

Firemní kultura a učící se organizace

Bc. Monika Trčková, DiS.

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Trčková, DiS.**
Osobní číslo: **H138291**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Firemní kultura a učící se společnost**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na definici pojmů firemní kultura a učící se společnost, jejich vzájemný vztah;
- na sociálně-pedagogické aspekty této problematiky;
- na pojetí této tematiky z hlediska jedné přepravní společnosti, která se snaží být učící se organizací.

Součástí diplomové práce bude kvantitativní výzkum, pomocí kterého se pokusím dosáhnout cíle diplomové práce.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002, ISBN 80-246-139-7.

KRAUS, B. Základy sociální pedagogiky. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3.

MÚHLPACHR, P. Andragogika. Brno: IMS Brno, 2010.

RADVAN, E. a M. VAVŘÍK. Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách. Brno: IMS Brno, 2009.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7.

TICHÁ, I. Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-19-2.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

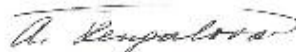
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce: **4. listopadu 2014**

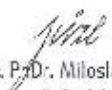
Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2015**

V Brně dne 4. listopadu 2014



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
účkanka




doc. PhDr. Miroslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného příměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 15. 09. 2015

MONIKA TRČKOVÁ

.....
/.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce „Firemní kultura a učící se organizace“ je zaměřena na vymezení teoretických východisek firemní kultury a učící se organizace. Věnuje se zejména specifickému vzdělávání dospělých a psychosociálním souvislostem profesního zdokonalování zaměstnanců. V praktické části je proveden kvantitativní výzkum na pobočce přepravní společnosti, která se snaží být učící se organizací. Cílem práce je diagnostika firemní kultury a zmapování situace za účelem odhalení možných úskalí při poskytování služeb i fungování této organizační jednotky. Hlavním záměrem bude navrhnout řešení ze sociálně pedagogického hlediska, které by zlepšilo chod organizace i poskytování služeb veřejnosti.

Klíčová slova: celoživotní učení, firemní kultura, hodnocení, inovace, kariéra, komunikace, konflikty, lidské zdroje, mezilidské vztahy, normy, odměny, organizační chování, personální management, role, týmová práce, učící se organizace.

ABSTRACT

The thesis „Company Culture and Learning Organization“ focuses on defining the theoretical basics of a company culture and a learning organization. It particularly deals with specific adult education and psychosocial contexts of professional improvement of employees. Quantitative research on a branch of a transport company that strives to become a learning organization has been conducted in the practical part. The aim is diagnostics of company culture and situation analysis in order to detect the possible pitfalls in providing services and in the operation of this business unit. There will be effort to propose solutions from the socio-pedagogical point of view, which would improve the operation of the organization as well as providing services to the public.

Keywords: lifelong learning, company culture, evaluation, innovation, career, communication, conflicts, human resources, interpersonal relationships, standards, rewards, organizational behavior, personnel management, role, teamwork, learning organization.

„Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“

Michel de Montaigne

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za užitečnou metodickou pomoc a odborné rady při zpracování této diplomové práce.

Upřímné poděkování patří mé rodině za morální podporu, trpělivost a respekt k mé potřebě seberealizace. Bez pomoci s péčí o syna Marka a dceru Kristýnu, ale také o domácnost, bych nezvládla splnit své studijní povinnosti, natož vypracovat tuto diplomovou práci. Poskytla mi to nejcennější – svůj čas.

Zvláštní poděkování patří zaměstnancům přepravní společnosti a kurýrům, kteří se zúčastnili výzkumného šetření v praktické části diplomové práce

OBSAH

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ KULTURA.....	11
1.1 Základní charakteristika firemní kultury.....	11
1.2 Formování, implementace a změna firemní kultury	14
1.3 Lidské vztahy v rámci firemní kultury	15
1.4 Dílčí závěr	17
2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	19
2.1 Základní charakteristika učící se organizace.....	19
2.2 Specifika vzdělávání dospělých v rámci učící se organizace	22
2.3 Personální management a jeho vliv na učící se organizaci	25
2.4 Dílčí závěr.....	27
3 PSYCHOSOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI PROFESNÍHO ZDOKONALOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
3.1 Motivace – principy, vliv osobnosti, vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem	29
3.2 Hodnocení - charakteristika, možnosti využití, vliv na výkonnost.....	31
3.3 Profesní postoj zaměstnanců a jejich pozitivní ovlivňování	33
3.4 Možnosti komunikace, konflikty, odměny, role a normy v organizaci.....	36
3.4 Dílčí závěr	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŘEPRAVNÍ SPOLEČNOST DPD.....	41
4.1 Historie a současnost organizace, cíl působení a identita organizace	41
4.2 Priority, strategie a motivace organizace	42
4.3 Sociální klima organizace	43
4.4 Diagnostika firemní kultury společnosti	44

4.5	Dílčí závěr	46
5	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	47
5.1	Charakteristika výzkumu, definování výzkumného prostředí a výzkumného souboru, metoda sběru dat	47
5.2	Zpracování výsledků výzkumu	48
5.3	Získané výsledky výzkumu z hlediska sociální pedagogiky.....	68
5.4	Dílčí závěr	71
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Téma „**Firemní kultura a učící se organizace**“ jsem si zvolila, neboť se dle mého názoru jeví jako moderní, stále více aktuální a i přes to pro širokou veřejnost ne příliš známé. Jedná se o zcela novou oblast, mimo mé dosavadní profesní působení. Tuto problematiku jsem si vybrala záměrně, neboť mám za to, že mi může poskytnout další z možností uplatnění pro můj osobní i profesní růst, a třeba také jako podnět pro změnu zaměstnání. Motivací k takovému kroku bylo mimo jiné i to, aby mé okolí mělo možnost pohlédnout na uplatnění sociálního pedagoga v rámci fungování běžné firmy.

V odborné literatuře je možné problematiku týkající se firemní kultury a učící se organizace najít v mnoha oblastech. Mám za to, že se jedná o multidisciplinární téma. Budu čerpat zejména z českého prostředí, avšak pokusím se neopomenout ani zahraniční literaturu. Na danou problematiku se pokusím pohlédnout z několika možných úhlů. Sociologický pohled vnímá organizaci jako sociální systém s určitými sociálními strukturami a vzájemnými interakcemi. Psychologický pohled pohlíží na člověka v organizaci, na jeho myšlení, emoce, psychiku a chování. Informační pohled na organizaci ji vnímá jako komplexní sociálně-technický informační systém. Kulturně-antropologické hledisko zkoumá organizaci jako kulturní systém, kde pracuje s artefakty, hodnotami, idejemi a institucemi. Záměrně jsem opomíjela hledisko ekonomické, neboť mám za to, že organizaci jako produkční systém má organizace řádně zmapovaný a hovoření o ekonomických vstupech, výstupech a efektivitě není v mých kompetencích ani schopnostech.

Cílem této diplomové práce je zmapovat současnou situaci na jedné pobočce (dále bude používán pojem „depo“, a to ve významu sklad zásilek) organizace Direct Parcel Distribution CZ s. r. o. (dále jen DPD), zabývající se přepravou balíků a zásilek. Stěžejními subjekty daného depa jsou kmenoví zaměstnanci (pracovníci působící převážně na depu na nejrůznějších pracovních pozicích dle hierarchie organizace, doplňují je brigádníci zajišťovaní personální agenturou), dopravci (osoby samostatně výdělečně činné, které spolupracují s přepravní společností, samy nebo i prostřednictvím svých zaměstnanců zajišťují rozvoz a svoz zásilek v přidělené oblasti) a kurýři (zaměstnanci dopravců, kteří osobně doručují zásilky k zákazníkům nebo sváží zásilky od obchodních partnerů). Snahou bude odhalit možná úskalí při poskytování služeb veřejnosti i samotném fungování daného depa. Pokusím se navrhnout možná řešení pro zkvalitnění chodu daného depa a najít

možná řešení sociální pedagogiky při vedení dospělého člověka na jeho životní dráze. Tato práce by měla sloužit jako inspirace pro danou organizaci - zejména výsledky výzkumu mohou pomoci s lepší mobilizací lidského kapitálu. Zaměřím se především na motivaci a výkonnost kurýrů daného depa z hlediska personálního managementu a na jejich vztah k celoživotnímu učení.

Práce se člení na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. První část je rozdělena do tří kapitol, obsahuje především odborné teoretické poznatky k dané problematice. Druhá část této práce se skládá ze dvou kapitol, kdy tyto poskytují zejména údaje o dané společnosti a provedeném výzkumném šetření na zvoleném depu. Informace o tom, jaká je firemní kultura daného depa a zda je možné danou organizaci považovat za učící se, se nachází v praktické části. Každá kapitola je rozdělena do několika podkapitol a je zakončena dílčím závěrem s nejdůležitějšími nebo doplňujícími informacemi anebo i případnými komentáři.

Propojení oblastí firemní kultury a učící se organizace, které spolu úzce souvisí, se jeví jako nezbytné při snaze o zlepšení fungování organizace, a to především působením na rozvoj lidského kapitálu. Firemní kultura by měla být pevně zažita u všech zaměstnanců organizace. Je nástrojem řízení v organizaci – má vliv na jednání, myšlení, postoje a chování pracovníků. Základní principy firemní kultury vychází z firemní strategie. Při zkoumání firemní kultury je třeba vycházet z jejích hlavních složek, kterými jsou hodnoty, normy a artefakty. Na tyto byl kladen důraz při přípravě výzkumného šetření. Snahou práce je sledovat, jak firemní kultura přispívá k integraci, koordinaci a motivaci pracovníků. Má se za to, že je-li vybudován dobrý systém firemního vzdělávání, pak je možné, aby vznikla učící se organizace. Učící se organizace se snaží o kontinuální rozvoj zaměstnanců, čímž významně zhodnocuje své konkurenční výhody.

V současné době, kdy rozvoj jde neuvěřitelným tempem kupředu, se stávají stěžejním bohatstvím informace a znalosti. Proto je nutné se při řízení organizace zaměřit zejména na rozvoj lidských zdrojů. Pro efektivní fungování organizace je dobré usilovat o to, aby byla organizace spjata s konceptem učící se organizace.

O možnostech využití dané práce v oblasti sociální pedagogiky i ve firemní praxi bude hovořeno zejména v závěru práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

První kapitola definuje co je firemní kultura, jak vzniká a mění se. Vysvětluje proč je důležitá, na co má vliv a co působí naopak na ni, a proč je dobré jí věnovat pozornost při snaze o efektivní fungování organizace.

1.1 Základní charakteristika firemní kultury

Pojem **kultura** může být vykládán nejrůznějšími způsoby. Pro účely této práce kultura jako taková znamená „*souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině*“¹.

Gregar definuje hospodářskou organizaci jako „*relativně samostatný nejen ekonomický, ale i společenský kulturní útvar*“, který „*cílevědomě rozvíjí vlastní představy, hodnotový systém a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo alespoň srovnatelném vystupování zaměstnanců uvnitř organizace i v jejím okolí*“.²

Každý podnik je svébytnou kulturou. **Firemní kultura**³ nemá oporu v předpisech a instrukcích, přesto je u většiny zaměstnanců silně zakořeněna a zažita. Vytvářejí ji manažeři osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým zaměstnancům. Firmy si svou specifickou kulturu pěstují a chrání, neboť se jedná o účinný nástroj řízení a zvyšování výkonnosti.⁴

Nástrojem řídicího procesu v organizaci či podniku je firemní kultura. Definice firemní kultury existuje velké množství. Pojem firemní kultura je neobjektivní, nemateriální, vzniká, rozvíjí se, mění se a zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Pod pojmem firemní kultura se skrývá dle Šiguta „*označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě*“.⁵ Projevuje se ve všech oblastech organizace. Jedná se o určitého „*ducha*“ organizace, vnitřní pravidla hry ovlivňující postoje, jednání, myšlení a chování pracovníků, pomocí rituálů a symbolů.⁶

¹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 132

² Gregar, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: 2010, s. 86

³ Pro účely této diplomové práce považuji pojmy firemní, podniková a organizační kultura za totožné. Stejně tak pojmy firma, podnik a organizace. Nadále budu používat jednotné označení firemní kultura, firma či organizace. Pojem firemní kultura (organizační, podniková) se v teorii organizace i v manažerské praxi hojně využívá zejména od počátku 80. let 20. stol.)

⁴ Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999.

⁵ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9

⁶ Tamtéž.

Firemní kultura dle Armstronga: „*představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“.⁷

Obdobně pojímá firemní kulturu i Gregar. Jedná se o typické jednání, myšlení a vystupování zaměstnanců organizace – společné hodnotové představy, normy a vzorce jednání. Firemní kultura je určitou formou společenského styku mezi zaměstnanci, jde o jejich zvyky, obyčeje, pravidla, ale i o materiální vybavení.⁸

Z výše uvedeného vyplývá, že díky své kultuře je organizace čitelnější pro zaměstnance i pro vnější subjekty. Zaměstnanci ví, co lze od dané organizace očekávat, co je či není tolerováno. S firemní kulturou je velmi úzce spjata i výkonnost organizace. Z praxe vyplývá, že „*silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku*“⁹, avšak zároveň může i blokovat žádoucí změny v systému řízení organizace. Vzniku jednotné firemní kultury brání různé **subkultury**, které se vytvářejí snadněji a častěji u organizací s více diferencovanou organizační strukturou. Tyto subkultury jsou relativně samostatné kultury - mohou vznikat mezi různými úrovněmi řízení, mezi jednotlivými funkčními oblastmi anebo i mezi regionálně vzdálenými pracovišti dané organizace.¹⁰

Firemní kultura je určitou formou psychologické smlouvy. Její základní principy vycházejí z **firemní strategie**. To znamená, že určuje podmínky pro fungování pracovníků jako týmu. Kritika slouží jako prostředek při hledání konstruktivních řešení. Typické je, že zaměstnanci jsou identifikováni s firmou utváří se zdravé vztahy a komunikace uvnitř firmy i mimo ni. Nezbytnou součástí je odpovědný a iniciativní management. Silná firemní kultura by měla poskytovat dostatek prostoru pro rozšiřování kompetencí i zodpovědnosti. Řízení by nemělo být pojímáno jako nařizování nebo příkazování, ale spíše by mělo sloužit jako podporování, povzbuzování anebo koučování.¹¹

Hlavními složkami firemní kultury jsou: **hodnoty, normy a artefakty**.

- První skupinou jsou hodnoty, které se vztahují k tomu, co je nejlepší pro organizaci. Nemusí být ani zřetelně vyslovené, ale musí být dobře zakotvené ve firemní kultuře – uznávané, respektované, rozvíjené a sdílené, zejména společné názory a cíle. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny,

⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 257

⁸ Gregar, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, s. 86

⁹ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 17

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997.

tím větší mají vliv na chování zaměstnanců. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek či mýtů.

- Druhou skupinou jsou normy neboli nepsaná pravidla chování – to, co se očekává, že budou lidé dělat, říkat a v co budou věřit, nebo také jak se budou oblékat. Předávají se ústně nebo chováním, nebývají v písemné podobě.
- Třetí jsou artefakty neboli lidské výtvořky – viditelné stránky organizace, tedy to, co lidé slyší, vidí nebo cítí. Patří sem například používaný jazyk, tón řeči, chování na schůzích, přijímání návštěv, pracovní prostředí, apod.¹²

Hodnocení firemní kultury není snadné, neboť se zkoumají subjektivní přesvědčení a domněnky, a pozorují se jevy jako jsou normy, chování a výsledky lidské činnosti. Přesto existuje řada nástrojů pro hodnocení kultury organizace. Například inventura kultury organizace podle Cooka a Leffertyho (1989) hodnotí firemní kulturu dvanácti body – kultura humanistická, společenství, souladu, konvenční, závislosti, neúčinná, opozičnická, moci, soutěživá, schopnosti, úspěchu a seberealizace.¹³

Mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou existuje jasná souvislost. Má se za to, že silná, zřetelná a zdravá firemní kultura má pozitivní vliv na pracovní jednání zaměstnanců ve firmě. Vytváří neopakovatelnou tvář firmy. Každá organizace je úspěšná svým způsobem - neexistuje shodný způsob řízení, ani nemají totožný přístup k zákazníkům či technologiím. Cílem je dovést manažery k efektivnímu působení na firemní kulturu, aby se co nejvíce blížili podnikatelským cílům.¹⁴

V současné době nabývá firemní kultura na významu. Má se za to, že může být výrazným zdrojem konkurenčních výhod, neboť tento měkký prvek je těžko kopírovatelný. Strategicky potřebná firemní kultura je žádoucí pro úspěšné dosahování žádoucích strategických záměrů firmy.¹⁵

¹² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

¹³ Tamtéž, s. 263 - 264

¹⁴ Pfeifer, L., M. Umlaufová. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993.

¹⁵ Tamtéž.

1.2 Formování, implementace a změna firemní kultury

Firemní kultura se nejdříve vytváří v myslích zakladatelů firmy. Firemní kultura vzniká v procesu **formování a sdílení vizí, strategií, cílů, hodnot a norem chování** ve společnosti. Je výsledkem učení.¹⁶

Na tvorbu firemní kultury působí **různé vlivy**. Některé jsou snadno a jiné naopak obtížně ovlivnitelné. Firemní kulturu neovlivňuje jen to, v jakém vývojovém stádiu rozvoje se organizace nachází, jaká je její pozice na trhu a jak je hospodářsky úspěšná, ale i oborová příslušnost, prostředí a sociální vazby v organizaci. Firemní kultura je ovlivněna hlavním předmětem činnosti organizace, technologiemi a technikou, které organizace užívá. Determinanty podnikové kultury je možné rozdělit na vnější a vnitřní.

- Mezi vnitřní vlivy patří např. osobní profil řídicích pracovníků, kvalita řídicích impulzů, rituály a symboly, komunikace, zaměstnanci (jejich vzdělání a mentalita, jejich postoje k růstu), strategie firmy, předmět podnikání a míra rizikovosti, koncepce, cíle, obchodní a funkcionální strategie, organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, dominantní technologie, právní forma firmy, majetek firmy, velikost firmy, historie firmy, míra setrvačnosti vžitě kultury.
- Vnější vlivy jsou např. hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti firmy, legislativa, politické preference, rychlost zpětné vazby trhu, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání, společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje organizace, dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy, geografická dislokace a regionální vlivy, pozice ověřená postojí zákazníků.¹⁷

Implementace firemní kultury je **zavádění firemní kultury do praxe** (symboly, identifikace pracovníků s firemními cíli a hodnotami, faktory implementace). Implementace změny je postup, který zahrnuje přípravu plánu změny vedoucí ke změně myšlení, cítění a chování. Snahou je zpochybnit u pracovníků dosavadní myšlení a chování, aby je začali vnímat jako neadekvátní. Mělo by dojít k přeučení vzorců chování a myšlení. Velmi důležité je upevnění žádoucích způsobů myšlení a chování, projevující se jejich uplatňováním

¹⁶ Gregar, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010.

¹⁷ Pfeifer, L., M. Umlaufová. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993.

v každodenním životě firmy. Cílem implementace je zjistit přednosti firemní kultury ve vztahu k určitým druhům strategie.¹⁸

V procesech vytváření či změny firemní kultury má nezastupitelné místo andragogika, konkrétněji vzdělávání pracovníků. Jedná se o určitý systém vztahů v organizaci, který má vliv na to, jakým způsobem organizace řeší své problémy.¹⁹

Při rozvíjení a změnách firemní kultury je možné využít základní **procesy personální práce** – např. procesy formování pracovní síly, firemní vzdělávání, další rozvojové programy, řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení a systémy odměňování. Změna firemní kultury může nastat buď znejistěním aktuální firemní kultury, „bojem“ mezi starou a novou kulturou anebo řízeným způsobem. Živelné změny jsou pro firmu nebezpečné a mohou vést až k jejímu zániku. Pokud se podaří krizi způsobenou živelnou změnou překonat, je s tím vždy spjata jisté ekonomické a lidské poškození. Živelnou změnu je nutné převést v řízenou. Úspěšná změna firemní kultury je možná jen při zachování naprosté důvěryhodnosti managementu a důvěry zaměstnanců v manažery. Při řízení změny se doporučuje postupné zavádění všeho nového. Nejprve od povrchových součástí firemní kultury jako jsou symboly a artefakty, které tvoří vzory pro nové způsoby jednání a normy chování lidí ve firmě.²⁰

Odměňování a motivace (viz kapitola 3 *PSYCHOSOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI PROFESNÍHO ZDOKONALOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ*) jsou důležitými nástroji posilování či změny firemní kultury, podílí se na budování obsahu kultury organizace.²¹

Neustálý **inovativní přístup** (zavádění změn do organizace) vychází z potřeb vnitřního prostředí a požadavků vnějšího prostředí. Proces změny firemní kultury je považován za řízený proces celoživotního učení.²²

1.3 Lidské vztahy v rámci firemní kultury

Důležitost **postavení člověka** v rámci organizace jako významného činitele fungování a rozvoje organizace je dnes většinou již samozřejmostí. Názory na postavení a význam člověka se však v průběhu vývoje společnosti měnil. Od mechanistického přes organistické až po systémové přístupy k řízení organizací a pojetí zaměstnance.

¹⁸ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

¹⁹ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004.

²⁰ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

²¹ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

²² Tamtéž.

Rozvíjí se široká škála činností zaměřujících se na **péči o člověka**, na zajištění jeho nejrůznějších potřeb v rámci organizace. Tato **personální práce** ale zahrnuje i činnosti týkající se uchovávání a správy údajů o zaměstnancích a řízení organizačních procesů. Tak jak se rozvíjí všechny oblasti společenského života, i oblast péče o zaměstnance se rozvinula v rozmanitou koncepci **řízení lidských zdrojů**, kdy prioritou je **rozvoj lidského kapitálu**. Firemní vzdělávání je považováno za dílčí část práce s lidmi ve firmě. **Učící se organizace** (viz kapitola 2 *UČÍCÍ SE ORGANIZACE*) je vybudována na funkčním systému podnikového vzdělávání a je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, zdokonalování a rozvoje.²³

Změny jsou nedílnou součástí našeho života, přes to je náš postoj k nim spíše negativní a nejsme příliš ochotni se jim přizpůsobit a už vůbec ne je iniciovat. Proto je velmi nutné hovořit o **motivaci** (viz podkapitola 3.1 *Motivace – principy, vliv osobnosti, vztah, mezi motivací, spokojeností a výkonem*) a uplatňování naučeného v praxi.²⁴ Většinou si nutnost změn uvědomujeme, avšak i přesto zůstává mnoho z nás k tomu netečných či v opozici. Mezi jednotlivcem, týmem a firmou může tento postoj bránící se změnám vzbuzovat **konflikty**. Zavádění změn je často spjato s odporem, proto je vhodné počítat s vývojovými cykly změn, aby bylo možné změnu akceptovat, osvojit si ji a závěrem zdárně posílit nový způsob myšlení či práce.²⁵

Pro **efektivní týmovou spolupráci** jsou nezbytnými podmínkami - spolupráce, důvěra a soudržnost. Spolupráce je považována za systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společných cílů. Obvykle se má nesprávně za to, že soutěživost vzbuzuje snahu podat vyšší výkon, avšak pokud lidé nejsou schopni spolupráce, pak není možné efektivní sdílení společných zdrojů a dochází k podezírání, závisti, snaze získat výhody nebo převahu nad ostatními. Spolupráce by měla být vnímána jako propojení součinnosti a koordinace. Vzájemná důvěra umožňuje předvídat jednání druhých a respektuje očekávání ostatních - proto je nejsilnějším prvkem vytvářejícím skupinovou atmosféru. Důvěru je nutné vytvořit tím, že každý jednotlivec pochopí hranice ostatních, přizná své chyby, dělí se o důležité informace, je dostatečně tolerantní, usiluje o participaci a má možnost vlastní kontroly práce, a současně je použita vhodná forma dozoru. Soudržnost jako společná identita je charakteristická silným vědomím "my", tedy identifikací se skupinou. Negativními důsledky týmové spolupráce pochopitelně mohou být sociální lenost anebo skupinové myšlení. Klasickou technikou zabraňující vzniku nežádoucích

²³ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

²⁴ Tamtéž.

²⁵ Tamtéž.

skupinových efektů je např. brainstorming, kdy dochází k uvolnění fantazie a kreativity - při této diskuzi může každý přijít s bláznivým řešením problému, aniž by byl za to kritizován.²⁶

V současné době roste význam **vzdělávání** a **rozvoje** zaměstnanců. Nezbytností je tzv. znalostní podnik. Jedná se o propojenost strategie podniku s orientací na zákazníka, procesní orientací, týmovou prací, uplatňování znalostí a respektování firemních hodnot. Kvalita lidských vztahů uvnitř organizace a interpersonální komunikace ovlivňují, do jaké míry jsou předávány tiché znalosti.²⁷

Řízení jakosti je záležitostí lidských zdrojů. Hlavním posláním firmy je uspokojení potřeb zákazníka. Jedná se o filozofii firmy, její systém, strukturu a kulturu, kdy jakostí je to, co si přeje zákazník. Proto se jednou z priorit firem stává **orientace na zákazníka**, kdy rozhodující jsou potřeby zákazníka, nejen objektivní kvalita zboží či služeb. Proto by každá firma měla průběžně zjišťovat potřeby zákazníků a předvídat budoucí potřeby pro udržení si konkurenceschopnosti. S řízením jakosti je velmi úzce spjata týmová práce, kdy všichni pracovníci by měli být oddáni ideám jakosti a potřebě uspokojení zákazníka. Zájmy vlastní osoby nebo firmy se musí podřídit zájmům zákazníka. Musí usilovat o vyřešení problému a nehledat viníka vzniklé situace. Nutné je překonat hranice organizačních jednotek a upevnit si pocit sounáležitosti, stejně tak i překonat mnohé své nedostatky jako je vzájemná nedůvěra, stereotypní jednání a nedostatečné dovednosti.²⁸

Složitost problematiky práce s lidmi se odvíjí mimo jiné i od rozmanitých **osobností** všech zúčastněných. Každý člověk je jedinečný. Vyznačuje se jinou emoční labilitou či stabilitou, může být introvert nebo extrovert. Z daného vyplývají čtyři základní typy temperamentu (melancholik, choleric, flegmatik, sangvinik), byť většinou se objevuje smíšený typ s určitou převládající tendencí jednání.²⁹

1.4 Dílčí závěr

Kultura je dominantním fenoménem lidské existence. Prostřednictvím poznání kultury lze také lépe poznat samotného člověka.³⁰

Firemní kultura přispívá k integraci, koordinaci a motivaci zaměstnanců organizace. Oproti pracovním řádům a pokynům je efektivnějším, i když méně nápadným nástrojem

²⁶ Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1997.

²⁷ Bláha J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

²⁸ Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1997.

²⁹ Šimíčková-Čížková, J. a kol. *Psychologie v práci s lidmi*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2004.

³⁰ Hanus, L.. *Člověk a kultura*. LÚČ, vydavatel'ské družstvo Bratislava, 1997.

ovlivňujícím chování a výkonnost zaměstnanců. Lze proto dovodit, že silná podniková kultura podporuje ochotu angažovat se pro cíle firmy, usnadňuje adaptaci a zapracování nových pracovníků, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, kteří by měli být více loajální a odpovědní vůči organizaci. Měla by sloužit k efektivnější vnitropodnikové komunikaci³¹.

Z výše uvedeného vyplývá, že firemní kultura je individuální, osobitá, nelze ji ani kategorizovat. Je pojímána jako měkká složka fungování firmy. Je neměřitelná, ale lze ji poznat podle určitých viditelných projevů. Firemní kultura je kvalitativní veličina, která je poznatelná a strukturovatelná. Je produktem minulých činností a omezuje činnosti budoucí. Jinými slovy - jedná se o vnitřní atmosféru typickou pro určitou organizaci. Působí na vědomí a podvědomí lidí.³²

Každá firma má svou firemní kulturu, avšak ne každá ji využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako své jediné dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody.³³

Firemní kultura může působit jak významný motivační faktor a může tak přispívat k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci. Podílí se i na vytváření obrazu firmy navenek. Souvisí s pojmy identita firmy (tj. „*cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí*“³⁴) nebo image firmy (tj. obraz, který o sobě firma navenek vytváří), ale nelze ji s tímto ztotožňovat. Hojně diskutovaná je také podniková etika, která bývá u zrodu úvah o formování firemní identity.³⁵

³¹ Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999.

³² Pfeifer, L., M. Umlaufová. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993.

³³ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ Tamtéž.

2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Organizace provázejí lidskou společnost od počátků lidského sdružování za účelem dosažení nějakého společného cíle. Organizace je pojem značně široký a jeho výklad není jednoznačný. Různé úhly pohledu poskytují různé definice tohoto termínu. V rámci této práce je možné organizaci definovat následovně: „Organizace je pojem označující zpravidla organizovanou formální skupinu lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a jsou vymezeni vůči okolnímu prostředí.“³⁶ Vzájemné vztahy v organizaci jsou řízené a organizované, založené na respektování pravomocí a odpovědností vyplývajících z organizační struktury. Dosahování společného cíle se děje pomocí spolupráce a koordinace činností. Tato diplomová práce pojednává o organizaci mající právní status, tzn. že taková organizace je založena na právním základu, má nějakého vlastníka a je řízena manažery v souladu s představami vlastníků. Všechny takové organizace představují firmu nebo obchodní společnosti a spojují lidi za účelem produkování výrobků nebo služeb.³⁷

Učící se organizace je teoretický koncept o tom, jak má organizace fungovat, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí a mezi nastolenými pravidly a řádem. Snahou je sladit individuální a týmovou výkonnost. Tuto koncepci poprvé zformulovali Chrys Argyris a Donald Schon, kteří mají za to, že existují dva základní modely organizace podle toho, jak se organizace učí a jak pracuje se změnami. První model pracuje na základě učení s jednoduchou zpětnou vazbou, kdy se organizace učí pomalu a těžce, jakékoliv změny jsou obtížné - při učení se mění jen aktuální chování, ale myšlenkové rámce se nemění. Organizace by se měli snažit o prosazení druhého modelu, kdy se organizace učí snadno a rychle a změny jí nečiní větší obtíže. Základem druhého modelu je učení s dvojitou zpětnou vazbou, kdy následkem zkušenosti je měněno nejen chování, ale i myšlení³⁸

2.1 Základní charakteristika učící se organizace

Počátky organizačního učení jsou spojovány s druhou polovinou 20. století. Za zakladatele konceptu učící se organizace je považován Peter M. Senge. Tento koncept získal široké uznání, když Peter M. Senge (1990) vydal svou nejprodávanější knihu „Pátá disciplína“. Dle ní učící se organizace zhodnocuje a odvozuje své konkurenční výhody

³⁶ <https://managementmania.com/cs/organizace> [cit. 02. 07. 2015]

³⁷ <https://managementmania.com/cs/organizace> [cit. 02. 07. 2015]

³⁸ <https://managementmania.com/en/learning-organizations> [cit. 02. 07. 2015]

z dalšího vzdělávání, a to jak individuálního, tak kolektivního. Senge navrhuje, aby lidé odložili staré způsoby myšlení (mentální modely), naučili se být otevření vůči ostatním (osobní mistrovství), pochopili, jak jejich společnost skutečně funguje (systémové myšlení), vytvořili plán, na němž se všichni shodnou (sdílená vize), a pak společně na dosažení této vize pracovali (týmové učení).³⁹

Koncept učící se organizace je **komplexní model kontinuálního rozvoje lidí** v organizaci. Pracovníci se učí průběžně především z každodenních zkušeností. Tento cílený a vědomě řízený proces slouží ke zvyšování způsobilosti organizace pracovat se znalostmi v rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování. Tyto změny souvisí s rozvojem lidského kapitálu a s vizí firmy - kam směřuje, jak se chce uplatnit na trhu, jak si chce udržet konkurenční výhody a jaké nástroje k tomu použije.⁴⁰

Součástí personální práce ve firmě by měl být **systém firemního vzdělávání**. Firemní vzdělávání je zřejmě nejrozšířenější možností strategického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Prostřednictvím zaměstnanců může firma získat konkurenční výhody. Podporuje tím mimo jiné i řídicí, organizační a rozhodovací procesy ve firmě. Má se za to, že investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je účelné vynaložení nejen finančních prostředků. Podnikové vzdělávání by mělo vést ke zvýšení sepětí zaměstnanců s firmou (v důsledku čehož následuje zvýšení pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě) a také k udržení si konkurenceschopnosti. Výsledkem by měl být růst výkonnosti, zlepšení image firmy, nárůst atraktivnosti firmy, ale i zlepšení „kvality života“ zaměstnanců. Pro úspěšné zavádění organizačních změn je nutná změna myšlení, citění a chování zaměstnanců, což se neobejde bez nových znalostí, dovedností, pracovních návyků a postojů.⁴¹

Účinné využívání firemního vzdělávání by mělo být spjato s potřebou zaměstnance, aby když si uvědomí nedostatek nějaké své znalosti či dovednosti, tak by měl v ideálním případě usilovat o nápravu prostřednictvím vzdělávací akce. Ochota učit se je snižována mimo jiné také přirozenou obavou dospělých z učení se. Zdrojem obavy může být strach z neúspěchu, ale i z úspěchu, kdy se pak může odlišovat od ostatních pracovníků, kteří nejsou ochotni nebo schopni se učit. Nátlaky nebo přesvědčovací akce managementu firmy jsou spíše neúspěšné. Pro rozvoj znalostí firmy jako celku a pro změnu chování jejích pracovníků musí být nutně vytvořeny podmínky pro každodenní, průběžné, vzájemné,

³⁹ https://www.engr.wisc.edu/services/elc/lor/files/Learning_Org_Lit_Review.pdf [cit. 20. 08. 2015]

⁴⁰ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

⁴¹ Tamtéž.

aktivní a reflektované učení. Další úrovní strategického přístupu ke vzdělávání je učící se organizace.⁴²

Na základě vybudování dobře fungujícího systému firemního vzdělávání může dojít ke vzniku učící se organizace označované jako „kultura vzdělávání“. Tento přechod zřejmě souvisí se změnou pojmání sociálních systémů společnosti. Koncepce signalizuje proměnu společnosti ve **znalostní**. K základním faktorům změn patří například vzrůstající tempo změn, konkurenční tlaky, selhávání předešlých postupů, nutnost změny firemní kultury, vylepšení image, zvyšování kvality, větší orientace na zaměstnance i zákazníky apod.⁴³

Firma se učí prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří se vzdělávají pro sebe i pro firmu. Firemní kultura by měla být nastavená na získávání znalostí, dovedností, zkušeností atd., aby toto zaměření na vzájemné učení mohla využít na rozvoj schopností využívat svůj potenciál a iniciovat rozvoj firmy i členů organizace, což je v souladu se základními faktory rozvoje učící se organizace.⁴⁴

Dle Sengeho je učící se organizace založena na pěti nových dílčích technologiích neboli disciplínách. Disciplínou se rozumí „**cesta rozvoje**“, na které člověk získává určitou schopnost, způsobilost, dovednost či zručnost. Tyto konkrétní dovednosti zaměstnanců uplatňované v přístupu ke své práci a ke své roli v organizaci, jsou konkrétně popsány cesty, jimiž zaměstnanci získávají nové kvality v myšlení, odlišný přístup k práci a také v tom jak vykonávají svou práci.⁴⁵

- První disciplínou je **osobní mistrovství** jako základní kámen učící se organizace vyžadující mimořádnou úroveň znalostí. Cílem osobního mistrovství je ujasnit si, co je pro nás důležité, abychom dosáhli toho, po čem toužíme. Bohužel velmi málo dospělých má snahu rozvíjet své osobní mistrovství, tj. šikovnost, vzdělanost, energičnost, touhu něčeho dosáhnout.
- Druhou disciplínou jsou **myšlenková schémata**, někdy označovaná jako mentální modely. Tyto zakořeněné představy ovlivňují chápání světa a naši činnost. Probíhají na nevědomé úrovni, ovlivňují naše chování. Můžeme to (je) chápat jako zkoumání vlastních představ o světě.
- **Utváření společné sdílené vize** jako třetí disciplína učící se organizace vypovídá o budoucnosti, kterou se snažíme vytvářet. Problémem může být

⁴² Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ Senge, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007.

neschopnost proměnit dobrou vizi vedoucího ve vizi společnou. Pro přijetí nové vize je nutné správné „zapálení“ lidí.

- **Týmové učení** představuje čtvrtou disciplínu. V moderních organizacích jsou základem týmy, nikoliv jednotlivci. Díky společnému přemýšlení mohou dosahovat mimořádných výsledků a úroveň rychle narůstá. Je nutné pracovat se vzájemnými interakcemi v týmu, neboť některé postoje mohou brzdit procesy učení, např. defenziva.
- **Systémové myšlení** jakožto již zmiňovaná integrující specifická pátá disciplína propojuje všechny disciplíny v teoretické i praktické rovině. Každá lidská činnost je systémem vzájemně propojených činností. V rámci určité šablony jsou události vzájemně spojené. Jedná se o koncepční záměr. K lepší přehlednosti systémů a jejich změnám je nutné znát soubor poznatků a nástrojů. Oproti dospělým se děti učí systémovému myšlení rychleji.⁴⁶

Osvojení výše uvedených disciplín by mělo pomoci organizacím se změnou způsobu **myšlení** (co chceme, jak vzájemně reagujeme a učíme se). Tyto dílčí disciplíny učící se organizace se musí vyvíjet současně jako celek. Podmiňují se, navazují na sebe, přičemž pátá disciplína integruje všechny ostatní. Každá z nich má svou roli v otevřeném přístupu zaměstnanců k učení. V současných podmínkách organizace je dosažení reálného fungování všech součástí velmi problematické.⁴⁷

Učící se organizace je tedy proces vytváření efektivnější organizace a nových pracovních postupů. Nejedná se jen o učení jako vstřebávání informací s cílem přizpůsobit se okolí. Mělo by se jednat o schopnost učit se na všech úrovních organizace, neboť lidskou přirozeností je stále se učit, což by mělo člověka těšit. Cílem by měla být práce v týmu s výbornými výsledky, provázená snahou o neustálé inovace.⁴⁸

2.2 Specifika vzdělávání dospělých v rámci učící se organizace

Předmětem **andragogiky** je celoživotní vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho šíři, proto netvoří tato disciplína jednotný systém. Při snaze o vzdělávání dospělých je nezbytné se zaměřit na odlišnosti vzdělávání této specifické skupiny. Nutná je znalost technologie tvorby a mobilizace lidského kapitálu. Je důležité zaměřit se na technologii

⁴⁶ Senge, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.

vedení dospělého člověka na jeho životní dráze při jeho vzdělávání, socializaci a resocializaci. Opomenout nelze ani minimalizování nežádoucích důsledků ztráty některého z ukazatelů syntetického statusu.⁴⁹

Rozhodující pro míru efektivity vzdělávání je **síla a zaměření motivů** účastníků edukačního procesu, jejich pohnutky jednání a prožívání. Edukační proces je jakoukoliv činností lidí, při které se jedinec učí a jiný subjekt nebo technické zařízení mu toto učení zprostředkovává.⁵⁰

Základní trendy ve vzdělávání dospělých v sobě odráží **nutnost sebevzdělávání** v dnešním **turbulentním prostředí**, kde jedinou jistotou je změna. Většina z nás se musí stát vlastními manažery a samostatně pracovat, učit se a motivovat se. Sebevzdělávání může přinášet radost a uspokojení z dosažených výsledků. Mezi základní oblasti rozvoje, na které je nutné se zaměřit, patří rozvoj osobnosti, řízení vlastní kariéry, učení se jak se učit a myslet a získávání potřebných odborných poznatků.⁵¹

Hodnota a prestiž vzdělávání roste a s tím souvisí i narůstající potřeba lidí participovat na dalším vzdělávání, neboť vzdělávání dospělých je považováno za součást celoživotního vzdělávání a učení se. Vzdělávání dospělých je součástí **personální politiky** organizací – zaměřují se na všeobecné vzdělávání, zvyšování profesní kvalifikace a kompetencí, ale leckdy poskytují i různé zájmové vzdělávání. Odpovědnost za tvorbu kurikula se přesouvá na jedince. Důraz je kladen na individualizaci jedince, tedy na jeho tvorbu identity, jedinečnosti. Vyzdvihuje se jeho aktivní spoluúčast na akulturaci a socializaci, na výchově a vzdělávání. Dle Beneše se v andragogice a pedagogice učení chápe jako „*schopnost člověka produktivně vytvářet nebo měnit představy, zvyky, chování, schopnosti a dovednosti*“⁵². Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě vychází z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb pomocí analýzy na úrovni jednotlivce, týmu a firmy. Identifikace potřeb ve vzdělávání se odvíjí od následujících oblastí – rozvoj firmy a změny ve firmě, problémy provozu, problémy zaměstnanců, povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti.⁵³

Vzdělávací aktivity jsou nástrojem **socializace** pracovníků a nástrojem budování **žádoucí firemní kultury**. Měly by být prováděny formou systematických, cíleně

⁴⁹ Mühlpachr, P. *Andragogika*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010.

⁵⁰ Beneš, M. *Andragogika – teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia s. r. o., 2003.

⁵¹ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

⁵² Beneš, M. *Andragogika – teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia s. r. o., 2003., s. 42.

⁵³ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

organizovaných vzdělávacích cyklů, a to na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Zpětně by mělo být ověřeno dosažení stanovených cílů.⁵⁴

Plánování a příprava realizace vzdělávacích aktivit následuje po identifikování vzdělávacích potřeb. Obvykle jsou stanoveny priority vzdělávacího procesu nebo vytvořen vzdělávací projekt. Mezi základní formy podnikového vzdělávání patří prezenční, distanční nebo kombinovaná forma výuky.⁵⁵

Při vzdělávání dospělých lze použít celou řadu **vzdělávacích metod**, od těch tradičních až po například interaktivní počítačové systémy. Tyto metody se volí dle aktivního zapojení posluchačů nebo podle místa vzdělávání.

- První skupinu metod **podle míry aktivizace** posluchačů od pasivních po aktivní tvoří např. přednášky, videopořady, filmy, videokonference, počítačové výukové programy (E-learning), skupinové diskuse, workshopy, zpravování projektů, Development Centre (rozvojové programy), Outdoor training (sportovní výcvik v přírodě vyžadující týmovou práci), koučování, mentorování a rotace práce.
- Druhou skupinou jsou metody vzdělávání související s místem, **kde se vzdělávání realizuje**. Lze je rozdělit na dvě podskupiny, a to:
 - vzdělávací metody na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování a mentorování,
 - vzdělávací metody mimo pracoviště – přednášky, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinové cvičení, skupinová dynamika, nácvik interaktivních dovedností, nácvik asertivity, semináře, učení se hrou nebo pohybovými aktivitami, workshop, stáže, konzultace apod.⁵⁶

Tyto dvě základní skupiny lze doplnit skupinou metod, kterou lze použít **při výkonu práce i mimo pracoviště**, a která zahrnuje například: učení se akcí, pověření úkolem, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů nebo E-learning, interaktivní video nebo multimediální vzdělávání.⁵⁷

V poslední době se na pracovištích preferuje metoda vzdělávání na pracovišti – tzv. **koučování**, která je založena na vztahu dvou lidí a je zaměřena na rozvoj individuálních dovedností, znalostí a postojů. Tato metoda má pomoci učit se. Technika s mnemotechnickou pomůckou „GROW“ probíhá ve čtyřech po sobě následujících krocích: Nejprve je nutné stanovit cíle, které by měly být SMART (tedy specifické, měřitelné,

⁵⁴ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁵⁵ Tureckiová, M. *Rízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 102-103

⁵⁶ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

⁵⁷ Armstrong, M. *Rízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 795 - 805

akceptovatelné, reálné a termínované). Poté se snaží určit skutečný stav věci, aby koučovaný správně pochopil situaci. Následně se stanovují alternativní možnosti řešení. Závěrem se určuje co, kdy a kdo udělá a zkoumá se vůle něco udělat. Tato technika je určena zejména pro koučování motivovaných a zkušenějších zaměstnanců.⁵⁸

Nezbytnou součástí vzdělávání je **hodnocení vzdělávacího programu** (úvodní, průběžné nebo závěrečné). Jedná se nejen o reakce účastníků vzdělávání po ukončení školení, ale i o hodnocení získaných poznatků a také hodnocení chování po absolvování školení. Toto hodnocení může být interní nebo externí. Ideální je komplexní hodnocení, které by mělo být všestranné a nemělo by zahrnovat jen zjišťování finančních nákladů aktuálně vynaložených na firemní vzdělávání. **Efektivita** firemního vzdělávání je ovlivňována celou řadou faktorů, a proto je žádoucí vybírat i vhodné nástroje a metody hodnocení. Mezi základní techniky sběru dat k hodnocení efektivit firemního vzdělávání patří například dotazníky, rozhovory, pozorování v průběhu vzdělávací akce, testy, expertní hodnocení neboli supervize, statistické záznamy výkonů, zpětná vazba skupiny a sebehodnocení.⁵⁹ (*více viz podkapitola 3.2 Hodnocení - charakteristika, možnosti využití, vliv na výkonnost*)

2.3 Personální management a jeho vliv na učící se organizaci

Hlavním cílem personálního managementu je dle Armstronga umožňovat **zkvalitnění individuálních a kolektivních přínosů lidí k úspěchu podniku**, ať už krátkodobému či dlouhodobému. Podstatou je **řízení lidí**, které by mělo vést ke zvýšení výkonnosti organizace.⁶⁰

Organizace může fungovat jen tehdy, pokud má k dispozici tři **okruhy zdrojů**, které může využívat: materiální a finanční zdroje, ideové a informační zdroje a lidské zdroje. Mezi nejdůležitější činnosti personálního managementu patří formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců jakožto celoživotní proces založený na prohlubování a rozšiřování pracovních schopností.⁶¹

Management v rámci řídicích činností ovlivňuje **kulturu organizace** formulováním poslání a vize organizace, vytvářením strategie a cíle organizace. Svou činností by měl

⁵⁸ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005, s. 190, 191.

⁵⁹ http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query= [cit. 03. 05. 2015]

⁶⁰ Gregar, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010.

⁶¹ Tamtéž, s. 6, 7, 64.

motivovat pracovníky, demonstrovat priority a hodnoty organizace prostřednictvím svých rozhodnutí, určovat standardy chování, kritéria hodnocení a soustavu odměn a sankcí. Mimo to vede podřízené a provádí každodenní personální práci.⁶²

Manažer vzdělávání připravuje a realizuje školení a výcvik podle identifikovaných vzdělávacích potřeb, připravuje program školení v souladu se strategií firmy, kontaktuje vzdělávací instituce, připravuje finanční rozpočet na vzdělávání, pořádá workshopy pro liniové pracovníky o významu vzdělávání, kontroluje efektivnost školení, vypracovává zprávu o efektivnosti školení a vystupuje jako komunikant mezi všemi skupinami účastníků. Rozlišují se dvě skupiny znalostí, o něž je třeba usilovat. První, snáze dosažitelnou skupinou, jsou explicitní znalosti (tj. fakta, postupy, manuály a pravidla), druhou skupinu tvoří tiché znalosti (tzv. tacit knowledge), kdy se jedná o osobní propojení s konkrétní činností, inovace a rozvoj.⁶³

Učení je považováno za **novou formu práce**. Systémové myšlení a řízení znalostí nabývají značně na významu. Zmocnění pracovníci jsou schopni rozhodovat stejně dobře, ne-li ještě lépe než by rozhodoval sám manažer, protože tyto pracovníci mají ve skutečnosti ty nejlepší informace.⁶⁴

Ke zvyšování efektivnosti a životaschopnosti organizace slouží **organizační rozvoj** pomocí aplikovaných poznatků behaviorálních věd – zejména sociální psychologie organizace – jedná se např. o změny formálních a neformálních struktur, procesů, práce, schopností, výkonnosti, aplikace nových technologií, řízení změn a zavádění inovací.⁶⁵

Efektivním nástrojem motivace je **pochvala**. Její cílené využívání je nedostatečné i přes to, že tento nehmotný motivační nástroj zdárně modeluje žádoucí chování lidí v organizaci.⁶⁶

Důležitým ukazatelem, o který by se personální management měl zajímat, je „**kvalita pracovního života**“ (angl. *QWL = Quality of Working Life*) neboli míra spokojenosti jedince s pracovním životem v organizaci. Vztahuje se k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, ale i k motivovanosti pracovníka, jeho emocionální pohodě, k pocitu sounáležitosti, uznání, rozvoje atd.⁶⁷ Snahou by mělo být vytvářet takové podmínky, aby kvalita pracovního života (jejich) zaměstnanců byla co nejvyšší. Vycházet by měli z individuálních potřeb a zájmů zaměstnanců, a to v souladu s firemní kulturou.

⁶² Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁶³ Bláha, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

⁶⁴ <http://www.anahitaz.com/uploads/4/5/6/6/4566124/refermarquardt.pdf> [cit. 23. 08. 2015]

⁶⁵ <https://managementmania.com/cs/organizacni-rozvoj> [cit. 02. 07. 2015]

⁶⁶ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁶⁷ Tamtéž, s. 221.

Dnešní organizace se musí potýkat s mnoha problémy; mezi nejpálčivější patří např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků (nesoulad školy, dosaženého vzdělání a praxe), nutnost znásobování znalostí, zavádění nových a pokročilých technologií, reorganizace, restrukturalizace, reengineering, globální konkurence ze strany nejmocnějších světových velmocí atd.⁶⁸

2.4 Dílčí závěr

Podle Sengeho učící se organizace nepřetržitě zvyšuje svoji schopnost vytvářet vlastní budoucnost. Jedná se o proces vytváření efektivnější organizace a nových pracovních postupů. Nejedná se jen o učení jako vstřebávání informací s cílem přizpůsobit se okolí. Mezi základní rysy učící se organizace patří neustálý inovativní přístup, jasná vize, kvalitní lidské zdroje, týmová spolupráce, způsob nakládání s informacemi a proces učení je brán jako přirozená součást práce. K přístupu zabývajícím se učící se organizací patří například i Chris Argyris, Donald Schon, Margaret Wheatley.⁶⁹

Jak již bylo výše zmíněno, neopomenutelnou součástí personální práce by měl být systém firemního vzdělávání. Na úspěšnosti vzdělávání ve firmě se podílí nejčastěji 5 základních skupin účastníků. Patří mezi ně majitel organizace (příp. TOP manažer), liniovní manažeři, manažer vzdělávání, lektor (příp. trenér) a jednotliví zaměstnanci. Stěžejní povinnost učit se a zavádět získané poznatky do praxe náleží všem zaměstnancům.

Pomocí vzdělávacích aktivit dochází k socializaci pracovníků i k budování firemní kultury žádoucím způsobem. Vzdělávání dospělých musí vycházet z jejich specifických potřeb a musí být brán zřetel na neustále měnící se prostředí. Pro efektivní vzdělávání je nezbytná motivace pracovníků. Personální management by měl usilovat o zkvalitňování lidských zdrojů a o maximalizaci jejich přínosu pro organizaci s využitím všech dostupných zdrojů. Motivace pracovníků je pro řádný chod a přirozené podílení se na rozvoji učící se organizace nezbytná. Umění vhodným a přiměřeným způsobem zacházet s pochvalou by nemělo být podceňováno. Kvalita pracovního života jedince má přímý vliv na úspěšnost organizace.

Podstatou učící se organizace je systematické učení se všech pracovníků a začleňování vzdělávacího procesu do běžné praxe. Vzdělávání dospělých osob je podmiňováno psychickými zvláštnostmi charakteristickými pro období dospělosti.

⁶⁸ <http://www.anahitaz.com/uploads/4/5/6/6/4566124/refermarquardt.pdf> [cit. 23. 08. 2015]

⁶⁹ https://www.engr.wisc.edu/services/elc/lor/files/Learning_Org_Lit_Review.pdf [cit. 20. 08. 2015]

Dospělý se velmi často potýká s nejrůznějšími problémy typickými pro toto vývojové stádium, což může komplikovat snahy o zapojení se do vzdělávacího procesu. Častými problémy v období střední dospělosti jsou: krize středního věku, zamýšlení se nad smyslem svého života, potřeba ujasnit si správnost své profesní role, krize v manželství, ztráta rodičovské autority, nutnost péče o vlastní stárnoucí rodiče, apod. Zároveň je kladen důraz na vlastní osobu, a odklon od uspokojování rodinných potřeb. Typické je také vrcholení profesní role v období střední dospělosti.

3 PSYCHOSOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI PROFESNÍHO ZDOKONALOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Třetí kapitola nejprve definuje motivaci při řízení lidských zdrojů a výkonu práce a uvádí její využití. Následně se zabývá hodnocením pracovníků a jeho vlivem na výkonnost a možnosti využití při budování firemní kultury. Pojednává i o profesním postoji zaměstnanců a možnostech pozitivního působení na jejich jednání, chování a myšlení. V závěru kapitoly jsou uvedeny možnosti komunikace a její nedostatky, konflikty, odměňování a působení norem v organizaci.

3.1 Motivace – principy, vliv osobnosti, vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem

Motivace jakožto „*soubor vnitřních pohnutek aktivujících a směřujících chování člověka*“, ale i jako „*záměrné a cílevědomé ovlivňování lidí za účelem zvýšení jejich motivovanosti k určité činnosti*“.⁷⁰

Lidská motivace jako vnitřní individuální proces je považována za složitý psychologický problém. **Pracovní motivace** lidského jednání tvoří významnou část lidské motivace. Hlavní důraz je kladen na motivující a tvůrčí vedení lidí - tedy na aktivní dovednost manažera motivovat spolupracovníky a dovést je k angažovanému výkonu práce, propojování osobních i firemních zájmů při dosahování vysokých pracovních výkonů. Motivace je vnitřní proces vyjadřující **touhu, vůli a ochotu člověka** vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Příčinou motivovaného jednání jsou **motivy**, kterými mohou být **zájmy, přání, potřeby, hodnoty či ideály**. Důležité jsou zejména motivy vedoucí k volbě určitého typu pracovní činnosti.

- Práce sama o sobě může být zdrojem uspokojení, pokud jsou **motivy přímé** (vnitřní) – např. potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, potřeba výkonu, touha po moci či seberealizaci.
- I k uspokojení jiných potřeb může vést práce. Mezi tyto **nepřímé motivy** patří například mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd.

Většinou se jedná o kombinaci obou typů motivů, které by měly s pomocí vhodných podnětů podpořit proces motivace a posílit žádoucí projevy chování.⁷¹

⁷⁰ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 221.

O motivaci ostatních lidí se často usuzuje dle **vlastní zjednodušené teorie** utvořené podle dosavadních zkušeností, ale i s ohledem na vlastní postoje a motivace. Pravdou je, že na každém rozhodnutí se podílí řada vědomých i nevědomých motivů. Motivem jsou důvody či pohnutky jednání, které dodávají jednání sílu a energii - dávají jednání určitý směr, rozhodují se pro určitou věc, jednají určitým způsobem a mají při tom určitý postup. Motivace posunuje naši aktivitu kupředu. Motivy jsou konkrétní. Působit mohou i obecnější potřeby, jakožto stavy nedostatku vyvolávající aktivitu jedince za účelem uspokojení potřeby.⁷²

Motivační proces, jakožto snaha uspokojit potřebu, zájem, emoci, myšlenku, **trvá** tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. **Intenzita** je úměrná motivu a cíli. Motivy člověka k jednání **vychází z lidských potřeb**. Potřeby jsou hlavními motivátory chování. Z Maslowovy hierarchie potřeb plyne, že nejprve je nutné uspokojit potřeby nižšího stupně, aby vznikla motivace uspokojovat vyšší potřeby. Bez uspokojení nižších potřeb bude motivační úsilí o uspokojení vyšších potřeb neúspěšné. (*více viz příloha P I: Maslowova pyramida potřeb*) **Motivační struktura** každého člověka je složitá – jedná se o soubor motivačních sil, které na sebe navzájem mají vliv a souvisí se zráním, učením, výchovou i socializací člověka.⁷³

Při výkonu práce nás mohou motivovat nejrůznější skutečnosti. Může to být například pracovní uznání, společenská potřebnost profese, finanční ohodnocení, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, svoboda v rozhodování, dobří spolupracovníci, touha vést a řídit jiné lidi. Je všeobecně známo, že odměna je velkou motivací pro děti i dospělé.⁷⁴ (*více viz 3.4 Možnosti komunikace, konflikty, odměny, role a normy v organizaci*)

Pracovníci mají nejrůznější požadavky, od kterých se odvíjí jejich **spokojenost** s prací. Většinou se jedná o vysoké platové ohodnocení, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly atd.⁷⁵

Řada teorií se snaží vysvětlit různé aspekty průběhu motivace. Například **teorie expektance** Victora Vrooma vychází z toho, že sílu motivace lze přesně vypočítat. Stupni úsilí musí odpovídat přiměřený výsledek, za který náleží odměna mající pro pracovníka význam. Pracovník pak zvažuje, zda odměna odpovídá jeho vynaložené námaze. Tato teorie

⁷¹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. s. 55 - 57.

⁷² Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997, s. 169 - 171.

⁷³ <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/3-2-struktura-motivacniho-procesu.html> [cit. 05. 08. 2015]

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

pracuje se základními pojmy, kterými jsou výkon, expektance, odměna, instrumentalista, valence a úsilí. Vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě.⁷⁶

Strategicky orientované řízení lidí v organizaci by se mělo snažit o získávání, stabilizaci, rozvoj a udržení vysoce výkonných zaměstnanců. Široce definovaná výkonnost jednotlivců, týmu i celé organizace je rozhodujícím kritériem úspěšnosti. Jedná se o vzájemný poměr úsilí založeného na motivaci, schopností k úspěšnému vykonání práce a pracovních a organizačních podmínek pro výkon práce. Hodnocení pracovního výkonu je velmi obtížné, neboť se má za to, že by zaměstnanci neměli být hodnoceni jen za splnění úkolu, ale také za pracovní chování a projevené schopnosti, které může zaměstnanec v rámci výkonu pracovních činností ovlivnit.⁷⁷

Snahy o hledání **efektivního stylu vedení** způsobily, že se teorie vedení lidí v průběhu času vyvíjely a nejrůzněji měnily. Od počátku 80. let 20. století vznikají nové **teorie vedení lidí**, tzv. „New Leadership“, zdůrazňující emocionální stránku vedení lidí, kdy podstatné je charisma vůdce (nebo-li jeho síla osobnosti) pomocí něhož strhne ostatní pro svou vizi. Přístupy podřízených souvisí s tím, jaký styl vedení nadřízení využívají. Chování vedoucího a vzájemná interakce pracovníků má rozhodující vliv na přístup pracovníka. Podřízení pracovníci vykazují určité typické jednání s vedoucím, kdy záměrem je ovlivnit jeho rozhodování. Využívá nejrůznější přístupy – přátelství, podlézavost, racionální argumentování, vyjednávání, asertivní jednání, spojení se s vyššími autoritami v organizaci a vytváření koalic při získávání pracovníků proti vedoucímu. Dobrý vedoucí by měl mít určité **rysy osobnosti**. Těmito by měla být zejména inteligence, sebedůvěra, dominance, odborné znalosti a silná motivace. Představy o ideálním způsobu vedení lidí se velmi různí.⁷⁸

3.2 Hodnocení - charakteristika, možnosti využití, vliv na výkonnost

Hodnocení pracovníků je velmi důležité, avšak je třeba si před jeho zahájením položit několik otázek. Zejména proč vůbec hodnotit, jaké výkony hodnotit, jak tyto výkony měřit, kdo a kdy by měl hodnotit a jak sdělit výsledky hodnocení a ovlivnit tak zlepšení pracovníka?⁷⁹

⁷⁶ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., s. 186 - 202

⁷⁷ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s 51 - 52

⁷⁸ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

⁷⁹ <http://fse1.ujep.cz/download.php?id=5569> / [cit. 02. 09. 2015]

Hodnocení slouží nejen pro stanovení mzdy a jejích pohyblivých složek, podporuje osobní rozvoj, může motivovat k vyššímu úsilí a podněcovat aktivní zapojení pracovníka, ale dává i zpětnou vazbu o tom, jak nadřizený vnímá práci zaměstnance. Velkým přínosem pro motivaci pracovníků je jejich pravidelné hodnocení, které je leckdy vedoucími pracovníky podceňováno, zanedbáváno anebo opomíjeno.⁸⁰

Mezi hlavní přínosy hodnocení patří i to, že pracovník ví, kde je na žebříčku hodnocení výkonu a pracovního chování ve skupině, ví kam je směřován **plán individuálního rozvoje**, má podporu při zlepšování a rozvoji a získává větší pocit identifikace uvědoměním si své hodnoty pro organizaci. Zároveň i vedení lépe pochopí, jak zaměstnanci vidí svou práci, jak jsou spokojeni. Vedení má mají možnost plánovat a co nejlépe využívat schopností a potenciálu pracovníků. Současně se jedná i o zpětnou vazbu pro vedoucího – jedná se o reflexi jeho stylu vedení a jednání.⁸¹

Hodnocení pracovního výkonu je mimořádně důležitou formou zpětné vazby i z hlediska organizace práce. Měly by být objasněny odlišné představy o úspěšném výkonu a o pracovní náplni.⁸²

Hodnocení může probíhat na dvou úrovních. Součástí přirozené interakce mezi vedoucím a podřízeným je **neformální hodnocení**, které je spíše subjektivní, náhodné, je často součástí průběžné kontroly plnění úkolů, nebývá zaznamenáváno ani nebývá podkladem pro personální rozhodnutí. Oproti tomu **formální hodnocení** je standardizované, periodické, plánovité a systematické, slouží jako podklad pro jiné personální činnosti a zaznamenává se do osobních karet zaměstnanců. Úkolem formálního hodnocení je rozpoznat úroveň pracovního výkonu, slabé a silné stránky pracovníků za účelem umožnit zlepšení jejich pracovního výkonu. Využití formálního hodnocení je širokosáhlé; vedle již výše zmíněného slouží i jako motivační činitel, pomáhá rozpoznávat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje, může být využito při efektivním přidělování pracovních úkolů a rozmísťování pracovníků a má svou významnou roli i při hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků. Hodnocení pracovního výkonu i chování by mělo být vždy **komplexní**. Probíhat by mělo dle jasně daných kritérií v souvislosti s danou prací a to podle výsledků práce, pracovního a sociálního chování, dovedností, znalostí, vlastností a schopností. Nutné je však zohlednit i **další okolnosti** – dostatečné využití všech schopností pracovníka, přiměřenost zařízení a vybavení, potřebná spolupráce a zaškolení, uspořádání

⁸⁰ Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

⁸¹ <http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=5569> / [cit. 02. 09. 2015]

⁸² Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

pracoviště, životní podmínky, rodinné zázemí zaměstnance, ale i štěstí. Neopomenutelným aspektem hodnocení je i **osoba hodnotitele**.⁸³

Při hodnocení pracovníků se aplikují různé **metody** – volný popis, využívání stupnice, srovnávání s cíli nebo se spolupracovníky, hodnocení dle plnění norem, podle kritických případů anebo pomocí dotazníku, assessment centre, 360 stupňů Feedback a další. Nejčastěji se využívá **hodnotící pohovor**, který má být předem připravený, založený na naslouchání. Využívat by měl nedestruktivní kritiku, popisování a nikoliv vytýkání. Rozhovor by měl být veden partnerským způsobem, založen na vstřícnosti a poskytnout konkrétní návrhy. Při vedení hodnotícího pohovoru je třeba se vyvarovat chyb jako je např. přílišná shovívavost nebo naopak přísnost, zaujatost v případě rozdílnosti kultur, osobní předsudky, efekt nedávnosti, lpění na středové tendenci, přihlížení k sociálnímu postavení pracovníka apod. Využívaná měřítka mohou být časová, peněžní, založená na míře efektu nebo na reakcích.⁸⁴

Hodnocen by měl být i **personální útvar** (jako celek), a to zejména jeho schopnost zvyšovat přidanou hodnotu a dosahovat konkurenční výhody. Toto hodnocení je nezbytné pro **zjištění reálných výsledků**, ale i pro **realizaci zlepšení a změn** v nastoupených směrech. Posuzuje se znalost organizace, efektivnost příspěvků, množství nejrůznějších návrhů a jejich naplnění, kvalita poskytovaných služeb, zvládání obtížných situací jako je například snižování počtu pracovníků, ale i to, jak personální útvar přispívá k vytváření firemní kultury.⁸⁵

Z výše uvedeného vyplývá, že je pro organizaci velmi důležité **kvalitní provádění vědomých hodnotících rozhovorů**. Cíle takového rozhovoru jsou spjaté s budováním firemní kultury.⁸⁶

3.3 Profesionální postoj zaměstnanců a jejich pozitivní ovlivňování

Postoje jsou vnímány jako náchylnost **jednat určitým způsobem**. Jedná se o přístupy k práci, spolupracovníkům, cílům firmy, inovacím, konfliktům apod. Je vhodné se zajímat, co ovlivňuje přístup člověka k jeho působení ve firmě.⁸⁷

⁸³ <http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=5569> / [cit. 02. 09. 2015]

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002.

⁸⁶ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁸⁷ Pfeifer, L., M. Umlaufová. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993.

Ze studie prováděné personální agenturou Recruitix vyplývá, že se **mění postoje nové generace k práci**, a mohlo by se zdát, že se přístup a postoj českých zaměstnanců zhoršuje. Nespokojenost zaměstnanců dlouhodobě narůstá, zejména s platem a hodnocením. Ve firmách se stále častěji můžeme setkat s neetickým jednáním a narůstajícím nátlakem na zaměstnance, což má na ně také negativní dopad (na zaměstnance). Cítí se v ohrožení, jsou pod tlakem krize, a tak jsou mnohdy schopni přistoupit k nejrůznějším praktikám, pokud jim z toho plyne nějaký osobní prospěch. Zaměstnanci prý stále hojně prosazují své osobní zájmy na úkor organizace. Časté jsou konflikty a soupeřivost na pracovišti místo snahy o sdílení společných hodnot a cílů. Práce přesčas je stále více odmítána, neboť mladí lidé chtějí vyváženější pracovní a osobní život a nechtějí svůj volný čas obětovat práci. Významné změny kvalitativních postojů mladé generace oproti starší jsou nevratné, což způsobuje mezigenerační konflikty na pracovišti. Mladí nejsou ochotni se za každou cenu podřizovat příkazům a trestům, jako to bylo samozřejmě u předchozích generací.⁸⁸

Třísoškový model postojů G. W. Allporta předpokládá existenci afektivní, kognitivní a behaviorální složky postoje. Postoje vyjadřují, jak již bylo řečeno výše, tendenci jednat poměrně stálým a charakteristickým způsobem, reagovat na opakované situace, osoby atd. Postoje se utváří v důsledku socializace, zejména v rámci sociálních interakcí, a vyplývají z příslušnosti k určitým sociálním skupinám. Postoje jsou totiž ovlivňovány **skupinovým myšlením**. Lidé se často přizpůsobují, protože chtějí být přijímáni určitým člověkem nebo skupinou, chtějí být akceptováni. Proto člověk navenek vyjadřuje takový postoj, který je sociálně žádoucí v dané sociální skupině. To, v jaké sociální skupině se člověk aktuálně nachází, má vliv na volbu jeho momentálních postojů.⁸⁹

Kariéra je považována zejména za **profesní dráhu člověka životem**. Na této dráze člověk získává zkušenosti a rozvíjí svůj potenciál. Vyplývá z dosavadních zkušeností a ovlivňuje to, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní postavení, jaké je jejich nasazení, zda jsou spokojeni s pracovním postupem a jak se rozvíjí jejich kariéra.⁹⁰

Mezi základní roviny **profesní kompetence**, na které je třeba působit, patří všeobecné schopnosti, odborné znalosti a technické dovednosti, rovina vlastností a sociálních dovedností.⁹¹

⁸⁸ http://www.recruitix.cz/blog-clanek/307#.VhT_syumz4g [cit. 22. 08. 2015]

⁸⁹ <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0811/postoje-a-vztahy> [cit. 26. 08. 2015]

⁹⁰ Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

⁹¹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

Ke změně hodnotových preferencí a postojů je třeba využít metody, které jsou založeny na prožitcích a zasahují emoce. Zatímco k předávání informací a teoretických dovedností postačí přednášky, pro rozvoj schopností jsou nezbytné praktické ukázky či praktická cvičení.⁹²

Je žádoucí, aby bylo **plánování kariéry** v souladu s managementem kariéry, to znamená, aby se zaměstnanec realizoval podle svých potřeb a možností, současně aby to korespondovalo s potřebami a možnostmi firmy. Zaměstnanci si utváří svůj sebeobraz založený na vnímání svého talentu, schopností, motivů a potřeb, ale i postojů a hodnot. Tento soubor subjektivně vnímaného vlastního pojetí, tzv. kariérová kotva, vede, usměrňuje, stabilizuje a integruje osobní kariéru. V průběhu kariéry dochází k nejrůznějším přesunům, ať už se jedná o pohyb vertikální, laterální nebo centrální, a od toho se odvíjí se od toho dynamika kariéry. Cílem řízení kariéry v organizaci je soulad mezi potřebami, možnostmi a očekáváním člověka a organizace. Dosahuje se jej pomocí kariérové intervence. Kariérový plán je považován za vyvrcholení procesu budování souladu mezi člověkem a organizací.⁹³

Mezi nástroje posilování či změny firemní kultury patří integrovaný systém **odměňování a motivace**. Tyto iniciativy jsou považovány za klíčové personální oblasti nezbytné pro budování obsahu firemní kultury. Účelem odměňování je stimulovat pracovníky k určité kvantitě a kvalitě prováděné práce. Jsou-li zaměstnanci pozitivně ovlivňováni pomocí vhodných odměn a motivačních nástrojů, a jsou-li podporováni patřičným směrem, pak to posiluje žádoucí chování v souladu s prioritami organizace. Zásadní je rozhodnutí, co a jak bude odměňováno – zda se bude posuzovat individuální nebo týmový výkon anebo výsledky organizace. Využívání těchto nástrojů má mimo jiné pozitivní vliv na stabilizaci pracovníků a příznivé klima v organizaci.⁹⁴

Postoje k práci dle výzkumu britského „*Institute of Personnel and Development*“ který je zaměřený na motivaci a psychologickou smlouvu, uvedl, že práce zůstává v životě lidí předmětem nejvyššího zájmu.⁹⁵

Optimální styl řízení neexistuje. Každý řídicí pracovník by se měl snažit o takový přístup k zaměstnancům, který by vycházel z cílů, vizí a poslání firmy, který by odpovídal interpersonálním a skupinovým vztahům lidí ve firmě a aby tento přístup dokázal reagovat na měnící se vnější a vnitřní prostředí firmy.⁹⁶

⁹² Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010

⁹³ Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997, s. 277 - 300.

⁹⁴ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁹⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002., s. 219.

⁹⁶ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

3.4 Možnosti komunikace, konflikty, odměny, role a normy v organizaci

Oblast **mezilidské komunikace** je velmi široká a zahrnuje množství aspektů. Nezbytné je efektivní jednání s lidmi. Základní vlastností duševního života člověka je jeho **citové prožívání** neboli vzrušivost. Psychologické zvláštnosti jej odlišují od jiných lidí. Každý jsme osobností, individualitou, což se odráží i v mezilidských vztazích a zapříčiňuje to jejich složitost. Člověk zastává řadu nejrůznějších rolí s rozličným statusem (hodnotou, oceněním). Lidé se k člověku chovají dle **stereotypů** vyplývajících z rolí (např. jinak se chovají k řediteli a jinak k uklízečce), ale i individuálně specifickým způsobem dle vlastností té které osobnosti. **Temperament** (skupina stabilních vlastností, převládající nálada a citové ladění) je vrozená dispozice, která spoluurčuje reaktivitu a dynamiku psychiky. Projevuje se v chování, emočním prožívání a ve vegetativních reakcích.⁹⁷

Firemní komunikace je specifickým druhem **sociální komunikace** realizované uvnitř firmy, kdy tato je součástí sociální interakce, jakožto procesu vzájemného ovlivňování jednotlivců a skupin. Účelem sociální komunikace je předávání informací a sdílení jejich významů, od čehož se odvíjí dvě roviny sociální komunikace – věcná (neboli obsahová) a vztahová, které jsou přítomné v každém komunikačním aktu. Firemní komunikace má vliv na vztahy mezi lidmi v organizaci a také na vztahy mezi firmou a jejím okolím. Komunikace propojuje organizaci a zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.⁹⁸

Kvalita komunikace podmiňuje úroveň řízení organizace. Úspěšné organizace by měly být schopny rychle a bez předsudků pracovat s velkým množstvím informací. Snahou by měla být operativní řešení promítající se do záměrů organizace.⁹⁹

System firemní komunikace je základním nástrojem řízení a uplatňováním moci ve firmě. Ovlivňuje firemní procesy i jednání lidí a je základním prostředkem pro vznik, rozvoj a změnu firemní kultury (*viz kapitola 1 FIREMNÍ KULTURA*). Prostřednictvím sociálních interakcí a komunikace mezi lidmi ve firmě se uskutečňuje řízení pracovního výkonu, motivování, vedení pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hlavním cílem firemní komunikace je **informační a vztahové propojení organizace** - vnitřní komunikace i komunikace firmy s okolím. Komunikační procesy ve firmě mohou podporovat, ale i brzdit, nebo dokonce znemožňovat efektivitu organizačních procesů.

⁹⁷ ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. a kol. *Psychologie v práci s lidmi*. Ostrava: Pedagogická fakulta ostravské univerzity, 2004.

⁹⁸ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

⁹⁹ Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

Proto není vhodné podceňovat efektivní tvorbu a řízení firemního komunikačního systému. Problémem v současné době je mimo jiné i rychlost a přesnost předávaných informací, ale také způsoby práce s nimi. Nejedná se ani tak o množství informací, ale spíše o jejich hodnotu a relevantnost pro firmu. Vše souvisí s konkurenceschopností firmy.¹⁰⁰

Poruchy v komunikaci (komunikační šumy) vznikají působením překážek v komunikaci. Jedná se o externí vlivy prostředí a interní bariéry spojené s aktéry komunikace anebo o kombinaci obojího. Poruchy komunikačního procesu snižují efektivitu komunikace a míru dorozumění mezi lidmi. Informace mohou být přenášeny nepřesně, nebo přijímány zkresleně, což může vést ke konfliktům. Proces komunikace prochází postupně několika úrovněmi – významu, kódu, vnímání a přenosu. S ohledem na složitost procesu komunikace mohou vznikat na každém stupni komunikační bariéry, v jejichž důsledku dochází k narušením, před kterými je nutné se bránit prostřednictvím zpětné vazby. To znamená, že je nutné ověřit si, zda lidé slyšeli, co bylo řečeno, zda slyšeli opravdu všechno a zda tomu porozuměli a správně pochopili smysl sdělovaného, a následně to realizovali dle pokynů. Při efektivním přenosu informací je nutné správně zvolit optimální médium přenosu a zvolit vhodný informační kanál.¹⁰¹

Existuje celá řada **komunikačních stylů**. Mezi základní čtyři styly dle Robinsona patří analytický, řídicí, přátelský a expresivní komunikační styl. Některé typy vytvářejí **kompatibilní vztahy**, které se spolu dobře dorozumí a mají něco společného, zatímco **toxické vztahy** mají rozporné povahové vlastnosti, a proto spolu nedokážou komunikovat.¹⁰²

Díky komunikačním chybám vznikají v organizacích mnohé nesnáze, proto by se organizace měly snažit o **zlepšení procesu komunikace**. Mezi nejdůležitější **komunikační dovednosti** patří aktivní naslouchání, správné sdělování ústní či psanou formou, techniky neverbální komunikace a obchodní vyjednávání.¹⁰³

Mezi základní způsobilosti všech zaměstnanců patří **schopnost efektivní komunikace** (komunikativnost), která je součástí profesní kompetence. Komunikaci je možné dělit na několik forem či druhů – interpersonální a veřejná, vnitřní a zaměřená na vnější prostředí, verbální a neverbální, ústní a písemná, formální a neformální, masová apod. Tím, jakým směrem se komunikace šíří, se vytváří komunikační sítě a jejich různé typy, které mají vliv na uspořádání vzájemných vztahů mezi účastníky komunikace. Ideální

¹⁰⁰Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

¹⁰¹Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s. r. o., 1997.

¹⁰²Tamtéž.

¹⁰³Tamtéž.

typ komunikace neexistuje, efektivita firemní komunikace je vždy posuzována svým cílem či účelem. Audit firemní komunikace slouží pro poznání, analýzu a hodnocení efektivity systému firemní komunikace. Pro účely této práce jsou stěžejní zejména sociální a pracovní vztahy ovlivněné firemní komunikací.¹⁰⁴

Nezbytnou obranu našeho já před nepříjemnými informacemi zajišťují **obránné mechanismy**. Hovoří se o nich jako o nevědomých aspektech lidské psychiky sídlících v egu. Obranné mechanismy „*mají adaptivní význam a napomáhají k lepšímu přizpůsobení*“¹⁰⁵. Snaží se přesunout zodpovědnost mimo sebe a vytěsnit to. Přesto obranné mechanismy nesmí být základním přístupem ke světu, neboť by se jednalo o slabost a snadnou otřesitelnost našeho já.¹⁰⁶

V komunikaci se projevuje i určitá míra konfliktnosti, která může být i užitečná. Jsou-li konflikty dobře řízeny, mohou být hybnou silou požadované změny, inovací, kreativity nebo učení.¹⁰⁷

3.4 Dílčí závěr

Socializace je celoživotní proces zabývající se začleňováním jedince do lidské společnosti. Jedná se o „*usměrňování k přizpůsobení se těm vzorcům chování, hodnotám, standardům, dovednostem, návykům, postojům a motivům, které jsou v konkrétní společnosti žádoucí*“.¹⁰⁸

Motivace je aktivizujícím činitelem, proto je nezbytné ji vhodným způsobem podporovat a usměrňovat jednání jednotlivců, což je obtížné zejména s ohledem na jejich individuální potřeby a zájmy. Z výše uvedeného vyplývá, že existují nejrůznější motivy pracovní činnosti, a proto se i pracovní motivace odvíjí od rozmanitých lidských potřeb. Významně stimulovat může nejen pochvala, ale i participace zaměstnanců na procesu rozhodování, delegování pravomocí, ale i podpurné chování vedoucího pracovníka. Systém odměn a motivačních nástrojů využívaných k pozitivnímu ovlivňování pracovníků musí být řádně promyšlen, aby mohl být efektivní. Nefinanční motivace je často podceňována. Dobrý motivační program organizace by měl zabránit demotivaci zaměstnanců.

Podle míry spokojenosti mají zaměstnanci nejrůznější požadavky na svůj pracovní a soukromý život. Problémem může být sladění profesního a rodinného života. Teorie

¹⁰⁴ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 122 - 124.

¹⁰⁵ Škobrtal, P. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012, s. 34.

¹⁰⁶ Tamtéž.

¹⁰⁷ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 124.

¹⁰⁸ Škobrtal, P. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2012.

vedení lidí se v současné době zaměřuje na emoce pracovníků a působení vzájemných interakcí v organizaci.

Na významu nabývá také hodnocení – usilovat by se mělo o to, aby bylo komplexní. Hodnotit lze jednak pracovníky a jejich pracovní výkony, ale i personální útvar. Nelze opomenout kvalitní odbornou přípravu a provedení hodnocení s ohledem na jeho účel. Kvalitní vedení hodnotících rozhovorů souvisí s efektivním budováním firemní kultury a ziskem konkurenční výhody v podobě lidského kapitálu.

Tendence zaměstnanců jednat určitým způsobem je podmiňována jejich profesním postojem. Změny hodnotových preferencí jsou obtížné a vyžadují využití metod založených na prožitcích. Budování profesní dráhy zaměstnanců souvisí také s plánováním kariéry, kdy snahou by mělo být dosažení souladu mezi potřebami, možnostmi a očekáváním člověka a organizace.

Do profesních kompetencí patří schopnost efektivní komunikace. Mezilidská komunikace má nezastupitelnou roli, podílí se na vztazích mezi lidmi, ovlivňuje jejich spolužití. Sociální komunikace realizovaná uvnitř firmy se nazývá firemní komunikace. Vychází z obecných charakteristik komunikace, ale vyznačuje se i specifickými vlastnostmi. Kvalita komunikace má vliv na úroveň řízení a uplatňování moci ve firmě a je základním prostředkem pro vznik, rozvoj či změnu firemní kultury. Ke zlepšení procesu komunikace dochází, pokud si jednotlivci uvědomí, že existují poruchy v komunikaci a konfliktnost komunikace. Člověk by se měl naučit zacházet s verbální i neverbální komunikací a efektivně ji využívat, a to nejen v pracovním procesu. Cílem firemní komunikace je propojení organizace po stránce informační a vztahové. Obranné mechanismy pomáhají adaptaci a brání nepříjemným informacím, které se snaží vytěsnit. Měli bychom usilovat o zdravou asertivní komunikaci, při které prosazujeme své zájmy, aniž bychom zasahovali do práv ostatních.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEPRAVNÍ SPOLEČNOST DPD

Čtvrtá kapitola popisuje organizaci, u níž bylo prováděno výzkumné šetření. Snaží se vysvětlit širší souvislosti jejího vzniku a působení, zaměřuje se na cíl a identitu organizace. Hovoří o strategiích, motivaci a také o sociálním klimatu organizace. V závěru této kapitoly jsou uvedeny poznatky, které vyplynuly z pohovorů s pracovníky zvoleného depa, a údaje, které vyplynuly z provedeného pozorování.

4.1 Historie a současnost organizace, cíl působení a identita organizace

V roce 1976 vznikla v Německu první soukromá balíková služba „*Deutscher Paket Dienst*“, a to spojením 18 nejúspěšnějších a vzájemně technologicky propojených dopravců. Snahou bylo poskytovat jednoduché, rychlé a tržně orientované přepravní služby za příznivé ceny. O rok později bylo zřízeno sídlo společnosti v Aschaffenburgu, odkud byla koordinována přeprava i systémové plánování. Společnost se velmi úspěšně rozrůstala, neboť o systém přepravy zásilek orientovaných na zákazníka byla velmi vysoká poptávka. V prvním roce svého působení přepravila společnost asi 1,4 milionu zásilek.

V roce 1990 vzniká celoevropský přepravní systém „*Direct Parcel Distribution*“ používající zkratku DPD. Tento uzavřený silniční balíkový systém má nezávislé regionální pobočky v každé zemi po celé Evropě. Mezinárodní přepravní společnost „*GeoPost*“, kterou vlastní francouzská pošta „*La Poste*“, koupila majoritní část sítě DPD za účelem propojení logistických řetězců.

V současné době patří DPD mezi nejvýkonnější silniční přepravní síť v Evropě. Doručuje do více než 230 zemí. Snaží se své služby rozšířit do celého světa. DPD nabízí vnitrostátní i mezinárodní služby, a to od standardních zásilek a spěšnin až po individuální přístup k obchodním partnerům. V ČR je centrální celorepublikové překladiště v Praze doplněno dalšími 13 regionálními depy rozmístěnými po ČR, aby distribuční síť měla co nejlepší pokrytí. Dnes přepravuje přes 2 miliony zásilek každý den. Z toho zkoumané depo přepraví v průměru asi 7.000 zásilek denně, v sezóně na konci kalendářního roku se množství zásilek pohybuje až kolem 12.000.

Cílem této společnosti je vytvořit prostřednictvím budování komplexní sítě integrovaný logistický a informační systém. Firemní kultura se snaží korespondovat s kulturou země, v níž společnost vznikla, a také s širší kulturou země, v níž působí.¹⁰⁹

¹⁰⁹ https://www.dpd.com/cz/domu/poznejte_nas/kdo_jsme [cit. 05. 05. 2015]

Kvalitní firemní identita by měla být základem každé firmy. Tvář společnosti by měla být jednotná a přes to originální, neboť vytváří celkový dojem o stylu a fungování firmy, a ovlivňuje tak její úspěšnost (jak ji vnímají zákazníci a partneři). Repräsentace společnosti spočívá v jednotné grafice, zakládá si na způsobu komunikace ve firmě i mimo ni, preferuje svůj systém hodnot a inovuje své firemní a marketingové strategie. Mezi prvky firemní identity patří např. logo firmy, webové stránky, vizitky, polepy vozového parku, hlavičkový papír, reklamní cedule, propisky a jiný reklamní materiál.¹¹⁰

4.2 Priority, strategie a motivace organizace

Proč by si měl zákazník zvolit právě z široké nabídky služeb DPD? Na webových stránkách DPD CZ je výčet deseti okruhů zdůvodňujících výjimečnost této organizace. Patří sem například: radost, ucelené služby, doručení druhý den, sledování trhu a potřeb zákazníků, rozšiřování dep, využívání moderních technologií a investice do svého růstu, příjemce si řídí doručení zásilky sám pomocí webové aplikace, přizpůsobování se potřebám zákazníků a ohleduplnost k přírodě. Hlavní motto společnosti „*Doručujeme radost*“ se prolíná celou společností.

DPD se snaží udržet prioritní postavení při poskytování mezinárodní a vnitrostátní logistiky balíků v ČR. Proto během všech firemních procesů mají na paměti svou utajovanou vizi. Posláním společnosti je pomáhat zákazníkům dosahovat úspěchu, poskytovat nákladově efektivní, spolehlivá a inovativní řešení, přizpůsobovat se potřebám zákazníků, aby tito měli pozitivní zkušenosti s touto přepravní společností. Organizace se snaží neustále zapojovat do chodu firmy všechny zaměstnance a spolupracovníky, aby se firma permanentně rozvíjela.

Společenskou odpovědnost staví organizace na třech základních pilířích, kterými jsou planeta, lidé a společnost. Zaměřuje se na rozvoj firemní kultury, zároveň podporuje životní a společenské prostředí kolem sebe. Spolupracuje s partnery zabývajícími se ochranou životního prostředí, na základě čehož se snaží zavádět do praxe aktivity šetrné k přírodě (třídění odpadů, dopravní prostředky s nízkými emisemi, elektronické fakturace atd.). Klade důraz na vzdělávání, organizuje formální i neformální akce pro své zaměstnance. Investuje do zaměstnanců, vytváří zaměstnancům takové podmínky, aby mohli dosahovat svých osobních i profesních cílů a zároveň skloubit svůj osobní

¹¹⁰ <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita> [cit. 05. 05. 2015]

a pracovní život. V rámci vzdělávání zaměstnanců se mimo jiné zapojuje do evropských projektů - dokonce obdrželi finanční podporu z Evropského sociálního fondu EU a státního rozpočtu ČR. DPD pravidelně organizuje pracovní setkání zaměstnanců i neformální akce nejen pro zaměstnance, ať už na celorepublikové či oblastní úrovni.¹¹¹

4.3 Sociální klima organizace

Sociální klima organizace může být vnímáno jako atmosféra na pracovišti či sociální pohoda. Jedná se o to, co si zaměstnanci o firmě myslí a jak se ve firmě cítí. Důležité je, jaké hodnoty a normy jsou v organizaci uznávány, jaké jsou mezilidské vztahy a jaká je jejich hierarchie, jak firma vystupuje navenek. Sociální klima ovlivňuje chod celé organizace. Firemní sociální klima zahrnuje faktory jako je pracovní uspokojení, spolupráce na pracovišti, ochota ke kooperaci, procesy adaptace a spokojenosti se sociální stránkou organizace, vztah k bezprostředním nadřízeným, vliv pracovního prostředí, platové poměry, prestiž pracovních činností, stabilita a ztotožnění zaměstnanců s organizací, vedoucí osobnosti společnosti, mimopodnikové vlivy atd.¹¹²

Příznivé sociální klima v organizaci posiluje chování zaměstnanců v souladu s firemními cíly a standardy, a zároveň podporuje podnikatelskou aktivitu.¹¹³

Co se společnosti DPD týče, tak od roku 2013 je držitelem certifikátu získaného z projektu Ministerstva práce a sociálních věcí a Národního centra pro rodinu „*Audit rodina a zaměstnání*“, kdy jeho cílem bylo najít rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a osobními potřebami zaměstnanců. Společnost DPD byla oceněna za realizaci personální politiky vstřícné k rodině a sladění rodinného a pracovního života svých zaměstnanců. Organizace má za to, že k zaměstnancům přistupuje individuálně a má propracovaný systém podpůrných prorodinných programů.

DPD se snaží pomáhat znevýhodněným skupinám obyvatel a podporuje zajímavé projekty - například: Nadační fond Světluška, charitativní akce *A čeho se vzdáte vy?*, charitativní organizace Arkadie, sbírka knih pro vytopenou knihovnu v Raspenavě, bazar pro Dětský domov Strančice, logistický partner RunCzech běžecké ligy, charitativní sbírka Červenobílé dny.

¹¹¹ https://www.dpd.com/cz/domu/poznejte_nas/kdo_jsme [cit. 05. 05. 2015]

¹¹² Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 10

¹¹³ Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 73

Z provedeného šetření a pohovorů se zaměstnanci depa je možné usuzovat, že je sociální klima depa velmi příznivé. Vztahy na pracovišti jsou při zachování veškeré nutné odbornosti a respektování hierarchie rolí velmi přátelské, jsou založené na partnerství. U zaměstnanců jsem měla pocit, že je u nich patrný pocit sounáležitosti a že si jsou vědomi hodnoty firmy i svého přínosu pro chod organizace. Projevující se snahy o spravedlivé zacházení, respektování lidských potřeb a očekávání a chápání individuálních vlastností pracovníků jsou na tomto depu samozřejmostí. O veškerých problémech se snaží diskutovat a najít řešení prostřednictvím týmové spolupráce.

Kurýři depa převažují počtem nad zaměstnanci organizace a také pro styk s veřejností jsou jako důležitější vnímáni kurýři, přes to, že nejsou zaměstnanci organizace. Proto bych se ráda zaměřila na jejich smýšlení o firmě a jejich vliv na sociální klima organizace. Bohužel se jejich postoje, chování, priority, hodnoty a zájmy velmi podstatně liší od mínění kmenových zaměstnanců. Je zřejmé, že nejsou téměř zapojeni do firemní kultury daného depa. Téměř všichni kurýři obdivují přátelské vztahy, které panují v organizaci, a měla jsem dojem, že si vytváří svou přátelskou subkulturu kurýřů uvnitř tohoto depa. Což dle mého názoru s ohledem na jejich početnost je velmi problematické a může to škodit cílům organizace.

4.4 Diagnostika firemní kultury společnosti

Ve snaze objektivně a nezaujatě porozumět tomu, jak výše uvedená organizace v současnosti funguje - aby bylo možné posoudit kvalitu výkonu organizace i možnosti provádění změn v organizaci - byla provedena diagnostika firemní kultury na jednom depu této společnosti. Snahou bylo zvolit si správné indikátory obsahu kultury, které tvoří podstatné obsahové komponenty, jako např. aspekty vnímání, cítění, myšlení a chování členů organizace. V těchto oblastech se obsah kultury nejvíce projevuje. Zejména při sestavování dotazníku (*viz příloha P II*) bylo o tomto uvažováno – zejména při volbě pokládaných otázek v dotazníku. Obecnější charakteristiku firemní kultury mohou poskytnout dimenze firemní kultury tvořící typické varianty odpovědí u položek dotazníku. Má se za to, že relevantní stanovení podstatných obsahových komponent a dimenzí firemní kultury je nezbytné pro řešení manažerského problému.¹¹⁴

¹¹⁴ Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 146 - 147

Z rozhovorů s vedením a zaměstnanci zkoumaného depa vyplynulo, že kmenovými zaměstnanci jsou převážně muži středního věku s maturitou nebo výučním listem, kteří zde pracují v průměru 5 let. Nabyla jsem dojmu, že zaměstnanci si své práce váží, vnímají organizaci jako něco svého, svou součást a jsou hrdí na motto i kulturu organizace, na své pracoviště i vztahy, které leckdy převyšují pracovní úroveň. Velmi si zakládají na spokojenosti zákazníků, výborné pracovní atmosféře a mezilidských vztazích. Kvalita, angažovanost, osobní přístup a respekt nejsou nikdy opomíjeny. Veškeré aktivity společnosti směřují ke spokojenosti zákazníků a ke snaze získat prioritní postavení na trhu s poskytováním balíkových služeb. Při zavádění změn se snaží působit na myšlení a postoje zaměstnanců tak, aby je co nejlépe přijali, a to prostřednictvím svých zkušeností z dosavadní praxe, pomocí přátelského přístupu a působením na emoce (například pomocí připravovaných prezentací). Snahou je všechny o všem nejen informovat, ale také o tomto jednat formou diskuzí na společných schůzkách.

Jak již bylo řečeno, velmi důležitá je přátelská atmosféra založená na symbióze všech součástí depa. Snaží se ke každému přistupovat individuálně, avšak nezapomíná se ani na základní nastavená pravidla, která jsou pro všechny jednotná. Jakékoliv inovace zaměstnancům nevadí, vedoucí pracovníci je berou spíše jako výzvu, jsou rádi kreativní a mají rádi, když se stále mohou zdokonalovat. Prosazování nových věcí na depu nevnímají jako problém, pokud se jedná o dobrý návrh. Tento se snaží prosadit vedoucí pracovníci, a to týmovým způsobem. Kdo má zájem, ten se může v rámci společnosti zapojit do nejrůznějších projektů. Chtějí „*doručovat radost*“, pod čímž je si možné představit spokojeného zákazníka, který se rád setká s příjemným kurýrem při přebírání své zásilky. Proto se snaží o neustálý inovativní přístup spočívající např. v kvalitním vozovém parku, jednotném bohatém šatníku nejen pro zaměstnance, ale i pro všechny kurýry. Za účelem zkvalitnění služeb veřejnosti se snaží v poslední době věnovat maximální pozornost kurýrům. Motivace pro kurýry je převážně formou finančních odměn. Motivovat mohou různé firemní akce pro zaměstnance, dopravce a kurýry. Cenné poznatky čerpají nejen od svých zahraničních kolegů, ale také od konkurence.

Do výběru kurýrů společnost příliš nezasahuje, je to především volba dopravce, ale v poslední době je snahou směřovat k tomu, aby si depo vybíralo své kurýry samo prostřednictvím vedoucích pracovníků. Mimo vstupní školení se snaží pomocí koučinku obohatit práci kurýrů, neboť si začínají být vědomi důležitého postavení kurýrů. Co se nedostatků a slabých stránek týče, o těchto problémech nebyly příliš ochotni hovořit, neboť mají za to, že všechno dělají výborně. Někteří jen naznačili, že slabinou může být

občasná přímočarost jednání při zavádění změn a s tím spjatá „slepota“ k širším souvislostem.

4.5 Dílčí závěr

V této podkapitole jsou rozebrány příčiny aktuálního stavu na depu přepravní společnosti. Snahou bylo porozumět tomu, jak společnost v současné době funguje, jaké jsou hodnoty a cíle, jakým způsobem probíhají změny a jaký je vztah organizace k učení. Snažila jsem se objektivně a nezaujatě popsat prvky zažité firemní kultury, kdy jsem kombinovala různé metody sběru dat. Jsem si vědoma toho, že tuto diagnostiku není možné použít pro jiná depa či pro společnost jako celek. Jedná se pouze o firemní kulturu konkrétního depa, které bylo zvoleno.

Z výše uvedeného vyplývá, že si je organizace vědoma toho, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou základem úspěchu každé společnosti, proto se snaží zvyšovat úroveň firemní kultury a zapojovat zaměstnance do všech firemních procesů. Správná diagnostika firemní kultury je nezbytná pro přípravu a formulaci strategie. Zkoumání bylo založeno především na zjišťování souladu mezi hodnotami managementu, zaměstnanců a kurýrů, mezi hodnotami organizace a jednotlivce.

Z interních dokumentů organizace vyplynulo, že je jejich firemní kultura založena na šesti hodnotách, kterými jsou: respekt, angažovanost v týmu, důvěra, odpovědnost, spolehlivost a tvrdá práce.

S přihlédnutím k základním charakteristikám učící se organizace (při respektování základních charakteristik učící se organizace), není možné tuto organizaci i přes veškeré snahy považovat za učící se, neboť kurýři nejsou zaměstnanci dané organizace, a tudíž nejsou začleněni do všech činností společnosti - zejména se na ně nevztahují nejrůznější školení, vzdělávací aktivity, teambuildingové akce apod. Nejsou začleněni do pěti disciplín učící se organizace definovaných Sengem. Pokud by bylo s kurýry zacházeno jako s rovnocennými partnery, pak by rozhodně toto depo patřilo k učící se organizaci, neboť u vedoucích a kmenových zaměstnanců je firemní kultura hluboce zakořeněna, umí pracovat se změnami a inovacemi, nebrání se učení a je možné říci, že vychází z koncepce učící se organizace.

5 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Poslední pátá kapitola přináší poznatky z provedeného výzkumného šetření u zvoleného depa přepravní společnosti DPD. Popisuje provedený předvýzkum, definuje výzkumné prostředí a výzkumný soubor, zdůvodňuje volbu metody sběru dat. Poskytuje zpracované výsledky výzkumu, údaje předkládá i v tabulkách a grafech a snaží se pohlédnout na získané údaje z hlediska sociální pedagogiky.

5.1 Charakteristika výzkumu, definování výzkumného prostředí a výzkumného souboru, metoda sběru dat

Po provedeném předvýzkumu formou rozhovorů s vedením a kmenovými zaměstnanci depa přepravní společnosti a po záměrném pozorování kurýrů při jejich výkonu práce byl sestaven dotazník pro kurýry. (viz příloha P II)

Na základě připraveného výzkumného projektu a diagnostiky firemní kultury byla zvolena teoreticko-metodologická východiska, byla vybrána nejvhodnější výzkumná metoda a vymezena jednotka analýzy.

Kvantitativní výzkum bude proveden na jedné nejmenované pobočce přepravní společnost DPD. Nezbytnou součástí tohoto výzkumu byl tzv. předvýzkum. Proveden byl za účelem rozpoznání prostředí dané organizace, jejích možností a potřeb. Očekávám, že mi předvýzkum pomůže identifikovat zejména potřeby a nedostatky dané organizace, aby samotný výzkum byl co nejvíce efektivní. S kurýry bude předem hovořeno o účelu tohoto dotazníku a následném využití získaných výsledků. Stěžejní bude kvantitativní výzkum, kdy data budou sbírána dotazníkovou metodou. Dotazník bude složen z 25 otázek (otevřené, uzavřené, i jejich kombinací), tento bude rozdán v písemné podobě všem¹¹⁵ kurýrům daného depa k vyplnění na společné schůzce.

Analytickou jednotkou, se kterou bude tato diplomová práce především pracovat, jsou kurýři této přepravní společnosti. Z dosavadního šetření bylo zjištěno, že se jedná většinou o muže ve věku od 20 do 40 let.

Pro lepší dosažení cílů této práce, zejména v souvislosti s prováděným kvantitativním výzkumem, byly stanoveny čtyři hypotézy, které budou v rámci prováděného výzkumu testovány.

¹¹⁵ Ke dni 27. 03. 2015 má tato pobočka 64 kurýrů.

Hypotézy:

H₁: *Lidé s vyšším vzděláním vnímají další vzdělávání příznivěji než lidé s nižším vzděláním.*

H₂: *Čím je lepší kvalita firemní kultury, tím má větší vliv na přijetí celoživotního učení jako nezbytné součásti učící se organizace.*

H₃: *Důležitost celoživotního učení je lépe prosazována tam, kde je zřejmé využití v běžném životě či v praxi.*

H₄: *Finanční motivace není vždy nejdůležitějším kritériem pro motivaci zaměstnanců k efektivně odvedené práci.*

Verifikací či falzifikací výše stanovených hypotéz se pokusím dostat cílům této diplomové práce.

5.2 Zpracování výsledků výzkumu

Firemní kultura byla diagnostikována kvantitativní metodou, a to písemným dotazováním. Všem kurýrům (tj. 64) byl předložen k vyplnění dotazník s 25 otázkami (viz příloha P II). Vyplněných dotazníků se vrátilo 51, návratnost byla tedy téměř 80%.

Z provedeného dotazování vyplynulo:

Otázka č. 1: Věk

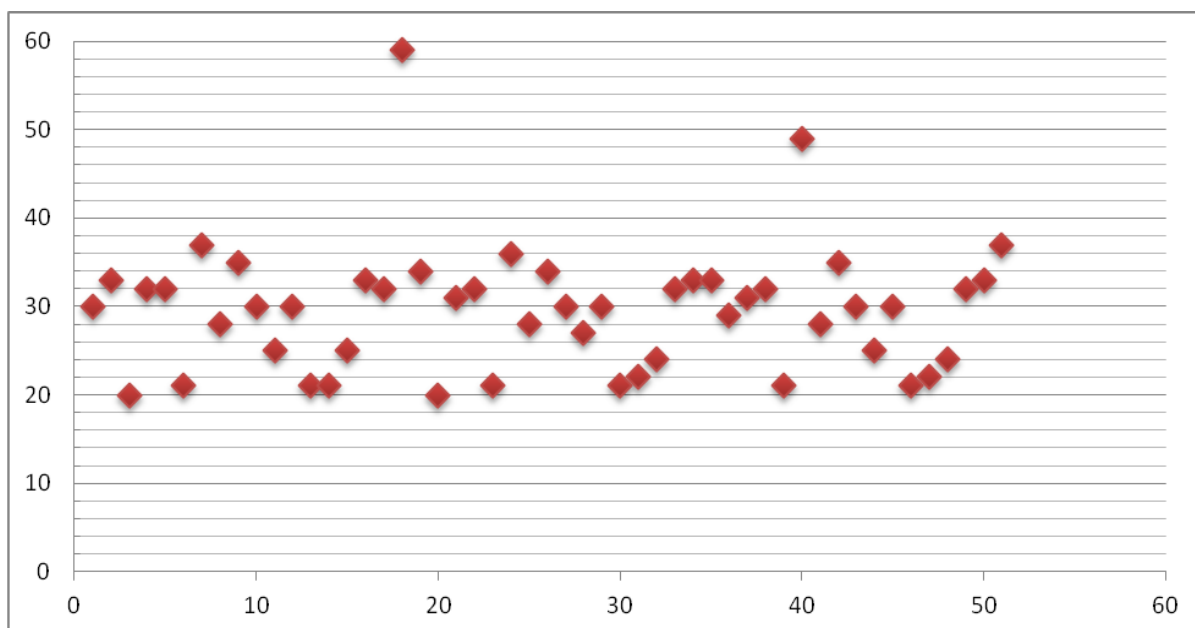
V době dotazování se věk řidičů pohyboval nejčastěji v rozmezí mezi 20 - 40 lety (vyjma krajní hodnoty). Prostý aritmetický průměr získaných hodnot činí 29,63. Průměrný věk kurýra je 30let (zaokrouhлено na celá čísla). Domnívám se, že s ohledem na některé krajní hodnoty, které jsou oproti průměru extrémní, je nutné se zaměřit na modus. Hodnotou s nejvyšší četností jsou dva módy, a to 21 a 33 let. Mediánem neboli prostřední hodnotou z uspořádané řady je věk 30 let, což odpovídá vypočítanému průměru.

Tabulka 1: Věk respondentů

Tabulka k otázce č. 1: Věk respondentů									
30	33	20	32	32	21	37	28	35	30
25	30	21	21	25	33	32	59	34	20
31	32	21	36	28	34	30	27	30	21
22	24	32	33	33	29	31	32	21	49
28	35	30	25	30	21	22	24	32	33
37									

Zdroj: autor

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: autor

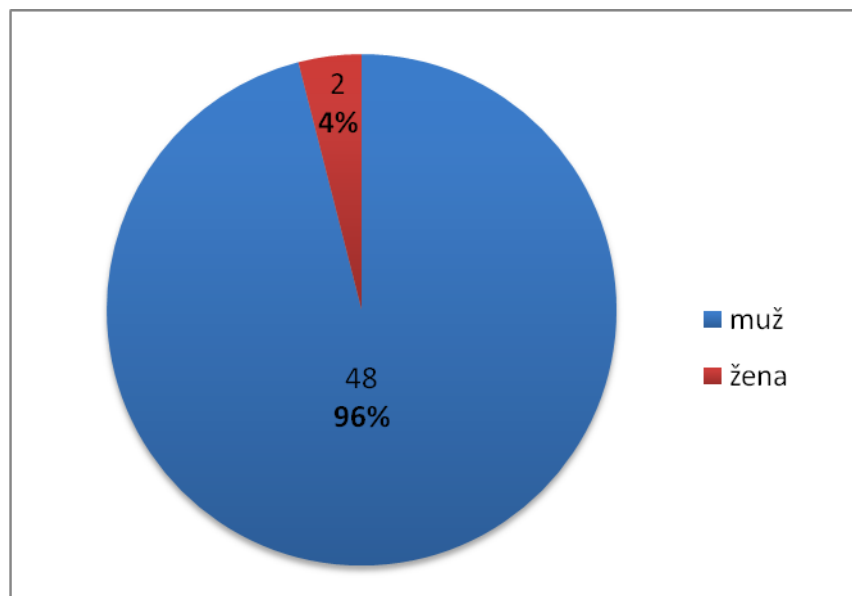
Otázka č. 2: Pohlaví respondentů

Co se pohlaví týče, v rozhodném momentu dotazování pracovalo ve společnosti 62 mužů a 2 ženy na pozicích kurýr. Obě ženy vrátily dotazníky vyplněné zcela, zatímco 13 mužů nevrátilo dotazník zpět vůbec. V některých navrácených dotaznících od mužů zůstaly některé otázky nezodpovězené (viz následující otázky).

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Tabulka k otázce č. 2:	Pohlaví	
	počet	procenta
muž	48	96%
žena	2	4%

Zdroj: autor

Graf 2: Pohlaví respondentů

Zdroj: autor

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

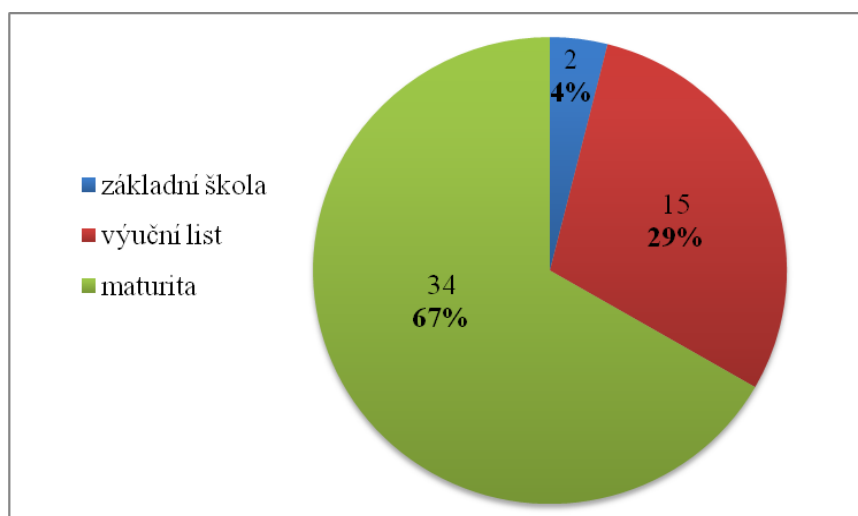
Co se struktury kurýrů dle vzdělání týče, touto jsem byla nemile zaskočena, nicméně jsem si vědoma, že to bylo možné očekávat, vzhledem k náplni práce, finančnímu ohodnocení a časové náročnosti. Z dotazníků vyplynulo, že žádný z kurýrů nemá vyšší vzdělání než středoškolské s maturitou. Dva muži uvedli, že mají základní vzdělání, 1 žena a 14 mužů jsou vyučeni, dále 1 žena a 33 mužů mají maturitu. Domnívám se, že by se společnost měla snažit vytvořit takové podmínky, aby přilákala i absolventy vyšších odborných či vysokých škol. Mám za to, že osoby s vyšším vzděláním mohou být, zejména co se lidského kapitálu týče, kvalitnější. Společnost by tak mohla lépe dosahovat svých cílů.

Tabulka 3: Vzdělání respondentů

Tabulka k otázce č. 3:	Vzdělání	
	počet	procenta
základní škola	2	4%
výuční list	15	29%
maturita	34	67%
vyšší odborné	0	0%
vysokoškolské	0	0%
jiné	0	0%

Zdroj: autor

Graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 4: Současný rodinný stav

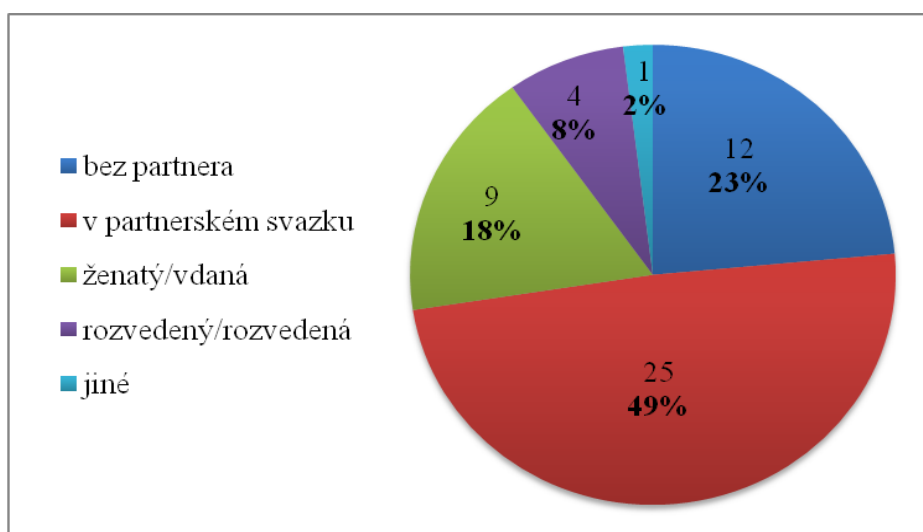
Čtvrtá otázka dotazníku se tázala na současný rodinný stav. Z odpovědí vyplynulo, že 74% respondentů je svobodných. Téměř polovina dotazovaných žije v partnerském svazku bez sňatku, necelá čtvrtina je bez partnera, tzv. single. Dvě procenta tvoří jeden respondent, který zvolil možnost jiné a doplnil ji slovy, že je svobodný s tím, že občas má partnerku. Devět respondentů tvořících 18% je ženatých. Rozvedení jsou 4 respondenti, tj. 8% dotázaných. Mám za to, že opět náročnost a možnosti tohoto zaměstnání směřují k tomu, že jej dlouhodobě nechce nebo ani nemůže vykonávat např. otec od rodiny ve středních letech. Jedná se většinou o mladé muže, často několik let po absolvování školy, kteří hledají uplatnění na trhu práce a nejsou vázáni rodinnými povinnostmi, vyhovují jim volné víkendy apod.

Tabulka 4: Vzdělání respondentů

Tabulka k otázce č. 4:	Rodinný stav	
	počet	procenta
bez partnera	12	23%
v partnerském svazku	25	49%
ženatý/vdaná	9	18%
rozvedený/rozvedená	4	8%
jiné	1	2%

Zdroj: autor

Graf 4: Rodinný stav respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete u této přepravní společnosti?

S výše uvedenou otázkou souvisí to, jací uchazeči se na pracovní pozici kurýra hlásí a jaká je fluktuace zaměstnanců na daných místech. Z intervalové škály je možné vyčíst, že nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující zde více než rok, avšak ne déle než tři roky. Tito tvoří více než polovinu dotazovaných. Čtvrtina respondentů pracuje u této přepravní společnosti méně než jeden rok. Více než tři roky a méně než pět let je kategorií, kterou zaškrtno 9 kurýrů, což tvoří 18%. Delší dobu zde pracují pouze dva kurýři, z nichž jeden více než pět let a zároveň méně než sedm let, a druhý více než deset let (v dotazníku uvedl jedenáct let).

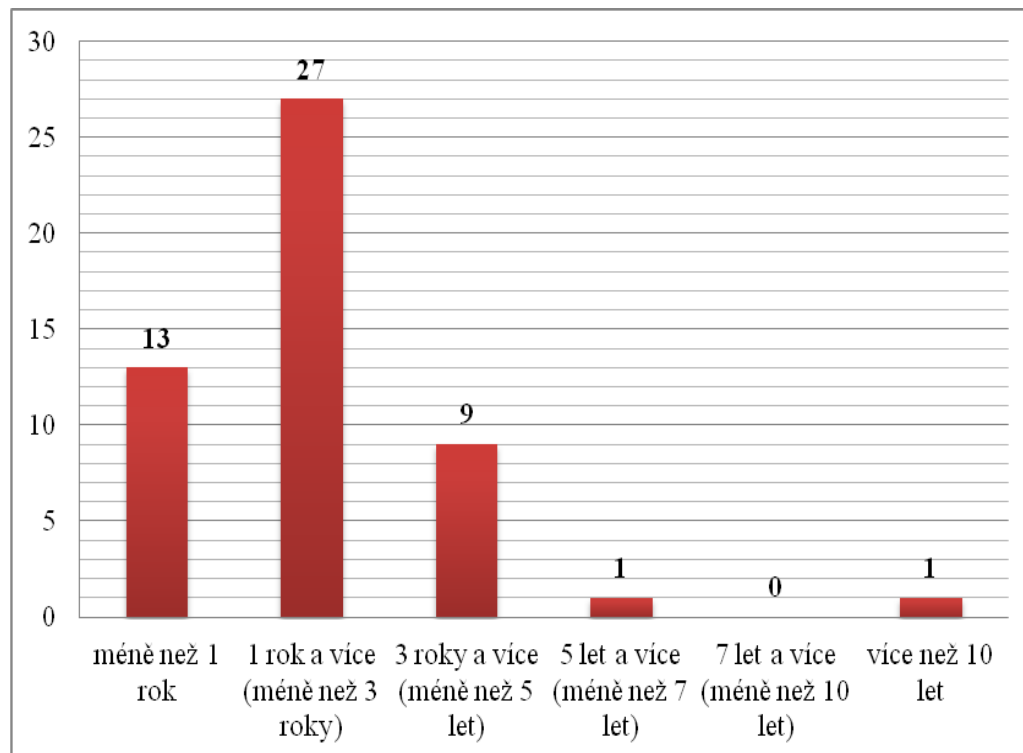
S ohledem na to, jak často se zde střídají kurýři, je obdivuhodná skutečnost, že tato společnost působí v České republice 20let a jeden z kurýrů zde působí takřka od poloviny její existence. Jako problém v úspěšnosti firmy vnímám nedostatek stálých kurýrů (za ty lze dle mého názoru považovat ty, co zde pracují více než 5 let) a převažující krátkodobé působení kurýrů na tomto depu. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že do mnou stanovené hranice pěti let, jako minimální doby pro uznání dlouhodobého působení, spadá 96% dotazovaných. Pouhá 4%, přesněji řečeno 2 kurýři, zde působí dlouhodobě.

Tabulka 5: Délka zaměstnání u DPD

Tabulka k otázce č. 5:	Délka zaměstnání u DPD	
	počet	procenta
méně než 1 rok	13	25%
1 rok a více (méně než 3 roky)	27	53%
3 roky a více (méně než 5 let)	9	18%
5 let a více (méně než 7 let)	1	2%
7 let a více (méně než 10 let)	0	0%
více než 10 let	1	2%

Zdroj: autor

Graf 5: Délka zaměstnání u DPD



Zdroj: autor

Otázka č. 6: Do jaké míry Vás vaše práce uspokojuje od 1 (nejméně) do 8 (nejvíce)?

Uspokojení z práce je spíše negativní (53%). Zejména ti, co zde pracují delší dobu, uvedli vyšší spokojenost prostřednictvím osmibodové intervalové škálové stupnice. Nejvyšší absolutní četnost znaku je 4 (čtvrtý stupeň na stupnici dle uspokojení z práce). Ze získaných dat je možné usuzovat, že spokojenost kurýrů je spíše průměrná, s tendencí klonit se spíše k pozitivnímu hodnocení. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by mu práce nepřinášela vůbec žádné uspokojení.

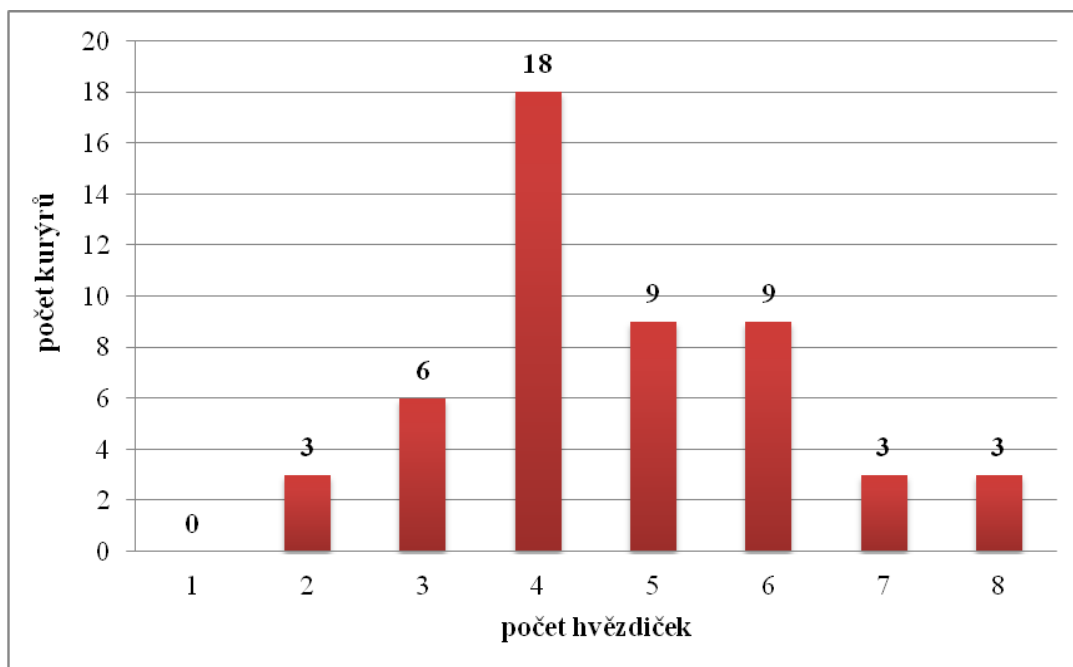
Otázkou pro dosažení cílů této diplomové práce zůstává, jaká opatření by bylo možné provést, aby kurýři byli se svou prací více spokojeni, pojímali tuto práci kladně, působili zde dlouhodobě a byli více loajální ke společnosti.

Tabulka 6: Uspokojení respondentů z práce

Tabulka k otázce č. 6:	Uspokojení z práce	
	počet hvězdiček	počet kurýrů
1	0	0%
2	3	6%
3	6	12%
4	18	35%
5	9	17%
6	9	18%
7	3	6%
8	3	6%

Zdroj: autor

Graf 6: Uspokojení respondentů z práce



Zdroj: autor

Otázka č. 7: Napište tři slova, která Vás napadnou jako příznačná pro firemní kulturu Vaší společnosti?

Tato otázka zůstala v pěti dotaznících bez odpovědi (10%). Ostatní (41 respondentů, cca 80%) uváděli nejčastěji kombinace slov ve stylu: „rozvést vše jakkoliv“, „doručování je radost“, „radost, zmatek, sranda“, „balík, dobírka, predikt“. Někteří jednotlivci (10%) napsali například i tyto odpovědi: „kvalita, přesnost, koordinace“, „odbornost, profesionalita, pohoda“. Našel se i rádoby vtipálek co uvedl „depo plné debilů“.

Z výše uvedeného vyplývá, jaké priority mají sami řidiči v rámci výkonu své práce. Většinově se toto dosti liší od priorit, které mají přímí zaměstnanci této přepravní společnosti. Domnívám se, že by jedním z cílů společnosti mělo být zaměření se na kurýry a jejich intenzivnější podílení se na firemní kulturu.

Otázka č. 8: Popište, jakým způsobem se společnost podílí na Vašem dalším vzdělávání, učení se, růstu,...?

Na tuto otázku odpovědělo 45 dotazovaných (88%) jednoslovnou odpověď – „nijak“. Dva dotazovaní na tuto otázku neodpověděli (4%). Ostatní čtyři respondenti (8%) uvedli pouze útržkovitě např. „o ničem nevím“, „učí mě být klidnějším a nebrat si nepříjemné klienty osobně“, „učí mě lepší komunikativnosti“, „svým dobrým přístupem“.

Z dotazníků pro kurýry, z provedených šetření i z pohovorů s pracovníky společnosti vyplynulo, že se spíše věnují vzdělávání svých zaměstnanců, nikoliv kurýrů, neboť ti jsou zaměstnání u jednotlivých dopravců, nikoliv u přepravní společnosti. Společnost se zapojuje jen do vstupního školení při nástupu na pozici kurýra a průběžně pořádají školení ve formě besed s prezentacemi zejména o praktických záležitostech týkajících se výkonu práce kurýrů.

Mám za to, že by kurýrům - s ohledem na jejich důležité postavení v přepravní společnosti – měla být věnována větší pozornost právě v oblasti vzdělávání, učení se, osobního a profesionálního růstu.

Otázka č. 9: Finanční ohodnocení Vaší práce vnímáte jako:

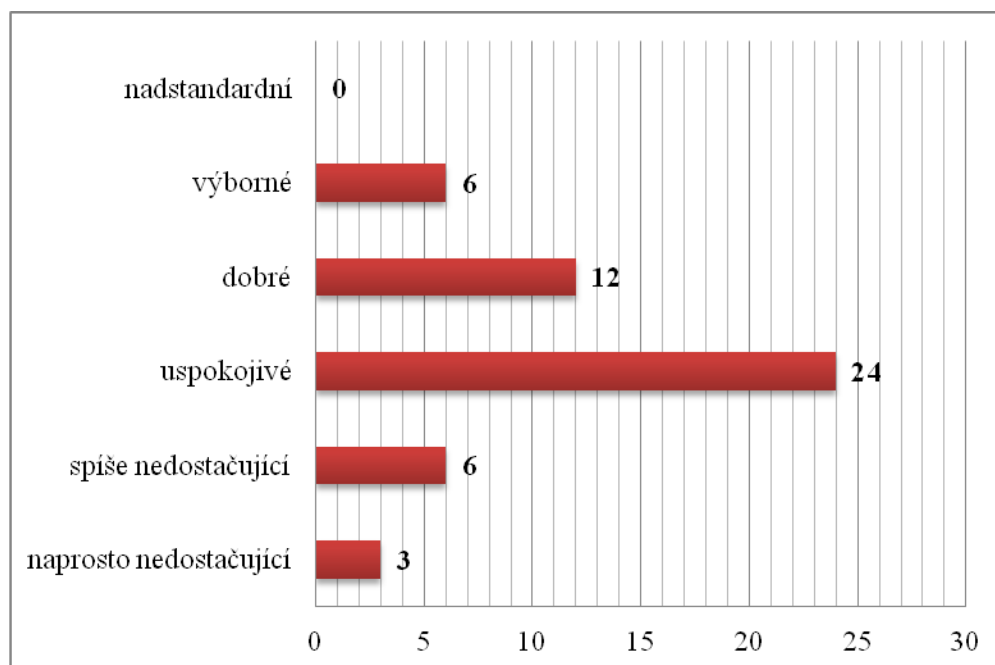
Na Likertově škále je možné sledovat to, jak kurýři vnímají finanční ohodnocení své práce. Jako nedostačující je toto vnímáno osmnácti procenty, 70% toto vnímá jako uspokojivé či dobré a 12% kurýřů to hodnotí kladně jako výborné.¹¹⁶

Tabulka 7: Vnímání finančního ohodnocení respondenty

Tabulka k otázce č. 9	Finanční ohodnocení	
	počet	procenta
naprosto nedostačující	3	6%
spíše nedostačující	6	12%
Uspokojivé	24	47%
Dobré	12	23%
Výborné	6	12%
Nadstandardní	0	0%

Zdroj: autor

Graf 7: Vnímání finančního ohodnocení respondenty



Zdroj: autor

116

<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/posudzovacie-skaly/druhy.php?id=i13p2>
[cit. 05. 01. 2015]

Otázka č. 10: Jak je Vaše práce časově náročná?

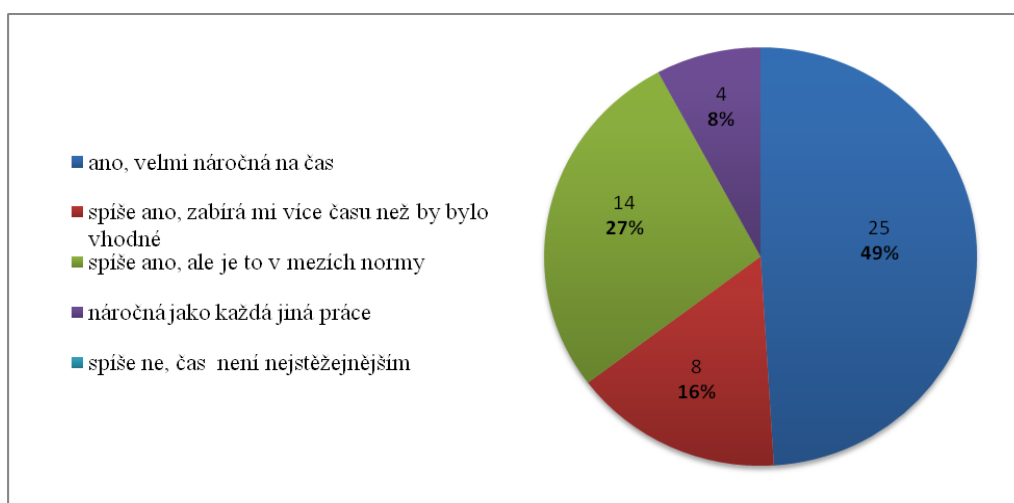
V časové náročnosti se kurýři téměř jednoznačně shodují. Ze získaných informací je možné usuzovat, že je tato práce skutečně časově náročná, neboť na bipolární škále nikdo nevyužil možnosti vztahující se k časové nenáročnosti tohoto zaměstnání (viz tabulka č. 8 a graf k otázce č. 10). Z pozorování a pohovorů vyplynulo, že zejména v předvánoční době, kdy je hlavní sezóna přepravních balíkových společností, je toto velmi náročné - a to nejen časově.

Tabulka 8: Časová náročnost zaměstnání dle respondentů

Tabulka k otázce č. 10	Časová náročnost	
	počet	procenta
ano, velmi náročná na čas	25	49%
spíše ano, zabírá mi více času než by bylo vhodné	8	16%
spíše ano, ale je to v mezích normy	14	27%
náročná jako každá jiná práce	4	8%
spíše ne, čas není nejstěžejnějším	0	0%
není, je to nenáročné na čase	0	0%

Zdroj: autor

Graf 8: Časová náročnost zaměstnání dle respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 11: Co by pro Vás bylo opravdu motivací, abyste práci vykonával/a ještě lépe?

Téměř 50% dotazovaných (tj. 25 kurýrů) uvedlo, že především lepší finanční hodnocení by je dokázalo motivovat k lepšímu výkonu práce. Mezi jinými odpověďmi bylo více firemních výhod (jako jsou například bonusy za dobře vykonanou práci a nejen pokuty za prohřešky, stravenky, teplo na depu), lepší pracovní podmínky (zlepšit by se mohla organizace, vozový park anebo například vztah vedení ke kurýrům, a také by mohli být příjemnější skladníci ve firmách), a uvedeno bylo například i méně práce. Jeden dotazník byl bez odpovědi.

Otázka č. 12: Jak vnímáte pracovní vztah mezi dopravci, kurýry a zaměstnanci společnosti z hlediska organizace a výkonu práce?

Z navržených možností, které byly v odpovědích zvoleny, je možné pracovní vztahy ve společnosti popsat jako přátelské, spolupracující a koordinované. To vnímám velmi kladně - jako obrovskou výhodu. Pokud je dobrá atmosféra na pracovišti, vztahy jsou kladné, pak se snadněji spolupracuje a dosahuje se vytyčených cílů. Dva respondenti (4% respondentů) však uvedli odpověď jiný – doplněný shodně slovy, že se dopravci nechovají hezky ke kurýrům, zejména co se finanční stránky týče.

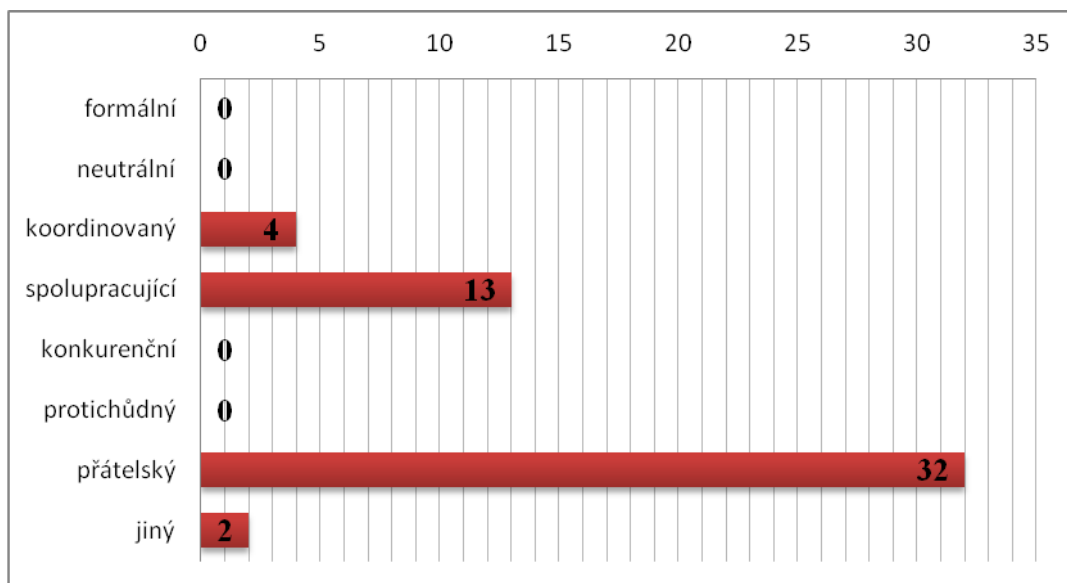
Musím podotknout, že na depu vládne opravdu příjemná atmosféra. Z pozorování bylo zřejmé, že zde vládne přátelství a pohoda. Setkala jsem se s pozitivním přístupem lidí k sobě navzájem. I při pilné práci se nevyhýbají humoru. Zdálo se, že vztahy mezi jednotlivci leckdy převyšují pracovní vztahy. Výkon práce je díky kladnému vztahu mezi dopravci, kurýry a zaměstnanci na vyšší úrovni. A to především díky přirozené spolupráci, která z takového přístupu vyplývá.

Tabulka 9: Pracovní vztahy respondentů

Tabulka k otázce č. 12	Pracovní vztahy	
	počet	procenta
Formální	0	0%
Neutrální	0	0%
Koordinovaný	4	8%
Spolupracující	13	25%
Konkurenční	0	0%
Protichůdný	0	0%
Přátelský	32	63%
Jiný	2	4%

Zdroj: autor

Graf 9: Pracovní vztahy respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 13: Jak vnímáte propojení motivace, spokojenosti a výkonu práce?

Kurýři vnímají propojení motivace, spokojenosti a výkonu práce různě. Základní myšlenkou je dobrá motivace, díky níž pak mohou být spokojeni a podávat dobrý výkon. Ale může to fungovat i naopak, že když jsou kurýři spokojeni, pak je možné je lépe motivovat a může se očekávat lepší výkon. Pro některé je také dobře vykonaná práce základem spokojenosti a pak i další možné motivace. Bohužel se najdou i takoví jedinci, co vykonávají práci tak, jak je to nezbytně nutné nebo jak se jim chce. Jeden respondent uvedl, že kdyby vykonával práci, která jej naplňuje, tak by byl více aktivní, lépe motivovaný a schopný podávat mnohem vyšší výkony.

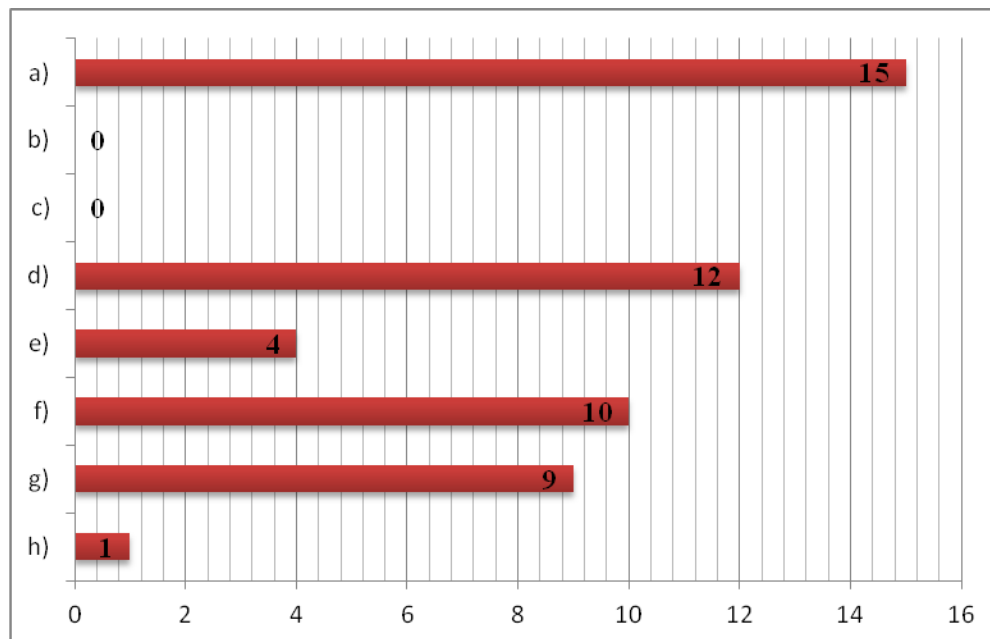
Z výše uvedeného vyplývá nutnost zaměřit se na motivaci a spokojenost kurýřů, aby tito dokázali podávat lepší výkony při výkonu své práce.

Tabulka 10: Propojení motivace, spokojenosti a výkonu dle respondentů

Tabulka k otázce č. 13	Propojení motivace, spokojenosti a výkonu	
	počet	procenta
a) Je-li dobrá motivace, je i spokojenost a pak také dobrý výkon.	15	29%
b) Výkon není závislý na motivaci	0	0%
c) Spokojenost není závislá na výkonu.	0	0%
d) Je-li spokojenost, pak je možné lépe motivovat a podat lepší výkon.	12	23%
e) Můj výkon závisí na tom, jak se mi chce.	4	8%
f) Práci vykonávám tak, jak je to nezbytně nutné.	10	20%
g) Dobře vykonaná práce je základem mé spokojenosti a pak i další motivací.	9	18%
h) Jiné	1	2%

Zdroj: autor

Graf 10: Propojení motivace, spokojenosti a výkonu dle respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 14: Co doslovně znamená zkratka Vaší přepravní společnosti?

Pouze 10 z 51 (tj. necelých 20%) dotazovaných uvedlo správně, že zkratka DPD znamená „Direct Parcel Distribution“. Jeden dotazovaný (2%) přímo uvedl, že neví, co zkratka znamená. Ostatní (40 kurýrů, tj. 78%) napsali význam nesprávně, ať už s pravopisnou chybou nebo kombinaci podobných, avšak nesprávných slov.

Mám za to, že vědět celý název společnosti, u níž člověk pracuje, by mělo být minimální znalostí. Je pro mě zarážející, že je toto kurýrům lhostejné a necítí potřebu orientovat se ani v základních informacích týkajících se svého zaměstnání.

Otázka č. 15: Jak Vy osobně vnímáte motto společnosti?

Co se motta společnosti týče „Doručujeme radost“, pro většinu kurýrů (49, tj. 96%) jako by ani neexistovalo. Zbylá 4% uvedla, že toto motto považují za normální, což dle mého názoru nevyovídá nic o tom, zda vůbec tuší jaké je motto a jaký k němu mají případně vztah. Dle odpovědí ani netušili, že společnost nějaké motto má. Přičemž je mají například i na svých vozech, jako součást polepu automobilu.

Otázkou pro mě zůstává, zda toto motto je pouze formalitou, která společnost neprovází na každém kroku, jak uvádí společnost ve svých informačních materiálech, nebo zda jsou kurýři natolik lhostejní, že to jde mimo jejich vědomí.

Otázka č. 16: Jaké jsou základní hodnoty společnosti?

Ve třech případech (tj. 6%) zůstala tato otázka bez odpovědi, a 4 odpověděli (8%), že neví. Ostatní (44 kurýrů, tj. 86%) se vyjadřovali tak, že jde především o nutnost vše doručit, spokojenost zákazníků nebo profesionalitu. Občas se objevily i pojmy jako profesionalita, loajálnost, kvalita práce, preciznost či přesnost. Ucelenější výčet hodnot společnosti neuvedl nikdo, ani v přibližném znění.

Pokud porovnáme hodnoty uváděné kurýry s hodnotami v informačních materiálech přepravní společnosti (respekt, angažovanost v týmu, důvěra, odpovědnost, spolehlivost a tvrdá práce), jako by svět kurýrů a svět pracovníků byl odlišný a měl jen velmi malé styčné plochy. Domnívám se, že by společnost měla zapracovat na jednotných hodnotách pro všechny, aby mohlo být lépe dosahováno vytyčených cílů.

Otázka č. 17: Když máte pracovní problém, na koho se obracíte?

Z odpovědí vyplynulo, že stěžejními osobami pro kurýry jsou dopravci, téměř ve všech případech (46 kurýrů, tj. 96 %). Nemálo kurýrů se také obrací přímo na pracovníky DPD. Mezi názory jednotlivců se objevovaly například odpovědi: „někdy na všechny kolem včetně mé rodiny“, „je nutné spoléhat se hlavně na sebe“, „komunikuji se svými kolegy kurýry“, „je jedno s kým se poradím, hlavně když se někomu dovolám“.

I přesto, že téměř všichni hovořili o přátelském a spolupracujícím prostředí, tak z otázek na tuto otázku to příliš nevyplývalo. Je patrné, že je zde dosti zřetelná hranice mezi zaměstnanci DPD a mezi dopravci a jejich kurýry. Mám za to, že by bylo vhodné podílet se na řešení problému společně - být všichni rovnocennými partnery a usilovat o co nejlepší řešení jakékoliv situace pomocí individuálního a přesto jednotného přístupu.

Otázka č. 18: Jak vnímáte svoji povinnost nosit uniformu?

Povinnost nosit uniformu je kurýry přijímána převážně kladně (viz tabulka a graf níže). Někteří kurýři do dotazníků uvedli, že by bylo dobré, kdyby měli více kusů ošacení k dispozici.

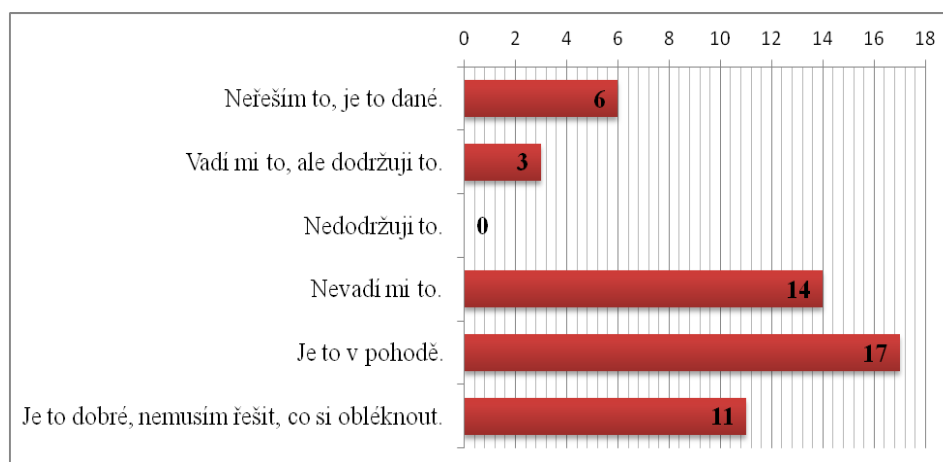
V mezidobí mezi dotazníkovým šetřením a zpracováním získaných výsledků proběhla změna loga společnosti a s tím související výměna veškerých věcí s neaktuálním označením. Současně se změnou došlo i k rozšíření šatníku, a to nejen zaměstnanců společnosti, ale i kurýrů (množství se může lišit u jednotlivých dopravců).

Tabulka 11: Povinnost nosit uniformu dle respondentů

Tabulka k otázce č. 18	Nošení uniformy	
	počet	procenta
Neřeším to, je to dané.	6	12%
Vadí mi to, ale dodržuji to.	3	6%
Nedodržuji to.	0	0%
Nevadí mi to.	14	27%
Je to v pohodě.	17	33%
Je to dobré, nemusím řešit, co si obléknout.	11	22%

Zdroj: autor

Graf 11: Povinnost nosit uniformu dle respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 19: **Co nejpodrobněji prosím popište, jakým způsobem se k Vám dostávají informace o změnách, novinky atd.**

Informace o změnách se ke kurýřům dostávají většinou od dopravců nebo od kolegů, a to buď prostřednictvím telefonu, e-mailem anebo velmi často také z doslechu. Někteří mají pocit, že toto je neúplné, že jim dopravci neříkají všechny potřebné informace. Co se dozví je většinou útržkovité, zkreslené. Některým se nelíbí, že se informace dozívají zpožděně a někdy i zcela náhodně. Některé informace jim předává vedení depa, a to především na pravidelných informačních schůzkách. Bez odpovědi nechali tuto otázku dva kurýři.

Otázka č. 20: **Jak vnímáte propojení Vašeho zaměstnání s učením se?**

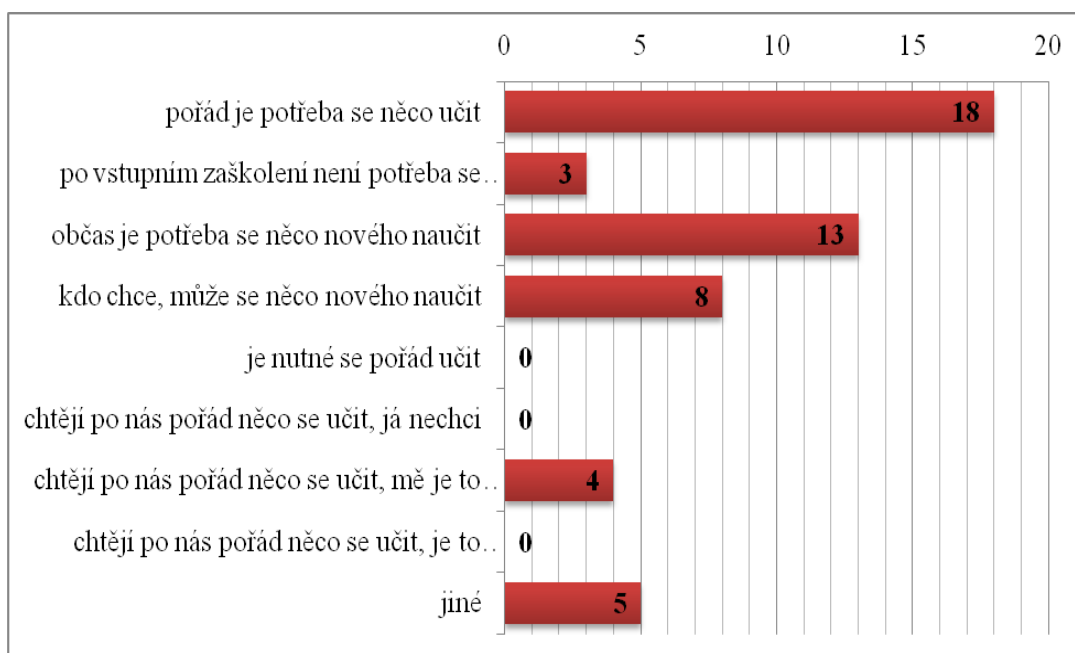
Co se učení týče, tak 35% kurýřů má za to, že je potřeba pořád se něco učit. Dalších 25% si myslí, že je potřeba občas se něco nového naučit. Dle názoru 16 % kurýřů, kdo chce, může se něco nového naučit. Jiný názor než který je uveden v dotazníkových možnostech, má 10% kurýřů, kteří shodně odpověděli, že nemají potřebu se cokoliv učit. A 6% kurýřů se domnívá, že po vstupním zaškolení není potřeba se už něco nového učit.

Tabulka 12: Propojení zaměstnání s učením se dle respondentů

Tabulka k otázce č. 20	Propojení zaměstnání s učením se	
	počet	procenta
pořád je potřeba se něco učit	18	35%
po vstupním zaškolení není potřeba se něco učit	3	6%
občas je potřeba se něco nového naučit	13	25%
kdo chce, může se něco nového naučit	8	16%
je nutné se pořád učit	0	0%
chtějí po nás pořád něco se učit, já nechci	0	0%
chtějí po nás pořád něco se učit, mě je to jedno	4	8%
chtějí po nás pořád něco se učit, je to zajímavé	0	0%
Jiné	5	10%

Zdroj: autor

Graf 12: Propojení zaměstnání s učením se dle respondentů



Zdroj: autor

Otázka č. 21: **Jaká školení či učení se nových věcí oceňujete nejvíce?** (Zaměřte se zejména na důležitost teoretických či praktických dovedností a jejich uplatnění v zaměstnání či v životě.)

Co se firemních školení a učení se nových věcí týká, tak kurýři nejvíce oceňují školení před změnami, školení o případných rizicích a chybách. Kurýři mají za to, že by se na vstupním zaškolování měl více podílet i nějaký zaměstnanec DPD, nejen dopravce či jiní kurýři. Na externích školeních řidiči nebyli, jedná se pouze o školení prostřednictvím prezentací v rámci firmy. Dotazovaní oceňují zejména důležitost prezentací v rámci výkonu práce, avšak nikoliv pro život. Někteří by uvítali například jazykové kurzy, kurzy komunikace anebo i praktické dovednosti týkající se řízení či znalosti tras (zejména Brna). Tři otázky zůstaly bez odpovědi.

Otázka č. 22: **Co je pro vás největší motivací k lepšímu výkonu v práci?**

K lepšímu výkonu by většinu řidičů (40 kurýrů, tedy 78% všech dotazovaných) motivovalo větší finanční ohodnocení práce. Bez odpovědi nechali tuto otázku 3 kurýři (6%). Ostatní (8 kurýrů, tj. 16%) uváděli odlišné názory, kdy tyto se většinou týkaly osobního uspokojení z práce, lepší motivace pomocí jednotného finančního ohodnocení nebo přátelského přístupu v zaměstnání. Někteří například uvedli, že je nejvíce motivuje rodina nebo třeba komunikace se zákazníky.

Otázka č. 23: **Jaké má dle Vašeho názoru společnost priority?**

Téměř jednomyslně (90%) se dotazovaní vyjádřili k prioritám společnosti, kdy mají za to, že prvořadý je spokojený klient. Tuto odpověď někteří doplnili ještě například pojmy jako je kvalita, včasné doručení, komunikace se zákazníkem, profesionalita, pracovitost, vše doručit, lepší postavení na konkurenčním trhu apod. Jeden dotazovaný nechal tuto otázku bez odpovědi.

Otázka č. 24: Co byste nejvíce vytkli této přepravní společnosti?

Výhrady ke společnosti nejsou jednotné, avšak převažující byl názor týkající se nového depa, kdy jsou vyzdvihovány kanceláře zaměstnanců depa a na kurýry se dle jejich názoru pozapomnělo (50 kurýrů, tj. 98 %) – např. velká zima na depu. Časté byly také připomínky k nejednotnému přístupu ke kurýrům, kdy tito mají odlišné podmínky dle různých dopravců, a tudíž za stejně vykonanou práci je poskytováno odlišné ohodnocení. Vadí jim i nerovnoměrnost pokut a odměn, kdy za chybu platí a dobré věci nejsou oceněny. Někteří uváděli připomínky k nesmyslným nařízením (tyto nebyly konkrétně jmenovány), nelíbí se jim nemožnost parkování osobních aut na depu, nevhodný vozový park anebo nedostatky ve smlouvách dopravců a kurýrů. Některé připomínky jsou zajisté oprávněné, některé by měly směřovat k dopravcům, nikoliv k přepravní společnosti.

Otázka č. 25: Co vás drží u této přepravní společnosti? Proč jste kurýrem právě v této organizaci?

Více než polovina kurýrů (30 kurýrů, 59 %) se u přepravní společnosti cítí dobře, mají za to, že jsou dobrý kolektiv a mají tu i přátele, což je to, co je u této společnosti drží. Jiní (9 kurýrů, tj. necelých 18%) oceňují například i to, že se jedná o práci mezi lidmi, práce je zároveň i jejich koníčkem, líbí se jim dobrá vzdálenost do práce, pracují jen pět dní v týdnu, rádi řídí auto, dobré finanční ohodnocení. Podstatná část (10 kurýrů, tj. necelých 20%) také uvedla, že nemohli sehnat žádnou práci a toto se jim naskytlo. Bez odpovědi na tuto otázku zůstaly dva dotazníky (tj. 4%).

5.3 Získané výsledky výzkumu z hlediska sociální pedagogiky

Sociální pedagogika se zabývá širokým okruhem problémů a souvislostí. Pohled na současnou sociální pedagogiku není jednoznačně a uspokojivě vyřešen ani v zemích, kde má sociální pedagogika značnou tradici a také její vývoj nebyl nijak narušen. Poskytuje konkrétní postupy jak optimalizovat a usměrňovat životní situace a procesy, a to s akcentem na vnitřní potenciál jedince a jeho aktivitu. Věnuje se širokému spektru oblastí lidského života: bio-psycho-sociálním jevům, sociální integraci jedince, zvládání životních situací,

rozvoji kvality života, každodennímu životu jedince, respektování potřeb a zájmů, pochopení práv a povinností, efektivnímu řešení problémů, atd.¹¹⁷

Prostřednictvím provedeného výzkumu jsem se snažila nalézt rozdíly ve vnímání, myšlení a chování členů organizace. Zaměřovala jsem se především na ty, které jsou podmíněny odlišným obsahem firemní kultury.

Silná podniková kultura se vyznačuje jasně, přehledně a srozumitelně definovaným požadovaným jednáním, tedy určením toho, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené či nepřijatelné. Všichni pracovníci musí být seznámeni s prvky podnikové kultury - musí se s nimi setkávat v každé situaci (vždy a všude). Musí být nedílnou součástí každodenního jednání pracovníků. Tyto hodnoty, vzorce a normy jednání musí mít alespoň většina pracovníků zvnitřněných, musí se s nimi identifikovat.¹¹⁸

Proměny společnosti v čase mají zásadní vliv na fungování organizací. Úspěšná firma by měla neustále produkovat nové znalosti, šířit je po firmě a proměňovat je v nové technologie a produkty. Konkurenční výhoda může vzniknout jedině na základě znalostí, jakožto hlavního zdroje bohatství, od čehož se odvíjí skutečnost, že znalosti, vzdělání a schopnosti jsou hlavním bohatstvím současné ekonomiky.¹¹⁹

V organizacích se často utváří pozice „manažer vzdělávání“. Ten by se měl věnovat nastavení firemní politiky vzdělávání a rozvoje. To znamená, že sleduje kvalifikační připravenost lidí ve firmě pro naplňování strategie rozvoje firmy, konkretizuje vzdělávací potřeby a další personální opatření (např. výběr nových zaměstnanců s potřebnou kvalifikací) pro zvýšení úrovně kvalifikace organizace, charakterizuje problémy vyskytující se v průběhu běžného operativního provozu ve firmě a určuje, zda tyto problémy vyplývají z nízké kvalifikace nebo mají jinou příčinu. Zpracovává plán vzdělávání a určuje očekávané náklady. Hodnotí úspěšnost vzdělávacích akcí a jejich přínos pro firmu. Zpracovává plán vlastního rozvoje a rozvoje ostatních zaměstnanců. Manažer vzdělávání by měl důkladně promyslet cíle vzdělávacího programu – co se mají zaměstnanci naučit a co by měli umět po absolvování vzdělávacího programu. Z těchto cílů se pak odvíjí samotný obsah vzdělávání. Pomocí stanovených cílů je možné hodnotit program, analyzovat jej a navrhnout opatření pro zlepšení. Díky cílům je možné také lépe určit nároky na školitele.¹²⁰

¹¹⁷ Kraus, B. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008, s. 116 - 117

¹¹⁸ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 16

¹¹⁹ Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 85

¹²⁰ Bláha J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

Z výše uvedeného vyplývá, že roste význam firemní kultury. Zvyšují se nároky na kvalitu, posiluje se orientace na zákazníka a roste konkurence. Přizpůsobování se změnám musí být rychlejší a pružnější i přes nepředvídatelné prostředí, které je mnohdy multikulturní.

Záměrným pozorováním jsem se snažila zjistit, jak spolu lidé jednají na různých úrovních firmy, jací lidé jsou úspěšní a kteří mají problémy, jaký je vztah lidí k firmě, jaké jsou zvyky, které se v organizaci tradují, jaké jsou symboly a hesla organizace, jak se pracovníci oblékají, jak jsou pracoviště upravena a jaký je design budov.

Ze všech provedených zkoumání, pozorování a dotazování se mi jako nejstěžejnější problém pro efektivní fungování firemní kultury a učící se organizace jeví velmi nerovnocenné postavení kurýrů v rámci přepravní společnosti. Pokud vyjdeme ze všech výše uvedených definic firemní kultury, tak je zřejmé, že zejména kurýři jsou klíčovými osobnostmi, které organizaci reprezentují navenek. Právě oni utváří image společnosti. Jejich lidský kapitál by měl být stěžejní oblastí, na kterou by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit. Postupné uvědomování si důležité role kurýrů se ve společnosti již objevuje. Přes to mám ale dojem, že je tato problematika podceňována a není kladen dostatečný důraz na okamžitou nápravu daného stavu věci. V první řadě by měla být stanovena kritéria pro nové uchazeče. Organizace by měla mít zájem podílet se na rozhodování o přijímání nových kurýrů. Mělo by být pro ni důležité vědět, které osobnosti reprezentují svým jednáním, chováním, vystupováním i vzhledem příslušnou společnost. Stávajícím zaměstnancům by měla být nabídnuta možnost dalšího vzdělávání se, zúčastňovat se školení, seminářů, kurzů apod., ať už v rámci organizace nebo ve vzdělávacích agenturách apod. S kurýry by mělo být prováděno průběžné hodnocení pro zefektivnění práce. Ideální by bylo, kdyby kurýři byli přímo zaměstnanci přepravní společnosti a nikoliv zaměstnanci dopravců, kteří s přepravní společností spolupracují. Mám za to, že nepříslušnost k dané organizaci je může stavět do opozice, mohou pociťovat nedostatečné uznání, nemusí být adekvátním způsobem motivováni a není možné využít dynamiky firemní kultury a učící se organizace na rozvoj potenciálu kurýrů. Pokud je pravdou, že nejlepší investice je do lidských zdrojů, tak jsem přesvědčená o tom, že investice do vytvoření příznivých podmínek pro kurýry, ovlivňování jejich výběru a jejich maximální zapojení do chodu organizace je více než nezbytnou investicí pro vyšší konkurenceschopnost, která se může několikanásobně vrátit. I přesto, že kurýři nejsou přímými zaměstnanci přepravní společnosti, měli by být motivováni k celoživotnímu učení, měli by se profesně zdokonalovat a snažit se zvyšovat svůj lidský potenciál v organizaci, která se snaží být učící

se. V přepravní společnosti je patrné vysoce pozitivní sociální klima i velmi silná osobní identifikace zaměstnanců s organizací, což poukazuje na silnou firemní kulturu dané organizace. Co se zaměstnanců týče, je péče o ně poskytována na velmi vysoké úrovni, což usnadňuje snahy o zařazení organizace do konceptu učící se organizace. Pokud se shodneme však na tom, že kurýři jsou nezbytnou součástí dané organizace, pak je nanejvýš důležité, vedle propagovaného orientování se na zákazníka, se zaměřit na kurýry – poskytnout jim podporu, rozvoj a participaci. Žádoucí by byla jejich enkulturace jako „*vědomá nebo nevědomá integrace jedince do kultury, která je obklopuje v sociálním útvaru, do něž jedinec náleží*“.¹²¹

5.4 Dílčí závěr

Pro účely této práce byl proveden na depu přepravní společnosti kvantitativní výzkum orientovaný na kurýry - zaměřený na firemní kulturu a učící se organizaci. Po provedeném předvýzkumu byl kurýrům předložen písemný dotazník s 25 otázkami různého typu. Očekávala jsem větší návratnost dotazníků, nicméně počet navrácených odpovědí považuji za dostačující. Taktéž mé očekávání na zodpovězení otevřených otázek bylo zřejmě vzhledem ke schopnostem, možnostem a ochotě kurýrů nepřiměřeně vysoké. Nicméně i tato skutečnost je velmi podstatná, protože odráží jejich zájem o chod organizace – jde jim o vlastní potřeby a přání, nikoliv o danou organizaci. Kurýrům chybí pocit sounáležitosti s organizací, nevidí hodnotu firmy jako takové.

Ze získaných informací jsem vytvořila výstupy, které jsem se snažila zpracovat nejen verbálně, ale i zaneš do tabulek a grafů pro lepší názornost. O získaných datech jsem pojednala ve třetí části této kapitoly, která je dle mého názoru stěžejní, neboť výsledky dotazníkového šetření a provedených pozorování analyzuje ze sociálně pedagogického hlediska a snaží se poskytnout návrhy pro zlepšení chodu daného depa.

Znát postoje zaměstnanců a jejich spokojenost s profesním a kariéřním růstem, jejich pracovní potenciál a motivace, je nutné pro rozhodnutí, jak zefektivnit využití lidského kapitálu ve firmě. S profesním a kariéřním růstem je často spjato i převzetí zodpovědnosti za zdárné vyřešení pracovních úkolů, což může být většinou zaměstnanců odmítáno.

Jak z teoretické části vyplynulo, je pro učinění správného manažerského rozhodnutí nezbytné poznat a pochopit obsah firemní kultury. Proto jsem se snažila průběžně

¹²¹ Palán, Z. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 56

diagnostikovat firemní kulturu depa, při čemž jsem se snažila opírat o kvalitní metodologii. Cílem bylo zjistit slabiny organizace a navrhnout taková sociálně-pedagogická opatření, která by mohla vést ke zvýšení výkonnosti firmy. Jsem si vědoma toho, že tato opatření musí být v souladu s formulovanou strategií a zároveň s obsahem firemní kultury musí korespondovat funkční systémy a metody řízení, jinak jsou veškerá opatření nefunkční.

Z pohovorů s pracovníky DPD a z provedeného pozorování vyplynulo, že se společnost v poslední době začíná více orientovat na kurýry. Avšak prvořadí jsou pro ni stále kmenoví pracovníci, zejména co se dalšího vzdělávání, školení a osobního a osobnostního rozvoje týče. V tomto směru není na kurýry brán zřetel. Veškeré aktivity společnosti se ubírají ke spokojenému zákazníkovi, kdy snahou je zlepšit své postavení na konkurenčním trhu a naplnit svou vizi, která musí být vůči konkurenci utajena. Péče o a zaměstnance je na velmi dobré úrovni – propracovaný systém odměn, možnost různých vzdělávacích aktivit, individuální přístup, zapojování do všech činností organizace atd., avšak na kurýry se toto nevztahuje, neboť nejsou zaměstnanci depa. Problémem jsou mimo jiné nejednotné pracovní podmínky kurýrů (zejména co se finančního ohodnocení týče), neboť tyto si nastavuje každý dopravce svévolně. Pak může motivace právě kvůli nestejnému ohodnocení kolísat až k záporným hodnotám. Změny v myšleních a postojích se snaží navodit řídicí pracovníci jednotným přátelským přístupem, kdy nejprve toto musí přijmout zaměstnanci, kteří to předávají dál kurýrům. Práce s informacemi probíhá nejčastěji na rovině mezi zaměstnanci a dopravci, tito dle vlastního uvážení sdělují potřebné záležitosti svým kurýrům. Do procesu učení a vzdělávání se nejsou kurýři jakkoliv zapojování, neboť to záleží na samotných dopravcích, jak se o své kurýry starají. Z výše uvedeného vyplývá, že prvořadým problémem je to, že kurýři nejsou zaměstnanci dané společnosti, tudíž s nimi není jednáno jako s rovnocennými partnery. Rovněž není zasahováno do jejich výběru a ani nejsou stanoveny základní podmínky, které by měl nový kurýr splňovat a jak by o něj mělo být v rámci rozvoje jeho lidského kapitálu pečováno.

Při sledování firemní kultury jsem se snažila zaměřit mimo jiné na to, jakým způsobem se sestavuje firemní strategie, jak pracovníci participují na rozhodování a řízení nebo zda vše rozhoduje jen top management. Co se strategií týče, tak v tomto byli všichni pracovníci velmi diskrétní vůči své organizaci. Nepodařilo se mi zjistit, jestli se orientují na jistotu nebo zda jsou ochotní riskovat anebo zda například volí standardní či progresivní formy strategie. Co se reálné informovanosti zaměstnanců týče, tak ta je na dobré úrovni. Informovanost kurýrů o dění v organizaci je velmi špatná.

Jakoby zdánlivě vyjadřují potřebu být více zapojeni do dění v organizaci, být více informováni o všem, být rovnocennými partnery, avšak fakticky se na tom nehodlají jakkoliv podílet. Například firemní časopis poskytující jim spoustu užitečných informací nechávají většinou bez povšimnutí ležet na pracovišti. Má se za to, že dobrá informovanost může být dobrým motivačním faktorem, neboť zvyšuje potenciál a inovativnost pracovníků. Co se struktury organizace týče, mám za to, že formální i neformální struktura jsou téměř totožné. Je zřejmé, že na pracovišti si zakládají na velmi blízkých vztazích, ale zároveň na respektování pracovního postavení.

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma „Firemní kultura a učící se organizace“ rozebírá nejprve teoretické poznatky týkající se firemní kultury a učící se organizace, a pojmy s tím související. Snažila jsem se na tuto problematiku zaměřit z nejrůznějších úhlů pohledu. Zejména v následující praktické části, kdy jsem jedno depo zvolené organizace zkoumala z různých hledisek.

V rámci této diplomové práce jsem se snažila pomocí metody systémového přístupu provést diagnostiku firemní kultury jednoho depa přepravní společnosti DPD. Snažila jsem se zjistit, jak podnik v současnosti funguje. Jedním z mých cílů bylo popsat prvky zažité firemní kultury, kdy jsem se snažila být maximálně objektivní a nezaujatá. Ve výzkumném projektu zabývajícím se firemní kulturou a jejím vztahem k učící se organizaci jsem průběžně prováděla diagnostiku kultury, a to společně s kmenovými zaměstnanci DPD.

Firemní kultura zkoumaného depa se mi nehodnotila snadno. Jsem si vědoma toho, že jsem zkoumala subjektivní přesvědčení a domněnky, pozorovala jsem chování a výsledky lidské činnosti a snažila se pochytit normy určující chování v organizaci i mimo ni.

Jako stěžejní vnímám problém s využíváním externích služeb, a to externích pracovníků – kurýrů. Možná se tím krátkodobě mohou snížit náklady, avšak z dlouhodobého hlediska to může přinést i mnohé nevýhody – např. pokles morálky těchto pracovníků, atmosféru obav, nepříslušnost k firemní kultuře, chybějící pocit sounáležitosti atd. Domnívám se, že vybrat si externího dodavatele služeb v oblasti vzdělávání, získávání pracovníků, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, mzdovou agendu, právní poradenství nebo zdravotní péči atd. je výhodné, avšak co se stěžejních pracovníků, kteří tvoří tvář organizace, týče, není dle mého názoru žádoucí, aby byly externí. Proto jako nezbytnost vnímám enkulturaci kurýrů do firemní kultury přepravní společnosti.

Při posuzování, zda je možné tuto organizaci považovat za učící se, jsem se věnovala zkoumání základních rysů typických pro učící se organizaci. Zaměřovala jsem se na to, kam směřují veškeré aktivity společnosti, jaké jsou její cíle a vize, jak pečuje o své zaměstnance, jak probíhá komunikace, jaké jsou pracovní podmínky, jak přistupuje k učení, jakým způsobem navozuje změny v myšlení a postojích zaměstnanců, jak pracuje s informacemi a jakým způsobem se zapojuje do procesu učení. Organizace se snaží být učící se organizací, nicméně mám za to, že pokud nebudou kurýři součástí firemní kultury, nemůže být tato organizace považována organizací postavenou na koncepci učící se organizace. Avšak chybí k tomu opravdu málo. Pokud by byli kurýři z organizace vyjmuti,

pak u zaměstnanců organizace je tento koncept učící se organizace přirozeně zakotven, neboť se snaží nepřetržitě zvyšovat svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost – vytvářením nejrůznějších projektů, účastmi na školeních, přijímáním změn a inovativním přístupem k řešení problémů.

Velmi mile mě překvapilo zjištění, že na depu funguje týmová spolupráce s otevřenou komunikací. Nedá se říci, že by fungování bylo bezchybné, avšak je nutné ocenit pevně ukotvenou firemní kulturu.

Cíli diplomové práce jsem se snažila mimo jiné dostat i pomocí testování stanovených hypotéz:

Hypotézu H₁: „**Lidé s vyšším vzděláním vnímají další vzdělávání příznivěji než lidé s nižším vzděláním.**“ se podařilo verifikovat i přes to, že v organizaci téměř chybí lidé s vyšším vzděláním na běžných pracovních místech. Ti, kteří mají alespoň střední odborné vzdělání s maturitou, se staví ke vzdělávání a učení se příznivěji, než zaměstnanci bez vzdělání, se základním nebo středoškolským vzděláním zakončeným výučním listem.

Hypotézu H₂: „**Čím je lepší kvalita firemní kultury, tím má větší vliv na přijetí celoživotního učení jako nezbytné součásti učící se organizace.**“ se podařilo taktéž verifikovat. Firemní kultura zkoumaného depa je na vynikající úrovni a zaměstnanci se staví velmi kladně ke všem inovacím, novým zkušenostem i k učení se. Sebevzdělávání je vnímáno jako přirozená součást pracovního procesu. Je škoda, že kurýři tvořící pro okolní prostředí prioritní zástupce dané společnosti, tak nejsou zaměstnanci dané organizace a nespádají do dobře propracovaného personálního systému organizace, nejsou součástí firemní kultury. Dle mého názoru to brání tomu, aby organizace mohla být jednoznačně považována za učící se.

Hypotéza H₃: „**Důležitost celoživotního učení je lépe prosazována tam, kde je zřejmé využití v běžném životě či v praxi.**“ Co se celoživotního učení a jeho důležitosti týče, tak pracovníci depa preferují další vzdělávání se a učení se v oblastech, které využijí pro výkon své práce. Proto je možné i tuto hypotézu verifikovat.

Hypotéza H₄: „**Finanční motivace není vždy nejdůležitějším kritériem pro motivaci zaměstnanců k efektivně odvedené práci.**“ U většiny dotazovaných byla zmiňována jako prvořadá finanční motivace, tudíž ji respondenti vnímají jako nejdůležitějšího

motivačního činitele. Jiné motivy byly taktéž zmiňovány, ale nebyly prioritní. Tudíž tato hypotéza se jako jediná nepotvrdila. Z výsledků zkoumání je možné usuzovat, že je to způsobeno vzdělanostní a osobnostní strukturou kurýrů.

Domnívám se, že se mi podařil provést validní výzkum, který využil takové výzkumné nástroje, pomocí nichž bylo měřeno to, co bylo zamýšleno. Z povahy výzkumu vyplývá, že není reliabilní, neboť opakovaným provedením výzkumu nelze dosáhnout stejných výsledků.

Co se využití práce týče, pak tato diplomová práce může být přínosem především pro zkoumané depo. Práce by měla inspirovat manažery organizace, aby se navržené podněty pokusili zavést do firemní praxe. Zejména, aby co nejefektivněji působili na firemní kulturu, neboť není vhodné ji podceňovat, protože se jedná o neopakovatelnou konkurenční výhodu. Mám za to, že významný krok - přijetí kurýrů do organizace - je nezbytný. Vedení společnosti by k tomuto problému mělo přistupovat komplexně a to v co nejkratší době. Nikoliv příliš pozvolným přístupem, jak je tomu doposud. Je chvályhodné, že si začínají uvědomovat nutnost zvyšování péče o kurýry, ale jejich dosavadní změny v přístupu ke kurýrům vnímám jako velmi pozvolné a v celkovém hledisku se tyto snahy vytrácí.

Jsem si vědoma toho, že pro jiná depo této organizace nebo dokonce jiné firmy nelze výsledky provedeného výzkumu využít. Jsou využitelné především pro zkoumané depo.

Z hlediska sociální pedagogiky může být práce využita zejména jako inspirace pro osoby, které by se v rámci svého působení snažili o diagnostikování firemní kultury organizace. Je zde prezentována jedna z možností, kde může sociální pedagog provázet dospělého člověka na jeho životní dráze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, 3. vydání, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (3) BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005, 1. vydání, 284s., ISBN 80-251-0374-9.
- (4) BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 1. vydání, 296s. ISBN 80-7226-763-9.
- (5) DĚDINA, J., V. GEITHAMER. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2. vydání, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- (6) DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 80-246-139-7.
- (7) GREGAR, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 1. vydání, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- (8) HANUS Ladislav. *Člověk a kultura*. LÚČ, vydavatel'ské družstvo Bratislava, 1997, 1. vydání, 311s., ISBN 80-7114-180-1.
- (9) KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
- (10) LANGMEIER, J., D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada, 1998, 344s. ISBN 80-7169-195-X .
- (11) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- (12) MÜHLPACHR, P. *Andragogika*. Brno: IMS Brno, 2010.
- (13) PALÁN, Z. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, 282s. ISBN 80-2000950-7.

- (14) PFEIFER, L., M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada a.s., 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- (15) RADVAN, E., M. VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: IMS Brno, 2009.
- (16) SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 80-7261-162-1.
- (17) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- (18) ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, J. a kol. *Psychologie v práci s lidmi*. Ostrava: Pedagogická fakulta ostravské univerzity, 2004, 76 s.
- (19) TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 142 s. ISBN 80-86851-19-2.
- (20) TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 1. vydání, 184 s., ISBN 80-7079-083-0.
- (21) ARGYRIS, Ch., D. SCHON. *Organizational learning*. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/learning-organizations> [cit. 02.07.2015]
- (22) BLATNÝ, M. a kol. *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita a Nakladatelství MSD, 2005, 109 s. ISBN 80-86633-35-7 Dostupné z: http://www.psu.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/people-contacts/cv/blatny/Psychosocialni-souvislosti_5-2.pdf [cit. 20. 06. 2015]
- (23) MARQUARDT, M., J. *Building the Learning Organization*. Dostupné z: <http://www.anahitaz.com/uploads/4/5/6/6/4566124/refermarquardt.pdf> [cit. 23. 08. 2015]
- (24) KOHOUTEK, R. *Postoje a vztahy, sociální motivovanost*. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0811/postoje-a-vztahy> [cit. 23. 06. 2015]

- (25) URBAN, J. *Metody a nástroje hodnocení*. Dostupné z:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query= [cit. 03. 05. 2015]
- (26) ŠTYVAROVÁ, D. *Hodnocení pracovníků*. Dostupné z:
<http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=5569> [cit. 02. 09. 2015]
- (27) *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. Dostupné z:
<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> [cit. 05. 01. 2015]
- (28) *Firemní identita*. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>
[cit. 05. 05. 2015]
- (29) *Learning Organizations*. Dostupné z:
<https://managementmania.com/en/learning-organizations> [cit. 02. 07. 2015]
- (30) *Maslow's Hierarchy of Needs*. Dostupné z:
<http://cultbranding.com/ceo/maslows-hierarchy-needs-crucial-for-your-business/>
[cit. 13. 08. 2015]
- (31) *Metody a nástroje hodnocení*. Dostupné z:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query= [cit. 03. 05. 2015]
- (32) *Organizace*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>
[cit. 02. 07. 2015]
- (33) *Organizační rozvoj*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-rozvoj>
[cit. 02. 07. 2015]
- (34) *Přepravní společnost – přeprava zboží a zásilek DPD CZ*. Dostupné z:
<https://www.dpd.com/cz> [cit. 2014 - 2015]
- (35) *Přístup a postoj českých zaměstnanců se zhoršuje*. Dostupné z:
<http://www.recruitix.cz/blog-clanek/307#.VhT1hCumz4g> [cit. 22. 08. 2015]

- (36) *Struktura motivačního procesu*. Dostupné z:
<http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/3-2-struktura-motivacniho-procesu.html>
[cit. 05. 08. 2015]
- (37) *What Is a Learning Organizatiton? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*. Dostupné z:
https://www.engr.wisc.edu/services/elc/lor/files/Learning_Org_Lit_Review.pdf
[cit. 20. 08. 2015]

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

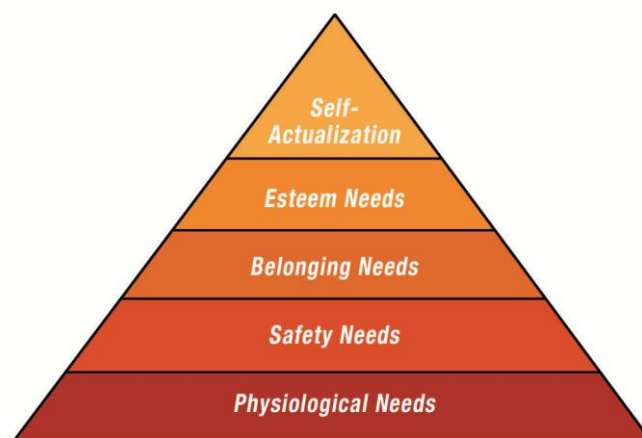
Tabulka 1: Věk respondentů.....	49
Tabulka 2: Pohlaví respondentů	50
Tabulka 3: Vzdělání respondentů	51
Tabulka 4: Vzdělání respondentů	52
Tabulka 5: Délka zaměstnání u DPD	53
Tabulka 6: Uspokojení respondentů z práce.....	55
Tabulka 7: Vnímání finančního ohodnocení respondenty.....	57
Tabulka 8: Časová náročnost zaměstnání dle respondentů	58
Tabulka 9: Pracovní vztahy respondentů	60
Tabulka 10: Propojení motivace, spokojenosti a výkonu dle respondentů	61
Tabulka 11: Povinnost nosit uniformu dle respondentů.....	64
Tabulka 12: Propojení zaměstnání s učením se dle respondentů	66
Graf 1: Věk respondentů.....	49
Graf 2: Pohlaví respondentů	50
Graf 3: Vzdělání respondentů.....	51
Graf 4: Rodinný stav respondentů	52
Graf 5: Délka zaměstnání u DPD	54
Graf 6: Uspokojení respondentů z práce	55
Graf 7: Vnímání finančního ohodnocení respondenty	57
Graf 8: Časová náročnost zaměstnání dle respondentů	58
Graf 9: Pracovní vztahy respondentů	60
Graf 10: Propojení motivace, spokojenosti a výkonu dle respondentů	62
Graf 11: Povinnost nosit uniformu dle respondentů.....	64
Graf 12: Propojení zaměstnání s učením se dle respondentů	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Maslowova pyramida potřeb
- P II Dotazník pro kurýry přepravní společnosti

P I: Maslowova pyramida potřeb

Obr. 1: Maslow's Hierarchy of Needs



Zdroj: <http://cultbranding.com/ceo/maslows-hierarchy-needs-crucial-for-your-business/>

Těchto pět hierarchicky uspořádaných hlavních kategorií potřeb je společných pro všechny lidi. Jak již bylo v teoretické části řečeno, nejprve je nutné uspokojovat nižší potřeby, a poté je možné přistupovat k uspokojení vyšších potřeb.

- Fyziologické potřeby jsou nezbytné pro zachování života. Patří sem potřeba kyslíku, potravy, vody, spánku, odpočinku a sexu. Tato skupina potřeb je společná všem živočichům.
- Potřeba jistoty a bezpečí se nejvíce projevuje ve chvílích ohrožení či v nepříznivých situacích ohrožení zdraví, psychosociální jistoty (např. emoční atmosféra v rodině, začlenění mezi vrstevníky, partnerský vztah). Jedná se o potřebu ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
- Třetí skupinou jsou sociální potřeby – potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba přátelství a potřeba akceptace jako příslušníka skupiny.
- Potřeba uznání a obdivu zahrnuje potřebu sebeúcty neboli potřebu mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe, a být respektován ostatními.
- Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace a sebenaplnění. Patří sem potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, ale i potřeba člověka dosáhnout toho, čemu věří, že se tím může stát.¹²²

¹²² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 162 - 163

P II: Dotazník pro kurýry přepravní společnosti

Dobrý den,

dokončuji magisterské studium v oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně – Institutu mezioborových studií v Brně. Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma: „*Firemní kultura a učící se organizace*“. Pro účely této práce jsem vypracovala následující dotazník, který by měl odhalit především potřeby, postoje a motivace kurýrů přepravní společnosti, u níž právě pracujete. Jedním z cílů mé diplomové práce je navrhnout taková sociálně-pedagogická opatření, která by přispěla k efektivnějšímu prosperování dané organizace a zároveň ke spokojenosti kurýrů. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, je třeba od Vás získat pravdivé informace, které jsou nezbytné pro funkčnost navrhovaných opatření. Dotazování je zcela anonymní. Doplňte odpověď prosím čitelně, nebo zvolenou odpověď zakroužkujte. Uvítám jakékoliv připomínky, komentáře či návrhy.

1. Věk:

2. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní škola
- b) střední odborné učiliště -
výuční list
- c) střední škola - maturita
- d) vyšší odborná škola
- e) vysoká škola
- f) jiné:

4. Současný rodinný stav:

- a) svobodný/-á bez partnera
- b) svobodný/-á v partnerském
svazku
- c) ženatý /vdaná
- d) rozvedený/-á
- e) jiné:

5. Jak dlouho pracujete u této přepravní společnosti?

6. Do jaké míry Vás vaše práce uspokojuje od 1 (nejméně) do 8 (nejvíce)?

- 7. Napište tři slova, která Vás napadnou jako příznačná pro firemní kulturu Vaší společnosti?**
- 8. Popište, jakým způsobem se společnost podílí na Vašem dalším vzdělávání, učení se, růstu,...?**
- 9. Finanční ohodnocení vaší práce vnímáte jako:**
- a) naprosto nedostačující
 - b) spíše nedostačující
 - c) uspokojivé
 - d) dobré
 - e) výborné
 - f) nadstandardní
- 10. Jak je Vaše práce časově náročná?**
- a) ano, velmi náročná na čas
 - b) spíše ano, zabírá mi více času než by bylo vhodné
 - c) spíše ano, ale je to v mezích normy
 - d) náročná jako každá jiná práce
 - e) spíše ne, čas není stěžejním
 - f) není, je to nenáročné na čas
- 11. Co by pro Vás bylo opravdu motivací, abyste práci vykonával/a ještě lépe?**
- 12. Jak vnímáte pracovní vztah mezi dopravci, kurýry a zaměstnanci společnosti z hlediska organizace a výkonu práce?**
- a) formální
 - b) neutrální
 - c) koordinovaný
 - d) spolupracující
 - e) konkurenční

- f) opoziční
- g) přátelský
- h) jiný:

13. Jak vnímáte propojení motivace, spokojenosti a výkonu práce?

- a) Je-li dobrá motivace, je i spokojenost a pak také dobrý výkon.
- b) Výkon není závislý na motivaci.
- c) Spokojenost není závislá na výkonu.
- d) Je-li spokojenost, pak je možné lépe motivovat a podat lepší výkon.
- e) Můj výkon závisí na tom, jak se mi chce.
- f) Práci vykonávám tak, jak je to nezbytně nutné.
- g) Dobře vykonaná práce je základem mé spokojenosti a pak i další motivací.
- h) Jiné:

14. Co doslovně znamená zkratka vaší přepravní společnosti?

15. Jak Vy osobně vnímáte motto společnosti?

16. Jaké jsou základní hodnoty společnosti?

17. Když máte pracovní problém, na koho se obracíte?

18. Jak vnímáte svoji povinnost nosit uniformu?

- a) neřeším to, je to dané
- b) vadí mi to, ale dodržuji to
- c) nedodržuji to
- d) nevadí mi to
- e) je to v pohodě
- f) je to dobré, nemusím řešit, co si obléknout

19. Co nejpodrobněji prosím popište, jakým způsobem se k Vám dostávají informace o změnách, novinky atd.

20. Jak vnímáte propojení Vašeho zaměstnání s učením se?

- a) pořád je potřeba se něco učit
- b) po vstupním zaškolení není potřeba se něco učit
- c) občas je potřeba se něco nového naučit
- d) kdo chce, může se něco nového naučit
- e) je nutné se pořád učit
- f) chtějí po nás pořád něco se učit, já nechci
- g) chtějí po nás pořád něco se učit, mě to je jedno
- h) chtějí po nás pořád něco se učit, je to zajímavé
- i) jiné:

21. Jaká školení či učení se nových věcí oceňujete nejvíce? (Zaměřte se zejména na důležitost teoretických či praktických dovedností a jejich uplatnění v zaměstnání či v životě.)

22. Co je pro vás největší motivací k lepšímu výkonu v práci?

23. Jaké má dle Vašeho názoru společnost priority?

24. Co byste nejvíce vytkli této přepravní společnosti?

25. Co vás drží u této přepravní společnosti? Proč jste kurýrem právě v této organizaci?

Děkuji za poskytnuté informace a velmi si cením Vašeho času, který jste strávili nad vyplňováním dotazníku.

Bc. Monika Trčková, DiS.