

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií
Katedra sociální politiky a sociální práce



Charakteristika personalisty v učící se společnosti

Magisterská diplomová práce

Bc. Jan Trávníček

Vedoucí práce: PhDr. Imrich Vašečka, Ph.D.

Brno 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracoval zcela samostatně pod vedením PhDr. Imricha Vašečky, PhD. a uvedl v ní veškeré prameny a zdroje, ze kterých jsem při jejím zpracování čerpal.

V Brně dne 10.5. 2013

.....
Bc. Jan Trávníček

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Imrichu Vašečkovi, PhD. za odborné vedení, připomínky a podněty v průběhu vzniku této práce. Taktéž děkuji Mgr. Richardu Vítovi za spolupráci ve výzkumné části práce a neocenitelné rady při jejím zpracování. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a v neposlední řadě své rodině a přátelům za dlouhá léta podpory, tolerance a trpělivosti.

Obsah

Úvod.....	6
1 Historie personalistiky a vlivy jejího okolního prostředí.....	8
1.1 Prvotní příčiny a počátky.....	8
1.1.1 Vědecký management a lidské potřeby.....	9
1.2 Moderní vlivy.....	10
1.3 Vnější vlivy.....	11
1.4 Vlivy technologie.....	12
1.5 Ekonomické vlivy.....	13
1.6 Demografické vlivy.....	14
1.7 Kulturní vlivy.....	16
1.8 Organizační vlivy.....	16
1.9 Odbory.....	17
1.10 Informační systémy.....	17
1.11 Kultura organizace a konfliktní situace.....	18
1.12 Perspektivy personálního managementu podle Werthera.....	19
2 Charakteristiky informačních a znalostních společností.....	21
2.1 Informační společnost.....	21
2.2 Znalostní společnost.....	27
3 Učíci se společnost.....	33
3.1 Učíci se společnost podle Trunečka.....	39
3.1.1 Oblast první – strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí.....	40
3.1.2 Oblast druhá – podnik řízený zákazníkem.....	41
3.1.3 Oblast třetí – procesní orientace systému podnikového řízení.....	42
3.1.4 Oblast čtvrtá – intelektuální kapitál podniku.....	43
3.1.5 Oblast pátá – týmově organizovaný podnik.....	46
3.1.6 Oblast šestá – firemní identita, image organizace, podniková kultura.....	49
3.2 Strategie zavedení učící se organizace.....	51
4 Oblast sedmá – charakteristika personalistiky v současnosti i v budoucnosti...54	54
4.1 Obsah základní činností personálního úseku v současné firmě.....	54
4.2 Personální činnosti podle Koubka.....	57
4.3 Nové zaměření personálních útvarů.....	62
4.4 Profil a efektivnost moderního personalisty.....	63
5 Metodika výzkumu.....	66
5.1 Cíle výzkumu.....	66
5.2 Metoda a strategie výzkumu.....	67
5.3 Techniky sběru dat.....	69
5.4 Jednotky výzkumu.....	69
5.5 Operacionalizace.....	70
5.6 Organizace výzkumu.....	76
5.7 Omezení výzkumu a jeho výsledků.....	77
6 Výzkumná zjištění.....	79
6.1 Popis zkoumaného podniku a vymezení jeho činnosti.....	79
6.2 Popis respondentů výzkumu.....	80
6.3 DVO1: <i>Do jaké míry je firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností</i>	82

6.4 DVO2: <i>Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?</i>	82
6.5 DVO3: <i>Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o konkurenci?</i>	84
6.6 DVO4: <i>Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?</i>	85
6.7 DVO5: <i>Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?</i>	87
6.8 DVO6: <i>Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?</i>	89
6.9 DVO7: <i>Vykazuje podnik společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?</i>	92
6.10 DVO8: <i>Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společnosti?</i>	94
6.11 HVO: <i>Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností?</i>	97
Závěr	99
Literatura	103
Anotace	105
Anotacion	106
Jmenný rejstřík	107
Věcný rejstřík	108
Seznam obrázků	109
Seznam tabulek	109
Seznam příloh	109
Přílohy	110
Příloha č. 1 – Dotazník.....	115
Příloha č. 2 – Příklady otázek, které zazněly při rozhovorech.....	115
Stat'	120
Literatura ke stati	129

Úvod

Svět, jaký jsme znali v minulosti, se dnes mění doslova před našima očima. Vliv průmyslového rozvoje, pokročilých technologií, globalizace, nástupu počítačů, informačních technologií, internetu a celé řady dalších faktorů zanechal na naší civilizaci nesmazatelnou stopu. Dřívější základní hodnoty jako práce, půda a kapitál, dnes pozbývají hodnoty a na jejich místo se derou informace. Informační věk s sebou přinesl celou řadu změn a proměnil dřívější svět na místo, kde bez hodnotných informací neuspějete. Podniky se musely a stále ještě musejí s novou situací vyrovnávat a přizpůsobovat se jí, jinak je poučenější konkurence doslova převálcuje. Informací je v současné době ale tolik, že se v nich lidé ztrácejí a mnohdy už nejsou schopni rozlišit, která informace je pro ně užitečná a která nikoliv. Zde tak nastupují specializovaní pracovníci, kteří podniku pomáhají informace získávat, třídít je a využít ve svůj prospěch. Z obrovského množství informací tak vytvářejí konkrétní a přesně zacílené znalosti, které předávají podniku a ten z nich vytváří své know-how. Jsou to tedy právě znalosti, které dnes rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti podniku. Nositeli znalostí jsou zpravidla lidé. Podnik, který se znalostmi dokáže efektivně pracovat je tedy podnikem, který umí pracovat s lidmi a který dokáže jejich znalostí využívat ve svůj prospěch. Takový podnik bývá v literatuře popsán jako učící se společnost, popřípadě jako učící se organizace.

Pracovníci, kteří se v podniku zabývají přetvářením dat na informace a následně na konkrétní znalosti, bývají označováni různě – znalostní pracovník, informační specialista, odborník na práci s informačními technologiemi, méně lichotivě jako „roznašeč drbů“ nebo v neposlední řadě také jako personalista. Mnohdy je to totiž právě personalista, kdo sbírá na internetu, v knihovnách, v databázových střediscích ale i přímo v podniku různé fragmenty, útržky informací a rozdrobené poznatky, které pak v rámci své profese dává dohromady a na základě znalostí v nich obsažených vytváří závěry, které pak prezentuje svým nadřízeným coby návrhy ke zlepšení fungování podniku.

Autor této práce se již během svého bakalářského studia na Vysoké škole

Báňské – Technické univerzitě Ostrava zabýval pojmy jako „informační věk“, „učící se společnost“ nebo „personální pracovník“ a na jejich základě pak zpracoval bakalářskou práci na téma „Personalistika v informační společnosti“. Svou diplomovou prací by tak rád navázal na již zpracovaný materiál a především aplikoval teoretické poznatky z literatury na konkrétní podnik a vyzkoumal, zda tento konkrétní podnik může být považován za učící se společnost či nikoliv. Dále by rád charakterizoval obraz personalistů a důležitosti jednotlivých personálních činností v současné společnosti a pokusil se na základě předpokládané podoby podniků v budoucnosti, jak je literatura definuje, nastítnit, jak se tato role a důležitost personálních činností budou dále měnit, pokud se tedy vůbec měnit budou.

Použité zdroje informací budou uvedeny v bibliografii a jako metody zkoumání budou využity osobní polostrukturované rozhovory s lidmi, kterých se tato oblast týká a také zpracované dotazníky. Na základě teoretické části práce a závěrů z ní vyplývajících budou stanoveny konkrétní dílčí výzkumné otázky a z nich vyplývající indikátory, které bude potřeba vyzkoumat a zjistit odpovědi nejen na dílčí výzkumné otázky, ale také na zastřešující, hlavní výzkumnou otázku, tedy *„které faktory brání a které napomáhají tomu, aby byly Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností.“*

Informace získané z výzkumu nám tak pomohou nejen lépe porozumět dané problematice, ale především pak umožnit zodpovědným pracovníkům zkoumaného podniku zamyslet se nad závěry z výzkumu vyplývajících a použít je coby argument při svém příštím rozhodování o dalším směřování podniku. V neposlední řadě budou tyto informace užitečné i pro autora této práce, neboť oboru personalistiky by se rád věnoval i v budoucnosti v rámci svého povolání a už v tuto chvíli, při kompletování závěrečné práce je jasné, že „Štěstí přeje připraveným.“

1 Historie personalistiky a vlivy jejího okolního prostředí

Obor personálního managementu nevznikl zčistajasna. Do své současné podoby se vyvinul. Přehled tohoto vývoje nám ukazuje, jaké úsilí museli počáteční průkopníci vynaložit, aby umožnili vznik aktivnějším metodám. Při sledování tohoto vývoje si patrně také uvědomíme, jak je personální management nový a jak neustále roste jeho význam. (Werther, 1992)

1.1 Prvotní příčiny a počátky

Počátky personálního managementu nejsou známy. Snad již prvotní obyvatelé jeskyň se museli utkat s problémy, jak co nejlépe využít pracovní síly.

Jak poukazuje Werther (1992), během několika tisíců let existovalo jen několik velkých organizací. Kromě náboženských obřadů (např. v katolické církvi) či vládnutí (zejména v případě vojenských vlád) se většina činností dělala v malých skupinkách. Ať už v zemědělství, v malých obchodech, či doma, základní pracovní jednotkou byla rodina. Nebylo nutné formálně se zabývat personálním managementem. Avšak průmyslová revoluce změnila povahu práce. V Anglii a v Severní Americe se objevily velké textilní továrny, slévárny a doly. Drahá zařízení, parní motory a další vynálezy si žádaly velké množství lidí, kteří museli pracovat společně, aby byla výroba co nejúspěšnější. Lidé byli stále důležitým zdrojem, ale průmyslová revoluce znamenala též zvýšenou automatizaci a pro velké množství pracujících zhoršené pracovní podmínky.

Na konci osmdesátých let reagovalo několik zaměstnanců na problémy v personální oblasti způsobené industrializací a vytvořili funkci tajemníka a sociálních věcí. Tento tajemník vznikl proto, aby plnil požadavky zaměstnanců a předcházel vytváření odborových svazů. Sociální tajemníci, jak se jim někdy říkalo, pomáhali zaměstnancům řešit problémy spojené se vzděláním, ubytováním a lékařskou péčí. Tito první předchůdci personálních odborníků se také snažili zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců. To, že se před rokem 1900 objevili tito sociální tajemníci, dokazovalo, že rozsah činností v personální oblasti ve velkých organizacích byl už větší, než s jakým

byli výrobní vedoucí ochotni se zabývat. Sociální tajemníci označují zrod speciálního personálního managementu, který se liší od každodenní řídicí práce výrobních vedoucích.

1.1.2 Vědecký management a lidské potřeby

Dalším pozoruhodným vývojovým stupněm byl vědecký management, jehož představitelem byl například Frederick Taylor. Hnutí vědeckého managementu ukázalo světu, že systematická, vědecká studie práce může vést ke zlepšení efektivity. Volání po specializaci a zdokonalování výcviku umocnilo potřebu vzniku personálních oddělení.

Rozvoj vědeckého managementu a první odborové svazy přispěly v prvním desetiletí tohoto století k tomu, že tajemníci sociálních věcí byli nahrazeni jednoduchými personálními odděleními. Tato nová oddělení přispívala k lepšímu chodu organizace tím, že udržovala platy na správné úrovni, prověřovala uchazeče o práci a vyřizovala stížnosti. Také převzala úlohu sociálních tajemníků při zlepšování pracovních podmínek, jednání s odbory a uspokojování dalších potřeb zaměstnanců.

Tato první oddělení nebyla důležitou součástí organizací, pro které pracovala. Sloužila jen ke shromažďování informací a měla pouze poradní pravomoc. V této době byla úloha personálního managementu zastíněna výrobními, finančními a tržními problémy. Význam personálních oddělení pomalu rostl, jak se zvyšovaly jejich příspěvky k dobrému provozu organizace a jejich odpovědnost. Během první světové války byly vyvinuty výběrové testy, prostřednictvím kterých se porovnávaly schopnosti uchazečů s jejich úlohou v armádě. Tato novinka vedla k tomu, že se testy začaly používat v celém průmyslu a používají se tam dodnes. Obvykle spadají do pracovní náplně personálních oddělení.

Jak dále Werther (1992) pokračuje, od konce první světové války po velkou hospodářskou krizi ve třicátých letech převzala personální oddělení důležitou roli při odměňování, při prověřování schopností prostřednictvím testů, při jednání s odbory a řešení potřeb zaměstnanců. Význam potřeb jednotlivců byl ještě důraznější poté, co se v tomto období v továrně Western Electric's v Hawthorne objevily výzkumné studie (Mayo, 1933). Tyto studie uváděly, že cíle vědeckého managementu v oblasti efektivity práce musí být v rovnováze s lidskými potřebami. Tento jednoduchý postřeh měl neskutečný dopad na personální management. Hospodářská krize a světová válka však obrátily pozornost k naléhavějším otázkám přežití organizací a národa.

1.2 Moderní vlivy

Werther (1992) tvrdí, že krize z třicátých let vedla k tomu, že obyvatelé přestali věřit ve schopnost podniků, že uspokojivě vyřeší jejich potřeby. Obrátili se na vládu. Vláda zasáhla a dala pracujícím podporu v nezaměstnanosti, sociální zabezpečení, minimální mzdu a dokonce federálně chráněné právo na zapojení se do odborových svazů. Důraz kladla vláda na zlepšení jistot zaměstnanců a pracovních podmínek. Tento výbuch legislativy ve třicátých letech pomohl tím, že ustanovil právní povinnosti formovat moderní úlohu personálních oddělení. Organizace nyní musely vzít na vědomí sociální cíle a musely zajistit dodržování zákonů, což zvedlo význam personálních oddělení. Personální oddělení měla ve skutečnosti za povinnost odrazovat zaměstnance od sjednocování se v odborech. Ovšem s novou právní ochranou se počet odborových svazů dramaticky zvyšoval. Toto úspěšné organizování se v odborech přimělo mnohé organizace, aby přehodnotily své využívání paternalismu, svého (podle vedení nejlepšího) přístupu k péči o zaměstnance. Personální oddělení podle Werthera (1992) začala nahrazovat paternalismus aktivnějšími přístupy, které braly více v úvahu přání zaměstnanců. Pokud se pracující přece jen začali organizovat, odpovědnost za jednání s odbory ležela také na personálních odděleních, která se někdy přejmenovávala na oddělení pracovních vztahů, aby vyjádřila tyto nové povinnosti.

Význam personálních oddělení rostl i ve čtyřicátých a padesátých letech. Nutnost přijímat a školit nové zaměstnance po druhé světové válce přidala personálním oddělením, která se úspěšně zhostila tohoto úkolu, na důvěryhodnosti. Po válce se ještě zvýšil význam personálních oddělení, která musela zápasit s mocnými odbory a stále rostoucí potřebou vzdělaných pracujících, především inženýrů a účetních. Ke zvýšení významu personálních oddělení přispěl i velký nárůst zaměstnaneckých výhod. Zároveň se v té době rozrostly řady příznivců studií z Hawthorne a objevily se nové názory na jednání s lidmi, což vedlo k tomu, že se lidé začali zabývat zlepšováním mezilidských vztahů. Tyto nové názory pomohly zvýšit význam spolehlivých metod personálního managementu.

V šedesátých a sedmdesátých letech byl hlavní vliv na personální záležitosti veden opět ze strany legislativy. Byly přijaty zákony, které odstraňovaly diskriminaci v odměňování mezi muži a ženami (Werther, 1992). Byly také přijaty zákony, které odstraňovaly diskriminaci v zaměstnání z důvodu pohlaví, rasy, vyznání, národnosti a

věku. Zákony o bezpečnosti, zdraví a důchodovém zabezpečení následovaly v sedmdesátých letech. Tyto zákony začaly dávat personálním oddělením stále větší zvuk, díky kterému si začali být v těch největších podnicích rovni vedoucí pracovníci z výrobních, finančních a obchodních oddělení (Walker, 1986).

1.3 Vnější vlivy

Podle Werthera (1992) jsou organizace obklopeny vnějším prostředím plným vlivů, které mohou být posuzovány jako proměnlivé jevy, na které má organizace a její personální oddělení jen malý vliv. Mnohé z těchto proměnlivých skutečností ovlivňují způsob, jakým je organizace řízena, a nepřímo i metody a postupy v ní uplatňované. Autor uvádí, že když např. když vědci ve Wester Electric vyvinuli tranzistor, vedení v Motorole otevřelo výzkumné pracoviště v Phoenixu v Arizoně, kde zkoumali tuto novou technologii. To bylo úspěšné, takže vedení z Motoroly zformulovalo společnou strategii, ve které se zaměřilo na vysokou technologii. Díky této strategii a svému jednoduchému zařízení pro výzkum se pobočka Motoroly v Arizoně rozrostla na více než dvacet tisíc zaměstnanců, kteří museli být sehnáni, vybráni, orientováni, odměňováni a udržováni. Jak ukazuje tento případ, změny v okolním prostředí, jako je např. nová technologie, mohou ovlivnit společnou strategii a plánování. Ovlivněna jsou i personální oddělení, protože musí na tyto změny reagovat a pomáhat organizacím vypořádat se se strategií a cíly.

Některé z okolních vlivů, kterým musí organizace čelit, se vyvíjejí pomalu, zatímco ostatní se objevují zčistajasna. Změny ve složení pracovní síly se uskutečňují po mnoho let, zatímco nové zákony nebo soudní výnosy se zdánlivě líhnou přes noc. Odborníci na personální zdroje se s těmito změnami vypořádávají pomocí kroků popsaných níže, přičemž neustále sledují změny ve svém okolí a hodnotí jejich dopad na organizaci a na personální oblast. Když jsou při čtení, dalším vzdělávání či studii strategie dané organizace odhaleny některé pozoruhodné změny, odborníci se pustí do vyvíjení a realizace aktivních plánů. Problémy a vlivy mohou vzniknout v mnoha oblastech, tím nejběžnějším zdrojem bývá technická stránka výroby, hospodářství, složení pracovní síly, kulturní hodnoty a vláda. Každý z těchto vlivů, jak je stanovil Werther (1992), je probrán v následujících pasážích.

1. Sledujte okolní prostředí – odborníci v personální oblasti musí být stále informováni o změnách v okolním prostředí, což docílí prostřednictvím členství v různých odborných asociacích, návštěvami seminářů, rozvíjením svého vzdělání a čtením.
2. Zhodnoťte možný dopad na informace – když personální odborník objeví novou informaci, zeptá se: „Jaký dopad bude mít tato informace na naši organizaci dnes? A zítra?“ Odborníci musí určit budoucí význam dnešních událostí.
3. Učinite aktivní opatření. Když jsou změny a jejich dopad zhodnoceny, personální odborníci zavedou takový postup, který pomůže organizaci dosáhnout jejích cílů.
4. Počkejte na zpětnou vazbu a tu podrobte analýze. Výsledky aktivních činností v personální oblasti jsou následně hodnoceny, aby bylo zřejmé, zda je dosaženo žádaných výsledků.

1.4 Vlivy technologie

Technologie výroby ovlivňuje podle Werthera (1992) personální management tím, že mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné. Toto se stane, když technologie pozmění celé odvětví.

Technologie výroby automobilů a letadel ovlivňovala celé dopravní odvětví. Automobilové a letecké společnosti rostly. Tento růst znamenal potřebu většího množství zaměstnanců a nutnost jejich odborné přípravy. Pro ty, kteří už byli u těchto firem zaměstnáni, to znamenalo možnost pracovního postupu. Železniční společnosti byly také touto technologií ovlivňovány, ale úkoly v personální oblasti měly odlišné. Ztráty na výnosech znamenaly pro automobily, nákladní vozy a letadla omezený růst. Možnosti postupu – i možnosti zaměstnání se zúžily. Personální oddělení v těchto společnostech musela snížit počet pracovních sil a musela vytvořit systémy předčasného odchodu do důchodu.

Automatizace je dalším způsobem, kterým technologie ovlivňuje personální management. Zavedení počítačů do bank změnilo potřeby v personální oblasti. Před zavedením počítačů zaměstnávali personální odborníci velké množství nekvalifikovaných pracovníků a pracovníků s částečnou kvalifikací. K počítačům však bylo nutné sehnat vysoce kvalifikované programátory a systémové analytiky. Potřební

byli také částečně vyškolení zaměstnanci, kteří by upravovali informace do podoby vhodné pro počítač. Bankovní systém se z vnějšího pohledu téměř nezměnil. Personální oddělení v bankách však dramaticky změnila své metody při přijímání a vyškolení pracovníků.

Zvláštní formou automatizace, která bude mít pravděpodobně velký dopad na organizace, je robotizace. Až budou roboti běžnější a dokonalejší, budou ovlivňovat produktivitu organizace a kvalitu pracovních podmínek zaměstnanců. Je téměř jisté, že se budou stále více používat, protože jejich náklady ve vztahu k pracovním silám se neustále snižují (Whaley, 1982). Produktivita a kvalita se pravděpodobně zlepší. Ale za jakou cenu?

Špatnou zprávou podle výše uvedeného autora je, že personální odborníci budou patrně muset bojovat se stále se zvětšujícím odcizením pracovníků, protože pracovní příležitosti se zúží stejně jako možnosti socializace práce. Dobře placené pracovní příležitosti v továrnách pro nekvalifikované a částečně kvalifikované dělníky vymizí a tito tradiční tovární dělníci budou muset přijmout nekvalifikovanou, málo placenou práci v oblasti služeb. Stále více továren zjistí, že když mají být drahé roboty stále lehčí, rychlejší, silnější a „inteligentnější“. Umělá inteligence a nižší náklady budou znamenat, že se bude tento zázrak stále častěji uplatňovat v odvětví služeb, což povede ke stále častějšímu přemísťování pracovníků (Mitchell, 1986). Odborníci v personální oblasti s největší pravděpodobností začnou pomáhat ostatním vedoucím se zaváděním robotů na pracoviště takovým způsobem, aby docházelo k co nejmenšímu znepokojení a přesunům zaměstnanců.

1.5 Ekonomické vlivy

Jednotlivé státy se rozvíjejí a soustřeďují se na jednotlivé trhy, což podle Werthera (1992) vede k růstu světové konkurence. Tato stále se zvyšující konkurence vyvíjí tlak na všechny firmy, které se musí snažit být co nejproduktivnější. Produktivitu pomáhají zvyšovat zejména roboti a další novinky technologické výroby. Roboti jsou však vyvíjeni, instalováni, programováni a udržováni lidmi. Aby personální odborníci nepodlehli ekonomickému nátlaku, který vyplývá z vysoké konkurence, budou muset nalézt novější způsoby, jak pomoci ostatním řídicím vedoucím zvyšovat produktivitu prostřednictvím zaměstnanců (Werther, 1986)

Personální odborníky ovlivňují i domácí ekonomické situace. Jak během hospodářského cyklu dochází střídavě ke konjunktúře a depresi, organizace podle toho musí měnit své plány. Tyto změny v hospodářském cyklu kladou na personální pracovníky, kteří musí pomáhat své organizaci při plnění jejich plánů, různé požadavky. Když se hospodářství rozvíjí, je potřeba zavést nové programy do zaměstnávání a školení pracovníků. Zvyšuje se počet dobrovolných odchodů zaměstnanců. Roste také potřeba vyšších platů, lepších výhod a kvalitnějších pracovních podmínek. Personální oddělení však musí jednat opatrně. Když se hospodářský cyklus pootočí, hlavní zátěží se stává právě velké množství zaměstnanců, bohaté programy poskytovaných sociálních výhod a vysoké mzdy. V období hospodářského poklesu je nutné udržet pracovní sílu na přijatelné úrovni a snížit pracovní náklady. Personální odborníci radí zkrátit pracovní dobu, dočasně vysadit některé zaměstnance z práce a smířit se s nižším ziskovým rozpětím. Čím lépe jejich oddělení sledují změny v ekonomice, tím lépe dokážou předvídat měnící se potřeby organizace. Někdy se těmto oddělením povede vyvinout aktivní politiku, která předvídá změny v hospodářském cyklu. Metoda využívání smluvních dělníků je dalším příkladem, jak se podle Werthera (1992) personální oddělení snaží aktivní cestou hledat způsoby, jak uspokojovat potřeby organizace a jejich lidí, a přitom nepustit ze zřetele vnější ekonomické prostředí.

1.6 Demografické vlivy

Demografie pracovní síly popisuje její složení podle úrovně vzdělání, věku, rasy, pohlaví, procenta lidí, kteří pracovní síly tvoří a dalších údajů. Změny v demografickém složení pracovní síly jsou většinou známy v předstihu, dochází k nim pomalu a dají se dobře změřit. Velmi pomalou tendencí je například růst úrovně vzdělání obyvatelstva. V některých organizacích, jako například ve firmě General Motors se domnívají, že demografické údaje jsou natolik významné, že se jim vyplatí najmout si vlastní demografy (Hyatt, 1978). Ačkoliv k těmto tendencím dochází pomalu, mohou mít opravdu velký dopad na činnost personálního oddělení. Změna modelu prací v hospodářství bude navíc znamenat, že bude potřeba méně příslušníků dělnických profesí, protože automatizace a mechanizace povedou k tomu, že mnoho pracovních míst v zemědělství a továrnách bude zrušeno ve prospěch práce v administrativě a službách (Brody, 1975). Tlak na rostoucí důchodové dávky, proměnlivé pracovní

rozvrhy, koordinace vládních dávek (jako jsou sociální výhody a nemocenské zabezpečení) s výhodami poskytovanými společnostmi a různé vzdělávací programy, to je jen několik vlivů a problémů, které podle Werthera (1992) mohou personální oddělení očekávat během následujících let. V současnosti také jejich důležitost roste.

Během sedmdesátých a osmdesátých let se například zvětšoval počet pracujících z více než padesáti procent díky ženám, které hledaly zaměstnání. Kromě období druhé světové války se zvětšoval objem pracovní síly převážně díky mužům. Ovšem se změněnými zásadami a zákony se zvýšil na trhu pracovní síly podíl žen. Stará kulturní zásada, že „muž pracuje a žena je doma“, byla radikálně změněna. Důsledků pro personální oddělení to má mnoho. Například stále častějším požadavkem na personální oddělení a na pracovníky, kteří se starají o poskytování výhod pracujícím, je zaměstnavatelem zřízené zařízení, ve kterém mohou zaměstnanci nechat během pracovní doby své děti. Motorola například reagovala na tento požadavek tak, že prodala kousek půdy blízko svého zařízení společnosti, která zabezpečuje péči o děti, a tak zajistila každodenní péči o děti svých zaměstnanců v blízkosti jejich pracoviště (Werther, 1992). V mnoha společnostech se stávají dny, vyhrazené na nemocenskou, tzv. „osobními volnými dny“, kdy se pracující rodiče nemusí dostavit do práce a ve volném čase uspokojují potřeby svých dětí. V neposlední řadě vzhledem k tomu, že je stále více rodin, kde oba rodiče pracují, většina personálních oddělení se snaží najít partnerům nově přijatých zaměstnanců práci v blízkém okolí.

Jak autor pokračuje, změny v postoji k práci také vedly k tomu, že personální oddělení musela najít nové způsoby, jak motivovat své zaměstnance. Příkladem může být již dříve zmíněný program spoluúčasti na rozhodování, který uplatňují v Motorole. Postoj k poctivosti se odráží v rostoucím procentu krádeží v zaměstnání, se kterým musí personální oddělení bojovat. Také poměr k dojíždění do práce se mění a stále více lidí zůstává doma a pracuje prostřednictvím počítačů či telefonních linek (Atkinson, 1986). Přes tyto změny se zásady personálního oddělení musí neustále přijímat, motivovat a udržovat kvalifikovanou pracovní sílu.

1.7 Kulturní vlivy

Werther (1992) se domnívá, že charakter zaměstnávání v zemědělství nebo v továrnách se mění pod vlivem technologických změn, tempa růstu populace a demografických

změn, přičemž nemalý vliv mají i změny v zásadách naší společnosti, které vytvářejí naši kulturu.

Kulturní změny posledních let v názorech na nezákonné používání drog a sexuální svobodu postavily před personální oddělení několik velkých problémů. V mnoha společnostech se musí nově přijímání a dokonce i současní zaměstnanci podrobovat testům drogové závislosti. V nejlepším případě jsou tyto testy chápány jako nutné zlo a v nejhorším případě jako zasahování do osobní svobody. Mnoho problémů způsobilo i rychlé šíření AIDS. Personální oddělení musí často řešit znepokojování zaměstnanců způsobené jejich kolegy, infikovanými virem AIDS. Další otázkou je, zda jsou personální oddělení schopna najít řešení, jak i nadále zajistit pro své zaměstnance zdravotní pojištění, když pacienti nemocní AIDS potřebují stále vyšší náklady na zdravotní péči a stále častěji odcházejí ze zaměstnání, přičemž všechny tyto náklady jsou hrazeny ze zdravotního pojištění u zaměstnavatele.

Není možné definovat všechny změny, které probíhají v naší společnosti (Werther, 1992). Organizace jsou navíc jen malým vzorkem společnosti. Jak se mění kulturní zásady a hodnoty, musí se personální oddělení snažit předvídat dopad těchto změn na jejich podnik a musí podle toho také jednat. Pokud se jim nepodaří předvídat tyto změny, může to vést k nižší efektivitě a někdy i k nezbytnému zásahu ze strany vlády.

1.8 Organizační vlivy

Kromě požadavků, vyplývajících z okolního prostředí, se personální oddělení setkávají také s vlivy vycházejícími z organizace, pro kterou pracují. Tyto vnitřní vlivy a úkoly vznikají proto, že zaměstnavatelé musí uskutečňovat velké množství cílů. Uskutečňování těchto cílů předpokládá určité sladění cílů spojených s financemi, prodejem, službami, výrobou, zaměstnanci apod. Protože cíle v oblasti personální jsou v očích hlavního vedení jen jednou sadou mezi ostatními cíly, personální manažeři musí porovnávat vnitřní vlivy s ostatními potřebami. Zaměstnavatel tu není jen proto, aby řešil cíle v oblasti personální. Proto tu jsou personální oddělení, která mají pomáhat organizaci úspěšně se s těmito cíly vypořádávat (Werther, 1992). Když personální oddělení pomáhá organizaci při dosažení těchto cílů, často narazí na vnitřní vlivy a problémy. Mezi ně patří např. odpor ze strany odborových svazů, nezbytné zajištění

informovanosti, charakter organizace a konflikty všeho druhu.

1.9 Odbory

Odbory mají skutečný vliv ve společnostech, které jsou odborově organizovány, a potencionální vliv v těch, které tímto způsobem organizovány nejsou. V organizacích s odborovými svazy s nimi zaměstnavatel sepíše odborovou smlouvu, která blíže určuje způsob odměňování (mzdu a výhody), pracovní dobu a pracovní podmínky. Tato dohoda omezuje činnost vedoucích a personální oddělení v personální oblasti. Pro oba tedy znamená, že se musí snažit dosáhnout svých cílů, aniž by nějakým způsobem porušili tuto smlouvu (Werther, 1992)

V současné době se tento vliv promítá na pracovních nákladech a konkurenceschopnosti, zvláště v tom případě, když odborově organizované firmy vedou konkurenční boj s odborově neorganizovanými firmami. Vyšší odborová sazba má za následek, že někteří zaměstnanci přijali tzv. dvouvrstvou mzdovou strukturu, aby se vyhnuli přímým srážkám ze mzdy či jiným formám ztrát. Současní zaměstnanci jsou placeni podle obvyklé sazby (popř. s menším přídatkem), ale na nové pracovníky se vztahuje mnohem nižší sazba. Tato praxe je běžná například v leteckém odvětví, kde dva pracovníci dělají totéž, ale vztahuje se na ně výrazně odlišná mzdová sazba. Kromě problému spojeného s budoucími dohodami o těchto smlouvách vyplývají z dvouvrstvé mzdové struktury ještě problémy spojené s motivací zaměstnanců, jejich morálkou a fluktuací (Mitchell, 1985)

Zaměstnavatelé bez odborových svazů jsou podle Werthera (1992) také ovlivněni. Aby dostatečně pružným způsobem udrželi tento stav bez odborů, musí vést personální oddělení k tomu, aby zavádělo metody, pracovní dobu a pracovní podmínky podobné těm, jaké jsou v odborově organizovaných provozech. Zde je úkol v personální oblasti většinou jasně určen nejvyšším vedením – postupovat tím způsobem, aby se předešlo formování odborových svazů.

1.10 Informační systémy

Personální oddělení potřebují velké množství podrobných informací. Kvalita práce personálního oddělení stále více závisí na kvalitě informací. Mnohé z činností personálního oddělení a velké úsilí personálních odborníků jsou věnovány získávání a vylepšování informační základny oddělení. Potřebné informace v oddělení, které se zabývá veškerými činnostmi, jsou podle Werthera (1992) pouze nastíněny následujícími otázkami:

- Jaké jsou povinnosti a odpovědnosti na každém pracovním místě v organizaci?
- Jaké schopnosti má každý zaměstnanec?
- Jaké jsou budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů?
- Jaké jsou vnější problémy, které ovlivňují organizaci?
- Jaké jsou současné trendy v odměňování zaměstnanců?
- A tak dále...

Samozřejmě, že získávání, uchovávání a upravování informací je velice významným úkolem (Walker, 1982). Jednou z hlavních součástí tohoto úkolu je navázat spolupráci se všemi ostatními lidmi v organizaci, kteří personálnímu oddělení poskytují většinu jejich informací. Zaměstnanci odpovídají v dotaznících personálního oddělení, vedoucí dělají výkaz o absencích zaměstnanců, většinu dalších zdrojů informací poskytují samotní zaměstnanci. Vedoucí v jednotlivých provozech se mohou domnívat, že uspokojit poptávku personálních pracovníků po informacích není tak důležité jako vyrobit či prodat zboží a poskytované služby dané firmy. Aby si personální odborníci zajistili včasný přísun přesných informací, musí nejen vysvětlovat význam své potřeby informací, ale také udržovat dobré vztahy s ostatními vedoucími, aby docílili co nejlepší spolupráce. Walker (1982) dodává, že při ukládání a doplňování informací se personální oddělení stále více spoléhají na počítačové informační systémy – systémy, ve kterých jsou uloženy detailní informace o zaměstnancích, pracovních funkcích, zákonech, odborech, ekonomických trendech a dalších vnitřních i vnějších faktorech. Rozsáhlý informační systém však nutí personální oddělení, aby zajistila důvěrný ráz informací o zaměstnancích, aby se tyto informace používaly jen pro účely organizace.

1.11 Kultura organizace a konfliktní situace

Každý podnik je jedinečný. Shodné rysy organizací můžeme najít v jejich jednotlivých

částech, ale každá organizace jako celek tvoří svoji jedinečnou kulturu (Wolf, 1975). Kultura organizace je podle něj produktem všech znaků dané organizace: jejích lidí, úspěchů i neúspěchů. Kultura organizace v sobě zrcadlí minulost a utváří budoucnost.

Úkolem personálních odborníků je aktivně se přizpůsobovat kultuře své organizace. Cílů se může dosáhnout několika způsoby. Tato myšlenka, které se říká equifinalita, vyjadřuje, že k jednomu cíli vede několik cest. Klíčem k úspěchu je vybrat si tu cestu, která se nejlépe hodí pro kulturu dané organizace.

Téměř v každé organizaci uctívají několik klíčových hodnot, které utvářejí jejich kulturu. Někdy jsou nejvíce ceněny služby, jako například v IBM. Jindy jsou zase považovány za klíč k úspěchu firmy výrobní novinky a zlepšení, jako je tomu např. v 3M Company. Šikovní obchodníci odhalí tyto hodnoty a jistoty, na které sází jejich organizace, a snaží se je svou činností podporovat (Business Week, 1980).

Personální problémy mohou někdy vzniknout z důvodu konfliktu mezi určitými skupinami, závisí to většinou na kultuře dané organizace a postojích jejích lidí. Příkladem může být kouření na pracovišti. Má se kuřáctví považovat za určité postižení a ostatní se tomu mají přizpůsobit nebo mají být nadřazeny zájmy nekuřáků (Resource, září 1986)? Jaké sliby, pokud vůbec nějaké, má zaměstnavatel dát svým zaměstnancům, kteří se bojí styku se svými spolupracovníky, infikovanými virem AIDS (Resource, květen 1986)? Jak mají personální oddělení zmírňovat konflikt mezi majiteli cenných papírů, kteří uplatňují nárok na maximální zisk, a zaměstnanci, jejichž největším zájmem je pracovní jistota, a to zvláště při sloučení či zániku podniků (Resource, listopad 1986)? To nejsou jen hypotetické konflikty, k takovým dochází v organizacích denně. A personální oddělení musí v těchto oblastech vyvíjet a prosazovat své metody (Werther, 1992).

1.12 Perspektivy personálního managementu podle Werthera

Při všech historických, vnějších a profesionálních vlivech je důležité neustále sledovat perspektivy personálního managementu. Podle Werthera (1992) je jeho účelem je pomáhat co nejúčinněji při dosahování cílů určité organizace. Oddělení personálního

managementu pomáhá ostatním oddělením. Neřídí však přímo cíle dané organizace ani o nich nerozhoduje. Jeho vliv je omezen. Ačkoliv výzkumy ukázaly, že vedoucí personálních oddělení mají pocit, že mají větší pravomoc, než je tomu ve skutečnosti, jejich pravomoc je většinou jen poradní či organizační (French, Henning, 1966). Tito vedoucí především radí a pomáhají, ale nic nerozhodují a neřídí. Komplikovanost zaměstnaneckých záležitostí však v posledních letech způsobila, že personální vedoucí mají stále větší rozhodující vliv. Právo na řízení jednotlivých oddělení však stále zůstává jednotlivým vedoucím v daných odděleních. Odborníci na personální záležitosti musí při využívání svého vlivu v dané organizaci rozlišovat několik rozdílných skupin. Výzkum ukázal, že hlavní vedení a vedoucí na nižších úrovních očekávají od personálních oddělení různé služby (White a kol., 1982). Aby byla práce odborníků na personální záležitosti účinná, musí přesně vymezit oblasti zájmů na jednotlivých úrovních vedení. Jinak by byl jejich poradenský vliv méně účinný a nejspíš by byl zcela ignorován.

Je velmi důležité, aby personální odborníci využívali zcela své pravomoci, protože zdroje a rezervy jejich oddělení jsou omezené. Hlavním úkolem personálních odborníků podle Werthera (1992) je přispívat k úspěchu svého zaměstnavatele. Odborníci musí být nejdříve dobrými obchodníky a teprve potom se musí snažit být odborníky na personální management. Pokud jejich taktiky a metody překážejí dané organizaci v úspěchu, musí se podřídit zájmům organizace. Jak se však bude zvyšovat mezinárodní konkurence, výrobní vedoucí se stále více budou spoléhat na kvalifikaci svých zaměstnanců a personální odborníky. Úspěch každého jednotlivého vedoucího bude znamenat stále více úkolů a požadavků, před kterými budou personální odborníci stát. Jak se bude situace proměňovat, si povíme v dalších kapitolách.

2 Charakteristiky informačních a znalostních společností

2.1 Informační společnost

V současné době se podle Vymětala (2010) nacházíme ve společnosti informační, jejíž další vývojové fáze se dnes označují jako společnost znalostní, společnost celoživotního učení apod. Zatímco průmyslovou společnost charakterizovaly stroje, nové technologie, zavedení páry do průmyslového využití, infrastruktura dopravy a energetických sítí, základními prvky informační společnosti je existence globálních informací a výrazné ovlivňování hrubého domácího produktu (HDP) právě výměnou, vyhodnocováním a především praktickým využíváním informací. Průmyslovou revoluci střídá revoluce informační, v níž mají informace podobnou úlohu, jakou měla v předchozí průmyslové etapě energie. Energie je při tom základním pojmem v oblasti přírodovědy, fyziky a technických oborů, vztahujících se k materiálnímu světu. V oblasti informatizace tomu odpovídá koncentrování pozornosti na informační resp. komunikační technologie a to bez ohledu na přenášený obsah. Informace se naproti tomu vztahují k člověku a lidskému bytí. To samozřejmě vede ke změnám a posunům ve významu a váze jednotlivých pohledů a profesionálních přístupů k informaci v současnosti a především v budoucnosti.

Nosnou myšlenkou informační společnosti je podle Vymětala (2010) zajistit univerzální přístup lidí k informacím. Skutečným měřítkem úrovně informační společnosti nebude ani tak počet osobních počítačů a mobilních telefonů, ani délka optických kabelů, ale zejména rozsah, kvalita, užitečnost a především dostupnost informací a informačních služeb. Cílem se stane efektivní využití informací pro dosažení maximálního zisku. Nezanedbatelnou roli bude hrát osvojování si nových znalostí jako výsledek analyticko-syntetického vyhodnocování informací a díky praktickému využívání vědomostí také osvojování si nových zkušeností. Je tedy zřejmé, že další fázi vývoje informační společnosti můžeme charakterizovat jako společnost celoživotního učení. V tomto druhu společnosti již nebude základním ekonomickým zdrojem ani kapitál, ani přírodní zdroje, dokonce ani práce. Budou a zůstanou jím

především znalosti. Zde tak nastává změna úlohy základních ekonomických faktorů ve prospěch prioritního postavení znalostí. Konečným cílem nové společnosti je podle něj všeobecné zlepšení kvality života, zvýšení efektivnosti společenských i hospodářských organizací a posílení vzájemné soudržnosti lidí i celých národů.

Máme-li stručně shrnout stávající poznatky o informační společnosti, pak ji můžeme popsat jako společnost, kde kvalita života i perspektiva sociálních změn a makroekonomického růstu a rozvoje ve zvyšující se míře závisí na informacích a jejich využití (Martin, 1995). Informace se tak stávají čtvrtým a v současné době hlavním faktorem rozvoje společnosti. Z charakteristických rysů informační společnosti jak je pojmenoval Vymětal (2010) lze zdůraznit především tyto:

- vzniká kvalitativní přeměnou výchozí industriální společnosti,
- informace jsou nositelem inovačních změn a výchozím strategickým zdrojem rozvoje, probíhá informační exploze,
- probíhá intenzivní informatizace společnosti, rozvoj komunikačních technologií a zdůrazňování informace a znalosti jako aktivní složky procesu,
- vyžaduje se práce s informacemi a s tím související změny v myšlení a jednání lidí,
- objem znalostí se znásobuje každých 3 – 5 let,
- zostřuje se konkurenceschopnost ve všech segmentech společnosti,
- nejvýznamnější oblastí se stává management společenských znalostních zdrojů, především v oblasti vzdělávání a péče o zdraví,
- rozhodujícím faktorem se stává produktivita znalostí a znalostních pracovníků, tj. specialistů majících značné znalosti a schopných je prakticky využívat,
- rozvoj informační ekonomiky,
- zvyšuje se závislost na elektronizaci života, vyvstává požadavek dodržování etického chování při vstupu do virtuálního prostředí,
- výrazně se mění pracovní prostředí a pracovní podmínky, rozvíjí se podíl pracovní činnosti v domácím prostředí,
- dominuje uchovávání informací v elektronické podobě a elektronická komunikace,

- staré heslo „učit se, učit se, učit se“, je nahrazeno požadavkem učit se učit se, kdy proces učení se a jeho zvládnutí je důležitější než samotná náplň tohoto procesu.

Teoretickým základem informační společnosti i informatizace společnosti průmyslové je informační věda, ve světě pak překládaná jako „Information Science“, „Informationswissenschaft“ apod. Encyklopedické definice těchto pojmů se zpravidla snaží o co nejširší pojetí, ale více méně se shodují na formulaci, že informační věda studuje cesty nebo vlastnosti, kterými organizmy zpracovávají informace (Vymětal, 2008). Na základě současného ji uvedený autor charakterizuje jako teoreticko-praktický interdisciplinární vědní obor, který je zaměřený na výzkum a zajištění zabezpečení informačně-komunikačních procesů ve společnosti – tedy na informační proces.

Mezi základní pojmy klasického informačního procesu patří podle Vymětala (2010) data, informace a znalosti. Vzájemný vztah mezi daty, informacemi a znalostmi je znázorněn na obr. 1. Uvedené schéma představuje vyšší stupeň operací mezi daty, informacemi i znalostmi a umožňuje předpovídat jevy, či data na základě vlastních i převzatých informací a znalostí. Důležitou, až rozhodující roli zde sehrává analytické hodnocení dat i kritické analyticko-syntetické hodnocení informací při vzniku znalostí. Jednotlivé znalosti se ve svém souhrnu stávají součástí informačního pole (infosféry). Za paralelní informační proces lze považovat proces vzdělávací, probíhající v rodině a ve školském vzdělávacím systému. Jedná se o proces předávání informací, znalostí a zkušeností následujícím generacím ve formě vědomostí. Na rozhodovacím procesu se pak podílí jak znalosti získané z informačního procesu, tak zkušenosti vzniklé praktickým využíváním vědomostí a konečně i mimosmyslové vnímání (např. intuice). Konečnou fází je pak realizace přijatého rozhodnutí, jehož výsledek se formou zpětné vazby podílí na obsahu infosféry. Cílem obou procesů je zisk v nejobecnější podobě. Zpětnou vazbu mezi znalostmi a zkušenostmi zahrnutými v infosféře představuje v informačním procesu prognóza, zatímco ve vzdělávacím procesu průběžné vzdělávání. Při realizaci a optimalizaci informačního procesu se setkáme ještě s další vývojovou posloupností, spojenou s řídicími procesy. Jedná se o řízení informačních zdrojů, řízení informací a řízení znalostí – tedy informační management a znalostní

management. Informační proces představuje posloupnost činností, jež využíváme při práci s informacemi. Informačním imperativem současného informačního procesu je nalézt přesné, relevantní a aktuální informace a ty přepracovat do zpravodajství (Vymětal, 2010).

Za základní fáze klasického informačního procesu se obvykle považuje z hlediska informační vědy posloupnost *data – informace – znalosti* (Vymětal, 2005). Z hlediska práce s informacemi jej pak autor dále třídí na (z knihovnického hlediska) posloupnost činností *získávání – zpracování – ukládání – vyhledávání - distribuce – vyhodnocování – finalizace informací*. V případě již uložených informací se posloupnost činností v informačním procesu mění na: *identifikace problému – vyhledávání - získávání – distribuce – vyhodnocování - finalizace informací*.

Z hlediska informačního a znalostního managementu se informační proces mění na fáze: *identifikace problému - vyhledávání – získávání (hledisko) posloupnost činností: získávání - zpracování – ukládání – vyhledávání – kritické vyhodnocení informací – rozhodnutí – realizace rozhodnutí – zisk* (Vymětal, 2005).

V současné informační společnosti se informace považují za podstatu podnikání jak organizace, tak užší skupiny lidí i jednotlivce. Zejména se jedná o informace kdo, kde, co a jak umí a ví a jak by se to dalo co nejlépe a nejrychleji využít ku prospěchu organizace. Jedna ze základních podmínek pro udržení prosperity, jak ji charakterizoval Vymětal (2010), je umožnění poskytování správných informací ve správný čas na správném místě, správným lidem v požadované formě. Jedná se tedy o zajištění optimálního toku informací v organizaci tak, aby každý, kdo informace pro svou činnost potřebuje, je dostal a to s minimálním množstvím irelevantních i redundantních informací (informační management). Podle něj roste úloha nejen počítačové, ale skutečné inženýrské práce s informacemi, vzrůstá úloha intuice i odhadu, úloha situační analýzy procesů (řídících, komunikačních apod.) a jejich provázanosti, tvorba časových posloupností dat i informací, prognostické činnosti i simulování procesů. Počítačům je v tomto procesu přisouzena role významného pomocníka, urychlujícího vyhledávání informací v nejrůznějších informačních zdrojích (databázích), urychlujícího provádění analýz i simulací a v konečném důsledku urychlujícího i přijetí příslušného rozhodnutí.

Vzniká tak nová disciplína - informační inženýrství, které plně využívá veškeré již zmíněné postupy, tedy řídicí procesy, komunikaci, vazby na další procesy, analýzy, simulaci, prognostiku atp. Informační inženýrství je podle Vymětala (2008) základem tvorby informační strategie organizace, tedy účelného propojení infosféry s interním informačním systémem organizace, s informační strategií a vedoucí až k praktické realizaci podnikatelské strategie.

Souhrnně bývá uvedená činnost obvykle označována jako řízení informací nebo také jako lidsky orientované řízení informací, které zdůrazňuje úlohu člověka. Také se o něm hovoří jako o centrálním řízení toku informací v celé firmě a jeho úloze v tomto procesu. Mezi základní požadavky, které musí být v procesu řízení informací akceptovány, patří podle Vymětala (2010) především:

- akceptování toho, že informace probíhají v mnoha směrech a nabývají mnoha významů,
- je nutno zachovat bohatost, složitost a jistou neuspořádanost informací,
- skutečnost, že lidé většinou nechtějí informace sdílet,
- změna informačního systému nezmění informační kulturu firmy, pouze posílí chování, které již existuje,
- soustředění se na široce koncipované typy informací,
- důraz na sdílení a užívání informací,
- předpoklad časové pomíjivosti konkrétního řešení,
- předpoklad mnohonásobného významu termínů,
- kontinuita procesu, pokračujícího do té doby, než je žádoucí jednání osvojeno v celé firmě a trvale využíváno,
- předpoklad vzniku dílčích specifických struktur,
- jednotlivec si sám může navrhnout své informační prostředí, za podmínky kompatibility s firemním informačním systémem,
- soulad s podnikovou politikou se dosáhne až v průběhu času a to prostřednictvím ovlivňování jednotlivců i profesních skupin,
- optimální využívání marketingových prvků 4P a 4C v celém procesu řízení informací: 4P – Product, Price, Place, Promotion – produkt, cena, místo, propagace, posléze doplněné o další 2P a to Politics a Public opinion – politiku

a veřejné mínění ; 4C – Customer benefits, Customer total costs, Convenience, Communication – prospěch, celkové náklady, uživatelské pohodlí, komunikace.

Vymětal (2005) také pokračuje v charakteristice důsledků postupné realizace řízení informací a hovoří o tom, že lze očekávat:

- informační a znalostní potřeby organizací a manažerů se budou rychle měnit,
- úspěšná podnikatelská strategie bude vyžadovat především informace o událostech a podmínkách mimo organizaci (tzv. externí firemní informace),
- klíčovým problémem se stává vývoj a optimalizace vhodných metod pro shromažďování a analyzování především externích informací,
- dojde ke změně pojmu organizace a organizování; organizaci bude nutno přizpůsobovat jejím specifickým podmínkám, specifickým úkolům, době, místu a kvalitě spolupracovníků, i neustále se měnícímu konkurenčnímu prostředí,
- poroste podíl spolupracovníků, které nebude možné řídit tradičními postupy (práce doma, specialisté atd.).

2.2 Znalostní společnost

V následující vývojové fázi společnosti, která se dnes obvykle nazývá společností znalostní, dochází k posunu od tradiční hegemonie producentů k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele (Vymětal, 2010). Sociologové dokonce hovoří o společnosti tažené znalostmi. Nejdůležitější formou kapitálu organizace se v tomto prostředí stávají znalosti. Ostatní formy kapitálu, tedy peníze, půda, technologie – jsou na něm zásadně, ba až kriticky závislé a budou stále více znalostnímu kapitálu podřízeny. V organizaci znalostní společnosti je znalost organizace její klíčová schopnost a tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit. Termínem znalostní organizace v nejširších souvislostech podle Vymětala (2005) rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi již implementovaných některými organizacemi světové významnosti. V moderní

organizaci se také posouvá klasické řízení od rigidních pravidel, příkazování a přímé kontroly k vysvětlování a obhajobě hlavních podnikatelských myšlenek a záměrů. Tím je podporována autonomie, decentralizace, samořízení, samokontrola a etika v manažerské práci. Moderní organizace je tak charakterizována pojmy znalostně založená, zákaznický orientovaná, agilní a bezztrátová (Vymětal, 2008).

Vlivem zrychlující se globalizace, vstupem do EU, vlivem informačních a komunikačních technologií na konkurenční prostředí a dramatickými změnami pravidel na světových finančních a pracovních trzích budou muset organizace přejít na nový způsob fungování, charakterizovaný těmito nejčastějšími přístupy, jak uvádí Dobeš (2002):

- přechodem od reaktivního chování ke strategickému přístupu charakterizovanému akcí a středně – až dlouhodobou strategií (přechod od akce k reakci),
- přechodem od kvantitativních ke kvalitativním ukazatelům – náhrada finančních ukazatelů ukazateli novými s vyšší vypovídací hodnotou odrážející vývoj v podnikání,
- přechodem od velkého množství činností k měřitelné produktivitě, charakterizovaným redukcí podnikových cílů na ty nejdynamičtější a skokovým růstem produktivity procesů,
- přechodem od permanentního vysokého výkonu k systematickému hypervýkonu, jehož součástí je týmová práce, rotace manažerů, střídání extrémního zatížení s období odpočinku, atp.,

Znalostní management je podle Vymětala (2005) třetí vývojovou fází informačního procesu, jež navazuje na řízení informací. Jedná se o systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí a názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování. V širším pojetí lze řízení znalostí definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu – to vše za současného využívání vědomostí i zkušeností ze vzdělávacího procesu a za využívání mimosmyslového vnímání (intuice, kvalifikovaný odhad apod.). Z hlediska podnikatelských aktivit organizace, její strategie a perspektivy

ve variabilním konkurenčním prostředí globalizované společnosti je základním faktorem skutečnost, že budování úspěšné, vysoce výkonné organizace bude založeno na schopnosti sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí efektivněji a rychleji než konkurence. Znalosti však zatím vlastní pouze člověk. Řízení znalostí tedy bude spočívat především v optimalizaci řízení lidí, kteří znalosti vlastní. Jestliže v prvních dvou fázích informačního procesu sehrávaly dominantní roli informační a komunikační technologie, pak v nastávající fázi řízení znalostí tuto úlohu převezmou takové obory, jako jsou personalistika, psychologie, sociologie, komunikace apod. Přejít do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka – specialistu, jako nový typ osobnosti v organizaci vedle vůdce a manažera. V organizaci se musí vytvořit takové podmínky, aby tento specialista mohl a chtěl maximálně využít svých znalostí a schopností ve prospěch své organizace rozhodováním na základě souvislostí (znalostí), nikoliv pouhých informací. Jak toto využití bude probíhat, specifikuje Vymětal (2005) následovně. Bude se jednat o přechod od zvládnutí chaosu k jeho řízení, kdy chaos je považován za předvídatelnou součást změny. Také se bude přecházet od permanentního zlepšování ke skokovému vývoji a to především využitím tvůrčích přístupů.

Pro znalostní organizaci ve znalostní společnosti jsou charakteristické změny některých principů management, souhrnně uvedených v tabulce 1. Pro řízení znalostí se již dnes používá celá řada technik, zejména v oblasti tvorby a hledání znalostí. Mezi ně patří podle Vymětala (2005) například: data mining, web mining, text mining, monitorování externího prostředí organizace, odvozování znalostí, obsahová analýza, oblast sdílení znalostí a učení se, týmová spolupráce, učení se, učící se sítě, neformální skupiny, Communities of practice, sdílení best practise, strukturovaný dialog, burzy znalostí, spolupráce týmů z různých funkčních oblastí, oblast organizace a managementu znalostí, mapování znalostí, znalostní audit a inventura znalostí, management informačních a znalostních zdrojů, klasifikace znalostí, využívání informačních systémů, informačních a komunikačních technologií, internetu, intranetu a další.

Tabulka č. 1: Změny některých principů managementu (Vymětal, 2005)

INFORMAČNÍ SPOLEČNOST	ZNALOSTNÍ SPOLEČNOST
Úspěch závisí na 4P	4P je samozřejmost, úspěch závisí na rychlosti akcí a reakcí
Sekvenční procesy (zavádění nových výrobků, zakázky)	Simultánní procesy
Výroba odpovídající normě	Výrobek s hodnotou vnímanou zákazníkem
Dostupnost zboží	Perfektní dodávka (včasnost, úplnost, bezchybnost)
Hromadná velkosériová výroba	Výroba přímo podle požadavků zákazníka
Zaměření na velké segmenty zákazníků	Databázový marketing (přesně specifikované malé segmenty zákazníků)
Stabilní trhy	Mění se trhy netrpělivých zákazníků
Soupeření mezi dodavateli a odběrateli	Spolupráce s řetězci (sítěmi) dodavatelů
Automatizace výrobních procesů	Pružné výrobní systémy a procesy
Velké množství malých dodavatelů	Snižování počtu dodavatelů vytvářením řetězců nebo sítí dodavatelů
Hledání stále nových zákazníků	Snaha udržet si dosavadní zákazníky
Bariéry mezi podniky a útvary	Bezešvé řetězce partnerských vztahů, sdílené informace a znalosti (virtuální organizace), sdílené strategické cíle
Oddělený marketing a logistika	Integrace marketingu a logistiky
Lokální řízení procesů	Celosvětová logistika
Utajování kalkulací a nákladů	Otevřené účetnictví
Střediskové účetnictví	Kalkulace podle aktivit
Účetnictví zaměřené na výrobky	Standardizace a přesto na míru
Široký rozsah výroby	Zásoby nahrazeny informacemi
Zisk	Rostoucí význam výkonnosti (spokojenost zákazníků, pružnost výroby, angažovanost pracovníků, úroveň vnitřních služeb a firemní kultury, efekty učení)
Tradiční řízení pomocí „klasických“ útvarů	Řízení procesů interdisciplinárními týmy
Organizační útvary jsou prováděcími útvary	Organizační útvary se mění ve „školy“ a strážce norem
Administrativně direktivní řízení	Řízení pomocí kultury, motivace a kvalifikace
Hlavním úkolem top managementu je řízení aktivit podřízených	Hlavním úkolem top managementu je vytvářet IQ a EQ organizace a pečovat o spokojenost spolupracovníků
CEO je vůdce	CEO je „učitel“ a iniciátor změn
Vztahy se zákazníky zajišťuje jiný útvar	Se zákazníky jsou v kontaktu všechny útvary
Výrobní týmy	Týmy zabezpečující skupiny zákazníků
Posezónní slevy	Permanentní progresivní slevy podle skutečného prodeje
Informační technologie jsou záležitostí specialistů	Informační technologie jsou záležitostí všech spolupracovníků
Využití informačních technologií k automatizaci administrativních prací	Využití informačních technologií ke změně podnikatelského chování a redefinici procesů
Nízká úroveň strategického řízení	Realizace strategických cílů důsledným řízením strategických operací
Nezvládnutí celosvětového řízení	Centrální řízení procesů v celosvětovém měřítku při místním provádění výroby

Přínosy, které může zavedení řízení na základě znalostí pro organizaci znamenat, charakterizuje Mládková (2004) takto:

- vzrůstá inovativní kapacita, která lépe využívá spolupracovníky i znalosti, získává nové dovednosti, snáze se v organizaci vytváří nové produkty i služby a zvyšuje se jejich kvalita,
- roste akceschopnost, projevující se především růstem flexibility, rychlosti správného rozhodování, snižováním geografických bariér, zvyšováním sdílených taktních znalostí a zlepšením organizačního učení,
- zlepšuje se orientace na zákazníka, čímž si organizace snáze zákazníka udrží i nové zákazníky lépe získává, organizace rychleji reaguje na změněné požadavky na produkt a jeho kvalitu,
- zlepšují se dodavatelské sítě, roste efektivita dodavatelských řetězců, integrace logistiky, upevňují se dodavatelsko-odběratelské vztahy, dosavadní trhy jsou snáze udržitelné,
- vzrůstá interní kvalita – procesní inovativnost a efektivita i morálka.

Řadu případových studií se zavádění řízením na základě znalostí v některých významných organizacích světové třídy, uvádí ve své knize Truneček (2003). Také Mládková (2004) se ve své knize podrobněji zabývá některými praktickými problémy řízení znalostí v organizaci a praktickými postupy, které práci se znalostmi zefektivňují.

Vymětal (2005) a řada dalších autorů často zdůrazňují, že nejvšeobecnější formou učení se je skupinová, resp. týmová forma, a že se učení musí stát „způsobem života“ organizace, její filozofií. Jedině tak může mít učení konečný žádoucí efekt, spojený se zdroji nejnovějšího poznání a snahou po „excelenci“ – tedy být lepší, dostat se mezi nejlepší a na této úrovni se udržet. Z uvedených základních publikací a praktických zkušeností řady velkých světových nadnárodních organizací vyplývá, že cesta ke změně organizace na dynamickou učící se organizaci má k dispozici kvalifikované a flexibilní pracovníky, jejichž potenciál je však využíván nedostatečně nebo minimálně. Přitom rozvoj schopností pracovníků je nutno zaměřit na učení se z vlastní práce, práce spolupracovníků i z práce konkurence. Schopnost učit se a využívat nové znalosti rychleji než konkurence může být jednou z mála dlouhodobě

udržitelných konkurenčních výhod. Ukazuje se, že průběžná profesní výchova a vzdělávání jej již v současné době jednoznačnou nutností. Hlavním problémem se stává schopnost naučit se učit a získat pozitivní postoj k vzdělávání jako k celoživotní potřebě, ať již se jedná o jednotlivce, organizaci či celou společnost.

Tabulka 2: Současné a požadované pojetí vzdělávání (Vymětal, 2005)

SOUČASNÉ POJETÍ	POŽADOVANÉ POJETÍ
deskripce a instrukce	tvořivost
opožděná reakce obsahu vzdělávání na vývojové trendy v praxi	flexibilita obsahu vzdělávání vzhledem k požadavkům praxe
pedagog jako neomylná autorita	individuální přístup ke studentovi
orientace na průměrného většinového studenta	individuální přístup ke studentovi
podněcování soutěživosti	týmová práce
důraz na obsah předmětů učiva	důraz na všestranný rozvoj znalostního potenciálu studenta a jeho systémový přístup
oborově vědní determinovanost obsahu vyučovaných předmětů	systémová integrace poznatků a vědomostí
vazba studenta na vzdělávací proces je obsahově, časově a místně jednoznačně determinována	vazba studenta na vzdělávací proces je flexibilní z hlediska obsahu, času i místa vzdělávání
preferenze prezenčních metod	preferenze účinného využití interaktivních multimediálních vzdělávacích technologií
požadavek reprodukce znalostí a vědomostí	požadavek produkce znalostí

3 Učící se společnost

Učící se společnost je definována mnoha odborníky rozdílně. V této kapitole si několik charakteristik stručně představíme. Například podle Bartošíka (2005) je v současných inovačních manažerských koncepcích charakterizována jako organismus schopný kontinuálního vzdělávání. Tato organizace si dává za cíl podporovat veškeré procesy učení celého podniku a všech spolupracovníků, čímž zásadně mění a rozšiřuje znalostní, zkušenostní a vědomostní základnu. Kvalita této základny – intelektuálního kapitálu organizace – se stává rozhodujícím faktorem úspěšného zvládnutí vlastní budoucnosti, dané podnikatelskou strategií. Učící se organizace generuje výraznou schopnost přizpůsobit se změnám i schopnost tvorby změn samotných. Díky systematicky rozšiřovanému intelektuálnímu kapitálu takováto organizace zvládá lépe krizové situace a umí krizím včas předcházet. Je však nutno zdůraznit, že prvním krokem k realizaci principů učící se organizace je obvykle ucelená implementace managementu znalostí a znalostního managementu.

Při studiu literatury jsem se setkal s rozdělením modelů učící se organizace podle dvou tendencí. První tendence je založena na stavení procesu učení do středu podnikového dění a to s přesvědčením, že vše ostatní se jeho působením zlepší. Představitelem této tendence je Marquardtův model učící se organizace. Druhý proud utváření názorů se řídí přesvědčením, že učení je součástí podnikového řízení, ale k efektivnímu fungování je zapotřebí i dalších podnikových subsystémů. Teprve vzájemné propojení všech složek podniku vytváří součinný fungující celek. Tento proud zastupuje Model učící se organizace podle Míka Pedlera. Poslední model znázorňuje pojetí učící se organizace podle Petera Sengeho, který stanovil pět disciplín učící se organizace. Ten bývá obecně považován za nejdůležitější a nejcitovanější a proto se na něj podíváme detailněji.

Peter Senge, významný světový odborník na oblast týkající se managementu a vedení lidí, identifikoval ve své knize „*Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*“ (1994) pět oblastí, které jsou pro zavedení konceptu učící se organizace

potřebné ovládnout. Podle Sengeho je primární konkurenční výhodou, kterou může organizace získat, schopnost učit se rychleji a efektivněji než konkurence. Neschopnost učení, která může omezovat výkonnost dané organizace, je možno odstranit tak, že si společnost osvojí strategie, rozvíjející týmové úsilí, nové způsoby myšlení a podnítit schopnost lidí dosahovat lepších výsledků. Osvojování nových strategií pomáhá organizaci vyrovnávat se s novodobými překážkami, které by mohly ohrozit její existenci. Strategií učící se organizace je změna pohledu na vzdělávání svých pracovníků, na jejich vzájemné vztahy v různých pracovních rovinách. Tato strategie mění organizaci v progresivní, rychle reagující celek, jehož členové si uvědomují, že jsou hlavními články při vytváření budoucnosti organizace.

Senge (1994) ve své knize uvádí, že prvotním důvodem pro vytváření učících se organizací je to, že až v současné době vychází napovrch, jakými schopnostmi musí dnešní organizace disponovat. Dříve snaha o budování učících organizací vypadala všelijak, avšak dnes díky novým možnostem v oblasti dovedností, znalostí a vývojových cest se situace výrazně zlepšila. Rozdíl mezi učící se organizací a tradiční autoritativní organizací bude spočívat v mistrovském zvládnání určitých základních disciplín učící se organizace.

Pět nových disciplín, nebo také strategií, je vyjádřením těchto nových schopností učící se organizace. Tvoří je:

1. Osobní mistrovství

Představuje rozvoj osobní dokonalosti. Tato disciplína nepřetržitě projasňuje a prohlubuje vlastní osobní vize, rozvíjí trpělivost a objektivní vnímání skutečnosti. Zaměstnanci podniku by měli být mistry ve svém oboru. Vysoká úroveň osobního mistrovství vede tyto pracovníky k nepřetržité schopnosti dosahovat v životě takových výsledků, které jsou pro ně ve všech směrech prioritou. Právě z tohoto jejich úsilí o nepřetržité učení povstává duch učící se organizace. Tato disciplína se ubírá dvěma základními směry. Prvním směrem je zjišťování a projasňování toho, co je pro nás opravdu klíčové. Často se stává, že v důsledku řešení problému zapomínáme na to, jakou cestu jsme si vlastně zvolili. Druhým směrem, kterým se osobní mistrovství pohybuje je nepřetržité osvojování si schopnosti zřetelněji

vnímat reálnou skutečnost. Vzájemné srovnávání vize spolu s jasným obrazem skutečnosti, o niž usilujeme, vyvolává tvůrčí napětí, které je podstatou osobního mistrovství.

2. Mentální modely.

Jsou hluboce individuální zakořeněné předpoklady každého jedince, zobecnění či dokonce názorné představy, ovlivňující vlastní výklad světa, ve kterém žijeme. Členové organizace umí díky svým mentálním modelům světa rozpoznávat vlastní předsudky, nefunkční rutiny, zbavovat se jich, a tím své mentální modely měnit a posunovat stále vpřed. Názory lidí se mohou lišit v důsledku rozdílného vnímání zcela konkrétní situace. Proto učící se organizace funguje na kolektivním myšlení, které napomáhá vytvářet společné vize podniku. Východiskem této disciplíny je ono obrazné otočení zrcadla dovnitř, které přináší odkrytí vlastních vnitřních obrazů světa, jejich vynesení na povrch a následné prozkoumání. K tomu dochází pomocí vedených rozhovorů, které efektivně odkrývají myšlení a tím zakořeněné mentální modely otevřeně vystavují vlivu druhých. Mentální modely mohou mnohdy stát v cestě prosazování nových myšlenek v praxi především proto, že se jeví být v rozporu s hlubokými vnitřními představami jedince o tom, jak svět funguje. Podstatou této disciplíny je odhalování a zlepšování vnitřních obrazů fungujícího světa s příslibem průlomu na cestě k vytváření učících se organizací.

3. Společně sdílené vize

Pokud se dostane členům organizace konkrétní vize, dokážou podávat vynikající výkony. Podstatou je vytvoření společné představy budoucnosti, která bude posilovat identifikaci jednotlivců s organizací. Díky této představě se lidé učí proto, že to sami chtějí, nikoliv proto, že k tomu byli vyzváni. Sdílená vize má pro učící se organizaci životní význam, neboť jí dodává kromě energie k učení i smysluplnost. Bez společně sdílené vize nemůže docházet k efektivnímu učení, díky kterému lidé dosahují toho, na čem jim opravdu záleží. Podle Sengeho (1994) se disciplíně vytváření sdílené vize nedostává zásadního ukotvení, pokud se v praxi nevychází ze systémového myšlení, protože vize znázorňuje obraz toho, co chceme vytvořit. Systémové myšlení prezentuje způsob, kterým se organizaci podařilo vytvořit to, o co od počátku usilovala.

4. Týmové učení

Východiskem tohoto konceptu je dialog, neboli schopnost kreativně rozvíjet myšlenky, nápady a zahájit skutečné společné přemýšlení. Neexistuje kvalitní organizace bez týmů specialistů, jejichž výkon závisí na schopnosti pracovat společně. Učí se tým je primární stavební jednotkou dané organizace. Sezení, při kterých dochází ke cvičení dialogu, má základní podmínky:

- Sejdou se všichni členové týmu – ti, kdo potřebují jeden druhého, aby mohli jednat.
- Vysvětlení základních pravidel dialogu.
- Prosazování těchto základních pravidel tak, že když například kdokoliv zjistí, že není schopen „odložit“ své předpoklady, tým uzná, že v dané chvíli pouze „diskutuje“ a nevede „dialog“.
- Umožnění či spíše podporování toho, aby všichni členové týmu navrhovali nejsložitější, nejcitlivější a nejrozpornější témata, která mají pro práci týmu zásadní význam.

5. Systémové myšlení

Tato pátá disciplína je považována za nejdůležitější především proto, že se jedná o integrující, tedy sjednocující přístup. Spojuje všechny předchozí disciplíny do živého systému s vnitřními vazbami a způsoby chování, slučuje je do soudržného celku teorie a praxe. Bez systémového myšlení nemá zvládnutí ostatních disciplín téměř žádný vliv. I přes to, že se tyto disciplíny vyvíjí odděleně, má každá z nich rozhodující význam pro naplnění úspěchu zbývajících čtyř strategií. A právě vývoj disciplín jako jednoho celku je nezastupitelný. Senge (2007, s. 30) toto propojení vyjadřuje následovně: *„Avšak systémové myšlení k tomu, aby dosáhlo plného rozvinutí svých možností, také vyžaduje disciplíny utváření posledně sdílené vize, mentálních modelů, týmového učení a osobního mistrovství. Vytváření společné vize posiluje dlouhodobé zaujetí. Mentální modely se zaměřují na otevřenost, která je potřebná k tomu, abychom dokázali vynést na světlo nedostatky ve způsobu, jímž v současnosti vnímáme svět. Týmové učení rozvíjí schopnost skupin lidí nacházet za jejich jednotlivými osobnostními pohledy ještě širší a celistvější obraz. A osobní mistrovství upevňuje náš svět. ... A konečně, systémové myšlení umožňuje*

porozumět i tomu nejjemnějšímu aspektu učící se organizace – novému způsobu, jímž jednotlivci vnímají sebe a svůj svět.“

Jinou definici učící se společnosti nabízí Prokopenko (1996). Ten uvádí hned čtyři charakteristiky, které určují, zda je společnost učící se společností či nikoliv. Aby organizace mohla být považována za učící se organizaci, je nutné, aby neustále pracovala na upevňování těchto čtyř zásad:

- Vytváření příjemné atmosféry, která zaměstnance povzbuzuje k učení a plnému rozvoji jejich schopností.
- Rozšiřování kultury učení se na své okolí, tedy nejen na dodavatele, ale také na zákazníky a všechny důležité partnery.
- Vytvoření takové strategie rozvoje lidských zdrojů, ve které se procesy individuálního učení a učení organizace stávají jednou z hlavních podnikových činností.
- Uskutečňování nikdy nekončícího procesu přeměny organizace, jako výsledek individuálního i kolektivního učení se.

Pro učící se organizaci je charakteristické poučit se z vlastních i cizích chyb ale i úspěchů, všestranná výměna zkušeností a informací. Cesta k učící se organizaci není jednoduchá a přímočará, managementy českých firem prodávají postupný vývoj přístupů ke vzdělání, který Tureckiová (2004, s. 60) zobrazila na schématu:

Vzdělávání je ztráta času -> podle okamžitých potřeb -> systematický přístup -> učící se organizace.

Další charakteristiku učící se společnosti nabízí Tichá a Hron (2002). Ti shrnuli obecné charakteristiky učící se organizace do těchto bodů:

1. Učení je součástí formulace strategie – strategie firmy je úmyslně strukturována tak, aby dávala prostor k učení, které bude součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

2. Participativní přístup – všichni členové organizace mohou přispívat nebo se spolupodílet na tvorbě strategie, nejlépe tak, aby tato strategie podporovala a respektovala různorodé zájmy.
3. Informatika – informační technologie jsou v učící se organizaci využívány k automatizaci zpracování dat a také k zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech firmy tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich vyřešení.
4. Formativní účetnictví – umožňuje pochopení způsobu financování v podniku.
5. Vnitřní výměna – pracovníci z různých útvarů v podniku se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení, vyměňují si informace a zkušenosti.
6. Pružný systém odměňování – jeho úkolem je zohledňovat individuální potřeby pracovníků, a to jak v oblasti peněžního tak i nepeněžního odměňování.
7. Podporující struktury – koncept zahrnující vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo tužby zákazníků.
8. Sběr informací o vnějším prostředí – je nezbytné zajistit průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí, které jsou zpracovávány a distribuovány uživatelům.
9. Inter-organizační učení – učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací ke svému vlastnímu učení a prospěchu.
10. Atmosféra podporující učení – jedná se o podporu experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.
11. Příležitost osobního rozvoje pro každého – možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace.

Další charakteristiku učící se společnosti uvádí i Častorála (2008, str.55). Podle něj učící se organizace:

- vytváří příležitosti pro učení, inspiruje, motivuje a stimuluje k využívání znalostních příležitostí
- vytyčuje vize postavené na znalostech a utváří podmínky k jejich sdílení všemi pracovníky organizace
- vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku i kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí
- investuje do vzdělávání svých pracovníků a týmů a obvykle je organizuje na znalostní úrovni
- rozvoj lidských zdrojů cestou učení je provázán na ekonomickou budoucnost podniku
- vytváří most mezi teorií a praxí prostřednictvím propojení pracovní činnosti s učením
- v procesu učení klade důraz a dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, principy problémového učení, součinnosti, kooperace a komunikace k širšímu rozhledu
- používá moderní vzdělávací technologie a inovace výukových programů při respektování individuálních přístupů k pracovníkům a týmům
- při řízení využívá adaptivních a aktivních metod i analogií s principy živých organismů

3.1 Učící se společnost podle Trunečka

Asi nejvýstižnější definici učící se společnosti vytvořil Truneček (2003). Ten tvrdí, že tento pojem zahrnuje efektivní propojení těch, kdo znají, s těmi, kdo znát potřebují a přeměnu osobních znalostí ve znalosti organizace. Podle něj můžeme v praxi vysledovat dvě krajní pojetí. Na jedné straně se termín chápe jako intenzivní školení všeho druhu, na straně druhé se jím rozumí zpracování informací, internet a další plošné posilování vlivu informačních technologií. Jeho pojetí mi přišlo nejkomplexnější, proto jsem si zvolil právě Trunečkovu knihu "*Znalostní podnik ve znalostní společnosti*" (2003), coby výchozí literaturu pro praktickou část práce. Podle Trunečka pak je možno specifikovat

šest principů fungování znalostní organizace zaměřených na strategii, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty. My se na tyto principy nebo chcete-li oblasti nyní podíváme blíže.

3.1.1 Oblast první – strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí

Tato oblast se vyznačuje následujícími vlastnostmi:

- očekávána je efektivně zpracovaná vize, která je konkrétní, vyplývá z ní strategie podniku a ten se podle ní řídí. Vize přejímá to nejlepší z minulosti firmy a přetváří to do ideální, ale reálné představy o budoucnosti. Měla by managementu i zaměstnancům pomoci se ztotožněním se s podnikem a uvědoměním si: kdo jsme, kdo nejsme, co umíme, co neumíme, co bychom měli dělat a co bychom dělat neměli

- strategická rozhodnutí budou prováděna na základě stanovení vnitřního podnikového kontextu, který má obvykle trojici komponentů – podnikovou vizi, stanovení základních cílů a stanovení podnikové filozofie.

- už jsme si zvykli, že jeden rok vykazuje podnik zisk a další rok je ve ztrátě. Proces neustálého zlepšování výkonnosti tak musí obsahovat i ukazatele, které míří do budoucnosti

- slovem balanced je míněna vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Hmotná aktiva se často dají vyjádřit v jednotkách nebo peněžní měně, ale s nehmotnými a intelektuálními aktivy je to složitější. Metoda balanced scorecard pak obsahuje čtyři perspektivy, které tvoří její rámeček. Jsou to:

A) Finanční – ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Propojuje se zde podniková strategie s jejími cíli.

B) Zákaznická perspektiva – zahrnují rychlé a včasné dodávky, přísun inovovaných výrobků a služeb, dodavatele, který dovede předvídat zákaznické potřeby a vyvíjet produkty k jejich uspokojení

C) perspektiva interních procesů – zjišťují se kritické procesy, ve kterých je třeba dosahovat vynikajících výsledků. Musí uspokojit a zaujmout zákazníky a zároveň jsou schopné naplnit očekávání akcionářů. Snaha sledovat a zlepšovat současné procesy a vytvářet procesy nové. Zaměřuje se také na tzv. budoucího zákazníka, když vytváří určitý souhrn hodnot.

D) perspektiva učení se a růstu – založena na principech managementu a znalostí. Definuje se, co je třeba udělat dnes, aby v budoucnu výkonnost pokročila.

Jestliže chce být podnik úspěšný, musí se starat nejen o hmotná aktiva, ale brát také v potaz tento model. Za identifikátory do metodologické části byly zvoleny

1. provázanost vize a strategie podniku se skutečnou prací, která v podniku vzniká
2. ukazatele, které míří do budoucnosti
3. provázanost učení se s ekonomickou stránkou

3.1.2 Oblast druhá - podnik řízený zákazníkem

Tato oblast se vyznačuje následujícími znaky:

- horizontální spolupráce, kdy se pracuje na základě společné vize a podle zásad procesně orientovaného podniku
- přechod od strachu a bezpodmínečné loajaliti k podniku k motivaci založené na společné představě o řešení a přístupech k zákazníkům
- zvládnutí všech problémů, se kterými se zákazník může potýkat a které na něj mohou mít vliv
- přechod od „takhle jsme to dělali vždycky“ k permanentnímu a systematickému zdokonalování
- ústup od dominance managementu k zjištění, že vše stojí a padá se zákazníkem
- předvídání a řešení problematických otázek už v době jejich vzniku
- práce s daty a rozhodování na základě podložených faktů, nikoliv predikcí

- soustavné zdokonalování vnitřních procesů, postupů, výrobků a služeb
- schopnost ihned reagovat na problémy nebo požadavky zákazníků
- zákazník je partner a konzultant

Do metodologické části byly vybrány následující identifikátory:

1. dobré vztahy se zákazníky
2. srovnávání se s konkurencí

3.1.3 Oblast třetí - Procesní orientace systému podnikového řízení

Tato oblast bude v dalším textu zkracována jako “procesně orientovaný podnik”. Jedná se vlastně o další evoluční fázi reengineeringu. Zatímco v reengineeringu se prosazoval přístup „všechno zbourat a postavit nový podnik na zelené louce“, procesní přístup je podle Trunečka (2003) značně smířlivější. Vsází na postupnou, méně dramatickou přeměnu, která respektuje řadu doporučení a postupů. Procesní přístup je dnes považován za základ filozofie podnikového řízení znalostního konceptu. Otázky, kterými se zabývá vrcholový management, už nejsou typu „*Jak dělat rychleji to, co děláme?*“, „*Jak to můžeme udělat lépe?*“ nebo „*Jak to udělat s nižšími náklady?*“, nýbrž „*Proč vůbec děláme to, co děláme?*“

Procesní řízení se nezabývá jen výrobou a procesy, které v ní probíhají, nýbrž celým podnikem. Snaží se komplexně uchopit veškerou práci a hodnoty, které v něm vznikají jako procesy, které je možné zlepšovat, měnit nebo rušit. Všechny procesy se musí stát měřitelnými, ať už pomocí finančních nebo hodnotových ukazatelů. Procesní pohled vychází z priority orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání, představ a jejich promítnutí do příslušných procesů. Hodnotoví ukazatelé jsou zpravidla čtyři: zákaznickem vnímaná kvalita, služby poskytované zákazníkům, náklady a časové parametry dodávky. Konečná hodnota se vytváří jako kombinace výše uvedených faktorů.

Jak dále uvádí Truneček (2003), tak na rozdíl od výsledných ukazatelů za podnik, které informují zejména o stavu, ve kterém se firma nachází (např. úroveň

nákladů nebo podíl firmy na trhu), jsou ukazatele hodnotových metrik zaměřeny na skutečnost, jak se firma k určitému stavu dopracovala, co by měla dělat jinak, co zlepšit apod. Jde vlastně o orientaci na příčiny a důsledky. Tyto ukazatele si nyní zpřesníme:

1. kvalita: Zde se jedná o uspokojení požadavků zákazníka, užitnou hodnotu, variabilitu procesu, eliminaci ztrát, průběžné vylepšování
2. služby: Tato oblast zahrnuje doprovodné služby zákazníkům, pozáruční servis výrobku, flexibilitu v uspokojení požadavků, pružné reakce na změny trhu
3. Náklady: V tomto případě se jedná o technické parametry výrobku a strojní vybavení, náročnost transformace, systém zajištění kvality, distribuční náklady, administrativu, zásoby a materiál
4. Čas: Tento ukazatel hovoří o kvalitě distribučního systému, době realizace objednávky, době výrobního cyklu a pružných reakcích na změny trhu

Jako identifikátory do metodologické části práce byly zvoleny

1. postupné a řízené změny uvnitř podniku
2. práce je rozdělena do měřitelných procesů, které s dále zefektivňují

3.1.4 Oblast čtvrtá - Intelektuální kapitál podniku

Jak tvrdí Truneček (2003), využívání lidského potenciálu v řízení organizací prošlo třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost. První dvě fáze už jsou historii, ale etapa člověk – znalost je stále aktuální. Poslední vývoj nahrává smýváním rozdílu mezi tradičním dělením na tzv. modré a bílé límečky a ustanovuje spíše dělení na znalostní a obslužné pracovníky. Toto postupně vede k zvýraznění problematiky výchovy, motivace a loajality zlatých límečků, tedy charismatických vůdců, neboť se ukazuje, že bez nich se podnikání v globalizovaném světě neobejde. S tím souvisí i problematika jejich odměňování. Kromě učení se je také důležitou součástí procesu vzájemné sdílení problémů a otázek k řešení s ostatními, tedy tzv. akční učení. Zásadními otázkami je, jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak je

rozmnožovat, jak zvyšovat jejich produktivitu a podobně. Rovněž je potřeba najít správnou formu odměňování za znalosti. Jedním z důležitých faktorů jsou informační technologie. Zatímco v personálním managementu ještě stále zastávají obslužnou a zajišťující pozici, znalostní management už s nimi přímo počítá v rovnici data-informace-znalosti-moudrost.

Znalosti se dělí na explicitní a taktní, přičemž právě tacitní, neboli skryté znalosti jsou těmi, se kterými je třeba dále pracovat a přeměnit je na explicitní. Jejich význam v budoucnu ještě poroste. Obecné znalosti jsou přetvářeny na znalosti specializované a ty umožňují jejich majiteli vypěstovat si kariéru znalostního pracovníka.

Neutuchající zájem o nové znalosti však může přerůst rozumnou míru a návratnost vynaložených prostředků na získání dalších znalostí se může projevit i v záporných číslech.

Při práci se znalostmi jsme prozatím na začátku cesty. Produktivita pracovníka, disponujícího znalostmi je podle Druckera (1993) určována šesti nejdůležitějšími faktory:

- volba cíle práce – v manuální práci klíčová otázka zní: „*Jak by se tato práce měla vykonávat?*“ „*Jak nejlépe svůj pracovní úkol naplnit?*“ Znalostní pracovník si z velké části sám stanoví, co je jeho úkolem, co je cílem jeho práce. Klíčová otázka zní: „*Co je mým úkolem a co by jím být mělo?*“
- autonomie a sebeřízení – pracovníci disponující znalostmi musí mít značnou autonomii, aby se každý z nich mohl v převážné míře řídit sám. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní příspěvek k podnikovým cílům.
- Nepřetržité inovace – povinností pracovníka disponujícího znalostmi jsou nepřetržité inovace, které jsou součástí jeho práce. Inovace musí být do jeho práce zabudovány jako systém.
- Permanentní učení – práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení informací a vědomostí, výuku druhých a práci v týmu.
- Jakost práce – produktivita znalostního pracovníka není záležitostí jenom množství vykonané práce, ale minimálně stejnou důležitost má její jakost.

Měření jakosti práce se znalostmi je doposud záležitostí spíše subjektivního úsudku, než objektivních kritérií. V tomto směru jsme teprve na začátku cesty.

- Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků – znalostní pracovník je pro podnik aktivem a ne nákladem, jak tomu je u manuálního pracovníka. Náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat. Aktiva je třeba pěstovat a rozmnožovat. To je zásadní rozdíl, který není v praxi vždy dostatečně pochopen. Chtějí-li být znalostní pracovníci produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum.

A jaké jsou hlavní povinnosti podniku ve vztahu ke znalostním pracovníkům? Truneček (2003) uvádí tyto:

- Povinností managementu je maximálně opatrovat aktiva instituce, svěřené do jeho péče. Pro personální politiku z toho plynou zásadní úkoly: přilákat, najmout a udržet pracovníky disponující znalostmi.
- Zvýšit jejich produktivitu a permanentně na tomto úkolu pracovat.
- Zajistit, aby se zvýšená produktivita transformovala do výkonnosti organizace.
- Zajistit, aby podnik pracoval se znalostmi jako se systémem, znamená zavést do podnikového života management znalostí.

Od manažerů ve znalostní společnosti je vyžadována schopnost integrace, široké znalosti, syntéza a myšlení v souvislostech. Musí mít integrovaný pohled na problematiku řízení, být kreativní a uvažovat od celku k speciálním vlastnostem. Podle Trunečka (2003) je také třeba, aby byl všeobecně vzdělaný, se širokým rozhledem, inovativní a neustále se vzdělával. Trendem typickým pro jednadvacáté století je také rozvoj tvořivosti a důraz na sociální aspekt manažerské práce. Pro vrcholné manažery už nejsou prioritní speciální odborné dovednosti, ale právě výše zmíněné vlastnosti zkombinované s určitým zaměřením na generalismus. S tím souvisí i potřeba změny vzdělávacího systému, který vychovává právě jen úzce zaměřené specialisty, přičemž počítá s tím, že tzv. generalisté se z nich stanou až v průběhu času v praxi. Tento problém je ale složitějšího rázu a s tématem této práce přímo nesouvisí, proto se jím nebudeme hlouběji zabývat. Je však nutné zmínit zřejmou věc – charismatičtí vrcholoví manažeři, často označovaní také jako „zlaté límečky“ představují velké nehmotné aktivum každé organizace.

Pro metodologickou část práce byly vybrány následující identifikátory:

1. vzdělávání v organizaci – od dělníků ke zlatým límečkům
2. tvořivé uplatnění znalostí
3. tok informací ve firmě

3.1.5 Oblast pátá - Týmově organizovaný podnik

Tým podle Trunečka (2003) tvoří skupina lidí se stejným cílem, ve které se odborné znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých členů navzájem doplňují. Má tyto vlastnosti:

- 1) společná minulost – aby tým fungoval, je potřeba, aby se lidé v něm navzájem znali a měli společnou minulost a zážitky, na kterých mohou stavět. Díky nim se budou vzájemně chápat, tolerovat, podporovat a díky komplexním mezilidským vztahům budou držet za jeden provaz.
- 2) komunikace – členové týmu mohou mít vytvořen vlastní jazyk či organizační kulturu, ale musí jí všichni členové rozumět. Je nutné, aby se členové týmu dokázali srozumitelně vyjadřovat a také naslouchat druhým. Důraz je kladen i na neverbální komunikaci jako jsou postoje, gesta, mimiku atd.
- 3) soudržnost – díky ní drží tým pohromadě. Jeho členové mají nějaký společný zájem, který je důležitější, než jejich individuální potřeby a proto se mu přizpůsobují. Může to být jak cíl práce, tak její samotná náplň.
- 4) sociální klima – vedoucí týmu dbá na to, aby byla v týmu dobrá, přátelská a klidná atmosféra, neboť ta určuje, jak o sobě lidé navzájem začnou přemýšlet.
- 5) standardy – jsou to určité normy a vzorce chování, jejichž dodržování se od každého účastníka očekává a bere jako samozřejmost. Mohou to být například jazyk, pracovní tempo, postoje členů týmu, chování, vedení diskuze, morální standardy apod.

6) společný úkol – jeho charakter určuje, jak velký tým bude, z koho se bude skládat, jak dlouho bude tým fungovat, kým a jak bude řízen a v neposlední řadě udržuje tým v chodu.

7) způsob vedení – je jedním ze zásadních faktorů, které určují úspěch či neúspěch týmu a měl by souviset s charakterem společného úkolu.

Pokud je týmová práce v podniku dobře zavedená a zorganizovaná, plyne z ní firmě mnoho výhod. Ty jsou sice rozdílné v závislosti na tom, o jaký podnik se jedná, zobecnit se však dají. Mezi výhody týmové práce patří například:

a) optimalizace podnikových procesů - jestliže v organizaci funguje rozdělení na procesy, které jsou efektivně řízeny, pak se na ně tým snadno napojí a pomáhá je napřimovat a ovládat.

b) snižování nákladů - jestliže jsou týmy zaměřeny na jednoznačný cíl, mohou snáze plánovat, organizovat a strukturovat cestu, jak k němu dospějí. Tím odpadá nutnost jejich řízení a kontroly, podnik tak má reálnou možnost snížit vliv nebo úplně odstranit střední management, neboť tým si vystačí i bez něj.

c) orientace na zákazníka - procesně řízená organizace vlastně ani nemá jinou volbu, než se důsledně orientovat na zákazníka. Díky tomu, že zákazníci neustále mění své požadavky, musí se jim podnik co nejlépe přizpůsobovat. Jestliže má podnik ve svém nitru fungující tým, zvyšuje to jeho flexibilitu a schopnost reagovat na požadavky zákazníků.

d) flexibilita, efektivnost a kvalita podnikových procesů - synergický efekt v dobře sestaveném týmu zvládne více práce, než osamocení jednotlivci, je univerzálnější a potlačuje jednostrannou orientaci pracovníků. S využitím informačních technologií je také možno rychleji reagovat na změny v turbulentním ekonomicko-hospodářském prostředí.

e) motivace týmových pracovníků - spektrum seberealizace je daleko širší v týmovém uspořádání, než při uspořádání klasickém a to proto, že se lidé od sebe mohou navzájem učit, využívat iniciativy a tím dosahovat vyšší výkonnosti jako celek.

f) výhody pro pracovníka - práce v týmu je různorodá a k cílům se přichází společně, což vede ke stmelování skupiny a efektivnější spolupráci. Pracovníci mají možnost zlepšit se v komunikačních a konfliktních dovednostech, v odborných znalostech, je v nich podporována vynalézavost, tvořivost, chuť k permanentnímu učení a často se mohou i spolurozhodovat s ostatními členy týmu.

Nevýhody týmové práce

Týmová práce by se neměla zavádět v oblastech, které jsou zaměřené na čistě individuální práci. Také trvá delší dobu, než si tým takzvaně „sedne“ a začne vykazovat očekávané výsledky. Navíc mohou nastat komplikace, pokud jsou v týmu jedinci, kteří se navzájem nejsou schopni dohodnout, neboť takováto situace často vede k demotivaci, negativismu, zbytečnému prodlužování doby očekávané spolupráce a ztrátě efektivity týmu vůbec.

Vedoucí týmu

Do nechtěných potíží se může dostat i vedoucí týmu. Komplikovanost jeho role spočívá v tom, že musí být zároveň nadřízený, kolega i podřízený. Tato nesourodost může vést ke stresovým situacím, které budou negativně ovlivňovat pracovní atmosféru. Úspěšnost týmu totiž závisí také na tom, jaké členy do svého středu zvolí. Obvykle se u pracovníků posuzují tři základní vlastnosti: odborná a profesní způsobilost, schopnost pracovat jako týmový hráč a požadované osobní vlastnosti. Všechny tyto vlastnosti musí být v souladu a harmonii s vlastnostmi ostatních členů týmů, a to tak, aby byl tým schopen efektivně fungovat.

Do metodologické části byly zvoleny tyto identifikátory:

1. existence a flexibilita týmu
2. efektivita týmu
3. vedoucí týmu

3.1.6 Oblast šestá - Firemní identita, image organizace, podniková kultura

Truneček (2003) tvrdí, že v nejširším pojetí je kultura novou realitou, ve které člověk žije ve společenství s ostatními lidmi, nikoliv už jako jedinec. A tato kultura vyžaduje od svého člena určité chování. Slovem kultura označujeme nový stav skutečností, který lépe vypovídá o naší představě věcí v jejich kultivované, lepší podobě. V sociologii je tento pojem chápán jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí s cílem vytvořit jejich lepší, vyšší stav.

Kultura v podnikovém pojetí pak zahrnuje určitou formu jejich symbolů, hodnot, rituálů a podobně. Jinými slovy jde o vnitřní hodnotu firmy. Podnik by měl v sobě najít a dále rozvíjet takové schopnosti, které jej díky těžkému napodobení odliší v očích zákazníků od konkurence. V moderním vývoji managementu role podnikové kultury stále více roste.

Podniková kultura je poznatelná, projevuje se jak v lidském podvědomí, tak i navenek. Odráží se v ní lidské dispozice, myšlení a chování lidí, ale také je velmi setrvačná a její změna je dlouhodobý a složitý proces. Nelze přesně a jasně vyjádřit či kvantifikovat, je tedy veličinou kvalitativní, strukturovanou a také sdílenou, neboť ji nelze jednoduše nařídít jednotlivci, ale funguje v celopodnikovém společenství. Je reprezentována třemi základními hodnotami, které se liší zejména tím, nakolik jsou vědomé, viditelné a ovlivnitelné. Jsou to: symboly, pravidla jednání a základní životní představy.

a) Symboly jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a vystihují cíle podniku a jeho kulturu. Patří mezi ně například logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, oslovení, vyznamenání ve firmě, oslavy založení podniku a jiná výročí, příběhy o historii podniku, pracovní podmínky, estetická úroveň v podniku a podobně.

b) Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry se dají ovlivnit. Rozpoznatelnost mají spíše průměrnou, jedná se totiž o sociální normy a standardy chování, pravidla, podnikovou ideologii apod. Mohou být jak striktně

nařizovány, tak existovat nezávisle na svém vedení.

c) Základní životní představy jsou veskrze nevědomé, spontánní, neviditelné a individuálně odlišné. Závisí na věku, pracovních a životních zkušenostech, odborném zaměření, dosaženém vzdělání, výchově v rodinném kruhu i na osobních vlastnostech jedince.

Podle Trunečka (2003) můžeme vypočítat dva přístupy k podnikové kultuře v praxi. Ty se liší tím, nakolik si podnik svými nařízeními, pravidly a postihy za jejich nedodržování utváří jejich vlastní tvář a nakolik je toto utváření na samotných zaměstnancích. Zatímco v prvním přístupu hrozí, že se přes veškerá nařízení vytvoří v podniku skrytá kultura, kterou bude mít management problém zachytit a ovlivnit, druhému přístupu přes jeho nesporně pozitivní pracovní klima hrozí „přepsychologizování“ veškerého podnikového dění. Určitý kompromis mezi těmito dvěma extrémami je tedy pro efektivní fungování podniku žádoucí. Úspěšné firmy si navíc svou kulturu pěstují a ochraňují ji, neboť je účinným nástrojem řízení a je možné díky ní zvyšovat výkonnost. Pokud je kultura silná a v podniku pevně zakořeněná, zaměstnanci bývají k podniku velmi loajální, uznávají její poslání, jsou hrdí na příslušnost ke kolektivu a podobně. Mezi základní rysy silné podnikové kultury můžeme zařadit tyto:

- Principy podnikové kultury vycházejí ze strategie podniku
- Podnik vytváří podmínky pro fungování pracovníků jako týmu
- Kritika není trestána, nýbrž je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení
- Zaměstnanci se s podnikem identifikují, věří mu a podporují jej navenek
- Interní komunikace a mezilidské vztahy uvnitř firmy jsou na velmi dobré úrovni
- Management je iniciativní, přináší nové nápady a řešení, sdílí informace s podřízenými a umožňuje jim se veřejně vyjádřit
- Management umožňuje zaměstnancům rozšiřovat své kompetence a zodpovědnost
- Řízení není nařizování a přikazování, ale spíše koučování, tedy podporování a povzbuzování

Pro metodologickou část práce byly vybrány následující identifikátory:

1. organizace jako kulturní systém a orientace na signifikantní prvky podniku
2. podniková kultura je silná, zřetelná, zdravá

3.2 Strategie zavedení učící se organizace

Podle Tiché (2005) bývá koncept učící se organizace zaměňován s vnitropodnikovým vzděláváním, je však nutné zdůraznit, že vzdělávání a učení není totéž. Učící se organizace zdůrazňuje učení všech svých členů a to i s vědomím toho, že úsilí vložené do učení může být promarněno. Tato situace může nastat v případě, že nebude učení využito na všech úrovních organizace. Podle Palána (2007) je nutným předpokladem pro zavedení systému učící se organizace vytvoření vzdělávacího klimatu, což předpokládá:

- mít jasnou vizi organizace, založené na znalostech
- rozvoj lidských zdrojů musí být součástí strategie rozvoje lidských zdrojů
- vytvořit mechanismy monitorování (stálého sledování a vyhodnocování) vnitřního prostředí i požadavků okolí
- motivovat ke spolupráci všechny útvary a pracovníky
- nároky na výkon činností procházet s každým pracovníkem
- vytvářet participativní systém řízení (zapojit pracovníky do řízení a výsledků podniku)
- vypracovat nástroje hodnocení efektivnosti všech parametrů podnikového rozvoje (produktivity, nákladů, nákladovosti, výnosů, péče o zákazníka atp.)
- pravidelně se srovnávat s těmi nejlepšími v oboru.

Pokud organizace dokáže vytvořit vhodné vzdělávací klima, dostává se do výrazné výhody. Může tak snižovat náklady na osvojení nových dovedností, schopností a znalostí, které pracovníci využijí při přizpůsobení se nové situaci. Celá organizace pak bude schopna lépe se vypořádat s řízenou i neočekávanou změnou.

Podle Bartáka (2007) vychází strategie učící se organizace z orientace na předpokládané podnikatelské výsledky. Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti

investic vložených do rozvoje lidí, zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Celkově představuje strategie nekončící úsilí vedoucí k zhodnocení lidského kapitálu a k jeho dalšímu rozvoji. Předpokladem pro úspěšné zavedení strategie je ochota zaměstnanců zapojit se do tohoto cyklu, sebevzdělávat se a cílevědomě rozvíjet své schopnosti, stejně tak nést zodpovědnost za svůj osobnostní rozvoj. Tichá (2005) stanovila desatero postupových kroků, které jsou podle ní návodem pro vytváření učící se organizace.

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace

Účelem prvního kroku je získat dostatek informací o tom, co si myslí jednotlivci a skupiny o vlastní organizaci jako celku. Na základě vyhodnocených dat pak může manažer zpracovat podnět na řešení situace nebo odstranění zjištěného problému.

2. Podporujte vše, co je pozitivní

Nejdůležitější je transformovat přístup lidí, vést je k pozitivnímu a konstruktivnímu myšlení. To se ale nestane ze dne na den. Pro takovou změnu je nutné vytvořit příjemnou atmosféru, vyzdvihovat pozitiva, než-li upozorňovat na chyby.

3. Posilujte v lidech pocit bezpečí

Navozený pocit bezpečí podporuje snahu objevovat nové, experimentovat. Zaměstnanec by měl pociťovat důvěru a jistotu s vědomím, že vlastní iniciativa neublíží jeho pracovní pozici a bude využita.

4. Odměňujte ochotu riskovat

Přijetí zodpovědnosti a někdy i rizika na straně manažerů pomáhá zaměstnancům zapojovat více vlastní iniciativu a nápady, neboť nemají obavy z následků případného neúspěchu. Tam, kde nejsou chyby trestány, je vyšší pravděpodobnost, že budou využity jako zdroj učení.

5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci

Častěji realizované týmové úkoly dokážou odhalit nevyužitý pracovní potenciál týmu. Důležité je pozitivní naladění týmu, kladné hodnocení, které zvyšuje sebevědomí a tím vyšší výkony.

6. Uved'te učení v život

Tímto krokem je dobré vytvořit týmy vyškolených lidí, jejichž kvalifikace se budou navzájem doplňovat a tým jako celek pak bude splňovat vysoké nároky.

7. Formulujte vizi

Společná vize je základem úspěchu v podnikání. Skutečně sdílená vize by měla být pojátkem mezi jedinečnými zdroji jednotlivců.

8. Uved'te vizi v život

Uvedení vize do života klade specifické nároky na řídicí pracovníky. Akcentuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit.

9. Propojte systémy

Propojení systémů určuje způsobilost organizace stát se učící se organizací. Systémy musí podporovat a kompletovat učení jednotlivců a zároveň být způsobilé k učení vlastnímu.

10. Realizujte koncept

Poslední krok patří mezi nejnáročnější a je testem manažerských dovedností a schopností vést lidi a zároveň řídit procesy a systémy. V závěru se musí všechny tyto jednotlivé kroky propojit a tak společně směřovat k vytyčenému cíli. Úspěšnost součinnosti je závislá na schopnostech manažera a na ochotě jeho spolupracovníků podílet se na rozvoji daného úkolu.

4 Oblast sedmá - Charakteristika personalistiky v současnosti a v budoucnosti

4.1 Obsah základních činností personálního úseku v současné firmě

Tato kapitola poslouží jako zdroj informací pro sedmou zkoumanou oblast v metodologické části a to oblast personalistiky. Hlavním úkolem řízení každé firmy podle Vymětala (2005) je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že podle něj:

- **Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.** Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní činnosti, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu personální práce je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce (pracovních míst, rolí) ve firmě, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha o přizpůsobování (pokud je to možné) obsahu práce a struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu aj. jednotlivých pracovníků. Zejména malá, ale i střední firma si přitom obvykle nemůže dovolit přílišnou specializaci, a musí tedy klást důraz na širší odborný profil pracovníků a na jejich vzájemnou zastupitelnost. V usilování o víceoborovost pracovníků, která se stává požadavkem doby, tak musí být malé a střední firmy jen o kousek před ostatními.
- **Usiluje o optimální využívání pracovníků.** Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností zaměstnanců. Malá či střední firma

nedisponuje takovými prostředky a rezervami, aby si mohla dovolit zanedbávat optimální využívání schopností svých pracovníků a jejich pracovní doby.

- **Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.** Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejich členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízeným a nadřízenými a způsob vedení lidí. Ostatně, určitou orientaci v těchto souvislostech poskytuje i neustále se snižující používání pojmu „řízení lidí“ a jeho nahrazování pojmem „vedení lidí“. Někdy existují pochybnosti o tom, zda má menší firma podmínky pro uplatňování týmové práce. Argumentuje se tím, že je dosti obtížné vytvářet smysluplné týmy v tak malých souborech pracovníků. Zapomíná se na to, že právě menší firma může pracovat jako tým a uplatňovat tak zásady týmové práce. Kromě toho, menší firma má obvykle dobré podmínky pro vytváření příležitostných týmů pro splnění nějakého úkolu nebo projektu. Efektivní způsob vedení lidí a vytváření zdravých mezilidských vztahů je pak mimořádně významným předpokladem dosažení a udržení soudržnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k firmě, a tedy i jejího přežití.
- **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.** V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu zaměstnavatele, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči a rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli firmy a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě. Bez náležité péče o předchozí tři úkoly personální práce menší

firma nemůže konkurovat větším podnikům šíří nabídky příležitostí k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, ale zase může vytvářet tyto příležitosti více „na míru“ jednotlivým pracovníkům. Má také poněkud omezené možnosti nabídky tzv. manažerské kariéry (vertikální postup v hierarchii řízení z nižší funkce na vyšší), ale ty se stále častěji s přechodem na ploché organizační struktury s malým počtem úrovní řízení zužují i ve velkých organizacích. Menší firma však mívá docela dobré podmínky pro tzv. odbornou kariéru pracovníků, tedy postup v hierarchii odbornosti. Souvisí to s již zmíněnou tendencí požadovat od pracovníků širší odborný profil a vzájemnou zastupitelnost, ale zároveň jim poskytovat širší odborné uplatnění a umožňovat jim nové zážitky a s tím i osvojování si nových zkušeností, znalostí a dovedností, rozvíjení palety schopností.

- **Dbá na dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.** Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy, v menších firmách je to však naprostá nezbytnost. Právě ty mohou být v případě ztráty dobré pověsti (odhlédneme-li od možných materiálních dopadů v případě nedodržování zákonů) ohroženy výrazněji než velké podniky, protože jsou daleko více závislé na každém jednotlivém pracovníkovi. Kromě toho, na trhu práce mohou mnohdy konkurovat velkým podnikům především svojí dobrou zaměstnavatelskou pověstí, protože nemohou nabízet takové zaměstnanecké výhody, jaké si mohou dovolit velké podniky. Lidé jsou si vědomi, že menší firmy jsou v tržních podmínkách více ohroženy než velké, a že tedy pravděpodobnost trvalejšího zaměstnání v nich bývá nižší. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů ve firmě zvyšuje spokojenosti i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy a usnadňuje tak nabírání nových a stabilizaci dosavadních pracovníků. Ani menší firmy však nesmějí zapomínat na to, že jsme se v roce 2004 stali členy Evropské unie a že u nás platí evropská legislativa. A tu evropské instituce prosazují daleko důsledněji, než je tomu prozatím v případě prosazování českých zákonů. Řešení zaměstnaneckých záležitostí, které se dostanou až k evropským institucím, tak může mít pro menší firmy přímo katastrofální důsledky.

- **Další personální informace** zahrnují nejčastěji informace a poznatky o zaměstnancích firmy, osobních datech, kvalifikaci a kvalifikačním rozvoji, současné organizaci firmy a jejím nejbližším rozvoji, organizační struktuře a řízení, perspektivní personální politice, sociální politice, mzdové politice, sponzorské politice a v neposlední řadě také public relations firmy.

4.2 Personální činnosti podle Koubka

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu činností. Následující přehled Koubka (2007) poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Tyto činnosti budou ve zkrácené formě využity v metodologické části práce. Pořadí jednotlivých činností má přitom zřejmou logiku:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů. Je však třeba poznamenat, že v poslední době se zejména v menších firmách upouští od poněkud nepružných systémů přesně vymezených pracovních míst a přechází se k systémům flexibilnějších pracovních rolí.
- **Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci, a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.

- **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zajistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání v účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárního jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.
- **Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům - vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo firmu (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.),

vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod.

Dědina a Odcházal (2007) rozlišují pojmy personální management a management lidských zdrojů. Pro definování pojmu personální management je třeba nejprve určit, co znamená pojem zaměstnanecký cyklus. Je to vlastně sekvence jednotlivých etap, kterými procházejí zaměstnanci na každé pracovní pozici. Fáze zaměstnaneckého cyklu zahrnují nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplína, plánování kariéry, povyšování, ukončení, znovu nábor, atd. Personální management pak lze chápat jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze právě definovaného zaměstnaneckého cyklu.

Z definice personálního managementu vyplývá, že pomíjí například komunikaci se zaměstnanci, kolektivní vyjednávání, organizaci změny, bezpečnost, ochranu zdraví a sociální služby. Je pochopitelné, že management lidských zdrojů tyto otázky bere v úvahu. To Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Podle Koubka (2001) se řízení lidských zdrojů charakterizuje a od personálního řízení odlišuje následujícími znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce)
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.)
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce,

ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar, personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli)

Klíčovou osobou pro vykonávání personálních činností se stává personalista. Podle Koubka (2001) musí mít personalista v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti.

Personalista podle Vymětala (2008) už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. Jako metody výběru pracovníků uvádí Armstrong (2002):

- **Pohovor** – nejběžnější metodou je pohovor individuální. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Panel tvoří nejčastěji personalista a linioví manažeři. Oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem je výběrová komise (existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru). Její výhodou je umožnění různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat

spravedlnost, protože je jim zřídka kdy dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.

- **Assesment centrum** – tato metoda nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků než pohovor. Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima mezi při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější. Assesment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry vyhovují uchazeči kultuře organizace. Umožňují to nejen chování pozorování jejich chování v různých, ale typických, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí této metody. Dobře vedené assesment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku pracovníka.
- **Testy pracovní způsobilosti** – smyslem těchto testů je zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jaké používá schopnosti. Tyto testy jsou tak přesně, jak je to jen možné, zaměřeny na obsahovou stránku specifikace pracovního místa týkající se znalostí, dovedností a schopností.

4.3 Nové zaměření personálních útvarů

Nový způsob fungování organizací si, alespoň podle Vymětala (2008) a řady dalších odborníků, vyžádá zcela nové zaměření personálních útvarů. To proto, že kapitál ve znalostní společnosti bude proudit především do těch zemí a organizací, které budou umět veškeré zdroje inteligentně a efektivně využívat a přidávat k nim hodnotu. Klíčovým faktorem se stanou spolupracovníci - lidské zdroje. Dosavadní jistota zaměstnání za věrnost a poslušnost se změní na zaměstnanost pracovníka za individuální odpovědnost, špičkový výkon a trvalé učení se. Pracovníci se stále více budou ztotožňovat se svou profesí než se svým momentálním zaměstnavatelem, poklesne význam loajality k organizaci. Ve společnosti začíná docházet k tomu, že špičkoví pracovníci jsou svými vlastními zaměstnavateli a dále si budou zodpovídat si za svou profesní kariéru, za zvyšování a rozšiřování své kvalifikace a za vyhledávání organizace, ve které najdou dočasně své optimální, resp. maximální uplatnění. Tradiční

pojetí personalistiky se z pojmů jak “omezení”, “poslušnost”, “kontrola” a “smlouva” na nové pojmy jako například “náročnost”, “podpora”, “důvěra” či “sebekázeň”.

Také povaha práce manažerů se postupně mění a podle Vymětala (2008) bude charakterizována společnými znaky přechodu od:

- pozice vedoucího pracovníka na pozici vůdce, kouče, ředitele, mentora,
- autoritativního vedení k participativnímu – za využití prvků motivace,
- zaměření na jistotu zvládnutí rizika – na využití správného odhadu rizika,
- práce v hierarchii k práci v týmu – využitím kreativních synergií, projektového řízení a organizačně ploché struktury,
- očekávání loajality k zaujetí pro věc – zaujetí pro projekt, cíl, poslání je důležitější než loajalita,
- vytváření závislosti k podpoře nezávislosti – vyšší informovaností spolupracovníků,
- analytického myšlení k intuici – za využití souvislostí, odhadů, tvůrčího myšlení,
- delegování komunikace k přímé komunikaci – odstraňováním hierarchických bariér,
- zaměření na příležitosti k zaměření na priority – hlavní otázkou není, co dělat, ale co nedělat, posun od dělání věcí správně k dělání správných věcí,
- statutu odvozeného od pozice ke statusu odvozeného od výsledků – budoucnost určují osobní úspěchy a individuální intelektuální kapitál, nikoliv momentální hierarchické postavení v organizaci.

4.4 Profil a efektivnost moderního personalisty

Jelikož se mění význam řízení lidských zdrojů i hierarchie řízení organizací, měla by s tím jít ruku v ruce změna profilu personalisty. Často se dnes ozývá, že organizace potřebují skutečné personální manažery. Personalista podle Vymětala (2005) již nemůže být pouze administrativním pracovníkem, ale měl by být pracovníkem tvůrčím, schopným pružně reagovat na každodenní problémy. Zamýšlíme-li se nad tím, jaký profil by měl dnes mít ideální personální pracovník (jaké by měl mít vzdělání, jakou praxi), není možno najít jednoduchou odpověď. S profilem ideálního personalisty přišel i Koubek (2001). Podle něj musí mít moderní personalista nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale měl by mít erudici i

v oblasti organizačního řízení, které by uměl provázat do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by mít orientaci i v oblasti vnějších faktorů, a to zejména v populačním vývoji, legislativě, sociálním vývoji, informacích o trhu práce apod. Měl by mít znalosti i o technické stránce organizace a rovněž by měl ovládat umění jednat s lidmi. Samozřejmostí by měla být schopnost učit se a rozvíjet své organizační schopnosti. Měl by být především zaujatý svou prací a flexibilní pro životní situace. Neměla by mu chybět důslednost v prosazování moderního řízení lidských zdrojů a schopnosti realizovat změny. Formulací z učebnic, jak lze definovat správného personalistu, existuje ale celá řada, jednu takovou nabízí i Armstrong (1999). Podle něj personalisté:

- se snaží, aby jejich inovace a služby byly v souladu s potřebami podniku, přičemž berou v úvahu potřeby zaměstnanců,
- rozumějí kulturu firmy a jsou schopni ji podporovat a usnadňovat změnu, vyvolávat ji, když je nezbytná,
- jsou si vědomi potřeb organizace i jednotlivců, rozumějí fungování firmy a faktorům, které ovlivňují motivaci a angažovanost lidí, jsou schopni provádět analýzy a diagnostikovat požadavky úřadu týkající se lidí a navrhnout vhodné kroky,
- rozumějí personálním systémům a metodám;
- jsou vedeni hodnotami – mají dobře vytvořenou soustavu široce humanistických hodnot a etických norem týkajících se řízení lidí a způsobů vykonávání své práce,
- musejí se projevat jako schopní administrátoři i jako lidé, jejichž úlohou je usnadňovat a umožňovat práci jiných,
- angažují se – jdou s organizací a s lidmi, jež ji vedou; chtějí-li, aby se něco udělalo, vědí, že manažeři musejí jak problém, tak jeho řešení přijmout za vlastní,
- umějí vytvářet sítě – vytvářejí aliance a umějí rozpoznat „šampiony změny“, tj. lidi, kteří jsou pro změnu zapálení, umějí ji úspěšně realizovat a svůj zápal pro změnu přenášejí na ostatní,
- pečlivě zvažují své nápady,
- jsou si vědomi toho, že „nic netáhne tak, jako úspěch“;
- postupné provádění změny na základě úspěšných postupných kroků může být efektivnější než metoda „velkého třesku“,
- jsou přesvědčiví – podávají návrhy a doporučení, které jsou přesvědčivé,

- jsou realističtí – to znamená, že myšlenky na zlepšení nebo inovace pečlivě zkoumají na pozadí analýzy rysů a skutečných potřeb organizace,
- náměty podávají managementu na základě praktických a všude, kde je to možné i měřitelných přínosů,
- poskytují nenápadnou pomoc, usměrňování a podporu při zavádění nových procesů a systémů – nikoliv z pozice rádoby odborníka, který ví vše, ale spíše z pohledu kolegy, který může poskytnout praktickou pomoc.
- jsou pevným článkem zapojeni do týmu vrcholového managementu,
- jsou zapojeni do plánování v organizaci a integrace plánů lidských zdrojů s plány firmy,
- jsou v takovém postavení, aby mohli uplatňovat vliv na způsob, jakým je podnik organizován, řízen a obsazován pracovníky,
- jsou považováni za spíše významného partnera, který rozumí organizaci, je důvěryhodný a spolehlivý, než jen za odborníka na personální práci,
- jsou výrazně zapojeni do obsazování nejvyšších a středních funkcí, a tím mohli uplatňovat výrazný vliv na zlepšování efektivnosti podniku, a tudíž i na jeho výsledky,
- jsou zapojeni do řízení změn a utváření podnikové kultury a hodnot,
- uvědomují si potřebu rozvíjet vizi personální práce, byli schopni definovat její poslání, řídit a vést výkonné personalisty (aniž by se dali vtáhnout do řešení každodenních personálních záležitostí) a udržovat podporu, kterou personální útvar poskytuje liniovým manažerům, na potřebné úrovni,
- jsou těmi, kteří v podstatě umožňují jiným jejich činnost, avšak jsou tak dobře umístěni, že mohou významně přispívat ke konečným výsledkům.

Shrneme-li výše uvedené, vyplývá nám z něj pro personalisty v organizacích především nezbytnost trvalého odborného rozvoje. Profesionálové v personalistice by měli umět po celou svou kariéru systematicky plánovat svůj odborný rozvoj. To znamená, že by měli dokázat udržovat si své odborné schopnosti rozšiřováním svých znalostí a dovedností, učením se ze zkušeností a udržováním se na úrovni nových personálních postupů a sociálních, politických a ekonomických faktorů, které ovlivňují jejich práci. Pro metodologickou část práce z této kapitoly vyplývají následující indikátory:

1. provázanost personalistů a vzdělávání v organizaci
2. důležitost personálních činností očima zaměstnanců
3. současnost a budoucnost personalistiky
4. ideální spolupráce s personalistou

5 Metodika výzkumu

V teoretické části práce jsem popsal základní pojmy a teorie, které se týkají učící se společnosti a práce personalistů. V této části práce se zaměřím na vysvětlení a popis zvolené výzkumné strategie, použité metody a techniky. Definuji rovněž výzkumný vzorek a hlavní výzkumnou otázku a z ní vycházející dílčí výzkumné otázky, které vplynuly z teoretických poznatků. V závěru se budu věnovat organizaci výzkumu a jeho možným rizikům a omezením.

5.1 Cíle výzkumu

Poznávacím cílem výzkumu je najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku (HVO), která zní: „*Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností?*“ Abychom mohli odpovědět na HVO, je třeba si stanovit dílčí výzkumné otázky (DVO), jež vplynuly z teoretických zjištění obsažených v předešlých kapitolách:

- 1. Do jaké míry je firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?*
- 2. Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?*
- 3. Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o konkurenci?*
- 4. Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?*
- 5. Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?*
- 6. Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?*
- 7. Vykazuje podnik společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?*
- 8. Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společností?*

Symbolickým cílem je upozornit prostřednictvím teoretické části práce na zvyšující se význam dalšího vzdělávání pracovníků v organizacích a informovat

personalisty i management zkoumaného podniku o tom, zda a nakolik spadá firma Moravskoslezské cukrovary a.s. do konceptu učící se společnosti, který ve světě nabývá na významu a jaké z toho plynou závěry, tzn. jaké jsou její silné a slabé stránky. Existuje totiž ještě stále mnoho organizací, které, zpravidla vinou zastaralé myšlívky managementu, fungují na základě pravidel a předpokladů vytvořených v minulosti a nereagují na současnou situaci, protože si možná ani neuvědomují, že svět mimo jejich vlastní organizaci se změnil a dále smění nebo také před změnami úmyslně „zavírají oči“ a ignorují je, protože je to pro ně pohodlnější. Díky dynamicky se rozvíjejícím konkurenčním společnostem ale existuje reálné riziko, že by na svůj zkosnatělý přístup mohli doplatit.

Aplikačním cílem je na základě zjištěných poznatků posoudit, zda je ve zkoumaném podniku nutné zavést nějaké změny, jaké změny by to měly být a tento návrh na změny poté spolu s výsledky své práce přednést příslušným osobám v Moravskoslezských cukrovarech a.s. Zda tento návrh zkoumaná organizace zváží a zařídí se podle něj, už závisí na rozhodnutí jejich zodpovědných pracovníků, neboť tato práce nemá ambice organizaci změnit tzv. „za každou cenu“, má pouze analyzovat situaci a na jejím základě pak případně podat návrh, podle kterého by se vedení Moravskoslezských cukrovarů a.s. mohlo zařadit, pokud tak uzná za vhodné.

5.2 Metoda a strategie výzkumu

Při počtu přibližně tří set potenciálních respondentů ve zkoumané organizaci byla jako metoda výzkumu stanovena kvantitativní metoda, tedy dotazník. Ten byl sestaven na základě operacionalizace, díky které z teoretické části diplomové práce vyplynulo sedm oblastí s příslušnými indikátory, z nichž byly sestaveny přesně zacílené otázky. Dotazník a informace z něj získané měly za cíl tvořit jádro celého výzkumu. Ukázalo se však, že dotazník kompletně vyplnil jen nepatrný zlomek z potenciálních respondentů a jeho výsledky se tak staly irelevantními. V práci má proto jen pomocnou, doplňující funkci. Během několika málo dní tak musely být okamžitě stanoveny i ihned aplikované nové metody, které by informace rozšířily a výzkum učinily relevantnějším. Metody zkoumání se tak rozšířily o polostrukturovaný rozhovor. Obě metody je možné najít v práci mezi přílohami.

Mezi zastánci kvalitativního a kvantitativního výzkumu tradičně probíhají spory o vědeckém přínosu obou typů. Přes tyto diskuse mnoho výzkumníků kombinuje tyto přístupy různými způsoby v rámci jednoho výzkumu. Omezení se na jeden ze dvou uvedených přístupů totiž sebou nese riziko, že opomineme některé důležité aspekty zkoumaného problému. Významný sociolog a metodolog Norman Denzin (1989, s. 234) je jedním z hlavních zastánců možností kombinování metod. Tuto strategii označuje slovem triangulace a definuje ji jako *“kombinaci metodologií v jedné studii stejného fenoménu”*. Pro tuto práci byl využit její sekvenční charakter, to znamená, že metody výzkumu neproběhly současně, ale jedna po druhé. Jak již bylo řečeno, původně zamýšlené Denzinovo schéma QUAN->qual, které znamená, že projekt primárně vychází z deduktivního procesu a testování, které se uskuteční pomocí kvantitativní metody a kvalitativní metoda se pak použije pro zkoumání vychýlených nebo neočekávaných výsledků, muselo být transformováno na schéma QUAL->quant. To znamená, že výzkum je primárně považován za kvalitativní s cílem najít nějakou teorii a kvantitativní metoda se použije pro upřesnění některých údajů nebo pro ověření nalezených konceptů. Očekávána je tedy bohatost dat o malé cílové skupině. Nejdůležitějším úkolem kvalitativního výzkumu jak popisuje Hendl (1997) je uvést, jak lidé v každodenních situacích rozumí probíhajícím procesům, jak je zvládají a jak provádějí svou činnost. Pro kvalitativní strategii je typické, že výzkumník získává obraz situace až v průběhu výzkumu a pracuje tedy induktivně, vzhledem k mé situaci už jsem ale při provádění kvalitativního výzkumu nějaký obraz o situaci měl, a tudíž jsem měl možnost částečně pracovat také deduktivně, a některé diskutabilní výsledky dotazníku si nechat vysvětlit a zpřesnit, což jsem také činil.

Hendl (2005) rozlišuje tři typy případových studií. Pro účel mé diplomové práce vyhovuje první z nich, tedy typ intrinsitní. Ten se věnuje případu jen kvůli němu samému. To znamená, že chci poznat právě tento konkrétní případ a vztah k obecnější problematice nehraje roli. Budu se snažit popsat do hloubky vybrané stránky zkoumaného podniku. Cílem je holistické porozumění případu a pochopení propojení jeho jednotlivých částí. Výhodou studie je také okolnost, že se mohu věnovat pouze jedinému případu organizace a poznat ji do velké hloubky

5.3 Techniky sběru dat

V kvalitativním výzkumu se využívá několik základních technik sběru dat, jakými jsou: pozorování, rozhovor nebo analýza dokumentů. Výběr techniky sběru dat se řídí výzkumným problémem, typem požadovaných informací a tím od koho tyto informace budeme získávat a za jakých okolností. (Hendl, 2005)

Jak již bylo řečeno, v mém výzkumu bude základní technikou získávání dat polostandardizovaný rozhovor, který provedu jednak s personalistou mající na starost další vzdělávání pracovníků v organizaci, a jednak se samotnými pracovníky. Ve výzkumu tak využiji techniku datové triangulace, která je dle Denzina (1989) založena na využití odlišných datových zdrojů. Datová triangulace mi umožňuje nahlédnout na to, jak je vnímán určitý jev, v našem případě další vzdělávání sociálních pracovníků, v různém časovém momentě, na různých místech a různými lidmi.

Výhodou rozhovoru je, že dovoluje přímý kontakt s dotazovaným a zároveň tak využívá techniku pozorování, která zprostředkovává neverbální podněty, které mohou vypovídat o pocitech dotazovaného a mohou být pro výzkum velmi důležité. Polostrukturovaný rozhovor je tvořen tzv. jádrem rozhovoru, což je soubor otevřených otázek, které mají předem dané pořadí a znění, a dále otázkami doplňujícími, které výzkumníkovi pomáhají dosáhnout vyšší přesnosti. Tento typ rozhovoru jsem vybral právě proto, že umožňuje badateli se flexibilně přizpůsobit situaci a nově získaným poznatkům pomocí doplňujících otázek. Doplňující technikou bude rovněž i dotazník.

5.4 Jednotky výzkumu

Kvalitativní výzkum upřednostňuje záměrný výběr vzorků z toho důvodu, že „*cílem konstrukce vzorků v kvalitativním výzkumu je reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí.*“ (Disman, 2002, str. 204). Záměrný výběr označuje postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností. Kritériem výběru jsou ty vlastnosti, na které se ptáme ve výzkumných otázkách. Miovský (2006) rozlišuje dva typy jednotek či vzorků:

- a) Jednotka zkoumání je subjekt, na jehož vlastnosti se v empirickém výzkumu

ptáme. V mém případě je jednotkou zkoumání podnik Moravskoslezské cukrovary a.s.

b) Jednotkou zjišťování jsou pak konkrétní subjekty, od kterých získáváme potřebné informace vztahující se ke zkoumanému problému. Jednotkami zjišťování jsou zde všichni respondenti, tedy jak personalista podniku, tak další zaměstnanci z oddělení IT, controllingu a dalších. Jde tedy o všechny, kterých se zkoumaný problém přímo týká.

5.5 Operacionalizace

Žižlavský (2003) definuje operacionalizaci jako překlad dílčích výzkumných otázek z jazyka teoretického do jazyka proměnných, tzn. jazyka, jenž je vhodný pro běžnou komunikaci. Přecházíme od abstraktních pojmů k pojmům, které lze empiricky zachytit. Operacionalizace tedy určí, co budu zkoumat a jaké informace budu hledat, abych co nejlépe odpověděl na své dílčí výzkumné otázky.

Při operacionalizaci dílčích výzkumných otázek jsem vycházel z teoretických poznatků zjištěných a uvedených v teoretické části práce. Učící se společnost charakterizovali různí autoři lepšími i horšími definicemi, já jsem za primární informační zdroj zvolil Trunečkovu (2003) verzi. Jednotlivé DVO tedy vychází z definice učící se organizace, jak ji charakterizuje Truneček. Ten její znaky rozdělil na šest oblastí, na které se v jemně upravené podobě objevují jak v dotazníku, tak v polostrukturovaném rozhovoru. Z těchto oblastí vychází vždy několik indikátorů, na které jsem se následně ptal v konkrétních otázkách. Jakmile bude dotazník vyplněn, budou výsledky zpracovány do těchto šesti oblastí zvlášť a procentuálně se vyjádří, nakolik je v té které části podnik učící se organizací.

Sedmou oblastí poté tvoří samotná personalistika, přičemž zde zjišťuji, jaká je podle respondentů její současná a budoucí podoba a ptám se na důležitost jejích jednotlivých činností tak, jak je charakterizoval Koubek. Následující tabulka č. 3 vzájemné vazby přiblíží názorněji. Jen dodejme, že pro větší grafickou přehlednost jsou některé otázky proti původnímu znění zkráceny.

Tabulka č. 3: Operacionalizace (vlastní zdroj)

Dílčí výzkumné otázky	Oblasti	Indikátory	Otázky
Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?	strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí	provázanost vize a strategie podniku se skutečnou prací, která v podniku vzniká	Myslíte si, že podnik nějakou strategii potřebuje?
			Cítíte, že se strategie podniku odráží ve vaší práci a souvisí s ní?
			A pokud jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, tak jak? A pokud „ne“, tak proč?
		ukazatele, které míří do budoucnosti	Platí pro váš podnik, že spíše než aby řešil následné krize, tak se případnými problémy zabývá předem a včas?
		provázanost učení se s ekonomickou stránkou	Máte pocit, že je váš podnik řízen i podle jiných hledisek, než jen podle výše zisku?
			Platí, že když jdete na školení, tak výsledky z něj potom někdo zpracovává a hodnotí přínos školení pro vás i pro podnik?
Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o	podnik řízený zákazníkem	dobré vztahy se zákazníky	Mohou zákazníci spoluvytvářet podobu a kvalitu konečného výrobku?
			Dobré jméno podniku

konkurenci?			znamená, že má podnik mnoho spokojených zákazníků, kteří jej chválí a doporučují ho jiným, kteří se na podnik díky tomu obracejí. Splňuje to váš podnik?
			Platí pro váš podnik, že nabízí vedle výrobků také široké doprovodné služby?
		srovnávání se s konkurencí	Máte informace o firmách, které konkurují vašemu podniku? Znáte jejich silné a slabé stránky?
Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?	Procesní orientace systému podnikového řízení	postupné a řízené změny uvnitř podniku	Upouští se od zásady „takhle jsme to dělali vždycky“ a spíše se v současnosti neustále a systematicky zdokonaluje?
		práce je rozdělena do měřitelných procesů, které se zefektivňují	Do jaké míry podporují personalisté změny a zdokonalování?
			Vaše práce je rozdělena do takových procesů, které se dají změřit a tím pádem i

			zlepšit.
			Ve vašem podniku se neustále snažíte o eliminaci ztrát a odstraňování přebytečných nákladů ve vaší práci.
Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?	Intelektuální kapitál podniku	vzdělávání v organizaci – od dělníků ke zlatým límečkům	Jsou všichni pracovníci podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti a dovednosti?
			Nabízí sám podnik příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji svých pracovníků?
			Absolvoval jste v posledních dvou letech nějaké školení?
		tvořivé uplatnění znalostí	Pokud jste nějakou formu vzdělávání podstoupil, využil jste nově nabyté poznatky ve vaší práci?
		tok informací ve firmě	Máte všechny informace, které potřebujete pro svou práci?
			Chodíte za vedením i

			se špatnými zprávami, protože víte, že díky včasné informovanosti bude možné problémům předcházet?
Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?	Týmově organizovaný podnik	existence a flexibilita týmu	Je vaše práce spíše individuální nebo spíše týmová?
			Jestliže je týmová, reaguje váš tým rychle a pružně na nové úkoly?
		efektivita týmu	Patříte do týmu, kde funguje dobrá atmosféra, členové se vzájemně znají, drží při sobě a směřují za společným cílem?
			Máte možnost podílet se na fungování podniku (např. navrhopat změny ve výrobních postupech)?
		vedoucí týmu	Umí vedoucí vašeho týmu vést pracovníky za společným cílem, inspirovat je, být autoritou, spravedlivě hodnotit, dávat prostor k diskusi?
Vykazuje podnik	Firemní identita,	organizace jako	Nařizuje podnik, jak se

společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?	image organizace, podniková kultura	kulturní systém a orientace na významné prvky podniku	mají jeho zaměstnanci chovat?
			Vyazuje chování, dokumentace a způsob komunikace společné znaky?
		podniková kultura je silná, zřetelná, zdravá	Jste hrdý na to, že pracujete v Moravskoslezských cukrovarech a.s. a byl byste stejně spokojený i v jiném podniku?
Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společnosti?	charakteristika personalistiky v současnosti a v budoucnosti	provázanost personalistů a vzdělávání v organizaci	Do jaké míry se personalisté podílejí na vašem osobním rozvoji?
			Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „podílí se“, popište jak, pokud „nepodílí se“, popište, kde je chyba.
		důležitost personálních činností očima zaměstnanců	Co je podle vás hlavním úkolem personalistů?
		současnost a budoucnost personalistiky	Jak hodnotíte přínos personalistů pro podnik? Bude se měnit?
		ideální spolupráce s	Jak by měla vypadat ideální spolupráce s

		personalistou	a personalisty?
--	--	---------------	-----------------

5. 5 Organizace výzkumu

Kvalitativní výzkum nespočívá v ověřování teorií, nicméně do sběru dat nebylo možné se pustit bez jakékoliv znalosti teoretických konceptů a seznámení se s klíčovými pojmy. V teoretické části jsem si tedy vyjasnil veškeré informace, které budu potřebovat ke zjištění odpovědí na DVO a pochopitelně i na HVO. Jejich přesné znění naleznete výše. Odpovědi na tyto výzkumné otázky jsem hledal v podniku Moravskoslezské cukrovary a.s., které ochotně vyhověly zasláné žádosti a vytvoření výzkumu v této organizaci a prostřednictvím svého personalisty Mgr. Richarda Víta mi byly při výzkumu nápomocny.

Sběr dat probíhal nejprve pomocí dotazníku. Během několika společných sezení s Mgr. Richardem Vítem, který v podniku zastává funkci personalisty, jsme došli k závěru, že pro zjištění mnou zkoumaných informací bude nejrozumnější metodou forma dotazníku. Po upřesňující diskuzi s vedoucím práce byla tato metoda odsouhlasena a dominantní část času věnovaného výzkumné části pak zabrala samotná příprava a kompletace dotazníku.

Dotazník byl nakonec rozeslán papírovou i elektronickou formou vybraným lidem v organizaci, kteří byli vybráni Mgr. Richardem Vítem coby reprezentativní vzorek. Bohužel se však naplno projevila jedna z hlavních nevýhod dotazníku a to neochota respondentů k jejich vyplňování. Autor práce ani Mgr. Vít nezastávají v podniku takovou funkci, že by mohli respondenty nutit k jejich vyplnění, tudíž vše záleželo na jejich ochotě a dobré vůli. Určitou roli mohla hrát i délka dotazníku, která se snažila o co největší pokrytí zkoumaných oblastí a byť už tak došlo k jejímu výraznému zkrácení a zestručnění oproti původní verzi, bylo zřejmé, že na něj respondenti budou potřebovat minimálně patnáct minut. Vědomi si možných rizik jsme však dotazník mezi respondenty rozeslali, neboť jsme usoudili, že téma výzkumu je natolik komplexní a široké, že další zkracování by znehodnotilo uvažované závěry a informace, které z něj

měly vyplynout. Zpět se vrátilo jen nepatrné množství z oslovených respondentů, tudíž se stal dotazník, coby zamýšlené jádro výzkumné části práce nereprezentativní metodou.

V časovém tlaku tak bylo třeba ihned najít náhradní řešení a zahájit kvalitativní výzkum v nejširší možné podobě, který by proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, jejichž pracovní a časové možnosti umožňovaly účastnit se výzkumu. Nakonec proběhly rozhovory se čtyřmi zaměstnanci. Kromě personalisty Mgr. Víta rozšířily řady zpovídaných zaměstnanců dvě ženy z oddělení controllingu, přičemž Anna Králová pracuje v podniku třetím rokem, zatímco Barbora Tichá teprve pár týdnů. Při rozhovoru byly obě zpovídány zároveň a z logických důvodů dominovaly výpovědi Anny Králové. Dalším zpovídaným byl Cyril Vlk z oddělení IT, který v Moravskoslezských cukrovarech a.s. pracuje přes čtyři roky.

Rozhovory probíhaly přímo v Moravskoslezských cukrovarech na pracovištích jednotlivých oddělení a trvaly přibližně hodinu a půl, bez přítomnosti třetích osob. Pokládané otevřené otázky obsahově vycházely z operacionalizace dotazníku, ale byly upravené pro potřebu dialogu a dále byly zpřesňovány doplňujícími otázkami. Jejich znění je možné nalézt mezi přílohami. Dialogy byly se souhlasem zúčastněných nahrávány na diktafon a následně doslovně přepsány. Respondenti byli ujištěni o anonymitě a proto jsou jejich jména v práci změněny. Informace získané z přepisu rozhovorů byly následně podrobeny analýze a interpretovány ve výzkumné části práce.

5.7 Omezení výzkumu a jeho výsledků

Při realizaci výzkumu si uvědomuji a snažím se reflektovat jistá omezení a rizika vyplývající ze způsobu výzkumu. Výzkum a jeho výsledky mohou být ovlivněny několika faktory a to jak osobou výzkumníka, tak i samotnými respondenty a pochopitelně i zvolenou metodou sběru dat.

Co se týká omezení vycházejících z osoby samotného výzkumníka, tak zde bych zmínil omezení plynoucí z nedostatečných zkušeností s výzkumem v minulosti, což

může způsobit určité zkreslení jeho výsledků, byť samozřejmě byla velká snaha o neutrální postoj. To byl ostatně jeden z důvodů, proč byl použit polostrukturovaný rozhovor, protože na rozdíl od například rozhovoru s návodem je zde zkreslení podstatně menší.

Ze strany respondentů, nebo chcete-li jednotky zjišťování, může docházet k filtraci informací. To může být způsobeno prostým faktem, že respondent ví, že je zkoumán, a může tak docházet ke stylizaci a zkreslování jeho výpovědi. Dalším důvodem stylizace může být i to, že rozhovory byly uskutečněny na půdě zaměstnavatelské organizace a respondenti se tak mohli obávat sdělit negativní informace o organizaci, ve které jsou zaměstnáni. Tato rizika jsem se snažil potlačit ujištěním respondentů o anonymitě jejich výpovědi (ať u během rozhovorů nebo při rozesílání dotazníku) a navozením přátelské atmosféry.

Největším problémem ale pravděpodobně bude nedostatek respondentů. Důvodem tohoto stavu bude především nedostatek volného času zaměstnanců a obecná nechuť k vyplňování dotazníků jakožto práci navíc i zabývání se zdánlivě zbytečnými či obtěžujícími rozhovory se studenty. Při takovémto předpokladu se dá očekávat, že ti, kteří se výzkumu zúčastní, budou patřit spíše mezi spokojenější a vyrovnanější jedince v organizaci, zatímco nespokojení zaměstnanci, případně ti, kteří se bojí se výzkumu zúčastnit z důvodu možného ohrožení jejich pracovního místa by odpověděli zcela jinak. Ostatně při interpretaci dat se potvrdilo, že většina odpovědí se nesla spíše v pozitivním duchu. To samozřejmě velmi zkresluje výsledky výzkumu. Z výsledků dotazníku i rozhovorů se sice dá usuzovat, že se všichni zpovídání v naprosté většině zkoumaných oblastí shodnou a existuje tedy jistá pravděpodobnost, že by podobně odpověděli i mnozí další, čemuž nasvědčuje i příjemná atmosféra, která v podniku panuje, nicméně i tak je možné, že kdyby bylo možné realizovat výzkum na každém zaměstnanci zvlášť, v jeho přirozeném prostředí a ve zcela neformální atmosféře, výsledky výzkumu by se různily a závěr této práce by byl zcela jiný.

6 Výzkumná zjištění

Cílem následující výzkumné části je popis konkrétně vybrané firmy Moravskoslezské cukrovarny a.s., se zřetelem na charakteristiky učící se organizace. V této části práce budu vycházet z informací, které jsem načerpal z odborné literatury, z informací poskytnutých v uvedené firmě a také z vlastních zkušeností.

Pro získání požadovaných informací použiji metody dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů s kompetentními osobami. Díky přesně zacíleným otázkám získám odpovědi na indikátory několika tematických oblastí, které formuloval ve své knize Truneček (2003) a díky tomu získám představu o tom, zda charakteristiky zkoumaného podniku nasvědčují tomu, že podnik spadá či nespadá do konceptu učící se organizace. Jednotlivé charakteristiky jsou shrnuty do šesti oblastí a otázek, které jsou zároveň dílčími výzkumnými otázkami. Zodpovězení DVO2 až DVO6 otázek by mělo přinést odpověď na DVO1 a pochopitelně i na hlavní výzkumnou otázku, tzn. které faktory napomáhají a které brání tomu, aby byly Moravskoslezské cukrovarny a.s. učící se společností. Taktéž zjistím, jak zaměstnanci podniku vnímají osobu a pracovní činnost personalisty ve svém podniku, i jak se dívají na jeho obecné charakteristiky v současné i budoucí společnosti.

6.1 Popis zkoumaného podniku a vymezení jeho činnosti

Ředitelství firmy Moravskoslezské cukrovarny a.s. se nachází na adrese Cukrovarská 657, 67167 Hrušovany nad Jevišovkou a odštěpný závod sídlí na adrese Vávrovická 273, 74773, Opava-Vávrovice. Z něj také pocházejí všichni respondenti výzkumu. Cukrovar je součástí mezinárodního potravinářského koncernu AGRANA Group, který sídlí v Rakousku. V čele české dozorčí rady je Mag. Gerhard Robl, Dipl. Ing. Martin Doppler a Jan Feichtinger. Představenstvo tvoří jeho předseda – Ing. Stanislav Tobola a dva členové: Ing. Jiří Hollein a Ing. Růžena Brádňanová. Oba cukrovarny byly založeny už v devatenáctém století a od té doby po několika změnách vlastníků a svých vlastních změnách názvu vyrábějí z cukrové řepy škrob a cukr, který pak, aktuálně pod názvem „Korunní cukr“, dále prodávají v množství, které ročně dosahuje přibližně tři tisíce tun.

V současnosti v podniku pracuje přibližně tři sta zaměstnanců.

Vize společnosti podle webových stránek společnosti (www.agrana.cz) zní „Podnik AGRANA má společnou vizi – převzít vedoucí pozici v oblasti kvality při zušlechťování zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu a při zpracování ovoce. Díky zaměření na kvalitu a efektivnost jsme celosvětově první volbou pro podniky potravinářského průmyslu a pro technické aplikace.“

Svou strategii podnik formuluje na svých stránkách (www.agrana.cz) následovně: „Díky růstu a efektivnosti zajišťujeme trvalé zvyšování hodnoty podniku. V našich klíčových oborech – cukr, škrob a zpracování ovoce – bychom chtěli být proaktivními a spolehlivými partnery svých zákazníků.“

6.2 Popis respondentů výzkumu

Ing. Anna Králová je osmadvacetiletá absolventka ekonomické vysoké školy, která pracuje v Moravskoslezských cukrovarech a.s. tři roky na oddělení controllingu. Jedná se o finanční oddělení, na kterém každý měsíc spolu se dvěma dalšími kolegyněmi vytvářejí a vyhodnocují účetní závěrky, které obsahují výši nákladů a výnosů a porovnávají pozici podniku na trhu v čase.

Ing. Barbora Tichá se před měsícem vrátila po třech letech z mateřské dovolené, dříve v podniku pracovala tři čtvrtě roku. Má 27 let a vystudovanou ekonomickou vysokou školu, taktéž pracuje v útvaru controllingu.

Ing. Cyril Vlk pracuje v IT oddělení s kolegou Ing. Rostislavem Smržem, který je jeho nejbližším spolupracovníkem a zároveň přímým nadřízeným. Smrž nebyl v době konání rozhovoru přítomen. Oba pracovníci jsou podřízeni vedoucímu IT oddělení pro Moravskoslezské cukrovary, který sídlí v Hrušovanech nad Jevišovkou, a stýkají se s ním jen při výjimečných příležitostech. Vlk se Smržem se starají o počítačovou síť, která funguje v celém podniku. Svou práci definuje Vlk jako službu, přičemž zasahuje jak při výpadcích sítě a běžných problémech spojených s počítačovou technikou, tak

coby specialista na zvláštní programy, které využívají jen Moravskoslezské cukrovary a.s., například programy kontrolující cukernatost řepy apod. Některé programy si také Vlk se Smržem sami vytvářejí, jedná se například o programy pro laboratoř, vzorkování, digesci či extranet pro informování dodavatelů.

Mgr. Richard Vít pracuje v Moravskoslezských cukrovarech a.s. jedenáctým rokem jako personální ředitel, respektive HR director, aktuálně dokončuje doktorské studium a při tvorbě diplomové práce byl mým odborným konzultantem.

Respondenti v dotaznících byli z nejrůznějších pozic v podniku, od těch nejvyšších až po ty nejnižší, avšak byla jim přislíbena anonymita a proto další informace o své osobě v dotazníku neuváděli.

Následující kapitoly interpretují výsledky, ke kterým během výzkumu došlo. Zpracovány jsou podle stejného klíče jako operacionalizace, tzn. nejprve je pojmenována patričná výzkumná otázka, z ní pak vyplývá daná zkoumaná oblast a z ní pak konkrétní indikátor, na které se snažím dát odpověď. Jako pomocný informační materiál mi zde slouží sesbírané informace z dotazníků. Následně postupuji opačným způsobem zpět a v závěru dané výzkumné otázky uvádím příslušnou odpověď.

6.3 DVO1: Do jaké míry je firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?

Tato otázka shrnuje následujících šest dílčích výzkumných otázek, které jsou dopodrobna vysvětleny na následujících stranách a na základě shrnutí jejich interpretací, je možno soudit, že v oblastech strategie a výkonnosti podniku, podniku řízeného zákazníkem, intelektuálního kapitálu podniku, týmově organizovaném podniku i firemní identitě, imagi organizace a podnikové kultuře naplňují Moravskoslezské cukrovary a.s. představy o učící se společnosti, jak ji charakterizoval Truneček (2003). Tato představa neplatí pouze v jedné zkoumané oblasti a to ve třetí oblasti, tedy procesní orientaci systému podnikového řízení, kde bylo zjištěno, že podnik je spíše konzervativně zaměřen a nepřijímá změny a že práce, která v něm vzniká se zpravidla nedá rozdělit na

menší, změřitelné procesy. V tomto ohledu tedy zkoumaný podnik dané koncepci nevyhovuje. S vědomím veškerých nepřesností, které jsou stanoveny v kapitole o omezeních výzkumu však lze za daných podmínek stanovit závěr, že Moravskoslezské cukrovarny a.s. v pěti ze šesti zkoumaných oblastí naplňují příslušnou koncepci a tedy jsou učící se společností.

6.4 DVO2: *Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?*

Oblast první – strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí

1. indikátor - provázanost vize a strategie podniku se skutečnou prací, která v podniku vzniká

Strategie a vize podle Tiché, Víta, Vlka a Králové je pro podnik užitečná, protože pomáhá směřovat firmu určitým směrem. Vliv na její formulaci ale nemají a to především proto, že Moravskoslezské cukrovarny a.s. jsou podřízeny mezinárodnímu koncernu AGRANA, který sídlí v Rakousku a mimo českých a rakouských firem má také zastoupení na Slovensku, Maďarsku a Rumunsku a ten určuje vize, strategie a další vlastnosti svých dceřiných společností. Také uvádějí, že se strategie projevuje v certifikátech kvality, na které dává podnik velký důraz. Vlk dodává, že strategie a vize sice je užitečná a s jeho prací souvisí, ale zároveň podle něj platí, že by mohla fungovat úplně stejně i v téměř jakémkoliv jiném podniku, neboť je tak obecná, že se pod ní může skrývat prakticky cokoliv. S tímto názorem ale zůstává osamocen.

Doplňující dotazník: Všech 100 procent dotazovaných se přiklání k tomu, že podnik svou strategii potřebuje a 83,3 procent z nich si myslí, že se strategie v podniku v jejich práci nějakým způsobem projevuje. Konkrétně respondenti uvádějí: kritická rozhodnutí o podniku, zvyšování kvality a servisu pro zákazníky – dodržování certifikátů norem IFS, ISO, HACCP, snahu o co nejlepší odvedení práce a v ovlivňování, jakým směrem se zaměstnanci profesně ubírají. Zbývajících 16,7 procenta dotazovaných neví, jak odpovědět.

2. indikátor – ukazatele, které míří do budoucnosti

V podniku se vytváří pětileté budgety, plány a forecasty, takže určité věci je možné předpovídat, ale protože se jedná o zemědělský podnik, tak na něj velký vliv mají přírodní podmínky. Jak silná nebo slabá bude úroda řepy, už tedy nezávisí na něm. Například minulý rok bylo sucho, a proto se cukrovary aktuálně potýkají s nižšími zisky a nemohou příliš investovat. Králová, Tichá i Vlk se tedy shodli, že z větší části je podnik předvídavý. S tím ale Vít nesouhlasí a dává důraz na zmíněné přírodních podmínky, na které musí podnik reagovat.

Doplňující dotazník: Co se týká zaměření se na prevenci problémů a jejich řešení včas, 83,3 procent dotázaných si myslí, že v tomto ohledu je podnik předvídavý.

3. indikátor – provázanost učení se ekonomickou stránkou

Králová, Vít, Tichá i Vlk se nedomnívají, že by vedení Moravskoslezských cukrovarů dávalo vyšší zisku za svou prioritu. To je podle nich doménou AGRANY, se kterou nepřicházejí příliš do styku, zatímco jejich lokální pobočka se podle Králové snaží dávat důraz i na školení, motivaci zaměstnanců, dobré vztahy se svými dodavateli - pěstiteli řepy a odběrateli, tedy velkými potravinářskými firmami jako je například Nestlé nebo Coca-Cola, které odebírají vyrobený cukr. Tyto vztahy jsou podle Víta a Králové ovlivněny i širokým portfoliem norem a certifikátů kvality, které podnik vlastní a díky tomu jej dodavatelé i odběratelé řadí k velmi důležitým hráčům na trhu. Všichni respondenti však cítí ve firmě tlak na spoření – nepřijímají se noví zaměstnanci a naopak je snaha o jejich snížení a přesouvání odpovědností a práce více lidí na jednoho člověka. Rakouský vlastník má podle Králové velký vliv na to se v Moravskoslezských cukrovarech děje a jak to v nich má vypadat. Probíhají časté audity, kontroly kvality výrobků, investic i finančních ukazatelů, to vše obvykle jednou do měsíce.

Doplňující dotazník: 83 procent respondentů se také domnívá, že management hodnotí úspěšnost i podle jiných hledisek, než jen podle výše zisku. Mezi tato hlediska podle nich může patřit například vzdělávání zaměstnanců, vytváření dobrých vztahů se zákazníky, snaha o získání maximálního užitku ze schopností zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zavádění informačních technologií a další. 45 procent zaměstnanců ale

netuší, zda po jejich absolvování školení někdo hodnotí přínos školení pro ně i pro podnik. 33,3 procent se přiklání k názoru, že se tak neděje, naopak 21,7 procent je přesvědčeno, že se přínos školení zhodnocuje.

Celková interpretace odpovědi na DVO2: Téměř všichni respondenti se shodují na tom, že podnik svou strategií potřebuje, má ji dobře formulovanou a ta souvisí s jejich prací. Nejvíce se podle nich projevuje v dodržování celé řady certifikátů kvality, díky kterým má podnik na trhu konkurenční výhodu a je tedy výkonnější. Respondenti se také shodují v tom, že podnik je z větší části předvídavý a učení se je v něm provázáno s ekonomickou stránkou podniku, což mu opět přidává na výkonnosti. V základě DVO2 tedy podnik naplňuje koncepci učící se společnosti.

6.5 DVO3: Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o konkurenci?

Oblast druhá – podnik řízený zákazníkem

1.indikátor – dobré vztahy se zákazníky

Králová, Tichá, Vít i Vlk tvrdí, že Moravskoslezské cukrovarny mají dobré jméno mezi svými odběrateli i dodavateli a i ve společnosti, jako takové. Přisuzují to zejména vlastnictvím certifikátů kvality, kterými se konkurence chlubit nemůže. Pokud zákazníci chtějí, je možné přizpůsobit výrobek jejich potřebám. Například Nestlé a Coca-Cola mají speciální požadavky na bělost cukru a audity sledují jeho kvalitu. Všeobecně se pak dá říci, že standardním způsobem vyrobený cukr je v Opavě v menšině, převažují tam spíše velká balení cukru pro velké odběratele, kteří mají zvláštní požadavky, kterým se cukrovar přizpůsobuje.

Doplňující dotazník: 66,6 % respondentů připouští, že zákazníci mají vliv na konečnou podobu výrobku, celých 100 procent dotazovaných je pak přesvědčeno, že podnik Moravskoslezské cukrovarny a.s. má ve svém okolí dobré jméno. 66,7 % taktéž uvádí, že podnik ke svým výrobkům poskytuje široké doprovodné služby, mezi které můžeme zařadit například dopravu, záruku, informační telefonní linky a podobně.

2. indikátor – srovnávání se s konkurencí

Z konkurenčních cukrovarů zná Králová Vrbátky a Považský cukor, ale silné a slabé stránky už vyjmenovat nedokázala. Vlk dodává, že trh je v této oblasti už rozdělený a ostatní cukrovary nejsou velkou konkurencí, ale spíše kolegy, se kterými mají dobré vztahy, navštěvují se navzájem a příliš spolu nesoupeří, což je zásluhou především kvótního systému, který v České republice dovoluje cukrovarům vyrobit jen určité množství cukru za určitou cenu. Vít má o konkurenci přehled, podle něj je v České republice sedm cukrovarů, přičemž dva z nich – Opavská a Hrušovanská pobočka patří pod AGRANU. V Mladé Boleslavi je Tereos TTD, což je číslo jedna na českém trhu a rovněž pod něj spadají dva podniky. Jejich výhodou je, že mají větší kapacitu výroby, silný kapitál a vysoké investice, například do lihovarnictví. Moravskoslezské cukrovary jsou na trhu číslem dvě. Zbývající tři cukrovary, tedy Vrbátky, Litovel a Prosenice na Moravě jsou ve srovnání s výše zmíněnými jen malými firmami, které nemohou vyrobit velké množství cukru, což je jejich nevýhoda. Na druhou stranu nad sebou nemají mezinárodního vlastníka, díky čemuž jim odpadají administrativní a byrokratické problémy, se kterými se potýkají v TTD a Moravskoslezských cukrovarech.

Doplňující dotazník: 66,7 procent dotazovaných uvádí, že zná konkurenční podniky Moravskoslezských cukrovarů a. s., stejně tak jejich silné a slabé stránky.

Celková interpretace odpovědi na DVO3: Respondenti se shodují v tom, že podnik má dobré jméno, se svými dodavateli a odběrateli má nadstandartní vztahy a že jsou to právě zákazníci, kdo z velké části formuje konečnou podobu výrobku. Taktéž se v lehké převažující většině shodují v tom, že mají informace o konkurenčních podnicích, byť jejich hloubkové znalosti o nich jsou proměnlivé. I v tomto případě tak platí, že zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti.

6.6 DVO4: *Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?*

Oblast třetí – procesní orientace systému podnikového řízení

1. indikátor – postupné a řízené změny uvnitř podniku

Králová i Vlk tvrdí, že podnik je spíše konzervativní a nepřijímá novinky, ale Tichá kontruje a dodává, že z Rakouska přicházejí často nové nápady a snahy o zefektivnění fungování podniku. Zároveň se však domnívá, že lokální pobočka se takovým změnám snaží zabránit a zbrzdit je, z čehož vyplývá, že s Královou vlastně souhlasí. Příkladem je aktuální situace, ze které vyplývá, že v roce 2015 bude trh s cukrem otevřený pro Evropskou unii, tudíž už si podniky EU nebudou muset kupovat množstevní kvóty, ale bude možné je nakupovat i odjinud. Zde hrozí levný dovoz cukru například z Brazílie, který by lokální výrobce mohl zničit. Na základě této situace se rakouský management snaží sjednotit všechny své dceřiné pobočky ve svých teritoriích a nastavit jim stejné podmínky a finanční ukazatele, aby bylo možné je srovnávat mezi sebou a rozhodovat, ve které zemi se ještě vyplatí vyrábět a kde už nikoliv. Vít taktéž trvá na tom, že Moravskoslezské cukrovary jsou konzervativním podnikem.

Doplňující dotazník: V otázce postupných a řízených změn se názory pohybují kolem prostředního spektra a jsou rozděleny na dvě stejné poloviny – 50 % respondentů se přiklání ke změnám, 50 % naopak tvrdí, že si podnik stojí za zásadou „takto jsme to dělali vždycky“.

2. indikátor – práce je rozdělena do měřitelných procesů, které se zefektivňují

Controlling je sběrný útvar, který získává data z jiných oblastí a samotný sběr se rozdělit na menší procesy dá, nicméně každý měsíc se může objevit jiný problém a tak je tato práce nelineární a nedá se snadno zefektivnit, protože se často její podmínky mění. Oddělení IT je na tom podobně, i zde jsou procesy spíše nelineární, neměřitelné a neočekávatelné, protože pokud například spadne počítačová síť nebo přestane fungovat určitý program, Vlk jen těžko odhadne a dopředu spočítá, jak dlouho bude trvat, než objeví, v čem se stala chyba. Vít tvrdí, že v oddělení výroby se práce sice dá rozdělit na menší procesy, které by se daly zlepšit, ale díky způsobu výroby, jejíž úspěšnost není závislá na rychlosti, ale na kvalitě, tvrdí, že nějaké zrychlování nebo zefektivňování není potřeba. Svou vlastní práci pak charakterizuje podobně jako výše zmínění kolegové.

Doplňující dotazník: 100 procent dotázaných si myslí, že personalisté v podniku spíše podporují změny a zdokonalování. 83,4 % respondentů je přesvědčených, že jejich práce se dá rozdělit na menší části, které by bylo možné změřit a tím pádem i zlepšit. Se zlepšením pak souhlasí celý dotazovaný vzorek a uvádí, že se neustále snaží zlepšovat si pracovní podmínky snížením přebytečných nákladů a ztrátových časů.

Celková interpretace odpovědi na DVO4: Pracovníci se shodují na tom, že zkoumaný podnik je spíše konzervativního charakteru a změnám se snaží bránit nebo je alespoň zmírnit. Na základě dotazníku i informací, které při rozhovoru poskytl Mgr. Vít se sice dá vyhodnotit, že většina práce, která v podniku, převážně tedy v jeho výrobní části, vzniká, se dá rozdělit na menší procesy, ale díky způsobu výroby, který závisí spíše na strojích, než na lidské práci, je její další zefektivňování a zkracování ztrátových časů takřka nemožné. Pro nás je však určující, jak svou práci vnímají respondenti dotazovaní v rozhovorech a ti se shodují v tom, že jejich práce se na menší, a tudíž změřitelné a zefektivnitelné procesy rozdělit nedá. Z tohoto důvodu je odpověď na DVO4 záporná a platí, že v této oblasti zkoumaný podnik do konceptu učící se společnosti nespadá.

6.7 DVO5: *Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?*

Oblast čtvrtá – intelektuální kapitál podniku

1.indikátor – vzdělávání v organizaci – od dělníků ke zlatým límečkům

Králová tvrdí, že školení je v podniku časté a dobrovolné. Kdokoliv má chuť se dále vzdělávat, má podle ní možnost se přihlásit u svých vedoucích a navrhnout oblasti, ve kterých se chtějí zdokonalit několik měsíců dopředu, když se plánuje školení pro celý podnik a vedení jej pak prokonzultuje, propočítá náklady a zaměstnance na něj obvykle vyšle. Ona sama byla minulý rok na školení o MS Excellu nebo v programu SAP a v nedávné době absolvovala hned několik workshopů, které se týkaly projektů, které ve své práci připravuje. Tichá zatím na žádném školení nebyla, protože je v podniku krátce. Sama ale rozhodně plánuje se dále vzdělávat. Vlček s výše zmíněným souhlasí, například on sám absolvoval týdenní školení na programování ve Visual Basic v únoru

2013 v Praze. Vít taktéž souhlasí a na školení bývá velmi často, tedy přibližně každý druhý měsíc a to především díky tomu, že je tzv. „u zdroje“ a má informace z prvních rukou. Vzdělává se převážně v oblasti změn v zákonech a předpisech, naposledy absolvoval školení o projektovém managementu. Do budoucna plánuje absolvovat školení v oblasti teambuildingu. Vít je přesvědčen, že z obecného hlediska podnik investuje do svých zaměstnanců velké finanční prostředky, ale i jeho možnosti jsou omezené, tudíž převažuje spíše stav, kdy je po školení větší poptávka, než nabídka. Školení může probíhat „on the job“ i „off the job“, záleží na tom, jaké nabídky jsou aktuálně k dispozici. Jako důvod, proč pětina lidí v dotazníku odpověděla, že o těchto možnostech neví, uvádí Králová i Tichá shodně, že pravděpodobně nemají zájem o další vzdělávání a proto se o tyto možnosti ani nezajímají. Jako další důvod uvádí slabší komunikaci mezi personálním oddělením a dělníky. Ti se každoročně vzdělávají obvykle jen v oblasti bezpečnosti práce, další vzdělávání je v jejich případě podle Víta spíše výjimečné.

Doplňující dotazník: S neustálou podporou k dalšímu vzdělávání se ve firmě setkává celých 66,6 %, zbývajících 33,3% neví, jak odpovědět. 83,4 % respondentů ví o tom, že přímo firma Moravskoslezské cukrovarny a.s. nějakou formu vzdělávání nabízí, zbývajících 16,6 procent o takové možnosti nic neví. Školení v posledních dvou letech absolvovalo stejné procento dotázaných, tedy 83,4 procenta.

2.indikátor – tvořivé uplatnění znalostí

Poznatky ze školení v praxi již Králová, Vít i Vlk upotřebili, Vít zdůrazňuje, že v jeho případě se nikdy nejedná o ztracený čas, neboť je schopen si pečlivě vybrat takové školení, které jej obohatí. Dodává však, že u jiných pracovníků, především dělníků, tomu může být jinak, neboť jejich přímí nadřízení mohou mít pocit, že se v nějaké oblasti potřebují dozdělat a doporučí je, zatímco jejich vlastní názor se liší. Informace o zhodnocení školení se ke Králové nedostaly, nicméně ona sama se domnívá, že její nadřízení užitečnost školení hodnotí. Vlk vyplňoval dotazník z personálního oddělení, ve kterém sám hodnotil přínosnost školení, tudíž souhlasí s tím, že zpětná vazba existuje. Stejně to podle Vlka funguje i v případě dělnických profesí a jejich skupinových školení.

Doplňující dotazník: Stejně procento, tedy 83,4 procenta dotázaných uvedlo, že poznatky získané na školení později upotřebilo v praxi. Zbývající dotázaní odpověď neznají

3.indikátor – tok infomací ve firmě

V tuto chvíli Králová necítí potřebu dalších informací nebo dalšího vzdělávání, neboť zastává názor, že má momentálně spoustu práce a na další vzdělávání jí nezbývá čas. Vlk by se rád vzdělával dál a na letošní rok už má nějaké školení naplánované, ale v tuto chvíli uznává, že bude záležet především na čase a pracovních povinnostech, které v době konání školení bude mít v podniku. Tichá vzhledem ke své situaci cítí, že vzdělávání a další informace potřebuje a jako příklad uvádí anglický jazyk, práce s MS Excell a základní práci s počítačem jako takovou.

Doplňující dotazník: 83,4 procenta dotázaných má pocit, že má všechny informace, které pro svou práci potřebují. Stejně procento oslovených se také nebojí chodit za svými nadřízenými i se špatnými zprávami, neboť ví, že tím podniku jako celku v budoucnu pomohou.

Celková interpretace odpovědi na DVO5: Na základě rozhovorů vyplývá, že podnik se velmi snaží pracovat se znalostmi svých zaměstnanců, do jejich odborného rozvoje investuje velké prostředky a pokud zaměstnanci mají zájem se dále vzdělávat, obvykle je jim vyhověno. Podnik také zpětně sesbírává informace od zaměstnanců, kteří na školeních byli a zjišťuje, zda jim jejich absolvování bylo přínosem. Sami zaměstnanci se shodují v tom, že ano a že načerpané poznatky hned využili ve své práci. Respondenti dále uvádí, že v současné době cítí, že mají všechny informace, které pro svou práci potřebují, ale dále se i přes aktuální problém s časovými možnostmi, určitě vzdělávat chtějí. Z této oblasti tak jednoznačně vyplývá, že zkoumaný podnik do konceptu učící se organizace patří.

6.8 DVO6: *Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?*

Oblast pátá – týmově organizovaný podnik

1.indikátor – existence a flexibilita týmu

Králová, Tichá, Vít i Vlk pracují v týmu a nové a nečekané úkoly mají na denním pořádku. Obvykle se s nimi ale vypořádávají rychle, a pokud ne, vždy se mají na koho obrátit. Všichni tvrdí, že se ve své práci musí stále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, ale Vít dodává, že pro něj je práce personalisty synonymem pro flexibilitu, zatímco oblasti controllingu i IT jsou opakující se činnosti, jejichž variabilita není vysoká. Na druhou stranu to však je spíše zúžený pohled na věc, který nemusí vycházet z faktů, ale jen z občasného pohledu na cizí práci z povzdálí.

Doplňující dotazník: 83,4 procent dotázaných se přiklání k tomu, že jejich každodenní práce je spíše týmová, než individuální. Všichni respondenti se také shodli, že veškerým potřebám a úkolům se jejich tým přizpůsobuje rychle a pružně.

2.indikátor – efektivita týmu

Atmosféra v podniku i ve zkoumaných týmech je přátelská, rodinná a příjemná, zejména proto, že zpovídání patří do mladšího kolektivu, který je v jejich nejbližším okolí zastoupen ve většinové míře. Se staršími lidmi bývají z logických důvodů problémy, nicméně k ničemu dramatickému nedochází. Vít je přesvědčen o tom, že komunikační problémy jsou a mnohdy vedou i k nevraživosti, kdy si některé útvary v podniku úmyslně nepředávají informace. Vzhledem k tomu, že v podniku je nízká fluktuace ale také dodává, že se těmito problémy podnik zabývá a snaží se je řešit. S tímto tvrzením je však sám, ostatní respondenti se shodují, že panuje spíše dobrá nálada, pracovníci se znají navzájem a mají týmového ducha, k čemuž, jak dodává Králová, se hodně snaží přispívat i vedoucí controllingu. Každé tři měsíce v podniku probíhají hodnotící meetingy, které se obvykle odehrávají mimo podnik, zpravidla v restauraci a tam se pracovníci sbližují, hodnotí se navzájem a vyjadřují své přání a potřeby.

Doplňující dotazník: 83,4 procent respondentů se domnívá, že patří do týmu, kde panuje dobrá atmosféra, jehož členové se dobře znají, vzájemně se chápou, umí srozumitelně

formulovat své myšlenky, drží pohromadě a směřují za společným úkolem.

3.indikátor – vedoucí týmu

S vedoucími nemá problém nikdo ze zpovídaných. Rozhodování v týmu controllingu, IT i personalistiky je demokratické, pracovníci nejen že mají možnost jít za vedoucím a navrhnout vylepšení pro svou či cizí práci, ale je to od nich přímo vyžadováno a považuje se to za samozřejmost. Jako příklad uvádí Králová sdílení informací na společné webové stránce pro cukrovary v Hrušovanech i v Opavě – Vávrovicích, díky kterým už není nutné složitě přeposílat data a tabulky, se kterými musí pracovat obě pobočky. Králová i Tichá mají z vedoucího zdravý respekt, ale nemají z něj strach, protože cítí, že jej zajímá jejich názor, ptá se na jejich návrhy, snaží se, aby si jeho podřízení navzájem rozuměli, vede je za společným cílem a podobně. S generálním ředitelem v kontaktu příliš často nebývají. Vlk se s vedoucím IT setkává jen při výjimečných situacích, většinu problémů řeší s kolegou Smržem a ten pak důležité věci, které se týkají Moravskoslezských cukrovarů, probírá s vedoucím. Vlk je se Smržem v dennodenním kontaktu a tak nemá problém s navrhováním nových nápadů, Smrže se nebojí a bez problémů s ním komunikuje i o špatných zprávách, protože v podniku to podle něj funguje tak, že obvykle není třeba hledat viníka, který chybu způsobil a vytvářet tak atmosféru strachu, ale zaměřit se na to, aby byla chyba co nejdříve napravena. Taktéž dodává, že má štěstí na vedoucího, kterého si může vážit, protože Smrž je kvalifikovaný a kompetentní odborník, workoholik a rozhoduje spravedlivě. Jako jeho zápor ale uvádí, že „není pedagog“, čímž se rozumí, že neumí technické záležitosti vysvětlovat laikům a díky tomu občas vznikají nedorozumění. Tento pocit vyplývá z toho, že Vlk sám je původně vystudovaným pedagogem, který dříve učil a proto má tyto vlastnosti vypěstovány lépe a se Smržem se tak doplňují.

Doplňující dotazník: 83, 4 procenta dotázaných se také shoduje na tom, že vedoucí jejich týmu má tyto vlastnosti: umí pracovníky vést za společným cílem, inspirovat je, má neformální autoritu, spravedlivě hodnotí ostatní, místo strohých příkazů dává prostor diskuzi a nechá každého se vyjádřit, pod jeho vedením se nikdo v týmu necítí utlačován a podobně. 66, 6 procent dotázaných se také shoduje na tom, že zaměstnanci se mohou podílet na řízení podniku a mohou navrhnout změny týkající se vzdělávání

zaměstnanců, výrobních postupů a podobně. Zbývajících 33,3 procenta neví.

Celková interpretace odpovědi na DVO6: Z rozhovorů vyplynuly takřka totožné informace a tak pro zkoumaný podnik platí, že respondenti pracují v týmu, který je efektivní, flexibilní, panuje v něm dobrá atmosféra a všichni se snaží „táhnout za jeden provaz“. Se svým týmovým vedoucím nemají respondenti problém, mají z něj zdravý respekt, nebojí se mu navrhnout různá vylepšení, ani za ním chodit se špatnými zprávami. Pokud nastane problém, snaží se na něj zainteresovaní co nejdříve upozornit a rychle jej vyřešit. Tato tvrzení podporuje i dotazník, ve kterém se čtyři pětiny respondentů shodli na závěrech, které vyplynuly i z rozhovorů. Můžeme tak soudit, že v této oblasti zkoumaný podnik do konceptu učící se společnosti spadá.

6.9 DVO7: *Vykazuje podnik společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?*

Oblast šestá – firemní identita, image organizace, podniková kultura

1.indikátor – organizace jako kulturní systém a orientace na signifikantní prvky

Zkoumaný podnik má svůj vlastní etický kodex, ten je však tak obecný a co do pravidel samozřejmý, že se jím v podniku nikdo nemá potřebu zabývat. Všichni respondenti se shodují na tom, že ve firmě působí spíše nepsaná pravidla, přičemž slušnost a zdvořilost je považována za samozřejmost. Vztahy jsou spíše neformální a většina lidí si spolu tyká. Společné oblečení není stanoveno, pouze ve výrobě je nutné nosit helmu. Dokumentace pro komunikaci s vnějším prostředím je sjednocená, nicméně oddělení controllingu, IT ani personalistiky s ní příliš často do styku nepřichází.

Doplňující dotazník: 83,4 procent respondentů souhlasí s tím, že podnik se snaží předepisovat svým zaměstnancům v různých nařízeních, aby se jeho zaměstnanci chovali podle určitých norem, zásad a pravidel, které si sám stanoví, nicméně rozumí se tím spíše zásady obecného charakteru, například že je zakázáno požívat alkohol na pracovišti a podobně. Taktéž souhlasí s tím, že venkovní znaky jako například podnikové barvy, logo, dokumentace a způsob komunikace má podnik sjednocen.

2.indikátor – podniková kultura je silná, zřetelná, zdravá

Králová, Tichá, Vít i Vlk by Moravskoslezské cukrovary svým přátelům a známým doporučili, domnívají se, že dobré stránky převažují. Jako velký klad považují, že se Moravskoslezské cukrovary příliš nezaobírají ziskem, neboť tato starost je převedena na mateřskou společnost AGRANA. Na druhou stranu ale Králová dodává, že fluktuace v podniku není velká a je poměrně problematické se do něj dostat. Ve firmě je spokojená, protože ji práce velmi baví a se svými nejbližšími kolegy vychází v dobrém. Tichá, Vít i Vlk souhlasí, všichni jsou na svou práci hrdí. Králová dodává, že ona osobně vidí jako jediný problematický bod ranní dojíždění z Ostravy. Všichni respondenti také přiznávají, že jsou spíše optimističtější povahy a proto je možné, že by stejné znaky vykazovali i v jiném podniku.

Doplňující dotazník: 83,4 % respondentů je hrdo na to, že mohou pracovat v Moravskoslezských cukrovarech a.s. a zároveň tvrdí, že nejsou hrdí jen proto, že vůbec nějakou práci mají, ale že jsou hrdí na to, že jsou součástí právě tohoto podniku.

Celková interpretace odpovědi na DVO7: Respondenti se v rozhovorech shodují v tom, že podnik vykazuje společné znaky chování, dokumentace i způsobu komunikace, neboť v podniku existují pravidla a nařízení, která takovéto sjednocení vyžadují. Zároveň ale dodávají, že se nejedná o nijak drastická nebo příliš přísná opatření, která by je nějak omezovala, spíše jde hlavně o to, aby podnik v případě nečekaných událostí věděl, jak postupovat. Na těchto závěrech se shodují i aktéři, kteří vyplňovali dotazník. Pracovníci, kteří odpovídali v interview, se taktéž shodují na tom, že podniková kultura je silná, že se ztotožňují s podnikem, jsou na něj hrdí a jsou rádi, že v něm mohou pracovat. Přiznávají však, že toto nadšení pro práci nemusí nutně vycházet z povahy podniku, jako spíš z nich samých. To na závěru však nic nemění a proto i v této oblasti platí, že zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti.

6.10 DVO8: Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společnosti?

Oblast sedmá – charakteristika personalistiky v současnosti i v budoucnosti

1.indikátor – provázanost personalistů a vzdělávání se v organizaci

Zpovídání pracovníci potvrzují, že personalisté mají na jejich odborném růst velký vliv. Podle Králové mají například velkou snahu na tom, aby zaměstnanci mluvili anglicky a zároveň pořádají teambuildingové meetingy v Rakousku, kde se střetávají vybraní zaměstnanci z dceřiných společností z České republiky i ze zahraničí. Podle Králové, Tiché i Vlka je pro personalisty obtížné zjistit, co konkrétně zaměstnanci potřebují pro svou práci a proto je iniciativa přenechána jak na vedoucí patřičných podnikových útvarů, tak především na zaměstnance samotné, kteří by měli nejlépe vědět, v čem jsou jejich mezery. Sami personalisté se pak snaží doplňovat vzdělání zaměstnanců doprovodnými školeními.

Doplňující dotazník: 83,4 procent dotázaných se shoduje na tom, že se personalisté podílejí na jejich odborném rozvoji. Konkrétně si pochvalují blízkou spolupráci a informovanost o zajímavých školeních a jejich zajištění. Dále chválí snahu přicházet s nápady na další vzdělávání, ať už v oblasti jazykové, odborné nebo v oblasti lidských zdrojů.

2. indikátor - důležitost personálních činností očima zaměstnanců

Z deseti nabízených personálních činností, které Koubek (2007) uvádí a které jsou detailněji popsány v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 4.2, vybrali respondenti v rozhovorech i v dotaznících za nejdůležitější personální činnosti následovně:

Na prvním místě se shodně umístily hned čtyři činnosti. Za nejdůležitější tedy považují respondenti:

- a) získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
- b) vzdělávání a rozvoj pracovníků

- c) péči o pracovníky, tj. stravování, bezpečnost, sociálně-hygienické podmínky, volnočasové aktivity atd.
- d) personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě

Jako průměrně důležité uvádí respondenti:

- a) personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí
- b) odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- c) pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků, ale i mezi pracovníky navzájem

Naopak za nepodstatné považují respondenti následující činnosti:

- a) vytváření a analýzu pracovních míst
- b) rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování či převádění na jinou práci
- c) hodnocení pracovního výkonu pracovníků

V souvislosti s posledními jmenovanými činnostmi pak dodávají, že dle jejich názoru tyto činnosti spadají nebo by alespoň měly spadat pod vedoucího příslušného útvaru v podniku, tzn., že například vedoucí výrobního úseku bude nejlépe vědět, kolik pracovníků potřebuje pro kvalitně odvedenou práci ve svém působišti.

3.indikátor – současnost a budoucnost personalistiky

Budoucnost personalistiky bude podle Tiché i Králové stejná jako současnost, personalistiku považují za důležitou součást podniku, ale nepřikládají jí větší důležitost než jiným podnikovým útvarům. Podle Vlka je úkolem personalistů zajistit, aby lidé v podniku pracovali jako tým, táhli za jeden provaz a směřovali za společným cílem.

Personalista by v tomto ohledu měl být jakýmsi tmelem, který je bude držet pohromadě. Úkolem personalistiky podle Vlka není, aby určovala trendy, ale sblížovala lidi. Pokud má podnik málo zaměstnanců, pak je personalista zbytečný, ale s rostoucí velikostí podniku nabývá personalistika na významu. Pokud o ní je příliš slyšet, není to podle Vlka v pořádku, pokud málo, tak také ne. Vít se domnívá, že se rozšíří seznam činností, které budou spadat pod personální oddělení, a kvalita zaměstnanců bude přímo úměrná tomu, jak kvalitní personální oblast podnik má. Podle Víta bude mít každá firma svou specifickou formu personální práce. V jedné firmě bude personalista poradcem generálního ředitele, jinde bude například administrátor školení a nábore.

4.indikátor – ideální spolupráce s personalistou

Ideální spolupráce s personálním oddělením by mohla podle Králové vypadat tak, že by vzájemná komunikace byla intenzivnější, Vlk by zase rád upravil povinnosti, které vznikají při přijímání nových lidí, neboť se s personalistou neshodnou na tom, kdo by měl zaučovat nové pracovníky, kteří budou pracovat s počítačem. Veskrze jsou ale všichni respondenti se současnou situací spokojeni.

Doplňující dotazník: Při uvádění představy o ideální spolupráci s personalistou respondenti odpovídali, že si pod ní představují například vyměňování informací, pravidelné hodnocení jejich práce, optimalizace platu a nabízení vzdělávání nebo otevřenou komunikaci. Veskrze jim ale současná situace vyhovuje, jen jeden z nich s nadsázkou uvedl, že by byl rád za méně dotazníků.

Celková interpretace odpovědi na DVO8: Pracovníci Moravskoslezských cukrovarů a.s. se nedomnívají, že by personalistika měla v podniku větší důležitost, než jiná oddělení. Se současnou situací jsou převážně spokojeni, uvádějí jen několik faktorů, které by se daly zlepšit, přičemž dominujícím doporučením je intenzivnější komunikace mezi personálním oddělením a jimi samotnými. Za klíčové personální činnosti uvádějí získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o pracovníky a pracovní vztahy, jejichž smyslem by měla být snaha o větší týmovost v podniku. V budoucnu se podle nich personalistika nijak dramaticky měnit nebude, jen se bude jejich role v podniku přizpůsobovat vlastnostem daného pracoviště.

6.11 HVO: Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností?

Na základě závěrů, které vyplývají z interpretací odpovědí na DVO1 až DVO 7 lze s ohledem na omezení výzkumu, která jsou popsána v příslušné kapitole, stanovit závěr.

Faktory, které brání tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností tedy vyplývají z DVO4, ve které se zpovídání pracovníci shodují na tom, že zkoumaný podnik je spíše konzervativního charakteru a změnám se snaží bránit nebo je alespoň zmírnit. Na základě dotazníku i informací, které při rozhovoru poskytl Mgr. Vít se sice dá předpokládat, že většina práce, která v podniku, převážně tedy v jeho výrobní části, vzniká, se dá rozdělit na menší procesy, ale díky specifickému způsobu výroby, který závisí spíše na strojích, než na lidské práci, je její další zefektivňování a zkracování ztrátových časů bez znehodnocení kvality výsledného výrobku takřka nemožné. V tomto výzkumu jsou ale určující výpovědi pocházející z polostrukturovaných rozhovorů, a všichni pracovníci, kteří se jich zúčastnili, svou vlastní práci vyhodnotili jako činnost, která se na menší, a tudíž změřitelné a zefektivnitelné procesy rozdělit nedá. Tento závěr tak vychází z charakteristiky pracovních činností v oblasti controllingu, IT a personalistiky, což jsou činnosti s proměnlivými náplněmi práce a u kterých se dopředu zpravidla nedá naplánovat jak dlouho bude daná činnost trvat a jak by případně bylo možné tuto dobu zkrátit. Z tohoto důvodu je odpověď na DVO4 záporná a platí, že oblast procesní orientace systému podnikového řízení brání zkoumanému podniku spadat do konceptu učící se společnosti.

Faktory, které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností jsou tedy všechny zbývající zkoumané oblasti, to znamená oblast strategie a výkonnosti podniku, oblast podniku řízeného zákazníkem, oblast intelektuálního kapitálu podniku, oblast týmově organizovaného podniku a oblast firemní identity, image organizace a podnikové kultury. Jejich podrobnější charakteristika je vypsána v příslušných kapitolách, proto je zde z důvodu omezení počtu znaků v rozsahu práce už nebudeme znovu vypisovat. Za daných podmínek tak

lze stanovit závěr, že Moravskoslezské cukrovary a.s. v pěti ze šesti zkoumaných oblastí naplňují příslušnou koncepci a tedy jsou učící se společností.

Závěr

V závěru práce bylo mým poznávacím cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a to „*Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby byla firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?*“ Jak již bylo řečeno na předchozích stranách, na základě provedeného výzkumu, a to jak polostrukturovaných rozhovorů, tak dotazníkového šetření, které mi pomohly zodpovědět DVO1 až DVO7 vyplývá následující výsledek. V pěti ze šesti zkoumaných oblastí, tzn. v oblasti strategie a výkonnosti podniku, v oblasti podniku řízeného zákazníkem, v oblasti intelektuálního kapitálu podniku, v oblasti týmově organizovaného podniku a v oblasti firemní identity, image organizace a podnikové kultury, zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti, jak ji charakterizoval Truneček (2003). Pokud bychom shrnuli všechny výpovědi, vyplynulo by nám, že se respondenti při svých výpovědích ve všech zkoumaných oblastech shodují přibližně z osmdesáti procent, což jen dokresluje jednoznačný závěr, že z povahy výzkumu Moravskoslezské cukrovary a.s. představy o učící se společnosti naplňují. Jedinou oblastí, která této představě nevyhovuje, je oblast třetí, tedy procesní orientace systému podnikového řízení. Konkrétní důvody a příčiny tohoto stavu jsou zpracovány ve výzkumné části práce, konkrétně v kapitole 6.6, respektive 6.11.

Co se týká DVO8, z výzkumu vyplynulo, že pracovníci Moravskoslezských cukrovarů a.s. se nedomnívají, že by personalistika měla v podniku větší důležitost, než jiná oddělení. Se současnou situací jsou převážně spokojeni, uvádějí jen několik faktorů, které by se daly zlepšit, přičemž dominujícím doporučením je intenzivnější komunikace mezi personálním oddělením a jimi samotnými. Za klíčové a pro personalistiku charakteristické činnosti uvádějí získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o pracovníky a také pracovní vztahy, jejichž smyslem by měla být snaha o větší týmovost v podniku. V budoucnu se podle nich práce personalistů nijak dramaticky měnit nebude, jen se bude jejich role v podniku přizpůsobovat vlastnostem daného pracoviště. Na podrobnosti o tomto tématu odkazují čtenáře ke kapitole 6.10.

Symbolickým cílem práce bylo upozornit prostřednictvím teoretické části práce na zvyšující se význam dalšího vzdělávání pracovníků v organizacích a informovat personalisty i management zkoumaného podniku o tom, zda a nakolik spadá firma Moravskoslezské cukrovary a.s. do konceptu učící se společnosti, který ve světě nabývá na významu a jaké z toho plynou závěry, tzn. jaké jsou její silné a slabé stránky. Práce jim v době odevzdání byla předložena a momentálně prochází analýzou jejich zjištění. Jak již bylo řečeno, Moravskoslezské cukrovary a.s. byly vyhodnoceny jako učící se společnost a na základě tohoto zjištění a pro ni vyplývají následující zápory:

U konceptu učící se organizace, stejně jako u všech podobných teorií, které jsou aplikovány na konkrétní společnost, dochází k určité generalizaci a zkreslení jejích vlastností. Teorie ze své podstaty nerespektuje reálný podnik se svými sociálními a psychologickými charakteristikami a její nazírání na charakteristiky organizace není vždy stejnorodé. Například Sengemu bylo často vyčítáno, že jeho pojetí učící se společnosti je spíše myšlenkovou teorií, než pragmatickou metodou pro reálný podnik, že je příliš obecnou charakteristikou, která klouže po povrchu a není konkrétní a tudíž plně dosažitelná. To se ostatně projevovalo i při sestavování dotazníku a otázek pro rozhovory, neboť bylo obtížné stanovit takové otázky, které by přesně cílily na informaci, kterou potřebujeme.

Další problém vzniká vzhledem k tomu, že hlavním zdrojem učící se společnosti je lidský faktor. Dá se tedy očekávat, že kritická místa učící se společnosti budou vycházet ze samotných vlastností tohoto faktoru. Organizace pak narážejí na problémy vyplývající většinou z egoismu, ale i ze syndromu tzv. maloměšřáctví, který lze pozorovat i ve velkých městech a organizacích. Učící se společnost totiž není jen o školení managementu, ale o učení se a participaci všech jejích členů.

Mezi klady samotného zjištění, že Moravskoslezské cukrovary a.s. jsou učící se společnosti, můžeme zařadit naplnění téměř jakéhokoliv ze zkoumaných indikátorů, které jsou uvedeny v metodologické části práce a dále rozvedeny v teoretické části.

Jedná se například o:

- provázanost vize a strategie se skutečnou prací, která v podniku vzniká,
- existenci ukazatelů, které míří do budoucnosti a předvídají tak problémy dříve, než nastanou,
- provázanosti učení se s ekonomickou stránkou podniku,
- zajištění dobrých vztahů se zákazníky,
- tvořivé uplatňování nabytých znalostí ve prospěch podniku,
- efektivní využívání potenciálu týmových uskupení v podniku,
- identifikování zaměstnanců s podnikovou kulturou a další.

Aplikačním cílem bylo na základě zjištěných poznatků posoudit, zda je ve zkoumaném podniku nutné zavést nějaké změny, jaké změny by to měly být a tento návrh na změny poté spolu s výsledky své práce přednést příslušným osobám v Moravskoslezských cukrovarech a.s. V tomto ohledu došlo k zjištění, že zkoumaný podnik nemá žádné zásadní nedostatky, které by bylo potřeba ihned řešit. I v diskutované dílčí výzkumné otázce číslo 4, konkrétně zaměřené na konzervativnost podniku se totiž nabízí logické vysvětlení vyplývající z jeho podstaty. Cukrovarská výroba je specifická a co do výrobních postupů spíše neměnné odvětví s jasnými pravidly a tudíž v něm neustálé snahy o změny nemusely být žádoucí. Snažit se tak za každou cenu měnit a zkracovat výrobní časy by se snadno mohlo projevit na kvalitě výrobků. Ostatně dokud převažuje všeobecná spokojenost zaměstnanců i zákazníků a podnik se nepotýká ani s výkyvy ve fluktuaci zaměstnanců nebo v ziskové oblasti, nejsou třeba žádné zásadní intervence. Problémy a nesrovnalosti tak byly spíše dílčího rázu.

Například by bylo dobré se zaměřit na vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a to napříč organizační strukturou. Zaměstnanci si stěžovali na nízkou frekvenci komunikace s personálním útvarem, uváděli také nepříliš častá setkání se svými přímými nadřízenými, kteří pracují v Hrušovanech nad Jevišovkou a změny, které se snaží zavádět mateřská společnost AGRANA, ihned hodnotili jako negativní, neboť jim nebyly patřičně vysvětleny.

Také by bylo dobré se zamyslet nad tím, z jakého důvodu se většina rozeslaných dotazníků nevrátila zpět. Opravdu za to může jen všeobecná nechuť k jejich vyplňování? A čím je tato nechuť způsobena? Nenačili se snad zaměstnanci už v minulosti, že vyplňování podobných dotazníků k žádnému zlepšení nepovede? A pokud zlepšení nastalo, zaregistrovali ho?

V obou případech uvedených výše se nabízí řešení, které spočívá ve významném komunikačním médiu, a tím médiem je firemní časopis. Ten by bylo promyšlenou propagací a přesným zacílením možné ještě více využít ke sdílení informací a to jak mezi podnikovými útvary navzájem, tak coby nositele zpětných vazeb, například právě v případě výsledků a závěrů výzkumů, které proběhly v podniku v minulosti. Jeho přínos může být i coby vysvětlovacího prvku a spojovatelem mezi mateřskou společností a přidruženým podnikem a to nejen v případech, kdy se zavádí nějaké změny nebo nové projekty.

Další nesrovnalostí, která byla ve výzkumu zjištěna, byl fakt, že poptávka po školeních a dalším odborném vzdělání převyšuje nabídku. Zde bych tedy organizaci navrhl, ať své pracovníky nechá svá školení spolufinancovat, neboť je jejich absolvování výhodné nejen pro firmu, ale také pro ně samotné, neboť zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Řešení problému tak bude nejen efektivní, ale i férové.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing., 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ATKINSON W., 1986. "Home/Work", *Personnel Journal*, str. 105-109.
- [4] BARTÁK, Jan., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [5] BARTOŠÍK, O., 2005. *Učíci se organizace v pojetí personálních manažerů významných výrobních firem Valašska*. Bakalářská práce. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 99 s.
- [6] BRODY M., 1985. "Working Our Way To The Twenty-First Century", *Working Paper*, Center for Future Research, University of Southern California, str. 1-30.
- [7] ČASTORÁL, Z., 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 978-80-86754-99-4.
- [8] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] DENZIN, N., 1989. *The research act*. London, Prentice-Hall.
- [10] DISMAN, M., 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- [11] DOBEŠ, R., 2002. Kdo uspěje v EU? (Nutné změny české podnikatelské kultury a povahy práce manažerů.) *Moderní řízení*, č. 9, s. 4-8.
- [12] DRUCKER, P. F., 1993. *Inovace a podnikavost*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-29-2.
- [13] FRENCH W., HENNING D. 1966. "The Authority – Influence Role of the Functional Specialist in Management", *Academy of Management Journal*, str. 203.
- [14] "Flexibility Called Key to Solving AIDS Problem", *Resource*, květen 1986, str. 7.
- [15] HENDL, J. 2005., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- [16] HENDL, J. 1997., *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha, Karolinum
- [17] "Hospital Finds Smoking Policy Is More Than Signs and Memos, *Resource*, září 1986, str. 3.
- [18] HYATT J.C. 1978. "People Watchers: Demographers Finally Come into Their Own in Firms, Government", *The Wall Street Journal*, západní vydání, str. 1, 31.
- [19] KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing., 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [20] KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [21] MARTIN, W. J., 1995 *The Global Information Society*. Aldeshot : Aslib Gover.
- [22] MAYO E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass.: Harward University Press.
- [23] MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní výzkum a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- [24] MITCHELL R. a kol. 1986. "Boldly Going Where No Robot Has Gone Before", *Business Week*, str. 22
- [25] MLÁDKOVÁ, L., 2004. *Znalostní management v praxi*. Praha: Profesional

- Publishing, 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [26] PALÁN, J. F. a kol., 2002. *Řízení podnikových změn*. 1. vyd. Praha: Credit, ISBN 80-213-0893-1.
- [27] “Putting Excellence into Management”, *Business Week*, 21. července 1980, str. 196-197.
- [28] SENGE, P. M., 2007. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1.
- [29] SENGE, P. M. a kol., 1994. *The fifth discipline: strategies for building a learning organization*. New York : Currency, Doubleday, 594 s. ISBN 0385472560.
- [30] TICHÁ, I. 2005. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. str. 141. ISBN : 80-86851-19-2
- [31] TICHÁ, I., HRON, J., 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [32] TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, ISBN-80-7179-884-3
- [33] TRUNEČEK, J., 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Profesional Publishing, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [34] TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- [35] “Více než třetina ze 100 největších federálních společností nyní nabízí svým hlavním vedoucím smlouvy o změně řízení, jak se uvádí v průzkumu, který uskutečnili Towers, Perrin, Forster & Crosby”, *Resource*, listopad 1986, str. 11.
- [36] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M., 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : Lexis Nexis CZ., 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- [37] VYMĚTAL, J., 2010. *Informační zdroje v odborné literatuře*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 436s. ISBN 978-80-7357-520-5
- [38] VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing., 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4
- [39] WALKER A. J., 1982. “The Newest Job in Personnel: Human Resources Data Administrator”, *Personnel Journal*, str. 135.
- [40] WALKER J.W., 1986. “Moving Closer To The Top”, *Personnel Administrator*, str. 53-57, 117; a “Becoming Business Partner Fir”, *Personnel Administrator*, str. 61-65, 118.
- [41] WERTHER, W. B., Jr., 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
- [42] WERTHER W. B., Jr., ROUCH W.A. a kol., 1986. *Productivity through People*, St. Paul, Min.: West Publishing Company.
- [43] WHALEY G.L., 1982. “The Impact of Robotics Technology upon Human Resources Management”, *Personnel Administrator*, str. 70.
- [44] WHITE H. C. a kol., 1980. “The Role Desired for Personnel Administration”, *Personnel Administrator*, str. 87-98.
- [45] WOLF W. B., 1975. “Organizational Constructs: An Approach to Understanding Organizations”, *Journal of the Academy of Management*, str. 7-15.
- [46] ŽIŽLAVSKÝ, M., 2003. *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

Anotace

Autorka práce: **Bc. Jan Trávníček**

Vedoucí práce: **PhDr. Imrich Vašečka, PhD.**

Instituce: **Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií**

Název práce: **Charakteristika personalisty v učící se společnosti**

Cílem magisterské práce je zjistit, zdali je firma Moravskoslezské cukrovarny a.s. učící se společností a jaká je současná a budoucí charakteristika personalistů a personálních činností v této firmě. V teoretické části jsou vyjasněny koncepty týkající se učící se organizace a z nich vycházejí dílčí výzkumné otázky. Dále je popsán proces od informační do učící se společnosti v souvislosti s tím, jak se mění náplň práce personalistů. V metodologické části práce je popsána vybraná metodologická metoda dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky na různých hierarchických postech ve zkoumaném podniku, tedy v Moravskoslezských cukrovarech a.s. V empirické části práce prezentujeme výsledky výzkumu a v závěru formulujeme konkrétní doporučení pro personalisty a vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní za chod organizace.

Počet slov: 28 237

Klíčová slova: učící se společnost, personalistika, personalista, strategie podniku, zákaznický imperativ, procesně orientovaný podnik, intelektuální kapitál, týmová práce, firemní identita

Annotation

Author of the diploma thesis: **Bc. Jan Trávníček**

Supervisor: **PhDr. Imrich Vašečka, PhD.**

Institution: **Masaryk University, Faculty of Social Studies**

Name of the diploma thesis: **Characteristics of the recruiter in the learning organization**

The aim of the thesis is to find out if the company Moravskoslezské cukrovarny a.s. are the learning organization and to find out the current and future characteristics of recruiters and HR activities in the company. In the theoretical part, clarified concepts related to the learning organization and individual research questions are based on this. The following describes the process of information society into a learning organization in connection with the change in the job description of HR. The methodological part of the thesis describes the methodological approach chosen questionnaire and semi-structured interviews with the staff at different hierarchical positions in the given company, ie in the Moravskoslezské cukrovarny a.s. In the empirical part of the paper we presents results of research and finally formulate specific recommendations for HR professionals and managers who are responsible for running the organization.

Number of words: 28 237

Key words: learning organization, human resources, personnel, business strategy, customer imperative, process-oriented enterprise, intellectual capital, teamwork, corporate identity

Jmenný rejstřík

Armstrong, 59, 60, 63

Atkinson, 15

Barták, 51

Bartošík, 33

Brody, 14

Častorál, 39

Dědina, 59

Denzin, 68

Disman, 69

Dobeš, 28

Drucker, 44

French, 20

Hendl, 68, 69

Henning, 20

Hron, 37

Hyatt, 14

Koubek, 62, 70, 94, 108, 114, 119

Mayo, 9

Miovský, 69

Mitchell, 13, 17

Mládková, 31

Odcházal, 59

Palán, 51

Senge, 33, 34, 36

Tichá, 37, 52, 77, 80, 83, 84, 86, 87, 89,
90, 91, 93

Truneček, 31, 39, 42, 43, 45, 49, 70,
79, 81, 99, 125, 128

Tureckiová, 37

Vymětal, 22, 23, 25, 27, 29, 31, 32, 122

Walker, 11, 18

Werther, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 19

Whaley, 13

White, 20

Wolf, 19

Žižlavský, 70

Věcný rejstřík

- firemní identita, 4, 92, 105, 109, 123
- identifikátory, 41, 42, 43, 46, 48, 51
- informační společnost, 21
- intelektuální kapitál, 4, 62, 87, 105, 123
- personalista, 6, 60, 62, 70, 96, 105, 121, 124
- personalistika, 29, 70, 96, 99, 105, 115, 120, 123, 127, 128
- personální činnosti, 94, 96, 114, 119, 120, 127
- podnik řízený zákazníkem, 4, 41, 71, 84, 123
- procesní orientace systému podnikového řízení, 4, 85, 97, 99, 123, 128
- strategie a výkonnost podniku, 4, 40, 71, 82, 123
- týmová práce, 28, 32, 47, 105
- učící se společnost, 6, 7, 100, 105, 121, 129
- znalostní společnost, 27

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Souvislosti mezi základními pojmy informačního procesu.....24

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Změny některých principů managementu.....30
Tabulka č. 2 – Současné a požadované pojetí vzdělávání.....33
Tabulka č. 3 – Operacionalizace.....70

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník.....110
Příloha č. 2 – Příklady otázek, které zazněly při rozhovorech.....115

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení kolegové,

do rukou se Vám dostává dotazník, který byl sestaven Janem Trávníčkem, studentem oboru Veřejná politika a lidské zdroje na Masarykově univerzitě v Brně. Tento dotazník slouží jako podklad závěrečné práce na téma „Charakteristika personalisty v učící se společnosti“, přičemž otázky jsou zaměřeny na povědomí o tzv. „učící se společnosti“. Výsledky dotazníku dále slouží útvaru personalistiky jako jedna z důležitých informací o připravenosti společnosti Moravskoslezské cukrovary, a.s. dle standardu Investors in People. Dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou poskytnuty naší společnosti v souhrnné podobě. Ochrana poskytnutých údajů je garantována společností provozující online webový dotazník mojeanketa.cz.

Jan Trávníček, Richard Vít

Jen jedna z uvedených vizí podniku platí pro Moravskoslezské cukrovary a.s. Vyberte, která to je:

- a) Podnik AGRANA má společnou vizi – za pomoci zušlechťování zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu zaměřit na čelní příčky v žebříčku kvality a prodeje.
- b) Podnik AGRANA má společnou vizi – převzít vedoucí pozici v oblasti kvality při zušlechťování zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu a při zpracování ovoce. Díky zaměření na kvalitu a efektivnost jsme celosvětově první volbou pro podniky potravinářského průmyslu a pro technické aplikace. **Správná odpověď**
- c) Podnik AGRANA má společnou vizi – díky zaměření na kvalitu a efektivnost se stát celosvětovou jedničkou ve zpracování ovoce a zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu.

Jen jedna z uvedených strategií podniku platí pro Moravskoslezské cukrovary a.s. Vyberte která to je:

- a) Díky růstu a efektivnosti zajišťujeme trvalé zvyšování hodnoty podniku. V našich klíčových oborech – cukr, škrob a zpracování ovoce – bychom chtěli být proaktivními a spolehlivými partnery svých zákazníků **Správná odpověď**
- b) V našich klíčových oborech – cukr, škrob a zpracování ovoce – budeme nejlepším producentem v Evropě a ve světě do roku 2020.
- c) Díky růstu a efektivnosti našeho podniku se snažíme o jeho trvalé zvyšování hodnoty. V oboru zpracování cukru, škrobu a ovoce bychom chtěli být proaktivními partnery

svých zákazníků

Myslíte si, že váš podnik vůbec nějakou strategii potřebuje?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Cítíte, že se strategie podniku odráží ve vaší práci a souvisí s ní?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

A pokud jste odpověděli „ano“ nebo „spíše ano“, tak jak? A pokud „ne“ nebo „spíše ne“, tak proč?

.....
.....

Pro váš podnik platí, že spíše než aby řešil následné krize, zabývá se možnými problémy předem a včas.

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Máte pocit, že Váš podnik je řízen i podle jiných hledisek (např. vzdělávání zaměstnanců, vytváření dobrých vztahů se zákazníky, snaha o získání maximálního užitku ze schopností zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zavádění informačních technologií apod.) než jen podle výše zisku?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Platí ve vašem podniku, že když jdete na školení, tak výsledky z něj potom někdo přepočítává na peníze a hodnotí přínos školení pro vás i pro podnik?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Platí ve vašem podniku, že zákazníci spoluvytvářejí podobu a kvalitu konečného výrobku podniku (např. jak vypadá obal, jaké parametry má cukr atd.) ?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Dobré jméno podniku znamená, že má firma mnoho spokojených zákazníků, kteří jej chválí a doporučují ho jiným, kteří se na podnik díky tomu obracejí. Splňuje to váš podnik?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Platí pro váš podnik, že nabízí vedle výrobků také široké doprovodné služby zákazníkům, jako jsou např. doprava, záruka, informační telefonní linky atd.?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Máte informace o firmě či firmách, které konkurují vašemu podniku? Znáte jejich silné a slabé stránky?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Platí ve vašem podniku, že upouští od zásady „takhle jsme to dělali vždycky“ a spíše se v současnosti neustále a systematicky zdokonaluje?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Napište, do jaké míry podporují personalisté ve vašem podniku změny a zdokonalování:

Rozhodně podporují, spíše podporují, spíše změnám brání, rozhodně brání změnám.

Vaše práce v podniku je rozdělena do takových částí a úkonů, které se dají měřit a tím pádem i zlepšit

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Ve vašem podniku se neustále snažíte o eliminaci ztrát a odstraňování přebytečných nákladů ve vaší práci

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Podle Vašeho pocitu z každodenní práce, jsou všichni zaměstnanci (od dělníků až po manažery) podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti a dovednosti.

(Pozn.: „Školením“ a „učením se novým věcem“ se v dotazníku rozumí jak školení mimo podnik, tak i školení či zaškolení organizované během vaší práce.)

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Sám podnik nabízí příležitosti a zdroje ke vzdělávání a profesnímu rozvoji pracovníků

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Absolvoval jste vy sám v posledních dvou letech nějaké školení?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Pokud jste nějakou formu vzdělávání nebo školení v rámci firmy podstoupil, využil jste nově nabyté poznatky ve vaší práci?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Máte všechny informace, které potřebujete pro svou práci?

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Platí pro vás osobně tato výpověď: „Chodím za vedením i se špatnými zprávami, neboť vím, že v našem podniku platí, že za to nebudu trestán a že díky tomu může podnik předejít horším problémům v budoucnu.“

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Je vaše každodenní práce spíše individuální nebo spíše týmová?

Rozhodně individuální, spíše individuální, spíše týmová, rozhodně týmová

Jestliže jste odpověděli „spíše týmová“ nebo „rozhodně týmová“, reaguje váš tým velmi pružně a rychle různým potřebám či úkolům?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

„Patřím do týmu, kde panuje dobrá atmosféra, jehož členové se dobře znají, vzájemně se chápou, umí srozumitelně formulovat své myšlenky, drží pohromadě

a směřují za společným úkolem.“ Platí pro vás osobně tato výpověď’?

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Každý zaměstnanec má možnost podílet se na fungování podniku (může navrhopvat změny týkající se vzdělávání zaměstnanců, podávat návrhy pro zlepšení výrobních postupů atd.)

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne

Vedoucí vašeho týmu má tyto vlastnosti: umí pracovníky vést za společným cílem, inspirovat je, má neformální autoritu, spravedlivě hodnotí ostatní, místo strohých příkazů dává prostor diskuzi a nechá každého se vyjádřit, pod jeho vedením se nikdo v týmu necítí utlačován

Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím, Nechci odpovédět

Podnik se snaží předepisovat svým zaměstnancům v různých řádech a nařízeních, aby se jeho zaměstnanci chovali podle určitých norem, zásad a pravidel, které si sám stanoví

Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne

Chování, dokumentace a způsob komunikace v podniku vykazuje společné znaky (logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, normy chování, základní životní představy atd.), je zřetelné, dlouhodobě neměnné a mnohými sdílené

Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

Nyní prosím odpovězte, do jaké míry souhlasíte s tímto prohlášením: „Jsem hrdý/á, že mohu pracovat ve společnosti Moravskoslezské cukrovarý, a.s. A není to proto, že bych byl/a rád/a, že nějakou práci vůbec mám, ale proto, že je pro mne čest pracovat právě pro tento konkrétní podnik“

Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím

Uved'te, do jaké míry se personalisté ve vašem podniku podílí na vašem odborném a osobním rozvoji:

Zásadně, spíše ano, spíše ne, vůbec se nepodílí.

Pokud jste odpověděli „zásadně“ nebo „spíše ano“, popište konkrétně, jak toto podílení se na rozvoji probíhá. Pokud jste odpověděli „spíše ne“ nebo „vůbec se nepodílí“, popište, co je podle vás špatně a jak by podle vás měl vypadat ideální stav

.....
.....
.....

Před sebou vidíte personální činnosti tak, jak je charakterizoval Koubek. Které považujete za klíčové a které nikoliv? Hodnoťte známkou 1 až 5 jako ve škole.

Pozn.: V práci došlo z důvodu snahy o nepřekročení limitu slov ke zkrácení následujících charakteristik. Ty byly během výzkumu respondentům vysvětleny.

1. Vytváření a analýza pracovních míst	1-2-3-4-5
2. Personální plánování	1-2-3-4-5
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	1-2-3-4-5
4. Hodnocení pracovního výkonu pracovníků	1-2-3-4-5
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	1-2-3-4-5
6. Odměňování	1-2-3-4-5
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	1-2-3-4-5
8. Pracovní vztahy	1-2-3-4-5
9. Péče o pracovníky	1-2-3-4-5
10. Personální informační systém	1-2-3-4-5

Jak hodnotíte přínos personalistů pro podnik? Jaký vliv má útvar personalistiky na úspěch podniku?

Mají velmi významný vliv na úspěch, Spíše mají vliv na úspěch, Spíše nemají vliv na úspěch, Nemají žádný vliv na úspěch

Bude se podle vás důležitost personalistiky v budoucnu měnit?

Ano, Spíše ano, Ne, Spíše ne

Jak bude podle vás vypadat personalistika v budoucnosti?

.....
.....
.....

Jak byste si představovali ideální spolupráci Vás a personalisty?

.....
.....
.....

Příloha č. 2 – Příklady otázek, které zazněly při rozhovorech

Pro začátek mám pro vás malý test. Jen jedna z uvedených vizí podniku platí pro Moravskoslezské cukrovary a.s. Vyberte, která to je:

a) Podnik AGRANA má společnou vizi – za pomoci zušlechtování zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu zamířit na čelní příčky v žebříčku kvality a prodeje.

b) Podnik AGRANA má společnou vizi – převzít vedoucí pozici v oblasti kvality při zušlechtování zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu a při zpracování ovoce. Díky zaměření na kvalitu a efektivnost jsme celosvětově první volbou pro podniky potravinářského průmyslu a pro technické aplikace.

c) Podnik AGRANA má společnou vizi – díky zaměření na kvalitu a efektivnost se stát celosvětovou jedničkou ve zpracování ovoce a zemědělských surovin na výrobky z cukru a škrobu.

Jen jedna z uvedených strategií podniku platí pro Moravskoslezské cukrovary a.s. Vyberte která to je:

a) Díky růstu a efektivnosti zajišťujeme trvalé zvyšování hodnoty podniku. V našich klíčových oborech – cukr, škrob a zpracování ovoce – bychom chtěli být proaktivními a spolehlivými partnery svých zákazníků

b) V našich klíčových oborech – cukr, škrob a zpracování ovoce – budeme nejlepším producentem v Evropě a ve světě do roku 2020.

c) Díky růstu a efektivnosti našeho podniku se snažíme o jeho trvalé zvyšování hodnoty. V oboru zpracování cukru, škrobu a ovoce bychom chtěli být proaktivními partnery svých zákazníků

Jak se vize a strategie projevují ve vaší práci? Souvisí s ní? Máte vliv na formulaci strategie podniku? K čemu myslíte, že je vize a strategie podniku dobrá? Někteří pracovníci uváděli např. kritická rozhodnutí o podniku, zvyšování kvality a servisu pro zákazníky – dodržování certifikátů norem IFS, ISO, HACCP, snahu o co nejlepší odvedení práce a v ovlivňování, jakým směrem se zaměstnanci profesně ubírá – proč myslíte, že zvolili právě takto a souhlasíte s tím? Dokážete tam najít spojitost? Pětina dotázaných neuměla odpovědět, čím myslíte, že to bylo?

Dokáže podnik problémy předvídat nebo je řeší až ve chvíli, kdy nastanou? Už se vám stalo, že by vedení něco zanedbalo a vy jste pak museli zachraňovat situaci? O co šlo? Stává se to často? 83 procent si myslí, že podnik dokáže problémy předvídat. Co si o tom myslíte?

Jak moc se podle vás vedení zaměřuje na zisk? Myslíte, že je to hlavní ukazatel úspěchu podniku nebo existují i další (např. vzdělávání zaměstnanců, vytváření dobrých vztahů se zákazníky, snaha o získání maximálního užitku ze schopností zaměstnanců, zavádění informačních technologií atd.)?

Myslíte si, že má podnik dobré vztahy se zákazníky? Jak se to projevuje? Můžou zákazníci ovlivňovat, co bude podnik vyrábět nebo si nechat udělat výrobky na míru? Do čeho můžou zasahovat? Co dělá podnik pro to, aby ty dobré vztahy měl (záruka, doprava)?

Znáte konkurenční podniky Moravskoslezských cukrovarů a.s.? Jmenujte je. Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Sleduje je vedení, diskutuje se nad nimi, učíte se z chyb i z úspěchů konkurence? Cítíte se ohroženi konkurencí?

Jak byste podnik charakterizovali? Je spíše tradiční, konzervativní s přístupem „takhle jsme to dělali vždycky“ nebo se spíše neustále proměňuje a prochází nějakým řízeným vývojem? Vysvětlete mi, proč jste se takto rozhodli.

Dokázali byste svou práci rozdělit na menší části? Dají se tyto části změřit a zlepšit?

Usilujete o to nebo už se ztrátových časů lépe zbavit nejde? Záleží vám na tom?

Absolvovali jste v posledních dvou letech nějaké školení? Co jste se naučili? Byla to nařízená školení nebo šla iniciativa z vaší vůle? Jak probíhá vzdělávání v organizaci? Cítíte se k němu motivováni? Nabízí to přímo firma nebo se jedná o externí službu? Proč myslíte, že 33 procent lidí o takových možnostech nic neví? Pokud jste školení neabsolvovali, jak se sami vzděláváte?

Pokud jste školení absolvovali, upotřebili jste poznatky v něm získané v praxi? Co dnes zvládáte lépe? Víte o tom, že výsledky školení pak někdo zhodnocuje? Proč myslíte, že o těchto záležitostech 33 procent pracovníků neví?

Jsou nějaké informace o dění v podniku nebo o vaší práci, které byste rádi znali a neznáte je? Které to jsou? Myslíte, že byste pak byli schopni vykonávat vaši práci ještě lépe?

Pracujete v týmu? Když váš tým dostane nějaký jiný úkol, než na který je zvyklý, zvládá se s tím rychle popasovat nebo se přizpůsobuje déle? V čem konkrétně bývají problémy? Pokud v týmu nepracujete, jste tak spokojeni?

Jaká je atmosféra ve vašem týmu? Jaké problémy nejčastěji řešíte? Na co si naopak nemůžete stěžovat? Znáte se dobře i s ostatními kolegy, chápete se navzájem, směřujete za společným cílem?

Jak probíhá rozhodování v týmu? Už jste někdy šli za vedením s tím, že navrhujete lepší postup při vzdělávání, ve výrobních postupech nebo něčem podobném? Jak to dopadlo? Máte strach ze svých vedoucích? Cítíte se nepříjemně, jestliže musíte za vedením chodit se špatnými zprávami? Nebo to naopak děláte proto, že víte, že to podniku pomůže předcházet krizím? Proč myslíte, že 33 procent pracovníků neví, že je něco takového možné?

Jak byste charakterizovali svého vedoucího týmu? Troufnete si jej hodnotit? Co dělá

dobře a co špatně? Inspiruje vás? Umí vést za společným cílem? Má neformální autoritu? Hodnotí spravedlivě? Dává prostor k diskuzi? Nechá každého, ať se vyjádří? Myslíte si, že by se někdo pod jeho vedením mohl cítit utlačován?

Předepisuje vám podnik nějaká pravidla, podle kterých byste se měli chovat? Jaká to jsou? Má podnik nějaké vnější znaky, kterými se odlišuje (Například firemní barvy, logo, žargon, znaky chování, dokumentace, způsob komunikace atd.)?

Doporučil byste Moravskoslezské cukrovary svým známým, aby v ní pracovali? Jste hrdí na to, že pracujete v Moravskoslezských cukrovarech a.s.? Pokud ano, na co jste pyšní? Pokud ne, proč tomu tak není a jak byste si představovali ideální situaci? Souvisí s tou hrdostí radost z toho, že nějakou práci vůbec máte? Byli byste stejně hrdí i jinde?

Mají na vašem osobním a odborném růstu nějaký vliv personalisté? Mají hlavní vliv nebo spíše jen okrajový a vzděláváte se především z vlastní vůle? Tlačí vás do něčeho, co vám není příjemné? Jak se to projevuje, co pro vás dělají?

Před sebou vidíte personální činnosti tak, jak je charakterizoval Koubek. Které považujete za klíčové a které nikoliv? Hodnoťte známkou 1 až 5 jako ve škole. Pozn.: V práci došlo z důvodu snahy o nepřekročení limitu slov ke zkrácení následujících charakteristik. Ty byly během výzkumu respondentům vysvětleny.

1. Vytváření a analýza pracovních míst	1-2-3-4-5
2. Personální plánování	1-2-3-4-5
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	1-2-3-4-5
4. Hodnocení pracovního výkonu pracovníků	1-2-3-4-5
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	1-2-3-4-5
6. Odměňování	1-2-3-4-5
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	1-2-3-4-5
8. Pracovní vztahy	1-2-3-4-5
9. Péče o pracovníky	1-2-3-4-5
10. Personální informační systém	1-2-3-4-5

Jak se personální činnosti projevují na úspěchu podniku ? Bude se podle vás důležitost personalistiky v budoucnu měnit? Jak bude podle vás vypadat personalistika v budoucnosti? Jak by měla vypadat ideální spolupráce vás a personalistů?

Stat'

Charakteristiky personalisty v učící se společnosti

Bc. Jan Trávníček

Úvod

Svět, jaký jsme znali v minulosti, se dnes mění doslova před našima očima. Vliv průmyslového rozvoje, pokročilých technologií, globalizace, nástupu počítačů, informačních technologií, internetu a celé řady dalších faktorů zanechal na naší civilizaci nerasmazitelnou stopu. Dřívější základní hodnoty jako práce, půda a kapitál, dnes pozbývají hodnoty a na jejich místo se derou informace. Informační věk s sebou přinesl celou řadu změn a proměnil dřívější svět na místo, kde bez hodnotných informací neuspějete. Podniky se musely a stále ještě musejí s novou situací vyrovnávat a přizpůsobovat se jí, jinak je poučenější konkurence doslova převálcuje. Informací je v současné době ale tolik, že se v nich lidé ztrácejí a mnohdy už nejsou schopni rozlišit, která informace je pro ně užitečná a která nikoliv. Zde tak nastupují specializovaní pracovníci, kteří podniku pomáhají informace získávat, třídít je a využít ve svůj prospěch. Z obrovského množství informací tak vytvářejí konkrétní a přesně zacílené znalosti, které předávají podniku a ten z nich vytváří své know-how. Jsou to tedy právě znalosti, které dnes rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti podniku. Nositeli znalostí jsou zpravidla lidé. Podnik, který se znalostmi dokáže efektivně pracovat je tedy podnikem, který umí pracovat s lidmi a který dokáže jejich znalosti využívat ve svůj prospěch. Takový podnik bývá v literatuře popsán jako učící se společnost, popřípadě jako učící se organizace.

Pracovníci, kteří se v podniku zabývají přetvářením dat na informace a následně na konkrétní znalosti, bývají označováni různě – znalostní pracovník, informační specialista, odborník na práci s informačními technologiemi, méně lichotivě jako „roznašec drbů“ nebo v neposlední řadě také jako personalista. Mnohdy je to totiž právě personalista, kdo sbírá na internetu, v knihovnách, v databázových střediscích ale i přímo v podniku různé fragmenty, útržky informací a rozdrobené poznatky, které pak v rámci své profese dává dohromady a na základě znalostí v nich obsažených vytváří závěry, které pak prezentuje svým nadřízeným coby návrhy ke zlepšení fungování podniku.

Autor této práce se již během svého bakalářského studia na Vysoké škole Báňské – Technické univerzitě Ostrava zabýval pojmy jako „informační věk“, „učící se společnost“ nebo „personální pracovník“ a na jejich základě pak zpracoval bakalářskou práci na téma „Personalistika v informační společnosti“. Svou diplomovou prací by tak rád navázal na již zpracovaný materiál a především aplikoval teoretické poznatky z literatury na konkrétní podnik a vyzkoumal, zda tento konkrétní podnik může být považován za učící se společnost či nikoliv. Dále by rád charakterizoval obraz personalistů a důležitosti jednotlivých personálních činností v současné společnosti a pokusil se na základě předpokládané podoby podniků v budoucnosti, jak je literatura definuje, nastínit, jak se tato role a důležitost personálních činností budou dále měnit, pokud se tedy vůbec měnit budou.

Použité zdroje informací budou uvedeny v bibliografii a jako metody zkoumání budou využity osobní polostrukturované rozhovory s lidmi, kterých se tato oblast týká a také zpracované dotazníky. Na základě teoretické části práce a závěrů z ní vyplývajících budou stanoveny konkrétní dílčí výzkumné otázky a z nich vyplývající indikátory, které bude potřeba vyzkoumat a zjistit odpovědi nejen na dílčí výzkumné otázky, ale také na zastřešující, hlavní výzkumnou otázku, tedy „ *které faktory brání a které napomáhají tomu, aby byly Moravskoslezské cukrovary a.s. učiteli se společností.*“

Informace získané z výzkumu nám tak pomohou nejen lépe porozumět dané problematice, ale především pak umožnit zodpovědným pracovníkům zkoumaného podniku zamyslet se nad závěry z výzkumu vyplývajících a použít je coby argument při svém příštím rozhodování o dalším směřování podniku. V neposlední řadě budou tyto informace užitečné i pro autora této práce, neboť oboru personalistiky by se rád věnoval i v budoucnosti v rámci svého povolání a už v tuto chvíli, při kompletování závěrečné práce je jasné, že „Štěstí přeje připraveným.“

1. Teoretická východiska

Informační společnost

V současné době se podle Vymětala (2010) nacházíme ve společnosti informační, jejíž další vývojové fáze se dnes označují jako společnost znalostní, společnost celoživotního učení apod. Zatímco průmyslovou společnost charakterizovaly stroje, nové technologie, zavedení páry do průmyslového využití, infrastruktura dopravy a energetických sítí, základními prvky informační společnosti je existence globálních informací a výrazné ovlivňování hrubého domácího produktu (HDP) právě výměnou, vyhodnocováním a především praktickým využíváním informací. Průmyslovou revoluci střídá revoluce informační, v níž mají informace podobnou úlohu, jakou měla v předchozí průmyslové etapě práce, půda, kapitál nebo například energie. Nezanedbatelnou roli bude podle něj hrát osvojování si nových znalostí jako výsledek analyticko-syntetického vyhodnocování informací a díky praktickému využívání vědomostí také osvojování si nových zkušeností. Je tedy zřejmé, že další fázi vývoje informační společnosti můžeme charakterizovat jako společnost znalostní nebo chcete-li společnost celoživotního učení. Nejcennějším platidlem zde budou znalosti. Konečným cílem nové společnosti bude podle Vymětala (2010) všeobecné zlepšení kvality života, zvýšení efektivnosti společenských i hospodářských organizací a posílení vzájemné soudržnosti lidí i celých národů.

Znalostní společnost

V následující vývojové fázi společnosti, která se dnes obvykle nazývá společností znalostní, dochází k posunu od tradiční hegemonie producentů k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele (Vymětal, 2010). Sociologové dokonce hovoří o společnosti tažené znalostmi. Nejdůležitější formou kapitálu organizace se v tomto prostředí stávají znalosti. Ostatní formy kapitálu, tedy peníze, půda, technologie – jsou na něm zásadně, ba až kriticky závislé a budou stále více znalostnímu kapitálu podřízeny. V organizaci znalostní společnosti je znalost organizace její klíčová schopnost a tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále obnovovat, zlepšovat a řídit. V moderní organizaci se také posouvá klasické řízení od rigidních pravidel, příkazování a přímé kontroly

k vysvětlování a obhajobě hlavních podnikatelských myšlenek a záměrů. Tím je podporována autonomie, decentralizace, samořízení, samokontrola a etika v manažerské práci.

Znalostní management je podle Vymětala (2005) třetí vývojovou fází informačního procesu, jež navazuje na řízení informací. Jedná se o systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí a názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování. Z hlediska podnikatelských aktivit organizace, její strategie a perspektivy ve variabilním konkurenčním prostředí globalizované společnosti je základním faktorem skutečnost, že budování úspěšné, vysoce výkonné organizace bude založeno na schopnosti sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí efektivněji a rychleji než konkurence. Znalosti však zatím vlastní pouze člověk. Řízení znalostí tedy bude spočívat především v optimalizaci řízení lidí, kteří znalosti vlastní. Jestliže v prvních dvou fázích informačního procesu sehrávaly dominantní roli informační a komunikační technologie, pak v nastávající fázi řízení znalostí tuto úlohu převezmou takové obory, jako jsou personalistika, psychologie, sociologie, komunikace apod. Přejít do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka – specialistu, jako nový typ osobnosti v organizaci vedle vůdce a manažera. V organizaci se musí vytvořit takové podmínky, aby tento specialista mohl a chtěl maximálně využít svých znalostí a schopností ve prospěch své organizace rozhodováním na základě souvislostí (znalostí), nikoliv pouhých informací.

Učící se společnost

Učící se společnost je definována mnoha odborníky rozdílně. Její definice je možné nalézt v teoretické části práce. Při zpracovávání teoretické části jsem si ale uvědomil, že je potřeba si jeden z mnoha modelů zvolit a podle něj pak sestavit výzkum. Zvolil jsem si model od Trunečka (2003), neboť mi připadal nejkomplexnější a nejsrozumitelnější. Podle Trunečka pak je možno dále specifikovat šest principů fungování učící se společnosti zaměřených na oblasti, jakými jsou strategie a výkonnost podniku, podnik řízený zákazníkem, procesní orientace systému podnikového řízení, intelektuální kapitál podniku, týmově organizovaný podnik a také firemní identita, image organizace a podniková kultura. Tento velmi zjednodušený výpis však není zcela vypovídající, a protože stať má omezený rozsah, nemohu zde zmíněné oblasti plně rozebrat, a proto v tomto místě odkazuji čtenáře na kapitolu 3.1, kde se s těmito oblastmi blíže seznámí. Z definic těchto oblastí pak vyplývají indikátory a také hlavní výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky číslo 1 až 7, které se dále probírají v následujících kapitolách.

Charakteristika personalisty

Tato kapitola slouží jako zdroj informací pro sedmou zkoumanou oblast v metodologické části a to oblast personalistiky. Po jejím zpracování z ní vyloučí dílčí výzkumná otázka číslo 8. Personalista podle Vymětala (2008) už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. Nový způsob fungování organizací si vyžádá zcela nové zaměření personálních útvarů. To proto, že kapitál ve znalostní společnosti bude proudit především do těch zemí a organizací, které budou umět veškeré zdroje inteligentně a efektivně využívat a přidávat k nim hodnotu. Klíčovým faktorem se stanou

spolupracovníci - lidské zdroje. Dosavadní jistota zaměstnání za věrnost a poslušnost se změnila na zaměstnanost pracovníka za individuální odpovědnost, špičkový výkon a trvalé učení se. Pracovníci se stále více budou ztotožňovat se svou profesí než se svým momentálním zaměstnavatelem, poklesne význam loajality k organizaci. Ve společnosti už nyní začíná docházet k tomu, že špičkoví pracovníci jsou svými vlastními zaměstnavateli a dále si budou zodpovídat si za svou profesní kariéru, za zvyšování a rozšiřování své kvalifikace a za vyhledávání organizace, ve které najdou dočasně své optimální, resp. maximální uplatnění. Tradiční pojetí personalistiky se z pojmů jak "omezení", "poslušnost", "kontrola" a "smlouva" na nové pojmy jako například "náročnost", "podpora", "důvěra" či "sebekázeň".

Podle Koubka (2001) musí mít moderní personalista nejen důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale měl by mít erudici i v oblasti organizačního řízení, které by uměl provázat do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by mít orientaci i v oblasti vnějších faktorů, a to zejména v populačním vývoji, legislativě, sociálním vývoji, informacích o trhu práce apod. Měl by mít znalosti i o technické stránce organizace a rovněž by měl ovládat umění jednat s lidmi. Samozřejmostí by měla být schopnost učit se a rozvíjet své organizační schopnosti. Měl by být především zaujatý svou prací a flexibilní pro životní situace. Neměla by mu chybět důslednost v prosazování moderního řízení lidských zdrojů a schopnosti realizovat změny. Formulací z učebnic, jak lze definovat správného personalistu, existuje ale celá řada, proto pro detailnější rozbor doporučuji nahlédnutí do kapitoly 4.4.

2. Metodika výzkumu

Poznávacím cílem výzkumu je najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku (HVO), která zní: „*Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností?*“ Abychom mohli odpovědět na HVO, je třeba si stanovit dílčí výzkumné otázky (DVO), jež vyplynuly z teoretických zjištění obsažených v předešlých kapitolách:

1. *Do jaké míry je firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?*
2. *Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?*
3. *Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o konkurenci?*
4. *Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?*
5. *Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?*
6. *Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?*
7. *Vykazuje podnik společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?*
8. *Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společnosti?*

Symbolickým cílem je upozornit prostřednictvím teoretické části práce na zvyšující se význam dalšího vzdělávání pracovníků v organizacích a informovat personalisty i management zkoumaného podniku o tom, zda a nakolik spadá firma Moravskoslezské cukrovary a.s. do konceptu učící se společnosti, který ve světě nabývá

na významu a jaké z toho plynou závěry, tzn. jaké jsou její silné a slabé stránky. Existuje totiž ještě stále mnoho organizací, které, zpravidla vinou zastaralé myslícího managementu, fungují na základě pravidel a předpokladů vytvořených v minulosti a nereagují na současnou situaci, protože si možná ani neuvědomují, že svět mimo jejich vlastní organizaci se změnil a dále smění nebo také před změnami úmyslně „zavírají oči“ a ignorují je, protože je to pro ně pohodlnější. Díky dynamicky se rozvíjejícím konkurenčním společnostem ale existuje reálné riziko, že by na svůj zkosnatělý přístup mohli doplatit.

Aplikačním cílem je na základě zjištěných poznatků posoudit, zda je ve zkoumaném podniku nutné zavést nějaké změny, jaké změny by to měly být a tento návrh na změny poté spolu s výsledky své práce přednést příslušným osobám v Moravskoslezských cukrovarech a.s. Zda tento návrh zkoumaná organizace zváží a zařídí se podle něj, už závisí na rozhodnutí jejich zodpovědných pracovníků, neboť tato práce nemá ambice organizaci změnit tzv. „za každou cenu“, má pouze analyzovat situaci a na jejím základě pak případně podat návrh, podle kterého by se vedení Moravskoslezských cukrovarů a.s. mohlo zařídit, pokud tak uzná za vhodné.

Při počtu přibližně tří set potenciálních respondentů ve zkoumané organizaci byla jako metoda výzkumu stanovena kvantitativní metoda, tedy dotazník. Ten byl sestaven na základě operacionalizace, díky které z teoretické části diplomové práce vyplynulo sedm oblastí s příslušnými indikátory, z nichž byly sestaveny přesně zacílené otázky. Dotazník a informace z něj získané měly za cíl tvořit jádro celého výzkumu. Ukázalo se však, že dotazník kompletně vyplnil jen nepatrný zlomek z potenciálních respondentů a jeho výsledky se tak staly irelevantními. V práci má proto jen pomocnou, doplňující funkci. Během několika málo dní tak musely být okamžitě stanoveny i ihned aplikovány nové metody, které by informace rozšířily a výzkum učinily relevantnějším. Metody zkoumání se tak rozšířily o polostrukturovaný rozhovor. Detaily popisující obě metody je možné najít v metodologické a výzkumné části práce a jejich vzor pak mezi přílohami.

3. Výzkumná zjištění

Výzkum měl odhalit odpovědi na hlavní a vedlejší výzkumné otázky a poznatky v něm získané jsou následující.

DVO1: Do jaké míry je firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?

Tato otázka shrnuje následujících šest dílčích výzkumných otázek a na základě shrnutí zjištění z jejich interpretací, jež jsou rozepsány dále, je možno usoudit, že v oblastech strategie a výkonnosti podniku, podniku řízeného zákazníkem, intelektuálního kapitálu podniku, týmově organizovaném podniku i firemní identitě, imagi organizace a podnikové kultuře naplňují Moravskoslezské cukrovary a.s. představy o učící se společnosti, jak ji charakterizoval Truneček (2003). Tato představa neplatí pouze v jedné zkoumané oblasti a to ve třetí oblasti, tedy procesní orientaci systému podnikového řízení, kde bylo zjištěno, že podnik je spíše konzervativně zaměřen a nepřijímá změny a že práce, která v něm vzniká se zpravidla nedá rozdělit na menší, změřitelné procesy. V tomto ohledu tedy zkoumaný podnik dané koncepci nevyhovuje. S vědomím veškerých nepřesností, které jsou stanoveny v kapitole o omezeních

výzkumu však lze za daných podmínek stanovit závěr, že Moravskoslezské cukrovarny a.s. v pěti ze šesti zkoumaných oblastí naplňují příslušnou koncepci a tedy jsou učící se společností.

DVO2: Jak má podnik formulovanou strategii a jaká je její souvislost s výkonností podniku?

Téměř všichni respondenti se shodují na tom, že podnik svou strategii potřebuje, má ji dobře formulovanou a ta souvisí s jejich prací. Nejvíce se podle nich projevuje v dodržování celé řady certifikátů kvality, díky kterým má podnik na trhu konkurenční výhodu a je tedy výkonnější. Respondenti se také shodují v tom, že podnik je z větší části předvídatelný a učení se je v něm provázáno s ekonomickou stránkou podniku, což mu opět přidává na výkonnosti. V základě DVO2 tedy podnik naplňuje koncepci učící se společnosti.

DVO3: Jaký vliv mají na podnik jeho zákazníci a jak jsou jeho zaměstnanci informováni o konkurenci?

Respondenti se shodují v tom, že podnik má dobré jméno, se svými dodavateli a odběrateli má nadstandardní vztahy a že jsou to právě zákazníci, kdo z velké části formuje konečnou podobu výrobku. Taktéž se v lehce převažující většině shodují v tom, že mají informace o konkurenčních podnicích, byť jejich hloubkové znalosti o nich jsou proměnlivé. I v tomto případě tak platí, že zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti.

DVO4: Dá se práce v podniku dělit na menší části, které lze efektivně zlepšovat?

Pracovníci se shodují na tom, že zkoumaný podnik je spíše konzervativního charakteru a změnám se snaží bránit nebo je alespoň zmírnit. Na základě dotazníku i informací, které při rozhovoru poskytl Mgr. Vít se sice dá vyhodnotit, že většina práce, která v podniku, převážně tedy v jeho výrobní části, vzniká, se dá rozdělit na menší procesy, ale díky způsobu výroby, který závisí spíše na strojích, než na lidské práci, je její další zefektivňování a zkracování ztrátových časů takřka nemožné. Pro nás je však určující, jak svou práci vnímají respondenti dotazovaní v rozhovorech a ti se shodují v tom, že jejich práce se na menší, a tudíž změřitelné a zefektivnitelné procesy rozdělit nedá. Z tohoto důvodu je odpověď na DVO4 záporná a platí, že v této oblasti zkoumaný podnik do konceptu učící se společnosti nespadá.

DVO5: Jak podnik pracuje se znalostmi svých zaměstnanců?

Na základě rozhovorů vyplývá, že podnik se velmi snaží pracovat se znalostmi svých zaměstnanců, do jejich odborného rozvoje investuje velké prostředky a pokud zaměstnanci mají zájem se dále vzdělávat, obvykle je jim vyhověno. Podnik také zpětně sesbírává informace od zaměstnanců, kteří na školeních byli a zjišťuje, zda jim jejich absolvování bylo přínosem. Sami zaměstnanci se shodují v tom, že ano a že načerpané poznatky hned využili ve své práci. Respondenti dále uvádí, že v současné době cítí, že mají všechny informace, které pro svou práci potřebují, ale dále se i přes aktuální problém s časovými možnostmi, určitě vzdělávat chtějí. Z této oblasti tak jednoznačně vyplývá, že zkoumaný podnik do konceptu učící se organizace patří.

DVO6: Jak v podniku funguje spolupráce v týmu?

Z rozhovorů vplynuly takřka totožné informace a tak pro zkoumaný podnik platí, že

respondenti pracují v týmu, který je efektivní, flexibilní, panuje v něm dobrá atmosféra a všichni se snaží „táhnout za jeden provaz“. Se svým týmovým vedoucím nemají respondenti problém, mají z něj zdravý respekt, nebojí se mu navrhnout různá vylepšení, ani za ním chodit se špatnými zprávami. Pokud nastane problém, snaží se na něj zainteresovaní co nejdříve upozornit a rychle jej vyřešit. Tato tvrzení podporuje i dotazník, ve kterém se čtyři pětiny respondentů shodli na závěrech, které vyplynuly i z rozhovorů. Můžeme tak soudit, že v této oblasti zkoumaný podnik do konceptu učící se společnosti spadá.

DVO7: Vykazuje podnik společné znaky chování, dokumentace, způsobu komunikace?

Respondenti se v rozhovorech shodují v tom, že podnik vykazuje společné znaky chování, dokumentace i způsobu komunikace, neboť v podniku existují pravidla a nařízení, která takovéto sjednocení vyžadují. Zároveň ale dodávají, že se nejedná o nijak drastická nebo příliš přísná opatření, která by je nějak omezovala, spíše jde hlavně o to, aby podnik v případě nečekaných událostí věděl, jak postupovat. Na těchto závěrech se shodují i aktéři, kteří vyplňovali dotazník. Pracovníci, kteří odpovídali v interview, se taktéž shodují na tom, že podniková kultura je silná, že se ztotožňují s podnikem, jsou na něj hrdí a jsou rádi, že v něm mohou pracovat. Přiznávají však, že toto nadšení pro práci nemusí nutně vycházet z povahy podniku, jako spíš z nich samých. To na závěru však nic nemění a proto i v této oblasti platí, že zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti.

DVO8: Jaký je obraz personalistů a personálních činností v Moravskoslezských cukrovarech a.s. očima jejich pracovníků ve vztahu ke koncepci učící se společnosti?

Pracovníci Moravskoslezských cukrovarů a.s. se nedomnívají, že by personalistika měla v podniku větší důležitost, než jiná oddělení. Se současnou situací jsou převážně spokojeni, uvádějí jen několik faktorů, které by se daly zlepšit, přičemž dominujícím doporučením je intenzivnější komunikace mezi personálním oddělením a jimi samotnými. Za klíčové personální činnosti uvádějí získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o pracovníky a pracovní vztahy, jejichž smyslem by měla být snaha o větší týmovost v podniku. V budoucnu se podle nich práce personalistů nijak dramaticky měnit nebude, jen se bude jejich role v podniku přizpůsobovat vlastnostem daného pracoviště.

HVO: Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností?

Na základě závěrů, které vyplývají z interpretací odpovědí na DVO1 až DVO 7 lze s ohledem na omezení výzkumu, která jsou popsána v příslušné kapitole, stanovit závěr.

Faktory, které brání tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností tedy vyplývají z DVO4, ve které se zpovídání pracovníci shodují na tom, že zkoumaný podnik je spíše konzervativního charakteru a změnám se snaží bránit nebo je alespoň zmírnit. Na základě dotazníku i informací, které při rozhovoru poskytl Mgr. Vít se sice dá předpokládat, že většina práce, která v podniku, převážně tedy v jeho výrobní části, vzniká, se dá rozdělit na menší procesy, ale díky specifickému způsobu výroby, který závisí spíše na strojích, než na lidské práci, je její další zefektivňování a zkracování ztrátových časů bez znehodnocení kvality výsledného výrobku takřka nemožné. V tomto výzkumu jsou ale určující výpovědi pocházející

z polostrukturovaných rozhovorů, a všichni pracovníci z controllingu, IT i personálního oddělení, kteří se jich zúčastnili, svou vlastní práci vyhodnotili jako činnost, která se na menší, a tudíž změřitelné a zefektivnitelné procesy rozdělit nedá. Tento závěr tak vychází z charakteristiky pracovních činností v oblasti controllingu, IT a personalistiky, což jsou činnosti s proměnlivými náplněmi práce a u kterých se dopředu zpravidla nedá naplánovat, jak dlouho bude daná činnost trvat a jak by případně bylo možné tuto dobu zkrátit. Z tohoto důvodu je odpověď na DVO4 záporná a platí, že oblast procesní orientace systému podnikového řízení brání zkoumanému podniku spadat do konceptu učící se společnosti.

Faktory, které napomáhají tomu, aby Moravskoslezské cukrovary a.s. byly učící se společností jsou tedy všechny zbývající zkoumané oblasti, to znamená oblast strategie a výkonnosti podniku, oblast podniku řízeného zákazníkem, oblast intelektuálního kapitálu podniku, oblast týmově organizovaného podniku a oblast firemní identity, image organizace a podnikové kultury. Jejich podrobnější charakteristika je vypsána v příslušných kapitolách, proto je zde z důvodu omezení počtu znaků v rozsahu práce už nebudeme znovu vypisovat. Za daných podmínek tak lze stanovit závěr, že Moravskoslezské cukrovary a.s. v pěti ze šesti zkoumaných oblastí naplňují příslušnou koncepci a tedy jsou učící se společností.

4. Závěr

V závěru práce bylo mým poznávacím cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a to „*Které faktory brání a které napomáhají tomu, aby byla firma Moravskoslezské cukrovary a.s. učící se společností?*“ Jak již bylo řečeno na předchozích stranách, na základě provedeného výzkumu, a to jak polostrukturovaných rozhovorů, tak dotazníkového šetření, které mi pomohly zodpovědět DVO1 až DVO7 vyplývá následující výsledek. V pěti ze šesti zkoumaných oblastí, tzn. v oblasti strategie a výkonnosti podniku, v oblasti podniku řízeného zákazníkem, v oblasti intelektuálního kapitálu podniku, v oblasti týmově organizovaného podniku a v oblasti firemní identity, image organizace a podnikové kultury, zkoumaný podnik spadá do konceptu učící se společnosti, jak ji charakterizoval Truneček (2003). Pokud bychom shrnuli všechny výpovědi, vyplynulo by nám, že se respondenti při svých výpovědích ve všech zkoumaných oblastech shodují přibližně z osmdesáti procent, což jen dokresluje jednoznačný závěr, že z povahy výzkumu Moravskoslezské cukrovary a.s. představy o učící se společnosti naplňují. Jedinou oblastí, která této představě nevyhovuje, je oblast třetí, tedy procesní orientace systému podnikového řízení. Konkrétní důvody a příčiny tohoto stavu jsou zpracovány ve výzkumné části práce, konkrétně v kapitole 6.6, respektive 6.11.

Co se týká DVO8, z výzkumu vyplynulo, že pracovníci Moravskoslezských cukrovarů a.s. se nedomnívají, že by personalistika měla v podniku větší důležitost, než jiná oddělení. Se současnou situací jsou převážně spokojeni, uvádějí jen několik faktorů, které by se daly zlepšit, přičemž dominujícím doporučením je intenzivnější komunikace mezi personálním oddělením a jimi samotnými. Za klíčové a pro personalistiku charakteristické činnosti uvádějí získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o pracovníky a také pracovní vztahy, jejichž smyslem by měla být snaha o větší týmovost v podniku. V budoucnu se podle nich práce personalistů nijak dramaticky měnit nebude, jen se bude jejich role v podniku

přizpůsobovat vlastnostem daného pracoviště. Na podrobnosti o tomto tématu odkazují čtenáře ke kapitole 6.10.

Symbolickým cílem práce bylo upozornit prostřednictvím teoretické části práce na zvyšující se význam dalšího vzdělávání pracovníků v organizacích a informovat personalisty i management zkoumaného podniku o tom, zda a nakolik spadá firma Moravskoslezské cukrovarny a.s. do konceptu učící se společnosti, který ve světě nabývá na významu a jaké z toho plynou závěry, tzn. jaké jsou její silné a slabé stránky. Práce jim v době odevzdání byla předložena a momentálně prochází analýzou jejich zjištění. Jak již bylo řečeno, Moravskoslezské cukrovarny a.s. byly vyhodnoceny jako učící se společnost a na základě tohoto zjištění a pro ni vyplývají následující zápory:

U konceptu učící se organizace, stejně jako u všech podobných teorií, které jsou aplikovány na konkrétní společnost, dochází k určité generalizaci a zkreslení jejích vlastností. Teorie ze své podstaty nerespektuje reálný podnik se svými sociálními a psychologickými charakteristikami a její nazírání na charakteristiky organizace není vždy stejnorodé. Například Sengemu bylo často vyčítáno, že jeho pojetí učící se společnosti je spíše myšlenkovou teorií, než pragmatickou metodou pro reálný podnik, že je příliš obecnou charakteristikou, která klouže po povrchu a není konkrétní a tudíž plně dosažitelná. To se ostatně projevovalo i při sestavování dotazníku a otázek pro rozhovory, neboť bylo obtížné stanovit takové otázky, které by přesně cílily na informaci, kterou potřebujeme.

Další problém vzniká vzhledem k tomu, že hlavním zdrojem učící se společnosti je lidský faktor. Dá se tedy očekávat, že kritická místa učící se společnosti budou vycházet ze samotných vlastností tohoto faktoru. Organizace pak narážejí na problémy vyplývající většinou z egoismu, ale i ze syndromu tzv. maloměst'áctví, který lze pozorovat i ve velkých městech a organizacích. Učící se společnost totiž není jen o školení managementu, ale o učení se a participaci všech jejích členů.

Mezi klady samotného zjištění, že Moravskoslezské cukrovarny a.s. jsou učící se společnosti, můžeme zařadit naplnění téměř jakéhokoli ze zkoumaných indikátorů, které jsou uvedeny ve výzkumné části práce a dále rozvedeny v teoretické části. Jedná se například o:

- provázanost vize a strategie se skutečnou prací, která v podniku vzniká,
- existenci ukazatelů, které míří do budoucnosti a předvídají tak problémy dříve, než nastanou,
- provázanosti učení se s ekonomickou stránkou podniku,
- zajištění dobrých vztahů se zákazníky,
- tvořivé uplatňování nabytých znalostí ve prospěch podniku,
- efektivní využívání potenciálu týmových uskupení v podniku,
- identifikování zaměstnanců s podnikovou kulturou a další.

Aplikačním cílem bylo na základě zjištěných poznatků posoudit, zda je ve zkoumaném podniku nutné zavést nějaké změny, jaké změny by to měly být a tento návrh na změny poté spolu s výsledky své práce přednést příslušným osobám

v Moravskoslezských cukrovarech a.s. V tomto ohledu došlo k zjištění, že zkoumaný podnik nemá žádné zásadní nedostatky, které by bylo potřeba ihned řešit. I v diskutované dílčí výzkumné otázce číslo 4, konkrétně zaměřené na konzervativnost podniku se totiž nabízí logické vysvětlení vyplývající z jeho podstaty. Cukrovarská výroba je specifické a co do výrobních postupů spíše neměnné odvětví s jasnými pravidly a tudíž v něm neustálé snahy o změny nemusely být žádoucí. Snažit se tak za každou cenu měnit a zkracovat výrobní časy by se snadno mohlo projevit na kvalitě výrobků. Ostatně dokud převažuje všeobecná spokojenost zaměstnanců i zákazníků a podnik se nepotýká ani s výkyvy ve fluktuaci zaměstnanců nebo v ziskové oblasti, nejsou třeba žádné zásadní intervence. Problémy a nesrovnalosti tak byly spíše dílčího rázu.

Například by bylo dobré se zaměřit na vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a to napříč organizační strukturou. Zaměstnanci si stěžovali na nízkou frekvenci komunikace s personálním útvarem, uváděli také nepříliš častá setkání se svými přímými nadřízenými, kteří pracují v Hrušovanech nad Jevišovkou a změny, které se snaží zavádět mateřská společnost AGRANA, ihned hodnotili jako negativní, neboť jim nebyly patřičně vysvětleny.

Také by bylo dobré se zamyslet nad tím, z jakého důvodu se většina rozeslaných dotazníků nevrátila zpět. Opravdu za to může jen všeobecná nechuť k jejich vyplňování? A čím je tato nechuť způsobena? Nenaučili se snad zaměstnanci už v minulosti, že vyplňování podobných dotazníků k žádnému zlepšení nepovede? A pokud zlepšení nastalo, zaregistrovali ho?

V obou případech uvedených výše se nabízí řešení, které spočívá ve významném komunikačním médiu, a tím médiem je firemní časopis. Ten by bylo promyšlenou propagací a přesným zacílením možné ještě více využít ke sdílení informací a to jak mezi podnikovými útvary navzájem, tak coby nositele zpětných vazeb, například právě v případě výsledků a závěrů výzkumů, které proběhly v podniku v minulosti. Jeho přínos může být, i coby vysvětlovacího prvku a spojovatelem mezi mateřskou společností a přidruženým podnikem a to nejen v případech, kdy se zavádí nějaké změny nebo nové projekty.

Další nesrovnalostí, která byla ve výzkumu zjištěna, byl fakt, že poptávka po školeních a dalším odborném vzdělání převyšuje nabídku. Zde bych tedy organizaci navrhl, ať své pracovníky nechá svá školení spolufinancovat, neboť je jejich absolvování výhodné nejen pro firmu, ale také pro ně samotné, neboť zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Řešení problému tak bude nejen efektivní, ale i férové.

Literatura ke stati:

[1] KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[2] TRUNEČEK, J., 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Profesional Publishing, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

[3] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M., 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : Lexis Nexis CZ., 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

[4] VYMĚTAL, J., 2010. *Informační zdroje v odborné literatuře*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 436s. ISBN 978-80-7357-520-5

[5] VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing., 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4