

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2011**

**Bohumila Musilová**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií**

**Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců  
v organizaci**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

Vypracovala:

Bohumila Musilová

Brno 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, které jsou součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 15. 4. 2011

Bohumila Musilová

## Poděkování

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

Také bych chtěla poděkovat své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Bohumila Musilová

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>1 FIREMNÍ KULTURA.....</b>	<b>7</b>
1.1 Vysvětlení pojmu firemní kultura.....	7
1.2 Typologie firemní kultury.....	11
1.3 Prvky firemní kultury.....	14
1.4 Dílčí závěr.....	15
<b>2 DETERMINANTY VNITŘNÍ FIREMNÍ KULTURY.....</b>	<b>16</b>
2.1 Styly řízení.....	16
2.2 Formy vedení.....	19
2.3 Rozvoj lidských zdrojů.....	21
2.4 Formy vzdělávání zaměstnanců.....	23
2.5 Změna firemní kultury.....	27
2.6 Motivace zaměstnanců.....	32
2.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	35
2.8 Dílčí závěr.....	42
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>43</b>
3.1 Proces a realizace vzdělávacího procesu.....	43
3.2 Efektivita a hodnocení firemního vzdělávání.....	48
3.3 Sebevzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců.....	51
3.4 Dílčí závěr.....	54
<b>4 ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
<b>RESUMÉ.....</b>	<b>57</b>
<b>ANOTACE.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>

## Úvod

Firemní kultura je důležitá podmínka pro nastartování dlouhodobých změn ve společnostech, které směřují k vyšší výkonnosti. Program je zaměřen na pochopení prvků a významu firemní kultury a na stanovování postupů k jejímu utváření. Firemní kultura není nic jiného, než souhrn všech zvyků, formálních i neformálních pravidel, stylů oblékání, komunikaci a práce, ale též povědomí, které firma ve svých zaměstnancích a v celém svém okolí vytváří sama o sobě. Je to velice široký okruh věcí, do kterého se promítá naše každodenní chování, styl řízení i třeba to, jak velkou důvěru máme ke svým spolupracovníkům.

Na firemní kulturu neexistuje jednotný recept. Každá firma si ji musí vytvořit sama. Jsou to střípky komplikované skládačky, jejíž dílky dáváte dohromady každý den. Je více než vhodné tuto skládačku plánovat. Udělat si představu o své firemní kultuře a pak ji s ohledem na tuto představu rozvíjet. Je to komplikovaný a velmi rozsáhlý proces, který se ale v důsledku vyplatí: na výkonných a loajálních zaměstnancích, na spolehlivých dodavatelích, na dobrém vztahu s okolím. Dobře nastavená a citlivě udržovaná firemní kultura je základním předpokladem pro hladkou součinnost a vnitřní vyváženost všech vzájemně spolupracujících složek firmy. Firemní kultura nastavuje možnost sdílení filozofie, ideologie, hodnot, předpokladů, názorů, které navozují souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: „jako způsob, jak se věci dělají u nás“.

Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců, může být nositelem konkurenčních výhod podniku. Firemní kulturu má každá firma, jde o to, jaká je. Jde totiž o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura ovlivňuje chování všech pracovníků.

Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vracejí. Firemní kulturu nelze nařídit, dá se však ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli.

V bakalářské práci se budu zabývat firemní kulturou, z pohledu prezentace firmy jak pro veřejnost, ale především jako nástroj pro budování příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance. Vnímání firemní kultury v průběhu pracovního poměru, má velký vliv na to, zda se lidem v práci líbí, zda do ní rádi chodí, zda je zaměstnanec ve firmě spokojený a doceněný, zda o ni pozitivně mluví a tím pádem firmu dobře reprezentuje.

První kapitola obsahuje důležité pojmy z této oblasti, v této části se budu zabývat vysvětlením pojmu firemní kultura, jaké jsou typologie firemní kultury, co jsou prvky firemní kultury. V další části se budu zabývat determinanty vnitřní firemní kultury jako styly řízení, formy vedení, rozvoj lidských zdrojů, formy vzdělávání zaměstnanců, změna firemní kultury, motivace zaměstnanců a hodnocení a odměňování zaměstnanců.

# 1 Firemní kultura

Firemní kultura je souhrn hodnot, vnějších a vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Dále to jsou hodnoty a normy, které si osvojili zaměstnanci firmy. Je to způsob chování podniku k zákazníkům, obchodním partnerům, ale hlavně vlastním zaměstnancům. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Správně nastavená firemní kultura se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch společnosti. Správně nastavená firemní kultura přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a v konečném důsledku přináší firmě především zisk.

Firemní kulturu má každá firma, jde o to, jaká je. Jde totiž o souhrn toho, jak se většina pracovníků firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel, která mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. Jsou firmy, kde jak zaměstnanci, tak i zákazníci cítí určité napětí a nervozitu a jsou firmy, kde se lidé cítí dobře a zákazníci se sem rádi vrací. Firemní kulturu nelze nařídit, dá se však ovlivnit její vývoj tak, aby byla v souladu s firemními cíli. Proto je dobré, aby si management uvědomil stávající stav, znal zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj firemní kultury, případně jak naplánovat její změny.

## 1.1 Vysvětlení pojmu firemní kultura

Firemní kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů.

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



„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava 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)

### **Pojetí firemní kultura se u jednotlivých autorů liší.**

„Ve smyslu empirické sociologie je pojem firemní kultury analytický. Organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobní činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“ (Vláčil, 1997, s. 20)

„Firemní kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života. Firemní kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.“ (Margues, Jirásek, 2005, s. 248)

***Při hlubší analýze, je možné přes vzájemně odlišná pojetí vysledovat v pojetí různých autorů některé společné charakteristiky:***

- Firemní kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Firemní kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.

- Firemní kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
- Firemní kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Firemní kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu.
- Firemní kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

Firemní kultura má mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby se dalo hovořit o silné firemní kultuře, je třeba, aby splňovala určitá kritéria.

**Jasnost, zřetelnost** – srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je v organizaci nepřijatelné. Splnění těchto požadavků vyžaduje, aby byla firemní kultura založena na rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů, které jsou vzájemně konzistentní a vytvářejí logickými organizace a bezrozporný celek.

**Rozšířenost** – je nezbytné, aby se všichni zaměstnanci organizace setkávali s projevy firemní kultury v každé situaci, na každém místě a v každém okamžiku.

**Zakotvenost** – se projevuje vysokou mírou integrace firemní kultury projevující se v každodenní činnosti organizace a mírou identifikace s firemními hodnotami, vzory a normami jednání.

Silná podniková kultura má tyto přednosti: „Jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení a řešení rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita“. Firemní kulturu ovlivňují různé faktory. Pfeifer, Umlaufová (1993) dělí tyto determinanty na vnitřní (vycházející z firmy samotné) a vnější (mající kořeny mimo firmu).

**Mezi nejdůležitější vnější vlivy řadí:**

- charakter kultur vyšších řádů: dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy,
- geografická dislokace: regionální vlivy,
- ekonomický systém,
- sociální systém,
- politická preference,
- legislativa,
- ekologie,
- úroveň vědy, výzkumu (v oboru podnikání),
- rychlost zpětné vazby trhu, konkurenti,
- tržní pozice ověřená postojí zákazníků.

**Nejdůležitější vnitřní vlivy jsou:**

- historie firmy: vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje,
- velikost firmy,
- majetek firmy,
- právní forma firmy,
- předmět podnikání: míra rizikovosti,
- používané struktury, procesy,
- dominantní technologie,
- strategie firmy,
- řídicí síly: způsobilost, zájmy, kvalita řídicích impulsů,
- zaměstnanci: mentalita, vzdělání, postoje k růstu,
- míra setrvačnosti vžitě kultury.

Existují i jiná hlediska dělení determinantů firemní kultury, např: na hmotné a nehmotné determinanty, ovlivnitelné a neovlivnitelné determinanty, determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy a determinanty podporující tuto shodu, atd.

## 1.2 Typologie firemní kultury

Při zkoumání firemní kultury je nutné si uvědomit, že neexistuje pouze jedna jediná, podle které se řídí všechny společnosti, ale že se dají rozdělit podle určitého počtu kritérií a určitých skupin.

**Mocenská kultura** často se vyskytuje v malých podnikatelských organizacích, mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější. Autorita je často postavena na strachu. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál. Tato kultura je typická pro organizace zabývající se obchodem, financemi, ale také pro malé či rodinné firmy.

**Úkolová kultura** se často vyskytuje v organizacích, kde moc spočívá v zodpovědnosti. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Je typická spíše pro malé firmy a firmy, jejichž produkty mají krátký životní cyklus a je nutná flexibilita, specializace, kreativita.

**Funkční kultura** na rozdíl od menší mocenské kultury je tento typ kultury charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinace mezi specialisty a funkčními oblastmi. Předpokládá se,

že práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, proto je pro ně těžké vypořádat se změnou. Poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti. Nalézt ji můžeme např. také ve státních úřadech, armádě.

**Osobní kultura** hlavním rysem této kultury je jednatel a tato kultura existuje pouze tehdy, jestliže jednotlivci se dají dohromady, protože vidí nějaký následný oboustranný užitek. Příkladem tohoto společenství jsou skupiny profesionálů. Neexistuje formální řízení a převažují individuální cíle. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednatelci se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura.

### **Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů:**

- významu důležitosti,
- významu jako účelu, tj. důvodu pro existenci,
- významu jako obsahu, tj. možnosti interpretace.

Tyto významy jsou tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování firmy.

Firemní kultura (kultura organizace) je vzor myšlenek, názorů a postojů, přesvědčení, norem a hodnot, vzorů jednání, které většina lidí ve firmě chápe, respektuje, uznává, přijímá za své, ztotožňuje se s nimi. Zahrnuje postoje, etická východiska, předpoklady a vyhlídky, které společně sdílejí zaměstnanci, a které ovlivňují způsob jejich chování a jednání mezi sebou uvnitř organizace i ve vztahu k zákazníkům a klientům. Představy, hodnotový systém a vzory jednání se rozvíjejí cílevědomě nebo živelně v procesu vzájemných interakcí.

Obr. č. 1 Přehled typologie firemní kultury

Autor	Rok	typologie firemní kultury
<b>Deal Kennedy</b>	1988	Všechno nebo nic
		Chléb a hry
		Analytický projekt
		Proces
<b>Handy</b>	1993	Orientace na moc
		Orientace na role
		Orientace na výkon
		Orientace na podporu a spolupráci
<b>Pfeifer</b>	1993	Kultura přátelských experimentů
<b>Umlaufová</b>		Kultura jízdy na jistotu
		Kultura ostrých hochů
		Kultura mašliček
<b>Quin</b>	1989	Klanová kultura
<b>Cameron</b>		Spontání kultura
<b>Bass</b>		Prodejní kultura
		Spekulativní kultura
		Hierarchická kultura
		Tržní kultura
		Správní kultura
		Investiční kultura
<b>Senge</b>		Učící se organizace

Zdroj: (Šigut, 2004, s. 28)

### 1.3 Prvky firemní kultury

„Základní rovina firemní kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých pracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 467)

- Symbol je znak mající komplexní významový obsah snadný k pochopení. Jedná se o výtvoř organizace. Důležité jsou:
  - verbální symboly (slovní hříčky, historky),
  - symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).
- Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Jsou to představy o tom, co je špatné a co správné, co se má dělat a co nikoliv. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou. Vybrání důležitých a vhodných podnikových hodnot a jejich sladění s hodnotami jednotlivců je klíčovým a důležitým momentem budování vhodné a žádoucí firemní kultury.
- Rituály jsou ustálený a samozřejmý způsob jednání, řešení problémů. Jedná se o určitý typ zvyků a obyčejů, které mají svůj konkrétní význam. Za rituály jsou považovány jak formální aktivity, tak i neformální.
  - formální – schůze, psaní zpráv, schvalování dokumentů,
  - neformální – pomáhají uvolnit emoce, podporují vytváření příjemné pracovní atmosféry, podporují komunikaci, např: podnikové oslavy.
- Normy jsou prostředkem k dosahování hodnot, jsou nepsanými pravidly chování, které poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Základními sociálními normami jsou pravidla vzájemného styku pracovníků dané firmy, dále to jsou pravidla pracovního výkonu. Pracovní morálka je nejdůležitější součástí sociálních norem ve firmě. Za hlavního činitele pracovní morálky je považováno vnitřní uspokojení z práce, zapojení v pracovní skupině, identifikace s organizací, ale i osobní vztahy k nadřízenému.

- Artefakty jsou lidskými výtvoři, jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidi vidí a slyší. Mohou zahrnovat pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích.

„Ve firemní kultuře jsou důležité tzv. nositelé myšlenek kultury firmy. Jsou jimi prakticky všichni členové firmy, ale největší podíl má vrcholový management, ředitel či zakladatel firmy. Jsou hlavními tvůrci firemní kultury a zprostředkovávají jejich přesun do života organizace a do všech aktivit. Zaměstnanci je považují za vzor a oni by se svým chováním a jednáním měli stát přirozenými vůdci.“ ( [www.rodina-finance.cz](http://www.rodina-finance.cz))

## **1.4 Dílčí závěr**

Firemní kultura vytváří základní rámec a je integrujícím prvkem pro týmovou spolupráci, management znalostí, výkonnost a motivaci zaměstnanců. Všechny tyto aspekty se vzájemně ovlivňují a společně přispívají k dosažení cílů organizace. Systémový pohled na tyto prvky přes firemní kulturu pomáhá lépe pochopit jejich provázanost a vztahy mezi nimi.

To, jakým způsobem lidé pracují, jaká je jejich výkonnost, jak jsou řízeni - toto vše vytváří firemní kulturu a zároveň je její součástí. Aby organizace dosahovala vysoký výkon, všechny její součásti musí pracovat spolehlivě a vzájemně se doplňovat. Naše řešení Inovativní firemní kultura pomáhá vytvořit synergii mezi těmito prvky a rozvíjet potenciál firem v oblasti managementu znalostí, týmové spolupráci a v oblasti lidských zdrojů.



## 2 Determinanty vnitřní firemní kultury

Pojem determinant znamená určující činitel nebo faktor, který působí a předurčuje firemní kulturu. Firemní styl nebo firemní kultura, se projevuje ve vnějším vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům, v přístupu ke svým zaměstnancům, týmové spolupráci, tvorbě hodnotového systému a ve způsobu vedení firmy. Je jednak souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, jednak souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování.

### 2.1 Styly řízení

Řízení podniku je velmi složitý proces. Je to dáno především tím, že podnik sám o sobě je velmi složitý organismus. A tak ani jednotlivé články, které se zabývají různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. A právě tyto tři věci motivace, koordinace a kontrola a způsob či styl jejich provádění se odvíjí od stylů řízení, uplatňovaných ve svých firmách. Styly řízení používané v dané firmě vychází ze dvou aspektů. Prvním z nich jsou osobnostní kvality vedoucího pracovníka.

On jen totiž ten, kdo rozhoduje a proto na jeho dovednostech, schopnostech, motivaci a postojích a celkové chování závisí to, jakým směrem se styl jeho rozhodování bude ubírat. Druhým aspektem jsou situační faktory. Do této skupiny bychom mohli zařadit prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává, hodnotová orientace skupiny atd. Rozdíly v pojetí práce s lidmi ve firmě můžeme shrnout do dvou pojmů a to „*řízení lidí a vedení lidí*“.

**Řízení lidí** - jedná se o způsob, který volí vedoucí pracovník při zadávání úkolů členům skupiny (podřízeným), v zájmu dosáhnout cílů, které pro ně formuloval někdo jiný. Zároveň s tím jsou popisovány také způsoby kontroly a plnění úkolů a rozhodovací pravomoci účastníků procesu řízení.

**Vedení lidí** - Podstatou vedení je změna ve způsobu práce s lidmi. Již se nejedná o podřízené, ale o spolupracovníky, kteří v týmu dokáží nacházet nejvhodnější způsoby k dosažení firemní vize.

### **Základní typy stylů řízení.**

Autokratický styl řízení:

- lídr silou své osobnosti rozhoduje sám,
- jedná přesvědčivě formou příkazů a rozkazů,
- veškeré rozhodnutí ve firmě se uskutečňuje z místa vedoucího pracovníka,
- při rozhodování se opírá a odvolává na přesné vyhlášky a směrnice,
- nepřipouští žádnou diskuzi o svých rozhodnutích,
- detailně a systematicky kontroluje, zda byly splněny jeho příkazy.

Autokratický styl řízení se uplatňuje:

- je-li nutná jasná organizace a musí se striktně plnit dané rozkazy (armáda, policie),
- ve firmách, kde podřízení nemají zájem o práci,
- je-li v řídicí práci kladen důraz na kontrolu, například při plnění bezpečnostních předpisů,
- je-li potřeba podat jednorázově vysoký výkon,
- v situacích, kdy je potřeba rychle se rozhodnout.

Demokratický styl řízení:

- vedoucí má přirozenou autoritu, je respektován,
- formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků,
- naslouchá svým podřízeným,
- nechává si však prostor pro vlastní rozhodnutí, které je jako konečné na něm,

- motivuje příkladem i možností aktivní účasti spolupracovníků na díle, jeho hodnocení i odměnách,
- součástí tohoto stylu řízení je i kontrola,
- zaměstnanci vedení chápou jako sílu, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů.

Demokratický styl řízení se uplatňuje:

- v případech, kdy mají podřízení zájem o svou práci, a snaží se ji zlepšit,
- např. při projektování, plánování apod.

Liberální styl řízení:

- tento styl řízení je pravým opakem stylu autoritativního,
- manažer zpravidla ponechává svým spolupracovníkům výraznou volnost jednání,
- manažer zasahuje do činnosti svých zaměstnanců minimálně, bojí se kritiky,
- kolektiv je málo výkonný, často se v něm odehrává boj o moc,
- manažer problémy neřeší, nejsou stanovena žádná pravidla.

Liberální styl řízení se uplatňuje:

- v organizacích, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokou vnitřní motivací k práci,
- např.: výzkumná pracoviště, vysoké školy.

Základem pro rozlišení těchto základních stylů řízení je využívání nebo nevyužívání formální autority vedoucího a míra, s níž se na významných rozhodnutích podílejí ostatní členové pracovní skupiny.

## 2.2 Formy vedení

Dle výzkumu Fischera a Toberta (1995) manažeři spadají do jedné z šesti forem, které představují stupně manažerského vývoje.

### Oportunista – charakteristika stylu

- krátkodobý pohled na konkrétní věci,
- manipulující, klamavý, nepřátelský, nedůvěřující, nezávislá moc,
- odmítá zpětnou vazbu a vinu svaluje na okolí,
- nespolehlivý v etických normách, chová se stereotypně, trestá na základě „oko za oko“,

### Diplomat – charakteristika stylu

- vyhýbá se konfliktům, chrání si tvář,
- konformista, pracuje podle norem,
- sounáležitost, prestiž, je loajální vůči skupině,

### Technik – charakteristika stylu

- řeší problém, je logický, příčina a účinek,
- sebekritický, dogmatický,
- hledá účinnost nebo dokonalost,

### Úspěšný – charakteristika stylu

- dlouhodobé cíle, cítí se jako iniciátor,
- vítá zpětnou vazbu, hledá vzájemnost,
- oceňuje složitost, ale je nevšimavý k subjektivitě za objektivitou,
- má pocit viny, když selže ve svých standardech,

### Stratég – charakteristika stylu

- kreativní, v řešení konfliktů rozhodný,
- princip, teorie, úsudek jej úspěšně informují v rozhodování,
- orientován v procesu a v cílech,
- vědom si paradoxu a protikladu,
- relativista, individualista, existenciální humor,
- vědom si formy a pohledu na svět,

### Kouzelník – charakteristika stylu

- hledá účast v historických nebo duchovních transformacích, tvůrce mýtických příběhů,
- dává situacím nové formulace, nevšimavý k opakům,
- zkoumá činnosti, souhra intuice, myšlení, činnosti a účinku,
- vidí čas jako symbolický, metaforický.

### Název: Rozdělení manažerů podle vývojové pozice

<b>Oportunista</b>	2%
<b>Diplomat</b>	8%
<b>Technik</b>	45%
<b>Úspěšný</b>	36%
<b>Stratég</b>	9%
<b>Kouzelník</b>	0%

Výzkum ukazuje, že proporce manažerů v každé ze šesti kategorií se různí. Objeví se několik málo lidí, kteří jasně patří do jedné samotné formy, a to může být dokladem kritiky celého pojmu, že tito lidé jsou, ačkoliv ne trvale, „zamčeni“ právě do jedné formy. Dodatečně se ukazuje, že výzkum v této oblasti je trvale obtížný a plný problémů. Jejich otázkou je spolehlivost a platnost. Existují také předpoklady, že pravomoci v úloze vedení, speciálně vedení hlavních informačních změn, provede lépe Stratég, a pokud existuje, tak Kouzelník. Nicméně když se zamyslíme nad formami a tím, jak se v nich odrážejí zkušenosti, a budeme-li předpokládat různé přístupy, pak to bude mít značnou hodnotu zvláště při vývoji porozumění, vedení a řízení a jejich schopností. (Brooks, 2003, s. 148)

## 2.3 Rozvoj lidských zdrojů

„Podnikové vzdělání se stane hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu.“ (Kiernan, 1998, s. 158)

### Řízení výkonnosti

Zjednodušeně můžeme říci, že výkonnost firmy je daná výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. Vysoká výkonnost firmy tedy není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí. Jestliže se nám daří držet výkonnost lidí a výkonnost procesů na vysoké úrovni, můžeme směřovat k prostředí učící se organizace.

Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje je však během na poněkud delší trať. Je zřejmé, že vybalancování hodnocení, odměňování rozvoje závisí na řadě dalších podmínek, které jsou pro každou firmu unikátní. Tuto unikátnost vytvářejí především kultura organizace, její strategie a organizační struktura.

Rozvoj je velmi těsně spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti – co chceme a potřebujeme. Rozvoj je však také spjat s odměňováním. Nejen tím, že v mnoha firmách jsou rozvoj a vzdělávání pojaty jako benefity pro vlastní zaměstnance, nikoli vynucená samozřejmost.

Ve vazbě na odměňování lze velmi zjednodušeně říci, že když dotyčný pracovník má vysoký podíl nenárokových složek mzdy, dostává se mu i vysokého podílu na rozvoji. S takovým pojetím se budeme potkávat především u firem s kulturou vysokého výkonu a nákladové strategie, které předdefinovávají personální strategii založenou na velké míře diferenciaci. (Hroník, 2007, s. 14)

## **Organizační kultura a rozvoj lidí**

„Kulturu si můžeme ve zkratce definovat jako soubor sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, která mají pochopitelně vliv na projímání rozvoje a vzdělávání v organizaci. Typologií organizačních kultura je velké množství.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

### **Typologie dle T.B. Deal a A.A. Kennedyho**

Typologie je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z nich je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle nebo s poměrně velkým zpožděním. Druhý vliv je míra konkurence. Velká míra konkurence nastává, když žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí více firem. Cílem je však získávat určitý náskok, který umožňuje získat větší podíl a vstoupit do prostoru, kde již není taková „tlačnice“.

- Kultura „ostrých hochů“, „frajerů“, respektive „vše nebo nic“ se vyznačuje individualismem. Ceněný je především špičkový výkon. Pracovník je tak dobrý, jaký byl jeho poslední výkon. Chybu či zaváhání lze tolerovat, pakliže jsou ihned napraveny, překonány špičkovým výkonem. Kariéra může mít charakter rychlého vzestupu, ale také nenadálého pádu. Na firemní půdě nejsou přenášeny jakékoli soukromé záležitosti, není zde prostor pro sdílení emocí. Při rozvoji a vzdělávání zde bude výrazně uplatňována strategie diferenciací s maximální laťkou.
- Pro kulturu „přátelských experimentů“, respektive „chléb a hry“ je charakterističtější týmová práce. Ceněný je především nápad. Chrlí se jeden za druhým, hodně se mezi sebou komunikuje, nejsou časté osobní nevráživosti, závisti. Pracovníci drží pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků, jsou produktivní. Kariérový postu není důležitý. O soukromých záležitostech se mluví, pracovníci vzájemně znají svá zázemí, starosti. V oblasti rozvoje a vzdělávání je zde významný podíl organizačního učení a vyváženosti diferenciací strategie s bezbariérovou strategií.

- Kultura „jízdy na jistotu“, „sázky na budoucnost“, respektive „analytického projektu“ je především citlivá na chyby. Zatímco kultura „ostrých hochů“ staví na první místo úspěch, špičkový výkon a chybu je možné napravit, v této kultuře je tím prvořadým nedopustit se chyby. Postupuje se pomalu, i kariérový postup je pomalý, plánovaný. O soukromých záležitostech se nemluví. Přesně stanovený postup má překonávat rizika a nejistoty. Při rozvoji a vzdělávání je obvykle uplatňována rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Vše je důkladně naplánováno a propracováno.
- Kultura „mašliček“, „postupu“, respektive procesní kultura je typická pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí (státní organizace, přirozené monopoly apod.) nebo v prostředí, kde se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem. Při rozvoji a vzdělávání je důraz kladen na certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení. Kariéerní řád přesně popisuje standardy, jejichž je třeba dosáhnout, a příslušná odpovídající školení.

Organizační kultura a strategie potřebují být kompatibilní. Organizační kultura vytváří prostor jen pro určité strategie, některé jiné strategie působí cizorodě. Kultura ostrých hochů je individualistická a v jejím centru je především výkon jedince. Kultura přátelských experimentů dává do popředí spíše skupinu, organizaci a hlavní roli hraje organizační učení. Kultura jízdy na jistotu většinou předpokládá postup podle předem daných pravidel. (Hroník, 2007, s. 16-17)

## **2.4 Formy vzdělávání zaměstnanců**

„Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky, jinými slovy: relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).“ (Barták, 2003, s. 92)



Mezi didaktické formy vzdělávání patří:

- přímá výuka tj. přímý osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá zde užíván také termín „prezentační“ vzdělávání,
- kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání – vstupní seminář, výcvikové semináře, závěrečný seminář,
- korespondenční, distanční vzdělávání.

Zjednodušeně řečeno můžeme konstatovat, že forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Na jednom protipólu můžeme najít přímý kontakt lektora s účastníkem – výuka, prezentační vzdělávání. Na druhém protipólu pak můžeme najít nepřímý kontakt lektora s účastníkem (e-learningu, prostřednictvím počítače). Kombinací bezprostředního a zprostředkovaného kontaktu je potom kombinovaná forma výuky. (Mužík, 1998, s. 114)

### **Kritéria pro volbu forem vzdělávání**

Při výběru konkrétní formy vzdělávání hraje roli kritérium didaktické, tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce, a kritérium ekonomické – zde jde především o hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním, s náklady spojenými například s tvorbou e-learningového prostředí atd. (Mužík, 1998, s. 114)

### **Metody vzdělávání**

Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. (Mužík, 1998, s. 149)

Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání – určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace. Až do konce 60. let 20.

století byla metodická výzbroj pro vzdělávání poměrně skromná. Po léta byla případová studie jedinou reálnou participativní metodou, která se používala v manažerských školách vedle tradičních metod. Dnes může vzdělavatel napočítat více než sto metod a technik, popsanych v knihách a učebnicích. Důvodem pro takový rozvoj především participativních metod je skutečnost, že víme více o procesu učení. Rozvoj metod je však také důsledkem reakce na metody, ve kterých je vzděláván převážně pasivní.

### **Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání patří:**

***Charakter učebních cílů*** – jde nám „pouze“ o vědomosti nebo o jejich aplikaci v konkrétní situaci, a dovednosti?

***Charakter obsahu výuky*** – je důležité brát v potaz, nakolik lektorovi dovolí daná učební látka uplatnit participativní didaktické metody?

***Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce*** – jsou například připraveni k výuce ve skupinách?

***Stupeň aktivizace účastníků*** – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda, jaká aktivizace je v této fázi učebního procesu nutná?

***Fáze učebního procesu*** – metody je třeba volit i s hledem na to, zda jde o úvod setkání, či o závěr směřující do oblasti aplikace naučeného atd.

***Rytmus*** – je vhodné pomocí správně zvolených metod udržovat pozornost účastníků a usnadňovat jim proces učení, naším záměrem by mělo být účelné a pestré pořadí metod během učebního procesu odpovídajících stanovenému cíli a charakteru obsahu dané vzdělávací akce.

***Rámcové podmínky*** – je třeba zvážit, zda máme v dané vzdělávací akci naplánován dostatek času pro zvolené náročnější metody, zda počet účastníků umožňuje realizovat danou metodu, jaké jsou prostorové podmínky pro využití dané metody vzdělávání (uspořádání místnosti, stolů, židlí atd.).

***Celková didaktická připravenost a schopnost lektora*** – toto je rovněž zcela nezbytná podmínka pro využití zvolených metod, respektive kritérium pro jejich volbu – sebelépe vybraná metoda vzdělávání, která plně odpovídá cíli a charakteru vzdělávací akce a splňuje všechny výše uvedená kritéria, se nesetká s očekávaným ohlasem, jestliže ji neumí lektor správně didakticky realizovat.

Kromě těchto základních kritérií pro volbu metod je potřeba si stále uvědomovat, že každá metoda má své výhody i nevýhody. Základní otázka při posuzování vhodnosti metod by tedy měla znít: Které výhody jsou pro mou výukovou situaci obzvláště důležité, se kterými nevýhodami se mohu, nebo naopak nechci smířit? Kromě toho je velmi vhodné metody během dané vzdělávací akce měnit nebo i několikrát vystřídat. Jednostranné používání metod nevede obvykle k úspěšným výsledkům. (Skalková, 1999, s. 170)

### **Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých – dle Bartáka**

- Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých (metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, vytváření dovedností a návyků, tvorba systému hodnot, postojů, kontrolu výsledků, zpětnou vazbu)
- Podle vyučovacích prostředků:
  - aktivní metody verbální (diskuse, dialog, otázky a odpovědi, workshopy),
  - aktivní metody situační (situační metody, případové situace, řešení fiktivních problémů),
  - konfliktní metody (metody řešení problémů, konfliktních situací),
  - kreativní metody (metody individuálního a skupinového tvořivého myšlení),
  - metody s výrazným podílem fyzické manipulace (trenažér, laboratoř, díla),
  - metody s výrazným podílem řízení (například jazyková laboratoř),
  - zprostředkované metody – tzn. Metody nepřímého působení (zahrnují všechny pomůcky, které lektor může využívat – učebnice, knihy, audio, video, internet, intranet apod.),
  - kombinované metody (možnost aplikace zprostředkovaných metod s využitím prostředků nepřímého působení v bezprostřední práci lektora s účastníky, tedy v přímém, živém kontaktu).
  - Metody empirické (pozorování, aktivní naslouchání, experiment).
  - Metody teoretické (rozvíjení myšlení účastníků na úrovni pojmu, soudu, úsudku – analýza – syntéza, indukce- dedukce, abstrakce).
  - Metody hypotetické (slouží k přiblížení, ozřejmení skutečnosti tam, kde má lektor po ruce pouze domněnky, hypotézy).
  - Diskusní metody.
  - Metody argumentace. (Barták, 2003, s. 38)

### **Klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky**

- Metody teoretické (mimo pracoviště).
- Metody teoreticko – praktické (mimo pracoviště).
- Metody praktické (na pracovním místě). (Mužik, 1998, s. 150)

### **Klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu**

- Metody vstupní (metody analýzy obav a očekávání, metody vytváření týmů).
- Metody motivační/aktivizační (metoda společného cíle, motivační vyprávění, motivační rozhovor, motivační poskytnutí zpětné vazby).
- Metody fixace a aplikace (diskusní metody, moderační metoda, případová studie, simulační metoda, hraní rolí, hry – manažerské, rozhodovací, ekonomické, projektové metody).
- Metody samostatného sebeřízeného učení (studium literatury, učení se pomocí audio a videopořadů atd.).
- Metody diagnostické – slouží k vyhodnocení kvality nově osvojených způsobilostí (test, zkouška, hodnocení výkonu pracovníka atd.). (Barták, 2003, s. 35)

## **2.5 Změna firemní kultury**

Změnou kultury chceme zpravidla dosáhnout lepší prosperity, konkurenceschopnosti a rozvoje firmy. Formování podnikové kultury je založeno dlouhodobém procesu sociálního učení. K nutnosti změny firemní kultury mohou vést okolnosti, které souvisí s určitými změnami výrazných determinant firemní kultury.

Vrcholoví manažeři musí přemýšlet o tom, jak úspěšně řídit své podniky v měnícím se podnikatelském prostředí, jak celkově budovat a měnit podnikové strategie existujících podniků, jak řídit proces změn. Musí být flexibilní, ale i odpovědní vůči svému podniku. (Šigut, 2004, s. 44) Proč měnit podnikovou kulturu?

**Úvahy o změně podnikové kultury jsou spojené s následujícími okolnostmi Pfeifer, Umlaufová (1993).**

- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- dochází k souladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např: při změně vize, cílů, strategie),
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řadové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku,
- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává. (Šigut, 2004, s. 44)

Podstatou změny firemní kultury je přechod z výchozího stavu k cílovému, přičemž výchozím stavem je situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, o něž usiluje vedení podniku, v zájmu budoucí prosperity firmy. Dosažení cílového stavu však není definitivním cílem – následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

**Dominantní roli v celém procesu změny firemní kultury hraje celá řada aktérů. Pfeifer, Umlaufová (1993) nabízí tuto charakteristiku aktérů změny firemní kultury:**

- iniciátoři – vychází od nich prvotní impuls ke změně, bývají to výrazné manažerské individuality disponující spíše neformální autoritou,
- projektanti – mají dostatek prostoru a zdrojů, aby celý proces změny řídili a dostatek schopností a zájmu, aby taková úkol zvládli, osvědčuje se vytváření projektového týmu,
- instruktoři – uvádějí zásahy, které vyžaduje změna, realizují je, sledují výsledky, zaručují pravdivou zpětnou vazbu,
- nositelé změny – všichni pracovníci, kteří sdílejí, rozvíjí strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty,

- katalyzátory – elementy, které procesu změny zabezpečují dynamiku, urychlení, přísun dalších impulsů v jeho dalším průběhu, nadhled a nezáujatost.

Brooks a Bate (1994) tvrdí, že úspěšná kulturní změna vyžaduje:

- povědomí o současné kultuře,
- povědomí o žádané budoucí kultuře,
- „řízení“ politiky přijetí,
- aktivační mechanismus změny.

Základním pravidlem jakékoli změny by tedy mělo být „znát svou vlastní kultura, pak ji změnit“, je-li to nutné. Podobně udržení ideálů a přání, představ a modelů žádaného budoucího stavu se jeví nezbytností k uskutečnění cílevědomé změny. Důležité je pochopit, že politika a kultura mají v oblibě složité vztahy. Vše záleží na našem pohledu na organizaci. Má-li být zachycen jakýkoli nový vzor v síti organizace, zajisté potřebuje uzákonění.

A protože je firemní kultura „vlastnictvím“ kolektivu, je rozumné, aby se věnovala pozornost kolektivnímu, politickému přijetí potřeby dynamičnosti a směru zamýšlené změny. V řadě prvé je třeba zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech pracovníků. Vhodné k seznámení pracovníků se změnami firemní kultury je informační schůzka či školení.

V další odborné literatuře se uvádí, že změna firemní kultury se v zásadě může odehrát přístupem shora dolů a zdola nahoru. Oba přístupy změny podnikové kultury našly své příznivce a kritiky.

#### **Problémy použití přístupu ze shora dolů:**

- zaměstnanci mohou mít pocit, že je s nimi manipulováno. Výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytyčeným hodnotám, které by, měly být podporovány v zájmu kvalitní činnosti organizace,

- možnost zneužití firemní kultury při její transformaci, kdy ve jménu rostoucí praktické autonomie se často usiluje o rozšíření manažerské kontroly v okruhu pole působnosti,
- časté směřování firemní kultury proti hodnotám, které by měly být podporovány.

Ukazuje se, že při změně firemní kultury směrem shora dolů je problém dostat se k nejnižším článkům organizační hierarchie. Navzdory různým varováním o zneužití moci vrcholovými manažery je v převážné většině literatury doporučován přístup ke změně ze shora dolů.

#### **Problémy použití přístupu ze zdola nahoru uváděné v odborné literatuře:**

- zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, do nových rolí. V tomto postavení lidé vyvíjejí nové vzory chování. Z jejich zkušeností se odvíjejí nové přístupy, hodnoty a postoje,
- nová firemní kultura vzniká iniciativou ad hoc na okraji organizace a směřuje k jejímu jádru. Jedná se o proces přirozené dynamické změny,
- vznik nové firemní kultury nemusí být v souladu se strategickými záměry organizace,
- nová firemní kultura prohloubí vzdálenost vedení organizace od jádra organizace a jejím důsledkem bude vynucený odchod vedení organizace.

Změna firemní kultury je vždy dlouhodobým procesem, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své chování a signalizoval změnu svým podřízeným i svému okolí. Změny si vynucují změnu řízení, metod řízení, informačních systémů, systému odměňování, předávání zpráv, lidských dovedností, zkušeností atd. Hlavní změny se týkají způsobů vedení lidí a zaměstnávání lidí z vnějšku, kteří přinášejí do firmy nové dovednosti, nové kulturní vzory. Potřebné je vzdělávání manažerů. V procesu změn firemní kultury je vhodné využít externích konzultantů. (Šigut, 2004, s. 47-48)

Pfeifer, Umlaufová (1993) upozorňují na nejčastější příčiny neúspěchu změny firemní kultury a uvádějí výčet předpokladů úspěchu této změny.

**Pokud má být úsilí firemní kultury úspěšné, je žádoucí se vyvarovat:**

- chápání změny kultury jako jednorázového aktu, zanedbávání přísunu dalších impulsů,
- nezáměr těch, kterých se změna především týká,
- přílišná složitost nebo nejasnost v prezentování žádoucího stavu změny kultury,
- absenci důslednosti a trpělivosti především u projektantů změn,

**Předpokladem toho, aby byla změna firemní kultury zdárně dovedena ke konci, je:**

- jasná, motivující a snadno sdělitelná a srozumitelná vize osvětující smysl změny,
- dostatek času na celý proces,
- dodržování změn především u vedení firmy,
- nerozměňování sil, správně rozvrhnutí sil, které jsou k dispozici, v čase i prostoru,
- prožívání úspěchu k podpoře procesu změny,
- tvořivost a osobní investice v používání přímých i nepřímých nástrojů změny a jejich kombinací.

Hodnoty, priority a cíle, které organizace má, by měly být přístupné zaměstnancům explicitně, v písemné podobě. Určité zásady a hodnoty, které podnik uznává, mohou tvořit rámec firemní kultury. Tyto zásady vyjadřují, jaké hodnoty a normy jsou v podniku žádoucí a normální. Tím, že vyjadřují požadovaný způsob chování a jednání, umožňují také sankcionování za nedodržení pravidel. Kultura, která je takto expresivně vyjádřena také ovlivňuje image, které si organizace buduje navenek.



## 2.6 Motivace zaměstnanců

I když motivace je klíčovým faktorem individuálního, skupinového i organizačního úspěchu, vedou se debaty, jak ji vlastně definovat. V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu.

### Teorie potřeb

Do jaké míry budou jednotlivci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, závisí na jejich konkrétních potřebách. Existuje názor, že lidé sdílí sérii hierarchicky uspořádaných potřeb, jež hrají roli zdrojů motivace. Jiné „teorie potřeb“ naznačují, že lidské základní požadavky nebo potřeby se liší a následkem toho se budou lišit i jejich zdroje a uspokojení a motivace.

Asi nejčastěji citovanou teorií potřeb je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to základními fyziologickými potřebami přes potřebu jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

### Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- Fyziologické – potřeba potravy, vody, kyslíku.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
- Sociální – potřeba přátelství, lásky akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními.
- Seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že jednotlivci budou usilovat o hledání vyšších potřeb, v případě že budou naplněny jejich nižší potřeby. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. (Brooks, 2003, s 83)

Herzbergova teorie dvou faktorů ne zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory. Jsou to motivační a hygienické faktory. Motivační faktory, jedná se o klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci.

**Jsou to následující:**

- pocit dosažení výsledku,
- uznání,
- práce samotná,
- odpovědnost,
- služební postup,
- růst.

**Hygienické faktory podle Herzberga jsou:**

- politika a způsob řízení firmy,
- vztahy s nadřízenými,
- plat,
- pracovní podmínky,
- vztahy s kolegy,
- společenský status,
- jistota zaměstnání.

Hygienické faktory jsou součástí práce samotné a zahrnují plat nebo jiné odměny, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky a firemní politiku. Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zjišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti. (Brooks, 2003)

Na motivaci záleží, nejsou-li pracovníci dostatečně dobře motivováni, přináší to pro zaměstnavatele neblahé důsledky, které se mohou projevit takto.

**Snižuje se:**

- zájem a kvalita práce,
- dochvilnost,
- pozornost,
- ochota přijmout zodpovědnost,
- tempo práce.

**Zvyšuje se:**

- plýtvání časem – přestávky, vyřizování soukromých záležitostí,
- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- vyrušování ostatních od práce, odčerpávání financí z organizace. (Forsyth, 2000)

**Motivace je složitou záležitostí. Mnohé z existujících teorií si ve skutečnosti významně neodporují, spíše se navzájem doplňují. Manažeři by se měli při snaze o motivaci lidí řídit těmito body:**

- Měli by identifikovat potřeby, hnací síly a ambice každého jednotlivce a výstupy, po nichž jednotlivci touží, ale zároveň si uvědomit, že lidé se liší ve svých osobnostech a potřebách.
- Tyto charakteristiky by manažeři měli vztáhnout k povaze úkolů a rolí pro dané jednotlivce a poskytnout jim příležitost usilovat jak o vnitřní odměny (dosahování výsledků, sounáležitost, uznání, zodpovědnost, profesní růst), tak o odměny vnější.
- Manažeři by měli jednotlivcům objasnit potenciální výstupy, kterých mohou svým úsilím dosáhnout, především jsou-li tyto výstupy pozitivní, žádoucí, realistické a dosažitelné.
- Manažeři by měli pečlivě prozkoumat systém odměňování, firemní politiku, styly supervize, aby se vyhnuli potenciálním zdrojům demotivace.
- Manažeři by měli zajistit, aby byl systém odměňování spravedlivý.
- Manažeři by měli usilovat o rovnováhu mezi podporou vhodné úrovně a typu rivality, které působí na zaměstnance stimulačně, a odstraněním negativních aspektů konfliktů.

Míra motivace pracovníků nezávisí pouze na kvalitě manažerské práce, ale také na mnoha dalších osobnostních faktorech a faktorech prostředí. Je zřejmé, že to, co lidi motivuje je individuální, ovlivněno souvislostmi, závislé na kultuře a věčně proměnlivé. (Brooks, 2003, s. 67)

## **2.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Každá společnost a zejména její vedení se snaží, aby zaměstnanci vykonávali své úkoly co nejlépe. Společnost zaměstnance motivuje k co nejlepšímu výkonu, ke zdokonalování svých schopností, k prohlubování svých znalostí. Důležitým faktorem, který ovlivňuje výsledek společnosti je i hodnocení zaměstnanců.

**Hroník vymezuje tři situace, kdy ve společnosti dochází k hodnocení a proč tomu tak je:**

- Změna nebo posilování kultury a prostředí ve společnosti. Ta často souvisí s tím, že do společnosti vstupuje nový vlastník, nezřídka zahraniční. Přináší sebou určité vzorce vedení a kultury společnosti a zavádí je do společnosti, z tohoto důvodu hodnotí zaměstnance, aby takříkajíc „věděl do čeho jde“.
- Sladění zájmů všech zúčastněných, tedy na jedné straně zájem společnosti na tom, aby její strategické cíle byly plněny, k čemuž musí získat zaměstnance a na druhé straně zájmy těchto zaměstnanců. Hodnocení je v takové situaci ideálním způsobem jak sladit mnohdy proti sobě stojící zájmy obou stran.
- Zvyšování výkonnosti, protože je potřeba si uvědomit, že hodnocení provádíme z důvodu, aby výkonnost rostla, bez toho by hodnocení nedávalo smysl a stalo se nadbytečným.
- Hodnocení zaměstnanců při jejich výběru. Aby společnost efektivně fungovala a plnila svoje cíle a plány, je nezbytné, aby tomu odpovídaly její personální kapacity. Jejich kvalifikovanost a kvalitu prověřuje právě hodnocení při výběru zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 15-16)

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího zaměstnance a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace. (www.profimen.cz)

Při hodnocení každého zaměstnance se můžeme zaměřit na tři oblasti, které jej ke vztahu ke společnosti definují. Jde o vstup, proces a výstup. Vstup představují předpoklady zaměstnance pro výkon určité práce, jeho dovednosti, schopnosti a znalosti. Výstup je to, co můžeme měřit, to čeho zaměstnanec dosahuje procesem, ve kterém zužitkuje vstup, tedy svoje předpoklady. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tyto kategorie. Všechny tři oblasti hodnocení jsou vzájemně provázané, ovlivňují se a ideální je když působí sladěně.

Podle kritérií vstupu, procesu a výstupu můžeme zaměstnance rozdělit do několika typů a podle toho jaký je kdo typ se k nim chovat a pracovat s nimi. Hroník s těmito kritérii pracuje pomocí vyjádření osmi charakterů. U každého kritéria můžeme určit, jestli je zaměstnanec z tohoto pohledu kladně nebo záporně hodnocen. Vydělíme tak zaměstnance do osmi skupin od těch, kteří mají samá pozitiva až k těm, kteří jsou hodnoceni pouze negativně. S každým je potom nutno pracovat specifickým způsobem, aby došlo k využití jeho pozitiv a tam kde je to možné, k rozvoji oblastí kde je hodnocen negativně tak, aby se staly pozitivními. (Hroník, 2006, s. 22)

### **Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj řízení v oblastech:**

- dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců,
- získání podkladů pro odměňování zaměstnanců za dobrou práci a možností postihu za práci špatnou, případně hledání řešení nedostatků v práci,
- vytvoření motivačních nástrojů,
- zlepšování firemní kultury a komunikace,
- posílení společenské prestiže.

### **Hodnocení zaměstnanců zahrnuje následující oblasti:**

- kvalifikační a odborná způsobilost,
- kvalita práce a výkonnost,
- osobní a charakterové vlastnosti.

### **Výhody uceleného systému hodnocení zaměstnanců**

- zahájení dlouhodobého procesu hodnocení zaměstnanců jako základ rozvoje jejich odborné a profesní způsobilosti,
- možnost kvalifikovanějšího a objektivnějšího sledování vývoje trendů v oblasti řízení lidských zdrojů a přijímání účinných opatření např: v oblasti výcviku zaměstnanců, kvalifikačního rozvoje a motivace zaměstnanců,
- zavedení dlouhodobého principu posuzování zaměstnanců a jejich role při plnění důležitých a strategických úkolů a vize organizace,
- hodnocení zaměstnanců poskytne odpovědným vedoucím objektivní nástroj pro zpětné zhodnocení účinnosti jejich manažerské práce a bude je motivovat k uplatňování efektivních forem a metod řízení,
- zaměstnanci budou postupně akceptovat princip hodnocení nejen jako soubor znaků firemní kultury, ale také jako významný moment a podporu rozvoje jejich kvalifikačního a odborného růstu,
- motivační faktor, který napomůže objektivizaci postupů v oblasti odměňování a mzdové politiky,
- zjištění, zda zaměstnanci správně správně pochopili požadavky vyplývající z popisu pracovní funkce. ([www.profimen.cz](http://www.profimen.cz))

Systémy hodnocení a odměňování jsou úzce provázané a vzájemně se ovlivňují. Nalezené ideálního vztahu mezi systémem hodnocení a odměňování není jednoduché, nicméně sladit tyto dva systémy je žádoucí pro každou společnost. Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působnost v organizaci je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů. Odměňování v sobě zahrnuje jednak složky, které se plně vztahují k výkonu jednotlivce, zároveň jsou ale zaměstnanci odměňováni za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku.

Společnost má dnes řadu zajímavých možností jak své zaměstnance odměňovat a to jak za práci, tak i za to, že jsou součástí společnosti. Odměny jsou vázány na povahu práce, výkon zaměstnance a odvedenou práci. Systém odměňování je pak často nejefektivnějším způsobem motivace zaměstnanců, takže to jak společnost oceňuje dosavadní práci zaměstnance, bude mít vliv i na to jak bude vypadat jeho práce a plnění úkolů v budoucnu.

**Co má za úkol takový systém odměňování. Je potřeba aby:**

- zaměstnance přilákal,
- odměňoval podle úsilí, zkušeností a schopností,
- udržel stávající zaměstnance,
- byl akceptován zaměstnanci,
- motivoval a stimuloval zaměstnance,
- byl přiměřený společnosti z hlediska nákladů,
- být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.

**Co vše se zahrnuje do odměňování:**

Jsou to jednak formy peněžní odměny mzda. Dále to jsou tzv. nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám říkáme benefity. Do benefitů se v moderní pojetí zařazuje i méně viditelné, jako je lepší kancelář či výkonnější počítač. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci.

Nehmotné odměny mají individuální povahu, každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na povaze a osobnosti zaměstnance. Společnost většinou nemůže každého jednotlivce odměňovat individuálně, měla by však při tvorbě systému brát

v úvahu svou specifiku a systém odměňování ušít na tělo své konkrétní organizaci a vnitřní politice a kultuře.

### **Rozdělení strategického systému odměňování na jednotlivé složky:**

- Vnitřní mzdová struktura – jako podklad k vytvoření mzdové struktury nám poslouží analýzy a ohodnocení pracovních pozic. Pro získání podkladů můžeme vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd.
- Nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu – jako podklad nám poslouží údaje z trhu práce a vnitřní politika společnosti – společnost by měla vědět, kde se chce na trhu pohybovat – jestli chce zaměstnancům platit průměrně, více nebo pod průměrem, který je na trhu práce.
- Placení individuálního zaměstnance – jako podklad nám poslouží hodnocení výsledků práce zaměstnance a určení rozpětí v rámci mzdové třídy.
- Vyplácení odměň, bonusů – některé formy bonusů mohou být přímo spjaty s určitým projektem, překročením plánu apod.
- Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity – jako podklad by nám měla sloužit analýza motivace a potřeb zaměstnanců.

Ve všech složkách odměň bychom se měli řídit jak informacemi zevnitř organizace, tak i informacemi z pracovního prostředí. Pro ohodnocení zaměstnance potřebujeme analýzu pracovní pozice. Je to systematický a formální proces studia pracovní náplně, získávání relevantních informací o obsahu práce a jejich vyhodnocování. Ve správné analýze k účelu ohodnocení pozice by neměly chybět tyto informace:

- znalosti – co musí zaměstnanec znát a vědět,
- dovednosti – co musí být zaměstnanec schopen udělat – neboli očekávaná schopnost nabyté znalosti použít,
- schopnosti – zde hovoříme o vrozených méně či více rozvinutých vlohách,
- chování – to jak od zaměstnance očekáváme, že se bude chovat v rozmanitých situacích.



Dále by měl následovat stručný výčet základních pracovních povinností, popis a úroveň očekávaných znalostí, dovedností, schopností a odpovědností. Jaké jsou zdroje informací? Primárními zdroji je držitel pozice a jeho přímý nadřízený, ze sekundárních zdrojů můžeme použít existující dokumentaci o dané pozici, organizační strukturu, modelové popisy od různých zdrojů – asociací, konzultantských společností zabývajících se průzkumy mezd.

Jednou z nejcitovanějších je tabulka mzdovotvorných faktorů, podle Marka Goodridge.

Vklad zaměstnance	Charakteristika pracovního procesu	výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Tvořivost	Produktivita
Zkušenosti	Vliv na výsledky	Kvalita
Znalosti	Iniciativa, plánování, organizování, řízení, kontrola	prodej
Kontakty	Vztahy k ostatním, komunikace	
Duševní schopnosti	Pečování	
Fyzická síla, kondice	Bystrost, obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Po ukončení analýzy a vypracování dokumentace můžeme přistoupit k hodnocení pracovní pozice a následnému vytvoření mzdové struktury. Definice hodnocení práce zní: Hodnocení práce představuje ucelený proces stanovení relativní ceny (hodnoty) prací v organizaci vedoucí k vytvoření mzdové struktury. Je několik metod, které může k tomuto účelu organizace použít. Existují metody, které jsou založeny na principu porovnávání s trhem. Jejich systém je založen na filosofii, že práce má takovou hodnotu, jakou uzná trh. Tyto metody se však používají již minimálně. Preferenci mají metody, které jsou založeny na porovnávání podle obsahu práce.

K nejrozšířenějším patří metoda pořadí, klasifikační metoda, kvantitativní metoda.

Metoda pořadí je z těchto metod používána nejméně – přesto může být v některých případech ta nejefektivnější. Má dvě základní varianty – jednoduché porovnání a párové porovnání. V případě jednoduchého porovnání řadíme pracovní pozice od nejjednodušších k nejsložitějším, z tohoto seskupení pak vytvoříme menší celky – mzdové třídy. Při použití párového porovnávání srovnáváme všechny jednotlivé pozice vzájemně – vždy dvě proti sobě, složitější dostane bod. Pozice se posléze setřídí podle počtu bodů, dále následuje stejný proces jako u jednoduchého porovnání.

Klasifikační metoda je založena na filosofii porovnávání obsahu práce. Na podkladě rozdílů jednotlivých pozic v hlavních zodpovědnostech, znalostech, dovednostech, schopnostech a dalších kategoriích se předem definují modelové třídy a vytvoří se definice jednotlivých tříd. Popis každé jednotlivé konkrétní pozice se pak porovnává s modelovými definicemi tříd a podle shodnosti obsahu se konkrétní pozice zařazují do modelového systému tříd. Výhodou této metody je jednoduchost a rychlá, snadná realizace, nejedná se však o metodu příliš objektivní.

Placení individuálních zaměstnanců je vždy dáno jejich dlouhodobým pracovním výkonem a dlouhodobým hodnocením zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je samostatná oblast personalistiky. Pokud dáme dohromady mzdový systém a individuální základní mzdy, k strategickému systému odměňování nám chybí ještě samostatně existující část – systém pobídkových odměň. Odměny bývají většinou přímo úměrné pracovnímu výkonu či prodeji. Může být vyplácena měsíčně, čtvrtletně či jednou za rok – opět závisí na vnitřní politice společnosti. Podmínky, za kterých bude odměna vyplácena, by měly být předem stanoveny, měly by být objektivní a jasně komunikovány se zaměstnanci.

### **Zaměstnanecké výhody neboli benefity, můžeme rozdělit do několika skupin.**

- Benefity tzv. sociální: důchodové a životní pojištění, podniková rekreace, půjčky, podnikové jesle či školky apod.
- Pracovní benefity: stravování, prodej produktů společnosti se slevou, vzdělávání.
- Benefity závislé na postavení zaměstnance ve společnosti: podnikové automobily, mobilní telefony, zavedení internetu do bytu apod. Abychom měli opravdu efektivní systém benefitů, měli bychom nejprve zjistit, které benefity zaměstnance opravdu motivují. Další možností v Evropě již docela běžnou, v našich podmínkách pomalu se rozvíjející, je volitelný systém benefitů, tzv. kafeteria systém. Ten je založen právě na filozofii, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné benefity, proto společnost nabízí výběr z několika vhodně sestavených souborů benefitů. Systém může být efektivnější, hospodárnější a pozitivně motivující pro zaměstnance, je však složitá na zavedení a administrativně náročný.

Postoupíme-li všechny kroky uvedené v tomto textu, měl by nám vzniknout funkční systém odměňování, který bude opravdu podporovat vizi společnosti a motivovat zaměstnance v celé společnosti. ([www.integrity-consulting.cz](http://www.integrity-consulting.cz))

## **2.8 Dílčí závěr**

V současnosti je tedy nutné jednoznačně konstatovat, že lidé - zaměstnanci a zejména jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Moderní řízení lidských zdrojů musí vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou všech dostupných nástrojů je nutno ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího podnikatelského prostředí. Tyto v současnosti velmi intenzivní změny, nová ekonomika, vlivy integračních a globalizačních procesů vyžadují maximální míru flexibility a adaptability ekonomických subjektů a následnou implementaci všech dostupných metod a technik řízení, které tyto náročné požadavky zabezpečí.

### **3 Vzdelávání zaměstnanců**

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek. Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité, zejména v oblasti managementu jakosti. Většina současných absolventů středních a vysokých škol má znalosti právě v oblasti managementu jakosti malé, většinou však žádné. Vedení organizace je pak postaveno před problém, jak zajistit potřebné vzdělání.

#### **3.1 Proces a realizace vzdělávacího procesu**

Vzdělávání je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učení, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností.

Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí. (Hroník, 2007, s. 59)

#### **Základní cíle vzdělávání jsou:**

- rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon,
- pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat kariéru (tím je také potřeba lidských zdrojů organizace v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů),
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na novém zařízení nebo v nové pracovní funkci (snižuje se tím podíl nekvalitních výrobků).

Pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. (Šigut, 2004, s. 63)

Na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry. Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, který sleduje cíle podnikové strategie. Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Tento důvod lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace. Důvody pro vzdělávání mohou být různé.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků. Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici.

Neboť výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace.

### **Metody vzdělávání na pracovišti**

Metody vzdělávání na pracovišti se používají při výkonu každodenní praxe a jsou úzce spjaty s pracovištěm školeného zaměstnance. Při jasné formulaci cíle, zaměření programu, popisu elementů rozvoje a vzdělávání a stanovení celkového konceptu je možné začít s výběrem metod. (Hroník, 2007, s. 150)

Tyto metody mohou být označovány jako tzv. metody "on the job". Mezi ně například patří níže uvedené.

- Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou, protože jde o nejsnazší a nejběžnější způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance vedoucím či zkušenějším pracovníkem, který předvádí správný pracovní postup. Instruovaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.
- "Koučing" není pouze forma jednostranné výuky, ale jde také o zpětnou vazbu formou periodických kontrol. Jedná se o dlouhodobější proces soustavného podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž bere v úvahu individualitu školeného.
- Mentoring se liší od koučingu tím, že školený přebírá část iniciativy a má možnost si sám vybrat svého mentora, který jej vzdělávacím procesem provází.
- Counselling je jednou z nejnovějších metod spočívající ve vzájemných konzultacích školící a školené strany. Tato metoda, mnohem více než předchozí, závisí na kvalitní obousměrné komunikaci.
- Asistování je častou metodou formování pracovních schopností zaměstnance. Školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a větší samostatností, až do doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Asistování se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.
- Pověření úkolem navazuje na předchozí metodu asistování. Školený zaměstnanec je nadřazeným pověřen splnit úkol, k němuž má předem vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Při plnění úkolu je monitorován pověřeným kolegou.
- Rotace práce je metoda, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy. Tato metoda je nejvíce využívána při vzdělávání řídicích pracovníků, protože školený při ní získává celkový nadhled nad "workflow" firmy.

- Pracovní porady - během pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě. ([www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031402](http://www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031402))

### **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory firmy. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme níže uvedené.

- Přednáška je jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vsřebává předkládané informace. Závěrečná část může být věnována otázkám a odpovědím k přednesenému tématu.
- Přednáška spojená s diskuzí rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.
- Metoda demonstrování užívá hojně audio-vizuální techniky a klade důraz na názornost.
- Případové studie se snaží o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení. Tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- Workshop je podobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení.
- Při brainstormingu je vedoucím pracovníkem apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. O jednotlivých návrzích je poté uspořádána diskuze, při níž se společně hledá optimální řešení.

- Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Každý z účastníků dostane scénář a je mu ponechán větší či menší prostor pro individuální dotváření scény. Od účastníků je vyžadována velká míra aktivity a samostatnosti.
- Simulace je metodou kombinující případové studie a hraní rolí, aby bylo docíleno co největší míry realismu. Řeší se běžné životní situace vyskytující se při reálné práci.
- "Outdoor" je forma vzdělávání organizovaná většinou v přírodě. Hojně užívá her a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvinutí manažerských dovedností, skupinové komunikace, spolupráci a umění orientovat se v neznámých situacích. Metoda využívá prvky zážitkové pedagogiky.
- Metody distančního vzdělávání umožňují jednotlivcům učit se ve svém volném čase, doma a na vysokých školách, které tuto formu studia poskytují. Výuka probíhá z učebních materiálů, jenž jsou za tímto účelem předem připravené. Jednou z forem distančního vzdělávání jsou také korespondenční kurzy, které postupně ustupují modernějším formám.
- Návuk asertivity reprezentuje oblíbenou formu vzdělávání, která si klade za cíl zvýšení úrovně interpersonální komunikace. Rozvíjí schopnosti prosazovat své názory a rozpoznat manipulaci. Tato forma vzdělávání značnou měrou úspěšně využívá metod simulace a hraní rolí.
- Neuro-lingvistické programování učí školeného programovat vlastní reakce na jiné jedince a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi. Jednotlivec se učí identifikaci vhodné strategie a následné selekci nejefektivnější formy řešení a kontroly situace.

Výše uvedené metody vzdělávání je vhodné, ba i žádoucí, mezi sebou kombinovat za účelem dosažení maximální efektivity vzdělávacího procesu. Je tedy bezpodmínečně nutné, aby vzdělávání ve firmě zajišťoval kvalifikovaný zaměstnanec či zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi v oboru.

Ve větších firmách vzdělávání zajišťuje personální útvar. V menších firmách, kde nemá personální oddělení zakotvenou svoji pozici, je vzdělávání zaměstnanců plně na bedrech jejich nadřízených pracovníků. V ideálním případě existuje ve firmě personální oddělení a manažeři, kteří s ním komunikují. Korektní komunikace je zde



velmi důležitá, protože nadřízený pracovník školeného zaměstnance ví, jaké požadavky na svého podřízeného má a personista disponuje know-how, jak toho dosáhnout. Efektivního vzdělávacího procesu pak logicky nelze dosáhnout, pokud nefunguje komunikace mezi zainteresovanými kolegy v rámci firmy.

([www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031601](http://www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031601))

### **3.2 Efektivita a hodnocení firemního vzdělávání**

Systematickým procesem vytváření pozitivního prostředí a podmínek k rozšiřování kvalifikace zaměstnavatel zvyšuje motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Zvyšuje také dovednost, znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

Efektivní vzdělávací proces se skládá ze čtyř hlavních na sebe navazujících fází.

- Identifikace potřeb vzdělávání na základě třístupňové analýzy, při níž jsou postupně identifikovány potřeby firmy, pracovní skupiny a jednotlivce. Analýza může mít formu pozorování, dotazníků či studia dokumentů a dokumentace.
- Rozhodnutí o vhodné formě vzdělávání a plánování formuluje priority, cílovou skupinu, formu a rozsah vzdělávání. Součástí této fáze je i vypracování projektu vzdělávání.
- Realizace vzdělávacího procesu představuje vlastní průběh vzdělávacího programu

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Také potřebujeme vědět, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení. (Hroník, 2007, s. 176)

## Vyhodnocení a zjištění efektivity a účinnosti vzdělávacího procesu

Cíle firemního vzdělávání vychází z konkrétních potřeb a požadavků každé firmy. Za obecné základní cíle společné pro jakoukoliv formu organizace můžeme bezesporu považovat následující:

- Časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců.
- Dosažení kompetencí a kvalifikací získaných analýzou firemních potřeb.
- Formování klíčových kompetencí.
- Plánování a řízení kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu.
- Rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce.
- Zkvalitnění služeb poskytovaných klientům.
- Zlepšení image a atraktivnosti firmy pro potencionální nové zaměstnance.
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.
- Zvýšení motivace, loajálnosti a celkové identifikace zaměstnanců s firmou.

(<http://www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031601>)

Kvalita, efektivita a úspěšnost podnikového vzdělávání se proto stává závislou nejenom na jeho vhodně zvolené struktuře, ale především i na přístupu a angažovanosti všech účastníků podnikového vzdělávání. A abychom mohli následně zjistit jaká je vnitřní schopnost systému vzdělávání plnit požadované úkoly stanovené organizací, je nutné trvale a z nejrůznějších úhlů pohledu hodnotit jeho účinnost. K tomu je ovšem nezbytné vytvořit principy, způsoby a měřítka hodnocení přínosu samotných vzdělávacích aktivit a to jak pro samotnou podnikovou praxi, tak pro nezbytný systém zpětné vazby.

Z dostupných zkušeností vyplývá, že hodnocení podnikového vzdělávání probíhá v současnosti nejčastěji ve čtyřech základních úrovních:

- hodnocení úrovně a významu vzdělávacích aktivit přímých účastníků vzdělávání/výcviku ,
- hodnocení množství získaných znalostí a dovedností, nejčastěji prostřednictvím testů či přezkoušení lektorem, resp. školitelem,

- hodnocení využití získaných poznatků v praxi (účastníkem vzdělávání a přímým nadřízeným) případně hodnocení skutečně prokazatelných změn v pracovním chování (přímým nadřízeným), hodnocení skutečné efektivity (skrze stanovených výrobních či nákladových ukazatelů v závislosti na konkrétním typu či formě vzdělávání). (Petříková, 2008, s. 35)

Hodnocení poslední úrovně, tedy skutečné efektivity, bývá nejobtížnější. Je proveditelné pouze u přímých výrobních faktorů, jež lze školením, resp. vhodným výcvikem bezprostředně ovlivnit.

Např. před a po provedeném školení resp. výcviku lze změřit a porovnat celkovou zmetkovitost, počet prokazatelných defektů a chyb způsobených lidským faktorem, výtěžnost, dobu operace, cyklu a jednotlivých odstávek sledovaných zařízení apod. Za hodnocení skutečné efektivity možno považovat i pravidelné sledování plnění předem stanovených cílů. Chceme-li však dosáhnout kvalitního a efektivního systému, musíme i v případech systému vzdělávání umět naformulovat měřitelné ukazatele a tyto pravidelně vyhodnocovat.

Personální oddělení je mimo jiné také zodpovědné za interní analýzy vzdělávacích potřeb v souvislosti s celkovou strategií firmy a za formulaci návrhů řešení vedoucích k uspokojení těchto potřeb. Na základě informací od manažerů navrhuje vhodné programy, sestavují rozpočet a případně vyhledávají externí zdroje, které vlastní vzdělávací proces zajistí. Organizují a metodicky vedou vyhodnocování procesů a dohlížejí na jejich napojení na další personální činnosti, jako například řízení kariéry zaměstnance. Působí rovněž jako konzultanti návrhů nejvhodnější formy vzdělávání pro jednotlivce či pracovní skupiny a informují je o možnostech interního i externího vzdělávání.

Vedoucí pracovníci by měli kontinuálně sledovat pracovní výkony a chování svých podřízených, protože právě oni se nemalou měrou podílejí na identifikaci potřeb vzdělávání. Velice důležitou roli sehrávají vedoucí pracovníci ve finálním zhodnocení vzdělávacího procesu. Posuzují účinnost daného vzdělávacího programu a navrhuje další následné kroky. Na účinnosti vzdělávací akce mají podíl i faktory jako je motivace

pracovníků, kterým je vzdělávací program určen, výběr vhodných metod vzdělávání, správné vedení a kvalitní práce lektorů. Lidé zodpovědní za vzdělávání ve firmách by měli chápat vzdělávání jako výhodnou investici do lidských zdrojů, která přinese uspokojení jak firmě, tak samotným zaměstnancům. Vzdělávání musí mít subvenci vedení. Zájem o udržování a prohlubování kvalifikace zvyšuje konkurenceschopnost firmy i jednotlivců a zaměstnanci, kterým je tato možnost nabídnuta, budou s firmou více spjati, čímž dochází k posílení jejich stabilizace. (Armstrong, 2002, s 223)

### **3.3 Sebevzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců**

Kombinovaných metod vzdělávání je možno využít na pracovišti školeného zaměstnance, stejně jako mimo něj. Jde například o níže uvedené metody.

- Učení se akcí je metodou, která pomáhá rozvíjet schopnosti učením se přímo z každodenních problémů, jež je třeba analyzovat. Procesu může být přítomen i externí poradce, který jej koordinuje a následně vyhodnocuje.
- Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury. Vzdělanost lze zvyšovat i poskytnutím literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů, podle nichž si školený sám doplňuje své znalosti.
- Metoda prezentace vizuálních informací pomocí video techniky bývá doplňována komentáři školitele, aby podpořil zpětnou vazbu a komunikaci oběma směry.
- Interaktivní video kombinuje předchozí video metodu s využitím nejmodernější výpočetní techniky.
- E-learning je moderní formou vzdělávání, při které je lektor nahrazen počítačem. Školený zaměstnanec se interaktivní výuky účastní individuální formou a následuje předkládané instrukce předem připravených lekcí v osobním počítači. E-learningové programy a kurzy mohou být provozovány v tzv. off-line režimu na konkrétním koncovém uživatelském zařízení (počítači), nebo v on-line režimu s využitím přímého připojení počítače k počítačové síti. Ať už lokálně v rámci firmy či k internetu.

- Multimediální vzdělávání využívá vzájemného propojení audio a video techniky, animací, fotografií a textu. Ve většině případů probíhá výuka za pomoci výpočetní techniky. (<http://www.unicorn.eu/cz/press/clanek>)

Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance.

Plán osobního rozvoje zaměstnance je jasný přehled činností, který může zahrnovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřující k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností (obecně k rozvoji způsobilosti zaměstnance). Na sestavování plánu osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců se podílí jejich vedoucí společně s personálním útvarem. Vedoucí zaměstnanci navrhuji možnosti rozvoje zaměstnanců zejména na základě výsledků hodnocení způsobilosti zaměstnanců. U vedoucích zaměstnanců a manažerů se očekává, že se budou aktivně podílet na sestavování svých plánů osobního rozvoje. To znamená, že vedoucí zaměstnanci musí cítit zodpovědnost za vlastní rozvoj.

Postup sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance lze charakterizovat 3 kroky:

### **Identifikace a analýza potřeb rozvoje zaměstnance.**

Při identifikaci potřeb rozvoje zaměstnance se vychází z: hodnocení způsobilosti zaměstnance, nutných školení, které musí zaměstnanec pravidelně (periodicky) absolvovat, potřeb organizace (např. nově zaváděné technologie a postupy), očekávaným přesunem na jiné pracoviště nebo na jinou pracovní funkci (např. postup v rámci kariéry), a další.

### **Stanovení cílů rozvoje zaměstnance, které mají být naplněny.**

Mezi tyto cíle může patřit: zlepšování výkonů zaměstnance, přesun na jinou funkci, změny technologií a postupů, zdokonalení některých dovedností, a další.

### **Stanovení náplně a formy rozvoje zaměstnance, popřípadě časový plán činností souvisejících s rozvojem zaměstnance.**

Mezi hlavní formy rozvoje zaměstnance patří: vzdělávací kurzy a školení, domácí i zahraniční stáže, účast na konferencích oboru blízkého zaměstnanci (hlavně u vedoucích pracovníků, kde to zároveň může sloužit k prezentaci organizace), poradenská a konzultační činnost (např. otvírání nových závodů nebo provozů v rámci organizace), sebevzdělávání (např. studium cizích jazyků).

U některých forem rozvoje zaměstnance lze stanovit časový plán (termín a délku činností souvisejících s rozvojem zaměstnance). Zejména to mohou být stáže nebo poradenská a konzultační činnost. U klasických vzdělávacích kurzů a školení je to obtížnější, neboť to ve velké míře závisí na pověřené vzdělávací instituci.

Při sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance je nutné zvážit: zda je zvolená forma rozvoje zaměstnance realizovatelná (zda například existuje možnost zahraniční stáže u organizace podobného zaměření), zda má pro zaměstnance význam (zda například zaměstnanec neodejde do důchodu, zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, nebo zda neproběhnou organizační změny, které ovlivní existenci dané pracovní funkce, apod.), zda jsou potřebné finanční prostředky na rozvoj zaměstnance, časové možnosti zaměstnance (je nutné zvážit zda v případě, že bude vzdělávání probíhat v rámci pracovní doby, bude mít organizace za daného zaměstnance odpovídající náhradu; u dlouhodobých stáží je nutné brát v úvahu rodinné důvody, apod.).

Na dodržování plánu osobního rozvoje jednotlivými zaměstnanci by měl dohlížet jejich vedoucí. Ten by měl také provádět úpravu plánu dle potřeb a požadavků zaměstnance, organizace, popřípadě vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu osobního rozvoje ze strany zaměstnance, navrhuje vedoucí zaměstnanec patřičná opatření (krácení odměny, přeřazení na méně kvalifikovanou práci, rozvázání pracovního poměru). Plán osobního rozvoje zaměstnance je důležitým podkladem pro sestavování celkového plánů vzdělávání organizace.  
([www.katedry.fmfi.vsb.cz/639/gmag/mj12-cz.html](http://www.katedry.fmfi.vsb.cz/639/gmag/mj12-cz.html))

### **3.4 Dílčí závěr**

Význam vzdělávání, nejenom firemního, má stále vzestupnou tendenci. Uvědomují si jej jednotlivci, kteří sami dobrovolně zasedají do školních lavic. Stejně tak si jej uvědomují i zaměstnavatelé, jenž na jedné straně svým zaměstnancům vzdělávání umožňují a na druhé straně jej i vyžadují. Firemní vzdělávání zaručuje zaměstnavateli efektivnější plnění pracovních procesů a zároveň je příjemným benefitem pro zaměstnance, neboť rozšiřuje jeho obzory.

Každá dnešní organizace má určitou kulturu a její kvalita je faktor, který stále více ovlivňuje výsledky firmy. Organizace se navzájem liší svou atmosférou, způsobem práce, výkonností, polem působnosti jednotlivce atd. Když sledujeme kulturu organizace, hodnotíme její myšlenky, názory, tradice, hodnoty, styl řízení, motivování zaměstnanců či reklamu a vstupování na veřejnosti vůbec.

## 4 Závěr

Dobře nastavená a citlivě udržovaná firemní kultura je základním předpokladem pro hladkou součinnost a vnitřní vyváženost všech vzájemně spolupracujících složek firmy. Firemní kultura nastavuje možnost sdílení filozofie, ideologie, hodnot, předpokladů, názorů, které navozují souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: „jako způsob, jak se věci dělají u nás“. Je to programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot. Pro spokojenost managementu i zaměstnanců je stejně důležitá jak kultura firmy, tak samotné aktivity, které zaměstnanci vykonávají. Jestliže budeme souhlasit s tím, že firemní kultura ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, ovlivňuje tím také přeneseně spokojenost našich zákazníků.

V úvodu bakalářské práce jsem si dala za cíl představit firemní kulturu podniku jako nedílnou součást jejího rozvoje, zdůraznit význam firemní kultury, jako nástroj pro vytváření pozitivního vnímání firmy, rozvíjení schopností zaměstnanců, a tím přispívat k větší konkurenceschopnosti firmy. Firemní kultura je důležitou hybnou silou každé firmy, její prvky pozitivně ovlivňují zaměstnance a přispívají k vyšším pracovním výkonům pracovníků firmy.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do tří kapitol, ve kterých jsme popsala prvky a typologii firemní kultury, druhá kapitola je předvedením determinant vnitřní firemní kultury a poslední třetí kapitola se zabývá procesem, efektivitou a hodnocením firemního vzdělávání včetně sebevzdělávání zaměstnanců.

Domnívám se, že firemní kultura a její další aspekty jsou velmi důležitou součástí každé firmy, její postupné budování a zlepšování pracovních podmínek pro zaměstnance, především i jejich možnost dalšího vzdělávání ať již odborného či sebevzdělávání jako takové vede k pocitu „bezpečí“ pro pracovníky. Jedná se o pocit zaměstnance, že pracuje v společnosti, která projevuje o své pracovníky zájem, např. možnosti benefitů, které jsem v práci také zmiňovala. Předpokládám, že nejen finanční ohodnocení zaměstnanců, ale i další aktivity firmy ve prospěch zaměstnanců jsou pracovníky oceněny a vytváří se tak „spokojenost“ na obou stranách“.



Snážíla jsem se v práci popsat detailně determinanty firemní kultury, jak působí motivace, hodnocení a odměňování na samotné pracovníky ve společnostech. Dalším střípkem v této „mozaice“ je i samotná realizace a efektivita firemního vzdělávání, včetně osobního rozvoje každého zaměstnance. Jsem toho názoru, že jen dlouhodobou a soustavnou spoluprací managementu s vedením společnosti lze vybudovat silnou firemní kulturu, která povede k spokojenosti zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Domnívám se, že cíl práce se mi podařilo splnit, i když takto obsáhlé téma nelze komplexně zpracovat v jedné bakalářské práci. Veškeré aktivity zaměstnavatelů lze poté zanalyzovat v prováděných průzkumech spokojenosti ve firemní kultuře. I tyto výsledky jsou poté iniciátorem případných dalších opatření, které vedou k spokojenosti všech pracovníků ve firmě.

Souvislost sociální pedagogiky a firemní kultury vidím zejména v „pomoci“ těm zaměstnancům, kteří potřebují získat potřebné vzdělání, ať již odbornostní nebo jen všeobecný rozhled. Jak jsem již poukázala výše, firemní kulturou společnost získává nejen kredit jako společnost, ale i spokojenost zaměstnanců. Ta se může týkat jak sebezvzdělávacích aktivit, tak i z jejich řad poté mohou ve společnosti“ vyrůst „další odborníci“ pro vedoucí pozice. Je jen na každé společnosti či firmě jaký postoj k firemní kultuře zaujme, jak se jí bude věnovat.

## **Resumé**

Současný svět je charakterizován soustavně sílícím konkurenčním prostředím ekonomiky a rychlým nástupem nových technologií. Díky tomu si současné podniky uvědomují důležitost lidského kapitálu a růstu konkurenceschopnosti jednotlivých firem. Základem zůstává budování a zlepšování *firemního prostředí*, nebo *podnikové kultury*.

Když se řekne firemní kultura, představy lidí o tom, co to vlastně je, se mohou hodně lišit. Ještě stále se lze setkat s názorem, že kultura souvisí se způsobem oblékáním, pořádkem na pracovišti, a podobně. Avšak do pojmu firemní kultura můžeme zahrnout daleko obsáhlejší výčet úkonů, jako jsou styl řízení firmy, hodnocení zaměstnanců, personální politika, sociální politika, spolupráce mezi pracovníky a útvary společnosti, a v neposlední řadě prezentace firmy pro veřejnost. Je nutno podotknout, že firmy si čím dál více uvědomují váhu firemní kultury a obecně se úroveň zvyšuje. Zaměstnavatelé pochopili, že komunikovat se svými lidmi je stejně důležité, jako komunikovat se zákazníky – protože dobří zaměstnanci jsou pro ně nenahraditelná hodnota.

## **Anotace**

Práce se zabývá firemní kulturou, rozvojem lidských zdrojů a vzděláváním zaměstnanců. Každá dnešní organizace má určitou kulturu a její kvalita je faktor, který stále více ovlivňuje výsledky firmy. Firemní kultura má mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Firemní vzdělávání zaručuje zaměstnavateli efektivnější plnění pracovních procesů a zároveň je příjemným benefitem pro zaměstnance, neboť rozšiřuje jeho obzory.

## **Klíčová slova**

firemní kultura, zaměstnavatel, zaměstnanec, vzdělávání, osobnostní rozvoj, efektivita, hodnocení, benefity

## **Annotation**

The work deals with the corporate culture, human resource development and staff training. Every organization today has a culture and its quality is a factor that increasingly influences the results of the company. Corporate culture has an extraordinary ability to influence the character and conduct of all major corporate events. Corporate education is guaranteed by employers more effective implementation of business processes and is a nice benefit for employees, because it widens its horizons

## **Keywords**

corporate culture, employer, employee, education, personality development, efficiency, reviews, benefits

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BARTÁK, J. *Základní kniha lektora, trenéra*. Olomouc: Votobia, 2003. 222 s. ISBN 80-7220-158-1.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Olomouc: Dobra+Fontána, 1998, 592 s. ISBN 80-86179-17-6.
5. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. Vydání. Brno: Computer press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. FORSYTH, P. *Rozvoj osobnosti*. Praha: Computer press, 2000. 122 s. ISBN 80-7226-386-2.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KIERNAN, M. *Inovuj nebo nepřežiješ! :zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management press, 1998. 256 s. ISBN 80-8594-356-5.
10. MARGUES, C., JIRÁSEK, F., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005. 275 s. ISBN 80-7265-070-X.
11. MUŽÍK, J. *Marketing a vzdělávání dospělých*. 1. Vydání. Praha: DAHA, 1998. 55 s. ISBN 80-902232-2-2.
12. PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský faktor*. 1. Vydání. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2008. 104 s. ISBN 978-80-248-1735-4.
13. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
14. SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 1. Vydání. Praha: ISV, 1999. 328 s. ISBN 80-85866-33-1.
15. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. Vydání. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

16. VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997  
208 s. ISBN 80-85963-42-6.

### **Použité internetové zdroje:**

17. *Www.dino.saur.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-03-015]. Vzdělávní a rozvoj zaměstnanců – část 1. Dostupné z WWW:<<http://www.dino.saur.cz/view.php?cislocianku=2009031402>>.
18. *Www.dino.saur.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-03-015]. Vzdělávní a rozvoj zaměstnanců – část 2. Dostupné z WWW:<<http://www.dino.saur.cz/view.php?cislocianku=2009031601>>.
19. *Fmmi* [online]. 2010 [cit. 2011-03-28] Firemní kultura. Dostupné z WWW: <<http://www.katedry.fmmi.vsb.cz/639/gmag/mj12-cz.html>>.
20. *Unicorn* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Budování společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/press/priloha-hn-2010/hn-budovani-spolecnosti-s-korporatni-kulturou-a-flexibilnimi-pravidly.html>>.
21. *Www.profimen.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Hodnocení zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-syste.mu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.
22. *Integrity-consulting* [online]. 2009 [cit. 2011-03-30]. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. Dostupné z WWW: <[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)>.
23. *Rodina-finance* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Firemní kultura . Dostupné z WWW: <<http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/firemni-kultura-stavebni-kameny-firmy.20525.html>>.