízeným, ochotou diskutovat a respektováním názorů členů pracovní skupiny.

Delegování všichni tři účastníci rozhovoru aktivně používají a považují ho za efektivní manažerskou dovednost, kterou organizují, rozdělují práci ve skupině a usnadňují si tak vlastní práci. Do podřízených tak vkládají důvěru, zapojí je tím do problému a ti pak mají pocit sounáležitosti s děním v podniku. Muž C dokonce originálně o delegování tvrdí: „Dalo by se to s nadsázkou přirovnat k výchově dítěte, které něco učíte, vkládáte do něj naději a dohlížíte na něj“. Z těchto odpovědí jednoznačně vyplývá závěr, že delegování je užitečnou manažerskou schopností, která je často využívána při vedení skupin, ať už záměrně na základě nastudované odborné literatury či účasti na manažerském kurzu nebo nevědomky na podstatě lidského citu a taktu.

Dopad uplatňování standardu IIP na práci vedoucích pracovníků vnímají zúčastnění částečně rozlišně. Muž A i muž B se shodují v tom, že cítí dopad uplatňování standardu v možnostech průběžného se vzdělávání, čímž se zvyšuje jejich odbornost i odbornost pracovních skupin a to pak následně pozitivně ovlivňuje kvalitu odvedené práce. Na otázku tyto respondenti odpověděli čistě prakticky, podle toho, co díky certifikaci získali, tedy vzdělávání. Muž C vnímá dopad certifikace pozitivně a to proto, že se nyní cítí být právoplatným členem podniku, o jehož působení a práci i o výkony celého jeho týmu se zajímá vedení firmy, které ho podporuje. Není pro podnik pouze jeden z mnoha. Muže C tedy spíše ovlivnil psychologický aspekt uplatňování standardu IIP a to sounáležitost s děním v podniku.

Přínos v přijetí Standardu každý z respondentů vnímá odlišně. Muž A přínos standardu spatřuje v zavedení benefitů, jakožto přilepšení ke stálému platu, které si rozvrhne a využije dle svého uvážení. Muž B jako přínos standardu chápe možnost účastnit se manažerských kurzů a hodin firemní angličtiny. Muž C jako přínos standardu posoudil zlepšení kontaktu mezi podřízenými a nadřízenými, zpětné vazby, celkové komunikace v podniku a informovanosti. I přesto, že účastníci rozhovoru odpovídali rozdílně, podstatným zjištěním

je, že vedoucí pracovníci skutečně v praxi vnímají klady Standardu, a tudíž lze vyvodit, že je teoretická myšlenka Standardu prakticky vnímána a promítá se do pracovního procesu.

Nejvíce na začlenění standardu do firemní strategie podniku všichni zúčastnění jednoznačně oceňují možnost průběžného a pravidelného vzdělávání, ať už se jedná o firemní hodiny angličtiny, manažerské kurzy či počítačové kurzy. V druhém pořadí byly souhlasně oceněny benefity, které jsou zaměstnancům distribuovány ve formě poukázek v jednotné hodnotě pro všechny, kdy si následně každý jednotlivec zvolí, jak s nimi naloží. Variant pro využití těchto benefičních poukázek je mnoho, záleží na způsobu trávení volného času každého zaměstnance.

Co respondenti postrádají v uplatňování standardu IIP, zjistily odpovědi na otázku č. 11. Muži A i muži B chybí intenzivní řešení náboru mladé generace. Popisují stav, který naznačuje, že podnik generačně spíše stárne a vyhledáváním a přijetím mladých, nových zaměstnanců by se mohlo předejít generační krizi, která zatím nehrozí, ale mohla by nastat, jestliže se situace nezačne řešit. Zjištěné informace představují nutnost řešení tématu náboru mladé generace pracovníků, což by měl být zásadní úkol pro vedení společnosti. Zároveň zjištěná fakta značí zájem o bezproblémový chod společnosti ze strany Muže A i muže B, což svědčí o jejich zainteresovanosti a loajálnosti. Muž C se zabývá pozitivní stránkou Standardu, tedy tím, co mu Standard přinesl a za to je svému zaměstnavateli vděčný.

Poslední otázky se zúčastnění respondenti zhostili zodpovědně a originálně doporučili různé možnosti změn v oblasti práce s lidmi. Muž A by doporučil více rozvinout systém odměňování, tak aby se do výše platu pracovníka promítala především dobře odvedná práce a ne získané odborné tituly či dlouholeté působení v organizaci. Muž B navrhl zdokonalit systém organizace práce, tak aby každý pracovník znal svoji náplň práce, povinnosti, kompetence a za to zodpovídal. Muž C nenastínil žádnou změnu, naopak přišel s vlastní invencí, kdy prezentoval nápad podnikat pod záštitou podniku zaměstnanecké stmelovací akce, které pomohou zlepšit vztahy v pracovních skupinách, tím se vylepší spolupráce v týmu, což se následně projeví na kvalitnějších výkonech celé společnosti. Z navrhovaných změn prvních dvou účastníků rozhovoru lze usoudit, že právě ve zmiňovaných systémech cítí slabé místo podniku, popřípadě mají špatnou zkušenost s těmi současnými, fungujícími systémy odměňování a organizace práce. Těmto návrhům by určitě mělo vedení společnosti věnovat pozornost. Vzhledem k tomu, že vedení podniku své zaměstnance chápe jako svoji největší zbraň v boji s konkurencí, je nutné vyslyšet jejich připomínky a řešit je směrem ke

zdokonalení. Návrh muže C je opravdu nápaditý a stojí za zvážení. Jeho realizace bude souviset s finanční náročností těchto stmelovacích akcí a na ochotě zaměstnavatele se tomuto tématu věnovat.

3.9.3 Porovnání výsledků vyhodnocení

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynuly velmi podobné výsledky jako u dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci, což jen dokládá, že vnímání lidí není ovlivněno zastávanou pracovní funkcí v podniku a že získaná data z dotazníkového šetření se s informacemi získanými rozhovory navzájem doplňují. U zaměstnanců bylo zjištěno, že o standardu IIP mají základní informace, umí pojmenovat jeho základní myšlenku a především, že si jsou vědomi přínosů, které jim zavedení certifikace přineslo a že tyto přínosy současně v každodenním pracovním procesu vnímají. Nejvíce pozitivně hodnocenou oblastí bylo zavedení nefinančního systému odměňování, ale zároveň bylo zjištěno, že si pracovníci váží možnosti průběžného vzdělávání, díky které si zvyšují svoji odbornost a kvalifikaci. Zaměstnanci také vnímají standard jako prostředek, kterým je jejich zaměstnavatel motivuje a který zajistil zlepšení vnitropodnikové komunikace, což je zásadní zjištění, které říká, že Standard prakticky plní své předpoklady. Výše uvedené pozitivní vnímání zaměstnanců podniku naznačuje silné stránky standardu IIP. Ve výzkumném šetření byly zároveň zahrnuty otázky zaměřující se na hledání slabých stránek standardu IIP. Nedostatky zaměstnanci spatřují v systému hodnocení jednotlivých pracovníků a v nedostatečném náboru mladých pracovníků a jejich udržení si v podniku. Současně byly empirickým zkoumáním naznačeny oblasti, které by bylo z hlediska zaměstnanců vhodné změnit či upravit, tak aby došlo ke zlepšení firemní strategie. Změnu by pracovníci uvítali v oblasti finanční politiky a hodnocení pracovníků, náboru mladých pracovníků a předávání zkušeností těmto mladým pracovníkům. V rozhovorech se jeho část zabývala zjišťováním informací o vedoucím pracovníkovi, délce zastávané funkce ve vedoucí pozici, velikosti příslušné pracovní skupiny, způsobu praktikované motivace, stylu řízení a práce. Těmito cílevýhodnými otázkami byla získána uspokojivá fakta, která prezentují vhodnost zúčastněných mužů pro vedoucí pozici z hlediska využívání manažerských schopností.

ZÁVĚR

Když jsem se začala zabývat tematikou standardu „Investors In People“ a pročítala jsem odbornou literaturu o psychologii řízení a psychologii práce, usoudila jsem, že myšlenka Standardu v podstatě vychází z psychologie řízení a z psychologie práce. Vzhledem k tomu, že díky zavedení Standardu se podniky věnují svým lidským zdrojům, předpokládala jsem, že zjišťované postoje zaměstnanců ke Standardu budou mít pozitivní charakter. Tento předpoklad se mi podle prezentovaných výsledků výzkumného šetření potvrdil a jsem velmi ráda, že pracovníci firmy Centroprojekt a.s. v každodenním pracovním procesu vnímají uplatňování zásad Standardu. Díky tomu jsem totiž zjistila, že se investice zaměstnavatele opravdu dostane až k zaměstnancům a že naplňování podstaty Standardu má svůj smysl. Tento vyzkoumaný fakt je hodnotným zjištěním, jak pro společnost Centroprojekt a.s., která se tak ujistila o praktických dopadech Standardu, tak pro ostatní podniky, které o zavedení standardu „Investors In People“ teprve přemýšlejí. Věřím, že jsem tímto zjištěním naplnila stanovený cíl své diplomové práce.

Současně jsem předpokládala, že Standard, i přes svá výzkumem podložená pozitiva, není naprosto dokonalým prostředkem péče o zaměstnance a to z toho důvod, že by tak musel být ohodnocen všemi pracovníky podniku, což je prakticky nemožný cíl. Každý pracovník, člověk je osobnost, které vyhovuje jiný způsob navržené péče o zaměstnance než té druhé. Proto jsem si ve výzkumném šetření vytvořila půdu pro hledání cest, které mohou vést ke zdokonalení Standardu společnosti Centroprojekt a.s. Oceňuji, že se pracovníci neostýchali projevit své vlastní názory a že se k otázkám týkajících se firemní strategie postavili zodpovědně. Vlastními odpověďmi zúčastněných pracovníků byly z jejich hlediska pojmenovány nedokonalé oblasti firemní strategie organizace a byly navrženy možnosti vývoje personální strategie podniku. Zjištěné údaje prezentované ve vyhodnocení výzkumného šetření tak opravdu mohou napomoci ke zlepšení vedení podniku. Věřím, že tato fakta budou praktickým přínosem pro společnost Centroprojekt a.s., která touto cestou získala cennou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Kdo jiný by měl být činitelem změn, než samotní zaměstnanci, kterých se uplatňování Standardu v praxi přímo dotýká.

Závěrem se dá shrnout, že jsem prostřednictvím své diplomové práce zjistila, jak pracovníci podniku Centroprojekt a.s. vnímají novou personální strategii uplatňovanou standardem „Investors In People“ a jak by tuto strategii z jejich pohledu zdokonalili. Naplnila jsem tak svůj cíl, který jsem si na počátku tvorby diplomové práce určila, a to je pro mne uspokojivý.

jící výsledek. Díky tomu jsem se rozhodla, že společnosti Centroprojekt a.s. věnuji jeden výtisk své diplomové práce, kterou doufám bude vedení podniku považovat za praktický přínos.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [3] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [4] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [5] JEŠINOVÁ, L. *Investors in People – význam, možnosti a limity jeho zavedení v českých podnicích*. Brno: Fakulta sociálních studií, 2007. 85 s.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. *Encyklopedický slovník*. 1.vyd. Praha: Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.
- [7] KLEIN, H. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- [8] PAVLIŠOVÁ, M. *Proč IIP?* [online]. [cit. 14.4.2009]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.czechinvest.org/iip>>.
- [9] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3.vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [10] ŠTĚPANÍK, J., KOHOUTEK R. *Psychologie práce a řízení*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [11] THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI a.s., 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
ČR	Česká republika.
IIP	Investors In People.
př.	Příklad.
tzn.	To znamená.
tzv.	Tak zvaný.
str.	Strana.
viz.	Lze vidět.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Složky manažerských schopností.....	19
Obr. 2. Hlavní principy IIP a jejich vzájemný vztah.....	25

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Tabulka respondentů dotazníkového šetření.....	38
Graf č. 1 – Počty zúčastněných pracovníků a návratnosti jejich odpovědí.....	39
Graf č. 2 – Věkové kategorie zúčastněných pracovníků.....	40
Graf č. 3 – Místo bydliště zúčastněných pracovníků.....	41
Graf č. 4 – Kategorie délky odpracovaných let zúčastněných pracovníků ve firmě Centroprojekt.....	42
Graf č. 5 – Kategorie průměrného měsíčního výdělku zúčastněných pracovníků.....	43
Graf č. 6 – Kdy Váš zaměstnavatel získal certifikaci IIP?.....	44
Graf č. 7 – Co podle Vás znamená standard IIP?.....	45
Graf č. 8a – Jaký dopad má zavedení standardu IIP na Vaši práci?.....	46
Graf č. 8b – V čem muži vnímají pozitivní dopad zavedení IIP?.....	47
Graf č. 8c – V čem ženy vnímají pozitivní dopad zavedení IIP?.....	48
Graf č. 9a – Jak se po přijetí standardu IIP změnilo postoj k Vašemu zaměstnavateli?....	49
Graf č. 9b – V čem muži vnímají pozitivní změnu postojů k jejich zaměstnavateli po zavedení standardu IIP?.....	50
Graf č. 9c – V čem ženy vnímají pozitivní změnu postojů k jejich zaměstnavateli po zavedení standardu IIP?.....	51
Graf č. 10a – Co mužům přijetí Standardu přineslo?.....	52
Graf č. 10b – Co ženám přijetí Standardu přineslo?.....	53
Graf č. 11a – Co nejvíce muži oceňují na uplatňování standardu IIP?.....	54
Graf č. 11b – Co nejvíce ženy oceňují na uplatňování standardu IIP?.....	55
Graf č. 12a – Co muži postrádají v personální strategii svého zaměstnavatele?.....	56
Graf č. 12b – Co ženy postrádají v personální strategii svého zaměstnavatele?	57
Graf č. 13a – V čem muži pozitivně hodnotí zavedený systém benefitů?.....	58
Graf č. 13b – V čem ženy pozitivně hodnotí zavedený systém benefitů?.....	59

Graf č. 14a – Co by muži doporučili změnit ve firemní strategii?.....	60
Graf č. 14b – Co by ženy doporučily změnit ve firemní strategii?.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P II: Otázky do rozhovoru s vedoucími pracovníky

Příloha P III: Průvodní dopis k dotazníku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

1.) Jak dlouho pracujete v Centroprojektu?

.....

2.) Kdy Váš zaměstnavatel získal certifikaci IIP?

- a) od počátku r. 2007
- b) od poloviny r. 2007
- c) od počátku r. 2008
- d) od poloviny r. 2008
- e) nevím

3.) Co podle Vás znamená standard IIP?

- a) Nástroj, díky kterému se zaměstnavatelé intenzivně věnují řízení a rozvoji lidských zdrojů.
- b) Nástroj, díky kterému zaměstnavatelé získávají dotace z evropských fondů.
- c) Nástroj, díky kterému zaměstnavatelé získávají certifikáty ISO.
- d) vlastní odpověď.....

.....

e) nevím

4.) Jaký dopad má zavedení standardu IIP na Vaši práci?

- a) pozitivní, proč?.....
- b) žádný, proč?.....
- c) negativní, proč?.....
- d) nevím

5.) Jak se po přijetí standardu IIP změnilo postoj k Vašemu zaměstnavateli?

- a) k lepšímu, proč?.....
-

b) nezměnily, proč?.....
.....

c) k horšímu, proč?.....
.....

d) nevím

6.) Co Vám přijetí standardu přineslo?

vlastní odpověď.....
.....
.....

7.) Co nejvíce oceňujete na uplatňování standardu IIP?

vlastní odpověď.....
.....
.....

8.) Co postrádáte v nové personální strategii podniku?

vlastní odpověď.....
.....
.....

9.) Jako jedna z výhod zavedení standardu IIP jsou zaměstnanecké benefity, jak je hodnotíte?

a) pozitivně, proč?.....
.....

b) nevím

c) negativně, proč?.....
.....

10.) Co byste doporučil (a) změnit ve firemní strategii Vašeho zaměstnavatele?

vlastní odpověď.....

.....
.....
11.) Jste?

a) muž

b) žena

12.) Kolik je Vám let?

a) 18 – 30

d) 50 – 60

b) 30 – 40

e) 60 – 70

c) 40 – 50

f) více než 70

13.) Bydlíte v?

a) Zlín

b) obci s velikostí 20.000 – 80.000 obyvatel

c) obci s velikostí 5.000 – 19.999 obyvatel

d) menší obci s velikostí 500 – 4.999 obyvatel

e) menší obci s velikostí do 500 obyvatel

f) jiná možnost.....

14.) Jaký je Váš rodinný stav?

a) svobodný(á)

b) ženatý, vdaná

c) žiji ve společné domácnosti s druhem, družkou

d) rozvedený(á)

e) vdovec, vdova

15.) Jaký je Váš průměrný čistý měsíční příjem?

a) 10.000 – 15.000,- Kč

d) 25.000 – 30.000,- Kč

b) 15.000 – 20.000,- Kč

e) 30.000 – 35.000,- Kč

c) 20.000 – 25.000,- Kč

f) 35.000,- Kč a více

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY DO ROZHOVORU S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY

- 1.) Jak dlouho pracujete v Centroprojektu?
- 2.) Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici?
- 3.) Začal jste pracovat ve vedoucí pozici až po zavedení standardu IIP?
- 4.) Kolik lidí řídíte ve své pracovní skupině?
- 5.) Jakým způsobem motivujete podřízené k lepší efektivitě práce?
- 6.) Jaký styl řízení ve své práci praktikujete a proč?

(př. **demokratický** – vedoucí rozhoduje, ale vítá názory a připomínky podřízených, rád si je poslechne a bere je do úvahy, podněcuje podřízené, aby se podíleli na řízení.

Liberální - nadřízený je pouze „prostředníkem“ v komunikačním procesu, svým podřízeným přináší informace z vyšší úrovně, zprostředkovává informace z vnějšího okolí a nechává podřízeným volnost.

Exploativně autoritativní – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer.

Benevolentní autoritativní styl – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer.

Konzultativní styl – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci.

Participativní styl – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově).

- 7.) Co si myslíte o tzv. delegování? Využíváte ho v pracovním procesu?
- 8.) Jaký dopad má uplatňování standardu IIP na Vaši práci?
- 9.) Co Vám přijetí standardu IIP přineslo?
- 10.) Co nejvíce oceňujete na začlenění standardu IIP do firemní strategie?
- 11.) Co postrádáte v uplatňování standardu IIP?
- 12.) Co byste doporučil změnit v oblasti práce s lidmi?

13.) Kolik je Vám let?

14.) V jak velikém městě či obci bydlíte?

15.) Jaký je Váš rodinný stav?

PŘÍLOHA P III: PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU

Vážený respondente,

do rukou se Vám dostává anonymní dotazník, který jsem sestavila pro svoji diplomovou práci, týkající se Řízení společnosti a jeho vlivu na zaměstnance. Součástí praktické části mé diplomové práce je výzkum, kterým chci zjistit, jak zaměstnanci společnosti vnímají firemní strategii zaměřenou na lidské zdroje. Jelikož Váš zaměstnavatel, společnost Centroprojekt a.s. se prostřednictvím standardu „Investors In People“ věnuje právě mnou zkoumané oblasti, ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci ve formě vyplnění níže uvedeného dotazníku. Svoji účastí v dotazníkovém šetření mi pomůžete získat Vaše cenné názory a podstatná fakta, kterými objasním Vaše postoje ke standardu IIP a k jeho ústřední myšlence.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku. Věřím, že Vaše odpovědi naznačí silné i slabé stránky Standardu a že nastíní cestu k jeho zdokonalení.

Šárka Šnédarová