

Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců

Bc. Martin Vrbka

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Institut mezioborových studií Brno

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin VRBKA**
Osobní číslo: **C11106**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:

Téma práce: **Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu **IMS Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách (IMS 2009)**. Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- analýzu firemní kultury,
- metody vzdělávání zaměstnanců,
- vliv firemní kultury na vzdělávání zaměstnanců.

Součástí práce bude sociologický průzkum (event. drobný sociologický výzkum) zaměřený na zjištění vztahu firemní kultury na vzdělávání zaměstnanců dané společnosti.



[Handwritten signature]

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999.

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007.

HROŇ, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004.

PFEIFER, L. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007.

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

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpáchr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

MARTIN VEJKA

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

30. 11. 2011

.....
Podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. V teoretické části práce se seznámíme s pojmy firemní kultura, její prvky a její typy. Dozvíme se, jak se dá firemní kultura analyzovat a jaký má vliv na chod organizace. Následně se seznámíme s pojmy vzdělávání zaměstnanců, typy vzdělávání zaměstnanců, metody, jak se dají zaměstnanci vzdělávat a jaký cíl má vzdělávání pro pracovníky i organizaci mít. Najdeme zde pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální činnost, učící se organizace a další informace, které se vzděláváním zaměstnanců souvisí. Celou práci se tyto pojmy prolínají a vyplývá z nich, jak se firemní kultura, vzdělávání zaměstnanců a strategické řízení organizace doplňují a ovlivňují.

Klíčová slova:

Firemní kultura, organizační kultura, organizace, zaměstnanci, vzdělávání zaměstnanců, strategické řízení organizace, řízení lidských zdrojů, učící se organizace.

ABSTRACT

This thesis is focused on company's culture and employees company education. In the first part we will learn about company's culture, its kinds and its types and we will learn how to analyse company's culture and its fluence on run of the company. Then there are terms like employees education, kinds and methods of it and you can find here what is the main influence of it on the company and for employees too. You will also find terms like human resources management, personal management, learning organisation and other information connected with employees education. In this thesis all of the mentioned terms are not only mentioned, but you will also learn how they are conneced to each other and how does one influence another.

Keywords:

Company's culture, organisation's culture, employees, employees' education, strategic management of organisation, human resources management, learning organisation.

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	12
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	14
1.3 TYPY FIREMNÍ KULTURY	18
1.4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	24
1.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	27
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
2.1 DEFINICE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
2.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.3 ÚČASTNÍCI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	34
2.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	36
2.5 HODNOCENÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	39
2.6 DÍLČÍ ZÁVĚR	41
3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
3.1 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	43
3.2 FÁZE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	44
3.3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	46
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	53
4 FIREMNÍ KULTURA A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
4.1 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE A JEDINCE	55
4.2 FIREMNÍ KULTURA A PERSONÁLNÍ ČINNOST	57
4.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOST	58
4.4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A FIREMNÍ KULTURA.....	60
4.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	62
II PRAKTICKÁ ČÁST	64
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	65
5.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ, CÍLE A METODY VÝZKUMU.....	65
5.2 PROFIL SPOLEČNOSTI, VE KTERÉ BYL PROVÁDĚN VÝZKUM.....	67
5.2.1 Předmět podnikání	68
5.2.2 Ochrana životního prostředí	69
5.2.3 Integrovaný manažerský systém	70
5.2.4 Řízení jakosti a bezpečnosti	70
5.2.5 Organizační schéma společnosti	71
6 VÝSLEDKY VYPLÝVAJÍCÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU	74
6.1 VÝSLEDKY VYPLÝVAJÍCÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU.....	74
6.2 DÍLČÍ ZÁVĚR	95
ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101

SEZNAM OBRÁZKŮ	104
SEZNAM GRAFŮ	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců jsou pojmy, se kterými se často setkávám, které ovlivňují můj život, a právě proto si myslím, že bych se o nich mohl díky této diplomové práci dozvědět něco nového. Něco, co mi tyto pojmy přiblíží a něco, co mi dovolí nahlédnout do problematiky firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců hlouběji, než jsem k tomu měl příležitost doposud.

Pracuji ve společnosti zabývající se opravou a údržbou jaderných zařízení a s pojmy firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců se v naší společnosti velmi často setkávám. Jsou to pojmy, které jsou nezbytnou součástí každé fungující společnosti, a bez kterých zřejmě v budoucnosti žádná firma nebude moci uspět.

Firemní kultura je součástí každé firmy, je s ní spjatá, a je nedílnou součástí každého podnikání. Je součástí všech zvyků, pravidel, komunikace a práce, které firma vytváří. Je druhem chování, je to styl společnosti, je to důvěra na pracovišti a jsou to zaměstnanci, kteří ji tvoří. Působí na všechny od vedení společnosti, přes zaměstnance, dodavatele, odběratele, obchodní partnery a všechny, kdo s firmou přijdou do styku.

Firemní kultura je pojmem, který všichni používají, který ale mnohdy zůstává opravdu jen pojmem, se kterým nikdo nepracuje a nikdo neví, co s ním má dělat. Proto je třeba tento pojem rozvíjet, komunikovat o něm a nespokojit se s tím, že tento pojem známe, ale nic s ním nehodláme dělat.

Vzdělávání zaměstnanců je také pojmem, který používá každá společnost. Bez vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců se podnikat nedá. A právě vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců vede ke zlepšování firemních výsledků a k efektivnímu využívání jejich potenciálu. Úspěšně a kvalitně zpracované plánování vzdělávání zaměstnanců a realizace těchto plánů, se stává hodnotou, kterou zaměstnanci vnímají jako zdroj pro jejich osobní rozvoj a rozvoj celé organizace.

Problémem je, že je vzdělávání zaměstnanců mnohdy podceňováno, není na něj brán ohled a mnoho manažerů považuje zaměstnance pouze za nástroje, které mají práci dělat a nepotřebují se k ní vzdělávat a uvažovat o ní. Dalším, nezanedbatelným faktem ve vztahu ke vzdělávání a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců je fakt, že odbornost některých personálních pracovníků nedosahuje potřebných kvalit. Vzdělávání, popřípadě školení

zaměstnanců plánují bez jasné koncepce a mnohdy zbytečně posílají na školení ty, kteří to nepotřebují, zatímco pracovníci, kteří by školení potřebovali, na ně nárok nemají.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Chtěl bych podhalit to, jaká v dané organizaci vládne firemní kultura, jak se tato kultura projevuje ve vztahu k zaměstnancům, k rozšiřování jejich kvalifikace a jak ovlivňuje činnost pracovníků ve zkoumané organizaci.

Dalším cílem je zjistit, jak se zkoumaná organizace staví ke vzdělávání zaměstnanců, jak toto vzdělávání podporuje a jak organizuje vzdělávání zaměstnanců v organizaci, která v rámci systému jakosti zodpovídá za jaderná zařízení. Tedy v oboru, kde je kvalifikace a odborná způsobilost zaměstnanců jedním z nejdůležitějších kritérií, které jim tuto činnost umožňuje.

Teoretická část práce nabídne čtenáři informace a pojmy týkající se firemní kultury, vzdělávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů a vztahů, které se mezi těmito pojmy vytvářejí. Bude popisovat význam firemní kultury, její typy, funkce, druhy a seznámí nás s tím, co to vlastně firemní kultura je.

Dále se zde seznámíme s pojmy vzdělávání zaměstnanců a funkce vzdělávání zaměstnanců. Najdeme zde cíle, které si vzdělávání zaměstnanců klade a seznámíme se s formami a metodami vzdělávání zaměstnanců a s tím souvisejícím zvyšováním jejich kvalifikace.

V praktické části diplomové práce je uvedena charakteristika společnosti, ve které jsem prováděl výzkum.

Uvádím zde zhodnocení výsledků, které jsem svým výzkumem získal a vyhodnocení hypotéz, které jsem si stanovil jako cíl výzkumu ve své diplomové práci.

Ke zpracování této práce jsem použil obsahovou analýzu dostupných materiálů, i zkušeností, které jsem během studia i praxe získal. V praktické části jsem využil metodu dotazníků, kterou bych chtěl zjistit některé skutečnosti týkající se vzdělávání zaměstnanců v dané organizaci. Získané informace bych chtěl doplnit o postřehy, které jsem v průběhu svého působení ve zkoumané organizaci získal.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kulturu nelze přikázat, ani ji nelze vyvolat a uvést do života deklarací; vzniká díky víře pracovníků v naplnění očekávaných budoucích podnikatelských úspěchů organizace. Správná firemní kultura vzniká soustředěním úsilí všech na dosažení cílů, o kterých jsou osobně přesvědčení, že představují milníky na cestě k budoucím podnikatelským úspěchům.“ (Pitra, 2007, s. 87)

1.1 Definice firemní kultury

Pojem firemní (organizační) kultura se v teorii i praxi začíná používat zejména počátkem 80. let 20. století, kdy po vydání publikací Deala a Kenedyho, Peterse a Watermana či Sheina. Tento pojem vchází do povědomí v souvislosti s teorií organizace a manažerskou praxí. Jedná se o pojem propojující výsledky studia společenských věd a systémového přístupu k organizaci a řízení. (Tureckiová, 2004)

Firemní kulturu můžeme chápat jako hodnotovou a významovou základnu jednání spolupracovníků. (Bedrnová, Nový, 1998)

„Firemní kultura je vlastně „svorníkem“ spojujícím a zastřešujícím veškeré vztahové a informační, ale také mocenské (vlivové) vazby mezi lidmi ve firmě a v tomto smyslu také nástrojem řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů“. (Tureckiová, 2004, s. 131)

Firemní kultura je „Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19)

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9-10)

Firemní kulturu můžeme vidět i jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999, s. 357)

Firemní kultura poukazuje na jistý charakter firmy, ovzduší, atmosféru a další faktory, které ovlivňují myšlení a chování pracovníků dané společnosti. Můžeme zde mluvit o zvyklostech a rituálech, které se ve firmě využívají, o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jsou v ní zahrnuty jak subjektivní momenty cílevědomé – hodnoty, cíle, plány, zásady, tak subjektivní momenty, které charakterizují každodenní život firmy, její celkovou atmosféru, zvyklosti, rituály atd. Celkově můžeme říci, že pojem firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek,
- myšlení, vzorce chování a vztahy mezi zaměstnanci,
- klima firmy, zvyklosti, ceremoniály,
- klady a zápory společnosti a
- hodnoty sdílené většinou pracovníků. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádějí, že definice spojené s firemní kulturou mají jisté společné ukazatele, a to:

- podniková kultura není pro nezúčastněné pozorovatele snadno srozumitelná, neboť nemá svou objektivní formu existence,
- podniková kultura odráží lidské dispozice, jejich chování a myšlení,
- podniková kultura poukazuje na sdílené hodnoty a normy mající nadindividuální a sociální povahu,
- podniková kultura je produktem činností prováděných v minulosti a zároveň limituje činnosti budoucí,
- podniková kultura se sdílí mezi pracovníky, nemůžeme si ji vynutit nařízením či jinými donucovacími prostředky,
- podniková kultura je zprostředkována v adaptačním procesu a vzniká jako výsledek procesu učení se při koordinaci vnějšího a vnitřního prostředí,
- podniková kultura je kvalitativní veličinou měnící se v čase a prostoru,
- umožňuje snadnější vnitropodnikovou orientaci.

„Firemní kultura je vzorek základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.“ (Vysekalová, Mareš, 2009, s. 70)

Organizační kultura může být nenápadným, ale velmi účinným prostředkem, který může ovlivňovat myšlení a jednání členů více než formální organizační struktura. Proto ji management žádné společnosti nesmí podceňovat, neboť nikomu z managementu společnosti nesmí být lhostejno, v jakém klimatu se členové dané organizace nacházejí, co je spojuje a jaké hodnoty vyznávají. (Vágner, 2004)

Lukášová, Nový (2004) uvádějí, že renomovaní odborníci zabývající se firemní kulturou se shodují na následujících závěrech:

- Organizační kultura je významným subsystémem společenství, determinantou efektivnosti jeho fungování a kvality života jeho členů spjatého s výkonem poslání společenství.
- Organizační kultura nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních předpokladů, názorů, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených členy společenství. Navenek je manifestována jednáním svých členů a artefakty.

Dle Vysekalové a Mareše (2009) jsou pro tvorbu firemní kultury důležitá konkrétní pravidla, kterými se život ve firmě řídí. Jedná se o:

- firemní řád,
- směrnice řízení firmy,
- směrnice pro pracovní oblékání,
- zasedací pořádek na poradách,
- pracovní doba a délka přestávek,
- kodex jednání zaměstnance.

1.2 Prvky firemní kultury

Za základ výzkumů prvků firemní kultury můžeme považovat model složek firemní kultury dle Sheina (1992), podle nějž existují tři důležité složky firemní kultury:

- artefakty,
- hodnoty a normy chování,
- základní přesvědčení.

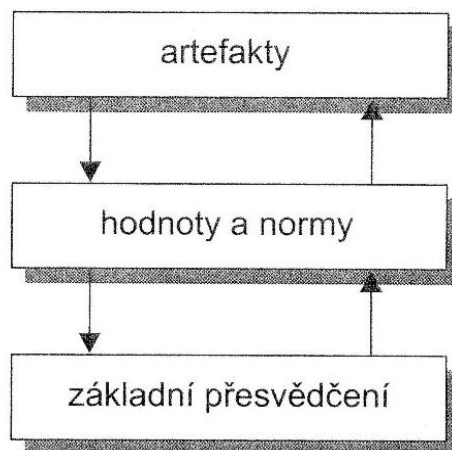
Za artefakty můžeme považovat vnější projevy firemní kultury, které jsou nejvíce zřetelné a které jsou organizací zcela ovladatelné. Jedná se zejména o architekturu budov, vybavení organizace, výroční zprávy, reklamní materiály či produkty, které podnik vytváří. Dále sem patří i artefakty nemateriální povahy, mezi které můžeme zařadit jazyk, historky, mýty, firemní hrdiny atd.

K hodnotám a normám chování můžeme přiřadit zejména nejrůznější zvyky, oslavy narozenin, vánoční večírky a další činnosti, které přispívají k integraci společnosti. Patří sem i nejrůznější rituály, zasedací pořádek při poradách, ceremoniály a mnoho dalších činností, které se staly v podniku běžnými a které se považují za běžný standard. Je sem možné zařadit i jazyk, který se v dané organizaci používá a který je s daným odvětvím činnosti spjat. Jedná se o události, které jsou pro nezasvěceného člověka z vnějšího prostředí těžko vnímatelné a managementem jsou pouze částečně ovlivnitelné.

Dle Scheina můžeme základní přesvědčení považovat za nejhlubší rovinu projevů firemní kultury. Patří sem nevědomé a nediskutovatelné názory a myšlenky, které jsou pro příslušníky dané organizace zcela samozřejmé. (Lukášová, 2010)

V Sheinově modelu můžeme vidět, jak se jednotlivé prvky firemní kultury ovlivňují.

Obrázek 1 – Scheinův model organizační kultury



Zdroj: (Lukášová, 2010, s. 27)

Scheinův model „naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovým. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním. Chce-li management firmy cíleně ovlivňovat obsah organizační kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, i obsah této vnější vrstvy může mít po čase důsledky pro vrstvy vnitřní.“ (Lukášová, 2010, s. 27)

Vysekalová, Mikeš (2009) jako čtyři základní prvky firemní kultury uvádějí:

- **Symboly** – jedná se o různé zkratky, slang, způsob oblékání, které jsou členům organizace známé.
- **Hrdinové** – mohou být skuteční i imaginární, kteří slouží jako model ideálního chování a nositelé tradice.
- **Rituály** – různé společensky nezbytné činnosti a projevy, jako jsou neformální aktivity, formální schůze, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – ty představují nejhlubší úroveň kultury, jde zejména o obecné vědomí toho, co je dobré, co špatné, jaké hodnoty se promítají do pracovní morálky a sounáležitosti pracovníků s firmou i celkové orientace firmy.

V podobném duchu se k prvkům firemní kultury vyjadřuje i Vágner (2004), který jako základní prvky firemní kultury uvádí:

- základní předpoklady,
- hodnoty,
- postoje,
- normy chování,
- vnější manifestace kultury (artefakty nemateriální i materiální povahy).

Základní předpoklady, hodnoty, postoje a normy chování jsou v lidech zafixované představy o fungování organizace, které se staly samozřejmostí a o nichž nikdo nediskutuje, neboť jsou považovány za samozřejmé a pravdivé.

Hodnoty jsou považovány za základ firemní kultury, jsou nástroji jejího formování. Ovlivňují rozhodování každého jednotlivce, vyjadřují to, co si jednotlivci myslí, přikládají význam tomu, co je pro ně explicitně či implicitně žádoucí, co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti.

Postoje jsou produkt hodnocení, ve kterém jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Jedná se o procesy, které jsou pro hodnotící osobu zdrojem poznatků o hodnocené osobě či skutku a na základě tohoto hodnocení se projevuje určitá akční pohotovost a způsob jednání, který tato osoba uplatňuje s ohledem na konkrétní podmínky.

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování v určitých situacích, které skupina uplatňuje a které jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve společnosti, způsobu odívání a mnoha dalších činností. Respektování norem chování je členy společenství odměňováno, jejich nerespektování bývá trestáno. Normy chování mají zásadní význam, neboť vymezují chování, které je pro skupinu akceptovatelné a které nikoli. Tímto reagují na každodenní chování lidí a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Vnější manifestace kultury je pojem užívaný pro artefakty. Artefakty můžeme dále rozdělit na:

- Artefakty nemateriální povahy – jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály a ceremoniály atd.
- Artefakty materiální povahy tvoří image firmy, neboť symbolizují vnějším vzhledem budov a úroveň technického i technologického vybavení tvář firmy. (Vágner, 2004)

Dle Lukášové a Nového (2004) lze na prvky organizační kultury pohlížet z více hledisek, které se doplňují:

- jako na základní strukturální a funkční elementy firemní kultury, kterými se dá popsat i vysvětlit daný jev,
- jako na indikátory obsahu firemní kultury, které jsou využitelné v pozorování, výzkumu a diagnostice firemní kultury,

- jako na nástroj předávání a utváření firemní kultury.

1.3 Typy firemní kultury

Dle Vágnera (2004) existuje mnoho typologií organizační kultury, ale vzhledem k multidimenzionálnosti tohoto jevu není a pravděpodobně ani nemůže být žádná z nich vyčerpávající a úplná. Každá typologie proto postihuje určité aspekty organizační kultury v určitém kontextu. Vzhledem k této skutečnosti můžeme firemní kulturu rozdělit dle těchto přístupů:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k okolnímu prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k chování společenství.

Ve vztahu k organizační struktuře jsou základem typologie dvě dimenze prezentované Fons Trompenaarsem:

- orientace na úkoly versus orientace na vztahy a
- hierarchie versus rovnost.

Dimenze orientovaná na úkoly proti orientaci na vztahy postihuje převládající styl vedení lidí v organizaci. Dimenze hierarchie proti rovnosti zohledňuje organizační strukturu aplikovanou v daném společenství.

Kombinací těchto dimenzí vzniknou čtyři typy organizační kultury, jimž Trompenaars přidělil tyto názvy:

- rodina,
- Eiffelova věž,
- řízená střela,
- inkubátor.

Rodina je typem organizační kultury, pro kterou jsou charakteristické blízké vztahy členů společenství ve spojení s hierarchií. V čele stojí vůdce, který má zkušenosti i autoritu, ví nejlépe, co je nutné dělat. Respektování moci a hierarchie je zabezpečováno především morálními aspekty. Toto rozdílné postavení členů je považováno za přirozené.

Eiffelova věž je organizační kulturou, ve které je jasně dané rozdělení rolí a funkcí, které jsou z vyšších pozic řízeny a kontrolovány. V této organizační kultuře se úkoly plní dle předepsané role členů a do svých rolí jsou členové organizace dosazováni na základě kvalifikace a způsobilosti.

Organizační kultura řízené střely je zcela rovnostářská a neosobní. Jedná se o kulturu, která je jednoznačně zaměřena na dosahování cílů. Co členové týmu dělají, není jasně dáno a lidé musí sami hledat způsob a prostředky, jak se dostat k vytčenému cíli. Loajalita k profesi je zde nadřazena loajalitě ke společenství.

Organizační kultura inkubátoru je založena především pro seberealizaci jejích členů. Autority jsou zde založeny výhradně na individuálních přednostech, charakteristickým rysem této kultury je směr k inovacím. Členové jsou pro nositele inovace oponenty, ale zároveň i pomocníky při rozvoji a realizaci jeho tvůrčích aktivit. (Vágner, 2004)

Typologie formulované ve vztahu k okolnímu prostředí a reakci společenství na okolní prostředí je založena na modelu soupeřících hodnot. Autoři tohoto modelu staví na těchto dvou dimenzích:

- flexibilita versus kontrola,
- interní versus externí zaměření.

Pomocí těchto dimenzí vymezili autoři tyto typy organizační kultury:

- klanovou,
- hierarchickou,
- adhokratickou,
- tržní.

Klanová organizační kultura je charakteristická svým přátelským prostředím. Pro tuto kulturu je příznačné sdílení hodnot, cílů, týmové myšlení, loajalita a tradice. V popředí zájmu je rozvoj každého člena společenství a klíčovým hodnotícím kritériem je týmová činnost, participace a konsensus.

Hierarchická kultura je založena na respektování stanovených pravidel. Je zde vyžadována výborná koordinace aktivit členů s důrazem na výkon a poslání společenství. Hodnotícím

kritériem jsou poskytování vysoce jakostní produkce, spolehlivost, plnění termínů dodávek, plnění harmonogramů a nízká nákladovost.

Adhokratická organizační kultura je charakterizována dynamickým podnikatelským prostředím a tvůrčí činností ve společenství. Členové jsou vedeni k inovačním aktivitám a riskování, které je stmeluje. Za kritérium úspěchu je považováno patřit k nejlepším v oboru, schopnost přizpůsobit se turbulentnímu prostředí a schopnost využívat příležitostí při zachování individuální svobody. (Vágner, 2004)

Typologie formulované ve vztahu k chování společenství se zaměřují na vzorce chování projevující se vůči jiným společenstvím i vzájemnému chování uvnitř vlastního společenství.

V této souvislosti můžeme uvést dva modely týkající se tohoto typu organizační kultury.

- Kompasový model a
- teorie „krychle 2 S“.

Kompasový model je založen na prezentaci charakteristických vzorců chování a jeho účelem je poskytnout jiným společenstvím možnost pochopit a zvládat kulturní rozdíly v rámci různých forem spojených společenství. Rozlišuje zde dva aspekty organizační kultury, a to:

- Složky kultury (základní hodnoty, vzorce chování, artefakty a etikety).
- Segmenty kultury (od jednotlivé kulturní úrovně, kulturní dílčí části, kultury celého společenství až po národní kulturu).

Teorie „krychle 2 S“ je teorií, jež postihuje obsah organizační kultury z hlediska vztahů, které existují v rámci společenství se zřetelem k charakteru těchto vztahů a k důsledkům pro efektivnost výkonu poslání společenství. Základem této typologie jsou dvě hlavní dimenze, a to:

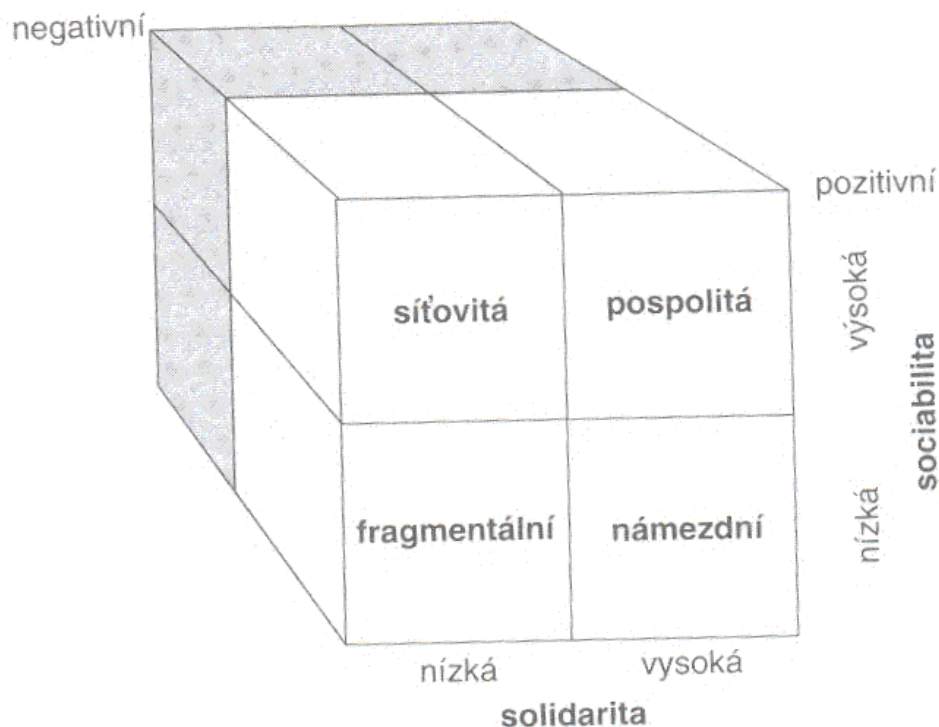
- sociabilita (míra přátelství mezi členy společenství),
- solidarita (míra soudržnosti mezi členy, která vychází z rozumu).

Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy organizační kultury:

- síťovitá,

- námezdní,
- fragmentální,
- pospolitá. (Vágner, 2004)

Obrázek 2 – Model krychle 2S



Zdroj: (Lukášová, 2010, s. 129)

Každá z výše uvedených typů kultury může být laděna pozitivně i negativně, takže může být v souvislosti s výkonem poslání společnosti produktivní nebo kontraproduktivní.

Síťová kultura je kulturou s vysokou mírou sociability a nízkou mírou solidarity, založená na vztazích, na přátelství, laskavosti a vstřícnosti.

Námezdní kultura je opakem kultury síťové s vysokou mírou solidarity a nízkou mírou sociability. Je orientována na hmotný prospěch.

Fragmentální kultura je charakteristická nízkou mírou solidarity i nízkou mírou sociability. Členové společenství nejsou ani vzájemně přátelští, ani nepodporují naplňování cílů společenství.

Pospolitá kultura je příkladnou organizační kulturou, neboť se zde projevuje vysoká míra sociability i solidarity s projevy přátelství mezi členy a loajalitou ke společenství jako celku. (Vágner, 2004)

Další dělení firemní kultury můžeme najít u Bartáka (2008) jenž dělí firemní kulturu na:

- mocenskou – zaměřenou na autoritu jednoho jedince, který direktivně řídí celou organizaci,
- funkční – orientovanou na vykonávání činností s množstvím kontrolních a monitorovacích mezičlánků, která je uplatňována zejména v prostředí bez dynamiky, neumožňuje tvůrčí rozvoj a nevyužívá potenciálu zaměstnanců,
- procesní – zaměřená na cíl, kde každý může využít svého potenciálu a přispět k plnění cílů společnosti, ve které může využívat inovací a spoléhat se na týmovou práci,
- osobnostní – kulturou výrazných individualit řídících sami sebe.

K dalším pojmům, které můžeme v souvislosti s firemní kulturou najít, patří typologie firemní kultury dle její síly. Jedná se o:

- silnou firemní kulturu,
- slabou firemní kulturu.

Silná firemní kultura jasně specifikuje, co je žádoucí, co je třeba udělat a jakým směrem se máme vydat. Dává najevo, co je a bude požadováno, co je ještě přijatelné a čemu se máme vyhnout, neboť je to nevhodné a nepřijatelné. Tyto požadavky jsou ve většině případů pracovníky akceptovány a respektovány. Všichni pracovníci jsou s těmito principy seznámeni a ztotožnění. Tento typ firemní kultury se vyznačuje těmito znaky:

- jasnost a zřetelnost,
- rozšířenost,
- zakotvenost.

Slabá firemní kultura se projevuje vnitřní nejednotností v názorech, neadekvátní komunikací, malou motivací k výkonům a většími nároky na kontrolu. Dosahování cílů společnosti je značně ztíženo, efektivita pracovní činnosti je nízká a v souvislosti se špatnou komunikační politikou a špatnou komunikací dochází často k fluktuaci zaměstnanců. (Vrbka, 2011)

Mallya (2007) dělí firemní kulturu na:

- zdravou a
- nezdravou.

Upozorňuje na znaky, které charakterizují zdravou firemní kulturu. Považuje tuto kulturu jako zaměřenou na:

- komunikaci a posilování hodnot ve firmě,
- hodnoty společnosti a jejich zakořenění mezi zaměstnanci,
- zavádění nových strategií s cílem zajištění lepší výkonnosti
- pružné přizpůsobení se změnám
- jasný a přehledný odměňovací systém
- systém hodnot zaměřený na všechny úrovně organizace
- dodržování hodnot,
- blahobyt všech zúčastněných v rámci organizace.

Nezdravá firemní kultura může být charakterizována:

- nedostatkem hodnot a jejich nepřijetím pracovníky organizace,
- nedostatkem tradic,
- nejednotností a roztříštěností uvnitř organizace,
- nedostatkem informací k vizi, strategii a cílům organizace,
- nedostatkem sounáležitosti k organizaci,
- odporem ke změnám. (Mallya, 2007)

Z hlediska vysoké či nízké rizikovosti prostředí, ve kterém se daná firma pohybuje, a ve kterém působí, můžeme ve vztahu v rychlosti zpětné vazby (kterou firma dostává) a k efektivitě vykonávaných činností firemní kulturu rozdělit dle typologie zpracované Dealem a Kennedym. Jedná se o kulturu:

- Procesu – kde klademe důraz na bezchybnost procesů, neklademe důraz na nové směry a úsilí dosahovat lepších výsledků novými způsoby.
- Analytického projektu – zde klademe důraz na komplexní analýzu a prognózu budoucího vývoje, ve které převládá neosobní (i když korektní) jednání.
- Chléb a hry – rychlá, dynamická s nízkou mírou rizika, umožňuje rychlé zavádění nových trendů, experimentování, upřednostňuje hodnotu přátelství a klade důraz na komunikaci.
- Všechno nebo nic – klade důraz na individuality, firemní hvězdy, které mohou skoro vše, hlavním kritériem je úspěch, kariéra a výkon. (Vágner, 2004)

1.4 Analýza firemní kultury

Organizační kultura je „vícevrstevnatým jevem, jehož některé indikátory jsou pro vnějšího pozorovatele viditelnější (artefakty, chování), jiné jsou hůře pozorovatelné a některé zůstávají zcela skryté...“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 99).

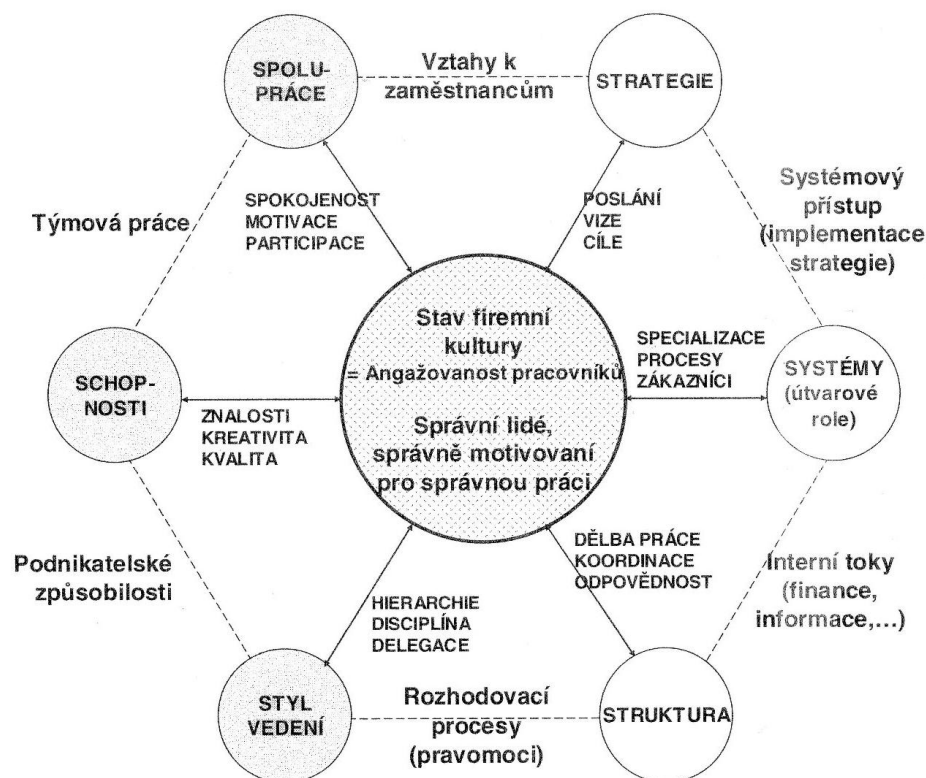
Z tohoto důvodu je třeba tento jev prozkoumat a podrobit ho analýze. Tato potřeba se projevuje zvláště v případě nutnosti přijmout rozhodnutí, která mohou ovlivňovat výkonnost firmy. Tomuto kroku by mělo předcházet poznání firemní kultury, které je založeno na specifickém výzkumném přístupu, vhodně zvolených metodách výzkumu a vymezení jednotky analýzy. (Lukášová, Nový, 2004)

Firemní kulturu nelze nařídit, dá se však ovlivňovat její vývoj. Mnozí z odborníků tvrdí, že na firemní kulturu má největší vliv management, vedení a leader společnosti. Ovlivňování firemní kultury směrem správným pro organizaci by mělo být jedním z hlavních cílů a jednou z nejdůležitějších rolí vedení každé společnosti. Je nezbytné, aby si management zanalyzoval stávající firemní kulturu, uvědomil si, v jakém stavu se nachází a dlouhodobě vytyčoval úkoly pro dlouhodobé ovlivňování firemní kultury směrem, který by byl v souladu s přijatou strategií organizace.

Analýza firemní kultury spočívá v kritickém hodnocení současného stavu a v návrhu změn, které by byly přínosné pro danou společnost. Touto analýzou by se mělo zjistit, zda zaměstnanci chápou firemní kulturu dané organizace v souladu s její strategií. Jaký mají postoj k této strategii, jestli mají jasně dané cíle a jestli se s nimi ztotožňují. Analýza firemní kultury by měla vysvětlit, zda je firemní komunikace na odpovídající úrovni, jestli jsou jim známa pravidla odměňování a mnoho dalších odpovědí na otázky, které s firemní kulturou bezprostředně souvisí.

Při analýze by se měl rovněž posoudit soulad mezi firemní kulturou a strategií, kterou daná firma vyznává. Užitečným nástrojem pro toto posouzení může být model „7S“, podle něž je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory posuzovat a analyzovat ve vzájemných vztazích systémově. V tomto pojetí nahlížíme na organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, které se podmiňují a ovlivňují a v konečném důsledku rozhodují o tom, jak bude vytčená firemní strategie naplněna. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Obrázek 3 – Složky modelu „7S“



Zdroj: (Pitra, 2007, s. 297)

Strukturou myslíme obsahovou a funkční náplň firemní organizace ve smyslu nadřazenosti, podřazenosti, spolupráce, kontroly a sdílení informací.

Systemy řízení jsou prostředky, procedury, systémy a informace, které vedou ke správnému řízení.

Styl vedení je styl, jak management a vedení společnosti přistupuje k řízení a řešení problémů souvisejících s činností společnosti.

Spolupráce je chápána jako lidský faktor, který ovlivňuje chod firmy, jedná se zejména o spolupracovníky na všech úrovních, jejich vztahy, funkce, motivace a chování ve firmě.

Schopností je myšlena profesionální zdatnost kolektivu pracovníků jako celku.

Sdílené hodnoty jsou základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky zainteresovanými na úspěchu firmy. (Keřkovský, Drdla, 2003)

Analýza firemní kultury probíhá zpravidla za účelem posouzení funkčnosti kultury ve vztahu k výkonnosti organizace, posouzení obsahu firemní kultury z hlediska předností a omezení vůči předpokládaným strategickým alternativám a za účelem posouzení kompatibility kultury dané organizace s kulturou jiných organizací. (Lukášová, Nový, 2004).

K hlavním metodám zkoumání organizační kultury řadíme analýzu, audit a diagnostiku. (Šigut, 2004)

Analýzou označujeme metodu zkoumání složitějších jevů rozkladem na jeho jednotlivé složky. Zaměřujeme se tedy na jednotlivé složky a vlastnosti zkoumaného jevu (organizační kultury). Na základě systematického rozboru tohoto jevu se snažíme pochopit firemní kulturu s ohledem na vlivy okolí, které se neustále mění a s tím související změny uvnitř podniku. Cílem je odhalit mechanismus chování firemní kultury uvnitř podniku.

Audit organizační kultury je „většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku (organizace), jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování“ (Šigut, 2004, s. 21).

Cílem je identifikovat problémové oblasti, příležitosti i hrozby, které na organizaci mohou působit a doporučit opatření, která budou směřovat k zdokonalení a zefektivnění realizace strategie podniku.

Diagnostika organizační kultury je obecná snaha o rozbor příčin nějakého jevu a stavu. Jedná se tedy o objektivní popis jednotlivých prvků kultury, který je založen na správném sledování, zjišťování a interpretaci projevů těchto prvků. (Šigut, 2004)

Šigut (2004, s. 21) doporučuje, soustředit se na následující postupy:

1. sběr a analýza informací, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky;
2. zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální;
3. posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku (na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace atd.);
4. diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně;
5. diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu.

1.5 Dílčí závěr

„Firemní kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, zvyky, hodnotami, přesvědčením a méně vědomými obyčejí a tabu.“ (Brooks, 2003, s. 216).

S tímto tvrzením mi nezbyvá nic jiného, než souhlasit, neboť z dostupné literatury jasně vyplývá, že firemní kultura je součástí každé organizace a každého podniku. Není sice jasně definována, nemusíme ji vždy vidět, ale je kolem nás, přizpůsobujeme se jí a vývoj každé organizace je s ní neodmyslitelně spjat.

Firemní kultura je soubor mnoha faktorů, které se ovlivňují. Má mnoho podob a mnoho prvků, které se mohou projevovat jak uvnitř společnosti, tak mohou působit vně a působí na ni mnoho faktorů, které ji zároveň ovlivňují. Mezi nejdůležitější prvky firemní kultury patří artefakty, hodnoty a přesvědčení, které se projevují jak na působení dané firmy, tak i na činnosti jejích zaměstnanců. Jedná se o projevy, které souvisejí s přesvědčením zaměst-

nanců, jejich loajalitou k firmě, zvyky, které používají při plnění svých povinností, rituály, které se stali pro zaměstnance samozřejmostí a mnoho a mnoho dalších projevů, které mohou a nemusejí ostatní členové společnosti v souvislosti s danou firmou vnímat.

Firemní kultura má mnoho typů a věnuje se jí mnoho autorů. Záleží na tom, z jakého pohledu se na ni autoři dívají. Objevují se zde pojmy jako silná a slabá firemní kultura, zdravá a nezdravá, mocenská, funkční, osobnostní a profesní a mnoho dalších. Jedno však mají tyto typologie společné. Všechny si uvědomují, jak je firemní kultura důležitá pro chod dané organizace. Všimají si jí v kontextu chodu dané společnosti a činnosti jejích zaměstnanců, což jsou pojmy, které k sobě neodmyslitelně patří, a které se navzájem ovlivňují. Zároveň ovlivňují firemní kulturu a nesmíme opomenout i fakt, že firemní kultura ovlivňuje je. Proto, aby byla firemní kultura vhodná pro danou společnost a byla pro ni přínosem. Je nezbytné, abychom firemní kulturu zkoumali a analyzovali. Abychom znali faktory, které ji ovlivňují, a abychom mohli správným směrem určovat a ovlivňovat procesy, které na ni působí. Na základě této analýzy budeme schopni udělat kroky a učinit rozhodnutí, které povedou ke správnému nastavení směru firemní kultury, který bude v souladu se strategií celé organizace a povede k cílům, které si organizace vytyčila.

Nemůžeme jednoznačně určit, která kultura organizace je nejlepší a která nám zaručí správný a bezproblémový chod firmy.

Silná firemní kultura může podniku přinést mnoho výhod, může ho však i ovlivňovat negativním směrem například v tom ohledu, že zaměstnanci jsou zvyklí na své standardy a odmítají se podrobit změnám, nebo že organizace není schopna pružně reagovat na požadavky trhu. Naopak slabá firemní kultura nezaručuje, že společnost zkrachuje. Může dát například vyniknout individualitám, které nebudou svázány předpisy a povedou firmu k lepším zítřkům na základě intuice a nekonformního jednání.

Jedno je však jisté, firemní kultura ovlivňuje chod a prosperitu organizace a každá organizace si musí správnou cestu v souvislosti s firemní kulturou najít sama. Nesmí to však být neřízený proces, ale dlouhodobý cíl, kterému se budou přizpůsobovat i procesy uvnitř firmy.

Dle mého názoru je jen tato cesta, kterou může organizace toužící po silné pozici na trhu jít. Proto je nezbytné činit opatření, při nichž bude v souladu se strategií firmy, její vizí, a

jejími cíli, firemní kultura pozitivně ovlivňovat činnost zaměstnanců. Ve svém důsledku tak může ovlivňovat i činnost celé společnosti a zároveň její prosperitu a pozici na trhu.

Proto musím souhlasit s cestou organizací, kde vládne firemní kultura díky víře pracovníků v naplnění budoucích úspěchů. Zde „panuje taková firemní kultura, kde jsou všichni pracovníci včas a v plném rozsahu (s plnou brutalitou) informováni o aktuální podnikatelské situaci a je podporován jejich pocit, že jejich působení je důležitou součástí podpory cesty k finálnímu úspěchu.“ (Pitra, 2007, s. 87)

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců je v době, kdy tlak konkurenčního prostředí nutí podniky využívat jakoukoli konkurenční výhodu, technologie se řítí mílovými kroky kupředu a kvalifikovaní pracovníci jsou jednou z mála výhod, kterou mohou podniky využít, nezbytností, bez které se společnosti, které chtějí na trhu obstát, prostě neobejdou.

Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatní. Zaměstnanci schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. V takových případech je také nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Tyto skutečnosti vytvářejí na podniky určité tlaky, a to takovým způsobem, aby zaměstnavatelé pochopili, že investice do vzdělávání jejich zaměstnanců jsou prostě nezbytné. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

2.1 Definice vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“ (Barták, 2007, s. 11)

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 60) chápou výchovu „jako proces vytváření osobnosti člověka. Jako proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.“

Vzdělávání představuje jistou formu dotváření osobnosti a jejího rozvoje. V nejširším slova smyslu je ho třeba chápat jako rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání. Jde tedy o proces získávání a osvojování si vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Vzdělávání je tedy organizovaný a institucionalizovaný způsob, jak se učit. (Hroník, 2007)

Podle Koubka (2003) se podnikové vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží. Dává svým zaměstnancům perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

„Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64)

„Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace. Existují organizace, které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených pracovníků. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Další skupina organizací se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě potřebné. Ke vzdělávání pak dochází náhodně a nepravidelně. Avšak většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nejrůznější i své vlastní vzdělávací zařízení.“ (Koubek, 2003, s. 243)

2.2 Cíle vzdělávání zaměstnanců

Hroník (2007, s. 176) uvádí, že „cílem každého vzdělávání je zvýšení pracovního výkonu.“

Cíle vzdělávání jsou určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2007) rozdělují tyto cíle do dvou kategorií, na cíle programové a na cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- „Programové cíle vzdělávacího programu jsou stanoveny na základě potřeb vzdělávání konkrétní organizace.

- „Cíle vzdělávací akce obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě cíle dílčí.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)

Aby cíle vzdělávacího procesu přinesly požadovaný efekt jak zaměstnancům, tak podniku, je vhodné:

- aby účastníci měli možnost seznámit se těmito cíli předem,
- aby byly cíle v souladu se strategií podniku,
- aby byly cíle měřitelné, konkrétní a dosažitelné. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)

Cíle podnikového vzdělávání přímo vycházejí z cílů stanovených organizací. Armstrong (2007, s. 461) říká, že „cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany liniových manažerů.“

Dle Dudy (2008) je cílem podnikového vzdělávání rozvinutí schopností pracovníků a zlepšení jejich pracovního výkonu. Podnikové vzdělávání má lidem pomoci k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře upokojována z vnitřních zdrojů. Má se tak snižovat množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povýšených.

Tureckiová (2004) uvádí, že základními obecnými cíli podnikového vzdělávání jsou:

- Změny ve struktuře znalostí – což znamená, osvojit si a v praxi efektivně využívat nové znalosti potřebné k výkonu profese anebo prostřednictvím změny ve struktuře znalostí stávajících transformovat svoji formální i neformální kvalifikaci.
- Změny ve struktuře dovedností – což znamená, rozšířit soubor sociálně-psychologických a dalších dovedností, efektivně je kombinovat se stávajícími dovednostmi a návyky jiného typu a využít je v praxi.

- Změny ve struktuře postojů – což znamená, vytvořit a uplatňovat pozitivní postoje k práci a k lidem v organizaci i mimo ni, projevovat žádoucí pracovní postoje jako součást pracovního chování při výkonu pracovních činností, aktivně pomáhat k nedirektivnímu prosazování těchto postojů u všech zaměstnanců tak, aby vedly ke zlepšení etiky jednání a k rozvoji a sociální odpovědnosti jednotlivců i organizace jako celku.

Obecné cíle je však nutné vždy specifikovat na konkrétní podmínky a potřeby jednotlivých podniků. Každý z nich preferuje dosahování jiného cíle, často to však, celkem logicky, bývá kombinace všech tří uvedených. Určitě záleží zejména na firemní kultuře, tradici firmy a prostředí, ve kterém se daná společnost pohybuje. (Tureckiová, 2004)

„V praxi je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cíle je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užitku. Zjednodušeně se dá říci, že záměry se týkají lektora a cíle účastníků.“ (Kubr, Prokopenko, 1996, s. 136)

Podnikové vzdělávání je proces, který organizuje organizace, a který zahrnuje jak vzdělávání v organizaci, tak mimo ni. Podnikové vzdělávání je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců organizace. Jeho cílem je předání poznatků a vytváření podmínek pro seberealizaci, která je myšlena jako nejúčinnější motivační nástroj organizace, v jehož průběhu dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. (Palán, 1997)

Tureckiová (2004) k cílům podnikového vzdělávání dodává, že nejdůležitějším faktorem firemního vzdělávání je rozvoj pracovníka ve smyslu osvojování si nových znalostí, vědomostí a růst jeho odborných znalostí a kvalifikace. Jde zejména o dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které je nenahraditelné pro další rozvoj firmy a schopnost obstát v konkurenci.

„Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí“ (Palán, 2003, s. 70).

2.3 Účastníci podnikového vzdělávání

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou jeho účastníci. Každý člověk má vlastní styl učení, někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují teoretické získávání znalostí a dovedností, které mohou přenést do svého prostředí.

Na rozdílnost stylů učení se zaměřili Kolb, Honey a Mumford. Tito vědci definovali dvě kategorie základních stylů učení.

První kategorii vytvořili Honey a Mumford, kteří specifikovali tyto základní styly učení:

- Aktivisté se cítí dobře tady a teď. Dominují u nich okamžité zkušenosti a mají snahu projevit se v krátkodobých krizích.
- Reflektor znamená „osoba odrážející názory“. Tito lidé rádi stojí v pozadí, sledují ostatní účastníky a uvažují o zkušenostech z různých úhlů pohledu, shromažďují údaje a analyzují je dříve, než dojdou k závěrům.
- Teoretici touží po základních principech, teoriích, modelech nebo systémech. Oceňují racionalitu a logiku, mají snahu být objektivní a analytičtí.
- Pragmatici jsou lidé pátrající po nových myšlenkách, často se chopí první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. Tito účastníci se z kurzů vracejí plni nových myšlenek, které chtějí vyzkoušet v praxi. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Trochu odlišný názor na styly učení má Kolb, který tvrdí, že získávání nových vědomostí, dovedností a postojů je procesem konfrontace mezi čtyřmi volbami experimentálního učení. Těmito volbami jsou schopnost konkrétní zkušenosti, schopnost reflexního pozorování, schopnost abstraktní koncepce a schopnost aktivního experimentu.

- Schopnost konkrétní zkušenosti znamená, že jedinec dokáže do nové zkušenosti plně zahrnout sám sebe.

- Schopnost reflexního pozorování znamená, že jedinec musí umět pozorovat a odrážet vlastní zkušenosti z různých úhlů a hledisek. Týká se tedy aktivního přemýšlení o zkušenosti a jejím významu.
- Schopnost abstraktní koncepce představuje schopnost zahrnout své pozorování do platných teorií.
- Schopnost aktivního experimentu znamená, že nové myšlenky jsou testovány v nových situacích, z toho vzniká nová konkrétní zkušenost a cyklus začíná nanovo. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Kolb říká, že kombinace všech čtyř základních forem produkuje nejvyšší úroveň učení. Z uvedených typů poté vyplývají tyto styly učení:

- Konvergentní styl je styl, kdy jedinec prokazuje sílu v praktické aplikaci myšlenek a řešení problémů.
- Divergentní styl je styl, kdy jedinci charakterizují konkrétní zkušenosti z reflexního pozorování, mají velkou představivost a vidí věci z různých úhlů.
- Styl přizpůsobivý je styl, ve kterém hraje dominantní roli schopnost učit se abstraktnímu pojmu a reflexnímu pozorování.
- Vstřícný styl je styl, když je důraz kladen na konkrétní zkušenost a aktivní schopnost experimentovat, lidé používající tento styl mají v oblibě metodu pokus, omyl. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

„Uvedené přístupy kladou důraz na učení, jehož základem je experiment a zkušenost. Jde o to, aby posluchač byl více v přímém styku s realitou, kterou studuje, a ne aby jen uvažoval o tom, co by s danou situací dělal.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 93)

V rámci realizace vzdělávacího procesu je nutné brát v potaz skutečnost, že efektivita a ochota učit se je u dospělých lidí ovlivňována více faktory, které lze zařadit do tří základních skupin. Jsou to faktory:

- Fyzické – jedná se o zdravotní kondici. Tyto faktory ovlivňují schopnosti vnímání a učení.

- Emocionální – jde o vnímání sebe sama, o motivaci a podporu v učení ze strany vedení, kolegů nebo rodiny. Tyto faktory významně ovlivňují schopnost lidí učit se a měnit se.
- Intelektuální – jedná se o množství a kvalitu dosud nabytých vědomostí a dovedností, které mohou podpořit učení, a to v případě, že je možné na získané vědomosti navázat. Pokud jsou ale dosavadní vědomosti k novým v protikladu, mohou se stát bariérou učení. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Dnešní lidé by chtěli mít všechno pod kontrolou, a to se týká i učení. Především v nečekaných situacích je ale mohou zaskočit různé faktory a díky nim se mohou objevit různé bariéry v učení stojící mezi nimi a poznáváním něčeho nového. Tyto bariéry mohou spočívat například v potřebě dokonalosti, v negativní zkušenosti, v nevhodné definici cíle nebo ve stereotypch myšlení. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

„Každý jedinec je jiný, a to i ve stylu učení, proto se jeden člověk nemusí efektivně učit stejným způsobem jako druhý. Někdo může dosahovat horších výsledků v učení pouze v důsledku nevhodně zvoleného způsobu učení.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95)

Proto je důležité, aby už při přípravě vzdělávacích programů byly vytvořeny homogenní skupiny účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

2.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Pro výběr nejvhodnější a nejučinnější metody vzdělávání neexistuje univerzální návod. Volba metod vzdělávání totiž závisí na okolnostech vztahujících se ke konkrétnímu podniku, k jeho zaměstnancům a jeho cílům vzdělávání. Významnou roli při výběru vzdělávací metody hrají styl a kultura učení v organizaci. Současné vzdělávací metody mají podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

„Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Vzdělávání je komplexní proces získávání vědomostí, porozumění, dovedností a hodnot, které nás vedou ke schopnosti, přizpůsobit se okolnímu prostředí. Tento proces závisí na kombinaci následujících faktorů:

- na našich zděděných charakteristikách, jako jsou inteligence a temperament,
- na naší připravenosti k využití příležitosti se učit (motivace),
- na výukových schopnostech vyučujícího,
- na podmínkách, za kterých se vyučování koná. (Cole, 1993)

Postupem času se vytvořila vcelku široká škála metod vzdělávání, které lze dle Koubka (2003) rozdělit do dvou základních skupin, a to:

1. Metody používané ke vzdělávání *na pracovišti* při výkonu práce („on the job“) - tato skupina metod vzdělávání bývá považována za vhodnější u vzdělávání dělníků.
2. Metody používané ke vzdělávání *mimo pracoviště* („off the job“) - metody vzdělávání patřící do této skupiny metod jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používaná metoda vzdělávání. Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním předvedený pracovní postup osvojí.
- Coaching představuje dlouhodobější vysvětlování a sdělování připomínek a kontroly výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele.
- Mentoring je metoda spočívající v tom, že si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého mentora (rádce), a ten mu radí, jak provádět pracovní činnosti.
- Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Jde o vzájemné diskuse a vzájemné ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele.
- Asistování je tradiční metoda. Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Učí se od něj pracovním postupům tak dlouho, dokud nebude schopen své úkoly zvládat samostatně.
- Pověření úkolem spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je nadřízeným nebo vzdělavatelem pověřen plnit určitý úkol a jeho práce je sledována.

- Rotace práce je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník na určité období pověřen úkoly v různých postech a odděleních organizace.
- Pracovní porady jsou metody vzdělávání, prostřednictvím kterých se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich vlastního pracoviště, ale celé organizace. (Koubek, 2003)

K metodám používaným ke vzdělávání mimo pracoviště se často přistupuje jako k metodám používaným k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- Přednáška, která je zaměřena na zprostředkování informací nebo teoretických znalostí.
- Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář je metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
- Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky nebo počítačů. Je to metoda, která vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí s orientací na dovednosti.
- Případové studie jsou rozšířenou a oblíbenou metodou. Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečný nebo smyšlený popis nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a navrhují řešení problému.
- Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se pomocí této metody řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- Brainstorming je také variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.
- Simulace je metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci jsou požádáni, aby během určené doby učinili rozhodnutí podle podrobného scénáře. Obvykle se jedná o řešení běžné situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

- Hraní rolí je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Tato metoda je zaměřena spíše na vedoucí pracovníky.
- Assessment centrum je moderní, vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a ten také vyhodnocuje řešení účastníka. Účastník si tak může porovnávat svá řešení s řešením optimálním, čímž se vlastně učí.
- „Outdoor training“ je možné také nazvat „učení se hrou“. Je to metoda, která je spojena se sportovními výkony, které napomáhají zlepšit manažerské dovednosti. Toto vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo také v upravené učebně.
- Vzdělávání pomocí počítačů patří k metodám, které usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují vzdělanému množství informací, nabízejí různé testy a cvičení a umožňují mu průběžné hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností. (Koubek, 2003)

2.5 Hodnocení podnikového vzdělávání

Hodnocení efektivnosti vzdělávání je velmi podstatný problém. Neustále se v praxi hledají nejrůznější přístupy k jeho odstranění. „Prvním předpokladem, aby se všichni partneři - tj. lektor, organizátor, účastník či vzdělávací zařízení - mohli tímto problémem zabývat, je kvalitní projekt jednotlivých vzdělávacích akcí.“ (Mužik, 2004, s. 115).

Vyhodnocování je poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“ (Armstrong, 1999, s. 555)

Autoři Buckley a Caple (2004) zmiňují čtyři hlavní otázky, na které se hodnocení vzdělávání obvykle zaměřuje. Jedná se o:

- reakce účastníků a lektorů na vzdělávací proces,

- fakta, principy a postupy, které se vzdělávající se jedinci naučili,
- změny pracovního chování a výkonu, které jsou výsledkem vzdělávacího procesu,
- hmatatelné výsledky školení v podmínkách organizačních změn a zlepšení.

Podle Koubka (1995) je základním východiskem pro hodnocení vzdělávání a vyhodnocování jeho účinnosti stanovení kritérií hodnocení, neboť kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné, a proto „jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby“. (Koubek, 1995, s. 230).

Při hodnocení je vždy nutné používat více kritérií, neboť zaměření jen na některé z nich by mohlo vést k nepřesným či neúplným závěrům. Je v zájmu každé organizace, aby používaná kritéria zjišťování efektivity přizpůsobovala konkrétním podmínkám, ve kterých působí a plně je využívala. S tím souvisí nejen ochota vedoucích pracovníků hodnotit své podřízené, ale také znalost toho, jak tato hodnocení provádět. (Koubek, 1995) Armstrong (2007, s. 514-515) uvádí čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka. Ten doporučuje hodnotit podle:

- reakce (účastníků),
- hodnocení poznatků (splnění cílů učení),
- hodnocení chování (změna chování účastníků po návratu na pracoviště),
- hodnocení výsledků (prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů).

Koubek (1995, s. 230) uvádí jako hodnotící kritéria:

- porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu; dále uvádí, že připravit takovéto testy je velmi obtížné, zejména pak jejich vyhodnocování, kdy máme většinou sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, zatímco s možným negativním rozdílem si nevíme rady,
- jako ještě méně spolehlivé zmiňuje monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů; v tomto případě shledává vyhodnocení velice subjektivním,

- dalším možným kritériem může být snaha kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, atd.

„Hodnocení efektivity vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik na plnění učebních cílů získá. K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 148)

2.6 Dílčí závěr

Stejně jako se mění přístupy ke vzdělávání jako takovému, mění se i přístupy ke vzdělávání podnikovému. Vzhledem k vývoji trhu vyplývá, že má-li se kterýkoliv podnik dále rozvíjet a úspěšně fungovat, musí podporovat nejen profesní znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, ale také jejich postoje ke svému zaměstnavateli. Zaměstnavatel musí svým zaměstnancům dávat najevo, že jsou pro něj důležití, a že s nimi počítá. Jedna z cest k loajálnosti zaměstnanců ke své firmě a zaměstnavateli může vést i skrze podnikové vzdělávání.

Efektivní podnikové vzdělávání musí vycházet z důkladné analýzy vzdělávacích potřeb podniku a také z celkové vzdělávací strategie podniku. Musí zde být jasně definovány cíle i cesty jejího naplnění včetně termínu, ve kterém má být strategie. Další součástí je samotné plánování vzdělávacích aktivit, které zahrnuje např. výběr pracovníků, či volby vhodných metod dalšího vzdělávání. Po této fázi nastupuje jeho samotná realizace. Nedílnou a důležitou součástí v procesu vzdělávání zaměstnanců je, tak jako u všech procesů, nutnost každou vzdělávací aktivitu kontrolovat a vyhodnocovat.

Celou touto kapitolou se prolínají slova jako je vzdělávání, učení, edukace apod. Tato slova jsou používána ve spojení s lidskými zdroji a jejich rozvojem. Nesmíme však zapomínat na skutečnost, že lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chod a stabilitu podniku. Vzdělanost a kvalifikovanost zaměstnanců se stává nezbytnou součástí každé společnosti, která chce v moderní době proti tvrdé konkurenci na trhu obstát. Je proto nezbytné rozvoj a vzdělávání zaměstnanců podporovat.

Musíme si ovšem uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců musí být efektivní, promyšlené a účelné, neboť v mnohých případech se rozvoj pracovníků podporuje z hlediska

zaslepeného utrácení peněz za školení, které nemá ani význam ani užitek. Je třeba si stanovit cíl, který by vzdělávání zaměstnanců mělo přinést, musíme najít prostředky, jak těchto cílů dosáhnout a v neposlední řadě vybrat zaměstnance, kteří se budou na základě těchto analýz a cílů vzdělávat.

Důležitým kritériem při výběru zaměstnanců na jejich rozvoj by měla být i jejich dobrovolnost, schopnost se učit, touha se rozvíjet a jejich osobní zájem na vzdělávání jako takovém. Vzdělávání a rozvíjení pracovníků, kteří o svůj rozvoj nemají zájem a vzdělávací proces berou jako nutné zlo, k ničemu nevede. V tom vidím problém, kterému se musí každá organizace postavit, neboť vzdělávání pracovníků bez zájmu jsou peníze vyhozené oknem na úkor toho, že by se mohl vzdělávat a rozvíjet pracovník, který má o vzdělávání zájem.

Podnikové vzdělávání přináší nesporně mnoho výhod, ale musíme si uvědomit, že se v souvislosti s podnikovým vzděláváním mohou objevit i nevýhody.

Mužik (1999) upozorňuje, že vzdělávání pracovníků může někdy přerůst v nástroj manipulace s pracovníky. Domnívá se, že vzdělávání v rámci organizace může na pracovníka působit jednostranně a toto působení může v budoucnu ohrozit jeho profesní mobilitu. Firemní vzdělávání může, podle jeho názoru, vést i ke konfliktům. Lukrativní vzdělávací programy jsou finančně náročné a mohou se stát nástrojem bojů o řídicí pozice či neformální vliv v podniku. Jako poslední nevýhodu zmiňuje problematiku investic do vzdělávání pracovníků. Nelze totiž jednoznačně spočítat návratnost investic a jejich účinek se dělí mezi podnik a pracovníky.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je náročný, dlouhodobý a složitý proces, který se v různých formách objevuje v každém podniku. Je v něm však třeba shrnout mnoho faktorů, které tento proces podporují. Musí se vybrat vhodný typ vzdělávání, určit, co má vzdělávání přinést, vybrat vhodné metody, jak vzdělávání dosáhnout a kontrolovat, zda vzdělání plní své cíle. V neposlední řadě je nutné, vybrat vhodné pracovníky, které je třeba vzdělávat, a kteří svým vzděláváním a rozvojem přinesou podniku zpětnou vazbu ve formě lepších výkonů, inovací a konkurenční výhody, které pomohou danému podniku v konkurenčním boji obstát a uspět.

3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozvoj lidských zdrojů, řízení rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání obecně je součástí našeho života. Setkáváme se s ním doslova na každém kroku a vzhledem k vývoji společnosti se bude vzdělávání a rozvíjení lidí stávat ještě důležitějším a nezbytnějším faktorem, který bude ovlivňovat životaschopnost nejen jednotlivců, ale i skupin a v neposlední řadě i společností a firem, které chtějí v konkurenčním prostředí uspět a obstát.

3.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů se odvíjí od strategie daného podniku a jeho personální strategie. Je běžnou praxí, že strategie podniku se tvoří na dobu 3 – 5 let a největší pozornost věnuje lidem, kteří mají potenciál, a pro organizaci by bylo těžké je někým nahradit.

Je mnoho definic rozvoje lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 443) uvádí názor D. T. Halla, že strategický rozvoj lidských zdrojů je „identifikace potřebných zručností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.“

Dále Armstrong (2007, str. 443) uvádí názor J. Watsona, že „Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená také závazek, vyřazení, modifikaci a řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince a týmy vybavuje zručnostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úlohy požadované organizací“.

R. Harrisonová mluví o rozvoji lidských zdrojů jako o „rozvoji vyplývajícím z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“. (Armstrong, 2007, str. 443)

„Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnosti lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody“ (in Armstrong, 2007, str. 443).

Strategické řízení lidských zdrojů můžeme považovat za cestu k řešení dlouhodobých problémů, týkající se lidí tvořících strategii podniku. Jedná se především o záležitosti související se strukturou, kulturou, efektivností a výkonností podniku. Je nutné

se přizpůsobit budoucím potřebám a požadavkům, stejně jako řízení změn. Strategické řízení lidských zdrojů obsahuje taková rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí“ (Charvát, 2006, str. 101)

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 34) by strategie řízení lidských zdrojů měly „být integrovány se strategií podniku. Aby tomu tak bylo, je potřeba zajistit, aby aktivity managementu v oblasti řízení lidských zdrojů byly v souladu s rozhodnutími v jiných funkčních součástech podniku a v souladu s analýzou situace na trhu produktů.“

Ze všech těchto definicí můžeme vyvodit, že strategie rozvoje lidských zdrojů musí vycházet zejména ze strategie podnikové. Rozvoj lidských zdrojů se musí stát prioritním strategickým cílem organizace, který se zaměří na rozpoznání schopností zaměstnanců, jejich vzdělávání a jejich rozvoji v rámci dlouhodobých cílů společnosti.

3.2 Fáze rozvoje lidských zdrojů

Hroník (2002) definuje čtyři fáze vzdělávání:

- Identifikace rozvojových potřeb a možností,
- design (plánování) vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- zpětná vazba – měření efektivity vzdělávací aktivity.

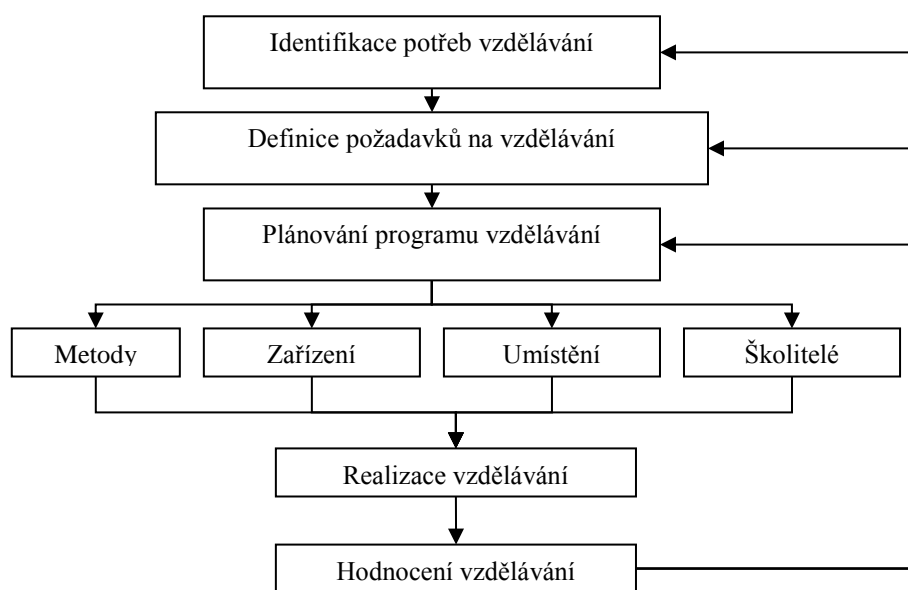
Ve stejném duchu definuje fáze vzdělávání i Koubek (2007), který pouze mění název čtvrté fáze na „vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání a rozvoje“.

M. Armstrong (2007) poukazuje na osm kroků vzdělávání a rozvoje. Jsou to:

- Identifikace a definování potřeb vzdělávání,
- definování požadovaného vzdělávání,
- definice cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávacích programů,

- rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávání zabezpečovat,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání,
- zdokonalování vzdělávání.

Obrázek 4 – Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 497)

Tato verze fází plánovaného vzdělávání je dle mého názoru propracovanější, neboť se rozvojem vzdělávání zabývá podrobněji a jednotlivé kroky více rozvíjejí potřeby organizace.

V první fázi se identifikujeme individuální potřeby organizace. Tato identifikace se dá provést několika způsoby, z nichž můžeme uvést dotazník požadavků zaměstnanců na vzdělávání, analýzu požadavků manažerů na svoje zaměstnance, informace z hodnocení zaměstnanců nebo monitorování pracovních porad týkajících se pracovních problémů. Touto analýzou potřeb zjišťujeme, jaké jsou skutečné nedostatky ve způsobilosti zaměstnanců i manažerů. To poukazuje na nejdůležitější problémy a potřeby organizace i zaměstnanců a určuje, které z nich by bylo možné řešit vzděláváním.

V druhé fázi stanovíme požadované vzdělávání a následné cíle, které má vzdělávání a rozvoj přinést. Jedná se o stanovení rozvojového cíle, který pomůže naplnit pracovní cíle.

Další fází je plánování vzdělávacích aktivit. Jedná se o zaměření vzdělávacích a rozvojových aktivit, stanoví se časový rozvrh, finanční plán a rozhodnutí, zda budou využívány standardní kurzy nabízené nejrozličnějšími vzdělávacími agenturami nebo bude vytvořen speciální požadavek na kurz šitý tzv. „na míru“. Doporučíme různé metody vzdělávání a rozvoje s cílem zajistit co nejefektivnější a nejlepší vzdělávání pro všechny zúčastněné.

Ve fázi realizace, kdy podáváme účastníkům informace o vzdělávání pro všechny zúčastněné. Je to fáze, kdy se účastníkům podají informace o a čase a místě konání, o cíli a tématu vzdělávání, o lektorovi, kontaktní osobě, o ubytování a dalších nezbytných věcech, které se vzdělávání týkají. Tím se dostáváme k samotnému vzdělávání, kdy sledujeme, zda mají účastníci o vzdělávání zájem a zda kurzy skutečně navštěvují.

Po ukončení kurzu je další fází vyhodnocení stavu. Zjištění, co vzdělávání přineslo a zda byly splněny stanovené cíle. Účastníci poskytují zpětnou vazbu, hodnotí průběh a přínos kurzů a sleduje se, jak návštěva těchto kurzů ovlivňuje pracovní výkon. (Armstrong, 2007)

3.3 Učící se organizace

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci je úzce spjat se vzděláváním v organizaci, které je definováno jako učící se organizace.

Matoušková a Kofroňová (2006, s. 8) o konceptu učící se organizace říkají: „Pozornost věnovaná konceptu učící se organizace je reakcí na skutečnost, že v období rychlých změn v ekonomických procesech vyvolaných novými vědeckými poznatky mohou své postavení na příslušném trhu udržet a posilovat pouze organizace, které jsou flexibilní a adaptabilní. Toho nelze dosáhnout v rámci tradiční organizační struktury, která je definována přísnou dělbou pravomocí a odpovědností, striktní hierarchickou organizační strukturou. Právě učící se organizace představuje pružnější organizační strukturu, ve které není striktně oddělena práce a učení, ale naopak učení je chápáno jako integrální součást pracovního procesu. Jsou to pochopitelně zaměstnanci, kteří se učí, ale organizace, resp. zaměstnavatel musí tyto procesy podporovat, organizace musí představovat takový systém, který učení nejen umožňuje, ale také k němu vhodným způsobem motivuje a podporuje jej.“

M. Senge popisuje učící se organizace jako „organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Senge, 2007, s. 21)

Tichá (2005) seskupila poznatky týkající se učící se organizace do osmi základních atributů v tomto rozsahu:

- Prvním z nich je skutečnost, že učící se organizace nejsou zaměřeny pouze na učení, ale i na snahu dosahovat svých cílů. Toto učení zahrnuje naplňování cílů organizace, avšak tyto cíle nemusejí být vždy vázány pouze na výkonnost. Hlavním cílem učící se organizace je zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovace produktů, procesů a trvalá adaptace na změny v prostředí.
- Druhým atributem učící se organizace je respektování systémové logiky. Systémová logika se zde používá v kontextu se schopností chápání složitých příčinných vztahů mezi prvky organizačního systému a jejich vzájemnými vazbami. Všechny akce v organizaci jsou zde propojeny a žádná neprobíhá izolovaně. Např. vztah mezi nadřízeným a podřízeným je zakotven v systému odměňování, možnostech kariérního růstu a dalších organizačních procesech.
- Třetím atributem učící se organizace je organizační učení, které je spojeno s učením jednotlivce, není jím však limitováno. Organizační učení není jen kumulací učení jednotlivců, ale je součástí vzorců chování a není spojeno s jakýmkoliv jednotlivcem. Myšlenky a znalosti generované na úrovni jednotlivců jsou sdíleny napříč prostorovým, časovým i hierarchickým bariérám. Nápad, myšlenka a znalost, se kterými přicházejí jednotlivci v organizaci, jsou zobecňovány, předávány a ověřovány dalšími členy organizace. Znalosti jednotlivce mají vliv na celou organizaci a organizační znalosti nejsou jen to, co zná a ví vrcholové vedení organizace.
- Čtvrtým atributem učící se organizace je postupné učení od jednoduchého ke složitějšímu, od nižší úrovně učení k úrovni vyšší. Nižší úroveň učení se odehrává v rámci dané organizační struktury a stanoveného souboru pravidel, vyšší úroveň vede k úpravě pravidel a norem.

- Pátým atributem učící se organizace je učení prostřednictvím řady drobných neúspěchů. Drobné neúspěchy zvyšují toleranci k riziku, schopnost vyhledávat informace, rozeznávat problémy, důkladnost při zpracování a vyhodnocování informací a motivaci k rychlejší adaptaci. Neúspěch podporuje učení a měl by vést k tomu, že přijímání informovaného rizika by v organizaci mělo být podporováno.
- Šestý atribut učící se organizace je učení probíhající předvídatelným způsobem spočívající v:
 - objevování - rozpoznání rozdílu mezi očekáváním a skutečností,
 - invence - analýza nedostatků a hledání řešení, rozvoj dovedností se odehrává formou vlastního zjišťování, porady s konzultantem, vzděláváním,
 - implementace - nové řešení je implementováno,
 - difúze - nové poznání je integrováno organizací, je široce dostupné a může být využito pro další situace.
- Sedmým atributem učící se organizace je učení ze dvou zdrojů, a to z vlastní zkušenosti a ze zkušenosti ostatních.

Organizace přijímá různé styly učení, při nichž se učí ze své vlastní zkušenosti, ze svého konání a jeho reflexe. Příkladem takového učení je experimentování metodou pokusů a omylů, akční učení apod. Učící se organizace se také učí od ostatních – pozorováním, přebíráním zkušeností prostřednictvím náboru pracovníků, přejímáním znalostí konzultantů, poradců, vzdělávacích institucí apod.

- Osmým atributem učící se organizace je důvod učení, a to:
 - vyhledávání nových příležitostí,
 - vyhledávání stávajících příležitostí. (Tichá, 2005)

V porovnání s výše uvedenými atributy identifikoval i Senge (2007) pět oblastí (disciplín), které je třeba zvládnout pro zavedení konceptu učící se organizace. Přestože byly tyto disciplíny vyvinuty odděleně, všechny mají kritický význam pro úspěch těch zbývajících a každá z nich poskytuje důležitý rozměr vytváření organizací, které jsou schopny se opravdu učit a neustále zvyšovat svou schopnost realizovat své nejvyšší aspirace.

Senge (2007) tyto disciplíny nazývá:

- osobní mistrovství,

- sdílení mentálních modelů,
- sdílená vize,
- týmové učení,
- systémové myšlení.

Osobní mistrovství je základním kamenem učící se organizace. Jedná se o celoživotní úsilí, které rozvíjí vlastní osobnost, schopnost vybírat si to podstatné, nebýt pouze reagující bytostí, ale být člověkem schopným zaujetí a vášně, být sám sebou a ovládat sám sebe. Bez zaujetí a vášně se nelze stát mistrem svého oboru. Pracovníci, kteří mají osvojenou vysokou míru osobního mistrovství, dokáží důsledně dosahovat výsledků, které pro ně mají nejhlubší význam.

Mentální modely jsou hluboce zakořeněné vnitřní představy či obrazy o tom, jak vše kolem nás funguje. Jejich obsahem jsou různé předpoklady, očekávání a předsudky, které ovlivňují způsob, jakým se vyrovnáváme se skutečností i jakým vykonáváme svou práci. Často se stává, že si svých mentálních modelů a jejich vlivu na naše chování nejsme vůbec vědomi. Učící se organizace je proto založena na kolektivním myšlení a sdílení mentálních modelů, které umožňují sdílet rozličné osobní způsoby vnímání světa.

Sdílená vize je vytvoření společného obrazu budoucnosti, který posiluje identifikaci pracovníků s organizací. Pokud mají pracovníci společnou vizi, podávají vynikající výkony a učí se. Neučí se však proto, že by jim to někdo přikázal, ale proto, že sami chtějí. Prvkem a předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné obrazy budoucnosti, které budou posilovat opravdové zaujetí a zapojení pracovníků.

Týmové učení je schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady, domněnky a zahájit společné přemýšlení a komunikovat o něm. Jsou zde zohledněny různé zájmy v procesu utváření společného stanoviska týmu. Součástí disciplíny dialogu je také osvojení si schopnosti rozpoznávat strukturní vzorce interakcí, které probíhají v týmech a které brání učení. Pokud tyto vzorce obranných postojů, které jsou hluboce zakořeněny ve způsobu činnosti týmu, nejsou rozpoznány, budou bránit v učení. Týmové učení má pro učící se organizaci základní význam, neboť týmy představují základní učící se jednotky. Pokud se pracovníci nenaučí učení jako tým, nemůže se učit ani organizace.

Systémové myšlení je nejdůležitější disciplínou, která integruje všechny předchozí disciplíny a slučuje je do jednoho soudržného celku teorie a praxe. Systémové myšlení umožňuje vnímání učící se organizaci komplexně, i s vnitřními vazbami a způsoby chování. Tím povyšuje systémové myšlení všechny ostatní disciplíny na novou úroveň a neustále připomíná, že celek je mnohem více než pouhý souhrn jeho částí.

Aby systémové myšlení dosáhlo maxima svých možností, musíme vyžadovat vytvoření společné vize, mentálních modelů, týmového učení a osobního mistrovství. Vytváření společné vize posiluje dlouhodobé zaujetí, mentální modely pomáhají objevit nedostatky ve způsobu vnímání, týmové učení rozvíjí schopnost skupin nacházet za jednotlivými osobními pohledy širší a ucelený obraz a osobní mistrovství upevňuje osobní motivaci k nepřetržitému poznávání toho, jak naše jednání ovlivňuje náš svět. (Senge, 2007)

Senge (2007) chápe tyto disciplíny jako soubor metod a teorií, které je třeba studovat, osvojit si je a poté je uplatnit v praxi. Disciplínu vnímá jako rozvojovou cestu k získávání určitých dovedností a způsobilostí. Podstatou učící se organizace je nový způsob vnímání sebe sama a svého světa a následný přechod od vnímání sebe sama jako bytosti oddělené od světa k pochopení spojitosti s okolním světem a od vnímání problémů jako nepříjemností, které nám působí někdo jiný, k poznání, jak naše vlastní jednání vytváří problémy, se kterými se potýkáme.

„Učící se organizace je místo, v němž lidé nepřetržitě poznávají, jak vytvářejí svou skutečnost. A jak ji mohou měnit.“ (Senge, 2007, s. 30)

Šigut (2004) popisuje koncept učící se organizace v 11 charakteristikách, které vytvořili experti Evropské unie. V jeho konceptu se shrnují zkušenosti z různých západoevropských firem v souvislosti s učící se organizací takto:

- Učící se přístup ke strategii,
- participativní tvorba politiky,
- využití informací,
- formativní účetnictví a kontrola,
- vnitřní výměna,
- pružnost odměňování,

- „umožňující“ struktury,
- zaměstnanci působící jako „snímače“ prostředí,
- učení mezi společnostmi,
- atmosféra podporující učení,
- možnost osobního rozvoje pro všechny. (Šigut, 2004, s. 59-61)

Učící se přístup ke strategii je utváření strategie, které je vědomě vedeno tak, aby umožňovalo učení a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje organizace. Strategie se neustále upravuje, vyvíjí a není dána napořád.

Participativní tvorba politiky znamená, že všichni nebo většina členů organizace má možnost se účastnit procesu tvorby politiky a podílet se na něm. Při rozhodování o poslání, hodnotách, vizi a strategii se berou v úvahu různé názory.

Využití informací je pojato do několika úrovní.

- Na první úrovni jsou informační technologie využívány k automatizaci zpracování dat, např. automatizování výplat, kontrola zásob atd.
- Na druhé úrovni se jedná o zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech firmy tak, aby všichni zaměstnanci měli možnost k jednání směřujícímu ke zlepšení stávajících procesů a postupů.
- Třetí úroveň umožňuje přímý kontakt na dálku, kdy se informační technologie využívá jako integrující systém, který pomáhá lidem pracovat v různých zemích, předávat si nápady, vytvářet věci společně apod.

Formativní účetnictví a kontrola je ve významu, že finanční údaje jsou snadno a včas přístupné. Systémy účetnictví umožňují přehled o způsobu fungování financí ve firmě a pomáhají účastníkům, naučit se převzetí zodpovědnosti za řízení vlastních peněz.

Vnitřní výměna znamená, že organizační jednotky a oddělení vnímají sebe sama jako součást řetězce dodavatelů a zákazníků, spolupracují mezi sebou s cílem co nejlépe naplňovat své potřeby. Tento proces je učí, jak vyjednávat se zákazníkem, jak vyjednávat a jak dále obchodovat se skutečným zákazníkem.

Pružnost odměňování znamená, že systém odměňování pracovníků je pružný a tvořivý. Důvodem tohoto systému je větší účast na řízení a pracovní nasazení. Vysoká flexibilita při odměňování představuje varianty peněžního i nepeněžního odměňování, nejen jednotlivců, ale i celých týmů.

„Umožňující“ struktury uvádí ve významu, že na první úrovni jsou organizace, role, procesy, organizační plány a postupy oddělení sepsány a organizace je hierarchická a rozdělená. Na druhé úrovni se objevuje větší flexibilita, kde struktury jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit, pokud to s sebou přináší zlepšení účinnosti a efektivnosti jejich činnosti.

Zaměstnanci působící jako „snímače“ prostředí organizace jsou uváděny ve významu, že zaměstnanci jsou součástí procesu sledování dění na trhu, sledují, co dělá konkurence, jaké výrobky či služby jsou požadovány atd. Sledují, jakým návykům se můžeme naučit jak ve vlastním odvětví, tak v odvětvích jiných.

Učení mezi společnostmi je myšleno ve významu, že organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení. Dochází k učení mezi organizacemi prostřednictvím sdílení nápadů, zkušeností, apod.

Atmosféra podporující učení představuje učení, které není omezeno pouze na výcvik související s pracovním zařazením dle specifikovaných požadavků, popisu pracovního místa či úkolů. Důraz je kladen také na učení jednotlivců a týmů na pracovišti i mimo ně. Učení je zaměřeno na zlepšení stávajících postupů, kdy dobrým předpokladem k vytvoření vhodné atmosféry je podpora k experimentování, práci na pilotních projektech, hledání zlepšení pracovních postupů apod.

Možnost osobního rozvoje pro všechny znamená možnost se učit, získávat zkušenosti a odborně růst. Tato možnost musí být nabízena všem pracovníkům organizace. Důležité je, aby si zaměstnanci zvykli, že je třeba se neustále vzdělávat a následně přenesly tento návyk na své pracoviště. (Šigut, 2004)

Běžný přístup vzdělávání v rámci organizace odděluje od vzdělávání v rámci učící se organizace Hroník (2007). Jedná se zejména o to, že v rámci učící se organizace se bere zaměstnanec jako subjekt rozvoje. Snaží se nastolovat atmosféru permanentního rozvoje a vzdělávání. Vzdělávání probíhá i mimo školení, na základě zkušeností. Rozvoj

a vzdělávání se odehrává co nejlépe samotné práci, na vzdělávání spolupracují jak interní, tak externí školitelé a organizace je otevřena mnoha možným stylům učení včetně využívání různých médií.

Cesta k učící se organizaci má však i jistá negativa. Kromě relativně vysokých finančních investic s nejistotou návratností (např. špatný výběr vzdělavatelů, nedůsledná analýza vzdělávacích potřeb) jde hlavně o správně vypracovanou a naplánovanou vzdělávací strategii organizace, která se ne všem společnostem jeví jako klíčová pro proces rozvoje firemního vzdělávání. (Hroník, 2007)

3.4 Dílčí závěr

Rozvoj lidských zdrojů v organizaci je nezbytnou součástí všech procesů, které ve firmě probíhají. Tato skutečnost zřejmě vyplývá z faktu, že se doba i technologie modernizují. Lidské zdroje a lidský kapitál se těmito modernizacím musí přizpůsobit, pokud chce jít s dobou a udržet si jistý standard na trhu.

Rozvoj lidských zdrojů musí být součástí strategického plánování v organizaci. Pokud se na tento pojem díváme jako na něco, co můžeme odsunout na okraj zájmu společnosti a nemusíme se této oblasti důkladně věnovat, můžeme se dočkat nemilých překvapení v podobě neschopnosti obstát v konkurenčním boji. Rozvoj lidských zdrojů je moderním pojmem, kterým se zabývá mnoho odborníků, objevuje se v mnoha publikacích, na mnohých nástěnkách a v mnoha projevech. Je však důležité myslet i na to aby nezůstalo pouze u projevů, hesel na nástěnkách a článků v novinách, ale aby rozvoj lidských zdrojů byl součástí procesů a plánů organizací a aby se jím v dané firmě zabývaly nejen personální útvary, ale měl by být v centru zájmu i managementu a vedení každé společnosti.

V této souvislosti si však musíme uvědomit, že rozvoj lidských zdrojů nesmí být neorganizovanou a chaotickou činností personalisty. Má mít své zákonitosti a svá pravidla, která bychom měli dodržovat, protože pouze organizované a systematické rozšiřování vědomostí a znalostí může vést k cíli, kterým by v tomto případě mělo být zefektivnění činností pracovníků a lepší výkony, které budou pro organizaci znamenat jistou výhodu a v neposlední řadě zisk.

Mnoho autorů se zabývalo tím, jaké fáze by rozvoj lidských zdrojů měl mít, ale vesměs se všichni shodnou na několika základních fázích, které jsou pro kvalifikované rozvíjení

znalostí nezbytné. Jedná se zejména o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizování vzdělávání, zpětnou vazbu a hodnocení. Tyto fáze samozřejmě nevyklučují selhání v rozvíjení znalostí a vědomostí pracovníků, ale udávají nám jistý směr, kterým se při rozvoji lidských zdrojů dát.

System učící se organizace je specifický druh vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o moderní a velice flexibilní typ učení, kdy organizace podporuje vzdělávání a sebevzdělávání zaměstnanců a díky tomuto systému je schopna pružně a bez velkých komplikací reagovat na změny, které dnešní moderní doba se svými technickými vymoženostmi a nepřehledným množstvím technologií přináší. Jedná se o vzdělávání, které je velmi blízké samotnému pracovnímu procesu, zaměstnanci se mnohdy učí ze zkušeností druhých a v neposlední řadě i z chyb, které udělali. Díky této propojenosti praxe a učení mohou být připraveni na eventuality, které jejich činnost přináší. Musíme si však uvědomit, že nic není ideální, a že i tato forma vzdělávání a rozšiřování vědomostí může přinést mnohá úskalí, zejména pokud není správně pojata, správně organizována, pokud nejsou vybráni vhodní pracovníci nebo pokud není tento systém kontrolován a hodnocen.

Z celé této kapitoly vyplývá, že vzdělávání pracovníků v organizaci přináší dané společnosti užitek. Ač se mohou objevit některé argumenty, které budou toto tvrzení vyvracet a poukazovat na nákladnost a neefektivitu, tak beru toto prohlášení jako fakt, který by měl každý manažer a vedoucí znát a sdílet. Je ale nezbytné, aby si všichni zainteresovaní uvědomili, že vzdělávání je dlouhodobý a systematický proces, o který je třeba pečovat, kterému je třeba se věnovat, který je třeba plánovat, který musí mít myšlenku a který bude jednoznačně korespondovat s cíli a vizemi, které sdílí daná společnost. Jen v tomto duchu může vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování jejich kvalifikace přinášet užitek, který daná společnost potřebuje. Jen v tomto duchu se nemalé náklady, které společnost do rozvoje lidských zdrojů investuje, změní v zisk.

4 FIREMNÍ KULTURA A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Strategie rozvoje organizace a jedince

Je moderním trendem, že mnohé významnější společnosti kladou důraz na učení v rámci organizace. Uvědomují si, že rozvoj individuálních kvalit zaměstnanců povede v budoucnu k rozvoji celé organizace, zvýšení její výkonnosti, konkurenceschopnost a prosperitě. Proto se součástí každé strategie rozvoje organizace stává i strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci organizace

Strategie je „řízení určité činnosti k dosažení základních cílů, obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“ (Bartoňková, s. 12, 2010)

Strategií je třeba se zabývat zejména proto, že:

- ovlivňuje dlouhodobý směr organizace,
- vede ke snaze o dosažení nějaké výhody,
- strategie je do značné míry přizpůsobením se určitému prostředí a změnám,
- vede k mobilizaci lidských zdrojů v organizaci,
- dává odpověď na otázku, čeho a jak chceme dosáhnout. (Bartoňková, 2010)

Dle Dvořákové (2007) musí každé firemní vzdělávání vycházet z jisté písemné a ucelené strategie či politiky vzdělávání, rozvoje organizace a rozvoje lidských zdrojů. Avšak ne všechny organizace se řídí vlastními zásadami. Zároveň rozlišuje dva typy strategického rozvoje organizace:

- Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci).
- Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci).

Strategie organizačního rozvoje je typ rozvoje, který je charakterizován společnou prací na jednotlivých problémech za chodu organizace. Soustřeďuje se na změnu systému celé organizace a jejích jednotlivých částí. Zvláště pak se zaměřuje na podporu individuální iniciativy a tvořivosti. Jedná se především o rozvoj pracovních schopností a flexibility organizace jako celku. Podnik se snaží vytvářet prostředí, které podporuje individuální i kolektivní rozvoj všech členů organizace. Cílem strategického plánování organizačního

rozvoje je zvýšení výkonnosti v celé organizaci. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. (Dvořáková, 2007).

Naproti tomu Strategie rozvoje jednotlivců je typem rozvoje, který vychází z předpokladu, že organizace bude úspěšná, pokud bude řízena na dobré úrovni a pokud bude mít odborně a personálně připravené jedince. Uplatňuje se zde kompetenční model, který obsahuje tři velké skupiny kompetencí, a to:

- kompetence řešení problému,
- kompetence interpersonální a
- kompetence sebeřízení.

Pro rozvoj jednotlivců jsou uplatňovány vzdělávací aktivity „off the job“, které jsou orientovány vedle pracovních schopností i na sociální dovednosti a osobnost člověka, „je více než na momentálně vykonávanou práci orientován na pracovní kariéru zaměstnance, formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něj adaptabilní pracovní zdroj“ (Dvořáková, 2007, s. 287).

Dvořáková (2007, s. 287) určuje tři základní přístupy k vytváření a realizaci strategie a politiky vzdělávání:

- Organizace bez strategie,
- nesystematická koncepce interního vzdělávání,
- systematické vzdělávání.

V organizaci bez strategie nepatří vzdělávání mezi prioritu. Jedná se většinou o malé podniky, které se ve většině případů vzděláváním nezabývají nebo se jím zabývají ojediněle, např. při plnění pracovněprávních předpisů. Organizace jde cestou získání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří sami odpovídají za svůj vlastní rozvoj.

Nesystematická koncepce interního vzdělávání se projevuje tím, že aktivity spojené se vzděláváním jsou reakcí organizace na náhodné, momentální potřeby dané organizace. Tyto aktivity nemají vzdělávací ani rozvojový efekt a nepřispívají k dobré pověsti organizace.

Systematické vzdělávání je nejrozšířenějším přístupem strategie vzdělávání, která propojuje strategii firmy a strategii rozvoje lidských zdrojů. Jedná se o řízený a dlouhodobý proces, ve kterém kromě změn souvisejících se strukturou znalostí a dovedností, dochází ke změnám chování a tím i k rozvoji jedinců a jejich motivaci. (Dvořáková, 2007)

4.2 Firemní kultura a personální činnost

Schein (1987, s. 16) uvádí, že v každé organizaci se dějí procesy, při kterých dochází k různým změnám:

1. do organizace přicházejí noví lidé;
2. někteří lidé naopak odcházejí;
3. jiní zase směřují směrem nahoru, budují si svoji kariéru;
4. někteří lidé zastávají jiné pozice, mění svá pracovní místa, ale stále jsou na stejné úrovni;
5. někteří lidé se mění, mění své chování.

Pokud má být v organizaci efektivně využíváno řízení lidských zdrojů, musí být v organizaci organizace využívány nástroje, které jsou považovány za základ personálního managementu.

Personální management, jeho procesy a jejich nastavení by měly vycházet ze strategie organizace. Její součástí je i personální strategie. Ta musí být, v souladu se strategií podniku, neboť z této strategie vychází. Úspěch implementace podnikové strategie, personální strategie je podmiňován souladem s firemní kulturou a těmito strategiemi. Pokud jsou firemní kultura, strategie podniku a také personální strategie v souladu, jsou postaveny na stejných základech, mohou se vzájemně posilovat a podporovat. Pokud však organizace propaguje určitý obsah firemní kultury, ale v praxi realizuje procesy na základě jiných hodnot dochází k rozporu mezi strategií a firemní kulturou. Poté se dosažení cílů organizace může zdát ohroženo. Předpokladem kontinuity firemní kultury a personálních činností tedy je skutečnost, že jsou pro ně základním východiskem stejné hodnoty. Jsou to dvě součásti života organizace, které by měly být postaveny na stejných základech, které vycházejí z firemní kultury. Pokud personální strategie či dokonce strategie podniku není, stává se nemožné, začlenit hodnoty firemní kultury do personálních procesů. V každé organizaci jsou prvky firemní kultury, které poukazují na očekávání jistého druhu chování od svých zaměstnan-

- demografický vývoj,
- vývoj nabídky a poptávky na trhu práce,
- hodnotovou orientaci lidí,
- sociální rozvoj a životní styl,
- osídlení a životní prostředí a související legislativu. (Vágner, 2004)

„Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů“ (Armstrong, 1999, s. 149)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů se tak stává:

- Hledání nejvhodnějšího spojení lidských zdrojů a pracovních povinností – hledání vhodných lidí pro konkrétní činnosti a úkoly a hledání takových činností, které by je pozitivně vedly k zvyšování jejich výkonnosti.
- Usilování o optimalizaci využití lidských zdrojů – prosazování toho, aby byly činnosti lidí efektivně využívány a zamezilo se neúčelně vynaloženým nákladům na činnosti, které s výkonem profese souvisejí.
- Formování a vytváření předpokladů k prosazování efektivního způsobu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů – dbá se o to, aby kvalifikace zaměstnanců odpovídala jejich činnosti a aby byli způsobilí pro týmovou činnost, která by podporovala vytváření dobrých mezilidských vztahů.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje lidských zdrojů – zaměstnanec není jen pracovní silou, ale i lidskou bytostí s potřebami, zájmy a cíli.
- Podporování sbližování individuálních a skupinových zájmů s cíli celku.
- Podpora dodržování norem a předpisů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a jejich práv. (Vágner, 2004)

V neposlední řadě se obsah úkolů řízení lidských zdrojů orientuje na:

- Zlepšování kvality pracovního prostředí,
- zvyšování spokojenosti zaměstnanců,

- zlepšování rozvoje zaměstnanců,
- zvyšování připravenosti lidských zdrojů na změny,
- zvyšování výkonnosti. (Vágner, 2004)

Dle Vágnera (2004) si musíme uvědomit, že je rozdíl mezi personální prací a řízením lidských zdrojů. Jedná se o novou koncepci, kdy se například personální činnost zabývá výběrem nejvhodnějšího pracovníka, ale řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vytváření nové pracovní funkce pro tvůrčího zaměstnance.

Dle Koubka (2003, s. 16) řízení lidských zdrojů „dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“

Personální činnosti jsou proti řízení lidských zdrojů zaměřeny převážně na lidské zdroje.

Z toho plynou i činnosti, kterými se personální činnost zabývá. Jedná se zejména o:

- vytváření pracovních míst,
- personální plánování,
- průzkum trhu práce,
- získávání a výběr pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovních poměrů,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- personální informační systém. (Vágner, 2004)

4.4 Podnikové vzdělávání a firemní kultura

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují schopnosti a konkurenceschopnost podniku je firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců. Jsou to pojmy, se kterými se setkáváme v každé organizaci. Je nesporné, že se tyto fenomény vzájemně ovlivňují

a firemní kultura působí a ovlivňuje vzdělávání v každé organizaci a naopak vzdělávání v každé organizaci ovlivňuje firemní kulturu.

Dle Hroníka (2007) vychází personální strategie z řízení lidských zdrojů a tento fakt, díky svým hodnotám a pravidlům ve vztahu k řízení lidí, pomáhá utvářet kulturu organizace. Naproti tomu kultura organizace zpětně ovlivňuje personální strategii a řízení lidských zdrojů.

Dle Hroníka (2007) můžeme podstatný vliv, který má kultura organizace na tvorbu personální strategie a strategie rozvoje spatřit v těchto druzích firemních kultur:

- Rozvoj pracovníka v kultuře ostrých hochů - v oblasti rozvoje a vzdělávání je uplatňován princip maximální laťky. Jen ti nejlepší na ni dosáhnou a mají tedy možnost se v organizaci rozvíjet a vzdělávat. Takováto strategie rozvoje nabývá významu u firem, které pracují ve vysoce konkurenčním prostředí.
- Rozvoj pracovníka v kultuře přátelských experimentů - v této kultuře, která je charakteristická týmovou prací a neformálními vztahy je přístup k rozvoji otevřený a v oblasti vzdělávání převládá bezbariérová strategie.
- Rozvoj pracovníka v kultuře jízdy na jistotu - hlavním rysem této kultury je neexistence chyby. Postup v organizaci je poměrně pomalý s důrazem na preciznost konání a výsledku. V oblasti rozvoje je kladen důraz především na rovnováhu mezi individuálním a organizačním rozvojem. Každá činnost je předem naplánovaná a určená.
- Rozvoj pracovníka v kultuře mašliček - vzdělání a rozvoj je striktně vztažen k pracovníkové pozici. Důraz je kladen především na certifikované programy. (Hroník, 2007)

Vzdělávání je v posledních letech důležité zejména z důvodu rychle se měnícího trhu a technologií. Organizace, které chtějí mít před konkurencí výhodu, musí být předem připraveny na tržní změny. Proto se klade důraz na rozvoj znalostí, dovedností, kvalifikace a schopností všech zaměstnanců. Vzdělávání by se tedy mělo stát nezbytnou součástí podnikové kultury, ve které by zaměstnanci byli ochotni se učit a sami se angažovali v osobním rozvoji. Pracovník je aktivním subjektem, který se sám rozvíjí a sám si plánuje osobní i profesní rozvoj. Jeho nejpodstatnějším rysem je jeho vlastní individuální přístup

a bezbariérová strategie dané organizace. Uplatnění podnikového vzdělávání souvisí s vnitřním prostředím firmy, s lidskými zdroji, které v něm působí a ze strategie a směru, na který se chce podnik zaměřit. Jen díky správně nastavené a řízené firemní kultuře, která se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, mohou lidé ve firmě zúročit a rozvinout své schopnosti, svůj potenciál a iniciovat nejen osobní rozvoj, ale rozvoj celé organizace (Tureckiová, 2004).

4.5 Dílčí závěr

Strategie rozvoje organizace, strategie řízení lidských zdrojů, personální činnost a firemní kultura jsou pojmy, které k sobě bezpodmínečně patří a bez kterých se zřejmě žádná organizace, která chce v dynamickém tržním prostředí uspět, neobejde. Tyto pojmy a hlavně jejich význam, tvoří jednu z nejdůležitějších složek, kterou organizace má. Jejich vliv na lidské zdroje, které jsou alfou a omegou každé organizace, je nesporný. Jsou to pojmy, které se podmiňují, doplňují a prolínají takovým způsobem, že ovlivňují chod každé organizace a které mají vliv na její schopnost, provádět kvalitně svoji činnost, přizpůsobit se změnám trhu, obstát v konkurenčním prostředí a mnohdy zajišťují konkurenční výhodu, která je pro organizaci klíčová a vede ji k prosperitě.

Personalistika zajišťuje rozvoj lidských zdrojů, lidské zdroje ovlivňují firemní kulturu, firemní kultura ovlivňuje chod organizace a její cíle. To jsou fakta, ale je nezbytné, aby všechny tyto činnosti byly v souladu, byly organizovány a zaměřeny na konkrétní požadavky a konkrétní potřeby dané společnosti. Každá společnost má jiné cíle, v každé se projevuje jinak firemní kultura, v každé se přistupuje jinak k rozvoji kvalifikace zaměstnanců a každá společnost má jiné cesty, jak chce dosáhnout prosperity. Všechny však musejí mít koncept, jak chtějí k této prosperitě dospět a musejí se ho držet, což znamená, že musejí dodržovat určitá pravidla.

Celou touto kapitolou a vlastně celou prací se prolíná zjištění, jak se firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců prolínají a ovlivňují, ale v celé práci také upozorňuji na to, že to jsou procesy plánované, řízené, kontrolované a vyhodnocované. Toto musíme považovat za neopomenutelnou myšlenku, které přísluší být přiřazena i k této kapitole, neboť není nic méně přínosného pro společnost, jako neorganizovaná a chaotická koncepce a strategie rozvoje organizace a rozvoje lidských zdrojů, která nikomu nepřináší zisk ani užitek.

Budoucnost je v tržním prostředí nejistá, ale správná strategie rozvoje organizace a řízení lidských zdrojů je jistotou, že daný podnik neusne na vavřínech a bude schopen v této nejisté době obstát.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

5.1 Stanovení hypotéz, cíle a metody výzkumu

Provedený výzkum byl zaměřen na vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování kvalifikace ve společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. Provedený průzkum měl zjistit, jestli vedení společnosti podporuje zaměstnance v jejich rozvoji nejen v rámci firemního školení a vzdělávání, ale i v rámci soukromých aktivit, které by rozšiřovaly jejich dovednosti a zvyšovaly jejich kvalifikaci.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil hypotézu č. 1, a to:

Vzdělávání zaměstnanců společnosti je vedením podporováno.

Dalším cílem prováděného výzkumu bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci společnosti informováni o možnostech svého rozvoje v rámci firmy, zda jsou seznámeni s plánem odborné přípravy zaměstnanců, zda si pracovníci společnosti i jejich nadřízení uvědomují důležitost vzdělávání a rozvíjení schopností jednotlivých zaměstnanců a zda je vzdělávání zaměstnanců běžnou součástí jejich činností, nebo zda je to ojedinělý jev, který se ve zkoumané organizaci vyskytuje pouze okrajově.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil hypotézu č. 2, a to:

Zaměstnanci společnosti jsou informováni o možnostech zvyšování své kvalifikace.

Posledním cílem výzkumu, prováděného v této práci je zjištění, zda je vzdělávání v rámci organizace pro zaměstnance přínosné, zda jsou zaměstnanci školeni v rozsahu svých činností, nebo spíše nahodile a zda si uvědomují, že investice do rozšiřování kvalifikace zaměstnanců musí přinášet společnosti výhody v konkurenčním prostředí. Chtěl jsem zjistit, zda se personální pracovník plánující školení zabývá potřebami pracovníků a snaží se jim vycházet vstříc. V neposlední řadě jsem se chtěl dozvědět, zda je plánované školení pro zaměstnance přínosem, zda je hodnoceno a zda pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil hypotézu č. 3, a to:

Školení je plánováno s ohledem na potřeby a pozici zaměstnanců

Ke sběru dat jsem použil kvantitativní metodu výzkumu formou dotazníku. Dotazník je nedílnou součástí této práce a jeho znění je přílohou č. 1 této práce.

Dotazník obsahuje 20 otázek, z nichž první 4 obsahují data o dotazovaných. Zbývajících 16 otázek se skládá z krátkých vět, ve kterých bylo úkolem dotazovaných rozhodnout, zda a do jaké míry s výrokem souhlasí či nikoli. Jejich odpovědi byly zaznamenány do škály odpovědí, které jsem stanovil v rozsahu:

- souhlasím,
- spíše souhlasím,
- nevím,
- spíše nesouhlasím,
- nesouhlasím.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve firmě ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., a to v lokalitě:

- JADERNÁ ELEKTRÁRNA DUKOVANY,
- JADERNÁ ELEKTRÁRNA TEMELÍN,
- VODNÍ ELEKTRÁRNA DALEŠICE,
- TEPLÁRNA TRMICE.

Většina dotazníků byla distribuována formou e-mailu a rozeslána mezi pracovníky společnosti. Několika dotazovaným jsem dal dotazník k vyplnění osobně. Výhodou tohoto dotazníkového šetření byla skutečnost, že se s dotazovanými v převážné většině případů znám a setkávám se s nimi v rámci své pracovní činnosti. Tento fakt přinesl pozitivní výsledek v tom směru, že většina dotazovaných dotazník vyplnila a vrátil v krátkém termínu a v nezanedbatelném množství.

Všichni dotazovaní byli ubezpečeni, že jejich odpovědi nebudou nikde rozšiřovány a za jejich odpovědi jim nehrozí žádné sankce.

Dotazníkem jsem oslovil celkem 100 respondentů, z nichž mi dotazník kompletně vyplnilo a vrátilo 84 zaměstnanců. Toto považuji za velice kvalitní výsledek, jehož příčinu jsem

uvedl výše. Dále k tomuto výsledku přispěla i jistá forma nátlaku, kterou jsem na dotazované vyvíjel současně se žádostí o vrácení dotazníku.

Výsledky, které vyplývají z dotazníků jsem mohl při vyhodnocení doplnit o znalosti, které jsem během své pracovní praxe získal a o postřehy, které se ke mně různou formou rozhovorů a reakcí na kvalitu a úroveň vzdělávání ve společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o..

Nevýhodou, která se mohla při vyhodnocování dotazníků projevit, byla skutečnost, že jako zaměstnanec společnosti mám na vývoj a realizaci vzdělávání v této organizaci svůj názor. Ten mě mohl svým způsobem ovlivnit při vyhodnocování dotazníkového šetření.

Je proto nutné ubezpečení, že jsem si byl tohoto rizika vědom a při vyhodnocování dotazníků jsem se tomuto riziku snažil ze všech sil vyhnout.

5.2 Profil společnosti, ve které byl prováděn výzkum

ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. (dále jen společnost) je 100% dceřinou společností společnosti ČEZ, a. s. Základní kapitál společnosti zapsaný v obchodním rejstříku byl k datu 31. 12. 2011 ve výši 34 000 000,- Kč.

Společnost vznikla 1. 4. 1994 osamostatněním realizačního střediska údržby Jaderné elektrárny Dukovany, které do termínu svého vzniku zabezpečovalo údržbu hlavních komponent Jaderné elektrárny Dukovany.

V roce 2010 se společnost stala členem konsolidovaného celku skupiny ČEZ.

Strategickým a prioritním cílem společnosti bylo v roce 2011 zabezpečení komplexního výkonu údržby a oprav logického celku „Vnější objekty“ a „Stavební objekty“ na jaderných elektrárnách v Dukovanech a v Temelíně. Společnost dále realizovala na obou jaderných elektrárnách servis, kontroly a modernizaci ucelených souborů zařízení (zejména jaderné reaktory, turbíny, generátory, dieselmotory, kompresory, chladicí jednotky, vn motory, čerpadla), to je souborů převážně rozhodujících o jaderné bezpečnosti, spolehlivosti a ekonomii provozu bloků při výrobě elektrické energie.

Společnost se z důvodu snahy o komplexní přístup při budování opravárenského servisu pro hlavní komponenty JE v majetku ČEZ, a. s. stala od 1. 1. 2010 komplexním dodavate-

lem údržby a oprav na logickém celku „Stavební objekty“ na jaderných elektrárnách v Dukovanech a v Temelíně.

ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. je dále dodavatelem údržby a oprav dalších technologických zařízení a služeb (armatury, potrubí, svářečské práce, bitumenace, nakládání s odpady, dekontaminace, tlakové nádoby, plynová zařízení, vzduchotechnická zařízení, obrábění, diagnostické měření aj.) Společnost vlastní potřebná oprávnění od Organizace státního odborného dozoru pro uvedené činnosti na vyhrazených technických zařízeních.

Společnost dále rozšiřuje výrobní program, který umožňuje využití základní kapacity společnosti v období zejména mimo odstávky výrobních bloků.

Hlavním krédem společnosti je vybudování stabilní, víceprofesní společnosti s přijatelnou cenovou úrovní při dodržení požadované kvality a termínů a s cílenou snahou vybudování kvalitního technického a dílenského zázemí, dále poskytovat v oblasti strojního zařízení výhodný způsob zajišťování plánované a nahodilé údržby, generálních oprav, výrobních a montážních prací včetně realizace investičních programů a vybudování opravárenského servisu pro hlavní komponenty jaderných elektráren v majetku ČEZ, a. s. Společnost chce být dále vyhledávaným, spolehlivým, osvědčeným, odborně zdatným dodavatelem a obchodním partnerem v oblasti servisu energetických zařízení, zajišťovaných zejména pro skupinu ČEZ, a. s.

Samozřejmostí pro společnost ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r. o. je vysoká úroveň poskytovaných služeb a vstřícnost smluvně zabezpečit i speciální požadavky zákazníků.

Společnost trvale usiluje a má i potřebný potenciál stát se významným subjektem v rámci Skupiny ČEZ, a. s. (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011)

5.2.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r. o. jsou tyto činnosti zapsané v OR:

- obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011)

5.2.2 Ochrana životního prostředí

Základním cílem naší činnosti je být kvalitním a významným dodavatelem údržby a oprav rozhodujících technologických zařízení v majetku ČEZ, a.s. s minimálními dopady na životní prostředí. Je naší snahou tyto dopady snižovat vysoce odborným řízením a odpovědným přístupem všech zaměstnanců, jejich zapojením a odpovědností ke všem činnostem prováděným naší společností. Společnost získala certifikaci dle ČSN EN ISO 14001:2005.

Ochranu životního prostředí řadíme mezi základní priority svého rozvoje. Zaměřujeme se na prevenci vzniku znečištění životního prostředí a dodržování principů trvale udržitelného rozvoje. Plníme právní předpisy ČR týkající se životního prostředí, bezpečnosti, ochrany osob, produkce a likvidace odpadů.

Při zavádění nových technologií a při jejich přípravě se zaměřujeme na technologie, které jsou z ekonomických hledisek výhodné, ale zároveň i bezpečné a splňují požadavek prevence vzniku znečištění. Dále upřednostňujeme dodavatele používající nezávadné technologie, přípravky a produkty a dodavatele se zavedeným systémem řízení životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001:2005.

Ochranu životního prostředí prosazujeme jako integrální součást řízení a každý pracovník společnosti je odpovědný za dodržování postupů prevence událostí s negativním vlivem na životní prostředí. (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011)

5.2.3 Integrovaný manažerský systém

Systém managementu jakosti, zavedený v roce 1998 podle standardů norem řady ISO 9000, který je neustále zlepšován v souladu s požadavky zákonné i ostatní legislativy a v souladu s požadavky zákazníků, se vztahuje na veškeré poskytované činnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.

V roce 2007 byla dokončena integrace systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. Efektivnost integrovaného manažerského systému je prověřována certifikační organizací CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti.

V roce 2007 ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. absolvovala certifikační audit a byl vydán certifikát dle ČSN ISO 14001:2005. V roce 2008 společnost absolvovala recertifikační audit a byl vydán nový certifikát dle ČSN ISO 9001:2001. Integrace obou systémů byla potvrzena udělením "STRÍBRNÉHO CERTIFIKÁTU".

V roce 2009 obhájila naše společnost platnost udělených certifikátů dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005 pro IMS.

V roce 2010 a 2011 opět společnost obhájila platnost udělených certifikátů dle ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005 pro IMS. (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011)

5.2.4 Řízení jakosti a bezpečnosti

ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. svou činností zajišťuje neustálé zlepšování efektivity zavedeného systému jakosti a environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005.

Realizací této politiky naplňujeme závazek stálého zlepšování kvality a prevence znečištění životního prostředí. Společnost dbá na dodržování příslušných požadavků právních předpisů České republiky zejména ve vztahu k environmentálním aspektům.

Pro naplnění této odpovědnosti vedení společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. vytváří a rozvíjí odpovídající podmínky a dostatečné lidské i finanční zdroje, účinné řídicí struktury a kontrolní mechanismy. (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011)

5.2.5 Organizační schéma společnosti

V roce 2011 byla změněna organizační struktura společnosti z důvodu zavedení divizního uspořádání, a proto došlo také k přečíslování jednotlivých útvarů a středisek. Od roku 2013 byla do organizační struktury společnosti začleněna údržba Teplárny Trmice, proto má od 1. 1. 2013 společnost následující organizační strukturu (organizační schéma viz Příloha č. 2):

Divize 1000

Útvar 1000 – Útvar generálního ředitele

Středisko 1101 – Personalistika

Útvar 1200 – Řízení kvality

Středisko 1201 – Technická kontrola

Středisko 1202 – Kvalifikace dodavatelů

Útvar 1300 – Výroba

Středisko 1301 – Doplnková výroba

Středisko 1302 – Mechanické dílny EDU

Středisko 1303 – Mechanické dílny ETE

Divize 2000 – Služby

Útvar 2200 – Obchod a marketing

Středisko 2201 – Obchod

Středisko 2202 – Nákup

Středisko 2101 – Ekonomika

Středisko 2301 - Technologie a konstrukce

Středisko 2401 – Správa majetku a informační technologie

Divize 3000 – EDU

Útvar 3100 – Servis EDU

Středisko 3101 - Turbíny

Středisko 3102 – Venkovní objekty

Středisko 3103 – Elektrické stroje točivé

Středisko 3104 – Servis LCCX

Středisko 3105 – Svařování

Středisko 3106 – Furmanite

Středisko 3107 – Vodní elektrárny

Středisko 3108 – Operativní údržba

Středisko 3109 – Servis TTZ a výtahy

Útvar 3200 – Odpady EDU

Středisko 3201 – Odpady aktivní

Středisko 3202 – Odpady venkovní

Útvar 3300 – Příprava údržby EDU

Středisko 3301 – Příprava údržby LCCV

Středisko 3302 – Příprava údržby LCCT

Středisko 3303 – Příprava údržby LCCX

Divize 4000 – Divize ETE

Útvar 4100 – Servis ETE

Středisko 4101 - Turbíny

Středisko 4102 – Venkovní objekty

Středisko 4103 – Elektrické stroje točivé

Středisko 4104 – Technická podpora LC

Středisko 4105 – Svařování

Středisko 4201 – Odpady ETE

Útvar 4300 – Příprava údržby ETE

Středisko 4301 – Příprava údržby LCCV

Středisko 4302 – Příprava údržby LCCT

Útvar 4400 - Výroba ETE

Středisko 4401 – Doplnková výroba

Středisko 4402 – Mechanické dílny ETE

Divize 5000 – Divize Trmice

Středisko 5101 – Kotelna

Středisko 5102 – Strojovna

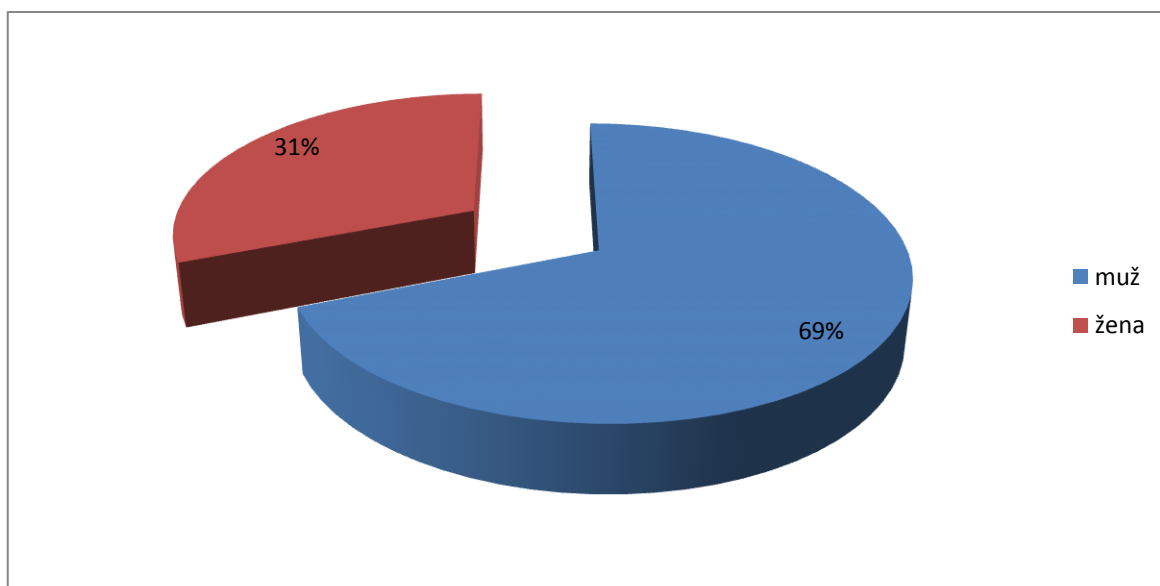
Středisko 5103 – Ostatní technologie (Výroční zpráva ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., 2011, upraveno)

6 VÝSLEDKY VYPLÝVAJÍCÍ Z PROVEDENÉHO VÝZKUMU

6.1 Výsledky vyplývající z provedeného výzkumu

První otázka se zabývala složením zaměstnanců, kterým jsem poslal dotazník k vyhodnocení, a zabývala se pohlavím dotazovaných.

Graf 1 – Jaké je Vaše pohlaví



Zdroj: (vlastní tvorba)

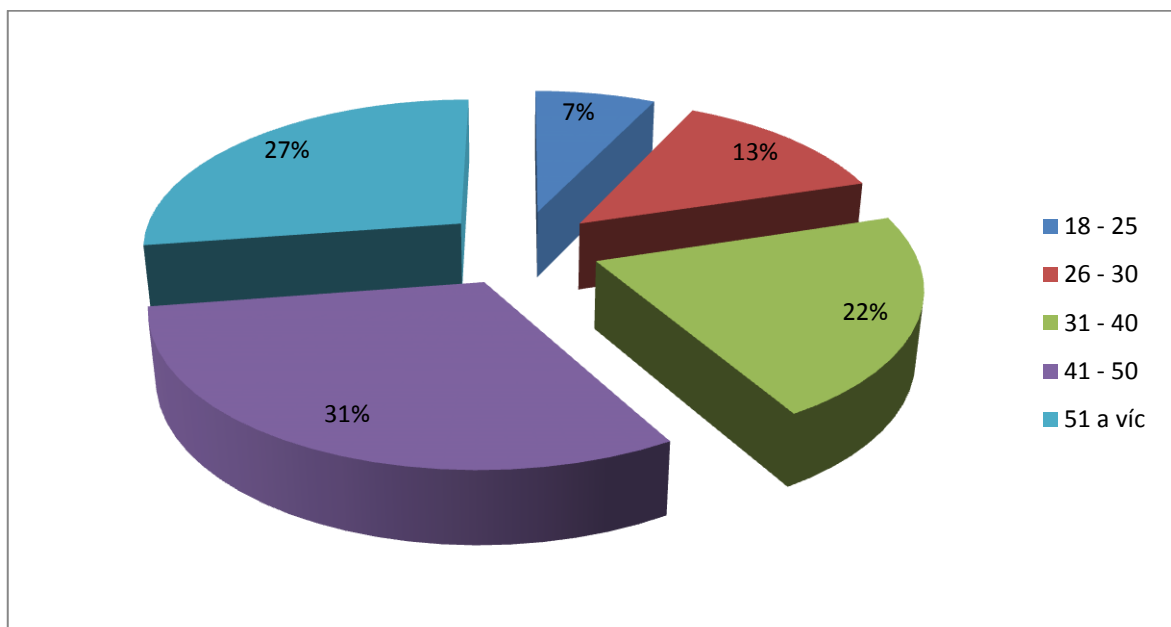
Dotazník byl vyplněn a odevzdán 84 dotazovanými. Z těchto dotazníků můžeme vidět, že mezi dotazovanými bylo 58 mužů a 26 žen, což představuje 69 % zaměstnanců mužského pohlaví a 31 % zaměstnankyň pohlaví ženského. Tento poměr je dán skutečností, že se společnost zabývá činnostmi převážně technického rázu a zastoupení žen v tomto oboru není rozšířeno do takové míry, jako zastoupení mužů. Přesto můžeme konstatovat, že zastoupení žen ve společnosti má stoupající tendenci. Důvodem k tomuto tvrzení může být i fakt, že při výzkumu v BP, který jsem provedl v roce 2011, bylo mezi dotazovanými jen 22 % žen. Důvod této změny vidím v rostoucí náročnosti administrativních činností a také v rozšiřování portfolia společnosti o obory, ve kterých mohou být zaměstnány i ženy.

Druhá otázka se zabývala věkem dotazovaných. Touto otázkou jsem chtěl přiblížit věkový rozsah zaměstnanců společnosti.

V této otázce jsem dal dotazovaným na výběr škálu odpovědí, do které se měli zařadit. Tato škála se skládala z těchto možností:

- 18 – 25 let,
- 26 – 30 let,
- 31 – 40 let,
- 41 – 50 let,
- 51 a více let.

Graf 2 – Kolik je Vám let



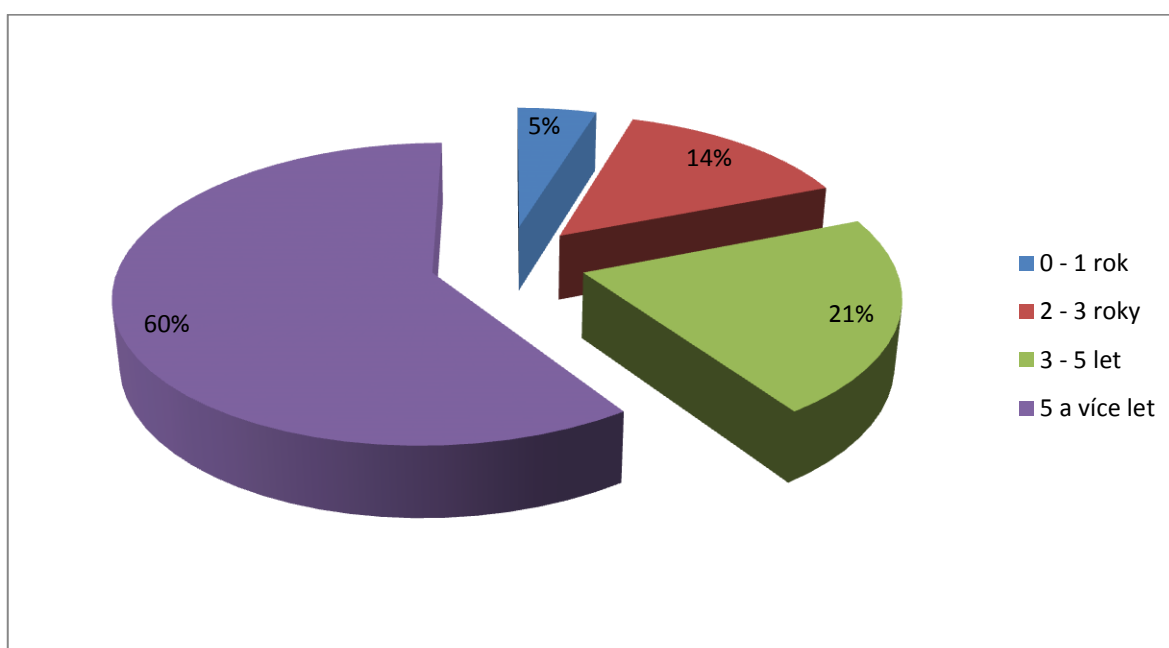
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že ve společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. pracují zaměstnanci napříč celým věkovým spektrem. Z celkového počtu dotazovaných bylo 6 zaměstnanců ve věku mezi 18 a 25 lety, což představuje 7 % dotazovaných, 11 zaměstnanců bylo v rozpětí 26 až 30 let, což představuje 13 % dotazovaných, 18 zaměstnanců bylo v rozpětí 31 – 40 let, což představuje 22 % dotazovaných, 26 zaměstnanců se pohybuje v rozpětí 41 – 50 let, což znamená 31 % dotazovaných a 23 zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněný dotazník je ve věkové skupině 51 let a více, což představuje 27 % dotazovaných. Ve věkové struktuře zaměstnanců společnosti můžeme vidět, že převážná většina zaměstnanců je ve věku 31 let a výš. Důvod této věkové skladby vidím především ve specializaci oboru

činností, ve kterém společnost působí a potřebě společnosti mít kvalifikovaný personál, který si snaží udržet. Náklady na vyškolení zaměstnanců představují nemalé prostředky a zácvik pracovníků na provádění specializovaných činností je dlouhý. Z toho vyplývá, že společnost si potřebuje udržet své pracovníky. Ti v ní pracují i v pozdějším věku. Tuto souvislost můžeme hledat i v odpovědích na otázku následující.

Třetí otázka se zabývala dotazem na délku pracovního poměru ve společnosti.

Graf 3 – Jaká je délka Vašeho pracovního poměru



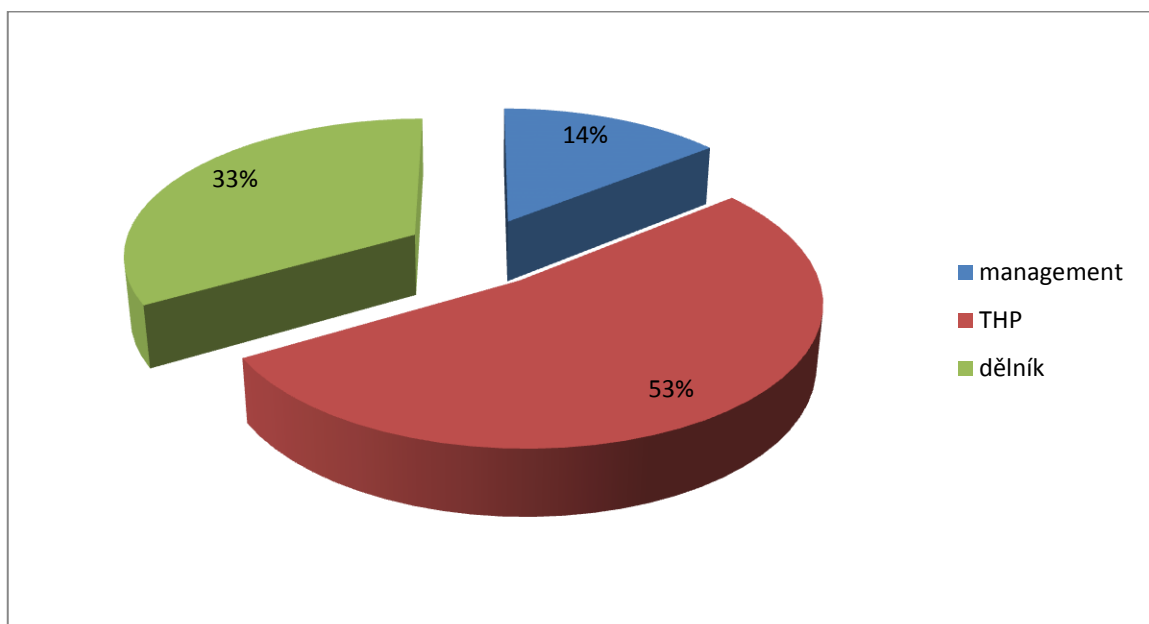
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti je velmi vysoká. Z odpovědí můžeme vidět, že 4 dotazovaní jsou ve společnosti zaměstnáni kratší dobu, než 1 rok, což představuje 5 % dotazovaných. 12 dotazovaných je zaměstnáno ve společnosti 2 až 3 roky, což je 14 % dotazovaných, 18 pracovníků je ve společnosti zaměstnáno 3 – 5 let, což představuje 21 % dotazovaných o zbývajících 50 pracovníků je zaměstnáno ve společnosti déle než 5 let, což představuje 60 % dotazovaných. Z odpovědí plyne, že zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnáváni dlouhodobě a fluktuace zaměstnanců je ve společnosti nízká. Zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnáváni s výhledem na dlouhodobý pracovní kontrakt. Společnost investuje do jejich kvalifikace a zaměstnanci ve společnosti zůstávají pracovat na mnoho let. Jeden z důvodů této skutečnosti vidím v jistém respektu, který je spojen se zaměstnáním ve společnosti

ve skupině ČEZ. Druhým důvodem, zejména v oblasti JE DUKOVANY, je fakt, že v regionu není mnoho pracovních příležitostí a platové podmínky ve společnosti jsou nad průměrem celého regionu.

Čtvrtá otázka dotazníku se zabývala, v jaké úrovni organizační struktury dotazovaní pracují.

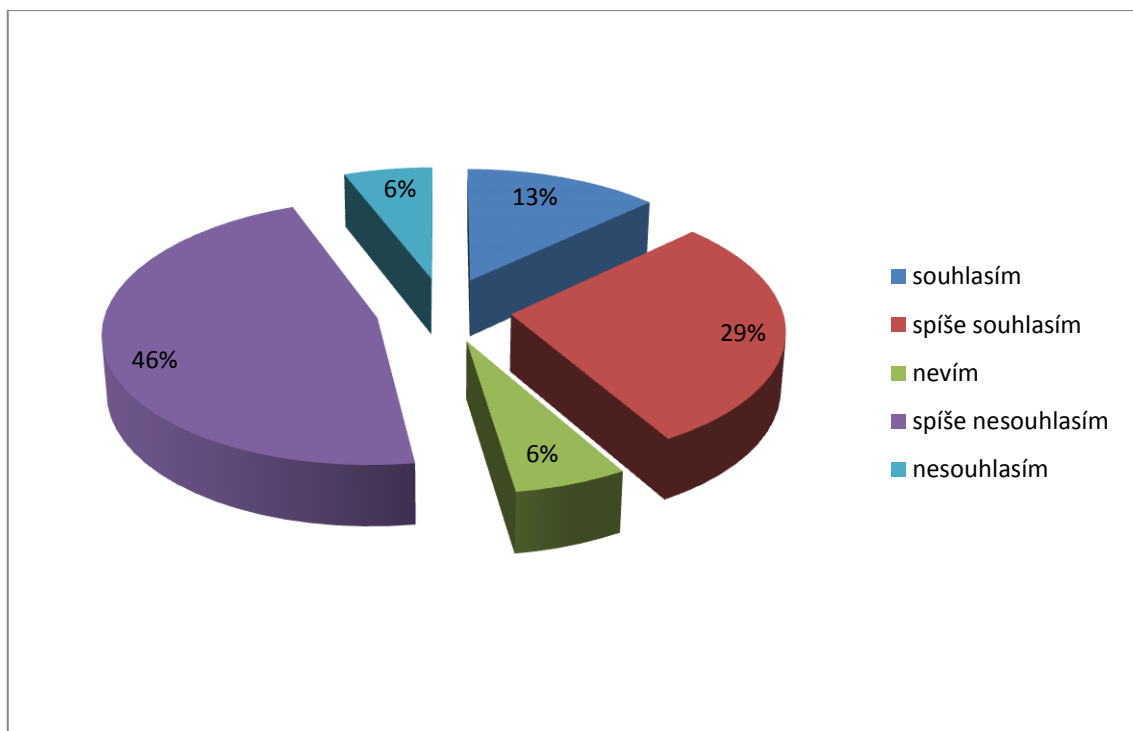
Graf 4 – Na jaké úrovni organizační struktury pracujete



Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí na dotazník vyplývá, že 12 zaměstnanců pracuje v managementu organizace, což představuje 14 % dotazovaných, 44 pracovníků pracuje na pozici THP pracovníků, což je 53 % dotazovaných a 28 pracovníků pracuje na pozici dělníků, což představuje 33 % dotazovaných.

Pátá otázka se zabývala názorem zaměstnanců, zda je společnost podporuje v rozšiřování kvalifikace, znalostí a vědomostí v rámci jejich vlastních aktivit a samostudia.

Graf 5 – Společnost mě podporuje v rozšiřování kvalifikace v rámci samostudia

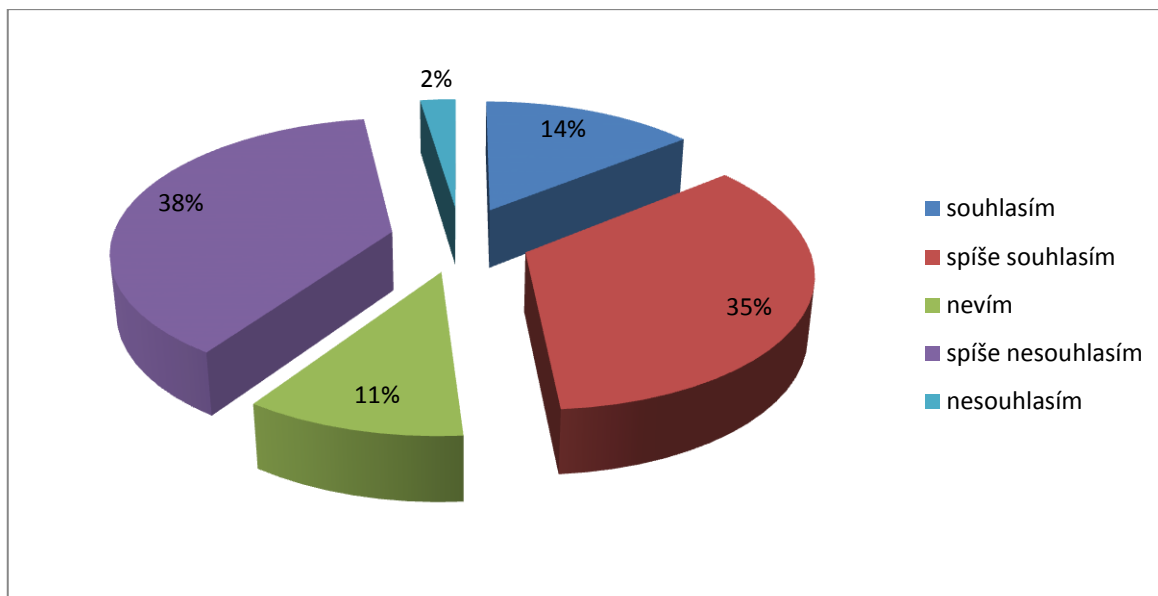
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí na dotazník vyplývá, že 11 dotazovaných má ve své společnosti oporu při rozšiřování svých znalostí a dovedností v rámci samostudia, které povedou ke zlepšování jejich pracovní činnosti. Tato hodnota představuje 13 % dotazovaných. Dalších 24 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 29 % dotazovaných, 5 pracovníků odpovědělo, že neví, což je 6 % dotazovaných, 39 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 46 % dotazovaných a 5 pracovníků odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 6 % dotazovaných. Z odpovědí na tvrzení, že společnost své zaměstnance podporuje v rozšiřování znalostí formou samostudia vyplývá, že společnost své zaměstnance v samostudiu nepodporuje. V této skutečnosti vidím velký problém, neboť nejen vzdělávání v rámci organizace je důležitou složkou zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ale je třeba je podporovat i v činnostech, které dělají samostatně a dobrovolně. Samostudium a rozšiřování obzorů v oblasti samostudia je faktor, který ovlivňuje chování a činnost pracovníků i v pracovním procesu, a proto vidím za nezbytné, aby se společnost touto problematikou více zabývala.

Šestá otázka dotazníku se zabývala otázkou, zda je zvyšování kvalifikace nadřizovanými pozitivně hodnoceno. Chtěl jsem zjistit, zda zaměstnanci cítí podporu společnosti a svých

vedoucích v rozšiřování kvalifikace a vzdělávání i na poli vzdělávání firemního, i na poli vzdělávání v rámci soukromých aktivit.

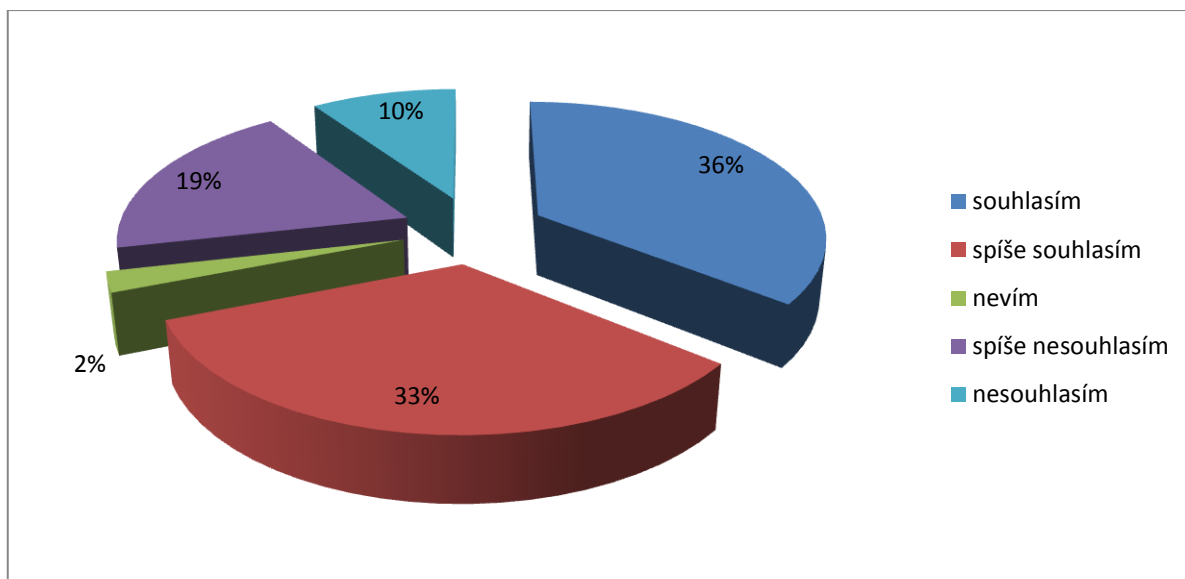
Graf 6 – Zvyšování kvalifikace je mým nadřazeným pozitivně hodnoceno



Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 12 dotazovaných má ve své společnosti oporu při rozšiřování svých znalostí a své kvalifikace. Tato hodnota představuje 14 % dotazovaných. Dalších 29 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 35 % dotazovaných. 9 pracovníků odpovědělo, že neví, což je 11 % dotazovaných, 32 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 38 % dotazovaných a 5 pracovníků odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 2 % dotazovaných. V souvislosti s předchozí otázkou se můžeme přesvědčit, že důvěra ve vzdělávání, do kterého je zahrnuto i vzdělávání v rámci pracoviště je lepší, než při vzdělávání formou samostudia. Přesto si myslím, že hodnota odpovědí „spíše nesouhlasím“ je velmi vysoká. Důvodem může být i fakt, že zaměstnanci berou vzdělávání formou školení jako samozřejmost, která jim při hodnocení v ničem nepomůže. O tomto faktu se dozvíme níže ve vyhodnocování dotazníku.

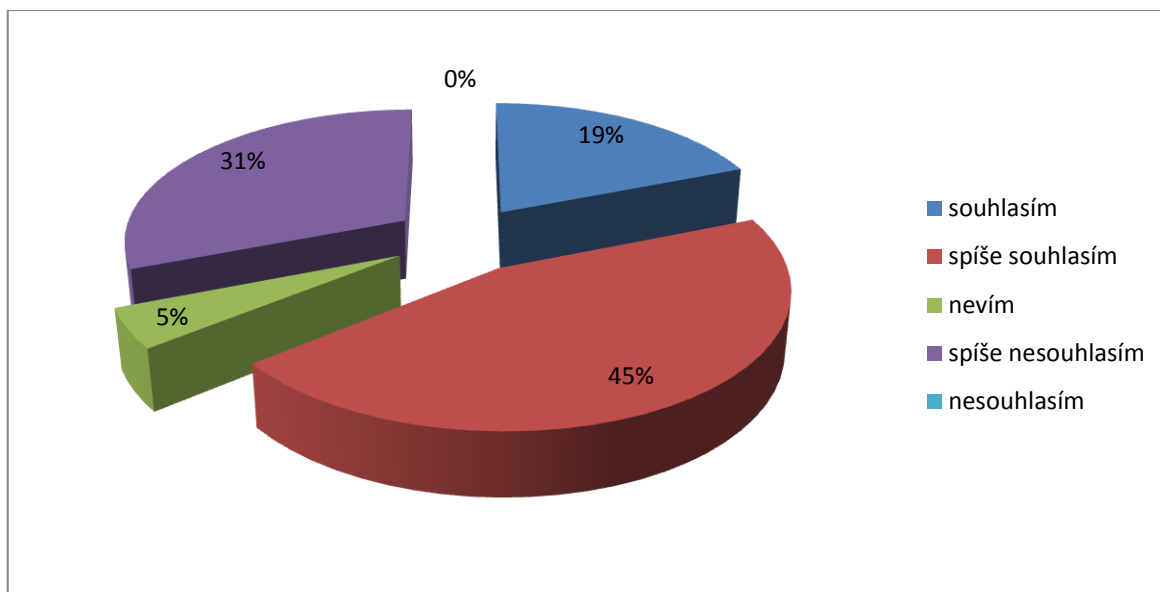
Sedmou otázkou jsem se snažil zjistit, zda společnost zajišťuje pracovníkům vhodné podmínky a prostor pro zvyšování jejich kvalifikace a znalostí.

Graf 7 – Společnost mi zajišťuje podmínky pro rozšiřování mé kvalifikace

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že 30 dotazovaných cítí podporu v zajišťování podmínek rozšiřování svých znalostí a své kvalifikace. Tato hodnota představuje 36 % dotazovaných. Dalších 28 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 33 % dotazovaných. 2 pracovníci odpověděli, že neví, což jsou 2 % dotazovaných, 16 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 19 % dotazovaných a 8 pracovníků odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 10 % dotazovaných. Z této otázky uvedené v dotazníku jasně vyplývá, že zaměstnanci cítí podporu společnosti v oblasti zajišťování podmínek pro rozšiřování své kvalifikace. Můj názor je takový, že na tuto otázku odpovídali se zaměřením na školení a vzdělávání, které probíhá v rámci podniku a mysleli tím rozsah školení, zajišťování prostor a potřebných materiálů, které s touto problematikou bezprostředně souvisí.

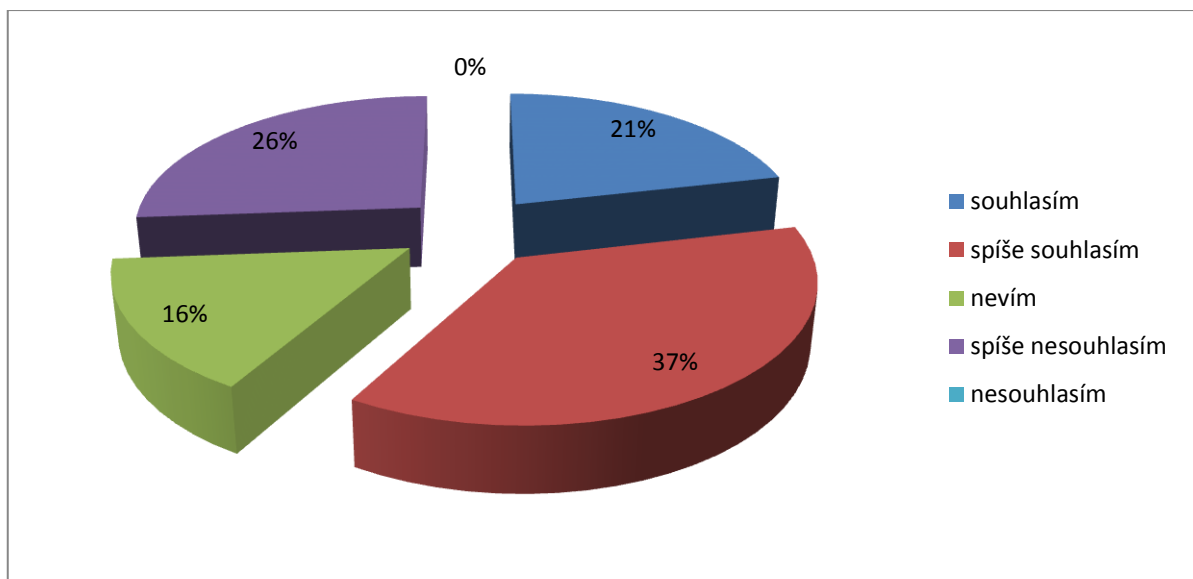
Osmá otázka se zabývala dotazem, zda pracovníci věří, že zvýšením dosud dosaženého stupně vzdělání mohou v rámci organizace získat kariérní postup a zda bude mít tento čin vliv na jejich kariéru a pracovní pozici v organizaci.

Graf 8 – Rozšiřování stupně vzdělání znamená v rámci podniku kariérní postup

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že 16 dotazovaných věří, že zvýšení stupně vzdělání bude mít vliv na jejich pracovní pozici a kariéru v rámci společnosti. Tato hodnota představuje 19 % dotazovaných. Dalších 38 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 45 % dotazovaných. 4 pracovníci odpověděli, že neví, což je 5 % dotazovaných, 26 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 31 % dotazovaných. Žádný z dotazovaných pracovníků neopověděl, že s tvrzením nesouhlasí. Z odpovědí na tuto otázku si můžeme vyvodit, že pracovníci společnosti věří, že rozšiřování stupně vzdělání může mít pozitivní vliv na jejich kariéru v rámci společnosti. Jako pozitivní vidím hlavně skutečnost, že ani jeden z pracovníků v dotazníku nezodpověděl, že s tímto tvrzením nesouhlasí.

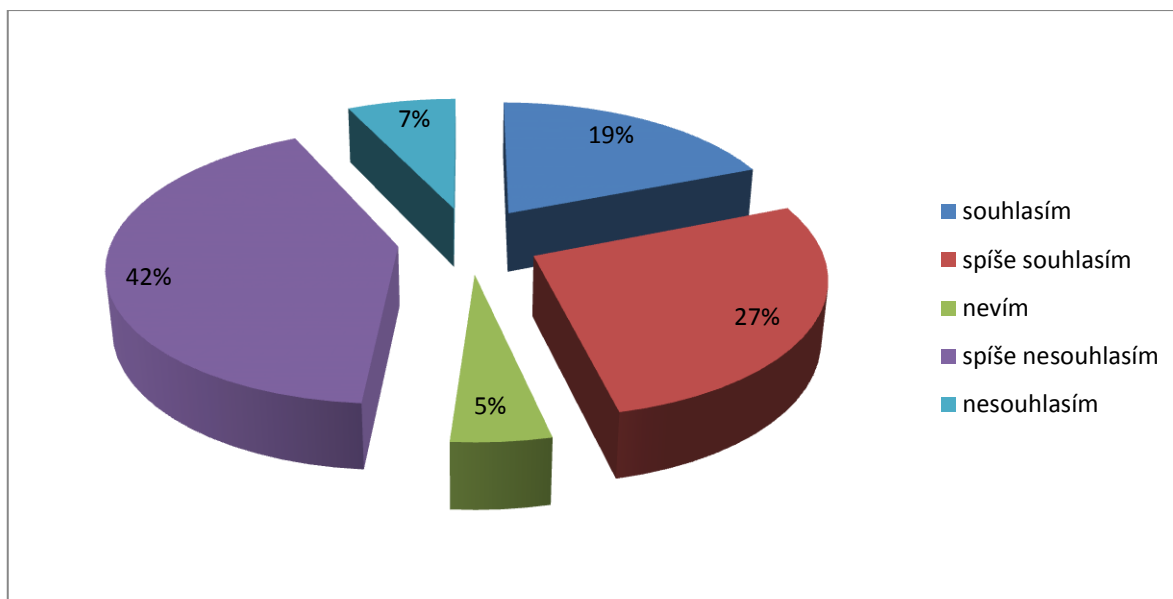
Devátá otázka měla zjistit, zda je rozšiřování kvalifikace pozitivně vnímáno nadřízenými a vedením společnosti. K této otázce mě vedlo prohlášení několika studentů, kteří se vyjádřili, že studium na IMS musí před svým zaměstnavatelem tajit, neboť by jim tato aktivita mohla přinést negativní přístup ze strany zaměstnavatele. Proto jsem chtěl zjistit, jak o této otázce smýšlejí zaměstnanci naší společnosti, a zda se jejich názor shoduje s mým.

Graf 9 – Moje iniciativa rozšiřování kvalifikace bude podnikem pozitivně vnímána

Zdroj: (vlastní tvorba)

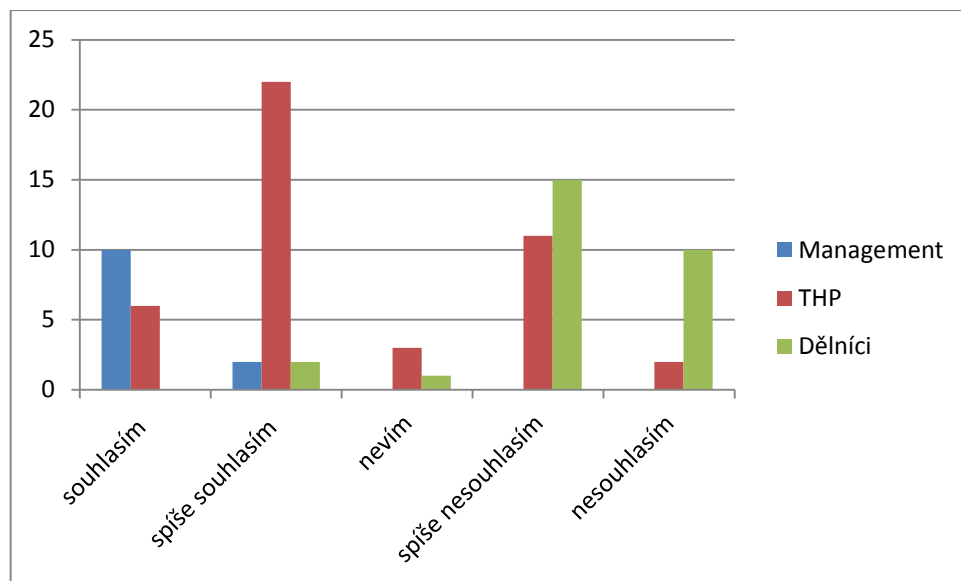
Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že 18 dotazovaných věří, že rozšiřování kvalifikace bude společností pozitivně vnímáno. Tato hodnota představuje 21 % dotazovaných. Dalších 31 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 37 % dotazovaných. 13 pracovníků odpovědělo, že neví, což je 16 % dotazovaných, 22 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 26 % dotazovaných. Žádný z dotazovaných pracovníků neopověděl, že s tvrzením nesouhlasí. Z těchto odpovědí vidíme, že většina zaměstnanců věří, že by jejich aktivitu v rámci zvyšování kvalifikace podnik vnímal pozitivně. Objevuje se zde velká skupina zaměstnanců, kteří odpověděli, že neví. Tuto odpověď vnímám spíše jako skutečnost, že o nějakém negativním vlivu v rámci zvyšování kvalifikace ani nepřemýšleli. Jako velmi pozitivní vidím fakt, že nikdo z dotazovaných nevidí u svého zaměstnavatele problém se zvyšováním své kvalifikace.

Desátá otázka se zabývala dotazem, zda jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání v rámci organizace.

Graf 10 – Je mi známo, jak mohu v rámci společnosti rozšiřovat svoji kvalifikaci

Zdroj: (vlastní tvorba)

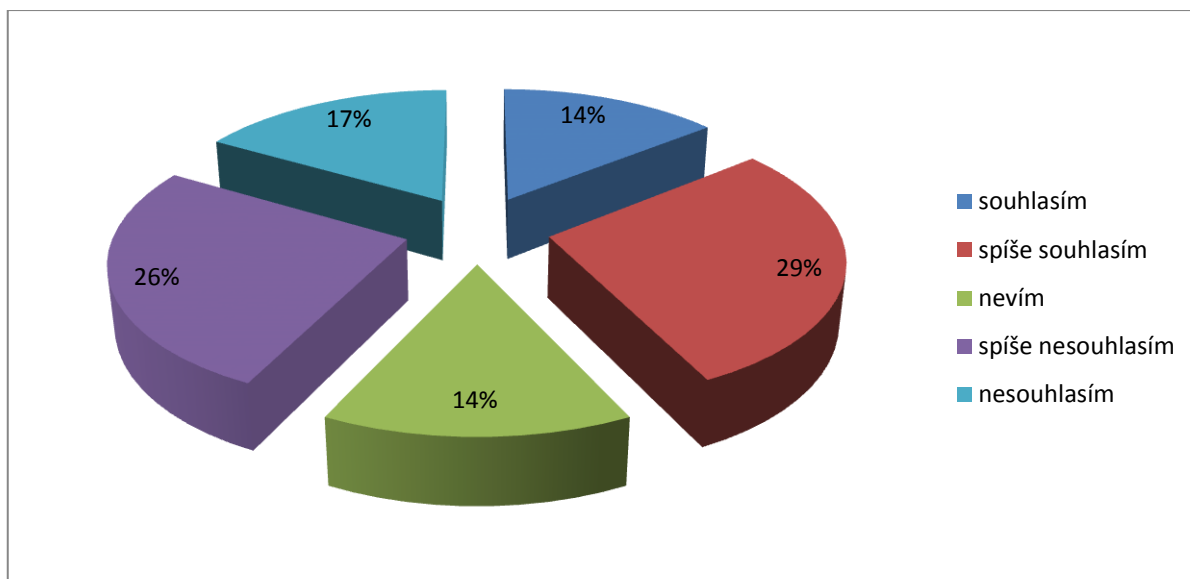
Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že 16 dotazovaných ví, jak si může v rámci organizace rozšiřovat svou kvalifikaci. Tato hodnota představuje 19 % dotazovaných. Dalších 23 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 27 % dotazovaných. 4 pracovníci odpověděli, že neví, což je 5 % dotazovaných, 35 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 42 % dotazovaných a 6 dotazovaných odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 7 % dotazovaných. Zde vidím velké rezervy personálního útvaru, neboť procento těch, kteří nemají informace o rozšiřování své kvalifikace je velmi vysoké. Vzhledem k tomuto faktu jsem se zaměřil ještě na zjištění, jak se k této otázce vyjadřovali zaměstnanci dle pracovních pozic.

Graf 11 – Možnosti rozšiřování kvalifikace dle pracovních pozic

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z tohoto grafu můžeme vidět, že management je o rozšiřování své kvalifikace informován, dostatečně, THP pracovníci jsou o možnostech rozšiřování své kvalifikace ve větší míře informováni, ale v oblasti pracovníků na dělnických profesích tato informovanost zásadně chybí. V tomto vidím směr, kterým by se měla organizace vydat a měla by se zaměřit na možnost rozšiřování kvalifikace pracovníků na dělnických postech. Zejména by se měla zaměřit na poskytování informací o možnostech rozšiřování kvalifikace na dělnických pozicích.

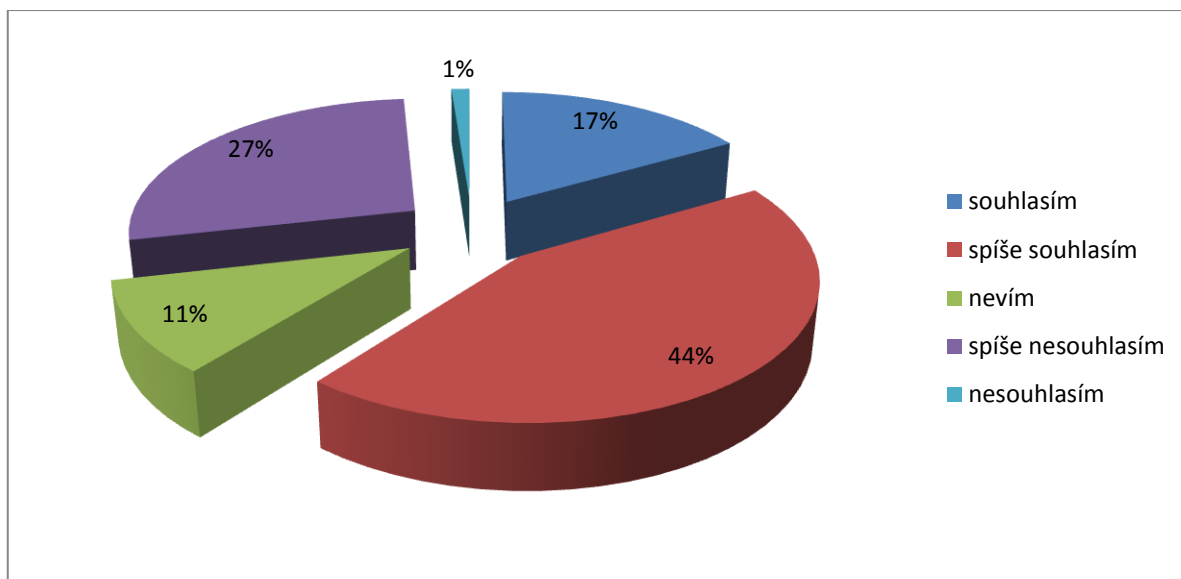
Otázka jedenáctá má souvislost s otázkou desátou, a jedná se v ní o to, zda vedoucí pracovníci informují své podřízené o možnostech zvyšování jejich kvalifikace.

Graf 12 – Vedoucí mě informuje o možnostech zvyšování mé kvalifikace

Zdroj: (vlastní tvorba)

I v této oblasti vidím značné rezervy. Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že 12 dotazovaných je od svého vedoucího informováno o možnostech rozšiřování své kvalifikace v rámci organizace. Tato hodnota představuje 14 % dotazovaných. Dalších 24 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 29 % dotazovaných. 12 pracovníků odpovědělo, že neví, což je 14 % dotazovaných, 22 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 26 % dotazovaných a 14 dotazovaných odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 17 % dotazovaných. I z této otázky vyplývá, že zaměstnanci nejsou o svých možnostech informováni. Jejich vedoucí možnostem rozšiřování kvalifikace zaměstnanců nevěnují náležitou pozornost. Vedení by se mělo zaměřit na to, aby jednotliví vedoucí informovali své podřízené o možnostech jejich vzdělávání a vedli je k jeho rozšiřování.

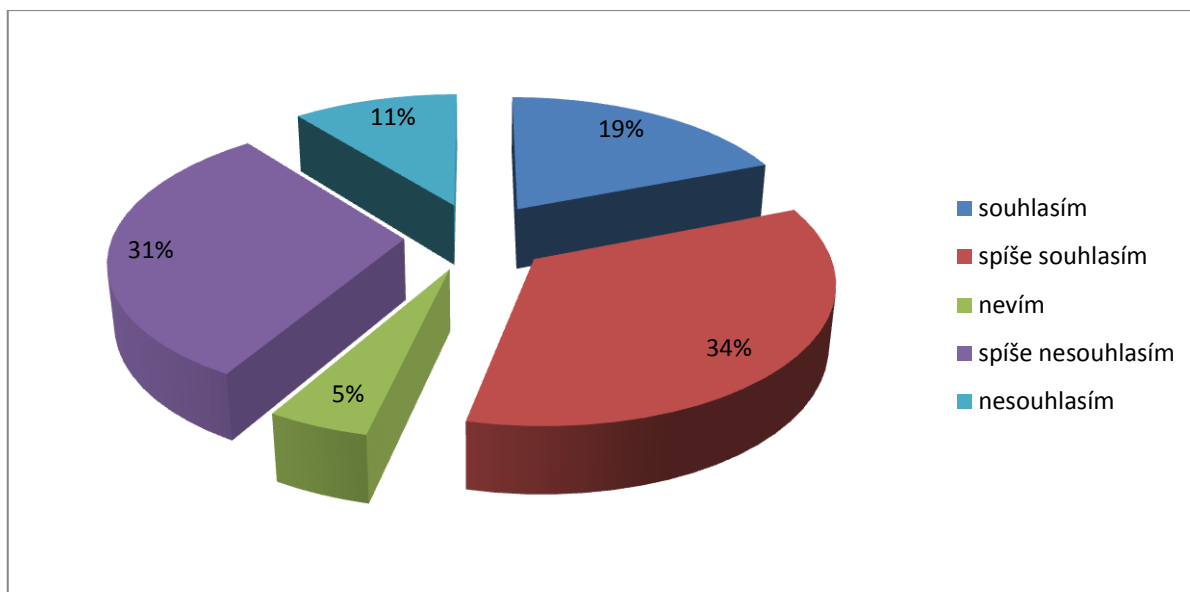
Otázka dvanáctá měla zjistit, zda pracovníci považují školení, jichž se účastní, za přínos pro jejich činnost. V tomto vidím velký problém všech školení, neboť některá jsou naplánována nekoncepčně a v podstatě nepřinášejí hodnotný přínos pro danou organizaci. Zajímalo mě proto, jak na tento problém nahlíží jednotliví pracovníci naší společnosti.

Graf 13 – Školení, jichž se účastním, mají přínos pro mou pracovní činnost

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 14 dotazovaných je přesvědčeno, že absolvovaná školení jsou přínosem pro jejich pracovní činnost. Tato hodnota představuje 17 % dotazovaných. Dalších 37 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 44 % dotazovaných. 9 pracovníků odpovědělo, že neví, což je 11 % dotazovaných, 23 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 27 % dotazovaných a 1 dotazovaný odpověděl, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 1 % dotazovaných. Z této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců považuje školení, jejichž je účastníkem, za přínosné, a že tato školení podporují jejich pracovní činnost správným směrem.

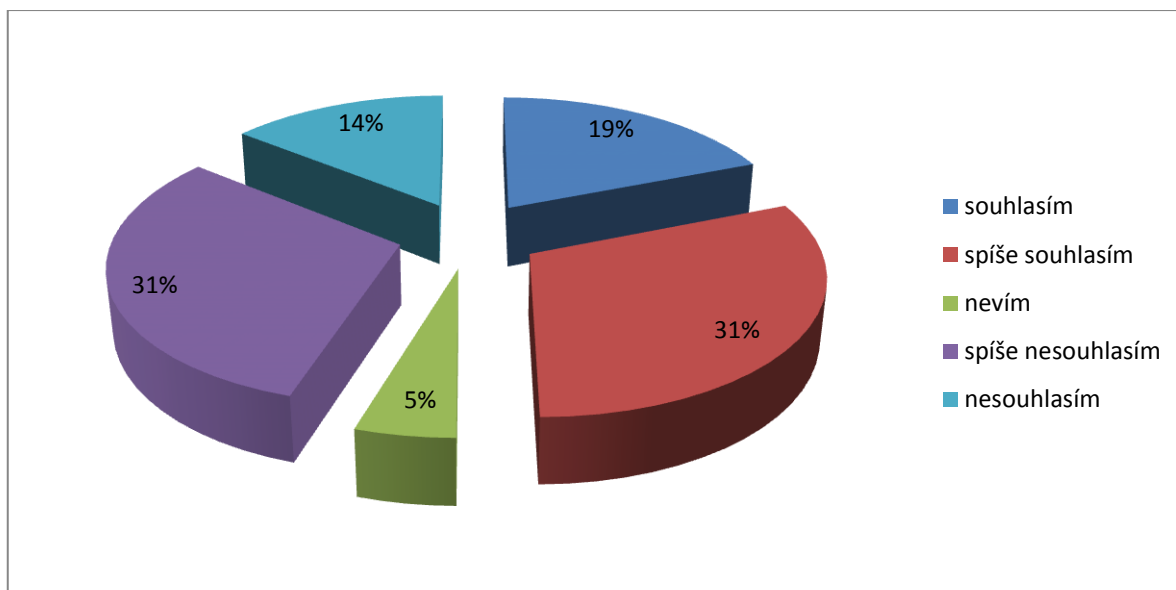
Otázka třináctá měla zjistit, zda jsou školení plánována v souladu s pracovní pozicí, na které pracovník zastává své místo. I z tohoto by se mohl vyčíst přínos, který daná školení přinášejí jedinci i organizaci.

Graf 14 – Jsem účastníkem školení, která jsou v souladu s mou pracovní pozicí

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 16 dotazovaných je přesvědčeno, že absolvovaná školení jsou v souladu s jejich pracovní činností. Tato hodnota představuje 19 % dotazovaných. Dalších 29 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 34 % dotazovaných. 4 pracovníci odpověděli, že neví, což je 5 % dotazovaných, 26 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 31 % dotazovaných a 9 dotazovaný odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 11 % dotazovaných. Přestože se zdají otázky 12 a 13 dosti podobné, z výsledků vyplývá, že ač v otázce 12 přesvědčivě zaznělo, že jsou školení pro pracovníky přínosem, zde vidíme, že pro velké procento dotazovaných nemusí být školení v souladu s jejich pozicí a činností. Zde je třeba se zamyslet nad tím, zda školení, jichž jsou pracovníci účastníky, nejsou pro některé z nich spíše zajímavé zpestření pracovní doby, než efektivní rozšiřování kvalifikace v rámci jednotlivých činností a pracovních pozic. Pokud by tomu tak bylo, je třeba tuto skutečnost zanalyzovat a zjistit, jestli náklady vynaložené na tato školení nejsou mrháním peněz organizace.

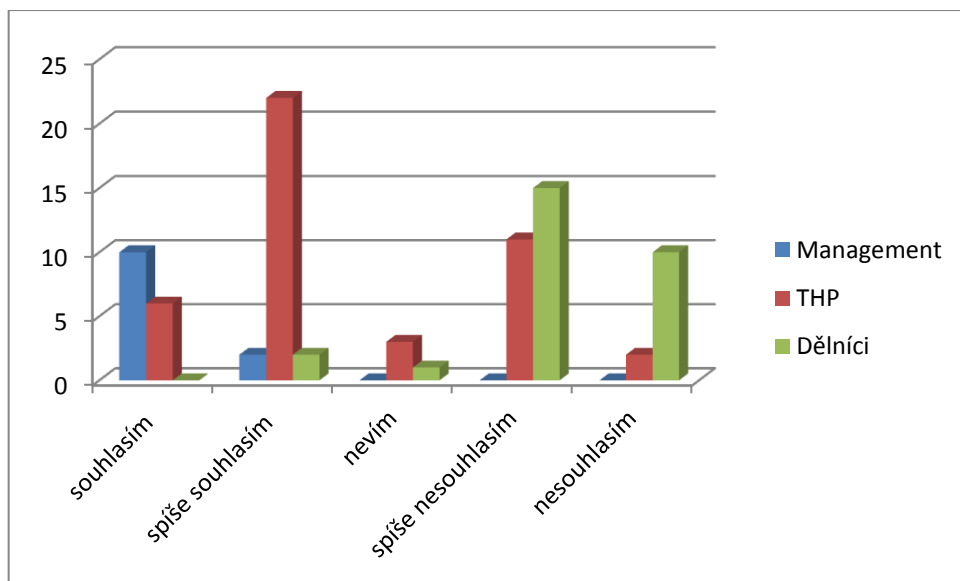
Ve čtrnácté otázce jsem chtěl zjistit, jak jsou zaměstnanci informováni o plánech školení a vzdělávacích aktivit v rámci organizace, zda vědí, že takový plán existuje nebo zda mají alespoň povědomí o tom, kde si ho najít.

Graf 15 – Ve společnosti je jasný a přístupný plán vzdělávacích aktivit

Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 16 dotazovaných zná plán vzdělávacích aktivit společnosti a je přesvědčeno o tom, že je běžně přístupný zaměstnancům. Tato hodnota představuje 19 % dotazovaných. Dalších 26 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 31 % dotazovaných. 4 pracovníci odpověděli, že neví, což je 5 % dotazovaných, 26 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 31 % dotazovaných a 12 dotazovaný odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 11 % dotazovaných. Zde vidíme, že cca polovina zaměstnanců ví, jaký je plán vzdělávání v organizaci a druhá polovina o něm více či méně neví. Toto je určitě téma, kterým se musí organizace zabývat. I v této otázce je patrné, že největší problém s informovaností o možnostech rozšiřování kvalifikace mají dělníci, kteří k němu samozřejmě nemají tak snadný přístup a mnozí zřejmě nemají ani ponětí, kde by plán školení měli hledat. Pro informaci přikládám vyhodnocení této otázky z hlediska rozdělení profesního.

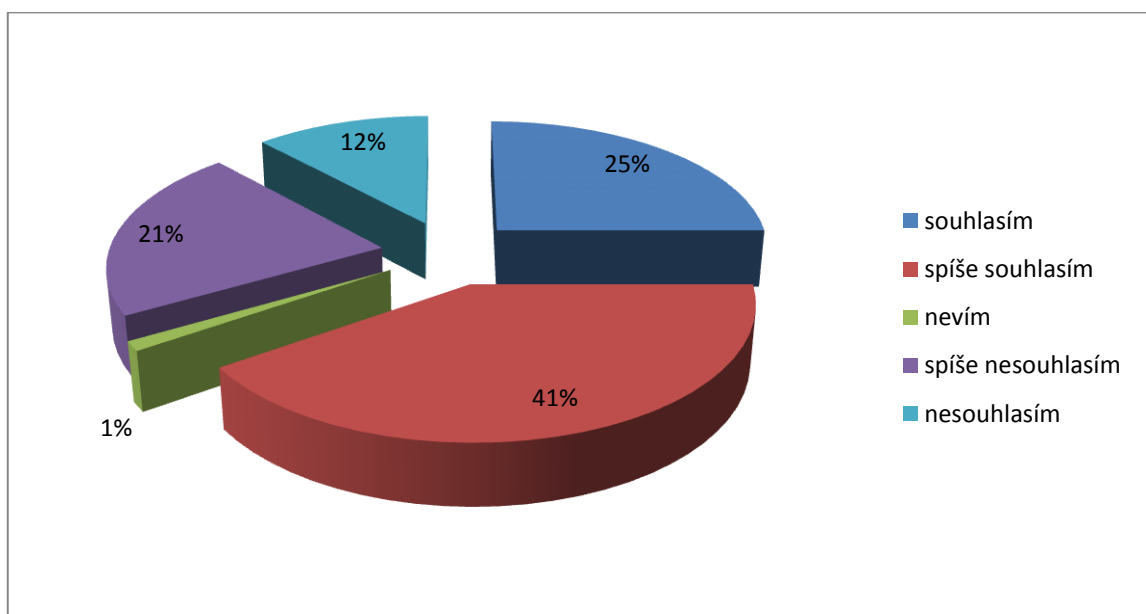
Graf 16 – Znalost plánu vzdělávacích aktivit z hlediska profesního rozdělení



Zdroj: (vlastní tvorba)

Patnáctá otázka měla zjistit, zda považují zaměstnanci investice do zvyšování a udržování kvalifikace za běžnou součást kultury organizace. Zda si uvědomují, že tyto investice jsou něčím navíc, co přináší užitek jak zaměstnancům, ale také by mělo organizaci přinášet určitou výhodu a zisk.

Graf 17 – Investice do kvalifikace zaměstnanců jsou běžnou součástí investic



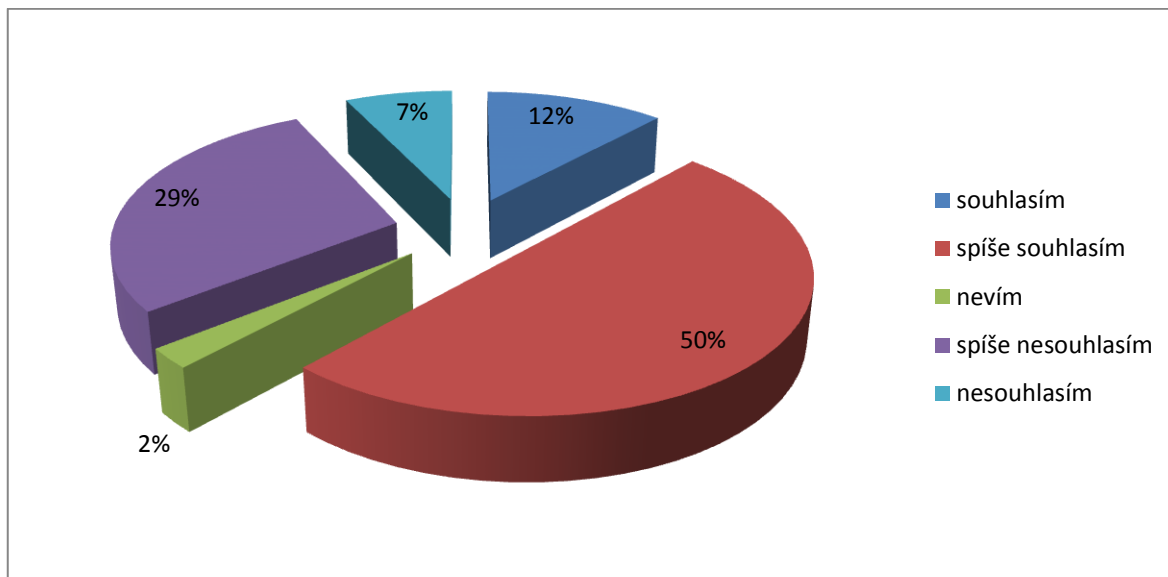
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 21 dotazovaných si uvědomuje, že investice do vzdělávání jsou běžnou součástí investic společnosti a zároveň si uvědomují, že tato investice musí organizaci přinášet výsledky. Tato hodnota představuje 25 % dotazovaných. Dalších 34 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 41 % dotazovaných. 1 pracovník odpověděl, že neví, což je 1 % dotazovaných, 18 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 21 % dotazovaných a 10 dotazovaný odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 12 % dotazovaných.

Z výsledků této otázky vyplývá, že si dotazovaní ve velké míře uvědomují, že investice společnosti jsou nutné i v případě školení a vzdělávání zaměstnanců.

Otázka číslo šestnáct měla zjistit, zda si jsou zaměstnanci vědomi, že školení a vzdělávání obecně je nutné pro jejich pracovní činnost, že se bez něj mnohdy neobejdou, a organizace musí do těchto aktivit investovat nemalé finanční prostředky, ze kterých očekává přiměřený zisk.

Graf 18 – Moje činnost vyžaduje náročné a nákladné školení



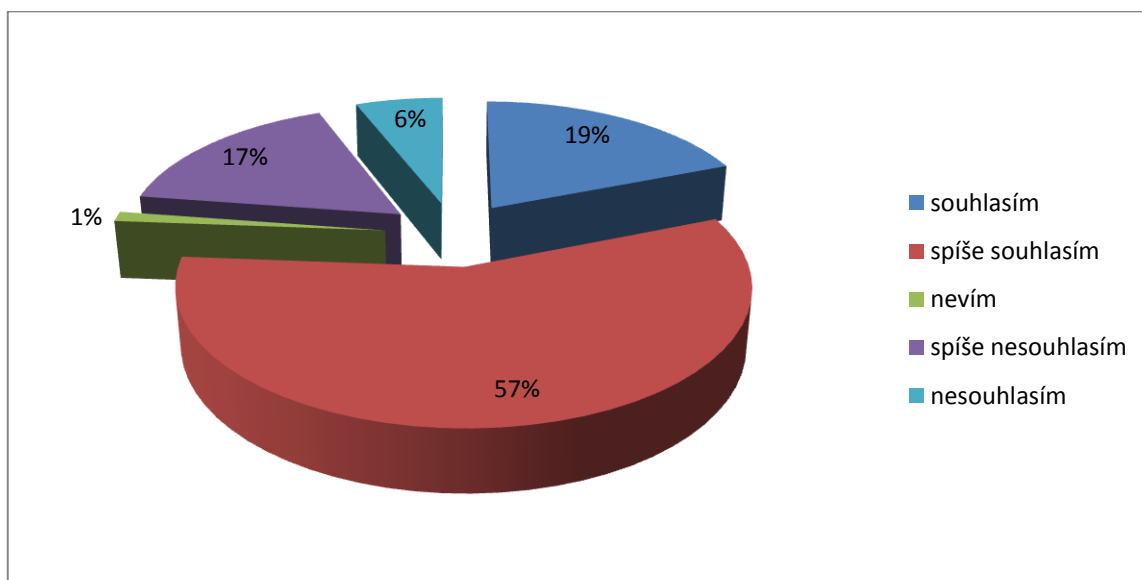
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 10 dotazovaných si uvědomuje, že pracovní činnost, kterou v rámci organizace vykonávají, je možná pouze za přispění pravidelného a efektivního školení, a že na tyto aktivity vynakládá organizace nemalé prostředky. Tato hodnota představuje 12 % dotazovaných. Dalších 42 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 50 % dotazovaných. 2 pracovníci

odpověděli, že neví, což jsou 2 % dotazovaných, 24 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 29 % dotazovaných a 6 dotazovaný odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 7 % dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že si zaměstnanci dosti jednoznačně uvědomují, že školení, kterých se zúčastňují v rámci své pracovní činnosti, nejsou jen zbytečným vynakládáním prostředků a ztrátou času, ale školení je pro ně jednou z nezbytných činností, které jsou součástí jejich práce a profese. V tomto vidím velký přínos pro organizaci, neboť v mnohých organizacích se tomu tak neděje a zaměstnanci mnohých organizací považují školení za „nutné zlo“, které nepřináší žádný efekt. Za důležitou informaci považují i skutečnost, že si zaměstnanci organizace uvědomují, že tato školení stojí nemalé finanční prostředky, které firma vynakládá nejen do své činnosti, ale ve svém důsledku i do samotných zaměstnanců a zvyšování a udržování jejich kvalifikace.

Otázka sedmnáctá souvisí s otázkou předešlou a poukazuje na to, zda berou zaměstnanci organizace školení jako běžnou součást jejich pracovní činnosti.

Graf 19 – Školení je běžnou součástí mé pracovní činnosti



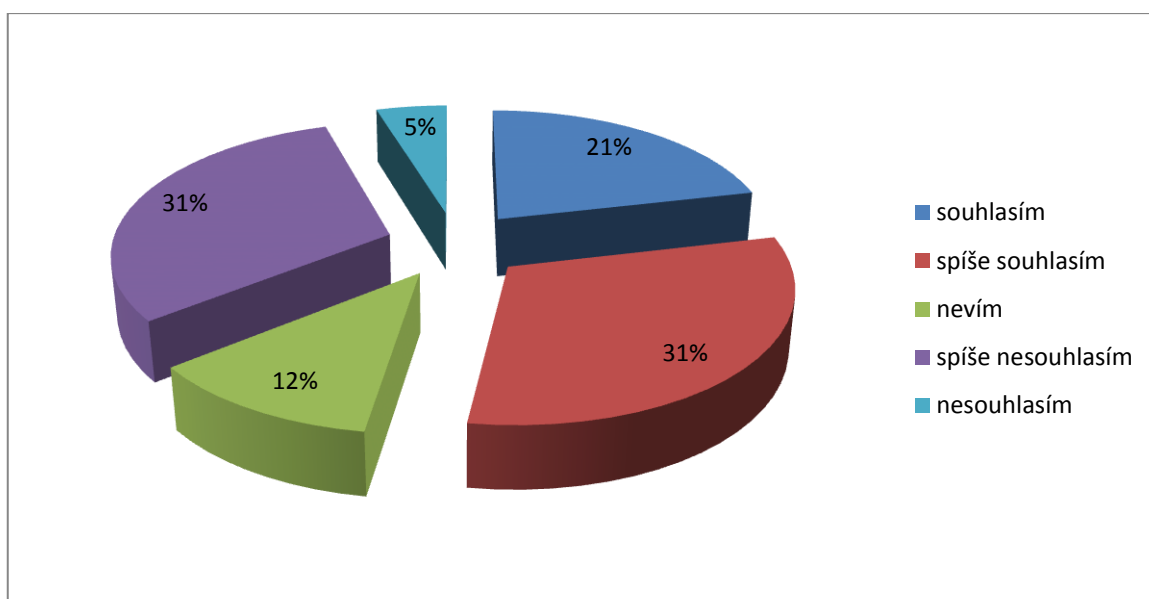
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že pro 16 pracovníků je školení běžnou součástí jejich pracovní činnosti. Tato hodnota představuje 19 % dotazovaných. Dalších 48 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 57 % dotazovaných. 1 pracovník uvedl, že neví, což je 1 % dotazovaných, 14 pracovníků

odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 17 % dotazovaných a 5 dotazovaný odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 6 % dotazovaných. Z odpovědí na tuto otázku můžeme posoudit, že pracovníci v organizaci berou školení jako činnost, která souvisí s jejich prací, a která do ní neodmyslitelně patří. Jednoznačně se prokazuje, že školení je v organizaci běžnou činností a většina zaměstnanců bere tento fakt jako samozřejmý. Příčinu vidím v tom, že práce na jaderné elektrárně vyžaduje nepřehledné množství kvalifikací, oprávnění a bezpečnostních školení, na která si pracovníci zvykli jako na součást jejich kvalifikace, bez které se jednoduše neobejdou. Proto berou tato školení, rozšiřování a udržování kvalifikace a další obdobné činnosti jako běžnou součást jejich práce.

Otázka číslo osmnáct měla u pracovníků vyvolat zamyšlení nad tím, zda je jejich kvalifikace a schopnosti využitelná v praxi. Měla zjistit, zda je v rámci své činnosti v organizaci mají možnost využívat.

Graf 20 – Mám možnost uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti



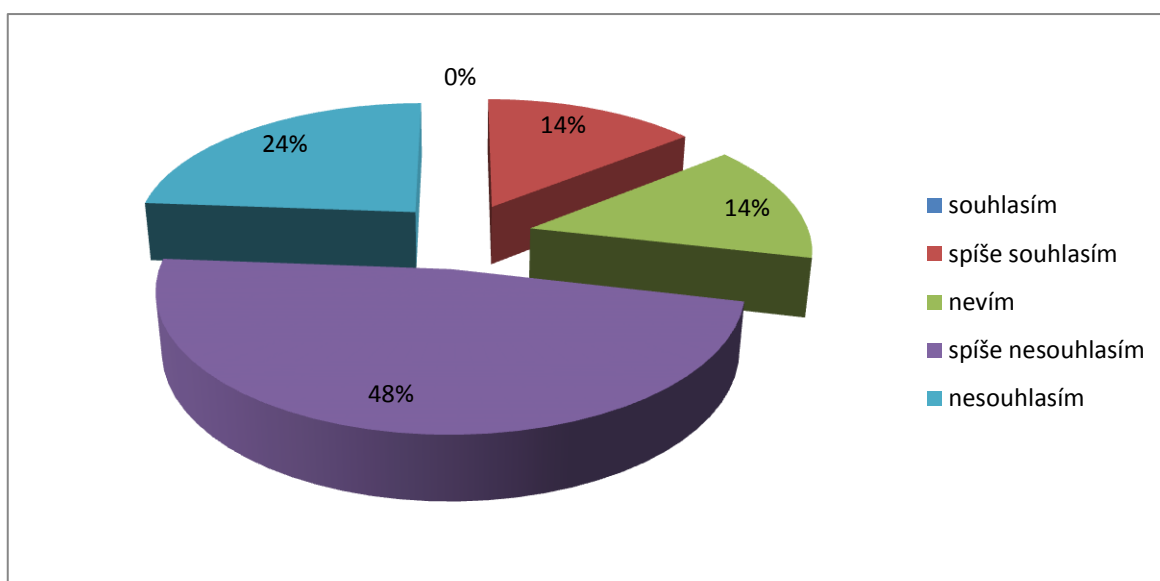
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že pro 18 pracovníků jsou jejich schopnosti a kvalifikace využitelné. Tato hodnota představuje 21 % dotazovaných. Dalších 26 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 31 % dotazovaných. 10 pracovníků uvedlo, že neví, což je 12 % dotazovaných, 26 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 31 % dotazovaných a 4 dotazovaní odpověděli,

že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 5 % dotazovaných. V této odpovědi vidím poněkud problém, přestože velké procento dotazovaných odpovědělo, že mají možnost uplatnit své schopnosti a kvalifikaci. Zřejmě je v této otázce nejednoznačně uvedeno, co jsem chtěl zjistit, a mnohé mohla ovlivnit dvojitost otázky, kdy jsem se dotazoval jak na kvalifikaci, tak na schopnosti. Proto je velké procento odpovědí ve škále nevím a spíše nesouhlasím. Pokud by byla důvodem těchto odpovědí skutečnost, že organizace nevyužívá kvalifikace a schopností zaměstnanců, potom by to byl zřejmě vážný problém, kterým by bylo třeba se vážně zajímat. Proto bych doporučoval tuto skutečnost důkladně prověřit.

Otázka devatenáctá měla prověřit, zda je s nimi plánování školení konzultováno a zda je termínově v souladu s jejich činností.

Graf 21 – Termíny školení jsou plánovány s ohledem na činnost zaměstnanců



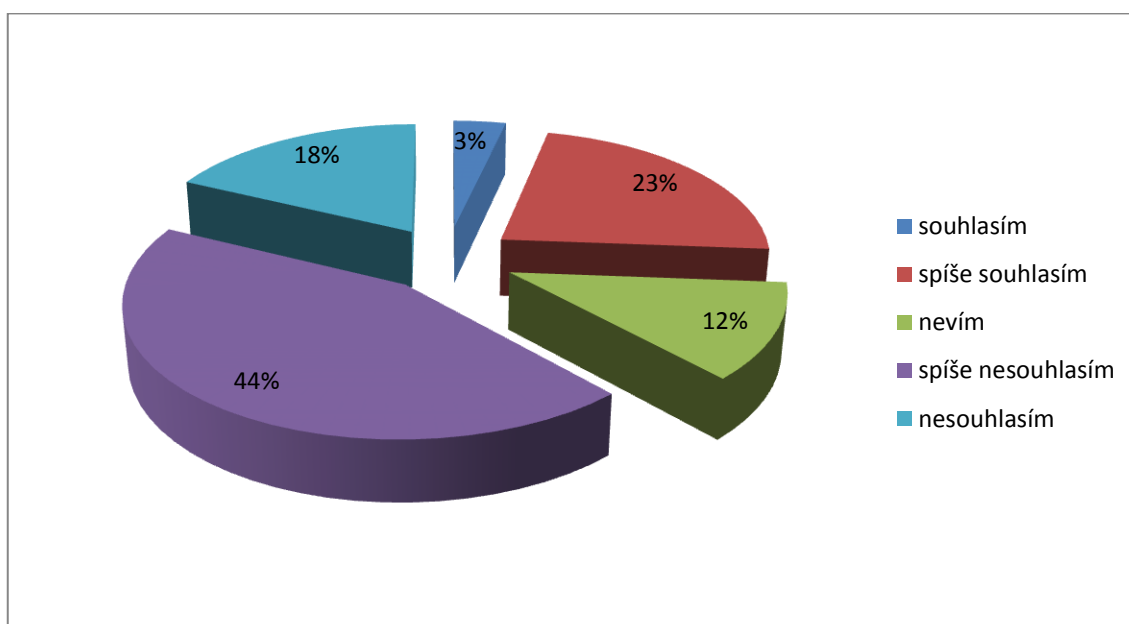
Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že si žádný z pracovníků nemyslí, že by s ním byly termíny školení termínově konzultovány. Dalších 12 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 14 % dotazovaných. 12 pracovníků uvedlo, že neví, což je 14 % dotazovaných, 40 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 48 % dotazovaných a 20 dotazovaných odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 24 % dotazovaných. Z odpovědí na tuto otázku vidím, že personální útvar má velké rezervy v plánování jednotlivých školení v kontextu s konzultací těchto termínů s jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Uvědomuji

si, že zkoordinovat větší počet pracovně vytížených lidí do jednoho termínu není snadná věc, ale z odpovědí na tuto otázku dosti jednoznačně vyplývá, že má organizace s touto koordinací problémy a pravděpodobně se jí nikdo blíže nezabývá. V tomto vidím rezervu, kterou je třeba se v organizaci zabývat. Plánování školení je třeba konzultovat minimálně s vedoucími jednotlivých středisek a zkoordinovat s činností a termíny jednotlivých zaměstnanců.

Otázka dvacátá se zabývala hodnocením jednotlivých školení a jejich vlivem na pracovní činnost zaměstnanců.

Graf 22 – Školení bývá vyhodnoceno a sledují se důsledky



Zdroj: (vlastní tvorba)

Z odpovědí vyplývá, že 3 pracovníci jsou přesvědčení, že bývá školení vyhodnocováno a sledují se jeho důsledky na pracovní činnost zaměstnanců. Tato hodnota představuje 3 % dotazovaných. Dalších 19 zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí, což představuje 23 % dotazovaných. 10 pracovníků uvedlo, že neví, což je 12 % dotazovaných, 37 pracovníků odpovědělo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, což je 44 % dotazovaných a 15 dotazovaných odpovědělo, že s tvrzením nesouhlasí, což představuje 18 % dotazovaných. Zde je třeba podotknout, že některá školení jsou na konci zakončena testem, který jsem ovšem hodnocením neměl na mysli a předpokládám, že většina dotazovaných také ne. Z odpovědí uvedených v dotazníku vidíme, že tvrzení, že školení je hodnoceno a sledují se jeho dopady do činnosti pracovníků, je mylné. Toto

vidím jako velký problém, protože školení bez hodnocení ztrácí svůj význam, byť je to školení kvalitní a přináší výsledky. Proto vidím jako nezbytné, dotahovat tyto věci „do konce“. Po školení udělat jeho hodnocení a v neposlední řadě i sledovat, jaké dopady do činnosti pracovníků tato školení mají. Z těchto ukazatelů poté můžeme zjistit, jestli se v dalších školeních má na tyto aktivity navazovat, nebo zvolit jiný způsob, který by byl pro pracovníky efektivnější a přínosnější. Nad tímto problémem by se měla organizace zamyslet. Personální oddělení by se hodnocením školení a jeho dopadem do činnosti zaměstnanců mělo jednoznačně zabývat.

6.2 Dílčí závěr

Vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace je jedním z nejdůležitějších faktorů, které mohou ovlivnit chod celé organizace a zajistit jí konkurenční výhodu, která bude nezbytná pro udržení, chod a rozvoj organizace v budoucnu.

V této části práce jsem pomocí dotazníkového šetření zjistil, jaký názor mají na vzdělávání a rozvoj zaměstnanci společnosti ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.

Pro zjištění tohoto stavu jsem stanovil tři hypotézy, které jsem se dotazníkovým výzkumem snažil zjistit.

První hypotézou, kterou jsem pro zjištění názoru zaměstnanců na vzdělávání zvolil je:

Vzdělávání zaměstnanců společnosti je vedením podporováno.

Po vyhodnocení dotazníků, zejména pak otázek č. 5, 6, 7, 8, 9, 15 a 17 mohu konstatovat, že se mi tuto hypotézu podařilo verifikovat. Pracovníci organizace cítí, že jim vedení společnosti zajišťuje podmínky pro udržování a rozšiřování jejich kvalifikace. Jsou si vědomi skutečnosti, že pokud rozšíří své vzdělání, bude to mít pravděpodobně vliv na jejich pracovní pozici a s tím související hodnocení a vědí, že pokud si rozšíří svou kvalifikaci, bude tato jejich snaha organizací pozitivně vnímána. Uvědomují si, že společnost investuje do rozšiřování vzdělanosti v rámci organizace nemalé prostředky, které nejsou jen přínosem pro organizaci samu, ale i pro pracovníky, kteří v ní pracují. Neboť každé rozšíření kvalifikace zaměstnance zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce a každé školení je pro něj přínosem i jako pro jedince. Školení se stalo zaměstnancům běžnou součástí jejich pracovní činnosti. Berou ho jako samozřejmost, která k jejich práci patří. V tomto vidím velké pozitivum,

protože pokud se mají školit zaměstnanci, kteří nejsou srozuměni s důležitostí školení a výcviků, je to mnohdy mrhání finančními prostředky organizace a mrhání času zaměstnanců. Je velké plus, že zaměstnanci berou školení vážně a vědí, že bez něj nemohou svou pracovní činnost dělat. Jeden z důvodů, proč tomu tak je, vidím v náročnosti práce na moderních elektrárnách, kde je důležitá nejen sama činnost pracovníků, ale i jejich kvalifikační připravenost a nutnost provádět mnohem častější a náročnější školení a přezkušování, která mají ve svém důsledku zabránit selhání lidského faktoru a zabezpečit bezpečný chod elektrárny.

Při hodnocení této hypotézy můžeme najít i souvislost s firemní kulturou, která v organizaci vládne, protože školení, výcvik a kvalifikace se včlenila do kultury organizace takovým způsobem, že o nich nikdo nediskutuje, berou se jako fakt a všichni jsou s potřebou školení nejen srozuměni, ale bez diskuzí tato školení navštěvují. Školení a kurzy se tak staly běžnou součástí jejich pracovního života.

Problém vidím v odpovědích na otázky 5 a 6, kdy z odpovědí nevyplývá, že by společnost zaměstnance podporovala v samostudiu, ani že by tato jejich aktivita byla nadřizenými pozitivně přijímána a hodnocena. Na tuto problematiku by se pravděpodobně měla organizace a její vedení více zaměřit. Organizace by se měla snažit podporovat a odměňovat pracovníky, kteří projevují snahu o rozšiřování svých znalostí, dovedností a kvalifikace v rámci samostudia a svého volného času. I toto je cesta, která může vést organizaci k větší profesionalitě a zlepšování její činnosti.

Druhou hypotézou, kterou jsem pro zjištění názoru zaměstnanců na vzdělávání v organizaci zvolil je:

Zaměstnanci společnosti jsou informováni o možnostech zvyšování své kvalifikace.

Vyhodnocením dotazníků, zejména pak otázek 10, 11, 14 a částečně i 7, 12 a 18 jsem dospěl k názoru, že tuto hypotézu musím falzifikovat. Výsledky vyplývající z dotazníku ukazují, že ač si zaměstnanci uvědomují, že jim společnost zajišťuje podmínky pro zvyšování kvalifikace, ač jsou si vědomi, že školení mají přínos pro jejich pracovní činnost a jejich kvalifikaci a jsou si vědomi, že zvýšení kvalifikace mohou při své práci využít a uplatnit, nejsou v mnoha případech o možnosti zvyšování vzdělání či kvalifikace od svých nadřízených ani od personálního útvaru informováni. Zaměstnancům není ani znám plán vzdělávacích aktivit v rámci společnosti a někteří ani pravděpodobně netuší,

kde by tento plán mohli najít. V této skutečnosti vidím veliký problém, protože většina zaměstnanců nebude sama aktivně vyhledávat možnosti, jak si své schopnosti a možnosti rozšiřovat a potřebovala by nějaký návod, kterou cestou se dát. Zároveň není možné nechat veškeré plánování a možnosti vzdělávacích aktivit na personálním útvaru, protože ten může zajistit pouze základní školení a kvalifikační kurzy, které vyplývají z pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců. O speciálnější a konkrétnější možnosti zvyšování kvalifikace si musejí požádat zejména vedoucí jednotlivých středisek a v neposlední řadě i zaměstnanci sami.

Zároveň z hodnocení této hypotézy můžeme odvodit fakt, že se tento problém neprojevuje v tak hojné míře u managementu a THP pracovníků, ale zejména u pracovníků z dělnických profesí. Toto je cílová skupina, na kterou je třeba se nejvíce zaměřit, a které je třeba dát příležitost projevit se při požadavcích na další kvalifikační růst. Nad touto problematikou by se vedení společnosti mělo zamyslet a personální útvar by měl najít vodítko, kterého se všichni zúčastnění budou moci chytout, a které je dovede k lepšímu a efektivnějšímu nalézání školení, využívání školení a zvyšování kvalifikace.

Třetí hypotézou, kterou jsem pro zjištění názoru zaměstnanců na vzdělávání zvolil je:

Školení je plánováno s ohledem na potřeby a pozici zaměstnanců.

Vyhodnocením dotazníků, zejména otázek č. 12, 13, 16, 18, 19 a 20 jsem dospěl k názoru, že tuto hypotézu mohu verifikovat. Zaměstnanci společnosti jsou si vědomi, že naplánovaná a absolvovaná školení jsou přínosem pro jejich pracovní činnost a jsou plánována s ohledem na jejich potřeby. Většina z nich si uvědomuje, že na školení chodí pro novinky a informace, které se jim budou hodit pro výkon jejich povolání a souhlasí s tvrzením, že školení, jichž jsou účastníky, jsou v souladu s jejich pracovní činností a jejich pracovní pozicí. Uvědomují si, že jejich pracovní činnost vyžaduje nákladná školení a že tato školení mohou být mnohdy i náročná. Je pro ně samozřejmé, že si takto upevňují svou pracovní pozici, zvyšují kvalifikaci a rozšiřují svoje schopnosti. Jako pozitivum vidím odpověď na názor, že si pracovníci uvědomují nutnost těchto školení a hlavně si uvědomují, že získané vědomosti a dovednosti budou moci využívat při své práci. V tomto vidím velký přínos nejen pro ně samotné, ale i pro celou organizaci. Je to velký motivující faktor, který povede k lepší efektivitě nejen jedinců, ale ve svém důsledku i k lepší efektivitě celé organizace.

Negativem odpovědí na tuto hypotézu jsou odpovědi na otázky č. 19 a 20. Zde celkem jednoznačně vyplývá, že termíny školení mnohým pracovníkům nevyhovují a při plánování školení s nimi tyto termíny nikdo nekonzultuje. Ve stejném duchu jsou i odpovědi na otázku týkající se vyhodnocování školení a sledování jeho výsledků na pracovní činnost zaměstnanců. Zde jsou patrné značné rezervy. Již v teoretické části najedeme informace o tom, že hodnocení školení je jedním z nejdůležitějších etap každého vzdělávacího programu a kurzu. Zde vidím jednoznačně mezery v činnosti personálního útvaru, který by měl hodnocení školení a jeho přínos pro zaměstnance i organizaci bedlivě sledovat, neboť pouze analýzou a hodnocením školení minulých bude moci efektivně naplánovat školení a kurzy budoucí.

ZÁVĚR

Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců jsou pojmy a dovednosti, kterých si musí každá společnost, která chce na trhu uspět všimnout, o které musí pečovat, které musí chránit a které také musí realizovat. Každá firma má nějakou firemní kulturu, každá firma má nějak vzdělané a kvalifikované zaměstnance a každá firma chce na trhu uspět. Proto musí jak firemní kulturu, tak vzdělávání zaměstnanců směřovat směrem, kterým potřebuje a který povede k její konkurenceschopnosti, konkurenční výhodě a k prosperitě.

V této práci jsme se seznámili s mnoha pojmy a definicemi, které se týkají firemní kultury. Zjistili jsme, jaké má firemní kultura prvky, na jaké typy firemní kultury můžeme narazit, jaké má firemní kultura výhody a nevýhody, jak ji analyzovat a jak s ní zacházet.

Seznámili jsme se s pojmy týkajícími se vzdělávání zaměstnanců, s definicemi i cíli, jaké má vzdělávání zaměstnanců v organizaci mít. Víme, jaké účastníky může vzdělávání v rámci podniku mít, jaké metody může při vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování jejich kvalifikace využít a jak moc je důležité, tyto aktivity analyzovat a hodnotit. Víme, jaké jsou strategie rozvoje lidských zdrojů, jaké fáze může tento rozvoj mít, navštívili jsme učící se organizaci a dozvěděli jsme se, jak může rozvoj lidských zdrojů a jeho strategie ovlivňovat strategii rozvoje celé organizace. Najdeme zde pojmy týkající se personální činnosti, řízení lidských zdrojů a propojení všech těchto pojmů do jednoho celku, kterým je organizace, firma či společnost. Vidíme, jak se tyto pojmy propojují, ovlivňují a přizpůsobují samy sobě i prostředí, ve kterém působí.

V praktické části práce jsem se zaměřil na zjišťování názorů zaměstnanců ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o. na vzdělávání v rámci organizace a jejich názorů na to, jak se ke vzdělávání staví tato společnost.

Pro zjištění stavu vzdělávání v organizaci jsem stanovil tři hypotézy.

- Hypotéza č. 1 – Vzdělávání zaměstnanců společnosti je vedením podporováno.
- Hypotéza č. 2 – Zaměstnanci společnosti jsou informováni o možnostech zvyšování své kvalifikace.
- Hypotéza č. 3 – Školení je plánováno s ohledem na potřeby a pozici zaměstnanců.

Výzkum byl proveden dotazníkovou metodou. Hypotézy č. 1 a 3 byly verifikovány, hypotéza č. 2 byla falzifikována.

Vzdělávání v rámci organizace je vedením podporováno a zaměstnanci mají vhodné podmínky pro to, aby mohli v rámci společnosti rozšiřovat své vědomosti, svou kvalifikaci a své znalosti. Školení je v organizaci plánováno v souladu s pracovními pozicemi a činnostmi zaměstnanců a zaměstnanci jsou si vědomi toho, že školení je nedílnou součástí jejich práce a stalo se pro ně samozřejmostí, o níž nediskutují a již respektují.

V organizaci není jasně daný výcvikový plán, nebo ho alespoň zaměstnanci neznají v takové míře, v jaké by ho znát měli. Zaměstnanci nezají a nevědí o možnostech, jak rozšiřovat pomocí vzdělávacích aktivit svou kvalifikaci a své znalosti. V tomto vidím problém, který jsem popsal ve svých doporučeních v předchozí kapitole.

Přes některé připomínky, které se v práci objevily, jsem přesvědčen, že i organizace, i zaměstnanci se ke vzdělávání a vzdělávacím aktivitám v rámci organizace staví dobře. Je mnoho věcí, které je třeba vylepšit, mnoho věcí které je třeba změnit a mnoho věcí, které je třeba udělat.

Mě osobně zpracování této práce vedlo k zamyšlení nad problematikou, která se mě sice v rámci profese týká, ale které jsem jistě nevěnoval takovou pozornost, jakou jsem měl. Našel jsem propojení mezi mnoha činnostmi, mezi firemní kulturou, strategickým řízením, řízením lidských zdrojů a vzděláváním zaměstnanců v organizaci. Vidím propojenost mezi všemi těmito složkami, které jsou nedílnou součástí organizace.

Vyhodnocováním dotazníků jsem se s mnohými odpověďmi ztotožnil, mnohé jsem nechápal, ale toto vyhodnocování mi dalo ucelenější obraz o tom, v jakém stavu je vzdělávání v naší organizaci. V tomto vidím přínos, který mi zpracování této práce přineslo.

V práci můžeme najít i doporučení zkoumané společnosti, která by na základě provedeného výzkumu mohla pomoci napravit nedostatky, které z tohoto výzkumu vyplývají. Tato doporučení snad pomohou společnosti k ještě lepší a efektivnější strategii při plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN: 978-80-86851-68-6.
- [7] BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [8] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Havlíčkův Brod: GradaPublishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [9] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [10] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [11] BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer press, 2004, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [12] COLE, G. *Personnel Management*. London: DP Publications, 1993, 558 s. ISBN 0 85805 019 7
- [13] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [15] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [16] HRONÍK, F. *Managing people*. Brno: B.I.B.S., 2002, 157 s. ISBN 80-86575-11-x.

- [17] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 8024713896.
- [18] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2003, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [19] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- [20] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 359 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [21] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [22] LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [23] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování, Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [24] MATOUŠKOVÁ, Z., KOFROŇOVÁ, O. Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, 2006, 66 s. ISSN 1801-5476.
- [25] MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- [26] MUŽÍK, J. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Codex Bohemia, 1999, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
- [27] PFEIFER, L. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [28] PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- [29] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [30] PITRA, Z. Základy managementu. Příbram: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [31] PROKOPENKO, J., KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [32] SENGE, P. Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

- [33] SCHEIN, E. H. 1987. The Art of Managing Human Resources. New York: Oxford University Press, 307 s. ISBN 0195048822.
- [34] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, 168 s. ISBN 80-7357-046-6.
- [35] ŠROŇEK, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Praha: Grada Publishing, 2001, 168 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [36] TICHÁ, I. Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, 208 s. ISBN 80-86851-19-2.
- [37] TURIECKOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [38] VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno, 2004, 607 s. ISBN 80-210-3536-6.
- [39] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-190.
- [40] VOSOBA, P. Firemní inteligence. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2001, 148 s. ISBN 80-86119-42-4.
- [41] VRBKA, M. Bakalářská práce – Firemní kultura a strategické řízení organizace. 2011.
- [42] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Scheinův model organizační kultury.....	15
Obrázek 2 – Model krychle 2S	21
Obrázek 3 – Složky modelu „7S“	25
Obrázek 4 – Proces plánovaného vzdělávání	45
Obrázek 5 – Souvislosti strategického řízení lidských zdrojů.....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Jaké je vaše pohlaví	74
Graf 2 – Kolik je Vám let	75
Graf 3 – Jaká je délka Vašeho pracovního poměru	76
Graf 4 – Na jaké úrovni organizační struktury pracujete.....	77
Graf 5 – Společnost mě podporuje v rozšiřování kvalifikace v rámci samostudia.....	78
Graf 6 – Zvyšování kvalifikace je mým nadřazeným pozitivně hodnoceno	79
Graf 7 – Společnost mi zajišťuje podmínky pro rozšiřování mé kvalifikace	80
Graf 8 – Rozšiřování stupně vzdělání znamená v rámci podniku kariérní postup	81
Graf 9 – Moje iniciativa rozšiřování kvalifikace bude podnikem pozitivně vnímána.....	82
Graf 10 – Je mi známo, jak mohu v rámci společnosti rozšiřovat svoji kvalifikaci	83
Graf 11 – Možnosti rozšiřování kvalifikace dle pracovních pozic	84
Graf 12 – Vedoucí mě informuje o možnostech zvyšování mé kvalifikace	85
Graf 13 – Školení, jichž se účastním, mají přínos pro mou pracovní činnost	86
Graf 14 – Jsem účastníkem školení, která jsou v souladu s mou pracovní pozicí.....	87
Graf 15 – Ve společnosti je jasný a přístupný plán vzdělávacích aktivit	88
Graf 16 – Znalost plánu vzdělávacích aktivit z hlediska profesního rozdělení	89
Graf 17 – Investice do kvalifikace zaměstnanců jsou běžnou součástí investic.....	89
Graf 18 – Moje činnost vyžaduje náročné a nákladné školení	90
Graf 19 – Školení je běžnou součástí mé pracovní činnosti	91
Graf 20 – Mám možnost uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti	92
Graf 21 – Termíny školení jsou plánovány s ohledem na činnost zaměstnanců	93
Graf 22 – Školení bývá vyhodnoceno a sledují se důsledky	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník zaměstnancům

Příloha č. 2 – Organizační schéma společnosti

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCŮM

Vážení kolegové,

zpracovávám diplomovou práci na téma "Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců". Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku zabývajícího se vzděláváním pracovníků v naší společnosti, který naleznete níže. Tento dotazník poslouží k vypracování praktické části mé diplomové práce.

Chtěl bych Vás ujistit, že vyplněné dotazníky nebudu nikde zveřejňovat a nikdo nebude mít možnost Vás spojovat s informacemi, které mi v tomto dotazníku poskytnete.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas, který nad vyplňováním dotazníku strávíte.

Martin Vrbka

1. Vaše pohlaví?

muž

žena

2. Kolik je Vám let?

18 - 25

26 - 30

31 - 40

41 - 50

51 a více

3. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

0 - 1 rok

1- 3 roky

3-5 let

5 a více let

4. Na jaké pozici v současné době pracujete?

management

THP

Dělník

5. Společnost mě podporuje v rozšiřování kvalifikace v rámci samostudia

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

6. Zvyšování kvalifikace je mým nadřazeným pozitivně hodnoceno

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

7. Společnost mi zajišťuje podmínky pro rozšiřování mé kvalifikace

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

8. Rozšiřování stupně vzdělání znamená v rámci podniku kariérní postup

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

9. Moje iniciativa v rozšiřování kvalifikace bude podnikem pozitivně vnímána

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

10. Je mi známo, jak mohu v rámci společnosti rozšiřovat svoji kvalifikaci

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

11. Vedoucí mě informuje o možnostech zvyšování mé kvalifikace

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

12. Školení, jichž se účastním, mají přínos pro mou pracovní činnost

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

13. Jsem účastníkem školení, která jsou v souladu s mou pracovní pozicí

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

14. Ve společnosti je jasný a pro zaměstnance přístupný plán vzdělávacích aktivit

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

15. Investice do kvalifikace zaměstnanců jsou běžnou součástí investic společnosti

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

16. Moje činnost vyžaduje náročné a nákladné školení

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

17. Školení je běžnou součástí mé pracovní činnosti

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

18. Mám možnost, uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

19. Termíny školení jsou plánovány s ohledem na činnost zaměstnanců

souhlasím

spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

20. Školení bývá vyhodnoceno a sledují se důsledky školení na pracovní činnost zaměstnanců

souhlasím

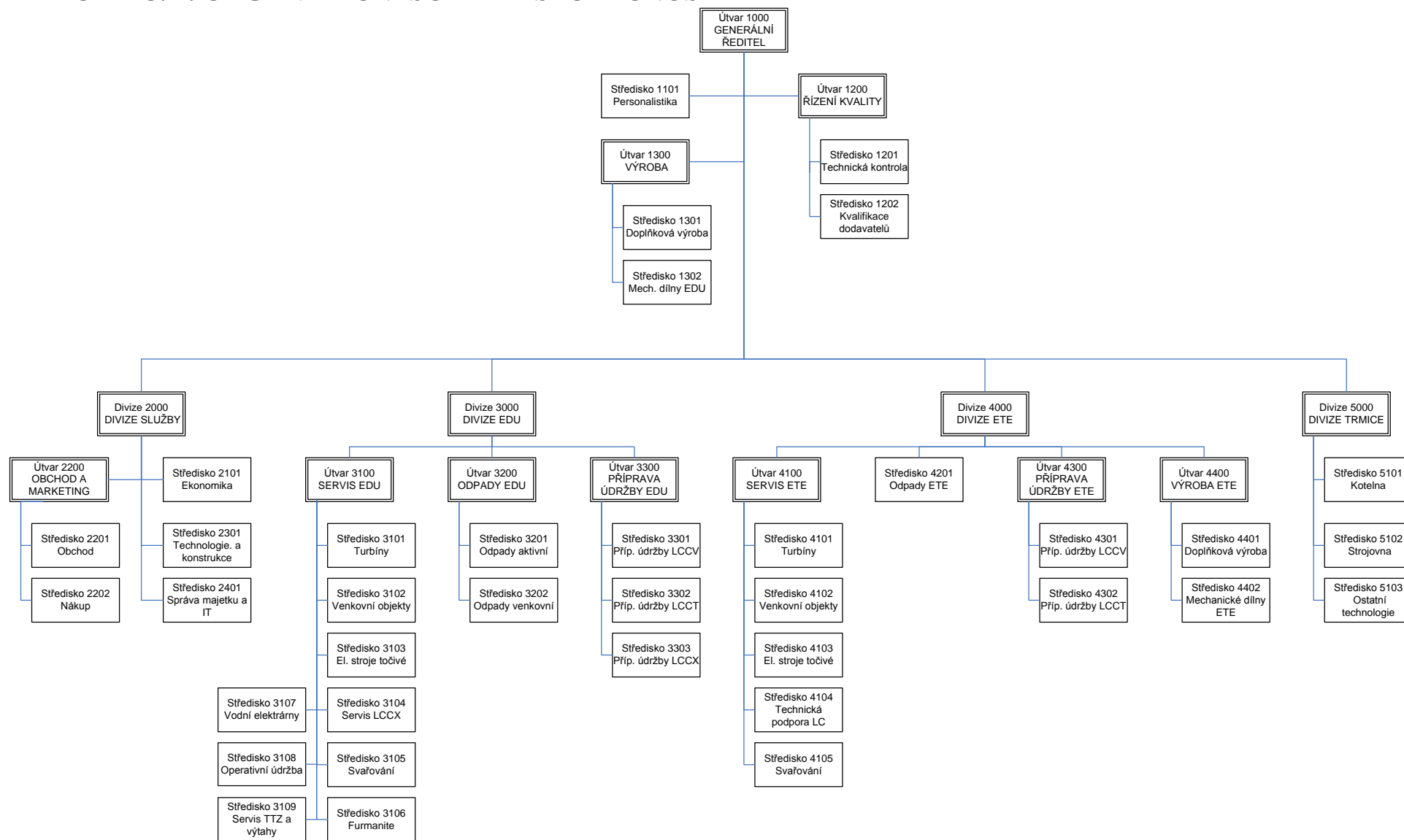
spíše souhlasím

nevím

spíše nesouhlasím

nesouhlasím

PŘÍLOHA Č. 2: ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI



Zdroj: Systémová norma č. SN 00100 Organizační řád ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.