

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Markéta Teplá

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Sociologické aspekty pracovního procesu

Bc. Markéta Teplá

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta TEPLÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Sociologické aspekty pracovního procesu**

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

1. Stanovení cílů diplomové práce
2. Vymezení sociologie práce a řízení
3. Charakteristika společnosti VUZ, a. s.
4. Metody a postup budování teambuildingu
5. Určení role manažera v pracovním procesu
6. Spokojenost pracovníků v pracovním procesu
7. Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti VUZ a. s. na sociologii práce a řízení
8. Interpretace výsledků dotazníkového šetření
9. Formulování závěrů a doporučení

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BARTÁK, Jan.** Lidé a změny. Praha : Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Jan.** Psychologie a sociologie řízení. 3. dopl. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- FISHER, Roger.** Jak dosáhnout úspěchu : Zásady úspěšného vyjednávání. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3 .
- GREFF, Gunter.** 13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání : Jak dosáhnout souhlasu. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 162 s. ISBN 80-247-1312-8.
- LAMBERT, Tom E.** Jak účinně ovlivňovat druhé. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan.** Manažerská psychologie. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NOEL, M., TICHÝ, M.** The cycle of leadership. New York : Harper Collins Publisher Inc., 2004. 265 s. ISBN 0-06-662057-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela.** Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. přeprac. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří.** Jak řešit konflikty : 27 pravidel pro efektivní vyjednávání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 127 s. ISBN 80-247-1591-0.
- VYMĚTAL, Jan.** Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 19. 4. 2010

Markéta Teplá

## Poděkování

Dovoluji si poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Pavlovi Duspivovi, CSc. a PhDr. Janě Křišťálové za odborné vedení, rady a připomínky k problémům, jež se v průběhu vypracování diplomové práce vyskytly. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Soukupovi, vedoucímu zkoušek akciové společnosti VUZ, za přínosné konzultace a poskytnutí informací o jmenované společnosti.

## **ANOTACE**

*Práce je věnována sociologickým aspektům pracovního procesu. Vymezuje sociologii práce a řízení včetně metod budování teambuildingu. Téma je z praktického hlediska aplikováno na akciové společnosti Výzkumný ústav železniční. Hlavním předmětem je zde organizace, role manažerů a spokojenost pracovníků. Nalezení problémů a návrhů opatření pro nápravu jsou stěžejním.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*sociologické aspekty; teambuilding; komunikace; role manažerů; spokojenost pracovníků; dotazníkové šetření*

## **TITLE**

*Social aspects of procedure*

## **ANNOTATION**

*Thesis is devoted to social aspects of procedure. There are defined sociology of work and operating including methods building of teambuilding. The subject matter is applied on joint-stock company Railway research institute from practically angle. The main subject is organization, role of managers and satisfaction of employers. The most important is finding problems and proposals of acquisitions for reformations.*

## **KEYWORDS**

*social aspects; teambuilding; communication; role of managers; satisfaction of employers; examination of checklist*

## OBSAH

Úvod.....	11
1 Vymezení sociologie práce a řízení.....	12
1.1 Předmět a vývoj sociologie.....	12
1.2 Sociální jevy .....	14
1.3 Sociální systém.....	15
1.3.1 Sociální systém podniku.....	17
1.3.2 Formální a neformální struktura organizace.....	17
1.3.3 Podniková kultura.....	18
2 Metody a postup budování teambuildingu .....	22
2.1 Teambuilding, cesta k efektivní spolupráci.....	22
2.2 Metody budování teambuildingu.....	23
2.3 Základem úspěchu je komunikace.....	25
2.3.1 Komunikační styly.....	26
2.4 Vyjednávání jako hlavní součást teambuildingu .....	28
2.4.1 Typy vyjednávání .....	29
3 Určení role manažera v pracovním procesu .....	31
3.1 Role manažera v pracovním procesu .....	32
3.2 Práce vedoucího s pracovní skupinou .....	34
3.2.1 Konflikt jako proces .....	35
3.3 Styl řízení a prosazování autority manažera.....	38
4 Spokojenost pracovníků v pracovním procesu.....	41
4.1 Odměňování pracovníků.....	41
4.1.1 Vnější faktory .....	42
4.1.2 Vnitřní faktory podniku .....	43
4.1.3 Vztah odměňování a hodnocení .....	44
4.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	45
4.2.1 Plánované vzdělávání v podniku .....	46
4.2.2 Účastníci procesu vzdělávání .....	48
4.3 Zaměstnanecké vztahy.....	48
4.3.1 Kooperace zaměstnanců .....	49
4.3.2 Ochrana zaměstnanců .....	50
4.3.3 Poradenství a podpora .....	50
4.3.4 Pracovní kázeň, stížnosti a konflikty.....	51
5 Charakteristika společnosti VUZ, a. s. ....	53
5.1 Členství v organizacích .....	55
5.2 Mezinárodní projekty .....	56
5.3 Organizace VUZ.....	57
5.3.1 Zkušební laboratoř VUZ.....	60
5.3.2 Komunikace VUZ .....	61
5.3.3 Systém managementu .....	61
5.3.4 Dokumentace společnosti.....	62
5.4 Charakteristika vybraných manažerů Zkušebního centra Velim.....	64
5.4.1 Určení rolí managerů ZC.....	65



5.4.2	Styly vedení managerů ZC .....	65
5.4.3	Pracovní porady společnosti VUZ.....	66
5.4.4	Styly řízení managerů ZC.....	67
5.5	Odměňování, vzdělávání a zaměstnanecké vztahy VUZ .....	68
5.5.1	Odměňování pracovníků VUZ .....	68
5.5.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků VUZ.....	70
5.5.3	Přístup VUZ k teambuildingu .....	72
6	Současné problémy společnosti VUZ, a. s. ....	74
6.1	Problematická reorganizace.....	74
6.2	Projevy špatného rozdělení kompetencí.....	76
6.3	Další nedostatky projevující se v různých oblastech VUZ .....	76
7	Výsledky výzkumu .....	78
7.1	Obecná část.....	78
7.1.1	Dosažený stupeň vzdělání .....	78
7.1.2	Práce ve studovaném oboru.....	79
7.1.3	Vzdálenost do zaměstnání .....	79
7.2	Oblast teambuildingu.....	80
7.2.1	Efektivní týmová komunikace.....	80
7.2.2	Pracovní porady .....	81
7.2.3	Metoda teambuildingu .....	83
7.2.4	Styl vedení vedoucího pracovníka a jeho přístup k řešení konfliktů.....	84
7.3	Oblast spokojenosti .....	85
7.3.1	Odměňování zaměstnanců.....	85
7.3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	87
7.3.3	Zaměstnanecké vztahy.....	89
7.4	Oblast motivace a potřeb zaměstnanců .....	90
7.5	Závěr k vyhodnocení výzkumu .....	100
8	Závěr.....	103
	Použitá literatura.....	104

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klady a nedostatky silné podnikové kultury .....	19
Tabulka 2 Dovednosti a indikátory osobnostní kvality .....	31
Tabulka 3 Styly vedení .....	33
Tabulka 4 Příčiny konfliktů .....	37
Tabulka 5 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti spravedlivého odměňování ...	42
Tabulka 6 Doporučení pro zaměstnance a zaměstnavatele .....	46
Tabulka 7 Znaký příznivého sociálního klima .....	52
Tabulka 8 Jednotlivé sekce a realizované zkoušky .....	54
Tabulka 9 Charakteristika ŽZO .....	60
Tabulka 10 Pravomoci managerů ZC .....	64
Tabulka 11 Dovednosti managerů ZC .....	65
Tabulka 12 Problémy VUZ .....	96

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Kritéria komunikačních stylů .....	27
Obrázek 2 Vývoj konfliktu .....	35
Obrázek 3 Způsobilost a odměňování .....	44
Obrázek 4 Organizační schéma VUZ .....	58
Obrázek 5 Železniční zkušební okruh v Cerhenicích .....	59
Obrázek 6 Dokumentace na jednotlivých úrovních .....	62
Obrázek 8 Vedení Dynamického zkušebního stavu .....	74

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Stupeň vzdělání .....	79
Graf 2 Práce ve studovaném oboru.....	79
Graf 3 Vzdálenost do zaměstnání .....	80
Graf 4 Efektivní týmová komunikace .....	81
Graf 5 Komunikace s nadřízeným pracovníkem .....	81
Graf 6 Pracovní porady.....	82
Graf 7 Situační informativní schůzka.....	82
Graf 8 Příležitosti k projevům názorů a myšlenek .....	83
Graf 9 Stmelení kolektivu .....	84
Graf 10 Demokratický styl vedení.....	84
Graf 11 Přístup nadřízeného ke konfliktům .....	85
Graf 12 Spravedlivé odměňování .....	86
Graf 13 Očekávání zaměstnanců .....	86
Graf 14, 15 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (vlevo DZS, vpravo OS) .....	88
Graf 16 Absolvovaná školení .....	88
Graf 17 Dovednosti a indikátory osobnostní kvality manažera .....	89
Graf 18 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	90
Graf 19 Přetížení v zaměstnání.....	91
Graf 20 Negativní ovlivnění osobního života.....	91
Graf 21 Práce ve volném čase .....	91
Graf 22 Pracovní kolektiv.....	92
Graf 23, 24 Sociální klima (vlevo DZS, vpravo OS) .....	93
Graf 25 Spokojenost s pracovním vybavením.....	93
Graf 26 Odměny nehmotného neformálního charakteru .....	94
Graf 27 Dlouhodobé pracovní záměry .....	95
Graf 28 Přednosti podniku.....	96

## SEZNAM ZKRATEK

AAAO	Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací
ACRI	Asociace podniků českého železničního průmyslu
AO	Autorizovaná osoba
AVO	Asociace výzkumných organizací
CER	Společenství evropských železnic a společností působících v infrastruktuře
ČIA	Český institut pro akreditaci, o. p. s.
ČR	Česká republika
ČSD	Československé dráhy
ČSN	České statistické normy
DZS	Dynamický zkušební stav
EBA	Eisenbahn-Bundesamt
EO	Ekonomické oddělení
EU	Evropská unie
EURONEX	European Rail Research Network of Excellence
EUROPAC	European optimised pantograph catenary interface
FELICITAS	Integrovaný projekt
GROW	Kaučovací metoda (grow = růst)
GŘ	Generální ředitel
KAO	Kancelář autorizované osoby
KGŘ	Kancelář generálního ředitele
OMO	Oddělení marketingu a obchodu
OS	Oddělení správy
OSŽD	Mezinárodní organizace pro spolupráci železnic
SCOV	Sdružení certifikačních orgánů pro certifikaci výrobků
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
UIC	Mezinárodní železniční unie
VÚKV	Výzkumný ústav kolejových vozidel
VUZ	Výzkumný ústav železniční, a. s.
VZL	Vedoucí zkušební laboratoře
WIDEM	Wheelset Integrated Design and Effective Maintenance
ZC	Zkušební centrum Velim
ZL	Zkušební laboratoř
ŽZO	Železniční zkušební okruh

# Úvod

Předmětem diplomové práce jsou sociologické aspekty pracovního procesu.

Důvod výběru tohoto tématu je skutečnost, že tyto aspekty nabývají v současné době stále většího významu a nejsou v pozadí za ekonomickými aspekty, jak tomu bylo v minulosti.

Sociologie se uplatňuje ve větší míře v různých oblastech společenského i ekonomického života, a proto je téma z hlediska současného dění přínosné.

Hlavním cílem diplomové práce je hodnocení spokojenosti pracovníků akciové společnosti Výzkumný ústav železniční a návrh možných opatření zjištěných nedostatků. Hlavní cíl je dekomponován následovně:

- analýza postojů zaměstnanců v rámci tří hlavních pilířů (oblast týmové spolupráce, spokojenost, motivace a potřeby),
- identifikace již existujících a vznikajících problémů,
- určení nalezených nedostatků v konkrétním pojetí.

K dosažení hlavního cíle využívám dotazníkového šetření, v rámci kterého provádím analýzu a současně komparaci spokojenosti zaměstnanců dvou oddělení společnosti Výzkumný ústav železniční, a. s. Otázky jsou zodpovězeny, zpracovány a následně vyhodnoceny do podoby grafické i slovní. Dotazník současně slouží pro identifikaci existujících a vznikajících problémů, na základě kterých následně odvozují možná opatření pro jejich nápravu.

Hlavní zdroj, který jsem použila při tvorbě diplomové práce, jsou informace poskytnuté vedoucím pracovníkem společnosti VUZ, a. s., který mi umožnil i přístup k odborné publikaci a některým dokumentům. Dále jsem čerpala z odborné literatury a webových stránek společnosti. V rámci dotazníkového šetření jsem vycházela přímo z odpovědí zaměstnanců jmenované společnosti.

# 1 Vymezení sociologie práce a řízení

## 1.1 Předmět a vývoj sociologie

Sociologii lze definovat jako vědu o mezilidských vztazích, které existují dlouhodobě a dosahují relativně stabilních forem svého vnějšího utváření. Sociologie je v tomto smyslu věda o principech sdružování a zespolečňování lidí.

Společenské funkce, které sociologie vůči společnosti plní, členíme na poznávací, sociotechnickou a humanizační. Poznávací funkce slouží k odhalení podstaty, příčinných vazeb, podmíněnosti a souvislostí jednotlivých jevů a procesů, za účelem stanovení vývojových tendencí včetně jejich zákonitostí. Do jaké míry, je tato funkce naplněna, závisí především na rozvoji metodologie sociologie a na zvládnutí organizace poznávaných činností. Velmi je provázána s funkcí sociotechnickou. Sociotechnická funkce představuje realizaci poznatého v praxi. Výsledky sociologických empirických výzkumů se využívají v rámci návrhů sociotechnických opatření za účelem řešení problémů. Problém v naplňování této funkce spočívá v tom, že i jednoduché jevy lze velmi obtížně rozpoznat a sledovat. Vyvíjejí se v čase ve složité struktury a poznání všech příčin a následků těchto jevů se vymyká možnostem i speciálním výzkumným zařízením. Humanizační funkce zmírňuje tlak vnějších, sociálních a věcných podmínek života na člověka tak, aby neminimalizovaly prostor pro jeho seberealizaci. Úkolem sociologie je pomoci člověku k poznání svých perspektiv i omezení a nabídnout mu řešení problémů a životních situací. [4]

Oblasti zkoumání jako vznik a struktura společnosti, vývoj, fungování a existence jedince ve společnosti jsou velmi starou součástí filozofických systémů. Tyto sféry zkoumání byly nazývány sociální filozofií, kterou se zabývali řečtí i křesťanští filozofové.

Společenské vědy dosáhly rozvoje v 17. a 18. století. V tomto období ve vyspělých státech (především Francie, Itálie, Anglie) dochází k rozvoji přírodních věd a techniky. V Evropě se sociologie jako věda stala předmětem zkoumání v první polovině 19. století. Pojem sociologie poprvé použil August Comte ve spise Kurz pozitivní psychologie. Jeho cílem bylo položit základy společenských věd. Comte pohlížel na sociologii jako na několik společensko-vědních disciplín, nikoliv jako na jednosměrné zaměření. Jednalo se o historii, ekonomii, etiku, estetiku a mnohé další vědní oblasti.

Aplikované sociologické disciplíny lze klasifikovat nejčastěji jako hledisko:

- sfér společenského života (sociologie politiky, kultury),
- sociálních skupin, resp. kategorií (sociologie rodiny, mládeže, starších lidí),
- sociální formy životního prostředí,
- institucí (sociologie organizace, podniku),
- sociální činnosti (sociologie práce, řízení, volného času).

Sociologii práce lze definovat prostřednictvím následujících hledisek: sociologie práce, sociologie organizace a řízení, sociologie podniku, odvětvové sociologické disciplíny, sociologie povolání.

Sociologie práce je jednou z aplikovaných sociologických disciplín. Mezi příčiny intenzivního rozvoje sociologie práce patří technický rozvoj, procesy automatizace výroby a informatizace společnosti. Tímto se mění postavení a úloha člověka v pracovním procesu, vztahy lidí v ekonomické sféře i celková tvář společnosti. Tyto změny směřují k hledání nových modelů spolupráce a organizace včetně účinných mechanismů, které zajišťují účinnou adaptaci člověka na změny pracovních podmínek. Předmět sociologie práce není jednoznačně vymezen. Zahrnuje zkoumání práce jako sociální proces. Jedná se o studium předpokladů a průběh práce se zaměřením na existující vztahy mezi sociálními jednotkami, např. jedinci, skupinami, organizacemi, apod. Tyto vztahy mohou být zkoumány jak na úrovni jednotlivých hospodářských či jiných sociálních systémů, tak i na úrovni celé společnosti. Do sociologie práce patří i zaměření na jednotlivé formy sociálních seskupení vhodných pro pracovní činnost. Jedná se o sociální systémy, skupiny, organizace a instituce. Sociologie spolu s psychologíí práce pak zahrnují studium úlohy jedince v pracovním procesu.

Sociologie organizace a řízení se zaměřuje na zkoumání významu organizačního uspořádání za účelem utváření reálných vztahů mezi jednotkami v pracovní činnosti včetně vlivu na pracovní jednání a výkon. Zabývá se i činnostmi, postavením a úlohami řídicích a řízených subjektů v podniku.

Sociologie podniku je představována sociálními systémy podniku a hospodářských organizací. Předmětem zkoumání jsou vztahy v podniku a jejich vliv na dosahování zisku.

Odvětvové sociální disciplíny se zaměřují na sociální zvláštnosti práce, jako sociálního procesu v jednotlivých sférách národního hospodářství (např.: sociologie

zemědělství, průmyslu, stavebnictví). Cílem je najít optimální uspořádání vztahů vzhledem k práci v jednotlivých oblastech národního hospodářství.

Sociologie povolání zkoumá povolání, profesní i kvalifikační strukturu pracovníků v ekonomice včetně jejich vývojových tendencí.

Významný vztah, na který se sociologie zaměřuje, je mezi zaměstnavatelskými organizacemi a odbory. Tuto oblast nazýváme sociologie průmyslových vztahů. V důsledku komplexního poznání práce, včetně jejich sociálních souvislostí, využívá sociologie práce řadu poznatků z několika společenských oborů. Jedná se o čtyři skupiny společensko-vědních disciplín:

- ekonomické vědní obory (obecná ekonomická teorie a ekonomika),
- vědní obory (fyziologie práce, psychologie práce a řízení, demografie),
- syntetizující vědní obory (management, marketing, personalistika),
- aplikované sociologické disciplíny (sociologie rodiny, sociologie volného času). [1]

## 1.2 Sociální jevy

Do sociálních jevů zahrnujeme sociální vztahy a sociální instituce. Sociální vztahy jsou těžištěm zájmu sociologie. Člověk nejedná na základě bezprostřední reakce na podněty, ale v důsledku zaměřeného poznání a zhodnocení situace. Z tohoto důvodu se denně setkáváme s různým lidským chováním i v opakovaných situacích. I přes různorodost nalézáme v chování mnoho společných rysů. Dva základní druhy vztahů jsou organické a sociální.

Organické vztahy jsou historicky prvotní, tvoří základ současných mezilidských vztahů. Jedná se hlavně o vztahy biologické, které jsou doplňkem vztahům sociálním. Sociální vztahy jsou uvědomělé. Jsou korigovány prostřednictvím individuálních zkušeností nebo teoretického poznání. V rámci těchto vztahů se využívá zkušeností jiných lidí. Lidé se sociálním vztahům učí. Tyto vztahy se vyvíjejí z interpersonálních vazeb, jejichž základem je komunikace, interakce a percepce.

Mezi sociální jev dále patří sociální instituce. Jedná se o zavedené způsoby chování a nástroje, pomocí kterých je u jedinců těchto zavedených způsobů chování dosahováno. Sociální instituce má působnost vůči všem členům společnosti. Vznikají a vyvíjejí



se v historicky dlouhých etapách. Vliv jedince na instituci je zanedbatelný. Na základě síly vlivu na žádoucí chování lze stanovit čtyři úrovně sociálních institucí:

1. úroveň obvyklého, vhodného chování,
2. úroveň požadovaného chování,
3. úroveň řízeného chování,
4. úroveň nástrojů donucení.

První úroveň je dána sociálními institucemi, jež stanovují vhodný vzor chování, ale jedinec tento vzor dodržovat nemusí. Mezi nejnižší úroveň řadíme tradice, zvyky a obyčej. Při dodržování může jedinec očekávat výhody, avšak nijak významné.

V druhé úrovni požadovaného chování jsou stanoveny cíle, směry, hranice a pravidla chování jedince ve společnosti. Mezi nejvýznamnější řadíme normy a hodnoty. Mezi hodnoty řadíme vztahy, myšlenky, vlastnosti a produkty, které mají pro jedince význam. Hodnoty jsou individuální záležitost. Na druhou stranu co se hodnotami stává, musí být uznáváno v širším společenském prostředí. Normy stanovují meze v chování tak, že je striktně určeno, co je a není přípustné. Normy mají dvě základní podoby:

- právní,
- morální.

Právní norma je přesně definována. Při jejím překročení je určen trest či sankce. Nositeli právních norem jsou sociální instituce, jako je zařízení výkonu trestu, soudy, policie. Morální norma není jednoznačně definována. Tyto normy jsou předávány z generace na generaci ve výchově a kvalita přenosu značně závisí na zúčastněných osobách.

Úroveň řízeného chování, kdy člověk je k žádoucímu chování striktně veden, je uplatňována pomocí různých nástrojů. Typickými příklady institucí na této úrovni jsou politické strany nebo průmyslové podniky.

Nástrojů donucení využívají instituce, jako jsou např. armáda a policie. Samotná existence těchto institucí vyvolává respekt a vede člověka ke správnému chování. [1]

## 1.3 Sociální systém

Systém je celek několika prvků, které jsou vzájemně závislé a které jsou z určitého hlediska uspořádány. Prvky jsou organizovány tak, že při výskytu prvku nového či změně

prvku dosavadního, dojde ke změnám na všech prvcích původních. Systémy jsou charakteristické celistvostí, dynamikou, strukturou a vlastní aktivitou.

Sociální systém vzniká spojením institucí, sociálních skupin a jedinců, jejichž chování lze popsat jako sociální. Charakteristickými rysy těchto systémů je proměnlivost, pohyblivost a dynamičnost. Nejsou jednoznačné a vždy dané, čili typickým rysem je i neurčitost. Sociální systémy obsahují dva druhy vazeb, klasických pro sociální útvar. Jedná se o koordinaci, vyjadřující návaznost jednotlivých činností na stejné úrovni a hierarchii moci, definující vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Sociální organizace vyjadřuje cílevědomě vytvořený a na určitý cíl zaměřený sociální systém. Tento systém přijímá a zpracovává informace za účelem ovládnutí systémových procesů podle relativně samostatných zákonitostí. Sociální organizace je charakteristická těmito základními znaky:

1. dělba práce a moci,
2. existence mocenských center, kontrolujících chod organizace,
3. možnost substituce členů organizace, aniž by se změnila organizace jako celek.

Každý celek musí vykazovat čtyři základní funkce, které jsou uskutečňovány prostřednictvím různých činností. Jedná se o:

#### 1. Adaptaci

Pomocí adaptační funkce se celek vyrovnává se změnami vnějšího okolí. Adaptace je realizována především dvěma způsoby. Vnitřní proměnou systému nebo tlakem systému na okolí se snahou dovést jeho stav do žádoucí podoby.

#### 2. Dosahování cílů

Funkce dosahování cílů vyjadřuje důležitost orientace sociálního systému na určitý cíl. Společný cíl je složen z několika individuálních cílů mnoha účastníků. Mezi jednotlivými cíli sociálního systému mohou být vztahy diskrepantní, harmonické a neutrální. Diskrepantní znamená, že splnění jednoho cíle vylučuje splnění cíle druhého. Harmonické, že se tyto cíle vzájemně doplňují a podmiňují. U neutrálního vztahu se cíle vzájemně neovlivňují.

#### 3. Integraci

Funkce integrační představuje propojování prvků v systému. V podnicích se vyskytují integrující vztahy, které vznikají v důsledku propojení činností důležitých

k dosahování cíle. Mezi pracovníky vznikají i vazby citové. Ty jsou pro udržení fungujícího celku velmi důležité.

#### 4. Udržování vzorů

Funkce udržování vzorů napomáhá ke stanovení žádoucího chování, které nebude narušovat vazby v systému. Chování je dáno pomocí sociálních norem a sociálních hodnot. [4]

### **1.3.1 Sociální systém podniku**

Systémový přístup je souhrnem jednotlivých skutečností. Jedná se o skutečnosti technologické, ekonomické, právní, sociální, psychologické a mnohé další. Tohoto přístupu se užívá při charakteristice podniku, umožňuje poznání a vysvětlení jednání pracovních skupin a pracovníků. Jedná se o celkový pohled na realitu, který přesahuje rámec jednotlivých vědeckých disciplín. U podniků lze separovat tři základní subsystémy. Technický a technologický subsystém, jenž se skládá z mnoha technických prostředků, pomocí kterých je dosahováno stanovených cílů podniku. Dále ekonomický subsystém, což je komplex ekonomických procesů a vztahů vně i uvnitř podniku. Tento subsystém zajišťuje získání, zhodnocení a racionální využití kapitálu. Poslední sociální subsystém je tvořen jednotlivými pracovníky v podniku, mezi nimiž jsou komunikační, interakční a percepční vazby. [4]

### **1.3.2 Formální a neformální struktura organizace**

Úspěšná organizace musí být mocensky jednoznačná a vysoce stabilní. Měla by minimalizovat své jakékoliv oslabení, rozptýlení a tvořit základ pevné hierarchické linie.

V rámci formální organizace jsou stanoveny čtyři základní struktury:

- funkční struktura,
- hierarchická struktura,
- komunikační struktura,
- kontrola.

Funkční struktura určuje činnosti návazné a do sebe zapadající. Během činností se zde kombinují různé pracovní pozice a role vycházející z dělby práce a organizačních, technických a technologických hledisek. Činnosti jsou zajišťovány specializovanými

pracovníky. Kooperativní vztahy jsou výrazem faktické spolupráce v organizaci. Důležitou roli zde hraje dělba práce, která je základem pro dosahování společných cílů.

Hierarchická struktura vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Existence mocenských vztahů je důležitá pro odlišení míry pravomocí řídicích a podřízených pracovníků. Pravomoc poskytuje oprávnění působit na druhé, činit rozhodnutí, ale také představuje povinnosti a odpovědnosti ve stanoveném rozsahu. Řídící funkce je v organizaci stanovena na základě technologických, prostorových, časových a jiných hledisek.

Komunikační struktura slouží k přenosu informací. Důležitost spočívá v rychlosti přenosu informací v původním obsahu, které jsou potřebné ke koordinaci a řízení. Komunikační vztahy jsou dvousměrné. Předpoklad při dělbě pracovních úkolů, řízení činností, vydávání příkazů, návodů, doporučení apod. je základ pro úspěšné fungování organizace.

Struktura kontrolních vztahů je strukturou zpětné vazby. Provádějí ji subjekty uvnitř i vně podniku. Jedná se o řídicí pracovníky, specialisty, skupiny pracovníků i nezávislé externí organizace například za účelem marketingového auditu. Kontrola napomáhá ke zjištění chyb a jejich příčin, přehodnocení původních záměrů, kontrole plnění stanovených cílů, získání informací o postojích a názorech jednotlivých pracovníků.

Neformální skupiny se vytváří spontánně. Tyto skupiny mohou vznikat v důsledku nedostatečné formální struktury organizace, která není schopna koordinovat veškeré vnitropodnikové procesy. V průběhu času se pracovníci vzájemně poznávají, sbližují, vyjadřují vůči druhým své postoje, zájmy a potřeby. Častým projevem jsou zájmy pracovního rázu, jako zdokonalení pracovních postupů, zvýšení kvality, lepšího využití technických zařízení. Význam neformálních skupin spočívá v usnadnění sociální komunikace, realizaci částečné sociální kontroly a velmi ovlivňují hodnoty a normy, které tvoří základ podnikové kultury. [4]

### **1.3.3 Podniková kultura**

Podniková kultura představuje jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorů jednání a projevů. Jedná se o specifickou podobu kultury, která se utváří uvnitř většího kulturního celku. Zjednodušeně jde o atmosféru a klima v podniku. Podniková kultura jako celek nemá vlastní individuální formu. Jedná se o normy, sdílená přesvědčení a hodnoty, které jsou tvořeny a definovány přímo členy sociálního systému.

Působí jako žádoucí jev, který upravuje a sjednocuje vědomé jednání pracovníků v podniku. Jedná se o fenomén skupinový, nikoliv individuální. Má přechodný charakter, je nestálá, mění se v čase v důsledku interakčních vazeb uvnitř i vně podniku. Napomáhá orientaci ve vnitropodnikovém dění a je základem pro rozhodovací procesy pracovníků. Celková koncepce podnikové kultury má vliv na řízení a vnitropodnikovou organizaci. Ovlivňuje i jednání a chování pracovníků. Na základě toho, v jaké míře ovlivňování působí, rozlišujeme silnou a slabou podnikovou kulturu.

Silná podniková kultura má velkou schopnost ovlivnění a musí splňovat podmínky a kritéria pregnantnosti, rozšířenosti a zákonitosti. Pregnantnost je zřetelnost, jasnost. Je důležité, aby pracovníci byli jasně a srozumitelně seznámeni s chováním, pravidly, normami a úkoly, které jsou po nich požadovány. Nutností je i rozšíření jednotlivých prvků podnikové kultury. Zakotvenost představuje míru internacionalizace a identifikace podnikových vzorů, hodnot a norem chování. Silná podniková kultura je nedílnou součástí každodenního jednání všech pracovníků a její upevnění může trvat několik let. Je spojena s pozitivními a přínosnými výstupy, ale i s možnými hrozbami.

**Tabulka 1 Klady a nedostatky silné podnikové kultury**

<b>Klady a přednosti</b>	<b>Nedostatky a hrozby</b>
- urychluje plynulou implementaci	- silná tendence k uzavřenosti
- vytváří podmínky pro přímou, jasnou a jednoznačnou komunikaci	- přílišné zaměření na tradiční vzory, nedostatek flexibility
- umožňuje rychlé rozhodování - zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik	- vyhýbání se konfliktům, kritice - směřování k dlouhodobé strnulosti, která odolává všem objektivním změnám vnějšího okolí
- zvyšuje motivaci, posiluje týmového ducha	
- vyšší efektivita je přímým důsledkem	

**Zdroj: Vlastní**

### **Změna podnikové kultury**

Změny podnikové kultury je třeba považovat za kompromis mezi dvěma protisměrnými názory. Jeden extrém vychází z předpokladu, že změna může být chápána pouze jako evoluční. Opačný extrém zastává názor, že podnikovou kulturu lze měnit

ze dne na den. Podniková kultura je sociální proces. Je potřeba realizovat její rekonstrukci, přehodnotit jednotlivé prvky této kultury. V zásadě je možné využít tří hlavních postupů:

1. Změny jsou záležitostí vrcholového vedení. Pokud souhlasí většina, jedná se o relativně snadné realizování změn.
2. Návrh na změny je většinou zpracován týmem a následně předán vrcholovému vedení k diskusi. Nevýhodou je časová náročnost, avšak výhodou snadná implementace změn.
3. Třetí, často využívaný postup, spočívá v týmové spolupráci, která je doplněna častými konzultacemi. Tým tvoří pracovníci různých profesí a odlišného postavení ve firmě.

U všech těchto přístupů je nejdůležitější efektivní implementace. Nutností je zabezpečit informovanost všech pracovníků o veškerých změnách a rekonstrukci podnikové kultury, a to uskutečňováním porad či školení.

Mezi prostředky podnikové kultury patří verbální symboly (historiky, mýty), symbolické jednání (rituály, obyčeje), statusové symboly (související se statusem a pozicí) a symbolické artefakty materiální povahy (logo, architektura, barvy).

Podniková kultura v managementu usnadňuje průběh řídicích procesů. Je základní podmínkou pro úspěšné fungování podniku a jeho nezbytnou součástí. [1]

## 2 Metody a postup budování teambuildingu

### 2.1 Teambuilding, cesta k efektivní spolupráci

Teambuilding ve svém původním významu představoval budování týmu. V současné době se pod tímto pojmem míní jakákoliv aktivita a činnost, která napomáhá týmové spolupráci. Konkrétně se může jednat o rozvoj spolupráce, zvládnání náročných situací či zefektivnění práce a komunikace mezi pracovníky. Teambuilding vznikl z mnoha příčin. Člověk ve své podstatě spolupracovat neumí, musí se spolupráci učit. Je třeba, aby byl ochoten:

- pracovat sám na sobě a přehodnotit dosud využívané postupy, jestliže nejsou žádoucí,
- poskytovat a respektovat zpětnou vazbu,
- přijímat kritiku a cizí názor,
- uvědomovat si a usilovat o cíl spolupráce,
- respektovat různorodost a individuálnost lidí.

Tyto předpoklady pracovníci často nedodržují a nesnaží se spolupracovat. Nechápu podstatu spolupráce, nechtějí se vzdát své moci či nepřikládají spolupráci takový význam. Překážky jsou na úrovni přístupu, znalostí a technik. Klíčovým rysem je přístup a potenciál.

V současné době se pojmu potenciál často využívá. Jedná se o využití schopností a dovedností člověka. Pracovníci svého potenciálu někdy nevyužívají z mnoha důvodů. Nemají odvahu, nechtějí změnu, očekávají impulz zvenčí nebo mají příliš malou důvěru v samy sebe své návrhy prosadit. Tyto problémy se odstraňují prostřednictvím týmu, kde se jedinec lépe prosadí a je dosaženo synergie.

Problémem jsou bariéry, znemožňující učení se spolupráce a novým věcem, jako jsou:

1. vidina dokonalosti,
2. tvorba negativní zkušenosti,
3. špatná definice výzvy,
4. stereotypní myšlení.

Člověk pracuje za doprovodu mnoha motivů. Pokud pracovník vykonává svou práci, aby dokázal, že je dokonalý, pak těžko připouští svou chybu. V důsledku této skutečnosti mohou vznikat dva případy. Buď má pracovník pocit dokonalosti anebo cítí neustálý pocit viny nedokonalosti. Jedná se o jednu z velkých bariér učení se spolupráce v týmu. Důležité je si uvědomit, že stačí udělat první krok a mít reálné zlepšení. Nemusí se hned jednat o dokonalé řešení.

Tvorba negativní zkušenosti je spojena s opakovaným neúspěchem v minulosti. Klíčovým prvkem úspěchu je motivace a víra. Jestliže v člověku neustále převažuje pocit neúspěšnosti a pochybnosti, je neúspěch téměř zaručen.

Další bariéra spočívá v situacích, které jsou nad pracovní síly. Problém lze objasnit pomocí tří zón. Komfortní zóna představuje oblast pro člověka již známou. Je pohodlná, nestresující, ale člověk se brzy z této zóny dostává za účelem jeho dalšího rozvoje. Zóna učení je naopak neznámá. Jedná se o situace učení a poznávání nového. Přináší pocity strachu, překvapení, neznáma i vzrušení. Pracovníci mají potenciál tyto situace zvládnout, někdy o svých schopnostech pochybují. Třetí zóna paniky představuje oblast, která je nad pracovníkovy síly. V této fázi se stává učení hrůzou. Lidé cítí strach, paniku a potřebu utéct od problému.

Stereotypní myšlení je častou bariérou v učení se nového. Často se tak chovají vedoucí pracovníci, kteří mají rádi jistotu, neradi uvažují o nových cestách. Podle nich je správné to, co je standardně využívané a opakované. Trh, svět a ekonomika však dominují flexibilitou, a tudíž je stereotyp v podniku nežádoucí. Dva extrémní typy ve vztahu ke změnám jsou inovátor a konzervativec. [7]

## **2.2 Metody budování teambuildingu**

V současné době jednotlivých metod budování teambuildingu přibývá a některé nabývají stále většího významu v podnicích nejen soukromých. Mezi nejzákladnější patří:

- stmelení kolektivu,
- budování týmu,
- kaučink,
- vzdělávání zážitkem,
- outdoor assesment,



- expedice a náročné projekty,
- zábavné akce.

Stmelení kolektivu je metoda spjata se zážitkovým rozvojem týmu a aktivitami. Důraz je zde kladen na společný prožitek a vzájemné poznání v nestandardních situacích, které se odehrávají v místnosti nebo venku. Výhodou této metody je přirozené stmelení a posílení týmové spolupráce. Neobvyklé příjemné venkovní prostředí může působit relaxačně a pozitivně na psychiku pracovníků. Nevýhoda spočívá v tom, že někteří pracovníci výjezd přemění na firemní mejdan, který nepřináší očekávané výsledky akce.

Prostřednictvím budování týmu lze dojít k zefektivnění práce, aktivnímu přístupu k řešení úkolů, zlepšení komunikace ve skupině a naučit se pracovat s odpovědností. V rámci této metody se využívá několika přístupů, které jsou vzájemně provázány. Nejdříve se realizují návazné aktivity, po nich následuje rozbor, který často skončí diskusí o reálné situaci ve firmě. Debatování je do značné míry ovlivněno stylem lektora. Lze se setkat s velice neformálním přístupem, ale naopak i s lektorským až učitelským. Výhody metody spočívají v ověřování vlastních schopností a zjištění věcí, na které by tým jinak nepřišel. Metoda má i svá negativa. Klíčovým rysem je zde motivace, na kterou je třeba se připravit předem. Někteří nejsou zvyklí ihned na dané téma diskutovat a často situaci zachraňuje sám lektor.

Kaučink se využívá pro dlouhodobé zavádění změn v podniku. Kauč je klíčová osoba, která se snaží nalézat varianty řešení problémů a vést tým k efektivnímu fungování. Postup probíhá v následujících krocích:

- domluva kauče a týmu o pravidlech spolupráce,
- srozumitelná a jasná definice cílů,
- analýza současné situace a následné definování kroků pro dosažení cílového stavu.

Výhody kaučinku se projevují v týmech, které nemají problém ve vzájemné komunikaci a efektivní diskusi. Cílem je rychlé dosažení změn. Neefektivní je metoda v případě striktního a direktivního stylu vedení podniku, poněvadž veškeré prostředky vynaložené pro kauče (peníze, čas) by byly zcela nevyužity.

Vzdělávacích akcí v kombinaci outdooru se využívá čím dál více. Nové poznatky si pracovníci zapamatují a následně prakticky vyzkouší, což je základem metody. Je spíše určena pro malý počet lidí (cca 15). Výhodou metody je vtažení všech účastníků do akce.

Nevýhoda spočívá v náročnosti při výběru lektora. Ne každý umí efektivně využít teoretické znalosti v praxi a připravit simulaci.

Assessment centrum se skládá z více metod. Může se jednat o outdoor, diagnostické testy, rozhovory a případové studie. Cílem je efektivně zhodnotit schopnosti a dovednosti jednotlivců nebo týmu. Pro sledování účastníků v akci je možné využít jak outdooru v terénu, tak i akcí v místnosti. Outdoor assessment je efektivní zvláště pro pracovníky, kteří mají chování v obvyklých situacích nacvičené. Výhodou outdooru je zpestření a neobvyklé podmínky. Nevýhoda této metody je náročná příprava, která spočívá ve výběru vhodného prostředí, pozorovaných kompetencí, organizaci a ceně.

Expedice a náročné projekty jsou vhodné pro malé pracovní skupiny a týmy. Cílem je podpora sebevědomí, možnost zjistit své hranice a překonat je, porovnávat schopnosti týmu v náročných situacích či prožít společný zážitek. Při této metodě je nutná fyzická kondice, stmelený tým apod. Náročná zkouška týmu má smysl pouze při splnění těchto podmínek za účelem překonávání nejrůznějších překážek. Metoda probíhá ve smyslu motta: „Dokážeš víc, než si myslíš.“

Hlavním cílem zábavných akcí není řešení problémových situací, ale prožití pozitivního zážitku s co největším počtem účastníků. Někdy jsou velmi efektivní při pracovních výjezdech, kdy slouží jako určité zlehčení nabitého pracovního programu. Výhodou je velký výběr a pestrost aktivit, z kterých si každý účastník vybere. Při dobré přípravě jsou minimální časové prodlevy a v krátkém čase lze stihnout mnoho zajímavých aktivit. Nevýhody lze spatřit ve finanční náročnosti při vysokém počtu pracovníků a plném nevyužití některých stanovišť. Chybí vzájemný kontakt mezi všemi zúčastněnými a je třeba vyššího počtu organizátorů. [7]

## **2.3 Základem úspěchu je komunikace**

V rámci spolupráce v podniku je klíčovým prvkem komunikace mezi pracovníky. Může nabývat různých forem, avšak musí být efektivní. V týmu je častým problémem nedostatečné předávání informací, jejich dezinformace, pozdní informování nebo neinformování vůbec. Kontaktů mezi pracovníky se nelze vyhnout, ale naopak je třeba tuto oblast neustále zdokonalovat. Je mnoho způsobů jak zefektivnění dosáhnout:

- více naslouchat a psát poznámky z porad,
- snaha pochopit o čem mluví ostatní,

- realizovat brainstorming a společné diskuse,
- mít přístupná rozhodnutí a pravidla prostřednictvím vnitropodnikového intranetu.

Mezi základní formy komunikace patří:

- verbální komunikace,
- neverbální komunikace,
- komunikace jednáním, aktivitami, činy,
- komunikace produkty činnosti.

Během verbální (slovní) komunikace se sdělují myšlenky a ideje, ať už ve formě mluvené nebo psané. Neverbální (mimoslovní) komunikace je klasickou řečí těla. Konkrétně se jedná o gestikulaci, pantomimu, pohyby očí, mimiku či personální vzdálenost. Komunikace jednáním je považována za nejdůležitější. Pokud není splněno, co bylo řečeno, nemá komunikace žádný smysl. Komunikace produkty činnosti se projevuje převážně propracováním, kvalitou a stylem.

Všechny formy komunikace se využívají jak v různých kombinacích, tak samostatně. Někdy stačí pro jasné vyjádření či sdělení pouze mimoslovní signál (např.: pohyb očí), jindy se upřednostní slovní komunikace doprovázená o mimoslovní. [7]

### **2.3.1 Komunikační styly**

Změnit obecně naši komunikaci je obtížné, protože každý člověk preferuje jiný způsob přijímání, typ a množství informací.

Lidé využívají různých komunikačních stylů. Jejich členění je následující:

- analytický,
- řídicí,
- přátelský,
- expresivní.

Mezi hlavní kritéria, pomocí kterých lze jednotlivé styly odlišit je aktivita – pasivita, orientace na úkol – orientace na lidi (viz Obrázek č. 1).



**Obrázek 1 Kritéria komunikačních stylů**  
**Zdroj: Bedrnová Eva, Nový Jan, Psychologie a sociologie řízení**

Analytický člověk hodně a intenzivně přemýšlí a pomalu jedná. Je tichý, pasivní a nepodléhá emocím. Řídící osobnost je opatrná, vytrvalá, nezávislá a ambiciózní. Nedává najevo své city. Přátelská osobnost je ráda mezi lidmi. Jedná se o typ velmi vlídný a citlivý. Má pochopení pro druhé a rád těší ostatní. Expresivní člověk je zahleděn do sebe, charakterizuje ho citlivost, radost ze vzrušení, unáhlenost k reakcím.

Samotná rozdílnost v komunikačních stylech může být příčinou neúspěšné komunikace a jednání. Lépe se dorozumívají typy lidí, které mají společné vlastnosti, čili kompatibilní vztahy. Opakem jsou nežádoucí toxické vztahy, vznikající mezi osobami bez společných charakteristických rysů v rámci jednotlivých stylů.

Před komunikací s dotyčnou osobou je efektivní si zjistit jakého stylu je a na schůzi se předem připravit. S analytickými osobami je nutné připravit svou záležitost předem, neponechat věci náhodě, být trpělivý při rozhodnutí, nebýt hlučný, neformální, vlezlý. Hlídat čas, držet se věci a být přímý. S řídicími osobami je správné efektivně využívat čas, mluvit krátce k věci, nenařizovat jim, navrhopvat alternativy, držet se tématu a po ukončení rozhovoru rychle odejít, abychom nebyli nařknuti ze zbytečné ztráty času. S přátelskými osobami je dobré začít rozhovor s osobními poznámkami za účelem navázání kontaktu, ukázat svůj zájem, být neformální, otevřený. Není dobré ihned přecházet k pracovním záležitostem. Doporučuje se nebýt rychlý. S expresivními osobami je dobré se neopírat během komunikace o legislativu. Je třeba zaměřit se na podporu jejich záměrů, nadějí a snů, avšak nesníť s nimi z důvodu ztráty svého času. Nebýt chladný a požadovat jejich návrhy je klíčové. Nechat čas na přátelskou konverzaci, může zlepšit celkový průběh rozhovoru.

Efektivní komunikace je chápána jako taková, při které dochází k účinné výměně informací mezi subjekty. Základem komunikace je efektivní zpětná vazba, umění aktivně

naslouchat a asertivní přístup. Efektivní zpětná vazba je tím lepší, čím je častější a rychlejší. Je důležité, aby směřovala k úkolům pracovníka, nikoliv přímo na jeho osobu, aby se nestala osobním útokem. Druhá podmínka aktivně naslouchat je stejně důležitá. Dobrý posluchač dává najevo vstřícný postoj, sleduje řečníka, dává najevo neverbálně souhlas, ale i nesouhlas, upřednostňuje oční kontakt a v případě potřeby se vžije do pocitů řečníka. Asertivní přístup znamená, že člověk žije nezávisle, ctí práva druhých, je ochoten akceptovat názory jiných, ale zároveň se nebojí prosadit svá práva a myšlenky.

Komunikace představuje nástroj, který napomáhá k dosažení stanovených cílů. Dokonalý komunikační systém je základem všeho. Často příčinou bankrotu podniku je právě nedokonalá komunikační síť jak interní, tak externí. [1]

## **2.4 Vyjednávání jako hlavní součást teambuildingu**

Vyjednávání je základním prvkem pro úspěšný chod podniku a týká se převážně managerů, ale i ostatních účastníků pracovního procesu. Tři základní prvky vyjednávání jsou:

- moc,
- čas,
- informace.

Manager musí své schopnosti a oprávnění k mnoha pracovním úkonům chápat a využívat jako pomocný nástroj k dosažení stanovených cílů. Moc nesmí být managerem zneužita. Při vyjednávání má každá z protistran vyhraněný časový limit. Tím, jak stanovený čas pro vyjednávání manager využije, může velmi ovlivnit výsledky celého procesu. Trpělivost se vyplácí, a proto manager i druhá protistrana by měli vystupovat klidně a ostražitě čekat na svůj příznivý moment. Kompromisu a dobrého výsledku je dosaženo rozvahou, nikoliv rychlou akcí. Když se blíží konečný termín vyjednávání, lze pozorovat posun moci, kreativní řešení problému, dokonce i opačný postoj protistrany.

Informace jsou základem celého procesu. Důležité je znát co nejvíce skutečností o zúčastněných. Konkrétně se jedná o informace týkající se priorit, omezení, nákladů a skutečných potřeb protistran. Čím více má manager informací, tím bude vyjednávání pro něho snazší. Každá informace není kvalitní. Hodnotu má informace tehdy, jestliže je managerem při rozhodovacím procesu plně využita. Charakteristiky hodnotné informace jsou následující:

- srozumitelnost a přesnost,
- důvěryhodný zdroj,
- získána prostřednictvím vhodného sdělovacího prostředku,
- zaslána ve správném čase a pravé osobě,
- přiměřená, přesná a kompletní.

Spolupráce neznamená jen získat hodnoty pro sebe nebo se o ně dělit, ale snažit se o vytvoření větších hodnot, aby každému připadlo více. Lidé spolupracují hlavně za účelem získání výhod, nikoliv z principu spolupráce. Pokud by pracovníci neviděli vyhlídky, výhody a motivaci, směřovali by spíše k soupeření a apatii. [6]

### **2.4.1 Typy vyjednávání**

Soupeření a spolupráce jsou dva extrémní projevy chování pracovníků, z nichž vychází dva základní vyjednávací styly:

1. kompetitivní (konfrontační),
2. kooperační.

Pro kompetitivní vyjednávání je charakteristické neupřímné chování, minimální výměna informací a klamání protistrany. Typickým příkladem je smlouvání o cenu. Nejdůležitější je množství získaných informací o protistraně. Jestliže jsme ve výhodě lze navrhnout nabídku jako první. V případě minimálních informací je doporučeno vyčkat a během získaného času se snažit informace získat nebo odhadnout. Tento styl vyjednávání vychází ze soupeření. Je proto velmi náročný a může ohrozit dobré vztahy mezi zúčastněnými. Když jeden získá, druhému to působí ztrátu, minimálně nevýhodu.

Kooperativní vyjednávání je naopak zaměřeno na uspokojení potřeb všech zúčastněných stran. Všichni cítí spoluzodpovědnost za uskutečněné jednání a snaží se nalézt řešení nejlepší pro všechny. Charakteristická je přátelská spolupráce včetně vzájemného respektu všech členů vyjednávání.

Lze se setkat ještě s virtuálním a principiálním vyjednáváním. V rámci virtuálního vyjednávání se řeší pouze okrajové záležitosti a předem je jasné, že výsledek jednání nebude efektivní. Protistrany předstírají, že pracují na nalezení řešení, aniž by samy vynakládaly pracovní úsilí. Virtuální vyjednávání je charakteristické soustředěním se na vše ostatní, kromě podstaty problému. Preferují se obecné pojmy před konkrétními a není stanoven jasný a srozumitelný cíl vyjednávání. Základem principiálního

vyjednávání je rozdělení věcné podstaty od balastu, což jsou reakce, názory a výtky, které stěžují protistranám vzájemně se dohodnout. Zde není čas na uvolnění atmosféry a přemýšlení, protože ihned protistrana dává najevo, že jednání má být přesné a stručné.

Podstatou věci je i umět aktivně naslouchat, čili nejen zachytit vše co bylo řečeno, ale i rozumět předmětu vyjednávání, včetně souvisejících okolností. [6]

### 3 Určení role manažera v pracovním procesu

Manager je zaměstnanec, u kterého je velmi důležitá jeho výjimečná osobnostní charakteristika, kterou nazýváme osobní kvalitou. Osobní kvalita manažera je dána jeho pracovními a osobnostními předpoklady, motivací a vyjadřuje dvě základní věci:

1. zda člověk svými pracovními předpoklady odpovídá požadavkům na něho kladené,
2. zda dokáže dát více, než je požadováno za účelem zkvalitnění práce v podniku.

Manager výkonem své činnosti ovlivňuje nejen jednotlivce, ale i celý tým. Mezi základní dovednosti a indikátory osobnostní kvality manažera patří:

**Tabulka 2 Dovednosti a indikátory osobnostní kvality**

<b>Dovednosti manažera</b>	<b>Indikátory osobnostní kvality</b>
- rozhodování i ve složitých situacích	- vydávání maxima při plnění úkolů
- akceptování jednání pracovníků	- umění nalézt si sám další práci
- zřetelné vyjadřování pokynů, příkazů, přání a podnětů	- konverzace spíše s ostatními lidmi, nikoliv o nich
- dobré organizování a kontrola práce řízených pracovníků	- stálá péče o další rozvoj podniku
- snadné orientování i v náročných problémech	- dobrá práce i v případě nepřítomnosti svého nadřízeného
- pružné reagování a flexibilita	- neplýtvání zdrojů
- jasné, srozumitelné a konkrétní vymezení pracovních záměrů a cílů	- učení se z vlastních chyb, které se snaží napravit a neopakovat

**Zdroj: Vlastní**

Při výběru manažera se často porovnává profil osobnostní kvality. Neplatí to však vždy a pracovník může nabýt tohoto postu díky svému intelektu. Specifikace žádoucích konkrétních charakteristik manažera tedy není jednoduchá. [1]



## 3.1 Role manažera v pracovním procesu

Výkon role je projevem určitého začlenění jedince v dané pozici a výrazem jeho snahy předejít očekávaným nedorozuměním s ostatními pracovníky. Příčinou problémů jsou často nejasně vymezené nepřiměřené nároky a pravidla v určitých pracovních pozicích.

Role manažera se zabývá teorií skupin. Tato teorie je kritikou omezujícího názoru, že úspěšnost manažera je závislá jen na jeho vlastnostech. Zaměřuje se na determinanty, jako jsou komplikované skupinové vlivy, zejména vzájemné vztahy řídicích a řízených pracovníků.

Manažer si musí uvědomit, že zastává roli nejen sám sebe, ale také plní roli kontrolora, reprezentanta, organizátora a iniciátora. Role vychovatelů a poradců nesmí být opomíjena.

Manažeři mají rozdílné možnosti v organizaci a občanském životě. Někteří uplatňují své mocenské pozice i tam, kde na to nárok nemají, tedy v občanském životě. Jiní se chovají v rámci rodinného života defenzivně.

Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk uskutečňovaný v rámci komunikace s lidmi. Prostřednictvím komunikace manažer projevuje své působení na pracovníky. Manažer musí být schopen svým pracovníkům naslouchat a vhodně na ně působit. Dále by se měl snažit o zlepšení a optimalizaci podmínek, za nichž se práce vykonává. Jeho úkolem je využívat sladěnou komunikaci, která bude žádoucí. Nedostatečná i nadbytečná je překážkou v rozvoji podniku a dosažení kvalitní práce. V důsledku toho je třeba, aby komunikace směřovala nejen k pracovním záležitostem, ale i k otázkám:

- existence a fungování organizace,
- nejistoty, obavám, pracovním i rodinným problémům a plánům.

Z těchto informací pak manažer vychází při jednání s konkrétními pracovníky, nesmí je však zneužít a šířit dál.

Úspěšný manažer má plno předpokladů pro vedení lidí. Lze je uspořádat do 4 hlavních oblastí:

1. znalost sebe sama,
2. znalost svých pracovníků a schopnost jim porozumět,

3. znalosti a dovednosti k využívání a uplatňování manažerských postupů a metod,
4. chování manažera, které by odpovídalo situaci.

Znalost sebe sama je nutnost pro úspěšné vedení druhých. K získání této znalosti lze využít psychologických technik a testů, ale také nástrojů, napomáhajících k přijímání zpětné vazby od pracovníků. Integrita je hlavní předpoklad k tomu, aby pracovníci svého manažera respektovali a považovali za spolehlivého. Pod tímto pojmem si lze představit jednání v souladu s vlastními hodnotami. Integrita souvisí i s převzetím odpovědnosti za vlastní úkony a úkoly. Manager může být zastánce autokratického, demokratického nebo laissez-faire stylu vedení (viz Tabulka č. 3).

**Tabulka 3** Styly vedení

<b>Autokratický styl vedení</b>	<b>Demokratický styl vedení</b>
- je nekompromisní	- dovoluje pracovat svým podřízeným způsobem, který jim vyhovuje
- vládne tvrdou rukou	- podněcuje a posiluje vztahy ve svém týmu
- mění náhle bez vědomí podřízených jejich úkoly	- před zavedením změn se snaží získat souhlas zúčastněných pracovníků, pečlivě je informuje
- odmítá vysvětlit své úkony	- vysvětluje své záměry a situace
- neponechává pracovníkům prostor pro samostatné rozhodování, iniciativu a vlastní názor	- svolává podřízené za účelem diskuse o problémech a vyslýchá členy týmu
- neumožňuje spoluúčast v rámci rozhodování	- podřízení se podílí na rozhodování

**Zdroj:** Vlastní

Laissez-faire manager vynakládá velmi malou iniciativu při směřování a navrhování pracovních činností. Nemá autoritu vůči svým podřízeným. Svému týmu poskytuje podporu jen zřídka a minimálně zasahuje do řešení pracovních záležitostí. Tento typ vůdce nehodnotí ani nekritizuje členy svého týmu.

Znalost zaměstnanců a porozumění jim je základem úspěšnosti manažera. Nelze očekávat dosažení stanovených cílů a rozvoje podniku při neznalosti svých podřízených. Manager musí znát výsledky práce jednotlivých pracovníků nejen v týmu, ale i jako

jednotlivce. Tyto poznatky mu slouží k organizaci, motivaci, odměňování a dalším oblastem řízení.

Metody, techniky a postupy při vedení lidí jsou dalšími významnými předpoklady v oblasti řízení, využívané při strategickém řízení, vytváření organizační struktury, motivování, delegování apod.

Úspěšný manager přizpůsobuje své chování v rámci konkrétní situace, aby dokázal plnit své úkoly. Musí být inovační, flexibilní, pružně a rychle přizpůsobovat své jednání měnícím se situacím. [6]

## **3.2 Práce vedoucího s pracovní skupinou**

Vedoucí pracovník oslovuje nejen jednotlivce, ale i tým. Právě on skupinu vytváří. K vytvoření synergického efektu v rámci spolupráce dochází, když skupina bude tvořena kvalifikovanými jedinci se schopností spolupráce. Efektivním nástrojem pro řízení podniku jsou pracovní porady.

V rámci porad dochází k vhodné práci s informacemi a komunikace se realizuje ve větším rozsahu než při dialogu, což je další přínos. Jedná se o sociální situace, kdy se řeší problémy, předkládají se návrhy a je zde místo k vyjádření postoje každého ze zúčastněných. Často se využívá týmových technik brainstormingu a brainwairingu.

Pracovní porada může být organizována v různé formě:

1. pravidelná setkání vedoucího a jeho podřízených pracovníků,
2. situační informativní schůzka,
3. situační koordinační setkání,
4. schůze s cílem nových nápadů,
5. setkání za účelem vyřešení problémových situací a konfliktů.

Při utváření pracovní skupiny je nejdůležitějším nástrojem pracovní porada organizována jako periodická platforma setkání vedoucího s pracovníky. Na počátku je větší intenzita porad na místě (cca jednou týdně) za účelem vzájemného poznání pracovníků. Postupem času si účastníci porad začínají sdílet automaticky své představy, zájmy, názory a přístupy, což umožňuje zvětšit interval konání porad. Zprvu připravuje porady sám vedoucí, časem tuto kompetenci předává jednotlivým pracovníkům. K docílení efektivní porady je prospěšné dodržovat tyto pravidla:

- porada musí trvat nejdéle dvě hodiny (hlavně v případě častějších schůzí),
- každý účastník má mít prostor k vyjádření,
- porada musí začínat kontrolou zápisu z předchozího setkání za účelem zjištění splnění a nesplnění stanovených úkolů.

Koordinační porady a situační informační porady slouží převážně k zajištění informovanosti a spolupráci pracovní skupiny. Náročnost na vedení je větší, a proto je většinou organizuje vedoucí pracovník s výpomocí ostatních.

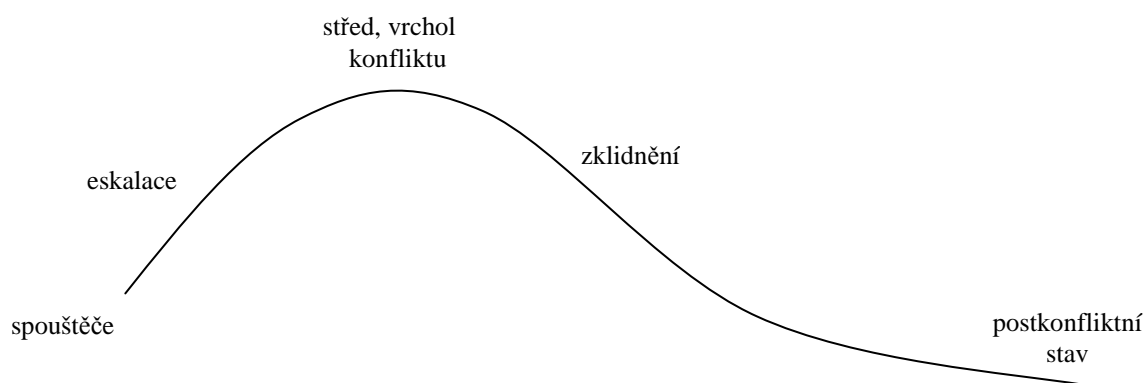
V případě situační informativní schůzky je důležitá i zpětná vazba na nové sdělení od všech pracovníků. Je to důležitá součást těchto porad, kterou vedoucí pracovníci často opomíjejí a nové informace jim sdělí již jako jisté.

Schůzka za účelem nových nápadů slouží hlavně k vytvoření nových způsobů jak řešit určité situace. Zde se využívá brainstormingu a brainwritingu, což jsou efektivní týmové techniky.

Běžný jev v rámci pracovní skupiny je konflikt. [6]

### 3.2.1 Konflikt jako proces

Konflikt jako proces je přirozený a do určité míry i potřebný. Podnik bez konfliktů by byl stagnující a nevyvíjel by se. Vývoj konfliktu znázorňuje následující obrázek (viz Obrázek č. 2)



**Obrázek 2 Vývoj konfliktu**  
**Zdroj: Medlíková, Olga. Jak řešit konflikty s podřízenými**

Spouštěč konfliktu na pracovišti nemusí být jen určitý spolupracovník nebo nadřízený. Může se jednat i o pracovní podmínky, např.:

- nedostatek pracovních zdrojů,
- náročné procesy a úkoly,
- izolace jednotlivce,
- nedostatek nebo přebytek informací.

Pokud se v určitém čase nahromadí více spouštěčů, pracovník cítí napětí a konflikt přechází do fáze eskalace.

Eskalační fáze je náročnější a je třeba racionálního zásahu (jednání), alespoň jedné strany. Tato situace může být řešena vysvětlováním nebo vizualizací. Lze využít i vstupu nezávislé třetí osoby (expert, kolega) nebo přestávky po dobu minimálně 20 minut.

Fáze vrcholu konfliktu je charakteristická emocionálním zatměním. Naopak racionalita je v nedostatečném měřítku. Situaci lze řešit následujícími možnostmi:

- posun v čase (realizování přestávky),
- dohoda o nedohodě (obě strany se shodnou předat problém k vyřešení třetí osobě),
- vstup třetí osoby.

Fáze zklidnění představuje utlumení konfliktu. Obě strany však musí dávat velmi dobrý pozor na to, co a jakým způsobem sdělují. Lidé jsou v těchto situacích podráždění a stačí neopatrná poznámka a fáze zklidnění se vrátí do fáze vrcholu konfliktu.

Postkonfliktní stav je možné využít ve prospěch zpětné vazby k tomu, co se stalo (provedení analýzy) a dopředné vazby, jak v podobné situaci jednat příště.

Management podniku by se měl zaměřit nejen na řešení konfliktních situací, ale i na příčiny jejich vzniku. Pokud se manager zabývá pouze řešením konfliktů, může očekávat, že se zanedlouho bude situace opakovat. Nalezení a vyřešení příčin je teprve dlouhodobým efektivním zásahem.

Příčiny konfliktů mohou být různého charakteru (viz Tabulka č. 4)

**Tabulka 4 Příčiny konfliktů**

<b>Příčiny konfliktů</b>	
<b>Oblast</b>	<b>Příčina</b>
Aktuální situace	- málo spánku, bolest, hluk, tlak času
Informace	- nedostatek nebo nadbytek
Vztahy	- kvalita či kvantita
Osobnostní nastavení	- temperament, míra akceptace změny
Dovednosti v jednání s lidmi	- nedostatek či podněcování
Prostředí	- nedostatek či přebytek podnětů
Emoce	- strach, napětí

**Zdroj: Vlastní**

Mezi dva základní způsoby řešení obtížných situací patří útok a únik. Lidé tyto způsoby chování rozvinuli a vyvinuli specifické způsoby chování a reagování. Pracovně je lze rozdělit na pasivní, manipulativní a asertivní chování. Správný manager by měl volit cestu poslední - přímé asertivní chování. Prostřednictvím jasné a čisté konverzace se snaží o to, aby ho druhá strana pochopila a vzájemně našli řešení. Uplatňuje zde přímou komunikaci, která se vyznačuje těmito rysy:

- jasnost, srozumitelnost a konkrétnost,
- popis žádoucího stavu. [3]

Pracovní konflikty mohou vznikat mezi jednotlivci, skupinami i mezi jednotlivcem a skupinou navzájem. Nejčastějšími zdroji konfliktů jsou následující situace:

- neuspokojená očekávání pracovníků,
- neadekvátní komunikace,
- nevyřešený či potlačený předcházející konflikt,
- časový nátlak, nesplnitelné termíny dokončení pracovních úkolů.

Přístup ke konfliktu je tradiční a pluralistický. Tradiční přístup vychází z myšlenky, že tyto problémové situace snižují efektivitu práce a vytváří negativní atmosféru na pracovišti. Pluralistický přístup má v současné době permanentních dynamických změn stále více příznivců. Tento přístup zastává názor, že konflikt by měl být za určitých situací umožněn, jinak může dojít k neměnnosti, nepružnosti a ignorování požadavků i vlivů

okolního prostředí. Musí se však dávat velký důraz na sledování a regulaci konfliktních situací. Manažeři musí dbát na řízení a udržování konfliktů v přijatelné intenzitě.

Pokud se manager do konfliktní situace dostane, měl by uplatňovat asertivní přístup a konflikt utlumit. Zásadní kroky při řešení konfliktních situací jsou následující:

- udělat přestávku za účelem získání času a uvolnění atmosféry,
- zabývat se potřebami protistrany,
- sdělit své potřeby přímo a otevřeně,
- situaci shrnout a určit společná stanoviska,
- v závěru navrhnout oboustranně přijatelné řešení. [6]

### **3.3 Styl řízení a prosazování autority manažera**

Pracovní role manažera je provázána s celkovým způsobem jednání, které uplatňuje. Jedná se o styl řízení. Dvě základní dimenze stylu chování jsou:

1. projevy respektu,
2. projevy strukturovanosti.

Respekt souvisí s úctou, kterou vedoucí projevuje svým pracovníkům. Druhá dimenze se týká chování, pomocí kterého vedoucí aktivně ovlivňuje své skupiny pracovníků. Tato dimenze má dvě podoby. Zaměření na lidi a na úkoly. Úspěšní jsou ti, kteří své zaměření kompenzují. Striktní preference jedné sféry není optimální. Při kombinaci obou dimenzí, tedy chování manažera zaměřené na úkoly a lidi, rozlišujeme čtyři rozdílné styly vedení:

- přímé,
- kaučování,
- participace,
- delegování.

Přímé (direktivní) vedení manažera se vyznačuje značnou orientací na úkoly a naopak menší orientací na mezilidské vztahy. Tento styl vedení je vhodný pro nové pracovníky, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí. Nevhodné je stylu využít u zkušených pracovníků. U přímého vedení se často využívá příkazů. Ty vyjadřují, co se má udělat, vymezují cíle, kdo, co, jak a proč se má vykonat.

Kaučování je vhodné pro zkušené pracovníky. Je to metoda založená na vztahu několika (často i dvou) lidí, využívaná k rozvoji individuálních dovedností, schopností, znalostí a postojů. V rámci kaučování se využívá několik technik. Mezi často využívané postupy patří GROW, který vychází z názvu čtyř hlavních oblastí:

- G – goal - cíl,
- R – reality – současnost a skutečnost,
- O – opportunity – možnosti a příležitosti,
- W – will – vůle (co, kdo, kdy, jak udělá).

Zprvu je velmi důležité stanovit cíl jasně a konkrétně. Lidé mají v oblasti definice cílů často problémy. Spolupráce s kaučem k cíli přímo směřuje. Kauč musí být schopen:

1. naslouchat a rozumět tomu, co kaučovaný sděluje,
2. využít svých znalostí a dovedností ve prospěch kaučovaného.

Po definování cíle je potřeba stanovit start. V této fázi je důležité určit rozdíl mezi stavem současným a konečným (žádoucím). Cíl hlavní je třeba rozdělit na dílčí a stanovit postupné kroky pro jejich dosažení. Význam této oblasti spočívá v rozdělení dílčích úkolů jednotlivým pracovníkům, kteří disponují potřebnými zdroji.

Příležitosti a možnosti musí vyhledávat jednotlivci, týmy i podniky, protože jsou základem pro dosažení úspěchu. Jsou všude kolem nás, ale je třeba je nalézt, uchopit a využít jich. Vůle pracovníků je často pouze v mluvené formě a skutečný čin se nekoná. Proto je třeba prostřednictvím kauče nastartovat aktivitu člověka a podnítit ho ke správné aktivitě. [2]

Začíná se stanovením cílů, následně se analyzuje skutečný stav, stanoví se alternativy a určí se co, kdo, kdy a jak vykoná. GROW se využívá spíše u motivovanějších a zkušenějších pracovníků.

Základem participace je spolurozhodování. Tento styl řízení využívají manažeři se značnou orientací na motivační podporu a menší orientací na úkoly. Vyplatí se využít u pracovníků, kteří mají dovednosti k provedení úkolů, což prokazují i v praxi. Manager může podpořit participaci tím, že se radí se svými pracovníky dříve, než provede neplánované záměry a předkládá jim své názory k případnému zdokonalení či změně. Hledá možnosti, jak využít připomínek a naslouchá názorům ostatních i v případě, že jsou nesouhlasné.



Delegování využívá manager v případě, že pracuje s vysoce výkonnými a špičkovými pracovníky. Tito pracovníci jsou samostatní, vysoce odpovědní za plnění úkolů a plně nabývají veškerých potřebných dovedností. Motivační podpory a přímého usměrňování se zde využívá zřídka. Delegování je často využíváno při úkolech, které podřízení snadno zvládají, souvisí s jejich osobním růstem a rozvojem, odpovídají svou obtížností schopnostem pracovníků, a které nemají klíčový význam pro managera. Správná delegace probíhá za těchto skutečností:

- srozumitelná specifikace odpovědnosti,
- přiměřená pravomoc,
- zajištění přijmutí úkolů podřízeným pracovníkům,
- průběžná kontrola postupu práce,
- využití chyb k učení se ze zkušeností, neobviňování a nekritizování svých podřízených v případě neúspěchu. [6]

## 4 Spokojenost pracovníků v pracovním procesu

Pro dosažení stanovených cílů podniku je potřeba, aby byli pracovníci spokojeni a motivováni k pracovní činnosti. Obecně platí, že čím více jsou spokojeni pracující lidé, tím více je spokojeno vedení podniku, protože je dosahováno lepších výsledků práce. Spokojenost v sobě skrývá mnoho faktorů. Mezi důležité faktory patří:

- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj,
- dobré zaměstnanecké vztahy. [6]

### 4.1 Odměňování pracovníků

Peníze již nejsou jediným důvodem, proč lidé v zaměstnání zůstávají. Začíná se upřednostňovat seberealizace, kariérní růst, poznání nových lidí a uspokojení pocitu člověka, že je součástí úspěšného kolektivu. Moderní systém odměňování se dělí na hmotnou a nehmotnou formu. Nehmotná forma je formální a neformální. Součástí formálního nehmotného odměňování může být:

- oficiální uznání,
- povýšení,
- účast na významných procesech společnosti.

K neformální formě nehmotného odměňování řadíme úctu, poklonu, vděk apod. V podnikatelské sféře se management neohlíží na platové tarify, a proto má velkou svobodu při odměňování svých zaměstnanců. K vhodnému odměňování je třeba mít účinnou strategii.

#### **Charakteristika úspěšné strategie**

Úspěšná strategie je založena na podnikových hodnotách, přesvědčení a vychází ze strategie firemní. Je propojena s personálními činnostmi a nesmí být nadsazená. Její praktičnost a proveditelnost je nutností. Zajišťuje odměňování za pracovní výsledky a chování, které přispívá k hlavním cílům podniku. Je připravena za přítomnosti klíčových partnerů a zainteresovaných stran. Výsledkem spravedlivého odměňování by měl být aktivní motivační systém, který poskytuje poctivé odměny pracovníkům za dobře odvedenou práci.

Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů v rámci spravedlivého odměňování se liší.

**Tabulka 5 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti spravedlivého odměňování**

<b>Očekávání</b>	
<b>Zaměstnanců</b>	<b>Zaměstnavatelů</b>
- kupní síla	- posílení postavení na trhu práce
- osobní ohodnocení	- udržení výkonných zaměstnanců a největší klientely
- podílnictví na zisku	- vytvoření motivační struktury mzdy
- pocit prospěšnosti a sounáležitosti	- zvyšování počet výkonných pracovníků
- zvyšování kvalifikace a vzdělání	- být konkurenceschopný
- kariérní růst	- snižování mzdových nákladů

**Zdroj:** Vlastní

Mzdový systém je ovlivňován vnějšími i vnitřními faktory. Vnější faktory působí mimo podnik a velmi ovlivňují jeho chod. [6]

### **4.1.1 Vnější faktory**

Mezi významné vnější faktory patří:

- sociálně demografické faktory,
- ekonomické podmínky,
- technické a technologické změny,
- stát a odbory.

#### **Sociálně demografické faktory**

V rámci těchto faktorů je pro zaměstnavatele důležitý podíl produktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu včetně demografické skladby těchto produktivních lidí (věk, kvalifikace, vzdělání, pohlaví). Jde mu o zjištění, zda je na trhu práce dostatečný počet potencionálních zaměstnanců.

### **Ekonomické podmínky**

V této oblasti je zásadním faktorem inflace. Mezi další ekonomické faktory patří chování konkurentů ve stejné sféře podnikání a chování potencialních zaměstnanců např. dojíždění za prací.

### **Technické a technologické změny**

Rozvoj techniky a vědy mění obsah i charakter pracovní náplně, a proto je důležité i zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pracovníci se musí učit permanentně a po celou profesní kariéru své vědomosti navyšovat.

### **Stát a odbory**

Stát vytváří právní normy za účelem snižování korupce a vytváření hranic, které částečně zabraňují porušování zákona. Všechny situace však ošetřit nelze, a proto je důležitý výběr zaměstnanců podniku a zdravé podnikatelské klima. Odbory jsou sdružení zaměstnanců, které se snaží o ochranu jejich práv a zájmů. [6]

## **4.1.2 Vnitřní faktory podniku**

Vnitřní faktory podniku ovlivňují řízení lidských zdrojů. Mezi významné patří:

- finanční zdraví a prosperita firmy,
- podnikatelská strategie,
- technika a technologie,
- styl řízení a vedení firmy,
- organizační kultura podniku.

Finanční podmínky podniku se odráží v odměňování, vzdělávání a dalším rozvoji pracovníků. Podnikatelská strategie je základem pro řízení lidských zdrojů i naplňování stanovených podnikových cílů. Pokud bude nevhodně stanovená strategie podniku, odrazí se to ve špatném podnikatelském klimatu, nedostatečné prosperitě a nespokojenosti (zaměstnanců i zaměstnavatelů). Vyspělá technika a technologie může pro podnik znamenat konkurenční výhodu. Podnik se pak často stane silným oligopolem na trhu, někdy i monopolem. Kvůli silné globalizaci světa a neustálým změnám je potřeba minimálně držet krok s ostatními v rámci technologické oblasti. Pokud by podnik rozvoj této oblasti opomíjel, projeví se to v jeho neúspěchu. Kvalitní vedení firmy a styl řízení vede ke spokojenosti všech. Vedení je spokojeno s dobrými výsledky práce a pracovníci

s následnými odměnami. Budování partnerských vztahů mezi těmito stranami se v současné době neustále preferuje. [6]

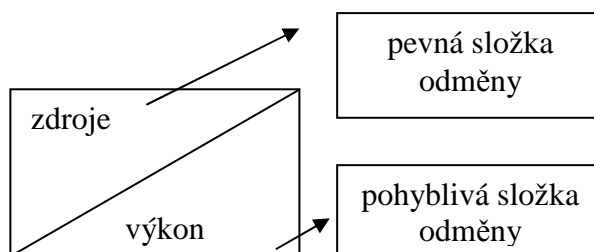
### 4.1.3 Vztah odměňování a hodnocení

K plné spokojenosti pracovníků je třeba, aby se management podniku dostatečně věnoval spravedlivému odměňování a hodnocení. Efektivní a účinné hodnocení může vedení zajistit jen, když bude dosaženo srozumitelného firemního prostředí:

- jasné stanovení firemních cílů,
- formulování pravidel chování,
- funkční procesy,
- monitoring dosažených pracovních výsledků.

Hodnocení a odměňování pracovníků je do určité míry velmi provázáno. Vedení může značně působit a ovlivnit pracovníky právě pomocí efektivního nástroje – hodnocení. Většinou pracovní tým i jednotlivci jednají a směřují aktivně k dosažení firemních cílů na základě toho, jak jsou hodnoceni a s jakou odměnou je hodnocení spojeno. Pracovník v podniku je jakýmsi „interním dodavatelem“ od kterého firma kupuje dvě složky kompetence:

- lidské zdroje,
- aktuálně odvedený výkon.



**Obrázek 3** Způsobilost a odměňování  
**Zdroj:** Plamínek, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí

Za poskytnutí lidského zdroje zaměstnanec získává pevnou složku odměny. Cenou aktuálně odvedeného výkonu je složka pohyblivá.

Odměna je z celkového řetězce dosažení pracovního úkolu na posledním místě. Nejdříve je třeba, aby byla úloha srozumitelně definována, zadána a zrealizována. Až poté dochází k hodnocení a odměňování. [5]

## 4.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Pro úspěch podniku je zásadní být lepší než konkurence. K tomu je třeba vědět a umět více než největší konkurenční podnik. Vzdělávání a rozvoj je z velké části investicí a zaměstnavatelskou výhodou, kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje. Tvoří i celkovou strategii a politiku podniku. V současné době se zvyšuje význam managementu znalosti. Pod tímto pojmem se skrývá řízení znalostí v podniku. Management znalostí rozlišuje dvě základní skupiny:

- explicitní znalosti,
- tiché znalosti.

Explicitní znalosti jsou formalizované. Může se jednat o konkrétní čísla informující o zisku, tržbách nebo nákladech podniku. Jde o informace, se kterými pracovníci pracují v podobě různých statistik a analýz. Tacit knowledge – tiché znalosti jsou neformalizované a týkají se konkrétní pracovní činnosti. Díky nim podnik může pracovat na svém rozvoji a inovacích. Kvalita přenosu těchto znalostí závisí na interpersonální komunikaci a vztazích na pracovišti.

Oblasti orientace na různé formy znalostí v podniku:

- řízení lidských zdrojů,
- plánování odborného vzdělávání (školení, rekvalifikace, prohlubování specializované kvalifikace),
- rozvoj zaměstnanců (získání širšího souboru dovedností a znalostí potřebných pro výkon pracovní náplně),
- seberealizace, vlastní rozvoj.

Proces vzdělávání je na pracovišti obecně ze 70 % neformální. Mezi podmínky pro kvalitní řízení tichých znalostí patří:

- vhodná firemní kultura, za účelem podpory vytváření dobré týmové atmosféry, důvěry a spolupráce,
- nastolený efektivní systém odměn, podporující sounáležitost a týmovou náplň práce,
- rozvoj informační technologie,
- potřebný čas a prostor pro sdělení informací,
- poskytování zpětné vazby.

Při řízení tichých znalostí je důležitou součástí poskytování a přijímání zpětné vazby. Pozitivní podporuje požadované chování a výkonnost. Negativní má upozornit na nedostatky pracovníka jak v chování, tak ve výsledcích práce. Aby zpětná vazba splnila svůj účel, je třeba dodržovat klíčové body ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. [6]

**Tabulka 6 Doporučení pro zaměstnance a zaměstnavatele**

<b>Doporučení</b>	
<b>Zaměstnavatele</b>	<b>Zaměstnanec</b>
- zpětná vazba přijatelná a limitována v počtu informací, které jsou zaměstnancům sdělovány	- zprvu naslouchat a přemýšlet co je mu sděleno
- součástí má být pozorování, nikoliv domněnky	- ověřit si zda správně chápe informace
- soustředit se na specifické činnosti nežli obecné projevy	- reakce na zaměstnavatelův projev ponechat na konec
- vyjadřovat zpětnou vazbu s úctou a respektem k pracovníkovi	- zjistit si názory druhých, neupínat se absolutně k názoru jednotlivce
	- sdělit jaké ponaučení si bere
	- poděkovat za zpětnou vazbu

Zdroj: Vlastní

### **4.2.1 Plánované vzdělávání v podniku**

Pokud podnik přistoupí k plánovanému vzdělávání, soustředí se na rozvoj znalostí, dovedností a postojů k pracovním činnostem. Nejdříve podnik identifikuje potřeby a cíle vzdělávání. Následně vytvoří vzdělávací program a odhadne náklady. Přistoupí se k realizaci vybraného programu a nakonec se zhodnotí dosažené výsledky z hlediska stanovených kritérií a nákladů.

#### **1. Identifikace potřeb a cílů vzdělávání**

Při prvním kroku je prospěšné realizovat analýzu určených oblastí v podniku. Jedná se o oblasti jako: rozvoj a změny v podniku, problémy v provozu, problémy na straně

zaměstnanců a povinná školení plynoucí ze závazných předpisů a jejich změn včetně zajišťování systému jakosti.

Specifikace vzdělávacích cílů je časově náročný úkol, ale má svá pozitiva. Pokud podnik cíle stanoví, lépe umí konkretizovat obsah vzdělávání. Cíle slouží pro stanovení nároků školitelů a jsou základem pro analýzu, zlepšování i hodnocení vzdělávacího programu.

## **2. Tvorba vzdělávacího programu**

Jaký druh programu podnik zvolí, závisí pouze na něm. Různé zvolené formy vyžadují odlišné náklady. Na začátku činnosti se zvolí obsah programu z hlediska předem stanovených cílů. Následně se zvolí metoda vzdělávání. V současné době se preferují spíše aktivní metody vzdělávání před pasivními. Určí se školící, připraví se materiály pro učení a nakonec se odhadují náklady.

## **3. Hodnocení vzdělávacího programu**

Při třetím kroku lze využít mnoha modelů. Cílem není jen hodnotit samotný program po jeho ukončení. Je třeba hodnocení rozšířit i na oblast chování pracovníků a přenos získaných znalostí a dovedností do praxe. Často je využíváný model zpracovaný D. L. Kirkpatrickem z roku 2001. Ten zahrnuje čtyři etapy průběžného hodnocení:

- reakce,
- hodnocení poznatků,
- hodnocení chování,
- hodnocení výsledků.

V první úrovni reakce se zjišťují obecné informace ohledně školení jako je obsah, metody a postupy, které si pracovníci osvojili. Efektivní je vytvořit formulář pro zjištění, co největšího počtu informací, s minimální časovou náročností. Dlouhé formuláře nejsou optimální. Hodnocení poznatků je úroveň druhá a podrobnější. Během ní se zjistí kolik a jaké znalosti, dovednosti si posluchači osvojili. Při třetí fázi hodnocení chování se zaměřuje podnik na změnu chování pracovníků včetně toho, do jaké míry uplatňují naučené postoje v praxi. Poslední fáze hodnocení výsledků je nejvíce náročná a podrobná. Hlavním cílem je zjistit, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích a prosperitě podniku např. zda je lepší podnikové klima či zda vzrostl objem prodeje apod. [6]



## 4.2.2 Účastníci procesu vzdělávání

Procesu vzdělávání se účastní pracovně nazvaný „vzdělávací kvintet“, který tvoří:

- majitel podniku,
- liniový manažeři,
- manager pověřený přípravou celého vzdělávacího programu,
- trenér - lektor,
- posluchači (pracovníci).

Majitel podniku je odpovědný za oblast rozvoje lidí. Podporuje tvorbu vzdělávacích programů a akcí. Má v pravomoci schvalování nákladů na rozvoj podniku včetně vzdělávání. Liniový manažeři musí určit oblasti v podniku, kde je třeba realizovat školení (výcvik). Podílí se na přípravě i realizaci školících akcí a vybírají účastníky těchto školení. Manager vzdělávání má odpovědnost za zajištění, přípravu a průběh školení. Jeho úkolem je, aby program školení byl v souladu se strategií a politikou podniku. Lektor doladuje s managerem detailněji projektování celé vzdělávací akce. Společně projednávají cíle, obsah a metody školení. Hlavní úkol lektora je připravit formu hodnocení efektivnosti školení a seznamuje posluchače s metodami, které mají pomoci získané informace přenést do praxe. Posluchačovým hlavním úkolem je, aby se co nejvíce naučil a využil své poznatky při pracovní činnosti.

V případě malých podniků lze spojit tři účastníky vzdělávání v jednu funkci. Jedná se o pozici majitele podniku, liniového manažera a manažera vzdělávacího programu. Ve větších firmách je toto spojení neefektivní, protože je třeba, aby se každý věnoval pouze svým stanoveným povinnostem. [6]

## 4.3 Zaměstnanecké vztahy

Třetí oblast, kterou podnik nesmí zanedbat, jsou dobré vztahy na pracovišti, které vedou ke spokojenosti všech pracovníků. Tyto vztahy jsou dynamickým procesem, a proto je nelze uzavřít jako ukončenou kapitolu. Neustále je třeba se jimi zabývat. Management podniku by měl vztahy na pracovišti znát, předvídat je a tím být prevencí k případným sporům nebo nedorozuměním. Špatné zaměstnanecké vztahy jsou větším úskalím pro zaměstnance než minimální mzdy. Přibližně po půl roce problémových situací chce pracovník opustit podnik z důvodu nespokojenosti a negativního vlivu na jeho zdravotní

stav. Minimální mzda tedy není tak častým důvodem k rozvázání pracovního poměru, jako špatné pracovní klima.

Špatné zaměstnanecké vztahy nejsou pouhou otázkou peněz, ale týkají se spousty dalších individuálních a kolektivních zájmů:

- participace a angažovanost při rozhodování o klíčových otázkách podniku,
- množství zaměstnaneckých výhod a možnosti volby výkonu svých pracovních úkolů,
- pracovní doba včetně ostatních pracovních podmínek.

Zaměstnanecké vztahy jsou širší oblastí než vztahy pracovní. Je to z důvodu, že se do těchto vztahů promítají i vztahy mimopracovní jako jsou vztahy mezi manžely, rodinou či příbuznými. Mezilidské vztahy tedy představují bohatou a složitou síť sociálních vazeb, přičemž každý sociální vztah (i zaměstnanecký) je určen pozicí, rolí, rovnováhou sil a kulturou.

Pro vytvoření hodnotných a zdravých zaměstnaneckých vztahů je potřeba se zaměřit na pět hlavních oblastí:

- komunikace (viz kapitola 2.3.),
- umění spolupráce,
- ochrana zaměstnanců,
- poradenství a podpora,
- pracovní kázeň, stížnost a konflikty. [6]

### **4.3.1 Kooperace zaměstnanců**

Umění spolupracovat souvisí s participací a zapojením pracovníků do pracovního procesu. Během tohoto sociálního procesu jsou posilovány souladné tendence a potlačovány protichůdné zájmy. Umění spolupracovat se člověk učí. Účast a spojení zaměstnanců s managementem podniku můžou mít své oponenty právě ze strany managementu, který se bojí omezení pravomocí. Podílnictví na životě a chodu podniku probíhá v různých formách, nejčastěji jako:

- pracovní týmy řešící zaměstnanecké problémy,
- projekty spolupráce odborů a managementu,
- spoluúčast při analyzování pracovní činnosti,

- rozdělení výnosů,
- vlastnictví zaměstnanců (zaměstnanecké akcie).

Pro podporu kooperace zaměstnanců některé podniky vytváří podpůrné programy s doprovodem finančních a jiných odměn. [6]

### **4.3.2 Ochrana zaměstnanců**

Vedení podniku musí chránit své zaměstnance před:

- špatným pracovním prostředím,
- nedisciplinovanými zaměstnanci.

Špatnému pracovnímu prostředí a podmínkám je třeba věnovat neustále pozornost. V této oblasti je důraz kladen především na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, včetně dodržování zákoníku práce. Nedisciplinovaní zaměstnanci jsou možnou příčinou vznikajících problémů na pracovišti. Management musí sledovat i negativní sociální jevy (např.: alkohol, stres, sexuální obtěžování) a co nejdříve zjednat nápravu. V současné době se velmi často objevuje i problém mobbingu. Cílem mobbingu je dosáhnout dobrovolného odchodu určitého pracovníka ze zaměstnání. Projevy mobbingu mohou vypadat následovně:

- výhrůžky a pomluvy,
- uložení nesmyslného úkolu,
- přidělení nebezpečného úkolu,
- prostorová izolace.

Vedení podniku proto musí neustále sledovat dění na pracovišti a předcházet negativním sociálním jevům kvalitní personální politikou, která zahrnuje mimo jiné:

- upřednostňování otevřené komunikace,
- podpora produktivních mezilidských vztahů na pracovišti,
- sdělení stanovených podnikových hodnot. [6]

### **4.3.3 Poradenství a podpora**

V současné době se více než v minulosti zastává názor, že potřeby zaměstnanců nejsou pouze soukromou záležitostí. Je potřeba se této oblasti do určité míry věnovat

i v práci. Osobní problémy pracovníka značně ovlivňují jeho pracovní výsledky, docházku, činnost a kázeň. Mezi typické negativní projevy osobních problémů na pracovišti patří:

- výbuchy chování a náhlé změny nálad,
- snižující se pracovní produktivita,
- zvyšující se počet pracovních úrazů a nehod,
- nedodržování vnitřních předpisů.

Všechny tyto důsledky mohou mít příčinu ve stresu. Stres může mít negativní i pozitivní důsledky. Pozitivně působí stres (eustres) tak, že motivuje pracovníka kladně k úkolům. Pokud je však pracovník pověřen velkým množstvím úkolů, které jen těžko zvládne, důsledkem může být fyzické i duševní onemocnění, které může vést až ke zhroucení pracovníka.

Management podniku může jako prevenci těchto problémů poskytovat poradenské služby zaměstnancům a pořádat podpůrné zaměstnanecké programy. Mezi časté programy patří tyto:

- protistresové,
- zaměřené na absentérství,
- zabývající se řešením konfliktů a sexuálním harašením.

Efektivním řešením je i podnikový psycholog, ke kterému mohou pracovníci docházet bezplatně a anonymně.

Podpora a poradenství jsou oblasti, na které je třeba se zaměřit i ve spojení s politikou pracovních příležitostí. Tato politika se orientuje převážně na tyto pracovníky:

- lidé s negativními návyky v chování,
- mezinárodně pracující zaměstnanci,
- noví či mladí zaměstnanci,
- zaměstnanci před odchodem do důchodu.

Těmto skupinám je třeba věnovat zvýšenou pozornost a nevyklouzat je předem z výběrových řízení, jak tomu často bývá. [6]

#### **4.3.4 Pracovní kázeň, stížnosti a konflikty**

Pracovní kázeň, stížnosti a konflikty jsou faktory, které oslabují příznivé sociální klima. Znaky příznivého sociálního klima viz Tabulka 7.

**Tabulka 7 Znaky příznivého sociálního klima**

<b>Znaky</b>	
- znalost potřeb zaměstnanců	- znalost moderních manažerských postupů
- příležitost osobního rozvoje	- pocit sounáležitosti k podniku
- důvěra a podpora zaměstnanců	- spravedlivý přístup
- integrace cílů (organizačních a personálních)	

**Zdroj: Vlastní**

Sociální klima ovlivňuje mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které působí na podnik. [6]

## 5 Charakteristika společnosti VUZ, a. s.

Výzkumný ústav železniční je akciová společnost, která vznikla dnem 1. 7. 2005 a je dceřinou společností Českých drah. Jediným akcionářem jsou České dráhy, a. s. Společnost existuje již od roku 1950, kdy byla zřízena jako Výzkumný a zkušební ústav ČSD. Specializuje se na odborné služby a komplexní řešení ve sféře zkušebnictví, posuzování a poradenství pro železniční systémy a drážní dopravu. VUZ poskytuje široký sortiment služeb v oboru železničního systému:

- Autorizované činnosti - posuzování shody
- Akreditované činnosti - provádění zkoušek, certifikace výrobků
- Služby Zkušebního centra Velim - železniční zkušební okruhy, dynamický zkušební stav, hala pro přípravu zkoušek
- Expertní činnosti

### **Autorizovaná, notifikovaná osoba**

Výzkumný ústav železniční, a. s. je Autorizovaná osoba č. AO 258 a Notifikovaná osoba č. 1714. VUZ je autorizován Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) k posuzování shody výrobků stanovených dle zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, nařízením vlády č. 133/2005 Sb., o technických požadavcích na provozní a technickou propojenost evropského železničního systému (interoperabilita).

### **Udělená pověření**

Společnost je pověřená právnická osoba Ministerstvem dopravy ČR k provádění:

- zkoušek drážních vozidel drah železničních a tramvajových dle § 43 odst. 4 zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů,
- zkušebního provozu drážního vozidla dle § 43 b odst. 3 zákona č. 266/1994 Sb., o drahách ve znění pozdějších předpisů,
- technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení plynových dle § 47 odst. 4 zákona č. 266/1994 Sb., o drahách ve znění pozdějších předpisů.

Společnost je také právnickou osobou uznanou Správou železniční dopravní cesty, státní organizací jako hodnotitel bezpečnosti uznaný ve smyslu směrnice SŽDC č. 34.

## Akreditovaná certifikace výrobků

VUZ, a. s. je od 31. března 1995 Akreditovanou zkušební laboratoří s oprávněním ke zkouškám. Laboratoř tvoří šest sekcí.

**Tabulka 8 Jednotlivé sekce a realizované zkoušky drážních vozidel, zařízení a jejich částí**

Sekce	Realizované zkoušky
S. kolejových vozidel	- zkoušky jízdních vlastností - trakční, hlukové, brzdové a bezpečnostní zkoušky kolejových vozidel a jejich komponent
S. energetiky	- zkoušky elektrických a napájecích systémů kolejových vozidel, pantografů a rozvodového systému elektrifikovaných tratí
S. infrastruktury	- zkoušky prvků infrastruktury
S. materiálu	- elektrické zkoušky - zkoušky vlivu prostředí pro sdělovací a zabezpečovací zařízení - zkoušky elektromagnetické kompatibility drážních vozidel
S. dynamického zkušebního stavu	- dynamické únavové a pevnostní zkoušky kolejových vozidel a jejich komponent

**Zdroj: Vlastní**

Sekce dynamického zkušebního stavu má základnu ve Zkušebním centru Velim. Oblast činnosti tohoto stavu je velmi rozsáhlá. Mezi nejvýznamnější a nejčastěji prováděné činnosti patří pevnostní zkoušky a analýza namáhání při simulovaném zatížení, měření vlastností prvků tlumení a vypružení, zkoušky funkční sloužící k ověření funkčnosti při zatížení nebo přetížení a nakonec zkoušky vibrační.

V rámci akreditované certifikace výrobků je Výzkumný ústav železniční a. s. držitelem osvědčení o akreditaci vydaného Českým institutem pro akreditaci, o. p. s., na základě posouzení splnění akreditačních kritérií podle ČSN EN 45011. Společnost je tedy Akreditovaným certifikačním orgánem č. 3149, který je oprávněn provozovat systém certifikace výrobků. Konkrétně se jedná o drážní vozidla a jejich části, kolejové dráhy a součásti kolejových drah.

## **Zkušební centrum Velim**

Zkušební centrum Velim představuje unikátní zkušební a technologické zázemí. Komplexnost servisu, který společnost svým klientům poskytuje, vyhovuje evropským standardům. Sortiment zkoušek, které lze uskutečnit je velmi široký. Jako příklad uvádím následující:

- stanovení bezpečnosti jízdy vozu,
- trakční, hlukové zkoušky,
- zkoušky speciálních vozidel,
- ověřování kvality a životnosti kolejnic,
- stanovení jízdního odporu,
- vyšetřování jízdních vlastností mechanické části vozidel,
- brzdové zkoušky.

K jedné z moderních zkušebních metod patří praktické ověřování technických parametrů a jízdních vlastností železničních kolejových vozidel přímo na trati. VUZ provozuje v tomto centru dva vlastní zkušební železniční okruhy, které jsou konkurenční výhodou podniku a rovněž patří k významným a uznávaným zkušebním okruhům pro železniční techniku a drážní zařízení v Evropě. Experimentální základna ve Velimi disponuje unikátním technickým vybavením pro realizaci jak jízdních zkoušek kolejových vozidel, drážních zařízení a dopravních prostředků, tak i dalších experimentů a laboratorních zkoušek. Zkušební centrum Velim je umístěno 50 km východně od Prahy. VUZ provádí všechny zkoušky ve svém vlastním zkušebním centru a nabízí tuto službu svým zákazníkům. Přístupové cesty do centra jsou tři. Přes dálnici D 11 (E 67), vlakem ve směru Kolín (stanice Cerhenice) nebo silnicí I/12 směr Kolín.

## **5.1 Členství v organizacích**

Společnost je členem mnoha oborových organizací a zájmových sdružení. Konkrétně je členem ACRI, AAAO, SCOV i AVO.

*Asociace podniků českého železničního průmyslu (ACRI)* je organizace, která sdružuje podniky železničního průmyslu v České republice. Je přidruženým členem Evropské asociace železničního průmyslu (UNIFE). Členi této organizace se zaměřují na vývoj, konstrukci, výrobu, opravárenství kolejových vozidel, infrastruktury a spousta dalších služeb.



*Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací (AAAO)* poskytuje služby v oblasti testování, certifikací, inspekcí a posuzování výrobků, systémů managementu, osob i procesů. Jedná se o sdružení právnických osob.

*Sdružení certifikačních orgánů pro certifikaci výrobků (SCOV)* je dobrovolným zájmovým sdružením subjektů zabývajících se certifikací výrobků v České republice. Organizace vznikla za účelem:

- postupného odstraňování technických překážek obchodu hlavně se státy Evropské unie,
- urychlené aplikace harmonizovaných norem EU ve sféře certifikace výrobků,
- prosazování zájmů členů sdružení u ČIA (Českého institutu pro akreditaci), státní správy a v hospodářské sféře České republiky.

Nakonec *Asociace výzkumných organizací (AVO)* se zaměřuje na přípravu českých subjektů k mezinárodní spolupráci. Je jediným sdružením v České republice, které reprezentuje aplikovaný výzkum a vývoj v podnikatelské sféře, kdy je vše hrazeno z privátních zdrojů, mimo sektor vysokých škol a Akademii věd.

Výzkumný ústav železniční, a. s. zastupuje České dráhy, a. s. při mnoha expertních jednání v organizacích:

- Mezinárodní železniční unie (UIC),
- Společenství evropských železnic a společností působících v infrastruktuře (CER),
- Mezinárodní organizace pro spolupráci železnic (OSŽD). [9]

## **5.2 Mezinárodní projekty**

Výzkumný ústav železniční, a. s. se zapojuje do mnoha mezinárodních projektů v oblasti kolejové dopravy a železničního systému. Spolupracuje s významnými výrobci, akademickými institucemi i oborovými organizacemi, které jsou v rámci EU i mimo ni. Mezi nejznámější mezinárodní projekty, na kterých se VUZ podílí, patří:

- European optimised pantograph catenary interface (EUROPAC),
- European Rail Research Network of Excellence (EURONEX),
- FELICITAS,

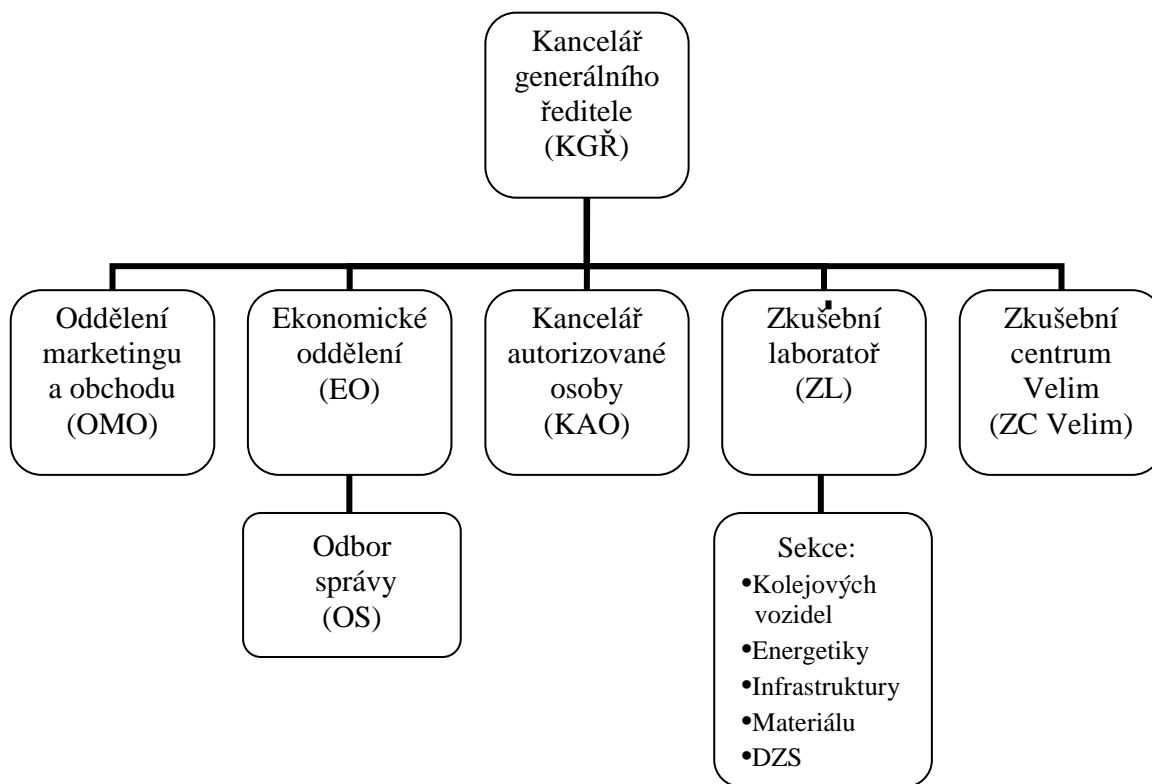
- Wheelset Integrated Design and Effective Maintenance (WIDEM),
- RailEnergy,
- RAILCOM.

Na projektu EUROPAC se podílí celkem 14 firem. Zaměřuje se především na zvyšování interoperability v oblasti interakce pevných trakčních zařízení a vozidel. EURONEX se specializuje na sféru železniční a kombinované dopravy. Zaměřuje se na problémy související s provozní dráhou, drážní dopravou, železničními dopravními prostředky, sdělovací a zabezpečovací technikou apod. Neopomíná ani oblast ochrany životního prostředí. Projekt sdružuje 60 evropských institucí a hlavním cílem je vytvořit excelentní unikátní síť sdružující pracoviště, které nabízí řešitelskou i výrobní kapacitu pro realizaci projektů. FELICITAS se specializuje na vývoj palivových článků, které se využívají v dopravě silniční, námořní i železniční. Dále se zabývá technologií, která je spojená s ukládáním energie a rekuperací tepelné i kinetické energie. WIDEM je projekt, jehož cílem je vytvořit a otestovat moderní metodologii výroby náprav s důrazem na zlepšení a zefektivnění jízdních vlastností, bezpečnosti, údržby a provozu. RailEnergy je zaměřen na energii. Snaží se o snížení energetické náročnosti železničních kolejových vozidel, infrastruktury a provozu. V rámci projektu se řeší otázky technického charakteru, jízdních grafikonů s ohledem na hospodárnost využití energie, ale i školeními pro strojvůdce. Cílem projektu je do roku 2020 snížit spotřebu energie na evropských železnicích o 6 %. Hlavním cílem projektu RAILCOM je zaměřit se a dosáhnout výborných výsledků v oblasti elektromagnetické kompatibility kolejových vozidel a infrastruktury v prostoru Evropské unie. EUROPAC, EURONEX i FELICITAS jsou součástí 6. Rámcového programu EU. WIDEM a RAILCOM jsou částečně financovány ze zdrojů Evropské unie. Tento výčet členství v nejrůznějších organizacích poukazuje na vysokou angažovanost VUZ při řešení otázek v oblasti interoperability, zabezpečení, provozu a mnoha dalších. [10]

### **5.3 Organizace VUZ**

Významnou součástí VUZ tvoří zkušební laboratoř (ZL). Byla zřízena rozkazem ředitele VUZ č. 10/1998 jako samostatná součást VUZ. Tato zkušební část sídlí v Praze a v Cerhenicích. Sekce kolejových vozidel, energetiky, infrastruktury a materiálu jsou umístěny v Praze. Sekce dynamického zkušebního stavu má sídlo v Cerhenicích. Hlavním úkolem ZL je nezávislé, nestranné a věrohodné provádění zkoušek kolejových vozidel

tažných i hnacích, včetně jejich dílů, uzlů, materiálů a dalších komponentů železničního svršku i zařízení pro tuzemskou i zahraniční klientelu. Organizační schéma VUZ a zkušební laboratoře viz Obrázek č. 4. [8]



**Obrázek 4 Organizační schéma VUZ**  
Zdroj: Vlastní

Kancelář generálního ředitele představuje přímé vedení celé společnosti. V její kompetenci je rozhodování o základních otázkách řízení podniku a je konečným článkem při schvalování záležitostí technických i ekonomických. Pro schválení inovací a investic nejvyššího stupně je potřeba vždy bez výjimek podpisu generálního ředitele, který vede jak kancelář generálního ředitele, tak i celou společnost. Dalšími členy KGR jsou vedoucí kanceláře GŘ, asistentka GŘ, personalista, administrativní pracovník, podnikový právník a ekonomický poradce.

Oddělení marketingu a obchodu se zabývá přípravou a realizací smluvních dokumentů včetně zpracování vyžádaných i nevyžádaných nabídek zákazníkům. V kompetenci pracovníků tohoto oddělení je zvyšování počtu klientů podniku a propagace nově nabízených služeb. Zajištění plné spokojenosti zákazníků je hlavním cílem OMO.

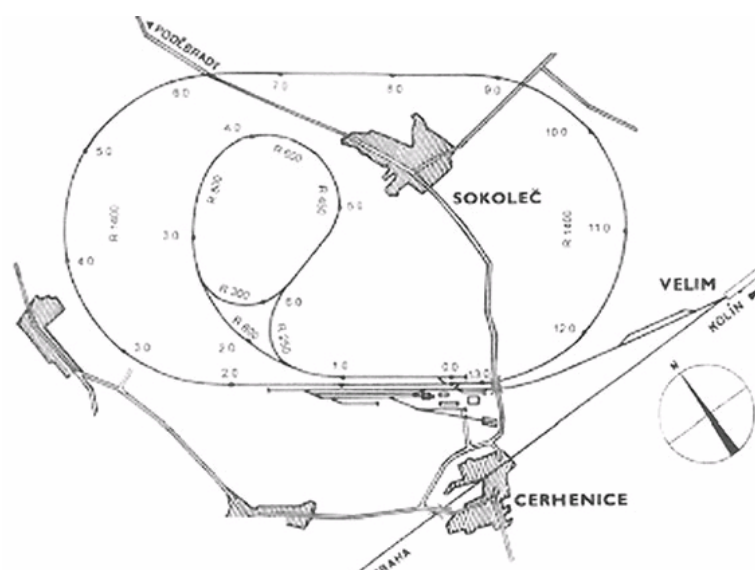
Ekonomické oddělení má odpovědnost za správný chod podniku po stránce finanční. Konkrétně se jedná o zpracování účetních dokladů a cestovních příkazů, vedení a provoz pokladny, výdej mezd zaměstnancům. Součástí EO je odbor správy (OS), který

má na starosti správu majetku VUZ. OS se člení na Odbor správy majetku v Cerhenicích a na Odbor správy majetku v Praze. Každý má v kompetenci správu majetku v místě svého působení.

Kancelář autorizované osoby je oprávněna provádět certifikaci a posuzování výrobků na žádost výrobce, dovozce nebo jiné osoby. Protože je tato činnost klientelou velmi žádaná má KAO více poboček na území České i Slovenské republiky (Praha, Brno, Jablunkov, Cerhenice).

Zkušební laboratoř (viz začátek kapitoly 5. 3.).

Zkušební centrum Velim představuje unikátní technické a technologické zázemí společnosti. Disponuje a provozuje dva železniční zkušební okruhy (velký a malý) včetně haly pro přípravu zkoušek a jiným zázemím pro zákazníky (poskytování kanceláří, ubytování, a dalších služeb). Informace o parametrech obou ŽZO (viz Obrázek č. 5, Tabulka č. 9)



**Obrázek 5 Železniční zkušební okruh v Cerhenicích**  
Zdroj: Breezy new media. Výzkumný ústav železniční, a. s. [online]

**Tabulka 9 Charakteristika železničního zkušebního okruhu**

VELKÝ ZKUŠEBNÍ OKRUH		MALÝ ZKUŠEBNÍ OKRUH	
délka trati	13,276 km	délka trati	3,951 km
2x přímý směr	2x 1,979 km	oblouk R = 800 m	0,591 km
2x oblouk R = 1400 m	2x 4,136 km	oblouk R = 600 m	0,499 km
ve vodorovné	9,144 km	oblouk R = 450 m	0,859 km
převýšení oblouku	150 mm	oblouk R = 300 m	0,507 km
délka přechodnice	0,261 km	přímý směr	0,645 km
přípustné zatížení nápravy	25 t	přípustné zatížení nápravy	25 t
maximální rychlost	210 km/h	maximální rychlost (dle poloměru oblouku)	80 až 120 km/h
maximální rychlost	230 km/h pro vozy s naklápěcí skříňí		

**Zdroj:** Breezy new media. Výzkumný ústav železniční, a. s. [online]

### 5.3.1 Zkušební laboratoř VUZ

V rámci ZL je striktně dodržována politika nestrannosti, důvěrnosti a odpovědnosti klíčových pracovníků ZL VUZ. Veškeré činnosti, které by mohly ohrozit důvěru zákazníka směrem ke společnosti, jsou zakázány a pracovníci jsou s tímto seznámeni. Zaměstnanci jsou vysoce kvalifikovaní a specializovaní na svou odbornou pracovní činnost. Disponují patřičným oprávněním a zdroji, které jsou potřebné k řádnému plnění svých povinností, včetně identifikace neshod v systému managementu či postupech při provádění zkoušek. Pracovníci mají delegovány od generálního ředitele pravomoce, které zaručují již dříve zmiňovanou nestrannost a nezávislost. ZL VUZ disponuje také politikou a postupy, které mají pomoci k ochraně důvěrných informací a vlastnických práv svých zákazníků spolu s přístupy pro ochranu elektronického ukládání a přenosu výsledků. Přítomný technický management má odpovědnost za odborné činnosti, včetně zajištění zdrojů pro splnění požadované jakosti či odborné činnosti, která zde probíhá. Dohled nad pracovníky, kteří se zabývají zkouškami či se účastní závěru, je zajištěn. Důraz je kladen nejen na kvalitní přijímání pracovníků, ale i na jejich průběžné proškolení. Pracovníci si jsou vědomi své odpovědnosti a snaží se co nejvíce přispět k dosahování cílů systému managementu. Jmenovaný manager má přímý přístup k vedení a celý úsek ZL VUZ musí zajistit, aby byl systém managementu udržován v souladu s ČSN EN ISO/ IEC 17025 včetně dalších

stanovených norem a předpisů. Za účelem neustálého zlepšování systému managementu jsou vedoucímu podávány zprávy o jeho fungování. [8]

### **5.3.2 Komunikace VUZ**

Proces komunikace mezi všemi pracovníky společnosti je zabezpečen převážně zavedením a pravidelným zdokonalováním intranetu v rámci počítačové sítě s využití internetu. Dále se realizují porady, školení i semináře, přispívající k účinné a efektivní komunikaci, která je základem spolupráce. Informační systém je součástí intranetu VUZ. Jedním z cílů je přispět ke zlepšení systému managementu. [8]

### **5.3.3 Systém managementu**

V rámci zkušební laboratoře je vytvořen a udržován systém managementu. Vznikl hlavně za účelem plnění tří funkcí:

- kontrolní (detekce nesoulad a předcházení jejich vzniku),
- nápravnou (opatření zabraňující opakování chyb),
- dokumentační (dokumentování všech činností v laboratoři).

Tento systém je definován příručkami jakosti, články a dokumenty. K veškeré dokumentaci mají pracovníci přístup prostřednictvím intranetu nebo ve formě výtisků. Řídící pracovníci musí zajistit, aby dokumentace byla uplatňována i v praxi a to všemi, kteří přispívají k plnění pracovních úkolů. Hlavní úmysl celého systému managementu je zabezpečit korektní průběh zkoušek či posudků a jejich následnou interpretaci.

*Politiku jakosti* zabezpečuje vrcholové vedení zkušební laboratoře. Jeho odpovědnost spočívá v zajištění, pochopení, uplatňování a udržování politiky včetně cílů jakosti na všech úrovních zkušební laboratoře. Tato politika se aktualizuje a obnovuje vždy pro příslušný kalendářní rok. Návrh podává vrcholovému vedení management jakosti k předběžnému vyjádření. Následně ji pak schvaluje a vyhlašuje VZL. Politika jakosti je rozpracována do cílů jakosti, o kterých se rozhoduje na poradách vedení. V rámci zajištění těchto cílů je vypracován i soubor opatření k cílům jakosti, který schvaluje VZL. Pracovníci tento soubor chápou jako svůj úkol a usilují o jeho splnění. Soubor opatření je aktualizován a obnovován pravidelně dvakrát do roka. [8]

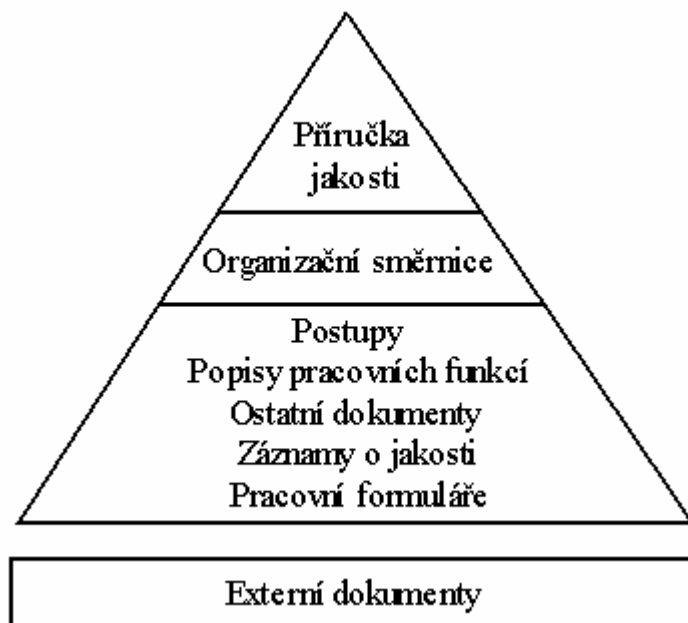
### 5.3.4 Dokumentace společnosti

Pro řízení dokumentace má zkušební laboratoř zavedeny a dodržovány postupy, které mimo jiné tvoří součást dokumentace systému jakosti. Řízené dokumenty podléhají zvláštnímu režimu. Pro tyto listiny jsou stanoveny a zdokumentovány postupy, které obsahují pravidla pro jejich tvoření, obnovování, rozdělování a schvalování. Postupy slouží hlavně k zabezpečení následujících činností:

- soubor aktuálních dokumentů je dostupný pracovníkům prostřednictvím intranetu na všech místech, kde probíhají pracovní činnosti směřující k efektivnímu fungování zkušební laboratoře,
- dokumentace je pravidelně přezkoumávána a revidována za účelem souladu se všemi pracovními požadavky,
- kopie řízených dokumentů jsou řádně označeny a registrovány,
- neplatné dokumenty nemohou být zneužity.

Veškeré neplatné listiny jsou označeny a uchovány v archivu, který vznikl z důvodu zachování stavu znalostí a mnoha dalších právních důvodů.

Struktura dokumentace je sestavena do následující pyramidy.



Obrázek 6 Dokumentace na jednotlivých úrovních  
Zdroj: Daňhelka, J., Novopacká, Alena. Příručka jakosti

Pyramidu lze rozdělit na dokumenty interní a externí. [8]

## **Interní dokumenty**

Příručka jakosti vytváří podstatu společnosti. Jsou v ní definovány pravidla, přístupy a postupy, pravomoci i odpovědnosti při poskytování služeb dle schválené politiky, cílů jakosti a normy ČSN EN ISO/17025. Podrobněji o přístupech a postupech včetně odpovědnosti pojednává Organizační směrnice. Ta slouží v oblasti administrativní i organizační. Pojem postup ve společnosti představuje striktně dodržované postupy pracovní a zkušební. Dle zkušebních postupů se realizují zkoušky a jiné další pracovní činnosti. V rámci této úrovně se využívají i stanovené a schválené ostatní dokumenty, záznamy jakosti a pracovní formuláře. [8]

## **Externí dokumenty**

Do skupiny těchto dokumentů patří:

### **1. Národní a mezinárodní normy a předpisy**

Normy, které směřují k systému managementu, má k dispozici manager jakosti. Jsou dostupné v tištěné oficiální formě. Podle potřeby se zajišťují aktualizace.

### **2. Zákony a vyhlášky**

Tento soubor dokumentů je přístupný pracovníkům pomocí internetu, vnitřního intranetu nebo výtisků. Kancelář technického ředitele zabezpečuje jejich obstarávání a registraci.

### **3. Organizační standardy, pokyny a sdělení**

Organizační standard VUZ vypovídá o základních procesech společnosti. Jeho schvalování je v rukou představenstva a vydávání má v pravomoci pouze generální ředitel VUZ. Pokyny se zaměřují na konkrétní oblast řešení problémových situací. Jsou schváleny a vydávány generálním ředitelem VUZ. O procesech na operativní úrovni řízení pojednávají sdělení, která jsou vydávána v podobě ústní či písemné těmito pracovníky:

- generálním ředitelem,
- řediteli odborových úseků VUZ,
- vedoucími útvarů. [8]



## 5.4 Charakteristika vybraných manažerů Zkušebního centra Velim

V rámci charakteristiky manažerů Zkušebního centra Velim se zaměřuji na dva vybrané:

- přednosta ZC,
- vedoucí dynamického zkušebního stavu.

V hierarchii vedení je vedoucí dynamického zkušebního stavu podřízený přednostovi ZC. Mezi pravomoci obou managerů patří (viz Tabulka č. 10).

**Tabulka 10 Pravomoci manažerů zkušebního centra**

Pravomoci	
Přednosta ZC	Vedoucího DZS
- rozhodovat o nákupu v maximální výši 20 000 Kč bez výběrového řízení	- schvalovat docházku
- spolurozhodovat o investicích nad 20 000 Kč v rámci výběrového řízení	- určovat cenu za provedení zkoušky
- rozdělovat odměny a určovat jejich výši	- uzavírat smlouvu o dílo se zákazníky
- odebrat pracovníkovi část z hrubého platu v důsledku porušení interního řádu (max. 20 %)	- ukončit probíhající zkoušku
- řídit organizaci ŽZO	- schvalovat protokoly
- rozhodovat o relevantnosti zakázek	- schvalovat výsledky zkoušek
- schvalovat dovolené svým podřízeným	- schvalovat dovolené svým podřízeným

**Zdroj: Vlastní**

Mezi hlavní povinnosti přednosta ZC patří dosáhnout hospodářského výsledku v předepsané výši (v rámci ZC), udržet kvalitní personální obsazení, řídit a organizovat chod ZC. Hlavní povinností vedoucího DZS je dosáhnout hospodářského výsledku v předepsané výši (v rámci DZS), archivace a vedení kalibračních listů, zajistit plynulý průběh zkoušek a správa haly DZS.

### 5.4.1 Určení rolí managerů ZC

Manažeři ZC jsou úzce specializovaní na svůj obor působnosti, z čehož vyplývají jejich dovednosti získané během dlouholeté praxe. Dovednosti obou managerů popisuje následující tabulka.

**Tabulka 11 Dovednosti manažerů zkušebního centra**

<b>Dovednosti</b>	
<b>Přednosty ZC</b>	<b>Vedoucího DZS</b>
- dobré a rychlé rozhodování při řešení krizových situací	- akceptování způsobu plnění úkolů svých podřízených
- srozumitelné vyjadřování při zadávání úkolů	- zajištění příznivého pracovního klima
- dobrá organizace práce	- udržení stálých zákazníků
- pružnost a flexibilita	- výborná komunikace se zákazníky
- umění jednat s lidmi různého charakteru	- udržení kvalifikované pracovní síly

**Zdroj: Vlastní**

Na úspěšnost ZC Velim lze konkrétně aplikovat teorii skupin, která je kritikou omezujícího názoru, že výsledky managerů závisí pouze na jeho vlastnostech. Při jmenování do funkce vedoucího DZS byl vybrán řadový člen původního pracovního týmu, což vyvolalo špatné vztahy mezi těmito pracovníky. Důsledkem byly nedostatečné výsledky práce DZS. Ačkoliv byl manager schopný, pracovní výsledky nebyly uspokojivé. Řešení problému spočívalo v personální výměně pracovního týmu, který byl stále pod vedením nového managera. Tento krok vedl ke zlepšení pracovního klima, což se pozitivně projevilo na hospodářském výsledku DZS.

Hlavní předností vedoucího DZS je schopnost komunikace s podřízenými, ale i zákazníky, což vede k udržení stálé klientely a u pracovníků zachování autority. Při komunikaci se řeší nejen pracovní záležitosti, ale i osobní problémy, rodinné a životní plány, což vedoucí využívá při jednání s konkrétními pracovníky, teambuildingu, motivování a vytváření organizační struktury.

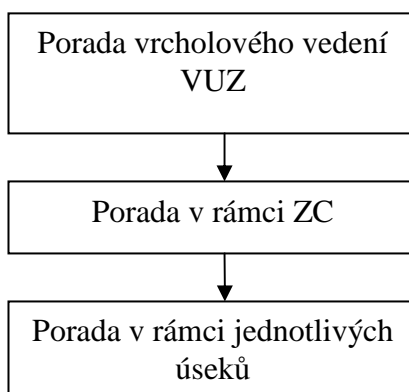
### 5.4.2 Styly vedení managerů ZC

Oba manažeři ZC zastávají odlišný styl vedení. Zastávce autokratického stylu vedení je přednosta ZC a demokratického vedoucí DZS. Přednosta je nekompromisní,

vládne pevnou rukou, při zadávání úkolů neponechává prostor podřízeným pro seberealizaci a spoluúčasti při rozhodování. Jeho pozitiva spatřují pracovníci ve spravedlnosti a důvěře. Cení si dobře odvedené práce a dokáže ji řádně odměnit. Demokratický styl vedení je charakteristický pro vedoucího DZS. Dovoluje pracovníkům vykonávat úkoly podle způsobu, který uznají za nejvýhodnější, svolává schůze za účelem brainstormingu a brainwritingu, je příznivcem týmové práce. Vysvětluje podřízeným své záměry, plány a snaží se brát ohledy na potřeby a přání svých podřízených. Jedinou výtkou z pohledu jeho pracovního kolektivu je občasné chaotické rozhodování při organizaci práce.

### 5.4.3 Pracovní porady společnosti VUZ

Manažeři oslovují pracovníky prostřednictvím pracovních porad, při nichž dochází k synergickému efektu v rámci spolupráce. Hierarchii porad VUZ popisuje následující obrázek.



**Obrázek 7 Porady VUZ**  
Zdroj: Vlastní

Porad vrcholového vedení se účastní generální, technický, ekonomický ředitel a poradci. Řeší se zde zásadní otázky společnosti a připravují se dlouholeté investice.

Přednosta ZC svolává pracovní porady, kterých se účastní pouze vedoucí jednotlivých úseků ZC. Schůze se konají jednou nebo dvakrát za dva týdny podle aktuálních potřeb. Řeší se zde převážně ekonomické záležitosti jednotlivých úseků, odměňování pracovníků a inovační změny. Asistentka přednosta zpracovává zápisy z porad, které slouží při následujícím jednání ke kontrole míry splnění úkolů, řešených na minulé poradě. Tyto porady se konají prostřednictvím efektivního kulatého stolu. Mezi konkrétní předměty těchto porad patří:

- zavedení nového projektu nebo zkoušky,
- inovační změny ve firmě,
- nový podnikatelský záměr,
- zvýšení obratu,
- podniková kultura.

Přednosta ZC upřednostňuje tuto formu porad z mnoha důvodů. Vedoucí jednotlivých úseků ZC si ujasňují myšlenky, dělí se o problémy, znalosti, zkušenosti. Vzájemně se učí, hledají nová řešení a upevňují motivaci včetně sebeúcty. Naslouchat a klást otázky je zde základem úspěchu.

Vedoucí DZS pořádá porady pouze v rámci svého úseku. Porady se konají maximálně dvakrát za měsíc formou situační informativní schůzky. Jedná se zde o technických záležitostech právě probíhajících či připravovaných zkoušek. Výstupem z porad je přidělení úkolů jednotlivým pracovníkům. Vedoucí DZS nezapomíná na zpětnou vazbu po zadání úkolů. Realizuje průběžnou i následnou kontrolu a určuje potřebná opatření.

Při aktuálních neočekávaných situacích (vykolejení vlaku, poškození železničního zkušebního okruhu, aj.) se svolává v co nejkratším časovém horizontu tzv. krizová porada, kde se diskutuje o nastalém problému a stanovují se potřebná opatření. Účastníci těchto porad jsou specializovaní odborníci k danému problému.

#### **5.4.4 Styly řízení managerů ZC**

Oba manažeři ZC se zaměřují při řízení jak na úkoly, tak na mezilidské vztahy, ovšem v odlišné míře. Přednosta ZC využívá převážně přímého řízení a kaučování, zatímco vedoucí DZS upřednostňuje participaci a delegování. Přednosta provádí řízení spíše v oblasti správy, a proto je pro něho výhodnější využívat těchto stylů řízení. Při méně důležitých úkolech využívá přímého stylu řízení, kdy přikáže kdo, co a jakým způsobem má udělat. Výhoda spočívá v krátké časové náročnosti. Při otázkách klíčového charakteru upřednostňuje kaučování, kdy diskutuje s dvěma i více pracovníky o možných variantách řešení. Výhodou je rozvoj individuálních dovedností, schopností a znalostí pracovníků. Často v rámci kaučování využívá techniky GROW (viz kapitola 3.3.).

Vedoucí DZS řeší při řízení ekonomickou a technickou stránku zkušebny. Technickou ponechává z velké části svým podřízeným, čili využívá hlavně delegování

a participace. Upřednostňuje tyto styly řízení z důvodu, že většina řešených problémů v DZS jsou velice sofistikované a pro řešení vyžadují vysoce kvalifikované a specializované pracovníky. Je si velmi dobře vědom, že chyby jsou přirozenou součástí každého člověka a je třeba s nimi účinně a efektivně naložit za účelem jejich předcházení v budoucnu. Vedoucí DZS chápe neúspěchy jako příležitosti ke zlepšení a snaží se nalézt jejich příčiny. Uplatňuje názor, že neúspěch či chyba nemá být zapomenuta, ale má být odpuštěna. Tím, že přistupuje k této problematice racionálně a jeho emoce stojí v pozadí, chybující věnuje rozhovoru s vedoucím větší pozornost a uvědomují si, co dělat příště jinak a naopak čemu se vyhýbat. Ponaučení je velmi důležité a pracovník by stejnou chybu neměl opakovat. Dalším jeho pravidlem v oblasti řízení je například nepřehlížení opačné stránky věci – úspěchu. Někteří kolegové na stejné hierarchické úrovni zastávají pravidla, že když jde vše podle plánu, není třeba komentovat dobře odvedenou práci. Uvědomuje si naopak, že minimálně pochvala motivuje pracovníky a vylepší atmosféru v podniku.

V případě negativních výsledků práce nekritizuje pracovníky, naopak hledá řešení k nápravě nastalé situace, což je jeden ze základních prvků správné delegace. Tímto krokem vedoucí pracovník podněcuje aktivitu k práci a podřízení se učí z chyb. [8]

## **5.5 Odměňování, vzdělávání a zaměstnanecké vztahy VUZ**

### **5.5.1 Odměňování pracovníků VUZ**

Odměňování pracovníků VUZ neovlivňují platové tarify, čímž má vedení větší svobodu rozhodování v této oblasti. Hrubá mzda zaměstnance se skládá z:

- pevné složky - časová měsíční mzda
- pohyblivé složky - osobní ohodnocení,
  - prémie (mimořádná odměna),
  - 13. plat (podíl na hospodářském výsledku VUZ)
  - příplatky (za práci v noci, za So i Ne)
  - odměny nehmotného neformálního charakteru (úcta, vděk, pochvala).

Každý rok se zaměstnancům obnovuje smlouva o mzdových právech, kde dochází ke změnám smluvních podmínek (např.: snížení, ponechání, zvýšení časové měsíční

mzdy). Pevná složka tvoří 80 % hrubé mzdy a je měsíční jistotou každého zaměstnance. Osobní ohodnocení je dáno 20 % hrubé mzdy, prémie se poskytují čtvrtletně a jednou ročně (v závislosti na hospodářském výsledku podniku) se vyplácí 13. plat v maximální výši 100 % hrubé mzdy.

V oblasti spravedlivého odměňování je nutné brát zřetel na splnění očekávání zaměstnanců VUZ. Zaměstnanci upřednostňují hlavně zvyšování kvalifikace a vzdělání, včetně kariérního růstu. Vedení umožňuje pracovníkům dokončení vyššího vzdělání. Podporuje je nejen flexibilitou pracovní doby, ale i celkovým přístupem. Tím, že vedení splňuje očekávání svých zaměstnanců, do značné míry přispívá i ke splnění očekávání svých. Zvyšuje se počet kvalifikované pracovní síly VUZ, podnik posiluje své postavení na trhu a zvyšuje konkurenceschopnost.

Jako i v jiných podnicích i ve společnosti VUZ předchází odměnám hodnocení. Management podniku realizuje hned několik typů:

- krátkodobé,
- dlouhodobé,
- mimořádné.

Vedoucí hodnotí své zaměstnance průběžně dle aktuálních potřeb. Základní dva typy pravidelného hodnocení zaměstnanců využívané managementem VUZ je krátkodobé a dlouhodobé. Toto členění lze doplnit o hodnocení mimořádné.

Mimořádné hodnocení využívají vedoucí VUZ příležitostně, převážně ve dvou situacích. Jednak v případě, kdy si pracovník osvojil kompetence pro úkol, který je pro něho i firmu nový a chce o přítomnosti této způsobilosti vedení informovat. Druhý případ mimořádného hodnocení je za situace, že pracovník opakovaně nedosáhl stanovených výsledků, ale příčina problémů nesouvisí s jeho kompetencemi vzhledem k úloze.

Úspěšnost jednotlivých pracovníků vedení posuzuje na základě stanovených kritérií. Kritéria byla stanovena velmi uvážlivě s ohledem na firemní hodnoty a strategii. Strategie firmy je součástí pracovních cílů zaměstnanců. Velmi důležité parametry pro vedení podniku v této oblasti jsou:

- plnění termínů zkoušek,
- počet nových zákazníků,
- počet chyb.

Firemní hodnoty ovlivňují ukazatelé, které se týkají způsobu realizace pracovních úkonů.

Management VUZ oba typy kritérií (firemní strategii, hodnoty) kombinuje za účelem dosažení nejen správných cílů, ale i využívání efektivních cest k jejich dosažení.

Mzdový systém je ovlivňován vnějšími i vnitřními faktory.

### **Vnější faktory ovlivňující VUZ**

Důležitý sociálně-demografický faktor, který vedení sleduje je podíl kvalitní volné pracovní síly na trhu práce. Příčinou je nedostatek řemeslníků v údržbě, kteří jsou základem úspěšného chodu Zkušebního centra. V rámci ekonomických podmínek management neposkytuje příplatky na cestu do práce, snaží se však poskytovat jisté výhody, které tuto nevýhodu částečně kompenzují. Zaměstnanci mají možnost být ubytováni přímo na pracovišti a ti, kteří v podniku pracovali ještě před přeměnou společnosti na a. s., mají jízdné vlakem zdarma. Na technický a technologický vývoj klade VUZ velký důraz. Investují se mnoha milionové finanční prostředky do zdokonalení stávajícího a koupě nového technického zařízení. Pořizování nových technologií s sebou přináší větší náročnost na obsluhu a kvalifikovanost pracovníků, kteří jsou nuceni se nové technologické postupy naučit individuálně (např. pomocí manuálu) nebo je dokonce navrhnout sami. To je časově náročné, nicméně tento postup vede k seberozvíjení a zvyšování schopnosti se učit novým věcem a samostatné práci.

Protože se podnik orientuje na technickou oblast, neustálý rozvoj a technologické změny jsou základem pro úspěšný chod podniku a konkurenceschopnost. Silnou konkurenční výhodou je ŽZO, který je neustále udržován a částečně obnovován. Na opravy a investice ŽZO společnost ročně vydá cca 60 miliónů Kč.

## **5.5.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků VUZ**

Protože v současné době roste význam managementu znalosti v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, i společnost VUZ zaměřuje pozornost více na řízení znalostí v podniku. Management VUZ upřednostňuje převážně následující formy vzdělávání:

- plánování odborného vzdělávání,
- seberealizace a vlastní rozvoj.

## **Plánování odborného vzdělávání**

Plánování odborného vzdělávání probíhá pro vybrané zaměstnance dvakrát až třikrát ročně formou školení a kurzů. V současnosti management podniku uvolňuje finanční prostředky na školení v oblasti:

- komunikační strategie,
- prezentace před publikem,
- zvládání krizových situací,
- strategie vyjednávání.

Na školení v těchto oblastech jsou vybíráni převážně vedoucí a administrativní pracovníci, kteří využijí získané znalosti v praxi. Specializovaní pracovníci, kteří každodenně plní náročné specifické úkoly, jsou posíláni na odborné kurzy zakončené písemnou zkouškou. Vedení investuje např. do následujících kurzů:

- defektoskopický,
- svářečí,
- jeřábnický a vazačský.

Absolvování těchto kurzů je podmínkou pro získání odborné způsobilosti, která je potřeba každodenně při plnění pracovních činností. Za tyto kurzy vynakládá vedení vysoké finance (cca 25 000 Kč / 1 zaměstnanec). V případě, že by potřebné odborné způsobilosti pracovníci VUZ nenabývali, podnik by byl nucen často využívat finančně ještě náročnějšího outsourcingu.

## **Seberealizace a vlastní rozvoj**

Pracovníci VUZ musí být sami v oblasti seberealizace a vlastního rozvoje aktivní. Pilíře úspěchu společnosti VUZ spočívají v dostatku zaměstnanců schopných provádět specifické úkony, jak v rovině praktické (zkoušky), tak i teoretické (vývoj zkušebních postupů). Pro VUZ je důležité z hlediska prestiže a konkurenceschopnosti získávat certifikáty a uznání, na provádění zkoušek v různých oblastech, od evropsky uznávaných organizací:

- ČIA - Český institut pro akreditaci, o. p. s. (viz Příloha B),
- EBA - Eisenbahn-Bundesamt (viz Příloha C).



### 5.5.3 Přístup VUZ k teambuildingu

Pro společnost VUZ, která se zabývá převážně vědeckou činností, je teambuilding více než důležitý. Při řešení pracovních úkolů, které jsou specifické, je potřeba vždy využít synergičtějšího efektu v rámci spolupráce. Pracovníci VUZ jsou schopni sami zvyšovat svou kvalifikaci, přijímat ochotně zpětnou vazbu a kritiku, znají podnikové cíle a aktivně napomáhají k jejich dosažení. Díky těmto prvkům cesta k efektivní spolupráci není překážkou. Potenciál každého pracovníka v týmu je díky efektivní spolupráci plně využit a nevznikají tím problémy, které mají příčinu v:

- nízké sebedůvěře,
- strachu prosadit svůj názor.

Kromě těchto pracovníků jsou ve VUZ i ti, kteří preferují opačný přístup. Konzervativci upřednostňují stereotypní myšlení. Technické a pracovní postupy jsou standardní a opakované. Tím tvoří překážky v pracovních postupech inovátorů, kteří chtějí uplatnit v podniku nové postupy práce. Problém nastává i v situacích, kdy jsou stanovené pracovní úkoly nad možností pracovníka. Jedná se o tzv. zónu paniky, kdy pracovník cítí strach a ztrácí důvěru v sebe sama. V této situaci je problém zdánlivě neřešitelný. Dochází i k situacím, kdy interní teambuilding nepřináší relevantní řešení. Zde podnik přistupuje k externí spolupráci, která spočívá v oslovení uznávaných vědeckých kapacit, jako:

- profesori univerzit a vysokých škol,
- techničtí pracovníci různých podniků v oboru.

Někdy pracovníci VUZ řeší problémy i s konkurencí (např.: VÚKV), s kterou má podnik navázané přátelské vztahy.

### Metody budování teambuildingu ve VUZ

V současné době metody budování teambuildingu nabývají většího významu a zvyšuje se i jejich počet. VUZ využívá následující metody:

- stmelení kolektivu,
- kaučink,
- zábavné akce.

#### Stmelení kolektivu

Tato metoda je uplatňována samostatně v rámci jednotlivých úseků VUZ. Důvodem je různá lokalita každého úseku (Praha, Cerhenice, Jablunkov) a omezený počet

účastníků na připravovaných akcích. Klíčovým cílem je, aby ke stmelení docházelo minimálně mezi těmi, kteří spolu pracují, čehož je dosaženo. Pro širší vzájemné poznání slouží jiné metody teambuildingu. V rámci stmelení kolektivu společnost využívá následujících akcí:

- víkendové sjíždění řek,
- volejbalové akce,
- vícedenní výlety na kolech,
- grilování v přírodě.

Tyto akce VUZ pořádá nejen za účelem stmelení kolektivu, ale i pro možnost naučit se řešit problémy v neobvyklých situacích a vzájemně se podpořit.

### **Kaučink**

Kaučink je další metoda, kterou využívá často vedoucí DZS například pro dlouhodobé zavádění změn v podniku. Předchozí metoda přispívá k efektivnímu kaučinku, protože podporuje vzájemnou komunikaci. Pozitivem je demokratický styl vedení vedoucího DZS, který se ujímá role kauče. Ten sjednává porady, během nichž probíhá diskuse s potřebnými pracovníky, srozumitelně a jasně zde definuje cíle a plánované změny. Analyzuje současný stav, nechává prostor pro vyjádření názoru všem zúčastněným a nakonec stanovuje kroky pro dosažení cílového stavu. Jelikož vedoucí DZS má schopnost výborně jednat se svými podřízenými a udržuje si zároveň respekt, je kaučování v jeho podání velice efektivní nástroj pro budování svého týmu.

### **Zábavné akce**

Poslední využívanou metodou tvorby teambuildingu, jsou zábavné akce. Hlavní účel těchto akcí je vzájemné poznání všech pracovníků podniku, během prožití pozitivních zážitků. Společnost pořádá rauty (cca 2x ročně), které jsou doprovázeny i jedinečnými akcemi (např.: jízda parní lokomotivou s dobovými vozy). Na začátku každé zábavné akce je zařazen projev vrcholového managementu podniku o dosažených výsledcích za poslední půlrok. Organizátoři těchto akcí se snaží obměňovat prostředí míst konání rautů tak, aby byla pro zúčastněné zajímavá. V minulosti se jednalo i o luxusní restaurace nebo projížďku výletní lodí na Vltavě.

## 6 Současné problémy společnosti VUZ, a. s.

Na základě sdělení, poskytnutého vedoucím zkoušek DZS, se zaměřuji na následující problémy:

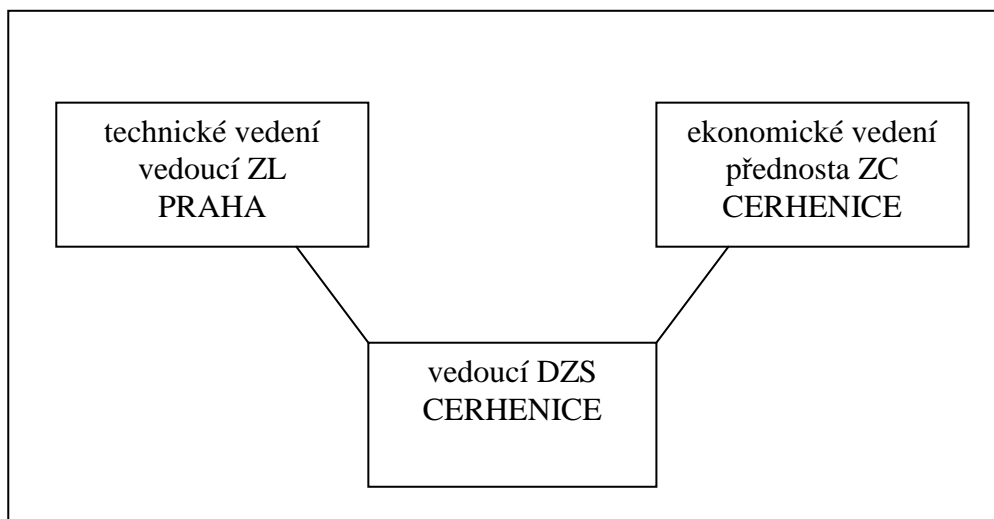
- problematická reorganizace,
- projevy špatného rozdělení kompetencí,
- nedostatky projevující se v ostatních oblastech.

### 6.1 Problematická reorganizace

Ve spojení se vznikem samostatné společnosti VUZ, a. s. došlo k celkové reorganizaci podniku, která se týkala nejen organizace jednotlivých sekcí, ale i změn v pravomocích celého vedení podniku. Cílem reorganizace bylo sjednotit velký počet menších celků, s odděleným vedením, do větších sekcí o malém počtu, za účelem zdokonalení struktury podniku. Konkrétně případ sekce dynamického zkušebního stavu. Před reorganizací byl pověřen ekonomickými a technickými pravomocemi vedoucí DZS. Po změnách nedošlo k cílenému zmenšení počtu vedoucích pracovníků, ale jejich počet naopak vzrostl z těchto důvodů:

- sekce DZS sídlí v Cerhenicích,
- techničtí specialisté a vedení mají sídlo v Praze.

V současné době se na vedení podílí tři manažeři, což vyvolává problémy v plynulosti chodu DZS (struktura vedení viz Obrázek č. 8).



Obrázek 8 Vedení Dynamického zkušebního stavu  
Zdroj: Vlastní

Negativní důsledky reorganizace dynamického zkušebního stavu se projevují v oblasti:

- řízení,
- odměňování pracovníků,
- prosazování zájmů a rozvoje sekce.

Řízení sekce DZS je od reorganizace neefektivní z důvodu rozdělení hlavních pravomocí mezi dva vedoucí pracovníky:

- vedoucí ZL (technické vedení),
- přednosta ZC (ekonomické vedení).

Často se pravomoci mezi vedoucími prolínají, vznikají pracovní konflikty a je otázkou, kdo má právo o dané skutečnosti rozhodovat. Například stanovení ceny zkoušek. Z hlediska ekonomického se upřednostňuje tabulkový ceník pro provoz technologie navrhnutý obchodním oddělením, za účelem získání optimálního zisku. Z hlediska technického spočívá priorita v získání zakázky před optimálním ziskem z důvodu zvyšování hodnoty podniku nejen po stránce finanční, ale i jiné (např.: dobré jméno, prestiž, odborná kvalifikace zaměstnanců).

Následně po reorganizaci byly převedeny pravomoci v oblasti odměňování na přednostu ZC. Jelikož nemá přímý kontakt s pracovníky DZS během pracovní činnosti a neuskutečňuje pravidelnou průběžnou kontrolu výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, dochází z jeho strany k nespravedlivému rozdělování odměn. Spravedlnosti a větší motivace bylo dosaženo při původním stavu, kdy odměňování měl na starosti vedoucí DZS. Nesprávné rozdělování odměn konkrétně spočívá v:

- nízké informovanosti o pracovním nasazení jednotlivých zaměstnanců,
- nižších finančních odměnách u pracovníků bez vysokoškolského vzdělání,
- opomíjení flexibility a schopnosti dosahovat nadprůměrných výsledků práce.

Problémy v oblasti odměňování jsou příčinou počáteční demotivace pracovníků. I přes dobré pracovní vztahy, někdy dochází kvůli nesprávně rozděleným odměnám, ke konfliktům.

Odebrání určitých pravomocí vedoucímu DZS, v rámci reorganizace, vyvolává další problém v oblasti prosazování zájmu a rozvoje, sekce dynamického zkušebního stavu. Vedoucí DZS nemá možnost účastnit se přímo porad vrcholového vedení

a efektivně obhájit aktuální potřeby své sekce. Tento úkol zastává nyní přednosta ZC, který není s těmito potřebami dostatečně srozuměn.

## **6.2 Projevy špatného rozdělení kompetencí**

Ekonomickou stránkou zabezpečení zkoušek je pověřeno obchodní oddělení. Jejich činnost spočívá v přípravě cenových nabídek a uzavírání smluv. Než smlouva nabude právní moci, je nutné, aby se k ní vyjádřilo vrcholové vedení podniku (tzn. technický, ekonomický ředitel a vedoucí obchodního oddělení). Z důvodu vytíženosti vrcholového vedení a špatné organizaci práce je obtížné opatřit smlouvu všemi potřebnými podpisy včas. Než vrcholové vedení odsouhlasí všechny potřebné náležitosti a dojde k uzavření smlouvy, často uplyne několik týdnů. Tento neefektivní obchodní řetězec se může v budoucnu projevit následujícími situacemi:

- poškození jména společnosti,
- snížení zisku,
- ztráta stálých zákazníků,
- oslabení konkurenceschopnosti.

## **6.3 Další nedostatky projevující se v různých oblastech VUZ**

Největší nynější nevyřešené problémy a nedostatky společnosti VUZ se projevují v následujících oblastech:

1. Organizace a produktivita marketingu.
2. Podniková filozofie a budoucí stanovené záměry.
3. Vytvoření rezerv v rámci dodavatelů.
4. Nedostatečné technické vzdělávání pracovníků obchodního oddělení.

Pracovní síla je v podniku nerovnoměrně rozložena. V obchodním oddělení je nadbytek pracovníků, kteří i v nadměrném počtu nejsou schopni kvalitně a sami plnit své úkoly. Naopak pozice řemeslníků jsou nedostatečně naplněny. Neuspokojivé výsledky práce vykazuje personální oddělení, zaměstnávající jednu pracovníci.

Společnost by se měla více zajímat o podnikovou filozofii, záměry a to přímo v podobě zvýšení kvality poskytujících služeb. VUZ na jednu stranu své služby nabízí

za příznivé ceny, na druhou stranu konkurence je více zaměřena na kvalitu. Je potřeba na tomto místě více zapracovat, aby nedošlo k přesunu poptávky stálých zákazníků i přesto, že stížnosti od klientů zatím žádné nejsou.

V současné době je podnik naprosto spokojen se všemi dodávkami, ale z důvodu atraktivnosti tohoto oboru by bylo dobré navázat obchodní kontakty i s jinými dodavateli. V případě zániku současných stálých dodavatelských firem, nemůže podnik riskovat, že ztratí dlouhý čas, než najde náhradu za původní.

Společnost má v oblasti vzdělávání i trvajících nedostatky, které je třeba řešit co nejdříve. Nedostatečné technické vzdělávání obchodního oddělení je velký problém, který ztěžuje práci ostatním kvalifikovaným pracovníkům. Při vyřizování administrativy, smluv, obchodní dokumentace a dalších listin společnosti je nutné, aby rozuměli odborným skutečnostem a nepotřebovali neustálé rady pracovníků technického oddělení. Důsledky zatím neřešeného problému se projevují v:

- neúčinném stylu práce a nízké produktivitě pracovníků obchodního oddělení,
- řešení pracovních úkolů pracovníky, kteří je nemají v náplni práce,
- zdržování pracovníků technického oddělení,
- opožděném řešení problémů,
- narušení plynulosti chodu celého podniku.

## 7 Výsledky výzkumu

K získání názorů zaměstnanců VUZ, a. s. byla provedena anketní sonda zaměřená na situaci týkající se pracovního procesu.

Výzkumnou metodou byl dotazník zaměřený na postoje zaměstnanců VUZ, a. s. (sekce DZS a odboru správy) k oblasti teambuildingu (týmové spolupráce), spokojenosti, motivace a potřeb. Zároveň byla provedena komparace vyhodnocených výsledků dotazníku obou oddělení.

Dotazníkové šetření bylo prováděno od 2. 2. 2010 do 4. 2. 2010. Vyplněno a vyhodnoceno bylo 28 dotazníků, z čehož 18 patřilo zaměstnancům sekce DZS a 10 zaměstnancům odboru správy. Anketní sondy se zúčastnili všichni stávající zaměstnanci obou oddělení. Celý výzkum probíhal na základně v Cerhenicích, nikoliv v Praze, kde je hlavní sídlo akciové společnosti.

### 7.1 Obecná část

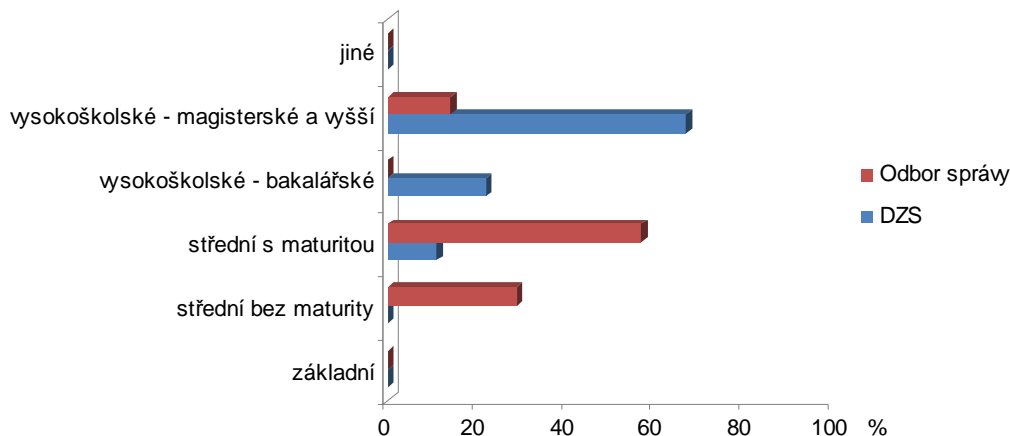
V úvodní části dotazníku bylo cílem zjistit obecné informace o respondentech, jako jsou pohlaví, věk a dosažený stupeň vzdělání. Dále bylo zjištěno, zda zaměstnanci pracují v oboru, který studovali a jak daleko dojíždějí za prací.

Z úvodního vyhodnocení vyplynulo, že všichni respondenti jsou muži. Nadpoloviční většina zaměstnanců z obou oddělení jsou ve věku od 26 - 35 let. Zjištěné pohlaví odpovídá technickému oboru a věk převážně personální výměně zaměstnanců sekce DZS.

#### 7.1.1 Dosažený stupeň vzdělání

V otázce č. 3 bylo zjištěno, že zaměstnanci sekce DZS dosahují ve výši 67 % vysokoškolského - magisterského a vyššího stupně vzdělání. Naopak pracovníci odboru správy dosahují ve výši 57 % středního stupně vzdělání s maturitou.

Výsledky pravděpodobně vychází ze skutečnosti, že v sekci DZS musí pracovníci technickým sofistikovaným problémům rozumět na vysokoškolské úrovni vzdělání. V odboru správy jsou technické znalosti vyžadovány na nižší úrovni a nového zaměstnance lze za poměrně krátký čas proškolit, za účelem jejich získání.

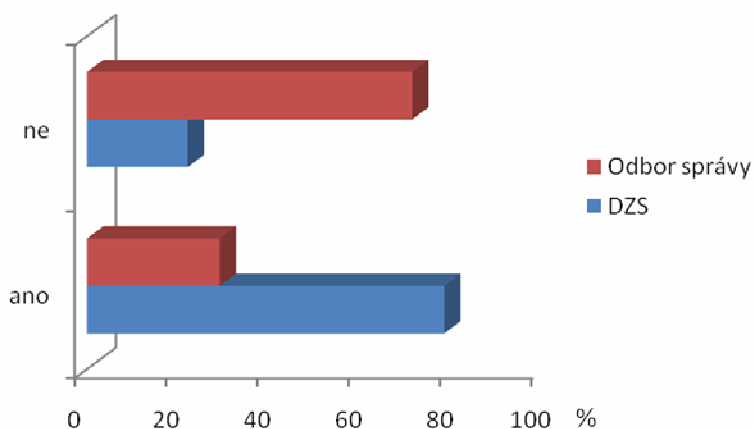


Graf 1 Stupeň vzdělání

## 7.1.2 Práce ve studovaném oboru

Cílem následující otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci pracují v oboru, který studovali. Převaha zaměstnanců sekce DZS (78 %) odpověděla „ano“, kdežto převážná většina zaměstnanců odboru správy (71 %) odpověděla „ne“.

Tyto výsledky ve značné míře souvisí s předcházejícími. V rámci vědeckých úkolů je v sekci DZS vysokoškolské vzdělání požadováno a to v některých případech přímo v oboru (např. požadavky ČIA - vedoucí zkoušek musí být vysokoškolsky vzdělán v oboru strojírenství a konstrukce). Pracovníci odboru správy provádějí pouze údržbu a opravy zařízení. V této oblasti je vysokoškolské vzdělání požadováno pouze na vedoucích pozicích.



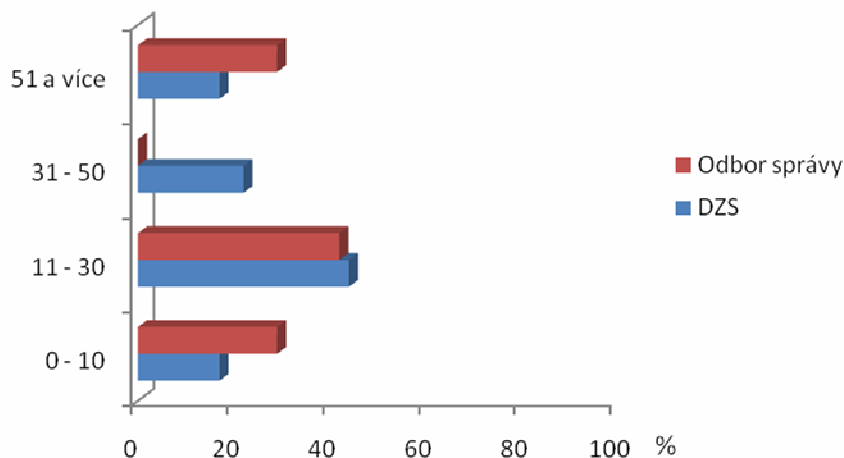
Graf 2 Práce ve studovaném oboru

## 7.1.3 Vzdálenost do zaměstnání

První oblast dotazníku uzavírá otázka, jak daleko dojíždíte za prací. Nejvíce zaměstnanců obou oddělení dojíždí 11 - 30 km (zaměstnanci sekce DZS ve výši



44 %, zaměstnanci odboru správy ve výši 42 %). Někteří dojíždí až z Prahy a Pardubic, spadají do škály 51 a více km.



**Graf 3 Vzdálenost do zaměstnání**

Tato skutečnost je do jisté míry způsobena hlavně požadavkem VUZ na odbornou kvalifikaci zaměstnanců. V okolí Cerhenic resp. Kolína není dostatek potenciálních zaměstnanců, kteří by byli schopni nabízenou práci vykonávat.

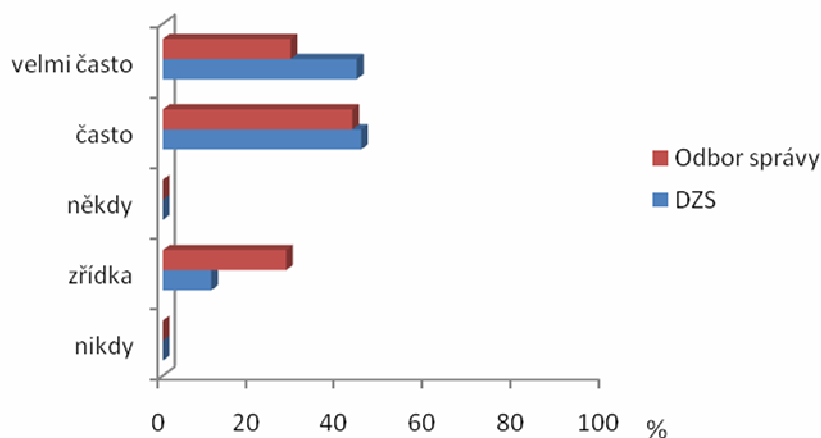
## 7.2 Oblast teambuildingu

Druhá oblast dotazníku se zaměřuje na týmovou spolupráci. Otázky se týkají efektivní týmové komunikace jak mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tak mezi zaměstnanci navzájem. Následné zjištění směřuje k informacím ohledně konání pracovních porad. Cílem těchto dotazů je zjistit, zda jsou porady realizovány efektivně a účinně. Zda pracovníkům porady formou situační informativní schůzky vyhovují a mají zde možnost projevit své názory a myšlenky. Tuto oblast dotazníkového šetření uzavírají otázky týkající se metod teambuildingu, stylu vedení a řešení konfliktu ze strany vedoucího pracovníka.

### 7.2.1 Efektivní týmová komunikace

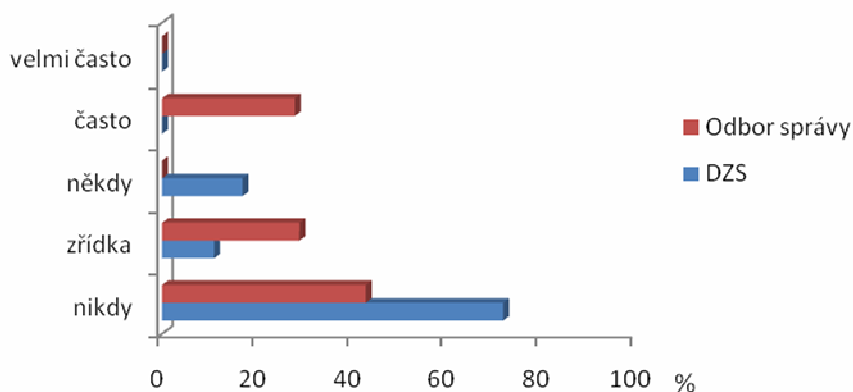
Pro správné fungování týmu je potřeba efektivní týmové spolupráce. Otázky č. 6 a č. 7 slouží ke zjištění, zda je efektivní týmová komunikace součástí každodenních pracovních činností. Na otázku č. 6, využíváte v rámci Vašeho pracovního kolektivu týmovou komunikaci, odpověděli pracovníci sekce DZS ve výši 45 % a odboru správy 43 % „často“. Druhá nejčastěji vyhodnocená odpověď je „velmi často“.

Z těchto výsledků lze usuzovat, že efektivní týmová komunikace je součástí každodenních pracovních činností zaměstnanců obou oddělení.



**Graf 4 Efektivní týmová komunikace**

Následující otázka č. 7 byla zaměřena na možné obavy zaměstnanců při komunikaci s nadřízeným pracovníkem. Z výsledků plyne, že pracovníci sekce DZS nemají problém v komunikaci se svým vedoucím, poněvadž odpověděli ve výsledném počtu 72 % „nikdy“. Zbývající část zaměstnanců odpověděla „zřídka“ či „někdy“. Pracovníci odboru správy odpověděli „nikdy“ ve výši 43 %. Zbylá část zhruba ve stejném poměru odpověděla „zřídka“ či „často“.



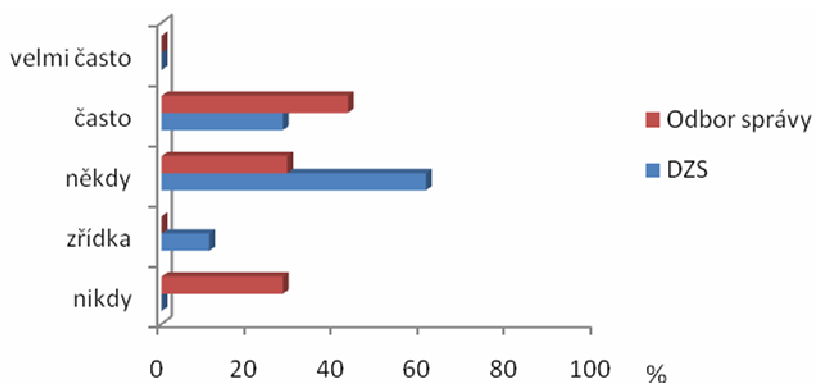
**Graf 5 Komunikace s nadřízeným pracovníkem**

Výsledky jsou pro vedoucího DZS uspokojivé. Vedoucí pracovník odboru správy by se měl příčinou částečných obav ze strany svých podřízených zabývat, aby nedošlo ke zhoršení situace.

## 7.2.2 Pracovní porady

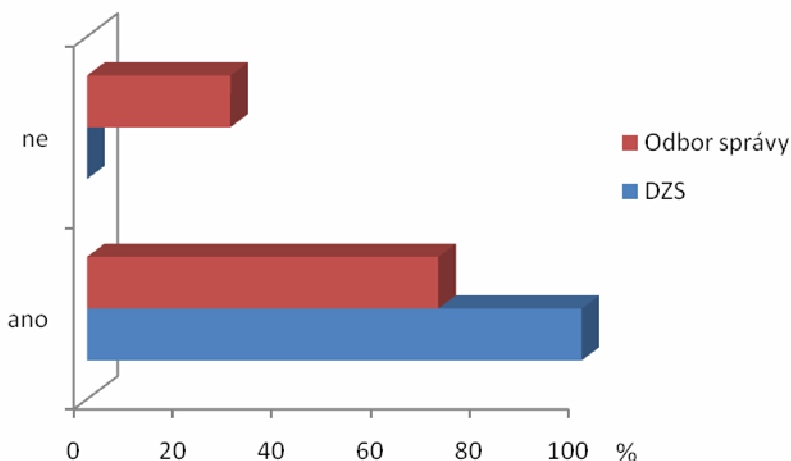
Pracovní porady jsou efektivním nástrojem pro správné řízení a fungování podniku. Záměrem dalších zjištění bylo určit, zda jsou konané pracovní porady efektivní a účinné.

Pracovníci sekce DZS odpověděli nejčastěji „někdy“ ve výši 61 %. Druhá nejčastěji zakroužkovaná odpověď byla „často“ v procentní výši 28. Zaměstnanci odboru správy vyhodnotili pracovní porady jako „často“ efektivní a účinné v přesné výši 43 %. Následné nejvyšší procento získala odpověď „někdy“. Ze získaných výsledků lze usuzovat, že i přes odlišné vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, jsou pracovní porady realizovány na uspokojivé úrovni z pohledu většiny pracovníků obou oddělení.



**Graf 6 Pracovní porady**

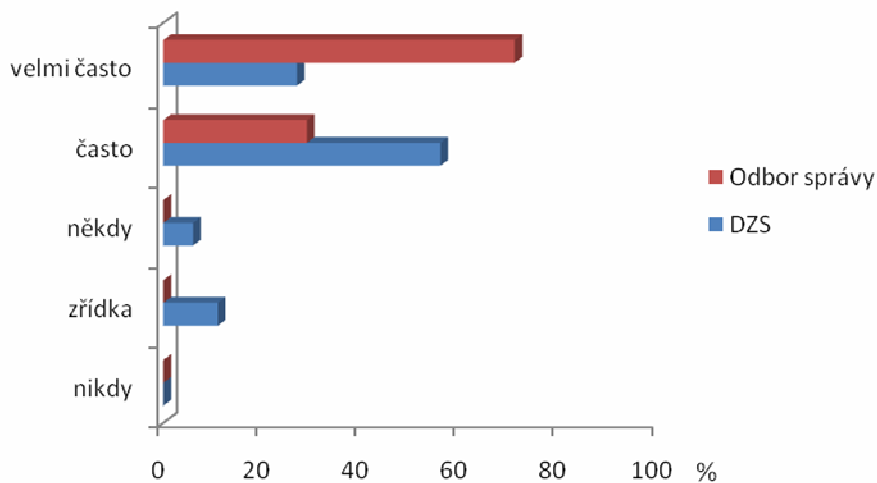
Pracovní porady se mohou konat prostřednictvím různých forem. Vedoucí pracovníci obou oddělení volí situační informativní schůzky, zhruba dvakrát za měsíc. Cílem otázky č. 9 bylo zjištění, zda zaměstnancům porady konané touto formou vyhovují. Zaměstnanci odpověděli „ano“ v nadpoloviční většině. Sekce DZS plnými sty procenty a odbor správy ve výši 71 %. Zbývající část zaměstnanců OS odpověděla ne, bez udání důvodu.



**Graf 7 Situační informativní schůzka**

Cílem otázky č. 10 bylo zjištění, zda pracovníci mají příležitost na poradách k projevu vlastních názorů a myšlenek. Vyhodnocení této části bylo velmi pozitivní.

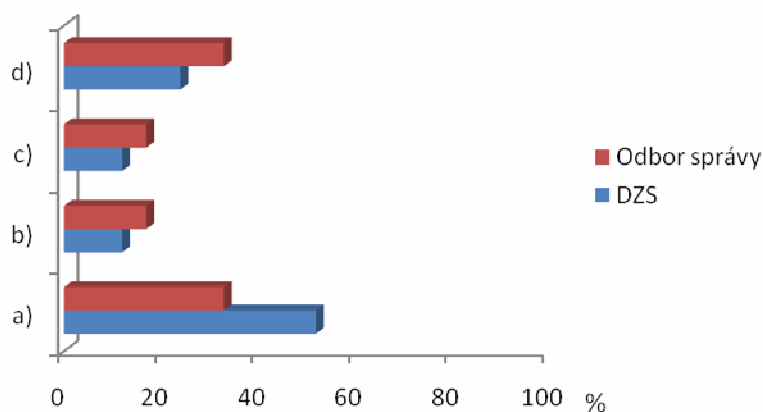
Odpověď „často“ zvolilo 56 % zaměstnanců DZS a „velmi často“ 71 % zaměstnanců OS. Zbývající odpovědi viz Graf 8.



Graf 8 Příležitosti k projevům názorů a myšlenek

### 7.2.3 Metoda teambuildingu

Společnost VUZ, a. s. využívá stmelení kolektivu, jako jednu z metod budování týmu. Jedná se o metodu spjatou se zážitkovým rozvojem týmu a aktivitami. Jestliže je tato technika správně využívána, dochází ke stmelení kolektivu a posílení týmové spolupráce. Účelem otázky č. 11 bylo zjistit, do jaké míry jsou splněny cíle akcí, realizované v rámci stmelení kolektivu. Nejvyšší hodnocení z pohledu zaměstnanců sekce DZS získal cíl „stmelení skupiny“ (52 %) a následně „neformální seznámení lidí ve skupině“ (24 %). Zbylé odpovědi získaly po 12 % rovnoměrně. Pracovníci OS mají až na výjimky obdobný názor (viz Graf 9).

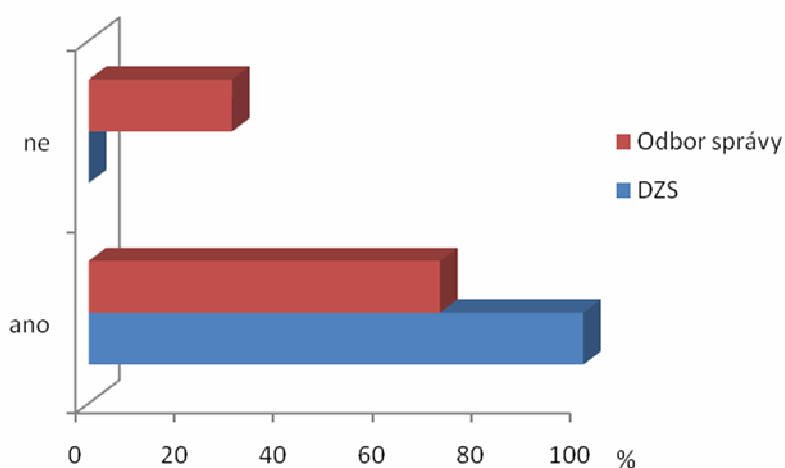


- a) stmelení skupiny
- b) podpora důvěry a týmu
- c) učení se vzájemné spolupráce
- d) neformální seznámení lidí ve skupině

**Graf 9 Stmelení kolektivu**

## 7.2.4 Styl vedení vedoucího pracovníka a jeho přístup k řešení konfliktů

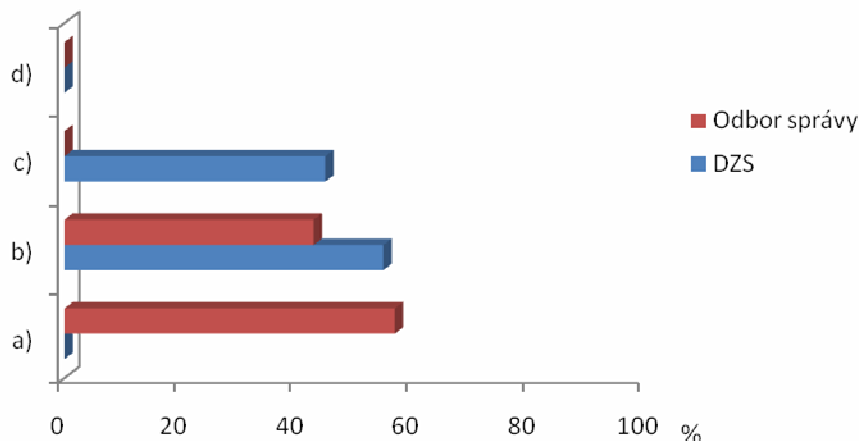
Demokratického stylu vedení využívají vedoucí pracovníci jak sekce DZS, tak odboru správy. Vedoucí pracovník, využívající tohoto stylu vedení, dovoluje pracovat svým podřízeným způsobem, který jim vyhovuje. Podněcuje a posiluje vztahy ve svém týmu a svolává podřízené za účelem diskuse o problémech. Ne všem tento styl vedení vyhovuje. Záměrem otázky č. 12 je zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje demokratických styl vedení svých nadřízených pracovníků (viz Graf 10).



**Graf 10 Demokratický styl vedení**

Z vyhodnocení vyplývá, že zaměstnancům DZS demokratický styl, využívaný nadřízeným pracovníkem, plně vyhovuje. Tentýž názor má i 71 % pracovníků OS. Zbylá část nesouhlasí, upřednostňují autokratický styl vedení.

Podkapitola zaměřená na teambuilding je zakončena otázkou, jak přistupuje vedoucí pracovník ke konfliktům na pracovišti (viz Graf 11).



- a) snaha o prevenciu jejich vzniku, v prípade výskytu efektívne zasahuje
- b) snaha o prevenciu jejich vzniku, v prípade výskytu ponecháva řešení na účastnících konfliktní situace
- c) snaha zasahovat, ale neefektívne, situaciu ešte zhorší
- d) nezabýva se prevenciu, ani řešením

**Graf 11 Prístup nadřízeného ke konfliktům**

Zaměstnanci DZS hodnotí svého nadřízeného pracovníka v této oblasti spíše negativně. Jeho metody řešení a prevence konfliktů na pracovišti se neukazují jako příliš efektivní. Zaměstnanci OS jsou se zásahy svého vedoucího spokojeni ve výši 57 %.

## 7.3 Oblast spokojenosti

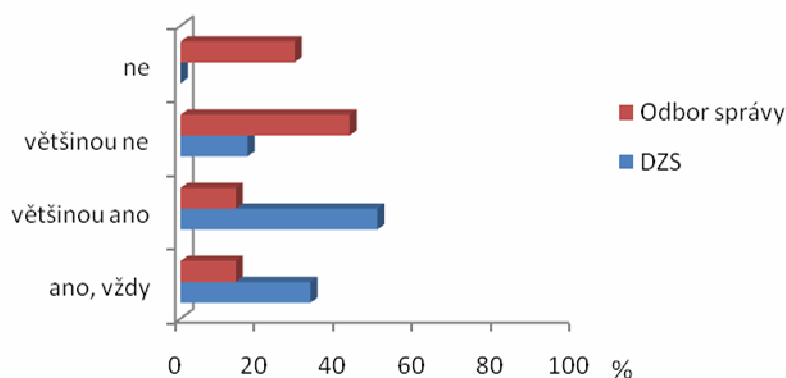
Značnou měrou se zabývá spokojeností zaměstnanců i v části teoretické. Tato kapitola je rozčleněna na tři části. Otázky směřují zprvu k odměňování a následně ke zjištění, do jaké míry je poskytnuta zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje. Oblast spokojenosti uzavírají otázky na téma zaměstnaneckých vztahů.

### 7.3.1 Odměňování zaměstnanců

Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů v rámci spravedlivého odměňování se liší. Každá z těchto stran upřednostňuje jiné priority. Zaměstnavatelé směřují

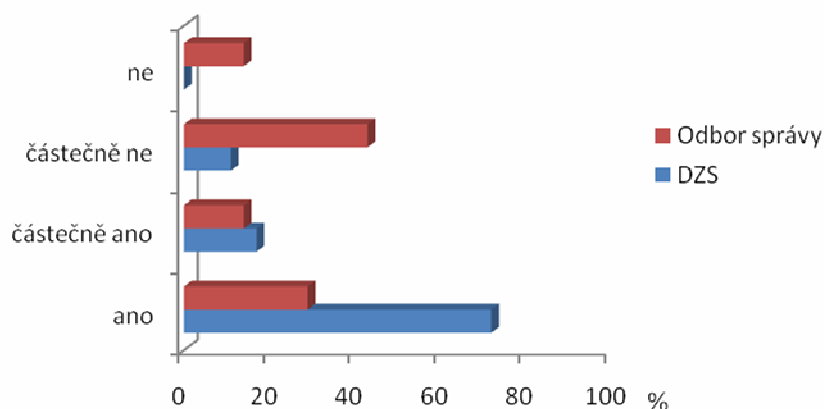
ke konkurenceschopnosti a snižování mzdových nákladů, zatímco zaměstnanci očekávají kariérní růst a postupné zvyšování finančního ohodnocení. Aby byli spokojeni jak nadřízení, tak podřízení, je třeba usilovat o dosažení rovnováhy v rámci cílů obou stran. První dvě otázky z této oblasti směřovaly na odměňování a splnění očekávání zaměstnanců.

Cílem otázky č. 14 bylo zjistit, zda jsou pracovníci spravedlivě odměňováni. Po vyhodnocení této otázky lze usuzovat, že spravedlivěji se cítí být odměňována sekce DZS. 50 % zaměstnanců odpovědělo „většinou ano“ a jako druhá nejčastěji znějící odpověď byla z 33 % „ano, vždy“. Pracovníci OS se přiklání naopak k negativní škále odpovědí (viz Graf 12).



**Graf 12 Spravedlivé odměňování**

Následující otázka č. 15 navazuje na předcházející. Zaměstnanci byli dotazováni, zda jsou splněna jejich očekávání v oblasti odměňování, s jakými do tohoto zaměstnání vstupovali. 72 % pracovníků DZS odpovědělo „ano“, 43 % zaměstnanců odboru správy odpovědělo „částečně ne“. Tyto výsledky odpovídají skutečností zjištěným pomocí otázky č. 14.



**Graf 13 Očekávání zaměstnanců**

Pro motivaci pracovníků se v současné době využívá celá řada různých benefitů. I společnost VUZ neopomíjí tuto oblast a každé oddělení dostává odměny v různé míře. Otázka č. 16, zda zaměstnanci dostávají benefity, byla odpovězena všemi respondenty kladně. Protože ne každý benefit motivuje pracovníky stejnou měrou, bylo záměrem dalších zjištění, co jednotlivci upřednostňují nejvíce. Po vyhodnocení otázky bylo zjištěno, že pracovníky nejvíce motivuje:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- z větší části dotované jídelní kupóny (stravenky),
- finanční odměny.

Co by však zaměstnanci sami navrhovali, jsou finanční příplatky na dojíždění do zaměstnání. Jízdu vlakem zdarma mají pouze zaměstnanci, kteří pracovali u VUZ ještě před vznikem samotné společnosti VUZ, a. s. Nově nastoupení pracovníci již tento benefit nemají, a protože dojíždí každodenně desítky kilometrů do zaměstnání, splnění tohoto návrhu by je mohlo značně motivovat.

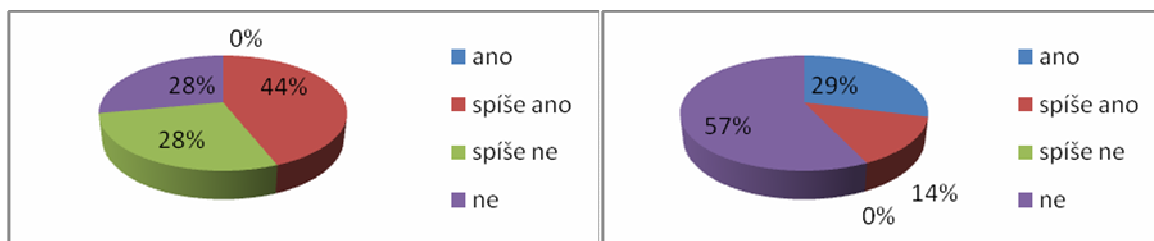
Pro komparaci benefitů je třeba zdůraznit, že pracovníci OS dostávají také jídelní kupony a možnost příspěvku na penzijní připojištění, ale finanční odměny jim jsou přiděleny v menší míře. S tímto přístupem souvisí i jejich menší motivace a ochota k pracovním činnostem mimo pracovní dobu.

### **7.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Pro úspěch podniku je zásadní být lepší než konkurence. Vzdělávání a rozvoj je z velké části investicí a zaměstnavatelskou výhodou, kterou zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje. K plné spokojenosti zaměstnance dnes nestačí spravedlivé odměňování, ale je potřeba, aby se vedení podniku zaměřovalo i na kariéerní růst, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zaměstnanci budou více motivovaní a vzdělaní, což přinese spokojenost i na straně zaměstnavatelů, díky lepším pracovním výsledkům.

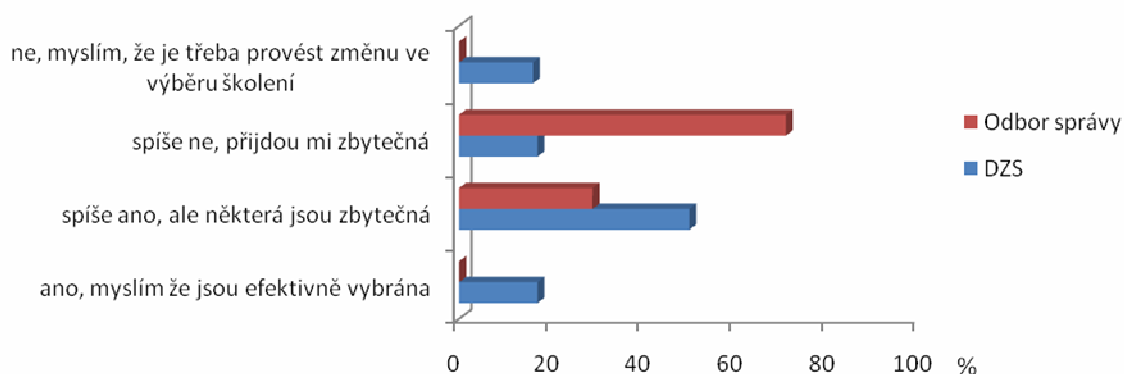
Otázka č. 17 byla zaměřena na spokojenost pracovníků s podporou vzdělávání a rozvoje ze strany vedení podniku. Největší počet respondentů DZS odpovědělo „spíše ano“ (44 %) a OS „ne“ (57 %). Zbývající odpovědi viz Graf 14, 15.





**Graf 14, 15 Vzdělávání a rozvoj pracovníků (vlevo DZS, vpravo OS)**

Následně byla položena otázka, zda respondenti využívají absolvovaná školení v praxi. Graf 16 ukazuje, že je třeba realizovat změny ve výběru školení, aby je mohli zaměstnanci efektivněji využívat.



**Graf 16 Absolvovaná školení**

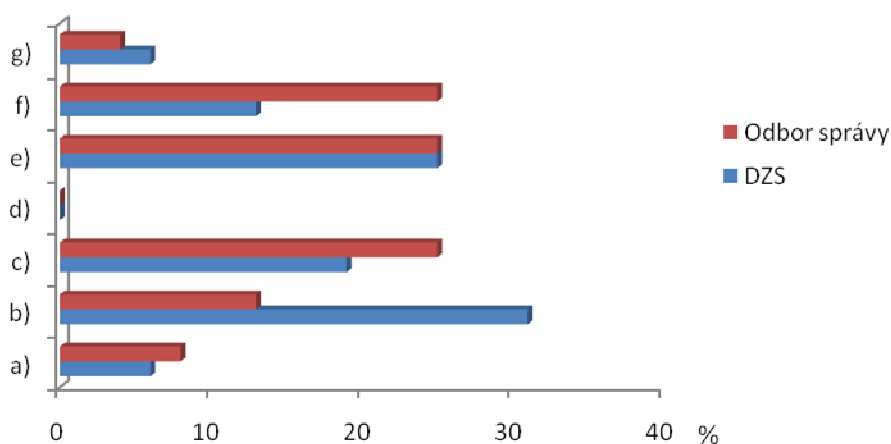
Zaměstnanci sekce DZS by navrhovali v této oblasti následující inovace:

- školení více zaměřit na technický obor (aby jich mohlo být využito v praxi),
- zvyšování kvalifikace v technickém směru,
- jazykové kurzy,
- kurzy LabVIEW.

O podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se sám zabývá i správný vedoucí pracovník. Toto téma je předmětem otázky č. 19. Respondenti jsou dotazováni, zda jejich nadřízený pracovník rozvíjí jejich schopnosti v rámci pracovních činností. Zaměstnanci DZS nejčastěji odpověděli, že vedoucí pracovník vyžaduje účast na návrzích a nevyřešených rozhodnutích. Druhá nejčastější odpověď se týkala rad, které vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným za účelem zlepšení pracovních výkonů. Pracovníci OS jsou se svým vedoucím také v tomto směru spokojeni. Nadřízený poskytuje novým zaměstnancům úplnou orientaci a ujišťuje se, že rozumí vývojovým prioritám a cílům podniku. Z těchto získaných informací lze usuzovat, že oba vedoucí pracovníci mají snahu podílet se na rozvíjení schopností svých podřízených.

### 7.3.3 Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy jsou výraznou měrou ovlivněny vedoucím pracovníkem. Následující otázka č. 20 se podrobněji zaměřuje na vedoucího pracovníka a jejím cílem je zjistit zda lze považovat oba vedoucí pracovníky za optimální. Dovednosti a indikátory osobnostní kvality vedoucího pracovníka viz kapitola 3.



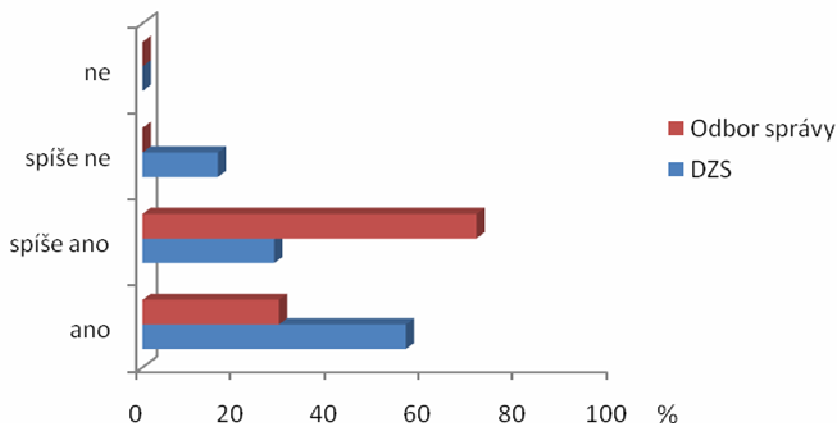
- a) správné rozhodování i ve složitých situacích
- b) akceptování jednání pracovníků
- c) zřetelné vyjadřování pokynů, příkazů, přání a podnětů
- d) konverzace spíše s ostatními lidmi, nikoliv o nich
- e) vydávání maxima při plnění úkolů i bez přítomnosti vedení podniku
- f) neplýtvání zdrojů
- g) jiné znaky

**Graf 17 Dovednosti a indikátory osobnostní kvality manažera**

Charakteristika obou vedoucích pracovníků byla vyhodnocena jako velmi uspokojivá. Zaměstnanci DZS prostřednictvím této otázky sdělili i negativní aspekty hodnocení svého vedoucího pracovníka, které spočívají občas v unáhleném či zmatečném jednání a snahou všechno řídit a vědět bez výjimky. Vedoucímu je v menší míře vytýkána i neúplná důvěra z jeho strany v podřízené. Zaměstnanci OS vidí nedostatek svého nadřízeného jen v jediné skutečnosti a to, že vždy realizuje rozhodnutí za účelem dosažení nejvyššího zisku, což podřízení pracovníci nepokládají často za správné.

Na závěr třetí kapitoly byla položena otázka, zda vedení podniku dostatečně zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanci DZS odpověděli „ano“ ve výši 56 % a OS „spíše ano“ ve výši 71%. Většina zbývajících zaměstnanců vybrala kladnou škálu odpovědí. Na základně těchto skutečností lze usuzovat, že bezpečnost

a ochrana zdraví při práci je v podniku dostatečně zajištěna jak na úrovni odboru správy, tak na úrovni sekce DZS (viz Graf 18).

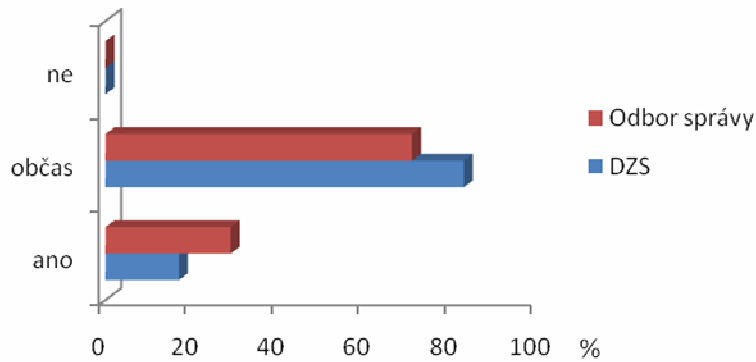


Graf 18 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

## 7.4 Oblast motivace a potřeb zaměstnanců

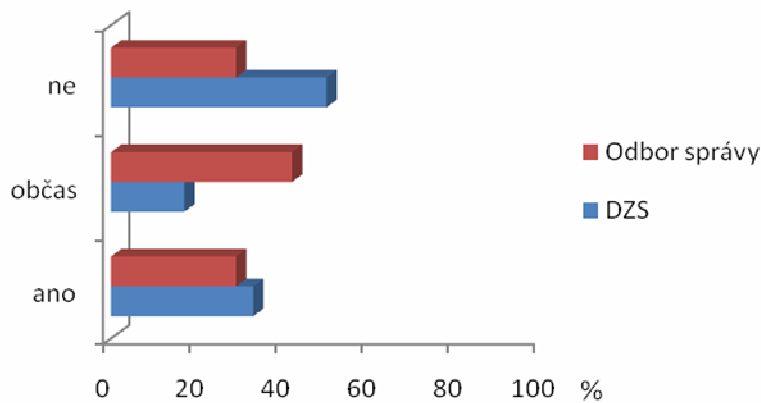
Poslední oblast se zaměřuje na širší okruh otázek. Nejdříve jsou získávány informace z hlediska pracovní doby a pracovního vytížení. Následně respondenti odpovídají na otázky ohledně pracovního kolektivu a sociálního klima na pracovišti. Další zjišťování se týká odměn nehmotného neformálního charakteru a dlouhodobých záměrů, které souvisejí se stávající prací. Na závěr je dotazník uzavřen otázkami, za pomoci kterých je zjištěn pohled zaměstnanců na přednosti a naopak problémy společnosti.

V současné době je přetížení v zaměstnání často součástí běžného života mnoha lidí. Tato skutečnost mnohdy negativně ovlivňuje osobní životy pracovníků. Předmětem dalšího zjištění bylo, jak na tom jsou pracovníci ve společnosti VUZ. Zaměstnancům byla položena otázka, zda mají pocit přetížení v zaměstnání. Většina dotazovaných respondentů odpověděla „občas“, zaměstnanci DZS ve výši 83 % a OS ve výši 71 %. Za příčinu těchto výsledků lze považovat nerovnoměrný přísun pracovních zakázek, které se za určitých období naskytnout ve větším množství. Pak je třeba více zaměstnanců na pracovišti současně, za účelem včasného splnění všech pracovních povinností.



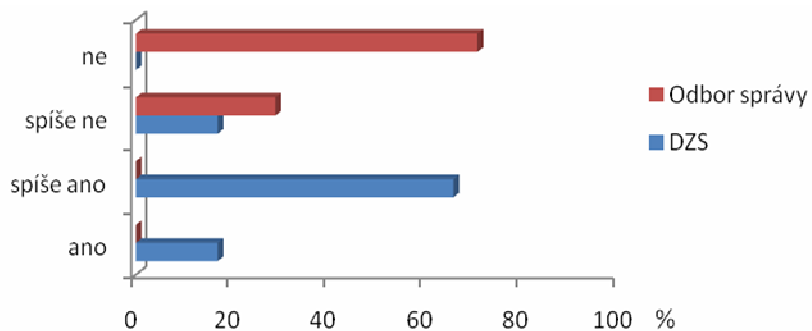
**Graf 19 Přetížení v zaměstnání**

Dále byla položena související podotázka, pomocí které bylo zjištěno, zda tato skutečnost ovlivňuje negativně osobní životy pracovníků. Vyhodnocení znázorňuje Graf 20.



**Graf 20 Negativní ovlivnění osobního života**

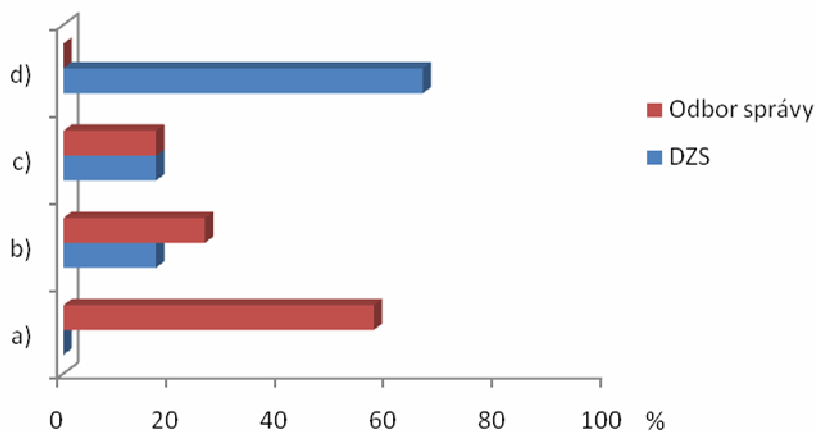
Přímo s motivací značně souvisí otázka č. 23, jíž cílem je zjistit, zda jsou pracovníci ochotní, vykonávat pracovní náplň i ve svém volném čase. Výsledky dopadly velmi dobře pro vedoucího DZS, který má své zaměstnance značně motivované - 66 % odpovědí „spíše ano“. Naopak vedoucí pracovník OS by se měl více zabývat motivací svého týmu, který odpověděl ve výši 71 % „ne“.



**Graf 21 Práce ve volném čase**

Peníze již nejsou jediným důvodem, proč lidé v zaměstnání zůstávají. Začíná se upřednostňovat seberealizace, kariéerní růst, poznání nových lidí a uspokojení pocitu

člověka, že je součástí úspěšného kolektivu. Protože struktura spolupracovníků pozitivně i negativně ovlivňuje působení pracovníka na pracovišti, cílem otázky č. 24 je zjistit, zda by zaměstnanci měnili současný pracovní kolektiv. 66 % pracovníků sekce DZS odpovědělo, že jejich pracovní kolektiv by neměnili, protože je po pracovní i mimopracovní stránce optimální. Pracovní tým druhého oddělení by si však přál, ve výši 57 %, inovaci ve struktuře svého současného kolektivu (viz Graf 22).



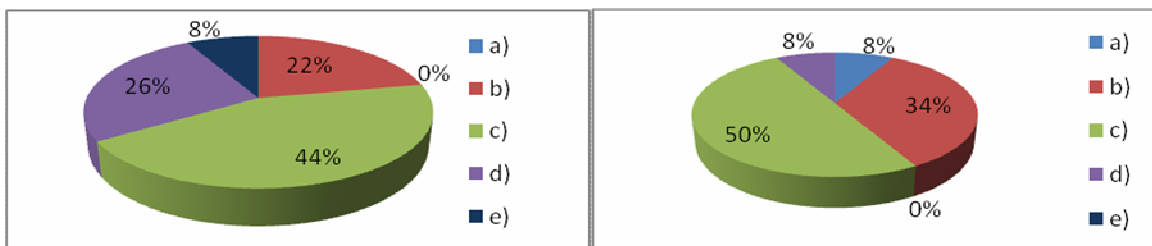
- a) ano, myslím, že je třeba udělat inovace v pracovním kolektivu  
 b) spíše ano, většina kolektivu je třeba restrukturalizovat  
 c) spíše ne, myslím, že až na výjimky je kolektiv plně efektivní  
 d) ne, náš kolektiv je po pracovní i mimopracovní stránce optimální

**Graf 22 Pracovní kolektiv**

Příznivé sociální klima na pracovišti je stejně důležité jako optimální pracovní kolektiv a může být oslabeno různými faktory, jako jsou stížnosti, konflikty a nedostatečná pracovní kázeň. V otázce č. 25 byli zaměstnanci tázáni, zda spatřují na pracovišti některé z uvedených znaků:

- a) nadřízení znají vaše potřeby,
- b) máte příležitost osobního rozvoje,
- c) cítíte důvěru a podporu ze strany svého nadřízeného pracovníka,
- d) máte pocit sounáležitosti k podniku,
- e) spravedlivý přístup,
- f) jiné znaky.

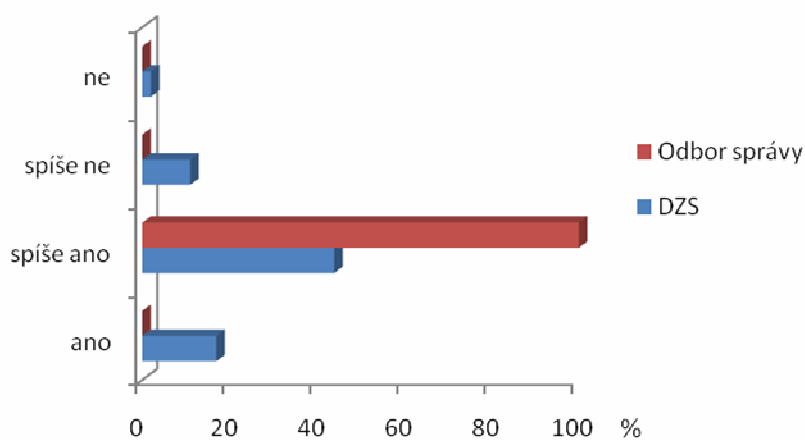
Výsledky jsou vyhodnoceny na následujících dvou grafech.



**Graf 23, 24 Sociální klima (vlevo DZS, vpravo OS)**

Zaměstnanci obou oddělení pracují v příznivém sociálním klimatu. Jediným doporučením pro vedoucího DZS by bylo více se zaměřit na znalost potřeb svých podřízených pracovníků a pro vedoucího OS dbát větší mírou na spravedlivý přístup, který nebyl vyhodnocen ani u jednoho zaměstnance tohoto oddělení.

Předmětem otázky č. 26 je spokojenost pracovníků s pracovním vybavením. Pracovní vybavení se týká pracovních, hygienických, sociálních a jiných pomůcek. Čím kvalitněji je pracoviště vybaveno, tím může zaměstnavatel očekávat lepší dosažené pracovní výsledky. Ve společnosti VUZ, a. s. kladou pracovníci důraz, převážně na dostatek kvalitních pracovních pomůcek, které nezbytně potřebují k výkonu pracovních činností. Do jaké míry jsou zaměstnanci obou oddělení spokojeni (viz Graf 25).

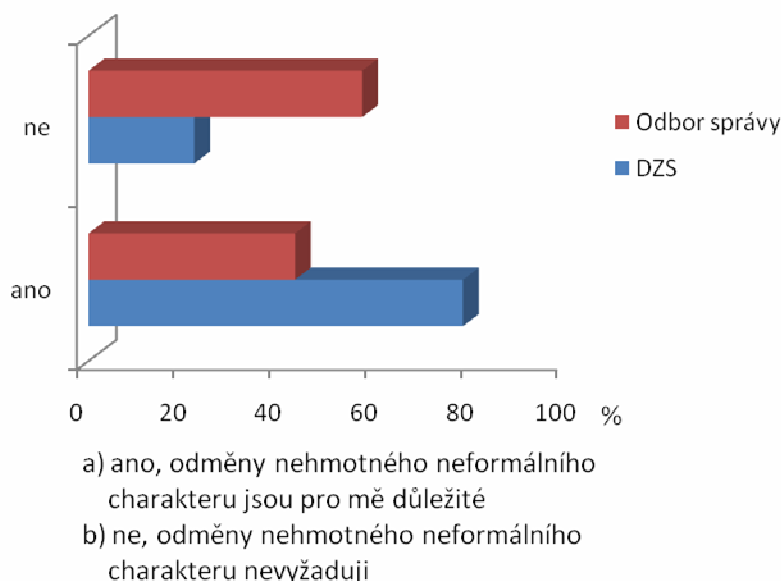


**Graf 25 Spokojenost s pracovním vybavením**

Z grafu jasně plyne, že zaměstnanci OS jsou spokojenější než pracovníci sekce DZS. Za příčinu lze považovat skutečnost, že sekce DZS k výkonu své pracovní náplně využívá vysoce sofistikované zařízení, které je velice drahé a VUZ si nemůže dovolit je renovovat v takové míře, a tak často, jak by bylo potřeba. Naopak pracovní vybavení OS je klasické nářadí či informační technologie, jejichž oprava a pořízení nejsou tak nákladná.

Značnou motivací pracovníka nejsou pouze odměny finanční či hmotné. Odměny neformálního nehmotného charakteru, jako jsou oficiální uznání, povýšení, pochvala či účast na významných procesech společnosti, mohou často pracovníka motivovat ve větší

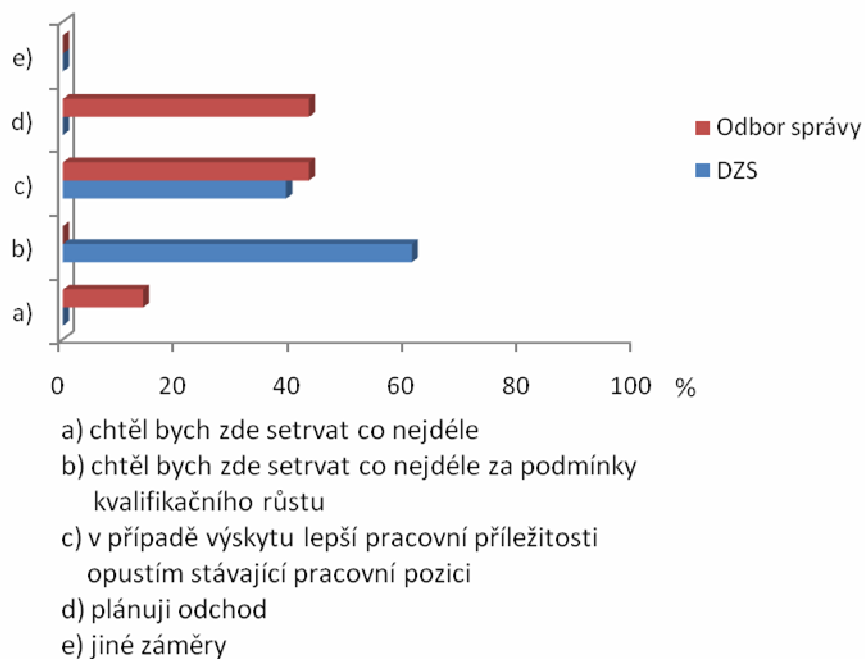
míře. Záměrem další otázky v rámci dotazníkového šetření bylo zjistit, zda si zaměstnanci přejí, aby je nadřízení při pozitivních výsledcích více chválili. Vyhodnocení viz Graf 26.



**Graf 26 Odměny nehmotného neformálního charakteru**

Z vyhodnocení plyne, že velká většina zaměstnanců DZS (78 %) vyžaduje od svého zaměstnavatele nehmotnou formu odměn, naopak zaměstnanci OS by dali přednost odměnám finančním. Tyto výsledky zřejmě souvisejí s vyhodnocením otázky č. 16 (viz podkapitola 7. 3. 1.), kde je uvedeno, že pracovníci OS získávají finanční odměny jen zřídka.

Dalším záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké jsou představy o případném dlouhodobém setrvání ve stávajícím zaměstnání. Po vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že většina pracovníků sekce DZS (61 %) by chtěla setrvat co nejdéle za podmínky kvalifikačního růstu. Zbývající část těchto zaměstnanců (39 %) v případě výskytu lepší pracovní příležitosti opustí stávající pracovní pozici. Pracovníci OS plánují setrvat do doby nalezení lepší pracovní příležitosti ve výši 43 %. Stejná procentuální část plánuje odchod (43 %) a zbývající pracovníci OS (14 %) chtějí setrvat co nejdéle. Zhodnocení otázky č. 28 viz Graf 27.



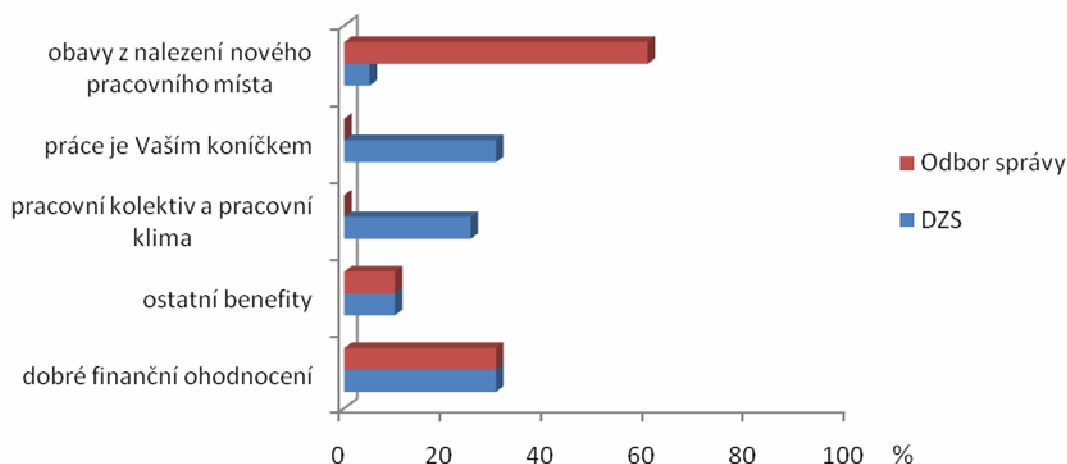
**Graf 27 Dlouhodobé pracovní záměry**

Na závěr dotazníku byly položeny otázky, které měly zjistit pohled respondentů na přednosti a nedostatky ve společnosti VUZ, a. s. Pro vedení společnosti je velmi důležité znát nejen pohled zaměstnanců na silné stránky podniku, ale i na ty slabé. Pokud vedení bude těmito informacím věnovat pozornost, lze změnit slabou stránku na konkurenční výhodu podniku. Je potřeba definovat problém a jeho příčinu, stanovit varianty opatření k nápravě a vhodným způsobem vybranou variantu realizovat. Záměrem otázky č. 29 bylo určit přednosti podniku, díky kterým zaměstnanci rádi zůstanou v nynějším pracovním poměru. Z odpovědí na otázku vyplývá, že motivy, proč zůstat ve stávající pracovní pozici, jsou následující:

- dobré finanční ohodnocení (DZS i OS),
- práce je jejich koníčkem (DZS).

Zaměstnanci odboru správy v nadpoloviční většině (60 %) souhlasí s názorem, že v nynějším zaměstnání zůstávají z důvodu obav z nenalezení nového pracovního místa. Zbývající odpovědi viz Graf 28.





**Graf 28 Přednosti podniku**

Záměrem otevřené otázky č. 30 bylo zjistit pohled pracovníků na největší problémy podniku. Volba otevřené formy otázky byla zvolena za účelem široké možné škály odpovědí. Mezi nejčastěji zmiňované problémy patří:

**Tabulka 12 Problémy VUZ**

Definované problémy zaměstnanci	
DZS	OS
- jednostranná orientace na zisk	- špatný kolektiv
- zastaralá pracovní technika a vybavení	- častý neefektivní výběr realizovaných projektů, špatná alokace finančních zdrojů
- někdy špatná organizace práce	- nerovnoměrné rozložení pracovní síly
- nedostatečné zaměření na budoucí záměry a rozvoj podniku	- nedostatek zaměstnanců na množství spravovaného majetku

Zdroj: Vlastní

## 7.4.1 Identifikace problémů a možných návrhů k nápravě

### Jednostranná orientace na zisk

Náplní práce zaměstnanců DZS je převážně realizace dynamických zkoušek. Tyto zkoušky ověřují schopnost testovaného vzorku odolat cyklickému zatížení, podle parametrů určených výrobcem či daných zkušebními postupy. Výsledky zkoušek jsou ovlivněny mnoha faktory. Jedná se například o rychlost, množství zjišťovaných informací a čas, který je potřeba k návrhu sestavy zkoušky. U zkoušek vedení upřednostňuje rychlost zhotovení za účelem vyššího zisku. Zaměstnanci v tomto přístupu vidí do značné míry

problém. Zkušební postupy jsou zastaralé a je potřeba jejich inovace. K její realizaci je nutné vykonávat úkony navíc, které dosavadní zkušební postupy nedefinují. Důsledkem inovativního přístupu by byla větší finanční i časová náročnost. Jako řešení tohoto problému navrhuji uskutečnit výše zmiňované inovace a dosáhnout rovnováhy mezi dosaženým ziskem a kvalitou při konání dynamických zkoušek. Z problému vyplývá poznatek pro vedení společnosti, že přílišné upřednostňování zisku není pro výzkumnou organizaci to nejlepší řešení. VUZ bych doporučila zvýšit úsilí při získávání dotovaných grantů z fondů EU, za účelem zavedení nových zkušebních postupů.

### **Zastaralá pracovní technika a vybavení**

Další problém spočívá v zastaralé pracovní technice a vybavení potřebných k provádění zkoušek. Tuto skutečnost není třeba blíže specifikovat, protože je zřejmé, že kvalita odvedené práce zaměstnanců do jisté míry závisí na kvalitě pracovního vybavení. Překážkou je zde nedostatek finančních prostředků, které je třeba získat formou dotací či efektivnější alokací finančních prostředků ze strany managementu. Důsledkem tohoto zlepšení by mohlo být získání většího množství zákazníků a lepší image společnosti.

### **Špatná organizace práce**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci DZS nejsou spokojeni s občasným chaotickým chováním a organizací práce ze strany svého nadřízeného pracovníka. Efektivní organizace práce je hlavní podmínkou pro úspěšné vedení a fungování týmu, a proto je potřeba co nejrychleji učinit opatření k nápravě tohoto problému. Konkrétně se jedná o skutečnost, že se vedoucí DZS snaží řešit mnoho činností najednou a neuzavře komplexně ani jeden z plánovaných úkolů. Zmatečně rozděluje úkony a nenechává pracovníkům dostatečný čas pro jejich vypracování. Vedoucí se snaží vyhovět všem obchodním partnerům najednou, ale tento přístup neshledávám efektivním. Jedná se o jedinou hlavní výtku ze strany jeho podřízených pracovníků, takže i přes občasnou špatnou organizaci práce funguje pracovní kolektiv dobře. Jedním z možných návrhů řešení je proškolení vedoucího DZS ohledně efektivní organizace práce. Dalším doporučením je samostatně se zajímat o problematiku organizování (např. pomocí odborné literatury) a určit si vlastní harmonogram pro každodenní činnosti již předcházející den. Dále je důležité, aby nechal svým podřízeným pracovníkům po zadání jednotlivých úkolů potřebný čas pro jejich efektivní dokončení. Tyto změny by pracovníci DZS velmi ocenili a zlepšilo by se celkové klima na pracovišti.

### **Nedostatečné zaměření na budoucí záměry a rozvoj podniku**

V současné době silné globalizace je nutné, aby společnost VUZ byla konkurenceschopná. Není vhodné spoléhat se jen na jedinou silnou konkurenční výhodu na evropské úrovni (ŽZO), ale zaměřit se i na další rozvoj. Příležitostí má společnost mnoho. V případě, že bude uskutečněna inovace v oblasti nové technologie, je možné ze slabé stránky podniku vytvořit stránku silnou. Technologie v oboru zkušebnictví je velice nákladná a konkurenti VUZ často určitými technologiemi nedisponují. Díky této potenciální konkurenční výhodě může společnost opět získat větší počet zákazníků a tím navyšovat hospodářský výsledek a prestiž podniku i za cenu toho, že nově pořízená technologie nebude zpočátku plně využita. Další příležitosti spočívají v:

- zavedení vlastního školicího střediska,
- větší expanzi na nové trhy (Latinská Amerika, Kuba),
- rozšíření nabídky poskytovaných služeb,
- zkvalitnění průzkumu trhu.

### **Špatný kolektiv**

Pracovní kolektiv, pracovní klima a pracovní podmínky jsou aspekty, které bezprostředně ovlivňují dosažené výsledky práce. Zaměstnanci odboru správy jsou ve velké míře nespokojeni s pracovním kolektivem. Z již provedených výzkumů v současnosti je ověřena skutečnost, že neshody mezi spolupracovníky navzájem jsou častější příčinou opuštění pracovního poměru, než nevyhovující finanční příjem. Proto je třeba, aby vedení VUZ co nejdříve vyřešilo tento problém v OS. Jedním z osvědčených řešení, které bylo v minulosti realizováno, je částečná restrukturalizace kolektivu. Je to řešení radikální, ale účinné. Tento postup byl aplikován již v sekci DZS, kdy nový vedoucí pracovník vyměnil celý pracovní kolektiv a tím vyřešil dosavadní problémy, které spočívaly nejen v konfliktech na pracovišti. Je možné tento problém řešit i jinými způsoby, ale je třeba, aby vedoucí OS zjistil příčiny dosavadních neshod a konfliktů na pracovišti a navrhl příslušná opatření k nápravě. Protože z dotazníku bylo zjištěno, že vedoucí OS se zabývá prevencí vzniku konfliktních situací a efektivně zasahuje, bude účinnější první navrhované řešení.

### **Neefektivní výběr realizovaných projektů, špatná alokace finančních zdrojů**

V současné době finanční tok podniku směřuje převážně k vnější rekonstrukci budov společnosti. Jedná se o zateplení, obložení a další úpravy. Tato zlepšení jsou

potřebná, ale ne natolik, aby byla upřednostňována před důležitějšími investicemi, jako jsou:

- nákupy nové technologie a vybavení,
- uvolnění finančních prostředků na zavedení moderních zkušebních postupů,
- podpora výzkumu a vývoje.

Podnik upřednostňuje dosavadní alokaci financí za účelem vylepšení externího image společnosti, avšak většina pracovníků VUZ, kteří o těchto záležitostech nemohou rozhodovat, preferují výše zmíněné návrhy. Je potřeba, aby vedení změnilo svůj přístup a uvědomilo si, že image podniku není dána jen externí vizáží společnosti, ale hlavně tím, na jaké úrovni podnik poskytuje své služby. Uskutečnění tohoto návrhu povede k získání výhod nejen pro vedení podniku, ale i veškerý stakeholders. Management podniku dosáhne vyššího hospodářského výsledku, zaměstnanci lepšího pracovního vybavení a zákazníci kvalitněji poskytovaných služeb.

#### **Nerovnoměrné rozložení pracovní síly**

Velmi důležitý aspekt pro úspěšný chod podniku je optimální rozložení pracovní síly. VUZ, a. s. disponuje poměrem pracovníků obchodního a technického oddělení 70 : 30. Z toho poměru vyplývá, že jeden technický pracovník musí realizovat zisk, který pokryje finanční příjem nejen jeho, ale i dalších dvou ekonomických pracovníků. Technických pracovníků pro realizaci zakázek je optimální množství a zvládají svou práci v dostatečné kvalitě, avšak pracovníků obchodního oddělení je nadbytek. Důsledkem je plýtvání finančních prostředků, které by mohly být vynaloženy na jiné potřebné inovace a řešení problémů. Zde bych navrhovala restrukturalizaci pracovní síly a tím efektivnější alokaci finančních zdrojů.

#### **Nedostatek zaměstnanců na množství spravovaného majetku**

Z dotazníkového šetření byl zjištěn velký nesouhlas zaměstnanců na množství práce, která je v jejich pracovní náplni. Pracovníci jsou odpovědni za správu, údržbu, opravy a inovace veškerého majetku na experimentální základně v Cerhenicích. Nejedná se pouze o zařízení umístěné v hlavní hale, ale i správa ŽZO a budov ve vlastnictví VUZ, a. s. Nesmí opomíjet ani údržbu pozemních komunikací a správu vozového parku. Důsledkem nízkého počtu zaměstnanců OS je nedostatečná kvalita prováděných úkonů, které musí být splněny do předem stanoveného termínu. Efektivní řešení úkolů se však dostává do rozporu s jejich velkým množstvím. Možným návrhem řešení problému je, aby

vedení prošetřilo, zda je námitka nedostatku pracovníků v OS oprávněná. Jestliže bude, je třeba, aby bylo realizováno výběrové řízení na přijetí nových pracovníků. V případě opačném doporučuji zjistit příčinu nedostatečné kvality při plnění úkolů pracovníků a případně restrukturalizovat část pracovního kolektivu OS.

Závěrem je nutné zdůraznit, že všechny výše zmiňované problémy spolu úzce souvisí a jsou vzájemně propojeny. Pozitivní změna a řešení jednoho problému může vyřešit i problém jiný.

## 7.5 Závěr k vyhodnocení výzkumu

Analýza výsledků dotazníkového šetření se zaměřuje na oblast teambuildingu, spokojenosti, motivace a potřeb.

**První část** se nejprve zaměřuje na efektivní týmovou komunikaci jak mezi spolupracovníky na stejné hierarchické úrovni řízení, tak i podřízenými a vedoucím. Souhrnně lze říci, že jak DZS, tak OS využívá efektivní týmovou komunikaci při každodenních pracovních činnostech. Při komparaci obou oddělení vyplynulo, že komunikace vedoucího DZS je do určité míry efektivnější a vedoucí OS by se měl zabývat příčinami těchto výsledků, za účelem jejího zlepšení. Týmovou komunikaci lze uzavřít vyhodnocením spíše pozitivním.

Další vyhodnocení se týká pracovních porad, kde bylo zjištěno, že jsou konány na uspokojivé úrovni z pohledu většiny pracovníků obou oddělení. Porady formou situační informativní schůzky zaměstnancům vyhovují a mají zde dostatek příležitostí k projevům vlastních názorů a myšlenek. Tato druhá část oblasti týmové spolupráce je vyhodnocena pozitivně.

Společnost VUZ vyžívá stmelení kolektivu jako jednu z metod budování týmu. Účast na těchto akcí není povinná. Zaměstnanci, kteří se těchto setkání pravidelně zúčastňují, je hodnotí jako velmi prospěšná za účelem stmelení celkového kolektivu VUZ a uvádějí, že splňují předem stanovené cíle. Líbí se jim každoroční obměna prostředí konaných akcí a celková organizace.

Vedoucí pracovníci obou oddělení využívají demokratického stylu vedení. Zaměstnanci DZS jsou plně spokojeni. Velká většina pracovníků OS také. Zbylá část by upřednostňovala autokratický styl vedení. Souhrnně lze však říci, že oba vedoucí řídí svůj tým efektivně a není potřeba, aby dosavadní styl vedení měnili.

Oblast teambuildingu je uzavřena přístupem vedoucího ke konfliktům na pracovišti. Z komparace obou oddělení vyplynulo, že vedoucí OS zasahuje účinněji. Vedoucí DZS by měl za určitých okolností zasahovat efektivněji, aby nedocházelo ke zhoršení již nastalé konfliktní situace.

**Oblast spokojenosti** je rozčleněna na tři části. Nejprve otázky směřují k odměňování, následně ke zjištění, do jaké míry je poskytnuta zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje. Druhý okruh dotazníkového šetření uzavírají otázky na téma zaměstnaneckých vztahů.

Vyhodnocení otázek zaměřených na odměňování dopadlo pozitivně pro DZS, spíše negativně pro OS. Převážná část pracovníků OS se cítí většinou nespravedlivě odměňována a jejich očekávání v rámci spravedlivého odměňování s jakými do zaměstnání vstupovali, nejsou splněna. Naopak zaměstnanci DZS jsou v rámci sledovaného ukazatele v převážné většině spokojeni. Toto vyhodnocení souvisí i s benefity, které nejsou zaměstnancům ve stejné výši poskytovány. Zaměstnanci DZS dostávají finanční odměny ve větší míře v porovnání se zaměstnanci OS. Tato skutečnost může být jednou z příčin spíše nespokojených pracovníků odboru správy v oblasti odměňování.

Spokojenost pracovníků obou oddělení se vzděláváním a rozvojem byla vyhodnocena jako spíše negativní. Výsledky vyhodnocené prostřednictvím dotazníků pracovníků DZS dopadly o něco lépe, ale díky značnému počtu nežádoucích odpovědí, je potřeba realizovat změny na úrovni jak OS, tak sekce DZS. Zaměstnanci jsou nespokojeni i s výběrem školení. Doporučením je zaměřit školení na technické a jimi požadované oblasti, aby je pracovníci mohli lépe využívat v praxi a docházelo k efektivnější alokaci zdrojů.

Dovednosti a indikátory osobnostní kvality manažera uzavírají kapitolu spokojenosti. Charakteristika obou vedoucích byla vyhodnocena jako velmi uspokojivá. Zaměstnanci sdělili i částečné výtky u vedoucího DZS, které však dobrému fungování týmu nebrání. Naopak je dobré vědět, v čem je možné dosáhnout zlepšení. S bezpečností a ochranou zdraví při práci jsou pracovníci spíše spokojeni, avšak dodatečné uvolnění finančních prostředků by v tomto oboru nebylo plýtváním. Finance uvolněné vedením podniku na tuto sféru jsou velmi důležité, hlavně pro zaměstnance DZS, kteří často pracují v hale s těžkou technikou.

Poslední **oblast motivace a potřeb** zaměstnanců se nejprve zaměřuje na otázky ohledně pracovní doby a pracovního vytížení. Pracovní doba je flexibilní v závislosti

na počtu realizovaných zakázek. Pracovníci se z tohoto důvodu cítí být občas nadměrně pracovní vyčerpání. Musí pracovat na směnné provozu, aby byl zajištěn dostatečný počet pracovníků i za nočního provozu, poněvadž realizované zkoušky jsou spuštěny i přes noc (je nutný nepřetržitý dozor), za účelem včasného uspokojení zákazníka. S flexibilní pracovní dobou byli zaměstnanci při vstupu do VUZ seznámeni, a proto tato skutečnost není brána jako negativní zjištění pro vedení podniku.

Následně bylo vyhodnoceno, do jaké míry jsou pracovníci ochotni vykonávat pracovní činnost i ve svém volném čase. Výsledky dopadly velmi pozitivně pro vedoucího DZS, který má své podřízené dostatečně motivované. Naopak ochota pracovníků OS je nižší a je potřeba prostřednictvím motivace pracovat na jejím zvýšení.

Předmětem dalšího vyhodnocení byl pracovní kolektiv a sociální klima na pracovišti. Zaměstnanci DZS ve velké většině považují svůj kolektiv po pracovní i mimopracovní stránce za optimální. Naopak pracovní tým OS je se svým složením nespokojen a chtěl by některé spolupracovníky vyměnit. Zaměstnanci obou oddělení pracují v příznivém sociálním klimatu.

Pracovní vybavení pracovníci považují spíše za dostatečné, avšak pracovní tým DZS přiznává, že by vedení podniku mohlo uvolnit více finančních prostředků na zajištění sofistikovaného pracovního vybavení, které je pro kvalitnější výsledky práce potřeba získat.

Odměny nehmotného neformálního charakteru jsou pracovníky od vedení více vyžadovány. Zaměstnanci OS však upřednostňují odměny finančního charakteru, které v komparaci s DZS dostávají v menší míře, což může být jednou z příčin demotivace a přístupu k pracovním záměrům u společnosti VUZ. Velká část pracovníků OS plánuje odchod ze zaměstnání, naopak většina pracovního týmu DZS by v nynějším pracovním poměru setrvala co nejdéle, za podmínky kvalifikačního růstu.

Na závěr dotazníku byly položeny otázky týkající se předností, díky kterým zaměstnanci v nynějším pracovním poměru zůstávají a naopak největších problémů VUZ. Největší motivy pro setrvání je finanční ohodnocení a skutečnost, že práce je současně koníčkem pro zaměstnance. Pohledy pracovníků na problémy ve společnosti VUZ včetně návrhů jejich řešení (viz kapitola 7.4.1).

## 8 Závěr

Tématem diplomové práce jsou sociologické aspekty pracovního procesu. Pro úspěšný chod podniku má značný význam teambuilding. Cesta k efektivní spolupráci, všech účastníků pracovního procesu, spočívá v dobré komunikaci a vyjednávání. Protože jsou tyto oblasti v některých podnicích nedostatečně řešeny, mohou být příčinou mnoha pracovních konfliktů a nedostatečných výsledků práce. Důsledkem těchto negativních skutečností je snižování výkonnosti podniku i spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Hlavní cíl práce je řešen prostřednictvím jeho dekompozice na cíle dílčí. Nejprve byla provedena analýza postojů pracovníků v oblasti teambuildingu, spokojenosti, motivace a potřeb. Následně byly identifikovány již existující a vznikající problémy ve společnosti. Na závěr byla navržena možná opatření zjištěných nedostatků.

Řešené téma je zpracováno ve třech základních krocích. Zpočátku byla provedena charakteristika akciové společnosti Výzkumný ústav železniční, a. s., za účelem popisu celkového prostředí a subjektů podniku. Následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření, které je vyhodnoceno v podobě slovní i grafické. Výstupem dotazníkového šetření je i identifikace hlavních problémů podniku, pro které byla následně navržena možná opatření k nápravě.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření, které je rozděleno na tři zmíněné oblasti, plynou důležité skutečnosti. Oblast týmové spolupráce je hodnocena pozitivně ve všech jednotlivých aspektech zkoumání jak u zaměstnanců Dynamického zkušebního stavu, tak i odboru správy. Druhá oblast týkající se odměňování, vzdělávání a zaměstnaneckých vztahů je vyhodnocena méně pozitivně. Výsledky se značně u obou oddělení liší. Pracovníci DZS jsou spokojeni s odměňováním i zaměstnaneckými vztahy. Výtka z jejich strany spočívá v neefektivní volbě jednotlivých školení a kurzů, které absolvují. Pracovníci OS jsou nespokojeni nejen s výběrem jednotlivých školících akcí, ale i se systémem odměňování. Velmi shodné výsledky výzkumu byly zjištěny i v poslední oblasti motivace a potřeb. Většina pracovníků OS je v rámci této oblasti nespokojena. Příčiny shledávám ve špatném složení pracovního kolektivu, nedostatečné motivaci pracovníků a nedokonalém systému odměňování. Důsledkem těchto skutečností je neochota pracovníků přispívat k pracovním činnostem i ve svém volném čase a negativní postoje ohledně setrvání ve stávající pracovní pozici. Pracovníci DZS jsou naopak spokojeni ve všech aspektech oblasti motivace a potřeb. Po provedení souhrnné komparace vyhodnocuji vyšší úroveň



spokojenosti na straně pracovníků DZS. Oddělení správy má řadu nedostatků, které by do budoucna neměly být opomíjeny, ale řešeny. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny i hlavní problémy bránící plné spokojenosti a efektivnímu fungování podniku. *Jednostranná orientaci na zisk* ze strany vedení je problém spočívající v úhlu pohledu na věc. Je nutné, aby si manažeři uvědomili, že velikost zisku je pouze část celkového úspěchu společnosti. S tímto souvisí i potřeba nahradit *zastaralou technologii a vybavení*. Tímto způsobem vedení zvolí střední cestu mezi ziskem a kvalitou, čímž zvýší nejen tržby, ale i prestiž společnosti. *Špatnou organizaci práce* vedoucího DZS doporučuji řešit proškolením ohledně efektivní organizace práce a zvýšením vlastní iniciativy. *Nedostatečné budoucí záměry a rozvoj* lze podpořit již zmíněnými inovacemi v technologii, zřízením vlastního školicího střediska nebo větší expanzí na nové trhy. V rámci *špatného kolektivu OS* je potřeba realizovat částečné změny ve složení pracovního týmu. Restrukturalizaci pracovní síly navrhuji pro řešení *nerovnoměrného rozložení pracovníků* obchodního a technického oddělení. Konkrétněji jsou jednotlivé problémy a jejich řešení uvedeny v kapitole 7. 4.

Diplomová práce je přínosem po stránce praktické. Její podstatou je zdůraznit význam sociologických aspektů pracovního procesu, za účelem jejich neopomíjení ze strany vedení podniku. Účelem teoretické části je seznámit čtenáře se základními rysy problematiky, které jsou následně aplikovány na akciové společnosti Výzkumný ústav železniční. Na této společnosti dokazují, že pokud vedoucí pracovník věnuje sociologickým aspektům dostatečnou pozornost, pracovní tým je motivovaný a snaží se přispět prostřednictvím každodenního úsilí k prosperitě podniku i za cenu toho, že práci vykonává ve svém volném čase (DZS). Protikladem je demotivace, neochota k práci a plánovaný odchod ze stávající pracovní pozice, což jsou znaky charakteristické pro pracovníky OS. Práce může být využita jak vedením VUZ, a. s., za účelem zjištění nedostatků a následném přijetí opatření k nápravě, tak i managementem jiných podniků při hledání cest ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivního fungování podniku.

Práci lze využít při výuce předmětu Sociologické aspekty v managementu na fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice jako případovou studii.

Myslím si, že jsem prostřednictvím postupného plnění dílčích cílů splnila hlavní cíl diplomové práce a že mé poznatky budou v praxi využity nejen jmenovanou společností.

## Použitá literatura

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Jan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. dopl. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [2] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [3] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- [4] NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
- [5] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [6] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera : a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [7] ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding : cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.
- [8] DAŇHELKA, J., NOVOPACKÁ, Alena. *PŘÍRUČKA JAKOSTI : Zkušební laboratoř VUZ*. [s.l.] : [s.n.], 2008. s. 67.
- [9] BREEZY NEW MEDIA. *Výzkumný ústav železniční, a. s.* [online]. 2005 [cit. 2009-10-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdvoz.cz/clenstvi-v-oborovych-organizacich-a-zajmovych-sdruzenich/>>.
- [10] BREEZY NEW MEDIA. *Výzkumný ústav železniční, a. s.* [online]. 2005 [cit. 2009-10-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdvoz.cz/mezinarodni-projekty/>>.

# Seznam příloh

Příloha A: Dotazník zjišťování postojů zaměstnanců VUZ k oblasti týmové spolupráce, spokojenosti, motivace a potřeb

Příloha B: Osvědčení o akreditaci vydané Národním akreditačním orgánem ČIA

Příloha C: Uznání VUZ jako zkušebny pro typizované zkoušky na kolejových vozidlech vydané Eisenbahn-Bundesamt - Německým spolkovým drážním úřadem

## **Příloha A: Dotazník zjišťování postojů zaměstnanců VUZ k oblasti týmové spolupráce, spokojenosti, motivace a potřeb**

### **Dotazník**

Vážení zaměstnanci, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem šetření je zjištění Vašeho pohledu na týmovou spolupráci, spokojenost, motivaci a uspokojení potřeb při každodenním plnění pracovních úkolů.

Jsem studentkou Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a dotazník bude sloužit jako příloha diplomové práce na téma Sociologické aspekty pracovního procesu.

Vyplňování dotazníku je jednoduché. Stačí zakroužkovat jednu odpověď. U některých otázek je možné zakroužkovat i více vyhovujících odpovědí.

Dotazníkové šetření je anonymní. Důvěrnost informace je zaručena. Údaje získané Vámi použiji výhradně pro výzkumné účely.

Za Vaši ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníku Vám předem děkuji.

### **I. OBECNÉ**

1. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) 15 - 25
- b) 26 - 35
- c) 36 - 45
- d) 46 - 55
- e) 55 a více

3. Jakého stupně dosahuje Vaše vzdělání?

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské - bakalářské
- e) vysokoškolské - magisterské a vyšší
- f) jiné

.....

4. Pracujete v oboru, který jste studovali?

- a) ano
- b) ne

5. Jak daleko dojíždíte za prací [v km]?

- a) 0 - 10
- b) 11 - 30
- c) 31 - 50
- d) 51 a více

## II. OBLAST TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

6. Využíváte v rámci vašeho pracovního kolektivu efektivní týmovou komunikaci?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) někdy
- d) často
- e) velmi často

7. Máte obavy komunikovat s nadřízeným pracovníkem?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) někdy
- d) často
- e) velmi často

8. Považujete pracovní porady za efektivní a účinné?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) někdy
- d) často
- e) velmi často

9. Vyhovuje Vám konání porad formou situační informativní schůzky?

- a) ano
- b) ne

Jestliže odpovíte ne, napište důvod:.....

.....

10. Je Vám poskytnuta příležitost na poradách k projevu vlastních názorů a myšlenek?

- a) nikdy
- b) zřídka
- c) někdy
- d) často
- e) velmi často

11. Splňují konané akce realizované v rámci stmelení kolektivu některé z následujících cílů? Všechny vyhovující zakroužkujte.
- a) stmelení skupiny
  - b) podpora důvěry a týmu
  - c) učení se vzájemné spolupráce
  - d) neformální seznámení lidí ve skupině
12. Vyhovuje Vám demokratický styl vedení Vašeho vedoucího pracovníka?
- a) ano
  - b) ne
- Jestliže odpovíte ne, napište důvod:.....
- .....
13. Jak přistupuje vedoucí pracovník ke konfliktům na pracovišti?
- a) snaží se o prevenci jejich vzniku a v případě výskytu je ihned efektivně řeší
  - b) snaží se o prevenci jejich vzniku, ale v případě výskytu ponechává řešení na účastnících konfliktní situace
  - c) snaží se zasahovat, ale neefektivně, naopak situaci ještě zhorší
  - d) nezabývá se ani prevencí, ani řešením
  - e) jiný přístup
- .....

### III. OBLAST SPOKOJENOSTI

14. Myslíte si, že jste za odvedené pracovní výkony spravedlivě odměňován?
- a) ano, vždy
  - b) většinou ano
  - c) většinou ne
  - d) ne
15. Jsou splněna Vaše očekávání v oblasti odměňování, s jakými jste do tohoto zaměstnání vstupoval?
- a) ano
  - b) částečně ano
  - c) částečně ne
  - d) ne
16. Dostáváte benefity?
- a) ano
  - b) ne

Jestliže ano:

které primárně upřednostňujete.....

.....

které byste sám navrhl.....

.....

17. Jste spokojen s podporou vzdělávání a rozvoje ze strany vedení podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Co byste jako vylepšení v této oblasti doporučil: .....

.....

18. Využíváte absolvovaná školení v praxi?

- a) ano, myslím, že jsou efektivně vybrána
- b) spíše ano, ale některá jsou zbytečná
- c) spíše ne, přijdou mi zbytečná
- d) ne, myslím, že je třeba provést změnu ve výběru školení

19. Rozvíjí vedoucí pracovník Vaše schopnosti v rámci pracovních činností?  
Všechny vyhovující zakroužkujte.

- a) přiřazuje mi takovou práci, při které mohu nejlépe využít svých dovedností
- b) ujistí se, že rozumím vývojovým prioritám a cílům podniku
- c) poskytuje mi rady, jakým způsobem mám zlepšit své pracovní výkony
- d) vyžaduje účast na návrzích a nevyřešených rozhodnutích
- e) poskytuje novým zaměstnancům úplnou orientaci

20. Zaměstnanecké vztahy jsou výraznou měrou ovlivněny vedoucím pracovníkem. Lze Vašeho nadřízeného pracovníka charakterizovat následujícími znaky? Všechny vyhovující zakroužkujte.

- a) správné rozhodování i ve složitých situacích
- b) akceptování jednání pracovníků
- c) zřetelné vyjadřování pokynů, příkazů, přání a podnětů
- d) konverzace spíše s ostatními lidmi, nikoliv o nich
- e) vydávání maxima při plnění úkolů i bez přítomnosti vedení podniku
- f) neplýtvání zdrojů
- g) jiné znaky

.....

21. Myslíte si, že vedení podniku dostatečně zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

#### **IV. OBLAST MOTIVACE A POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ**

22. Máte pocit přetížení v zaměstnání?

- a) ano
- b) občas
- c) ne

Jestliže ano či občas, ovlivňuje to negativně Váš osobní život?

- a) ano
- b) občas
- c) ne

23. Jste ochoten činnosti, související s Vaší pracovní náplní, vykonávat i ve svém volném čase?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

24. Měnili byste Váš pracovní kolektiv?

- a) ano, myslím, že je třeba udělat inovace v pracovním kolektivu
- b) spíše ano, většina kolektivu je třeba restrukturalizovat
- c) spíše ne, myslím, že až na výjimky je kolektiv plně efektivní
- d) ne, náš kolektiv je po pracovní i mimopracovní stránce optimální

25. Spatřujete na pracovišti některé z následujících znaků? Všechny vyhovující zakroužkujte.

- a) nadřízení znají vaše potřeby
  - b) máte příležitost osobního rozvoje
  - c) cítíte důvěru a podporu ze strany Vašeho nadřízeného pracovníka
  - d) máte pocit sounáležitosti k podniku
  - e) spravedlivý přístup
  - f) jiné znaky
- .....

26. Jste spokojeni s pracovním vybavením, které Vám Váš zaměstnavatel poskytuje při výkonu pracovní činnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne



27. Přejete si, aby Vás při pozitivních výsledcích nadřízení více chválili?

- a) ano, odměny nehmotného neformálního charakteru jsou pro mě důležité
- b) ne, odměny nehmotného neformálního charakteru nevyžadují

28. Jaké jsou Vaše dlouhodobé záměry ohledně stávající práce?

- a) chtěl bych zde setrvat co nejdéle
- b) chtěl bych zde setrvat co nejdéle za podmínky kvalifikačního růstu
- c) v případě výskytu lepší pracovní příležitosti opustím stávající pracovní pozici
- d) plánuji odchod
- e) jiné záměry

.....  
...

29. Jaké vidíte největší přednosti podniku, díky kterým rádi zůstanete zaměstnancem v nynějším pracovním poměru? Všechny vyhovující zakroužkujte.

- a) dobré finanční ohodnocení
- b) ostatní benefity
- c) pracovní kolektiv a pracovní klima
- d) práce je Vaším koníčkem
- e) obavy z nalezení nového pracovního místa
- f) jiné

.....

30. Stručně popište, jaké největší problémy v podniku vidíte:

.....  
.....

## Příloha B: Osvědčení o akreditaci vydané Národním akreditačním orgánem ČIA

	
<p>Český institut pro akreditaci, obecně prospěšná společnost 110 00 Praha 1 - Nové Město, Opletalova 41 vydává</p>	
<h1>OSVĚDČENÍ O AKREDITACI</h1>	
<p>č. 676 / 2009 pro zkušební laboratoř č. 1462 Výzkumný Ústav Železniční, a.s. (IČ 27257258) Zkušební laboratoř VUZ Novodvorská 1698, 142 01 Praha 4 - Braník</p>	
<p>Předmět akreditace:</p>	
<p>Zkoušky v oblasti drážních vozidel a zařízení, jejich částí a materiálů v rozsahu uvedeném v příloze tohoto osvědčení.</p>	
<p>Jména akreditované zkušební laboratoře jednají Ing. Vratislav Šuk a Ing. Alena Novopacká a za správnost protokolů odpovídají Ing. Vratislav Šuk, Ing. Petr Chlum, Ing. Pavel Janoušek, Ing. Karel Peška a Ing. Armin Delong.</p>	
<p>Toto osvědčení o akreditaci vydal Český institut pro akreditaci, o.p.s. na základě posouzení splnění akreditačních kritérií podle ČSN EN ISO/IEC 17025:2005</p>	
<p>a po ujištění, že zkušební laboratoř je odborně způsobilá objektivně a nezávisle vykonávat činnosti uvedené v rozsahu předmětu akreditace.</p>	
<p>Adresát tohoto osvědčení je oprávněn používat při své činnosti v rozsahu tohoto osvědčení a po dobu jeho platnosti ve své názvu označení „akreditační zkušební laboratoř č. 1462“, pokud dodržuje všechny příslušné předpisy vztahující se k činnosti akreditované zkušební laboratoře, včetně předpisů vydaných Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.</p>	
<p>Prokáže-li se, že adresát tohoto osvědčení nesplní akreditační kritéria rozhodná pro jeho vydání a závazky podmiňující akreditaci, může Český institut pro akreditaci, o.p.s. účinnost tohoto osvědčení pozastavit nebo osvědčení o akreditaci zrušit nebo změnit.</p>	
<p>Toto osvědčení platí do: 06.11.2014</p>	
<p>V Praze dne: 28.12.2009</p>	  Ing. Jiří Růžička, MBA ředitel Českého institutu pro akreditaci, o.p.s.
<p>Poučení: Proti tomuto osvědčení, pokud jde o rozsah předmětu akreditace, má adresát možnost podat písemné námítky do 10 dnů od jeho převzetí. Námítky nemají odkladný účinek.</p>	

**Příloha C: Uznání VUZ jako zkušebny pro typizované zkoušky na kolejových vozidlech vydané Eisenbahn-Bundesamt - Německým spolkovým drážním úřadem**



Eisenbahn-Bundesamt

Zentrale

*Bescheinigung über die  
**Anerkennung***

des

**VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ, a.s.  
Prüflaboratorium VUZ**

Novodvorská 1698  
CZ – 142 01 Praha 4

als  
**Prüfstelle**  
für

**eisenbahntypische Prüfungen an Eisenbahnfahrzeugen**

in den Prüfungsbereichen:

Festigkeitsprüfungen an Drehgestellrahmen, an Vollrädern und Radsatzlagergehäusen, Leistungsvermögen von Radsatzlagern, Festigkeitsprüfungen an Zug- und Stoßeinrichtungen, Fahrtechnische Prüfungen, Ermittlung der Sicherheit gegen Entgleisen, Ermittlung Wankpol/Neigungskoeffizienten, Bremstechnische Prüfungen, Prüfungen von Bahnstromabnehmern, Messungen von Innen- und Außengeräuschen, Prüfung der elektromagnetischen Verträglichkeit.

Identifikationsnummer: EBA - 019 / 03 / 09 -

Diese Bescheinigung beruht auf der im Schreiben vom 06.04.2009 -3.134 Gp 019/09- ausgesprochenen Anerkennung und den dort genannten Voraussetzungen. In diesem Schreiben sind die anerkannten eisenbahntypischen Prüfungen detailliert benannt.

Die Anerkennung ist mit dem Vorbehalt des Widerrufs befristet bis zum 30.04.2012.

Dr.-Ing. Thomasch



Bonn, 06. April 2009