Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Celoživotní vzdělávání, výběr zaměstnanců a podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Kateřina Pípalová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Kateřina PÍPALOVÁ**
Osobní číslo:	**E14669**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Celoživotní vzdělávání, výběr zaměstnanců a podniková kultura ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraném podniku, analyzovat je ve vztahu k podnikové kultuře a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Metodika práce:
Prostudovat literární prameny vztahující se k rozvoji lidských zdrojů formou celoživotního vzdělávání, jejich výběru a také v souvislosti s posunem k podnikové kultuře ve znalostní ekonomice. Vypracovat literární rešerši. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraných organizacích je nutno načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků a to pomocí kvalitativních i kvantitativních metod zkoumání jako jsou dotazníky, nestandardizované rozhovory, osobní pozorování či získané písemné materiály. Po utřídění, analýze dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu forem vzdělávání ve vybraném podniku a navrhnout změny zlepšující současnou praxi celoživotního vzdělávání směrem posunujícím se ke znalostní ekonomice.

Rámcová osnova:
1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. **London: Kogan Page.**
Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. **Praha: Grada Publishing.**
Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti*. **Praha: Management Press.**
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. **Praha: Grada Publishing.**
Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. **České Budějovice: Jihočeská univerzita.**
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. **Praha: Grada Publishing.**
Šrédl, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. **Praha: Česká zemědělská univerzita.**
Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. **Praha: Alfa Publishing.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

…….....

Bc. Kateřina Pípalová

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborný dohled při zpracovávání této diplomové práce.

Dále děkuji představitelům zkoumaného podniku, kteří mi umožnili práci sepsat v rámci jejich společnosti. Velký dík patří zaměstnancům, se kterými jsem při psaní práce spolupracovala a kteří mi poskytli velké množství důležitých informací. Především děkuji Ing. et Mgr. Pavlu Koutenskému, který mi vždy vyšel vstříc a snažil se mi vyhovět.

OBSAH

1 Úvod ... 3
2 Literární přehled ... 4
2.1 Znalostní ekonomika ... 4
2.1.1 Znalosti a intelektuální kapitál ... 4
2.1.2 Podstata celoživotního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ... 6
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců ... 8
2.2.1 Získávání zaměstnanců ... 8
2.2.2 Výběr zaměstnanců ... 10
2.2.3 Socializace nového zaměstnance ... 14
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ... 14
2.3.1 Pracovní schopnosti člověka a pracovníka společnosti ... 16
2.3.2 Vzdělávání v organizaci ... 16
2.3.3 Systém vzdělávání pracovníků ... 17
2.3.4 Prostředky firemního vzdělávání ... 24
2.3.5 Profesní kariéra jednotlivce v organizaci ... 24
2.4 Podniková kultura organizace ... 27
2.4.1 Tři roviny podnikové kultury podle Scheina ... 28
2.4.2 Prvky podnikové kultury ... 30
2.4.3 Determinanty působící na kulturu podniku ... 31
2.4.4 Kulturní dimenze podle Hofstedeho ... 32
2.4.5 Zdravá podniková kultura ... 35
3 Metodický postup ... 36
3.1 Cíl práce ... 36
3.2 Vymezení zkoumaného podniku ... 36
3.3 Metodika práce ... 36
3.4 Způsoby sběru dat ... 36
3.4.1 Dotazníkové šetření ... 37
3.4.2 Nestandardizované rozhovory ... 39
3.4.3 Prostudování vnitropodnikových materiálů ... 39
3.4.4 Pozorování ... 40
3.5 Zpracování získaných dat ... 40
4 Vymezení zkoumané společnosti ... 41
4.1 Historie a současnost ... 41
4.2 Vedení společnosti ... 43

4.3 Zaměření na životní prostředí ... 44
5 Výsledky výzkumu a diskuze ... 45
5.1 Podniková kultura společnosti ... 45
5.1.1 Úrovně podnikové kultury ... 45
5.1.2 Výstupy z dotazníkového šetření ... 48
5.2 Získávání a výběr zaměstnanců ... 55
5.2.1 Získávání zaměstnanců ... 56
5.2.2 Výběr zaměstnanců ... 58
5.3 Vzdělávání zaměstnanců ... 60
5.3.1 Systém vzdělávání sledované společnosti ... 60
5.3.2 Operační program rozvoje lidských zdrojů podniku ... 68
6 Analýza vzdělávacího systému ve vztahu k podnikové kultuře a navrhované změny 71
6.1 Identifikace problémů vyplývajících z realizované analýzy v podniku ... 71
6.2 Konkrétní doporučení pro řešení nalezených problémů ... 77
6.2.1 Vytvoření směrnice na vzdělávání ... 77
6.2.2 Vytvoření hodnotícího dotazníku ke vzdělávacím aktivitám ... 77
6.2.3 Vzdělávání v oblasti měkkých dovedností ... 78
6.2.4 Vyškolení pracovníka pro oblast měkkých dovedností ... 82
6.2.5 Zavádění moderních přístupů řízení výroby ... 84
6.2.6 Proškolování v IT dovednostech ... 87
6.2.7 Využití e-learningu ... 89
6.2.8 Výchova nových zaměstnanců posílením spolupráce se SPŠ a SOU Pelhřimov 89
6.2.9 Pravidelná setkávání s řadovými zaměstnanci ... 94
6.2.10 Šíření povědomí o corporate identity ... 96
6.2.11 Častější využívání koučingu a mentoringu ... 96
6.2.12 Kroužky kvality ... 97
6.2.13 Vytvoření kompetenčních modelů ... 97
6.2.14 Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) ... 100
6.2.15 Změna přístupu k zaměstnancům ve výrobě, optimalizace výroby ... 103
7 Závěr ... 105
8 Summary and keywords ... 109
9 Použité zdroje ... 110
10 Seznamy grafů, obrázků, tabulek a zkratek ... 113
11 Přílohy ... 116

1 ÚVOD

„Učícími se organizacemi se rozumí organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otevírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit.“

Peter Senge

Konkurenceschopnost firem již v dnešní době není zcela závislá na využívání nejnovějších poznatků, metod, nástrojů či zařízení. Je to dáno tím, že všechny tyto věci mají společnosti k dispozici a konkurenční výhodu z využívání něčeho nového má organizace zajištěnou pouze krátkodobě, dokud ji nezačne využívat i konkurence.

Současně dnešní globalizovaný svět je charakteristický neustálými změnami, které mají velký dopad na podnikatelské prostředí. Aby společnost přežila, musí se naučit pružně na tyto změny reagovat. Podstatné je, že flexibilitu organizace zajišťují její pracovníci.

Aby tedy organizace dokázala přežít a současně být konkurenceschopná a prosperující, je v dnešní době nutné zaměřovat se na celoživotní vzdělávání zaměstnanců a vytvořit ze společnosti učící se organizaci. Zaměstnanec může nově nabyté poznatky použít v praxi, přinést do podniku něco nového a zajistit mu tak lepší ekonomické výsledky. Je důležité, aby se organizace zaměřovaly jak na odborné tak osobnostní vzdělávání a rozvoj potenciálu svých pracovníků.

Cílem práce je charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraném podniku, analyzovat je ve vztahu k podnikové kultuře a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Pro zpracování diplomové práce bylo primárně nutné získat teoretické poznatky vztahující se k tématu, aby bylo možné na nich vystavět praktickou část, sestávající z analýzy situace v podniku a následného navržení přínosných změn pro sledovanou společnost.

Provedená analýza se vztahuje jednak k podnikové kultuře, v rámci čehož je identifikováno, kde se podnik nachází při směřování ke znalostní ekonomice a jaké výsledky jsou specifické pro jednotlivé kulturní dimenze. Následně je zanalyzován způsob výběru a vzdělávání zaměstnanců. Zjištěné skutečnosti odhalují slabá místa ve zkoumaných oblastech a na základě toho jsou navrženy změny pro zlepšení situace, a to především v oblasti vzdělávání, která je pro tuto práci klíčová.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

K vypracování této diplomové práce je v první fázi nejdůležitější prostudovat dostupné literární prameny a další zdroje informací, které se vztahují k problematice znalostní ekonomiky, podnikové kultury, výběru a vzdělávání zaměstnanců.

2.1 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA

Zaměstnanci jsou nejdůležitějšími stavebními jednotkami každého podniku. Souhrnně se dají označit jako „lidské zdroje“ či „lidský kapitál“. V rámci personální činnosti je podstatné lidské zdroje efektivně vybrat, zaškolit, ohodnotit, odměnit a neustále rozvíjet (Doležalová, Holátová, & kol., 2014).

Prvotně je důležité odlišit od sebe několik základních pojmů, které se mohou jevit jako totožné (Buckley & Caple, 2004):

- učení,
- vzdělávání,
- trénink,
- rozvoj.

Učení je proces, při kterém jedinec získává nové znalosti, schopnosti a dovednosti, a to díky zkušenostem, studiu či plnění pokynů (Buckley & Caple, 2004; Cejthamr & Dědina, 2010).

Pojmem vzdělávání je myšleno získávání obecných dovedností a znalostí, které jsou potřeba pro porozumění a řešení širokého spektra skutečností a problémů (Buckley & Caple, 2004).

Trénink představuje cílenou snahu o zdokonalení znalostí a dovedností v konkrétní oblasti. Na rozdíl od vzdělávání je více mechanický a výsledného efektu je dosaženo v krátkém časovém horizontu (Buckley & Caple, 2004).

Rozvoj nebo také vývoj jednotlivce předpokládá, že člověk již disponuje určitými dovednostmi a schopnostmi, které se v rámci rozvoje budou zdokonalovat. Přičemž rozvoj jako takový probíhá na úrovni vědomé i nevědomé (Buckley & Caple, 2004).

2.1.1 ZNALOSTI A INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

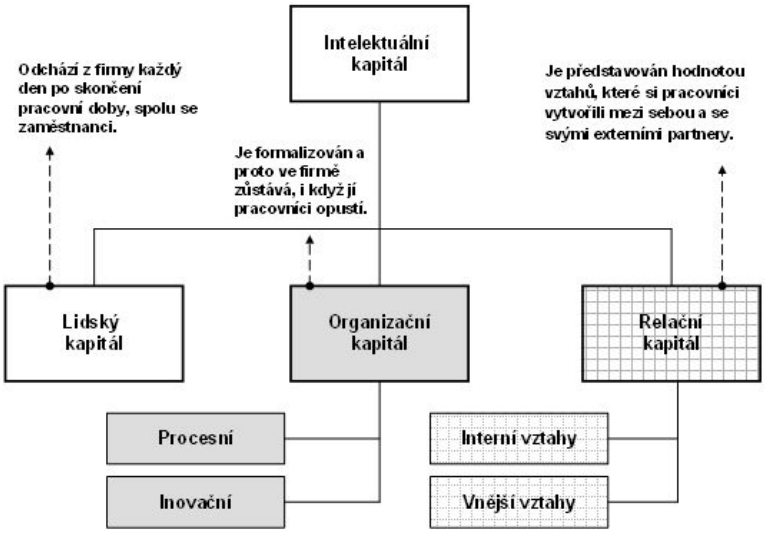
Pro pochopení pojmu znalost je důležité uvědomit si, co jsou to data a informace. Data jsou nejzákladnější fakta a symboly, která pokud jsou sumarizována a dána do kontextu,

tak z nich vznikají ucelené informace. Pokud si člověk tyto informace osvojí, stávají se z nich znalosti, na základě kterých se jedinec může rozhodovat mezi alternativami, či realizovat nějakou činnost. Znalosti jsou specifickým podnikovým zdrojem, který je špatně měřitelný, pomíjivý a má široký dopad na společnost. Znalosti se dají dělit do tří základních kategorií (Bureš, 2007):

- explicitní – formalizovaná znalost, která je snadno přenositelná a často uchována ve formě dokumentů, postupů apod.,
- implicitní – znalost, pro kterou je typické, že jí disponuje konkrétní pracovník podniku, přičemž se dá snadno přeměnit na znalost explicitní,
- tacitní – forma znalosti, kterou disponuje opět pracovník podniku, ale v tomto případě je obtížné či nemožné ji převést na znalost explicitní (např. zkušenost).

Intelektuální kapitál společnosti představuje možnost, jak ve spojení s hmotnými aktivy, dosáhnout větší konkurenceschopnosti a tudíž i celkového úspěchu podnikání. Skládá se ze tří částí – lidského, organizačního a relačního kapitálu. Na Obrázku 1 je přehledným způsobem zobrazeno složení intelektuálního kapitálu podniku. Někteří odborníci se shodují na tom, že právě intelektuální kapitál je podstatnou částí tržní hodnoty jednotlivých společností (BusinessInfo.cz, 2015; Bureš, 2007).

Obrázek 1: Složení intelektuálního kapitálu



Zdroj: BusinessInfo.cz (2015)

Lidský kapitál představuje jednotlivé pracovníky, konkrétně jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, které vnáší na pracoviště. Pokud jsou znalosti zaměstnanců v souladu s požadavky konkrétního pracovního místa, pak podnik směřuje k vyšší výkonnosti. Co se týče organizačního kapitálu, tak jeho přínos tkví v zajištění rychlého a efektivního šíření dat, informací a znalostí v rámci podniku. Poslední složkou je tzv. relační kapitál, který přispívá k budování a upevňování vztahů jednak mezi zaměstnanci, ale i s firemními partnery (BusinessInfo.cz, 2015).

2.1.2 PODSTATA CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Dnešní doba je specifická tím, že podniky mají k dispozici široké spektrum techniky, technologií, kapitálu a informací, které jsou pro ně snadno dostupné. Současně v podnikatelském světě dochází k velmi častým změnám. To znamená, že podnik již těžko získává konkurenční výhodu na základě toho, že využije nejnovější výrobní zařízení, které se na trhu objeví. Lépe řečeno, konkurenční výhodu získá, ale jen na velmi krátkou dobu, než si stejné zařízení pořídí i konkurence. Z toho důvodu je dnes úspěch v podnikání založen na posunu k tzv. znalostní ekonomice (Krninská, 2002b).

Znalostní nebo též nová ekonomika tedy vznikla jako důsledek současné situace v podnikatelském prostředí a je uplatňována prostřednictvím managementu znalostí. Toto řízení znalostí je založeno na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v době globalizace. Jeho cílem je zajistit, aby pracovníci v podnicích dokázali pružně a efektivně reagovat a adaptovat se na diskontinuální změny, které v podnikání nastávají, získat tak výhodu oproti konkurenci a zvýšit výkonnost podniku. Pro podniky, které se na to zaměřují, se používá pojem „učící se organizace“ či „znalostní podnik“ (Krninská, 2002b; Truneček, 1999; Armstrong, 2006).

„Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít.“ (Senge, 2007, str. 145)

„Organizace, které v budoucnosti skutečně vyniknou, budou ty, jež přijdou na to, jak ke svému prospěchu využít soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnost se učit.“ (Senge, 2007, stránky 21-22)

Z hlediska fungování a úspěchu znalostního podniku je důležité zaměřit se na principy, které uvádí Obrázek 2. Jedná se o následující záležitosti (Truneček, 2004):

- firemní identita – jasné vymezení vize, poslání a image firmy,
- strategie a výkonnost podniku – přesné stanovení a neustálé sledování,
- zákaznický imperativ – přizpůsobení se přání zákazníka,
- procesní orientace – řízení jednotlivých firemních procesů,
- management znalostí – využití a rozvoj znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců,
- týmové zaměření – nastavení firemních hodnot s návazností na strategii.

Obrázek 2: Principy fungování znalostního podniku

Zdroj: Truneček (2004)

Management podniku se zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců z důvodu (Janišová & Křivánek, 2013):

- zvýšení produktivity práce a tudíž i výkonnosti podniku,
- zajištění spokojenosti a sounáležitosti pracovníků.

Jak již bylo zmíněno, vzdělaný pracovník představuje pro společnost velkou výhodu. Může svými znalostmi přispět k efektivnějšímu způsobu práce, k vytvoření vhodnějších pracovních postupů, řešení problémů a podobně. To je jedna strana mince, která je bezesporu stěžejní. Na druhou stranu podnik musí zajistit spokojenost pracovníků na pracovišti, protože chce zamezit vysoké fluktuaci. I k tomu přispívá poskytnutí možnosti rozšířit si své dovednosti, znalosti, schopnosti, účastnit se vzdělávacích kurzů, získat praktické zkušenosti ze zahraničních pobytů, stáží a podobně. V tomto případě je ze strany

podniků důležité dát si pozor na neloajalitu pracovníků. Může se stát, že člověk pouze využije firmu ke zvýšení své hodnoty na trhu práce (Janišová & Křivánek, 2013).

Firma jako taková nejdříve musí identifikovat potřebu vzdělávání, což provádí především při (Janišová & Křivánek, 2013):

- výběru pracovníků – při přijímacím pohovoru, v assessment centrech,
- pravidelném hodnocení pracovníků,
- změně legislativy,
- změně techniky a technologií,
- vstupu na nové trhy apod.

2.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Pokud chce společnost disponovat kvalitními zaměstnanci, musí svoji pozornost zaměřit také na získávání a výběr zaměstnanců. Obě činnosti spolu logicky souvisí a je potřeba si v rámci obou aktivit definovat, co podnik od potenciálního zaměstnance potřebuje a jakými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi má disponovat.

2.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud chce organizace provádět výběr zaměstnanců, tak tomu logicky předchází jejich získání. Před oslovením jednotlivých uchazečů se firma musí zamyslet nad požadavky, které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní místo, na které se nový člověk hledá. Je důležité jasně vymezit a popsat pracovní místo se všemi jeho specifiky, požadavky a podmínkami, pravomocemi a odpovědnostmi. Požadavky na pracovníka se týkají především (Armstrong, 2007):

- znalostí v oboru,
- praxe a zkušeností,
- přizpůsobení se podnikové kultuře,
- speciálních požadavků – např. různorodá pracovní doba, služební cesty.

K náboru zaměstnanců organizace využije buď služeb personálních agentur anebo si celou proceduru zajistí sama. Tradičně se noví zaměstnanci hledají buď uvnitř podniku, nebo se hledá někdo, kdo stojí úplně mimo společnost a vnese tak na pracoviště nový vítr. Jinými slovy se jedná o získávání pracovníků z interních či externích zdrojů. Závisí na konkrétní pozici, kterou je potřeba obsadit a zvolit podle toho vhodnou oblast pro nalezení kvalitního zaměstnance. Každá oblast má své klady i zápory, které se musí posoudit.

Chce-li podnik získat do svých řad pracovníka z okolí podniku, dělá to většinou prostřednictvím inzerátu, hledá na úřadu práce, ve školách či například kontaktuje konkrétní osobu z jiné firmy. Některé příklady kladů a záporů pro tuto možnost jsou zobrazeny v Tabulce 1 (Krninská, 2002a):

Tabulka 1: Klady a zápory získávání pracovníků z externích zdrojů

Klady	Zápory
▪ větší výběr uchazečů ▪ nové příležitosti a možnosti pro podnik ▪ uspokojení specifické potřeby podniku	▪ nákladné a časově náročné ▪ delší doba na zapracování ▪ nemožnost postupu podnikových pracovníků ▪ riziko častého střídání zaměstnanců

Zdroj: Krninská (2002a)

Zajištění pracovníků z interních zdrojů spočívá většinou v kariérním postupu některého ze zaměstnanců. Pár příkladů kladů a záporů je opět shrnuto v Tabulce 2, přičemž v porovnání s Tabulkou 1 je jasně vidět, že některé klady jedné možnosti se stávají zápory druhé a naopak (Krninská, 2002a).

Tabulka 2: Klady a zápory získávání pracovníků z interních zdrojů

Klady	Zápory
▪ znalost prostředí ▪ rychlejší zapracování ▪ méně nákladné ▪ prvek motivace zaměstnanců ▪ sounáležitost s podnikem	▪ zaměstnanec do podniku nepřinese žádný nový pohled ▪ rivalita na pracovišti ▪ menší výběr uchazečů

Zdroj: Krninská (2002a)

Další postup záleží na společnosti jako takové. Někde budou uchazeči požádáni o zaslání životopisu v požadované formě, motivačního dopisu či vyplnění speciálního dotazníku, který si společnost sama sestaví. Každá organizace si zvolí vlastní způsob získávání informací o uchazečích, a to podle toho, jaká metoda bude nejvhodnější pro následné třídění uchazečů a posléze i pro evidenci přijatých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Třídění uchazečů je důležité z hlediska přehlednosti, ale především z hlediska prosévání kandidátů. Nejdříve se sestaví jmenný seznam všech uchazečů a posoudí se, zda se sho-

dují se základními kritérii pracovního místa. Na základě toho dojde k prvotnímu protřídění a kandidáti jsou členěni do tří skupin: **přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní**. Přijatelní kandidáti jsou přizváni k pohovoru, ti, kteří jsou na hranici přijatelnosti, jsou bráni jako záloha a nevhodní jsou rovnou vyřazeni. K třídění se dají použít i tzv. biodata, což jsou životopisné informace, které přímo korespondují se stanovenými kritérii. Jedná se především o vzdělání a praxi, protože tyto položky mohou signalizovat, že kandidáti budou pro konkrétní pracovní místo vhodní (Armstrong, 2007).

Stanovení kritérií výběru

Před výběrem pracovníků musí být stanovena kritéria, podle kterých se budoucí zaměstnanec bude vybírat. V zásadě musí být definována kritéria ze tří oblastí (Koubek, 2012):

celopodniková – jedná se především o to, aby se zaměstnanec ztotožnil s podnikovou kulturou a díky tomu přispěl k rozvoji společnosti; tato kritéria nejsou jasně uvedena a jsou vymáhána intuitivně,

útvarová – tato kritéria jsou založena na specifikách jednotlivých útvarů v podniku; je důležité, aby jedinec zapadl do týmu spolupracovníků, jak odborně, tak lidsky,

kritéria pracovního místa – na této úrovni jsou kritéria nejpodrobnější a nejdůležitější; pracovník musí mít dostatek dovedností, znalostí a schopností, které korespondují s požadavky pracovního místa.

Možnosti výběru zaměstnanců

Na základě toho jaké místo je potřeba obsadit se používá i specifický způsob výběru zaměstnanců. Odlišným způsobem se bude přistupovat k výběru výše postaveného vedoucího pracovníka a jinak k výběru dělníka. Používají se následující dva způsoby (Váchal, Vochozka, & kol., 2013):

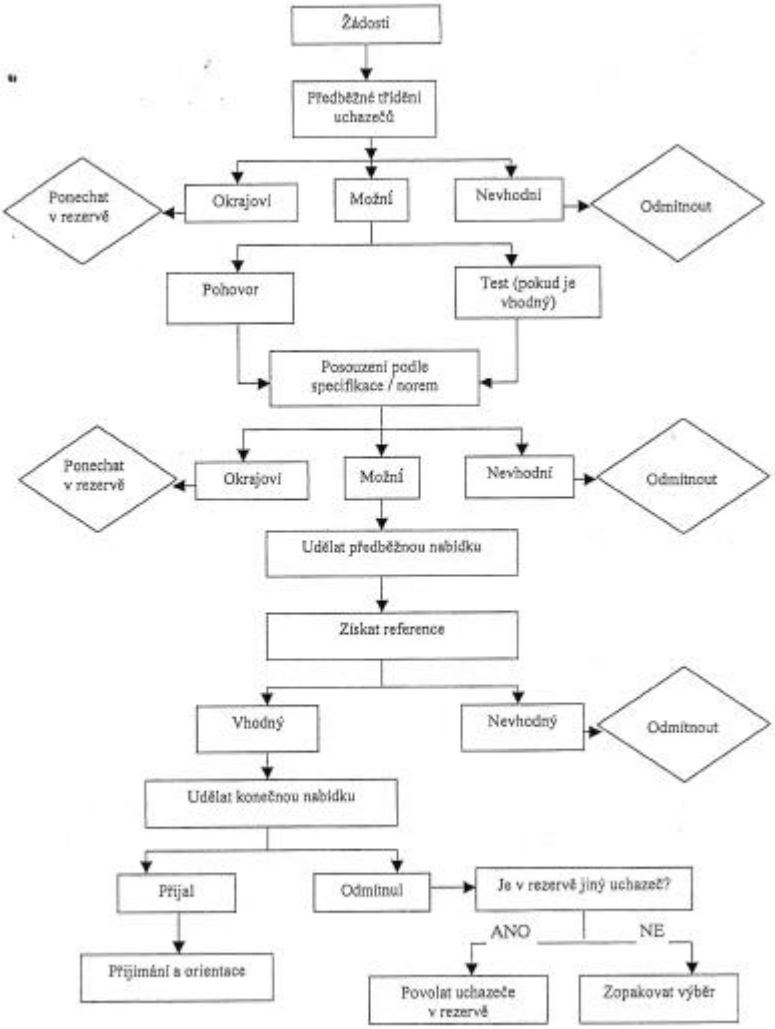
- výběrové řízení – průběh výběru je rychlejší a jednodušší (dělníci, administrativní pracovníci),
- konkursní řízení – průběh je složitější díky používání velkého množství výběrových kritérií a metod (řídící pracovníci ve vysokých pozicích, specialisté).

2.2.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

K výběru zaměstnanců dochází ve chvíli, kdy má společnost vytříděných několik kandidátů, kteří se zdají být vhodní pro dané pracovní místo. Takových uchazečů bývá několik, a tudíž se postupuje do dalšího kola třídění a prosévání. V rámci výběru se používají různé

metody a záleží jen na podniku, které zvolí. Velmi názorný příklad způsobu výběru zaměstnanců je zobrazen na Obrázku 3. (Armstrong, 2007; Krninská, 2002a).

Obrázek 3: Možný postup třídění a výběru zaměstnanců



Zdroj: Krninská (2002a)

Pohovor

Pohovor jako takový spočívá v tom, že účastník a tazatel, popřípadě skupina tazatelů se společně vidí a diskutují spolu. Nejtypičtějším je individuální pohovor, kterého se účastní pouze jeden tazatel a uchazeč, přičemž tazatelem často bývá konkrétní vedoucí pracovník, pod kterého bude nový zaměstnanec spadat. Výhodou je bližší navázání kontaktu a fakt, že tazatel si vybere takového člověka do týmu, který mu bude vyhovovat (Armstrong, 2007).

Dalším druhem pohovoru jsou tzv. pohovorové panely, kde je více tazatelů najednou. Výhodou panelů je, že v průběhu pohovoru uchazeče sleduje více lidí, kteří po skončení pohovoru společně diskutují o vhodnosti jeho výběru. Nespornou výhodou je v tomto případě také odbourání zaujatého postoje jednoho tazatele vůči uchazeči. Pohovorových panelů se většinou účastní personalista a linioví manažeři podniku. Mnohem více oficiální, strojenější a rozsáhlejší formou panelu je poté výběrová komise. Schází se zde větší množství tazatelů z různých oblastí podniku a jejich velkou nevýhodou je to, že účastníci většinou velmi znervózní a neprokážou své kvality (Armstrong, 2007).

Pracovní pohovory se také dají dělit na strukturované a nestrukturované. U strukturovaných má tazatel dopředu připravené otázky a velmi často si zaznamenává odpovědi. Tato varianta je výhodná v tom, že se poté dají snadno porovnat výsledky pohovorů jednotlivých uchazečů. Na druhou stranu u nestrukturovaných pohovorů, kde není dopředu stanoveno, jaké otázky budou položeny, a vše je ponecháno v rukou tazatele, bývá uchazeč mnohem více uvolněný. V praxi se používají spíše nestrukturované pohovory (Němec, 2002).

Assesment centers

V poslední době se v podnicích stal velmi populární výběr pracovníků prostřednictvím assessment center. Název se nepřekládá, ale dal by se vyložit jako diagnosticko-výcvikový program. Tato metoda je založena na tom, že uchazeč má vyřešit modelovou situaci, splnit nějaký úkol, ať už sám nebo ve skupině. Jednotlivé úkoly co nejvíce simulují klíčové situace, se kterými se potenciální pracovník setká v případě, že bude vybrán. Pro tuto metodu je typické, že se v jedné modelové situaci sejde více uchazečů a jsou hodnoceni najednou a porovnáváni mezi sebou. Hodnocení provádí vyškolení pracovníci a vždy je lepší pokud jich hodnotí více najednou, protože je tím zajištěna větší objektivita. V rámci této metody výběru se primárně sleduje chování uchazečů a podle toho se usuzuje o jejich chování v reálných situacích v podniku. Je to velmi dobrý prostředek, prostřednictvím kterého pozorovatelé vidí i to, jak se jedinec ztotožňuje s podnikovou kulturou podniku. A současně i zaměstnanec posuzuje, zda by v takovém prostředí mohl pracovat (Armstrong, 2007; Němec, 2002).

Testy způsobilosti

Tato forma výběru je založena především na testování znalostí, schopností a dovedností, které uchazeči uvedou v životopisech či dotaznících. Jinými slovy se testuje, zda uchazeč

skutečně umí to, co o sobě uvedl. Záleží na konkrétním pracovním místě, které je potřeba obsadit. To znamená, že sem spadá například také testování přesnosti, prostorového vidění či motorických vlastností. Trochu mimo tuto skupinu testů stojí také psychologické testy (Němec, 2002).

Grafologie

Grafologie spočívá v posouzení osobnosti uchazeče na základě jeho rukopisu. Podle osobnosti člověka se poté předvídá, jaký bude jeho potenciální pracovní výkon na konkrétní pozici. Řada autorů považuje tuto metodu za irelevantní a neseriózní, která navíc stojí spoustu času a peněz (Armstrong, 2007).

Doposud se jednalo o metody výběru zaměstnanců, které byly typické pro uchazeče z externích zdrojů. Byť samozřejmostí je jejich případné použití při výběru ze zdrojů v rámci podniku. Následující formy výběru jsou typické především pro získávání pracovníků z interních zdrojů (Němec, 2002):

- reference – současný nadřízený pracovník podá reference a doporučení o svém pracovníkovi potenciálnímu budoucímu nadřízenému,
- princip seniority – je spjat s kariérním růstem, kdy člověk, který už má v organizaci dlouholetou praxi, směřuje k růstu a změně pracovního místa,
- výkon pracovníka – změna pracovního místa je spjata s výkonem, který pracovník podává.

Výše popsané metody se dají používat zvlášť, ale nejtypičtější je jejich kombinace. Nejčastěji se využívají nestrukturované pohovory, které jsou velmi často doplněny o různorodé dotazníky. Je to především z toho důvodu, že společnost chce o uchazečích získat co nejvíce informací a zajistit, že vybraný jedinec bude pro firmu přínosem. Platí, že nejspolehlivější je testování zaměstnanců v rámci assessment center, protože zde jedinec předvede co v něm skutečně je a jak by se v konkrétní situaci zachoval. Pro rozhovory, dotazníky či reference je typická zkreslenost či nepravdivost poskytnutých informací (Armstrong, 2007).

Vybranému uchazeči je ze strany společnosti učiněna nabídka na práci, o kterou se uchází. V rámci sjednávání pracovní smlouvy je velmi důležité zapracovat také zkušební dobu, která je výhodná pro obě strany. Poté co jedinec nastoupí do zaměstnání, je důležité věnovat mu pozornost a sledovat ho. Jednak proto, aby mu byla včas podána pomocná

ruka a aby se co nejdříve zaklimatizoval, ale také proto, aby případně podnik a jeho představitelé včas zakročili, pokud by se ukázalo, že se zaměstnanec na pracovní místo nehodí a tudíž že výběr neproběhl úspěšně. To, že se výběr nezdaří, je jistě neblahá záležitost, na druhou stranu je to signál, že je potřeba zapracovat na způsobu výběru zaměstnanců, vylepšit ho a pro příště se vyvarovat chyb (Armstrong, 2007).

2.2.3 SOCIALIZACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Jakmile nový zaměstnanec vstoupí do společnosti, je to pro něho změna. Ovšem není to změna pouze pro něho, ale také pro stávající zaměstnance, kteří si na něho musí zvyknout. Nový člen musí projít socializačním procesem, který má tři stádia (Cejthamr & Dědina, 2010):

1. nástup – dochází k porovnávání očekávání a získaných informací s realitou,
2. pronikání – jednotlivec si osvojuje nové dovednosti, zvyká si na nové povinnosti, účastní se tréninku, navazuje vztahy s ostatními,
3. usazení – člověk je brán jako součást organizace a jeho samotný vztah k organizaci se upevňuje.

2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo nastíněno, řízení znalostí je v současné době důležitým klíčem k zajištění větší konkurenceschopnosti podniků. Celý proces spočívá jednak v získávání znalostí, ale také v jejich předávání ostatním. Podstatou je, že vzdělávání je důsledkem předvídání různorodých změn v podnikatelském prostředí a vlivem toho se tento proces stává celoživotní záležitostí všech zaměstnanců v organizacích. Proto je jedním z důležitých kritérií výběru pracovníků jejich flexibilita a připravenost na případné změny. Šíření znalostí se potýká s celou řadou problémových oblastí – vztah mezi celopodnikovou strategií a strategií managementu znalostí, změny v okolí podniku, změny technologií a v neposlední řadě jsou problémem sami lidé. Společnosti jsou nuceny k celoživotnímu vzdělávání vlivem následujících změn (Armstrong, 2007; Koubek, 2012):

- změna techniky a technologií,
- proměnlivost požadavků zákazníků,
- nové výzkumy a objevy,
- globalizace podnikatelského prostředí,
- zajištění spokojenosti a sounáležitosti zaměstnanců.

Podniky jako takové se zabývají vzděláváním a rozvojem svých pracovníků, do čehož musí investovat určité finanční prostředky. Význam pojmů vzdělávání a rozvoj byl vysvětlen v úvodu teoretické části. Následující Tabulka 3 vysvětlení ještě dokresluje, zpřesňuje a zpřehledňuje (Doležalová, Holátová, & kol., 2014).

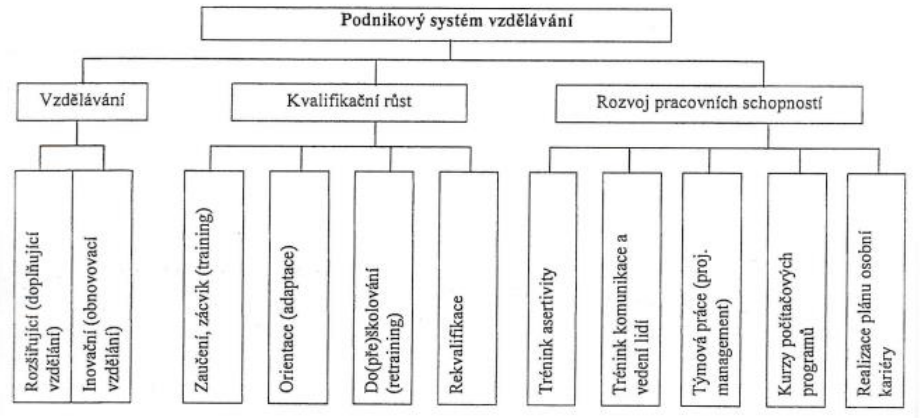
Tabulka 3: Základní rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců

Ukazatel	Vzdělávání	Rozvoj
Časová náročnost	malá	vysoká
Podstata	- osvojení si úplně nových znalostí a dovedností	- vylepšení dosavadních znalostí a dovedností - zajištění kariérního postupu
Zjišťování efektivity	- analýza nákladů a výnosů - předložení certifikátů - hodnocení zaměstnanců	- možnost přesunu mezi pracemi - dostatek kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: Doležalová, Holátová & kol. (2014)

Investovat do lidí, konkrétně tedy do vlastních zaměstnanců, je velmi podstatný krok, který musí společnost udělat, aby zvýšila výkon jednotlivce, týmu a tedy i celého podniku. Každá společnost by měla mít nastavený svůj vlastní vzdělávací systém s konkrétními plány kariérního rozvoje. Již při výběru zaměstnanců je důležité ujistit se, zda je uchazeč ochoten se dále vzdělávat a posouvat se dál, přičemž na některých pracovních pozicích je toto kritérium více podstatné a někde méně. Tak či onak, s drobnými změnami ve výkonu své práce musí počítat každý zaměstnanec, protože doba jde stále kupředu. Na Obrázku 4 je zobrazen přehled oblastí, které bývají součástí vzdělávacího systému firem (Krninská, 2002a).

Obrázek 4: Oblasti vzdělávacího systému v podniku



Zdroj: Krninská (2002a)

2.3.1 PRACOVNÍ SCHOPNOSTI ČLOVĚKA A PRACOVNÍKA SPOLEČNOSTI

Na pracovní schopnosti jednotlivce se dá nahlížet ze dvou rovin – jednak jako na pracovní schopnosti člověka a poté jako na pracovní schopnosti pracovníka organizace. Obě roviny vypadají velmi podobně, ovšem opak je pravdou. Co se týče první možnosti, jedná se o formování pracovních schopností člověka v průběhu celého jeho života. Naopak formování pracovních schopností pracovníka v organizaci je již specifická záležitost, která spadá do kompetence určité firmy. Jinými slovy jde o vzdělávání a rozvoj člověka, který je podporován organizací a je to jedna ze součástí práce personálního útvaru. Platí, že takovéto formování pracovních schopností je zaměřeno na práci, kterou jednotlivec vykonává (Koubek, 2012).

Formování pracovních schopností jednotlivce je založeno na (Koubek, 2012):

- **obecném vzdělávání** – zaměřeno především na sociální rozvoj člověka, díky čemuž může žít v dané společnosti a osvojit si základní dovednosti a schopnosti,
- **odborném vzdělávání** – jedná se o formování konkrétních pracovních znalostí, schopností a dovedností, prostřednictvím čehož se člověk připravuje na výkon povolání,
- **rozvoji** – tato rovina je zaměřena především na kariérní postup člověka, protože je založena na získávání nových znalostí a dovedností a není přímo orientována na současné pracovní zařazení jednotlivce.

2.3.2 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Tato problematika se již bude týkat vzdělávání a formování schopností, ke kterému dochází v rámci podniků. V následujících odstavcích jsou shrnuty a popsány jednotlivé vzdělávací aktivity, které jsou pro tuto oblast typické (Krninská, 2002a; Koubek, 2012):

orientace – orientace se týká pracovníků, kteří jsou v podniku noví; v podstatě se jedná o to, aby se zaměstnanec seznámil s pracovním prostředím, spolupracovníky a především prací jako takovou; orientace je velmi důležitá pro rychlejší zapracování jednotlivce,

doškolování – tato aktivita je zaměřena na prohlubování schopností, které se týkají konkrétního pracovního místa, na kterém jednotlivec pracuje; dá se říci, že se jedná o přizpůsobovací proces, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje změnám techniky, technologií, změnám na trhu apod.,

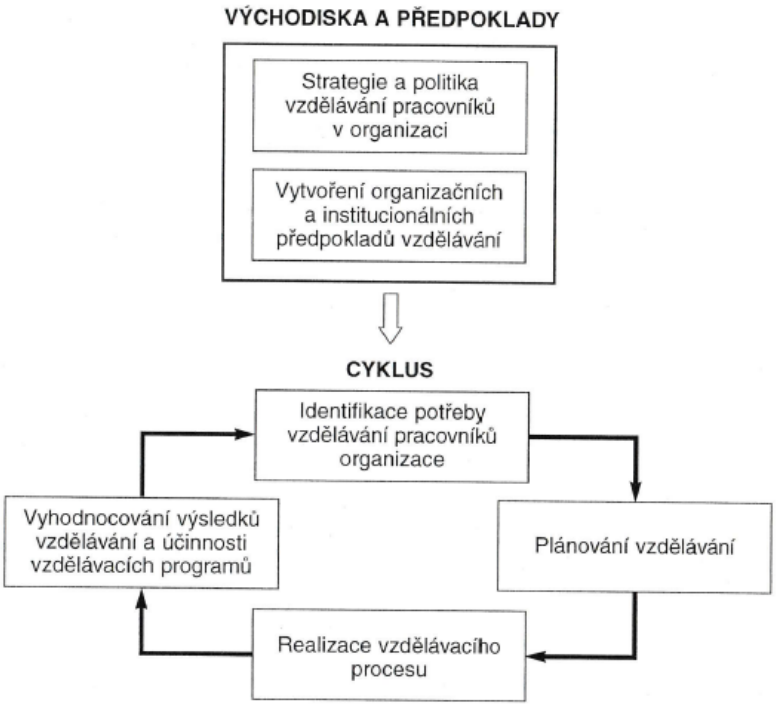
přeškolování – pro přeškolování je typickým synonymem pojem rekvalifikace; v podstatě se jedná o to, že člověk si osvojuje úplně nové dovednosti a znalosti, které se týkají nového povolání či jiného pracovního místa,

profesní rehabilitace – jedná se o aktivitu, prostřednictvím které jsou do zaměstnání opětovně začleňováni lidé, kteří především z důvodu nepříznivého zdravotního stavu, nemohli delší dobu vykonávat své povolání.

2.3.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Aby vzdělávání v organizaci mělo smysl a bylo pro společnost přínosem, je potřeba vytvořit si určitý systém, jak se přesně bude postupovat. Celý proces začíná identifikací potřeb vzdělávání, která následně přechází do fáze plánovací. Ve chvíli, kdy je naplánován průběh vzdělávání, je na řadě samotná realizace. Pro určení účinnosti vzdělávání je v poslední fázi tohoto cyklu potřeba provést hodnocení a analýzu výsledků, potažmo celého vzdělávacího programu jako celku. Systém vzdělávání vychází ze strategie a politiky vzdělávání, která je v podniku nastavena. Vzdělávací strategie musí být v souladu s celopodnikovou strategií. Vzdělávací cyklus je pro přehlednost zobrazen na Obrázku 5 (Koubek, 2012).

Obrázek 5: Schéma systému vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2012)

IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Identifikovat potřebu vzdělávání je nejdůležitější krok. Základem je analýza současné situace, kdy se vedoucí pracovníci snaží identifikovat, jaké jsou momentální dovednosti, schopnosti a znalosti pracovníků. Souvisí s tím i analýza výkonnosti pracovníků a celých týmů. Vzdělávací potřeba je charakterizována jako rozdíl či mezera mezi dovednostmi, znalostmi a schopnostmi člověka na jedné straně a požadavky pracovního místa na straně druhé (Bartoňková, 2010).

V rámci analýzy vzdělávacích potřeb se realizují tři dílčí analýzy na různých úrovních (Bartoňková, 2010; Němec, 2002):

1. **organizační analýza**- poskytuje jednak informace o dlouhodobé strategii, plánech a cílech společnosti, ale také obecné informace o podniku jako celku (údaje o produktivitě, výkonu, struktuře či zdrojích),
2. **analýza práce** – analyzování popisu práce, stylu vedení, vztahů na pracovišti,
3. **analýza jednotlivce** – zjištění informací o kvalitách člověka, o jeho výkonu či chování (posuzují se především záznamy z hodnocení pracovníka, doklady odborného vzdělání, výsledky testů, certifikáty).

Existují dva způsoby realizace analýzy vzdělávacích potřeb. První možností je kvantitativní výzkum, který spočívá v terénním šetření, při kterém se využívá dotazníků, pohovorů či pozorování. Druhou možností je využití kompetenčního přístupu. Typickým příkladem je sestavení kompetenčního modelu na konkrétní pracovní místo, který obsahuje jednotlivé požadavky, které jsou pro konkrétní pozici potřeba. Následně se uvažuje o tom, na čem je u konkrétního pracovníka potřeba zapracovat, aby co nejvíce vyhovoval nastaveným požadavkům. Platí, že tento přístup, je založen především na práci s dokumenty (Bartoňková, 2010).

Kompetenční modely se dají velmi účelně použít i při výběru zaměstnanců, kdy se v modelu sestaví požadavky na konkrétní pozici a ten poté slouží v podstatě jako šablona pro výběr nejkompetentnějšího člověka. Na Obrázku 6 je jako příklad uveden kompetenční model projektového manažera ve školství. Model identifikuje jak odborné, tak osobnostní kompetence, kterými by měl pracovník disponovat (Bartoňková, 2010; NIDV.cz, 2012).

Obrázek 6: Příklad kompetenčního modelu

Zdroj: NIDV.cz (2015)

Samozřejmostí je, že při analýze se dají objevit problémy, které nebude možné vyřešit pouze vzděláváním. Dále je důležité si uvědomit, že vzdělávání nemá pouze odstranit to, co je špatné, ale především má zajistit větší flexibilitu a víceoborovost pracovníků. Vzdělávání má také zajistit, že pracovníci budou rychlejší, budou schopni převzít větší odpovědnost, a že realizace práce bude ekonomičtější (Bartoňková, 2010).

PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání navazuje fáze plánování. Každou činnost, která má být realizována, je potřeba dobře naplánovat, aby výsledný efekt byl co největší. Již v první fázi se začínají objevovat první plány a návrhy týkající se především rozpočtu, okruhu pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, časového plánu, možných metod vzdělávání a podobně. Všechny možnosti se následně probírají a debatuje se o nich, dokud se nevytvoří finální plán vzdělávání. Do tvorby plánu zasahuje vedení podniku, personální útvar i sami nadřízení pracovníci. Finální plán definuje (Koubek, 2012):

- obsah vzdělávání,
- účastníky,
- způsob – metody, pomůcky,
- vzdělavatele,
- časový plán,
- místo konání,
- rozpočet,
- způsob hodnocení výsledků a účinnosti.

REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ - METODY A PROSTŘEDKY VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době se používá velké množství vzdělávacích metod. Pro lepší orientaci jsou rozděleny do dvou skupin – metody používané na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job). Volba vhodné metody závisí především na vzdělávacích potřebách a cílech, kterých má být dosaženo. Nejvýhodnější je několik metod zkombinovat (Koubek, 2012; Doležalová, Holátová, & kol., 2014).

Metody vzdělávání používané na pracovišti

Jedná se o metody vzdělávání, které jsou realizovány na pracovišti při výkonu práce a jsou typické především pro vzdělávání dělníků. Platí, že se dají používat například i pro vzdělávání výše postavených pracovníků, ovšem v tom případě jsou metody do určité míry uzpůsobeny konkrétní pozici. V následujících odstavcích jsou jednotlivé metody vyjmenovány a blíže popsány (Koubek, 2012).

Instruktáž – metoda, která se používá především při zaškolování nového pracovníka, kdy zkušený jedinec práci předvádí a zaškolovaný ho pozoruje a posléze napodobuje. Tato varianta se používá především u manuálních prací, u jednotlivých dílčích úkolů. Výhodou je, že zaškolovaný si daný úkol rychle osvojí a buduje si vztahy se spolupracovníky (Koubek, 2012; Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Coaching – jedná se o vyšší a dlouhodobější formu instruování, kdy školitel poskytuje zaškolovanému zpětnou vazbu k tomu, co dělá. Tím, že ho kontroluje a říká mu, co dělá špatně a co dobře ho podněcuje k lepším výsledkům (Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Mentoring – metoda, která je v podstatě obdobou coachingu, ovšem s tím rozdílem, že zde si svůj vzor neboli rádce a instruktora vybírá sám zaškolovaný. To znamená, že iniciativa vychází ze strany zaškolovaného, který se od svého mentora učí a nechává si poradit (Koubek, 2012).

Counselling – způsob vzdělávání, který je založen na vzájemném ovlivňování školitele a školeného. Platí, že školený se vyjadřuje k problémům, které při práci nastávají a konzultuje možnosti jejich řešení se svým školitelem (Koubek, 2012; Krninská, 2002a).

Asistování – asistování spočívá v tom, že pracovník je přidělen k nějakému zkušenému jedinci, který práci ovládá. Zpočátku mu pouze asistuje, ale postupně si osvojuje pracovní postup a na konci je schopen práci vykonat sám (Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Pověření úkolem – běžně bývá poslední fází asistování, kdy je zaškolovanému uložen samostatný úkol. K jeho plnění má k dispozici veškeré potřebné pomůcky, zdroje a pravomoci. Podstatou je, že si jedinec práci vyzkouší úplně sám, vidí, jak mu práce jde a je motivován k lepšímu výkonu (Koubek, 2012).

Rotace práce – používá se především ke vzdělávání řídících pracovníků, lépe řečeno k jejich výchově. Metoda spočívá v tom, že pracovník po určité období pracuje na určitých úkolech v rámci organizace, v podstatě rotuje po podniku. Díky tomu se setká s jednotlivými aktivitami podniku a dokáže pochopit jejich provázanost (Koubek, 2012).

Pracovní porady – specifická metoda vzdělávání, která je založena na tom, že pracovník se seznamuje s problémy v rámci celé organizace a nezůstane pouze u problémů svého útvaru. Spočívá ve výměně informací a názorů a opět slouží k lepšímu a komplexnímu pochopení činnosti podniku (Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Rozšiřování a obohacování – způsob vzdělávání pracovníků, u kterého člověk zvyšuje svoji kvalifikaci díky střídání pracovních úkolů a rozšiřování dosavadního způsobu práce o další činnosti, které jsou stejného charakteru jako úkoly, které jedinec vykonával doposud (Koubek, 2012; Krninská, 2002a),

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Jedná se o metody, které jsou realizovány buďto v organizaci jako takové anebo úplně mimo ni. Předcházející metody byly typické spíše pro dělníky, ovšem metody, které spadají do této kategorie, jsou používány ke vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů či specialistů (Koubek, 2012).

Přednáška – způsob vzdělávání, pro který je typický jednostranný přenos převážně teoretických znalostí. Problémem je, že posluchači velmi často přijímají nové poznatky spíše pasivně. Na druhou stranu je přednáška výhodná z toho důvodu, že se jí dá za celkem krátký čas oslovit velké množství lidí (Koubek, 2012; Krninská, 2002a).

Seminář – jedná se v podstatě o přednášku s diskuzí, přičemž diskuze zajistí, že účastnici jsou aktivně zapojeni do dění a mohou přispívat svými poznatky, což je velká výhoda. Pro tento způsob vzdělávání je velmi důležitá příprava a organizační zajištění. Velkou úlohu sehraje kvalitní moderátor, který musí předat teoretické znalosti, ale současně musí být také schopen efektivně řídit probíhající diskuzi (Koubek, 2012; Krninská, 2002a).

Demonstrování – možnost vzdělávání, pro kterou je typické, že pracovníci se učí ve speciálních vzdělávacích prostorách, využívají trenažéry, učí se manipulovat s různými zařízeními a do ruky se jim dostanou speciální nástroje. Výhodou je, že jedinci takto získají jak teoretické znalosti, tak praktické dovednosti, protože si vše mohou vyzkoušet, a to v klidu a v bezpečném prostředí. Jedinou nevýhodou je, že situace a problémy, které se při demonstrování řeší, jsou většinou zjednodušené oproti realitě (Koubek, 2012).

Případové studie – řešení případových studií je typické převážně pro vzdělávání manažerů. Vzdělávaným jsou předloženy fiktivní či skutečné případové studie, kde se vyskytuje nějaký problém a jejich úkolem je zaujmout k situaci nějaké stanovisko a přijít s vhodným způsobem, jak problém vyřešit (Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Workshop – jedná se o variantu případové studie, která se liší především tím, že problémy se řeší v týmu a na celou situaci se nahlíží více podrobně. Workshop je ideální způsob k výchově práce v týmu (Koubek, 2012).

Brainstroming a brainwriting – další z forem případových studií, která se nevyužívá pouze při vzdělávání, ale běžně i v podnikové praxi. Metoda je založena na tom, že se přednese nějaký problém, který je potřeba vyřešit a každý ze shromážděných musí přijít s návrhem na jeho řešení. Návrhy se podávají buď přímo ústně anebo písemně. Po uplynutí času, který je vymezen na podávání návrhů, se o jednotlivých způsobech řešení ve skupině diskutuje. Cílem je vybrat nejoptimálnější variantu řešení. Výhodou je, že účastníci brainstormingu se vzájemně ovlivňují a mohou tak vzniknout velmi kreativní a efektivní nápady (Koubek, 2012).

Simulace – je to možnost vzdělávání, která je založena na aktivním zapojení vzdělávaných. Všem účastníkům je zadán stejný scénář z běžného pracovního života vedoucích pracovníkům a jejich úkolem je specifikovat, jaká rozhodnutí by podle nich byla v konkrétní situaci adekvátní. Vzdělávaní poté obhajují svá rozhodnutí a celkově se díky simulaci učí samostatně rozhodovat, vyjednávat a obhajovat své názory a postupy (Koubek, 2012; Váchal, Vochozka, & kol., 2013).

Hraní rolí – metoda, kde je opět velmi důležitý daný scénář a ve kterém má jednotlivec specifickou roli. Účelem je, aby jeho chování v dané roli bylo co nejvíce autentické. Při hraní rolí se zaměstnanci učí především ovládat své emoce, osvojovat si svou sociální roli a vlastnosti (Koubek, 2012).

Assessment centre – v poslední době velmi oblíbený nástroj výběru a vzdělávání pracovníků, především tedy manažerů. Jedinci je přidělena modelová situace, v rámci které řeší nějaký problém a úkoly, které jsou typické pro každodenní práci manažera. Některé modelové situace jsou náročnější méně a některé více a jsou tedy i velmi rozmanité z hlediska působícího stresu. Účastník může svoje rozhodnutí porovnávat s optimálními variantami řešení a učí se tak dospět k nejlepší výsledkům své práce. Tato metoda vzdělávání je velmi náročná jednak z hlediska organizačního zajištění, ale také na osobu vzdělavatele (Koubek, 2012).

Outdoor training – jinak též označovaný jako „škola hrou“. Tento vzdělávací způsob se opět používá především pro manažery a jeho podstatou je, že probíhá formou pohybových aktivit a her. Celá akce probíhá ve skupině, která má za úkol splnit nějaký úkol, přičemž po jeho dokončení se vyhodnocuje, jakým způsobem byl zvládnut, jaké manažerské dovednosti k tomu byly potřeba, kdo se chopil vůdcovství a podobně. Pro tuto metodu je typické, že je realizována zábavnou formou a účastníci reagují spontánně a instinktivně. V rámci hry si uvědomují, jaké manažerské dovednosti si ještě musí osvojit a učí se, jak zdokonalují ty stávající (Koubek, 2012).

Vzdělávání pomocí počítačů – metoda vzdělávání, která je vhodnější spíš pro individuální potřeby jedince. Spočívá v práci s počítačem, který umožňuje učení zvládat lépe díky názorné formě předávání informací (obrázky, schémata, tabulky, grafy…). Její velkou výhodou, že člověk se může vzdělávat i mimo pracoviště, v pohodlí svého domova a není vázán na interní síť firmy. S rozvojem informačních technologií a internetu se tato metoda stává stále více populární. Její velká nevýhoda tkví ve vysokých cenách počítačových programů a vybavení (Koubek, 2012; Krninská, 2002a).

VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

Poté, co je vzdělávání pracovníků skončeno je potřeba vyhodnotit, zda přineslo nějaký posun a výhody. Vyhodnocování jako takové je poměrně složitou záležitostí a není úplně jasné, zda s ním přijít ihned po vzdělávacím procesu či až s odstupem určitého času. Efektivita vzdělávání se zpětně posuzuje podle nastavených kritérií a především cílů, kterých se jím mělo dosáhnout. Některá kritéria jako například změna v kvalifikaci člověka, zvýšení produktivity práce, porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů či hodnocení zvoleného způsobu vzdělávání nejsou nejvhodnější, a to především z toho důvodu, že jsou těžko kvantifikovatelné, subjektivní nebo neberou v potaz náhodu. Při hodnocení

přínosu vzdělávacích aktivit je potřeba sledovat především (Koubek, 2012; Laird, Holton, & Naquin, 2003):

- zda si pracovníci nové znalosti a dovednosti skutečně osvojili,
- zda pracovníci nově získané znalosti a dovednosti používají v praxi,
- odezvu, názory a zpětnou vazbu účastníků kurzu,
- náplň kurzu, použité vzdělávací metody, dodržení časového harmonogramu.

2.3.4 PROSTŘEDKY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

K tomu, aby bylo vzdělávání co nejvíce přínosné, se používá celá řada předmětů, někdy se jim též říká didaktické pomůcky. Jejich primárním účelem je předat informace, ovšem takovým způsobem, aby se co nejvíce vryly do paměti účastníků vzdělávacího kurzu. Jedná se o audio a video nahrávky, modely, předměty, knihy, noviny, případové studie, manuály a podobně. Z hlediska zobrazení předávaných informací je velmi vhodné použít flipcharty, promítací projektory nebo interaktivní tabule. Vizuální podpora výkladu je velmi důležitá z toho důvodu, že pokud člověk výklad nejen slyší, ale i vidí, informace si lépe uloží. Obecně platí, že čím více smyslů v té chvíli působí, tím lépe si člověk nové skutečnosti zapamatuje. Velmi důležitou roli hrají také tištěné materiály, které mohou mít účastníci před sebou a současně si do nich mohou vpisovat poznámky a své vlastní poznatky. Jedná se především o skripta, pracovní listy a sešity (Bartoňková, 2010).

2.3.5 PROFESNÍ KARIÉRA JEDNOTLIVCE V ORGANIZACI

Profesní kariéra jednotlivce začíná ve chvíli, kdy nastoupí do práce či začne podnikat a končí jeho odchodem do důchodu. Během této doby člověk vystřídá celou řadu pracovních pozic či povolání, získá mnoho zkušeností a celkově dochází k jeho profesnímu růstu. Rozvoj kariéry probíhá ve dvou rovinách, jednak k němu dochází díky snaze jednotlivce s cílem něčeho dosáhnout a dále díky snaze podniku, který umožňuje svým zaměstnancům kariérní růst. Velmi důležitá je svědomitost pracovníka a jeho snaha o dosažení stanovených cílů. V průběhu svého profesního života člověk prochází postupně několika fázemi. V Tabulce 4 jsou jednotlivé fáze uvedeny společně s jejich specifiky. Na začátku své kariéry se člověk učí novým věcem a postupně se zapracovává. V průběhu let se pak stává samostatnějším a vykonává práci s větší odpovědností. V konečné fázi směřuje k odchodu do důchodu, a tudíž se jeho postavení redukuje (Váchal, Vochozka, & kol., 2013; Mayerová & Růžička, 2000).

Tabulka 4: Jednotlivé fáze profesní kariéry člověka

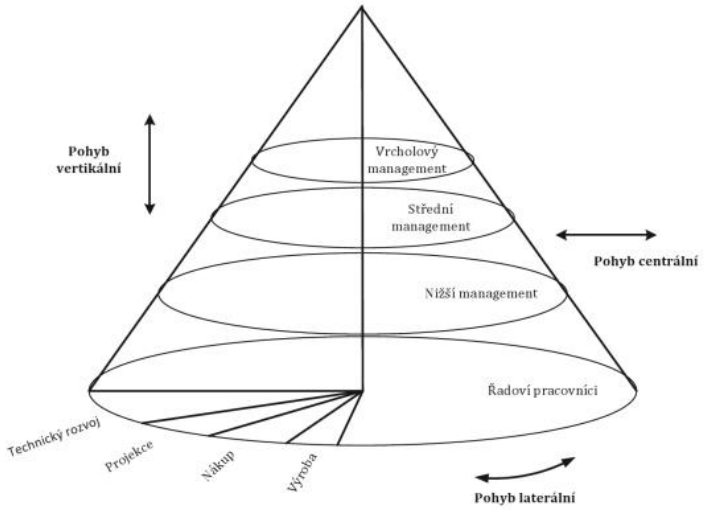
Ukazatel	Příprava	Rozvoj	Udržování	Útlum
Věk	15-24	25-44	45-64	65-75
Aktivita	následování, vyžadování pomoci	nezávislost, individualita	školení, tvorba směrnic	ústup
Vztahy	učedník	kolega	učitel	poradce
Role	závislost	samostatnost	odpovědnost	redukce postavení

Zdroj: Mayerová & Růžička (2000)

Kariérový pohyb v organizacích probíhá v následujících třech dimenzích, přičemž pro přehlednost jsou možnosti kariérního pohybu zobrazeny i na Obrázku 7 (Mayerová & Růžička, 2000; Váchal, Vochozka & kol., 2013):

- pohyb po vertikále – spočívá ve stoupání pracovníka po kariérním žebříčku,
- pohyb centrální – zaměstnanec střídá jednotlivé útvary,
- pohyb laterální – znamená posun od ryze odborné činnosti k činnosti řídící.

Obrázek 7: Možnosti kariérního pohybu v organizaci



Zdroj: Váchal, Vochozka & kol. (2013)

V literatuře existuje nepřeberné množství typologií jednotlivých profesních kariér. V následujících odstavcích budou zobrazeny možnosti náhledu na profesní kariéru dle kariérových koncepcí (Krninská, 2002a):

trojúhelník – kariérový postup typický spíše pro menší podniky, kde člověk, který do organizace nastoupí, začíná od nejnižší pozice a postupně se díky svému úsilí propracovává na vyšší pozice,

žebřík – je typem kariéry, kde pracovník opět postupuje od nejnižší pracovní pozice na vyšší, ovšem zde platí, že kariérní postup je předem daný a dochází k němu pravidelně,

spirála – tato možnost posunu v kariéře je určena pro pracovníky, kteří jsou velmi flexibilní a jsou ochotni své místo měnit podle toho, kde si ho představitelé organizace zrovna představují a hlavně kde je jako pracovní síla potřeba; při změně pracovní pozice se současně dostává na hierarchicky výše postavené místo,

stálý stav – je to způsob formování kariéry, který spočívá v tom, že jedinec setrvává na stále stejném místě a zdokonaluje se v aktivitách, na kterých pracuje (odborníci technických oborů),

přechodná kariéra – tato varianta spočívá v přijmutí pracovního místa, na kterém člověk zůstane pouze přechodnou dobu, protože mu to z různorodých důvodů zrovna vyhovuje; na místě setrvává bez valného zájmu rozvíjet své zkušenosti a ve chvíli, kdy ho práce přestane oslovovat, přemístí se jinam,

cestování – kariérní forma, při které pracovník obměňuje pracovní místa v různých organizacích a to ve chvíli, kdy se seznámí s novými lidmi a prací a začne mu vadit stereotyp; velká výhoda je v tom, že člověk se takto podívá do celé řady podniků a získá mnoho zkušeností, na druhou stranu v podnicích stráví málo času a nezíská odbornost v plném rozsahu,

opičí ráj – postup v kariéře, který spočívá v neustálém pohybu nahoru a dolů v rámci organizační struktury v podniku; pokud člověka k tomuto pohybu vede zájem poznat všechny činnosti v organizaci, znamená to, že by se z takového pracovníka dal vychovat dobrý řídící pracovník, který bude dostatečně chápat chod podniku jako celku,

horská dráha – tento typ kariérového pohybu je typický pro pracovníky, kteří žádným způsobem neplánují a nebudují svoji kariéru a pokud jim přeje štěstí, využijí příležitost dostat se na zajímavá místa.

2.4 PODNIKOVÁ KULTURA ORGANIZACE

Kultura

Kultura je jednak výsledkem adaptace člověka na prostředí, ve kterém žije, a současně je to nástroj pro jeho adaptaci. Pro členy kultury je typické sdílení společně stanovených pravidel, na základě kterých skupina přežije. Krom toho je kultura postavená na sdílení hodnot, postojů a názorů, které jsou určující jak pro jednotlivce, tak pro skupinu jako celek (Lukášová, 2010).

Enkulturace

K tomu, aby se stal jedinec právoplatným členem kultury, je důležité učení. Právě pojem enkulturace označuje proces, během kterého, se člověk v průběhu svého vývoje a růstu seznamuje se všemi specifiky dané kultury. K seznámení jedince s kulturou dochází na základě interakce s jinými lidmi, vrstevníky, vlivem školy, masmédií a podobně. Enkulturace je v podstatě součástí socializace člověka (Lukášová, 2010).

Podniková kultura

Každá organizace má svoji podnikovou kulturu. Faktem je, že u některých podniků je čitelnější více a u jiných méně. Je důležité, aby podniková kultura byla silná, aby se s ní zaměstnanci ztotožnili, prosazovali její zájmy a znali její cíle. Podstatné také je, aby zaměstnanci pochopili, že jejich práce přispívá k dosažení cílů organizace, zajišťuje její konkurenceschopnost a úspěch. Zaměstnanci si musí uvědomit, že smyslem jejich úsilí není pouze vydělat peníze na živobytí (Deal & Kennedy, 2000).

V dnešní době existuje celá řada definic, které vysvětlují slovní spojení podniková kultura. Podstatné je, že v našich zeměpisných podmínkách jsou pro nás podnik, firma a organizace synonyma. Stejně tak tomu je, co se týče slovních spojení podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. V západních zemích se od nás v tomto chápaní odlišují, organizační kultura je pro ně způsob organizace ve společnosti (Hofstede & Hostede Jr., 2006).

„Kultura firmy je souhrn přestav, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, str. 19)

„*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily tak, že jsou chápány jako obecně platné.*“ (Schein, 1989 dle Bedrnová, Nový & kol., 2002, str. 486)

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, str. 18)

Podniková kultura je tedy jakési klima či atmosféra, která vládne v podniku a díky níž podnik směřuje tam, kam chce, přičemž toto klima je dáno sdílenými hodnotami v podniku. Každý podnik je jiný, byť mohou mít dvě či více firem stejné předměty podnikání, vždycky mezi nimi budou existovat odlišnosti, které jsou patrné právě v rámci podnikové kultury. Každý podnik hledá svoji cestu, nastavuje jiná pravidla, sdílí se zaměstnanci jiné hodnoty (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

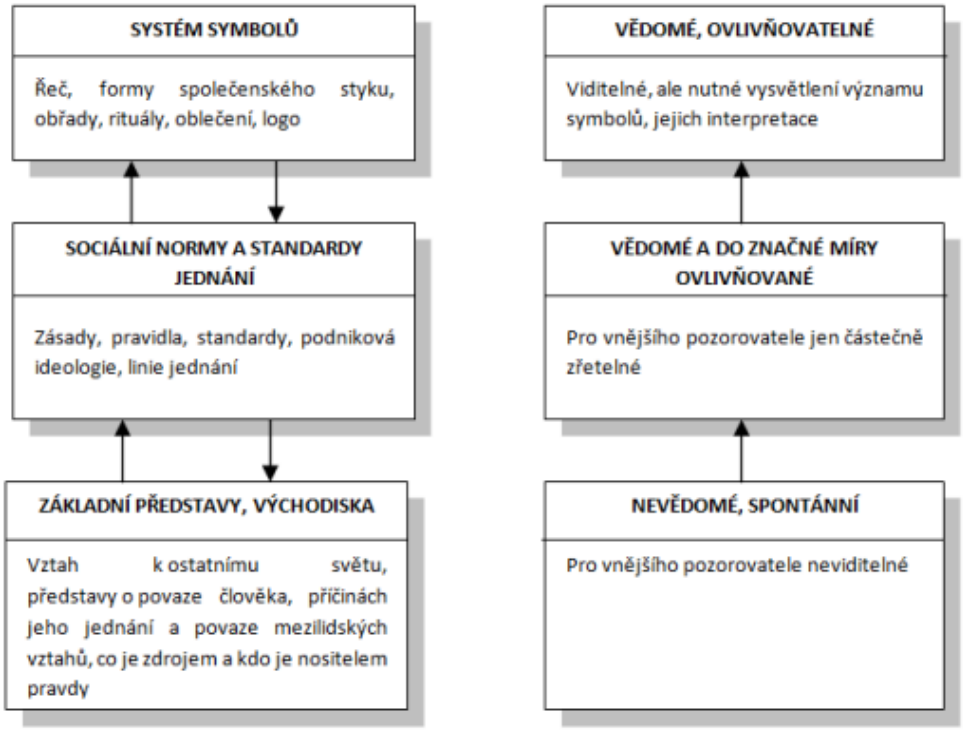
Podniková kultura obsahuje následující charakteristiky (Pfeifer & Umlaufová, 1993):

- je odrazem konkrétních rysů, myšlení a chování pracovníků,
- působí na lidské vědomí i podvědomí,
- nedá se nařídit,
- lze ji měnit (byť obtížně),
- na základě svých projevů se dá charakterizovat,
- je považována za něco daného, samozřejmého.

2.4.1 TŘI ROVINY PODNIKOVÉ KULTURY PODLE SCHEINA

Edgar Schein vyvinul v roce 1992 model, v rámci kterého specifikoval tři úrovně podnikové kultury vzhledem k tomu, jak jsou její projevy viditelné navenek. Úrovně, které definoval, jsou patrné na Obrázku 8 a dále stručně rozebrány (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

Obrázek 8: Úrovně podnikové kultury podle Scheina



Zdroj: Bedrnová, Nový & kol. (2007)

Základní představy a východiska – rovina, která je těžko identifikovatelná, protože obsahuje nevědomé myšlenky a názory zaměstnanců, kteří je berou jako samozřejmost. Tato rovina je založena na celkovém pohledu na svět, vztazích s ostatními lidmi, přístupu k práci, volnému času a životu (Bedrnová, Nový, & kol., 2007; Schein, 2006).

Sociální normy a standardy jednání – rovina, která je pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelná a vedení podniku ji může ovlivnit pouze do určité míry. Pozorovatel o ní může zjistit informace jedině zprostředkovaně, například tím, že pozoruje zaměstnance, ví, jaký je systém odměňování, ví o způsobu rozhodování v konkrétní situaci apod. Patří sem zásady, pravidla, podniková ideologie či vztahy k okolním subjektům (Bedrnová, Nový, & kol., 2007; Schein, 2006).

Systém symbolů – rovina podnikové kultury, která je pro člověka snadno pozorovatelná, popsatelná, ovlivnitelná a současně specificky vykonstruovaná. Projevy kultury jsou vidět, slyšet a podobně. Jedná se o systém symbolů, řeč, oblečení, obřady, rituály (Bedrnová, Nový, & kol., 2007; Schein, 2006).

2.4.2 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

Prvkem podnikové kultury je něco, co je typické pro kulturu vybrané společnosti. Jedná se v podstatě o symboly, které od sebe jednotlivé podniky odlišují a na základě kterých se dají snadno identifikovat. V následujících bodech jsou shrnuty nejtypičtější prvky, se kterými se v dá podnikové kultuře setkat (Lukášová & Nový, 2004):

Základní předpoklady – jedná se o přesvědčení zaměstnanců o tom, jak to v podniku reálně funguje, a jelikož takové věci berou jako samozřejmé, dají se těžko identifikovat (např. „lidem v podniku se dá věřit“).

Hodnoty – jsou ve firmě považovány za důležité, žádoucí a je to něco k čemu chce skupina či jednotlivec směřovat, slouží k rozhodování mezi alternativami, k volbám mezi dobrým a zlým

Postoje – vyjadřují pozitivní či negativní vztah k nějaké věci, člověku, události, způsobu činnosti, jednání apod. (subjektivní vzhledem k jednotlivci).

Normy a pravidla – jedná se o skupinová pravidla a využívané způsoby chování, která jsou nepsaná, a očekává se, že se s nimi pracovníci ztotožní a budou je dodržovat (ti, co je dodržují, jsou odměňováni a ti, co ne, bývají trestáni).

Jazyk – jazyk a způsob komunikace odráží míru formálnosti mezi zaměstnanci, přičemž důležité je, aby zaměstnanci rozuměli používaným odborným termínům a cítili se integrováni v rámci firmy.

Hrdinové – hrdinou je zaměstnanec, který je úspěšný, motivující, zosobňuje základní hodnoty společnosti a zaměstnanci ho uznávají a snaží se ho následovat.

Historky – jedná se o příběhy z minulosti, které se ve společnosti vyprávějí a většinou se lehce odlišují od skutečné události, protože každý je vypráví trošku jinak; často poskytují informace o rozdělení moci v podniku a pro zaměstnance jsou snadno zapamatovatelné.

Mýty – většinou představují příběhy, které nejsou založeny na pravdivém základu a vypráví se proto, že zaměstnanci rádi něčemu věří (např. žádoucí a nežádoucí chování ve společnosti).

Zvyky, rituály, ceremoniály – jedná se o události, které se ve společnosti konají tradičně, jsou zažité, udržované a předávané, pomáhají vytvářet příjemné a stabilní pracovní

prostředí pro zaměstnance a nastolují určitý řád (vánoční večírky, oslavy narozenin, zdravení při setkání pracovníků, hlasování na poradách, slavnostní události při speciálních příležitostech).

Architektura a vybavení – jedná se o uspořádání jednotlivých budov společnosti vzhledem k její image, které má naznačovat, zda je společnost zaměřená spíše na tradice a historii nebo na moderní styl, vyjadřuje skromnost či blahobyt; o tom samém vypovídá také uspořádání a vybavení pracovišť, využívané technologie apod.

2.4.3 DETERMINANTY PŮSOBÍCÍ NA KULTURU PODNIKU

Je celá řada vlivů, které působí na společnost a potažmo i na její podnikovou kulturu. Ovlivňují chod společnosti a charakter kultury, která je pro společnost typická. Existují různá dělení těchto determinantů, ovšem v Tabulce 5 je zachycen přehled těchto determinantů vzhledem k tomu, zda pochází přímo z podniku, nebo naopak působí na podnik z vnějšku. Jak vnitřní, tak vnější vlivy budou rozhodující při vytváření podnikové kultury, ve chvíli, kdy se bude zakládat nová společnost. Neméně podstatné budou v případě snahy o její změnu (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Tabulka 5: Vnější a vnitřní determinanty podnikové kultury

Vnější vlivy	Vnitřní vlivy
▪ pozice na trhu ▪ síla konkurence ▪ ekologické podmínky ▪ politická situace ▪ ekonomický systém ▪ geografická specifika ▪ legislativa ▪ úroveň vědy a výzkumu	▪ historie společnosti ▪ velikost společnosti ▪ právní forma firmy ▪ předmět podnikání ▪ strategie ▪ využívané technologie a postupy ▪ majetek společnosti ▪ způsob řízení ▪ zaměstnanci

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová (1993)

2.4.4 KULTURNÍ DIMENZE PODLE HOFSTEDEHO

Mocenský odstup

V souvislosti s tím, že v podniku má každý jiné postavení (nadřízený x podřízený), tak také každý disponuje určitou mírou moci, kterou využívá při realizaci svojí pracovní činnosti. Při zkoumání mocenského odstupu mezi pracovníky se nejedná ani tak o reálné rozdíly v moci mezi lidmi, ale spíš o to, jak tyto rozdíly subjektivně vnímají pracovníci podniku a jak je tolerují. Moc v podniku je mezi zaměstnance rozdělena nerovnoměrně, přičemž vládne-li v podniku velký mocenský odstup, znamená to, že pracovníci si myslí, že rozdělení moci je založeno na existenciálních nerovnostech zaměstnanců. Naopak malý mocenský odstup je situace v podniku, kdy si zaměstnanci uvědomují, že moc je různorodě rozdělena pouze v souvislosti s odlišnými pracovními rolemi a nemá to nic společného s existenciální situací jedince. Další specifika obou možností jsou zobrazena v Tabulce 6. Žádoucí je malý mocenský odstup (Hofstede & Hostede Jr., 2006).

Tabulka 6: Velký a malý mocenský odstup - charakteristické rysy

Velký mocenský odstup	Malý mocenský odstup
▪ rozhoduje ten, kdo má větší moc ▪ moc je soustředěna u malého počtu lidí ▪ podřízení dělají, co se jim nařídí ▪ široké rozpětí platů mezi vrcholnými představiteli a základními pracovníky ▪ jasně stanovená hierarchie nadřízenosti a podřízenosti	▪ rozhoduje ten, kdo má nejvíce informací ▪ stanovená hierarchie je brána jako formální nutnost ▪ úzké platové rozpětí mezi vrcholem a základnou organizace ▪ podřízení diskutují s nadřízenými

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hofstede & Hofstede Jr., 2006)

Individualismus a kolektivismus

Zjednodušeně se dá říci, že pro podniky je žádoucí kolektivismus, kde se pracovníci snaží splnit cíl skupiny, i když se to přímo neshoduje s jejich individuálními zájmy. Skupinou může být celý podnik, kdy pracovníci hájí naplnění podnikových cílů, ale může jít třeba také o pracovní tým, který pracuje na určitém úkolu a podobně. Pro individualistické společnosti je typické spíše to, že jednotliví zaměstnanci pracují na sebe a jejich zájmy jsou pro ně vždy prioritní. Další typické charakteristiky jsou obsaženy v Tabulce 7 (Hofstede & Hostede Jr., 2006).

Tabulka 7: Individualismus a kolektivismus – charakteristické rysy

Individualismus	Kolektivismus
▪ důraz na svobodu, nezávislost a odpovědnost jedince ▪ práce je organizována s cílem uspokojit individuální potřeby zaměstnanců ▪ každý se stará o sebe ▪ důležité je dosáhnout cíle a ne pěstovat dobré vztahy se spolupracovníky	▪ na zaměstnance se pohlíží jako na součást skupiny ▪ loajalita a odpovědnost v rámci týmu ▪ sebezapírání v zájmu společnosti ▪ týmová práce ▪ pracovníci se vzájemně ovlivňují, předávají si znalosti

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hofstede & Hofstede Jr., 2006)

Maskulinita a feminita

Pro tuto kulturní dimenzi jsou charakteristické dvě varianty chování, které se mohou v podnicích objevit. Má to určitou spojitost s pohlavím, kdy je v každém člověku zakořeněno, že muž je spíše drsnější, tvrdý tvor a žena naopak křehká, jemná bytost. V Tabulce 8 jsou přehledně zachycena specifika obou variant chování, přičemž pro každou společnost je feminita žádoucí dimenzí, která směřuje ke znalostní ekonomice (Hofstede & Hostede Jr., 2006; Hofstede & Associates, 1998).

Tabulka 8: Maskulinita a feminita – charakteristické rysy

Maskulinní společnost	Feminní společnost
▪ přímočaré a agresivní chování jedinců ▪ směřuje se k cíli bez ohledu na vztahy na pracovišti ▪ důležitý je úspěch, výkon a možnost vyniknout ▪ role mužů a žen jsou odlišné ▪ odměňuje se podle výsledků	▪ péče o druhé, tolerance ▪ důraz se klade na dobré vztahy ▪ pracovníci si naslouchají ▪ vyjednávání, přijímaní kompromisu ▪ zájem o kvalitu života a životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování (Hofstede & Hofstede Jr., 2006; Hofstede & Associates, 1998)

Ochota a neochota přijímat změny a riziko

Ochota či neochota přijímat změny a riziko je důsledkem toho, jak velké obavy mají pracovníci ohledně nejistých či neznámých záležitostí a nejisté budoucnosti. Jinými slovy, jestli je podnik se svými aktivitami orientován spíše na rizikové záležitosti, které mohou přinést vyšší profit, nebo se spíše upřednostňuje realizace činností, u kterých je jistý úspěch, byť s menším profitem. Tabulka 9 obsahuje další charakteristiky jistoty a rizika.

Pro znalostní ekonomiku je vhodné, aby podnik realizoval změny a snažil se využívat příležitostí, které se naskytnou a mohou ho posunout někam dál, byť to pro podnik znamená velké riziko (Hofstede & Hostede Jr., 2006).

Tabulka 9: Jistota versus riziko – charakteristické rysy

Vyhýbání se nejistotě a riziku	Ochota přijímat změny a riziko
▪ snaha o vytváření a dodržování pravidel ▪ na pracovišti panuje stres a obavy ▪ jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti ▪ podrobné zpracování plánů a harmonogramů ▪ náhoda zde nemá prostor	▪ pravidla nejsou považována za důležitá ▪ lidé nepodléhají stresu ▪ lidé se snáze vyrovnávají s nečekanými změnami ▪ využívání příležitostí

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hofstede & Hofstede Jr., 2006)

Krátkodobá a dlouhodobá orientace

V rámci krátkodobé orientace se podnik zaměřuje spíše na aktivity, které souvisí s minulostí a současností. Naopak dlouhodobě orientovaný podnik se zabývá činnostmi, které přinesou žádoucí výsledek v budoucnosti, v delším časovém horizontu. V souvislosti s podnikovou kulturou a existencí podniku jako takového, je žádoucí dlouhodobá orientace, protože v rámci ní se zaměstnanci zabývají plánováním budoucího stavu společnosti a plněním dlouhodobých cílů, které zajistí, že podnik bude existence schopný po dlouhou dobu. Tabulka 10 obsahuje další charakteristické rysy pro krátkodobou a dlouhodobou orientaci (Hofstede & Hostede Jr., 2006).

Tabulka 10: Krátkodobá versus dlouhodobá orientace – charakteristické rysy

Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
▪ důležitý je momentální výkon ▪ zaměření se na tradice ▪ zaměstnanci nemají rádi riziko a změny ▪ zaměstnanci neradi přebírají iniciativu	▪ důležitý je budoucí přínos realizovaných aktivit ▪ zaměření se na šetrnost a vytrvalost ▪ investice do lidského kapitálu a potenciálu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hofstede & Hofstede Jr., 2006)

2.4.5 ZDRAVÁ PODNIKOVÁ KULTURA

Cílem řízení podnikové kultury ve společnosti je zajistit její úspěšnost a zdraví, což zajistí dobrý základ pro fungování podniku jako celku, se všemi aktivitami, které se tam realizují. Mezi specifické rysy zdravé podnikové kultury patří (Bednářová, 2013; Schein, 2006):

- pracovníci spolupracují a naslouchají si,
- zaměstnanci přichází s vlastními nápady a návrhy,
- přidělování pravomocí a zodpovědnosti,
- otevřená komunikace,
- přátelské a lidské prostředí,
- důraz kladen na komplexní vzdělávání zaměstnanců,
- pracovníci nemají problém přijmout zodpovědnost za vykonanou práci aj.

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraném podniku, analyzovat je ve vztahu k podnikové kultuře a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

V souvislosti s tématem a hlavním cílem diplomové práce byla při výzkumu soustředěna pozornost také na podnikovou kulturu, získávání a výběr zaměstnanců.

3.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU

Představitelé zkoumané společnosti si nepřejí, aby byl v diplomové práci používán konkrétní název organizace, včetně loga a obchodní značky, a to vzhledem k důvěrnosti poskytnutých informací. O společnosti se tedy hovoří pouze obecně jako o „společnosti“, „podniku“ či „organizaci“. Sledovaný podnik je akciovou společností s dlouholetou tradicí, která sídlí v Pelhřimově na Vysočině a zabývá se výrobou kartáčů různých druhů.

3.3 METODIKA PRÁCE

Vypracovaná diplomová práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část. Pro vytvoření teoretické části byly prostudovány literární prameny, které se vztahují k problematice rozvoje lidských zdrojů, a to prostřednictvím celoživotního vzdělávání, jejich výběru a v souvislosti s posunem podnikové kultury ke znalostní ekonomice. Získané teoretické poznatky se staly základem pro vypracování části praktické.

V rámci praktické části byla prvotně charakterizována vybraná společnost a následně prostřednictvím využití kvantitativních i kvalitativních metod prozkoumána podniková kultura, výběr a vzdělávání zaměstnanců zkoumané společnosti. Následně byly získané informace utříděny a vyhodnoceny. Na základě toho byly specifikovány problémové oblasti a navrženy adekvátní změny přispívající ke zlepšení současné situace, především v oblasti vzdělávání zaměstnanců, které zajistí směřování ke znalostní ekonomice.

3.4 ZPŮSOBY SBĚRU DAT

Při získávání dat bylo využito několika metod:

- dotazníkové šetření,
- nestandardizované rozhovory,
- pozorování,
- prostudování vnitropodnikových materiálů.

3.4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkového šetření bylo využito při zkoumání podnikové kultury v podniku. K výzkumu byl použit dotazník VSM 94, jehož autorem je vědec Geert Hofstede, který tento dotazník nejdříve aplikoval při zkoumání odlišností a interakcí v rámci organizačních kultur, následně ho využil i pro kultury národní. Prostřednictvím dotazníku bylo možné prozkoumat pět dimenzí podnikové kultury sledované společnosti.

Dotazník VSM 94 sestává z 24 uzavřených otázek, jejichž součástí jsou i 4 identifikační otázky vztahující se k účastníkovi výzkumu. Respondent u jednotlivých otázek vybral nejvhodnější odpověď z nabízené škály. Ukázka dotazníku je součástí Přílohy 1. K vyplnění byl předložen jak v elektronické, tak papírové podobě.

Dotazník vyplnilo celkem 80 pracovníků podniku, a to průřezovým způsobem, aby byla zajištěna co největší vypovídací schopnost výsledků. Důvěryhodnosti dat bylo dosaženo díky anonymitě dotazníků. Následující rozvržení počtu dotazníků koresponduje s tím, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou výrobní pracovníci, následně technicko-hospodářští pracovníci a zbytek tvoří pracovníci na vedoucích pozicích. Dotazník vyplnili:

- pracovníci výroby (dělníci, mistři, obsluha strojů, seřizovači…) – 49,
- THP, řadoví pracovníci jednotlivých oddělení – 25
- management – 6.

Přehledná charakteristika účastníků výzkumu je zachycena na Obrázku 10.

Vyhodnocování dotazníků VSM 94

Pro každou z pěti kulturních dimenzí existuje vzorec, pro jehož výpočet je potřeba zjistit jak respondenti odpovídali v dílčích otázkách. Vzorce 1 – 5 se vztahují k jednotlivým zkoumaným dimenzím (Hofstede, G., 1994):

Index mocenského odstupu (PDI)

PDI = - 35m(03) + 35m(06) + 25m(14) – 20m(17) -20 (1)

Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

IDV = - 50m(01) + 30m(02) + 20m(04) – 25m(08) + 130 (2)

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

MAS = 60m(05) – 20m(07) + 20m(15) – 70m(20) + 100 (3)

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

UAI = 25m(13) + 20m(16) – 50m(18) – 15m(19) +120 (4)

Index dlouhodobé orientace (LOT)

LOT = - 20m(10) + 20m(12) + 40 (5)

Dílčí otázky byly počítány podle následujícího vzoru (Hofstede, G., 1994):

Např. m(03) je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 3 (průměr odpovědí respondentů jedné skupiny na otázku 3). Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

$$m(03) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}$$

x_1 počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď 1
x_2 počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď 2
x_3 počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď 3
x_4 počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď 4
x_5 počet respondentů, kteří v dané otázce zvolili odpověď 5
y celkový počet respondentů

Tabulka 11 obsahuje přehled výsledků vzhledem ke konkrétním hodnotám v jednotlivých oblastech, tučně jsou zobrazeny výsledky, které jsou žádoucí pro směřování společnosti ke znalostní ekonomice.

Tabulka 11: Přehled žádoucích hodnot indexů jednotlivých kulturních dimenzí

Název indexu	**Hodnota dané dimenze**	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	**Malý odstup**	Velký odstup
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	**Kolektivismus**	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	**Feminita**	Maskulinita
Obava z nejistoty - vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	**Přijímání rizika**	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LOT)	Krátkodobá orientace	**Dlouhodobá orientace**

Zdroj: Duspivová & Krninská (2013)

Výsledné hodnoty u jednotlivých dimenzí byly porovnány s žádoucími hodnotami, které jsou uvedeny v Tabulce 11. Propočty jednotlivých otázek, které jsou součástí vzorců pro výpočet kulturních dimenzí, jsou obsaženy v Příloze 2. Konkrétní odpovědi všech respondentů jsou v grafické podobě zachyceny v Příloze 3.

3.4.2 NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

Jako další způsob sběru dat byla využita kvalitativní metoda - nestandardizované rozhovory. Cílem realizace rozhovorů bylo získat informace vztahující se k systému symbolů podnikové kultury, podnikovému prostředí a pochopení zavedené praxe při získávání a výběru zaměstnanců.

Rozhovory posloužily také jako prostředek pro získání doplňkových informací, vztahujících se k dotazníkovému šetření a vysvětlení výsledků v jednotlivých kulturních dimenzích.

V neposlední řadě bylo cílem získat informace týkající se vzdělávání pracovníků v průběhu jejich působení ve sledované společnosti. Rozhovory byly realizovány s následujícími pracovníky:

- management podniku,
- personální pracovnice,
- řadoví zaměstnanci jednotlivých oddělení podniku.

Každý rozhovor byl veden individuálně, prostřednictvím rámcově vymezených okruhů otázek, přičemž další otázky byly pokládány na základě konkrétních odpovědí zaměstnanců. Doba rozhovorů se lišila vzhledem k jednotlivým skupinám zaměstnanců.

3.4.3 PROSTUDOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÝCH MATERIÁLŮ

Podstatným zdrojem informací byly interní materiály společnosti, díky kterým byly získány důležité skutečnosti vztahující se především k získávání a výběru zaměstnanců a jejich vzdělávání. Zmíněné materiály byly poskytnuty přímo zaměstnanci podniku:

- směrnice na získávání a výběr zaměstnanců,
- plány vzdělávání,
- dokumentace ke vzdělávacímu projektu ve spolupráci s ESF,
- výroční zprávy.

3.4.4 POZOROVÁNÍ

Při každé návštěvě podniku bylo realizováno zúčastněné pozorování jako další kvalitativní metoda zkoumání, a to především v administrativní budově. Pozorování proběhlo také přímo ve výrobní hale. Účelem pozorování bylo získat bližší povědomí o podnikovém prostředí a mezilidských vztazích.

3.5 ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT

Získaná data byla zachycena a zpracována v programech Microsoft Word a Excel.

4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Předmětem diplomové práce je akciová společnost, která je tradičním podnikem působícím na trhu více než 120 let. Tabulka 12 přehledně zachycuje jeho základní charakteristiku.

Tabulka 12: Základní charakteristika podniku

Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Pelhřimov, Vysočina
Předmět podnikání	Výroba kartáčnických výrobků
Rok vzniku	1998
Počet zaměstnanců	386
HV po zdanění	91 milionů korun
Vlastní kapitál	704 milionů korun

Zdroj: Výroční zpráva (2014)

4.1 HISTORIE A SOUČASNOST

V roce 1882 založil Josef Hrdina v centru Pelhřimova továrnu na výrobu kartáčnických produktů. Jelikož se obchodu dařilo, bylo potřeba vybudovat továrnu novou a větší, která měla být situována mimo centrum, v průmyslové zóně. V roce 1990 se začalo s její výstavbou a téhož roku byla dokončena. Prostory původní továrny se začaly využívat ke skladování.

V souvislosti s různými milníky v historii, společnost postupem let procházela celou řadou změn. V roce 1948 byla znárodněna a stala se součástí národního podniku Zadrev, který sídlil v Olomouci. V následujících letech dochází k oddělení od národního podniku Zadrev, k vytvoření dvou samostatných kartáčnických podniků, o něco později zase dochází k jejich sloučení a podobně. Paralelně s těmito změnami se rozšiřuje a modernizuje podnik jako celek.

Po revoluci v roce 1989, stejně jako v jiných závodech došlo k organizačním změnám. V roce 1991 se podnik stal akciovou společností, jejíž akcie vlastnil stát. O rok později byl podnik vybrán do první etapy kuponové privatizace a vlastníky akcií

se staly fyzické osoby a privatizační fondy. V roce 1998 získali majoritní podíl dva akcionáři a ve společnosti došlo ke stabilizaci vlastnických vztahů. Jinak pro devadesátá léta ve společnosti byla typická modernizace a optimalizace výroby, nákup vyspělých výrobních technologií, budování větších skladů a výrobních prostor (Justice.cz, 2015).

V současné době je společnost významným producentem kartáčnických produktů ve Střední a Východní Evropě. Její úspěch je dán především tím, že dbá na kvalitu svých produktů a chce maximálně uspokojit potřeby zákazníka. V souvislosti s tím je certifikována v rámci norem ISO 9001:2009, týkajících se managementu kvality. Mezi typické produkty společnosti patří:

- kartáčky pro ústní hygienu,
- kartáče a úklidové prostředky do domácnosti,
- školní a umělecké štětce,
- natírací a malířské potřeby,
- technické kartáče,
- zakázková výroba – kusová a malosériová výroba speciálních kartáčů (včetně oprav a renovací).

K výrobě kartáčnických výrobků je potřeba celá řada dílčích činností, které jsou shrnuty níže:

Výroba vláken – krom přírodních vláken se ve výrobě využívají i syntetická vlákna, která si společnost sama vyrábí na automatizované lince. Vlákna se vyrábí v různých délkách, barvách a provedeních (např. rovná nebo vlnitá). K výrobě se využívá i recyklovaný materiál.

Výroba výlisků – jedná se o plastové součásti výrobků (držadla kartáčků, štětců či smetáků). Takovéto součásti se vyrábí v tzv. vstřikolisech, kde jsou formy na konkrétní součásti, kam se vstřikuje plastická hmota.

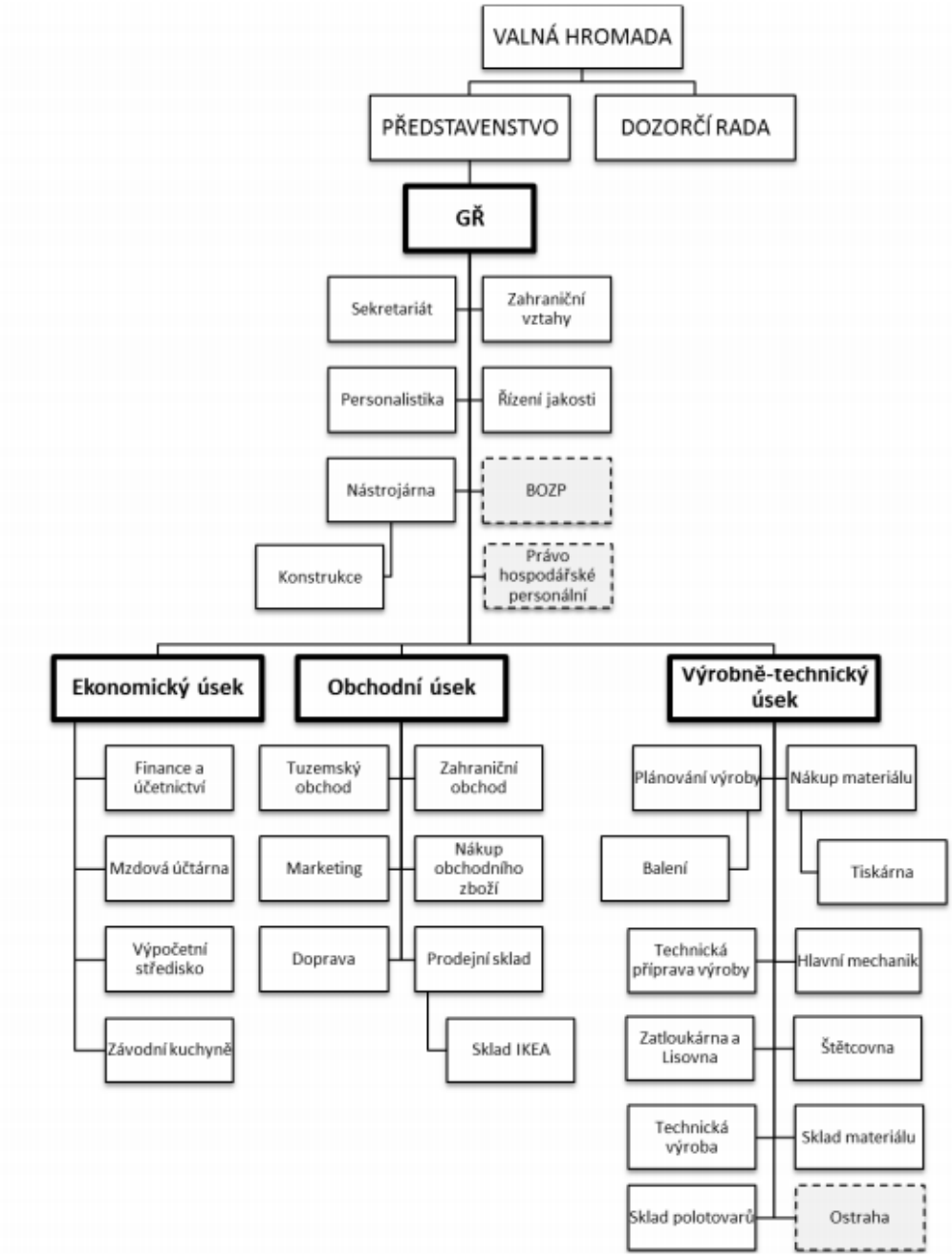
Zatloukaná výroba – zatloukání spočívá ve spojování vláken s dřevěnými nebo umělými tělesy (kartáček a jeho štětinky).

Nástrojárna – práce v nástrojárně sestává především v servisu, navrhování a výrobě vstřikovacích forem.

4.2 VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Zkoumaný podnik se jako akciová společnost skládá z valné hromady, představenstva a dozorčí rady. Jak představenstvo, tak dozorčí rada sestává ze tří členů. Předseda představenstva je současně generálním ředitelem. Na Obrázku 9 je nastíněna organizační struktura společnosti (Justice.cz:, 2015).

Obrázek 9: Organizační struktura zkoumané společnosti



Zdroj: Výroční zpráva (2014)

Jak již bylo zmíněno v základní charakteristice podniku, tak společnost zaměstnává zhruba 390 zaměstnanců, přičemž asi tři čtvrtiny z nich tvoří dělníci. Asi 90 zaměstnanců spadá do skupiny technicko-hospodářských a zbytek tvoří vrcholový management. Z hlediska pohlaví zaměstnanců je situace téměř vyrovnaná, cca 55 % pracovníků tvoří ženy. Průměrný výdělek se v roce 2014 pohyboval na úrovni 21 030 Kč. Mimo mzdu společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění a umožňuje jim stravovat se v závodní jídelně (Justice.cz:, 2015).

4.3 ZAMĚŘENÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Společnost dbá udržitelnosti životního prostředí. V souvislosti s tím byly v minulých letech pořízeny moderní technologie, které jednak nejsou tak energeticky náročné a současně jsou přesnější a umožnily eliminovat zmetkovost. Za zmínku také stojí vybudování fotovoltaické elektrárny, přičemž získaná energie se využívá ve výrobním procesu (Justice.cz:, 2015).

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU A DISKUZE

V rámci praktické části jsou nejdříve charakterizovány jednotlivé oblasti, které jsou důležité k naplnění cíle této práce – podniková kultura, získávání, výběr a vzdělávání zaměstnanců. Následně pak jsou vzhledem k analyzovaným oblastem navrženy změny, a to především v rámci vzdělávání zaměstnanců, které zajistí společnosti posun ke znalostní ekonomice.

5.1 PODNIKOVÁ KULTURA SPOLEČNOSTI

V následujících odstavcích jsou popsány skutečnosti vztahující se k podnikové kultuře zkoumaného podniku. V první části jsou charakterizovány úrovně podnikové kultury, v další pak zhodnocení dotazníkového šetření a určení výsledků pro jednotlivé kulturní dimenze.

5.1.1 ÚROVNĚ PODNIKOVÉ KULTURY

Úrovně podnikové kultury jsou charakterizovány především na základě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci a zúčastněného pozorování ve společnosti. Podniková kultura organizace je dána souborem symbolů, hodnot, norem, pravidel a základním přesvědčením.

SYSTÉM SYMBOLŮ

Logo

Logo společnosti sestává z kočky a obchodní značky, přičemž vše je vyvedeno v modré barvě. Kočka se v logu objevila asi v roce 1948, kdy došlo ke sloučení několika podniků v jeden kartáčnický komplex. Jeden z těchto podniků měl v logu kočku, jako symbol čistoty, a tudíž byl odsud převzat. Modrou barvu má logo od prvopočátků, a to z toho důvodu, že nejlépe koresponduje s kočkou jako symbolem čistoty. Obchodní značka se do loga dostala v průběhu vývoje loga a je v podstatě zkrácením názvu společnosti.

Oblečení

Pro pracovníky je typické, že téměř stále chodí neformálně oblečeni, jak v běžný pracovní den, tak i při konání porad. Není po nich tedy vyžadován žádný dress code, vyjma několika málo důležitých jednání v průběhu roku. Pro zaměstnance je tohle velmi žádoucí, protože nemusí v průběhu dne sedět v nepohodlném, svazujícím oblečení a cítí se dobře a uvolněně.

Co se týče oblečení dělníků ve výrobě, každý pracovník má k dispozici tričko s logem společnosti a do budoucna se plánuje, že trička budou barevně odlišená vzhledem k činnosti, kterou ten který jedinec vykonává.

Vybavení pracovišť, používané technologie

V dnešní době je společnost nucena k tomu, aby disponovala moderními technologiemi a poskytovala zaměstnancům k práci kvalitní pomůcky, a to proto, že jinak by nedokázala pokrýt zákaznickou poptávku. V areálu se samozřejmě nachází i starší stroje s nižším výkonem, ty se ale používají spíše jako doplněk ke stávajícím výrobním zařízením.

Komunikace

Jelikož se pracovníci dobře znají, převažuje neformální způsob komunikace a většina zaměstnanců si tyká. Má to své výhody i nevýhody. Výhodou je, že se zaměstnanci cítí dobře a lépe se jim komunikuje. Tento způsob komunikace převažuje i mezi nadřízenými a podřízenými, ovšem taková komunikace se jeví jako nevýhodná ve chvíli, kdy se řeší nějaký problém, je potřeba někoho pokárat a podobně. Na druhou stranu zaměstnanci chápou stav nadřízenosti a podřízenosti, jsou si vědomi toho, že z hlediska pracovního zařazení mají pracovníci odlišné pravomoci, moc a odpovědnost, a proto v rámci komunikace přirozeně vnímají a dodržují existující meze.

Zaměstnanci nejčastěji komunikují tváří v tvář. Společnost také disponuje podnikovým informačním systémem, ten se ovšem používá pouze k evidenci a zpracovávání dat, nikoli pro vzájemnou komunikaci.

Zvyky, rituály, ceremoniály

V podniku se oslavují jubilea zaměstnanců, což většinou probíhá tak, že se pro to vyčlení určitý čas a místo a sejdou se lidé, kteří mají k oslavenci nějaký vztah.

Před Vánocemi se koná ples pro zaměstnance podniku. Někteří ho nazývají jako „schůzoples“, protože jeho primárním úkolem není se jen pobavit a odreagovat před hektickým koncem roku, ale také společně pohovořit o hospodaření podniku.

Pro předvánoční období jsou typické vánoční balíčky, které dostávají všichni zaměstnanci. Skládají se především z potravin a podobných pochutin a součástí bývá i nějaký výrobek společnosti.

Co se týče pravidelných porad, vedení společnosti se schází nepravidelně, a to v případě, že se vyskytne něco konkrétního k projednání. Výrobní úsek se schází pravidelně jednou

za týden, ale není pro to přesně vymezený den. Ekonomický úsek se většinou neschází, protože jeho zaměstnanci sídlí na společném patře a jeho představitelé nepovažují za nutné organizovat společné schůzky. Dále například obchodní zástupci se společně schází jednou za měsíc.

Historky

V podniku koluje celá řada historek, které se povětšinou vztahují k zážitkům ze společných aktivit zaměstnanců nebo z plnění pracovních úkolů. Jedná se tedy o úsměvné záležitosti, které se vypráví v takovém oddělení či na takovém pracovišti, kde je jejich původ.

Zaměření společnosti

Společnost je spojená s tradičním oborem kartáčnictví, ve kterém se mnoho nových trendů neobjevuje. I tak se snaží inovovat své stávající produkty a vymýšlet nové, aby obstáli před konkurencí a vyhověli požadavkům zákazníků.

HODNOTY A NORMY

Normy a pravidla

Co se týče formálních pravidel, tak společnost má vlastní vnitropodnikové směrnice, dodržuje pravidla BOZP a v souvislosti s certifikací v rámci ISO norem, dodržuje normy kvality.

Z hlediska neformálních pravidel platí, že přístup nadřízených vůči podřízeným je vstřícný, což vytváří příjemné pracovní prostředí.

Běžnou praxí je diskuze mezi nadřízenými a podřízenými, což u zaměstnanců vytváří pocit sounáležitosti a důležitosti. Samozřejmě záleží na konkrétní problematice, v určitých situacích existují meze, které se nepřekračují, o určitých pracovních úkolech se zkrátka nediskutuje.

Hodnoty

Z dotazníkového šetření mimo jiné vyplývá, že většina zaměstnanců považuje možnost diskuze s nadřízenými za něco, co je v podniku bráno jako běžná praxe a je to pro spolupráci žádoucí. Jen několik jedinců odpovídalo v této otázce neutrálně nebo odpověděli, že to pro ně není důležité. Tito jedinci většinou odpovídali na otázku týkající se rozmanitosti práce a kariérního růstu spíše negativně, tzn., že tyto záležitosti pro ně v práci nejsou příliš důležité.

Určitou sociální zvyklostí v podniku je, že zaměstnanec se jen tak nepropustí. Pokud například někdo ze zdravotních důvodů nemůže vykonávat práci, které se věnoval doposud, je zde maximální snaha o nalezení nového, vhodnějšího pracoviště.

Systém odměňování dobrých zaměstnanců

V současné době existují v podniku odměny z fondu vedoucího. Znamená to, že vedoucí má k dispozici určité množství prostředků, které může podle svého uvážení rozdělit mezi zaměstnance v případě, že se nějakým způsobem pracovně vyznamenali.

ZÁKLADNÍ PŘESVĚDČENÍ

Hrdinové

Za hrdinu v pravém slova smyslu, který by byl úspěšným, motivujícím a zosobňujícím základní hodnoty společnosti, je velmi těžké označit konkrétní osobu. Důvodem mohou být kladné i záporné stránky, kterými lidé disponují, a právě ty záporné působí na to, že zaměstnanci nechápou konkrétní osobu přímo jako hrdinu. Faktem ale je, že generální ředitel vystupuje jako podniková autorita a zaměstnanci ho mohou jako hrdinu chápat. Je to dáno tím, že si zaměstnanců váží a chová se k nim vstřícně a slušně.

Jinak platí, že většinou jako autoritu berou zaměstnanci starší spolupracovníky, kteří disponují celou řadou zkušeností, dovedností a znalostí.

5.1.2 VÝSTUPY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníky VSM 94 vyplnilo průřezově celkem 80 respondentů z řad pracovníků společnosti. Při zadávání dotazníkového šetření byl kladen důraz na to, aby byl celkový počet dotazníků správně rozvržen mezi jednotlivé pracovníky vzhledem ke skutečné struktuře zaměstnanců v podniku. Dotazníky byly poskytnuty jak v papírové, tak v elektronické podobě, a to z toho důvodu, aby se zaměstnancům vyplňovaly co nejlépe vzhledem k jejich pracovnímu zařazení.

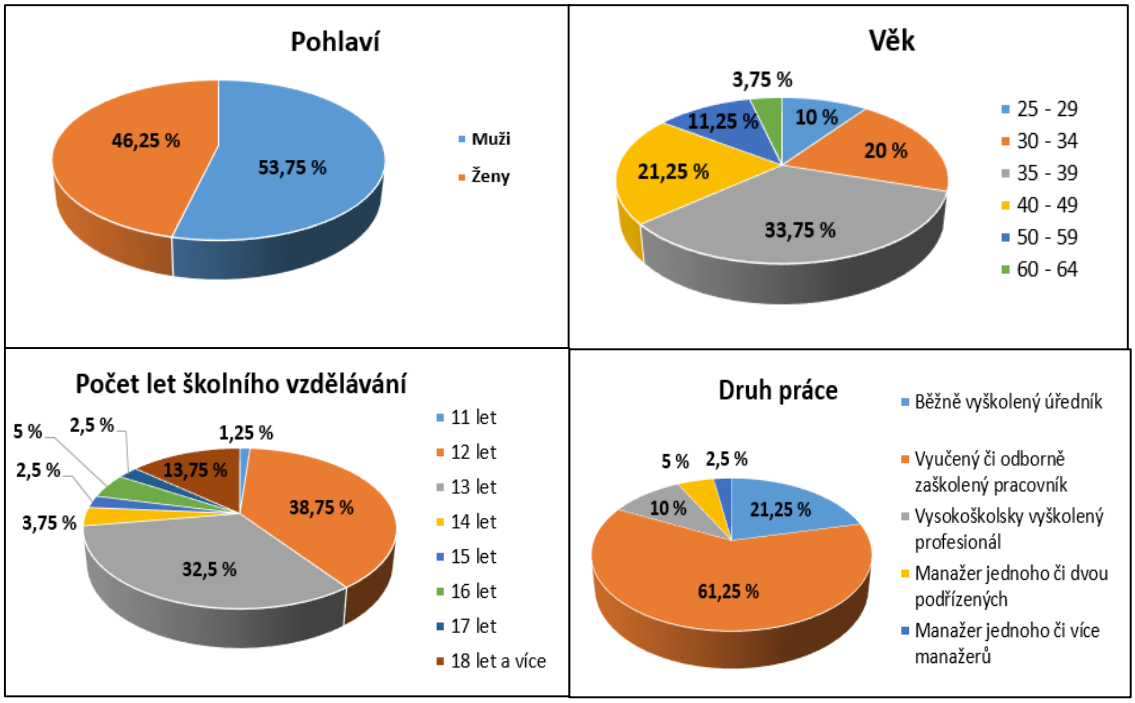
Jako doplňkový zdroj dat ke správnému vysvětlení výsledků šetření, byly využity nestandardizované rozhovory s pracovníky společnosti.

Dotazník je součástí Přílohy 1 a dílčí výpočty, které jsou potřebné pro jednotlivé dimenze, jsou uvedeny v Příloze 2. Podstatnou součástí je přehled odpovědí respondentů vztahujících se k dotazníkovému šetření. Grafy, které odpovědi účastníků výzkumu zobrazují, jsou součástí Přílohy 3.

Charakteristika respondentů

Na Obrázku 10 je zachycena charakteristika pracovníků, kteří se zúčastnili výzkumu. Nejběžnějším respondentem byl člověk ve věku 35 – 39 let, který pracuje jako vyučený či odborně zaškolený dělník a vzdělával se 12 – 13 let. Z hlediska pohlaví se respondenti rozdělili téměř na dvě shodné poloviny, muži o něco málo převažují nad ženami. Vzhledem k tomu, že ve výrobním úseku je velké množství dělnických pozic, které mohou vykonávat i ženy, je výsledek týkající se pohlaví adekvátní.

Obrázek 10: Charakteristika pracovníků, kteří se z účastnili výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Index mocenského odstupu (PDI)

Výpočet:

PDI = - 35m(03) + 35m(06) + 25m(14) – 20m(17) -20

PDI = - 35*1,925 + 35*2,5 + 25*3,1 – 20*2,125 – 20

PDI = 35,125 – malý mocenský odstup

Výsledek ohledně mocenského odstupu je pro společnost příznivý. Pro porovnání je v Tabulce 13 zobrazena žádoucí hodnota pro tuto kulturní dimenzi.

Tabulka 13: Index mocenského odstupu

Žádoucí hodnota	Výsledná hodnota
< 50	35,125

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zkoumaný podnik je typické, že mezi nadřízenými a podřízenými vládne příjemný, neformální vztah, protože se mezi sebou dobře znají. Zaměstnanci běžně diskutují se svými nadřízenými o řešení svého pracovního úkolu, ale chápou, že jsou v určitém pracovním vztahu, kde každý má jinou moc a berou jako samozřejmé, že nadřízený pracovník určuje finální rozhodnutí.

Aktivita obecně je ve společnosti hodnocena kladně, nicméně po zaměstnancích se striktně nevyžaduje, aby přicházeli se zlepšovacími návrhy. Současně není běžné, aby nadřízení a podřízení pravidelně diskutovali o nedostatcích na pracovištích, se kterými se zaměstnanci setkávají při výkonu práce. Ovšem pokud zaměstnanec sám přijde s návrhem na zlepšení stávajícího stavu, nadřízení se k tomu staví pozitivně a rádi si zaměstnance vyslechnou. Tyto situace jsou ovšem velmi ojedinělé.

Většina pracovníků si myslí, že je důležité mít příznivý vztah se svými nadřízenými a mají zájem o to, aby se s nimi vedoucí pracovníci radili o rozhodnutích, která se chystají udělat. Zaměstnanci, se kterými se jejich vedoucí pracovník radí, mají pocit, že jejich působení ve společnosti má smysl a vede k dosažení zlepšení v konkrétní oblasti.

Počty nadřízených v organizaci jsou omezené, nestává se tedy, že by měl pracovník více nadřízených najednou, což sami účastnící výzkumu hodnotí pozitivně.

Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Výpočet:

IDV = - 50m(01) + 30m(02) + 20m(04) – 25m(08) + 130

IDV = -50*1,975 + 30*2,175 + 20*1,6 – 25*2,65 + 130

IDV = 62,25 – individualismus

Co se týče individualismu a kolektivismu, tak pro společnost je dle výzkumu typický lehký individualismus. Lehký z toho důvodu, že výsledek se pohybuje jen těsně za hra-

nicí tzv. šedé zóny, která je typická pro hodnoty v rozmezí 40 – 60. Nachází-li se společnost v šedé zóně, znamená to, že osciluje na pomezí individualismu a kolektivismu. V tomto případě se tedy jedná o individualismus, ale ne tak výrazný.

Hodnota, která je žádoucí pro tuto kulturní dimenzi, je společně s hodnotou typickou pro zkoumanou společnost zobrazena v Tabulce 14. Pro směřování ke znalostní ekonomice je důležité orientovat podnik na kolektivismus.

Tabulka 14: Index individualismu a kolektivismu

Žádoucí hodnota	Výsledná hodnota
< 50	62,25

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota tedy ukazuje, že společnost není plně individualisticky zaměřena. Byť jsou zaměstnanci s prací v podniku spokojeni a vyhovují jim volnější pracovní vztahy, stále platí, že každý jedinec v sobě má do určité míry zakořeněnou potřebu postarat se o sebe a zajistit příznivou životní úroveň nejen sobě, ale i celé své rodině. Současně respondenti uvedli, že je pro ně důležité mít dostatek času na své vlastní aktivity v rámci osobního a rodinného života.

Jinými slovy, zaměstnanci momentálně vnímají svou práci pouze jako prostředek pro získání finančních prostředků, které jsou důležité pro udržení životního standardu. Znamená to, že i přes spokojenost v zaměstnání si chce každý pracovník prostřednictvím výkonu práce uspokojit fyziologickou potřebu (obživa) a potřebu bezpečí (bezpečný domov). Většina respondentů skutečně uvedla, že mít jistotu pracovního místa je velmi důležité. Z následných rozhovorů vyplynulo, že pro pracovníky je jistota zaměstnání spjata se zajištěním běžných životních standardů.

Problémem, který z toho vyplývá, je nedostatečná spjatost a loajalita zaměstnanců k podniku. Je potřeba, aby si pracovníci uvědomili smysl své práce, prostřednictvím které jsou naplňovány podnikové cíle.

Individualismus se ve společnosti objevuje také na základě převažujícího počtu pracovníků výroby. Zaměstnanci, kteří vykonávají svou práci ve výrobě, povětšinou pracují samostatně na svém úkolu nebo výrobním zařízení a jsou odměňováni za individuální výsledek práce.

Jelikož je práce zaměstnanců výrobního oddělení založena na samostatné práci, výsledek ukazuje na individualismus. Jinak tomu je ve společnostech, pro které je typická práce v týmu. Pokud zaměstnanci pracují v týmu tak vědí, že se na sebe mohou vzájemně spolehnout, o někoho se opřít a společně řeší pracovní úkoly a vzniklé problémy. Je tudíž potřeba pracovat na podpoře týmové spolupráce zaměstnanců

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

Výpočet:

MAS = 60m(05) – 20m(07) + 20m(15) – 70m(20) + 100

MAS = 60*1,775 – 20*2,3 + 20*3,125 – 70*2,875 + 100

MAS = 21,75 - feminita

Ve sledované kulturní dimenzi vyšla společnosti feminita, která představuje základ pro rozvoj lidského kapitálu. Výsledek je příznivý a odráží dobré vztahy mezi pracovníky. V Tabulce 15 lze porovnat výslednou hodnotu s hodnotou žádoucí.

Tabulka 15: Index maskulinity a feminity

Žádoucí hodnota	Výsledná hodnota
< 50	21,75

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmiňováno, na pracovišti převládají neformální, přátelské vztahy a podřízení běžně diskutují s nadřízenými o pracovních úkolech. Přátelskost prostředí způsobuje, že zaměstnanci pracují v podniku rádi a cítí se v něm dobře. Většina pracovníků odpověděla, že na pracovišti jsou pro ně velmi důležité dobré vztahy a vzájemná spolupráce.

Společnost si váží poctivých a zodpovědných pracovníků. Pokud se například stane, že pracovník ze zdravotních důvodů již nemůže vykonávat stávající pracovní činnost, společnost se mu snaží maximálně vyjít vstříc a nalézt mu jinou pozici. Jinak řečeno, společnost projevuje snahu pečovat o své zaměstnance.

Výsledek je pro společnost velmi příznivý, byť společnost nedosáhla jednoznačné feminity, tedy výsledku na úrovni 0. Důvodem, proč nevyšla jednoznačná feminita je například třísměnný a nepřetržitý provoz, který je typický pro práci výrobních dělníků. Pracovat v nepřetržitém provozu je velmi fyzicky i psychicky náročné a společnost v současné době nezajišťuje žádnou formu prostřídání na pracovištích, při které by si pracovníci

v rámci roku odpočinuli. I z toho důvodu je velkým problémem fluktuace zaměstnanců, kteří po dlouhou dobu nevydrží takovým způsobem pracovat. Tento problém by bylo potřeba řešit a přistupovat k zaměstnancům více jako k člověku a nejen jako k pracovní síle.

V podniku neexistují žádné odlišnosti mezi rolí mužů a žen. Ženy stejně jako muži, působí v řídících pozicích, v administrativě, ale i ve výrobě. Rovným způsobem se přistupuje i k odměňování zaměstnanců, pohlaví se v tomto případě nebere v potaz. Současně i možnost pracovního postupu hodnotí jak muži, tak i ženy jako důležitou.

Co se týče důvěry mezi spolupracovníky, většina respondentů odpověděla, že není zcela rozhodnuta, zda může všem lidem věřit, což není ryze nežádoucí výsledek. Nicméně vztahy mezi lidmi jsou otevřené.

Index vyhýbání se nejistotě a riziku (UAI)

Výpočet:

UAI = 25m(13) + 20m(16) – 50m(18) – 15m(19) +120

UAI = 25*2,925 + 20*3,025 – 50*2,225 – 15*2,75 + 120

UAI = 101,125 – neochota přijímat změny a riziko

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zkoumaný podnik je společností, která není ochotná přijímat změny a rizika. Negativní přístup ke změnám a riziku tedy mají sami zaměstnanci. V Tabulce 16 je jasně patrný rozdíl mezi výslednou a žádoucí hodnotou v rámci této kulturní dimenze.

Tabulka 16: Index vyhýbání se nejistotě a riziku

Žádoucí hodnota	Výsledná hodnota
< 50	101,125

Zdroj: vlastní zpracování

Jistá míra ochoty přijímat změny a riziko je důležitá z toho důvodu, aby podnik dokázal pružně reagovat na diskontinuální změny, ke kterým v rámci podnikatelského, a potažmo i globálního světa, dochází.

Většina respondentů souhlasí s tím, že organizační předpisy společnosti by se neměly porušovat, a to i když by to podniku mohlo přinést nějakou výhodu. Tento přístup plně koresponduje s výslednou hodnotou, která se vztahuje k neochotě přijímat změny a riziko.

Velké množství dotázaných také uvedlo, že při výkonu své práce jsou občas nervózní. Nadřízení pracovníci se snaží přidělovat podřízeným pracovní úkoly a umožnit jim se určitým způsobem seberealizovat. Ovšem problémem je fakt, že zaměstnanci mají obavu ze svého selhání a neradi za svou práci přijímají zodpovědnost. Je potřeba, aby zaměstnanci při řešení pracovních úkolů, využívali své individuální znalosti, dovednosti a schopnosti a aby byli kreativní. Jedině tak mohou získat pracovní zkušenosti a naučit se reagovat na nastalé změny.

Obava z nejistoty a rizika je také důsledkem toho, že změny, které se ve společnosti plánují a dějí, nejsou dostatečně komunikovány všem zaměstnancům, a to především výrobním dělníkům. Krom toho není žádným způsobem šířeno, jakým směrem se podnik ubírá, jaká je jeho strategie, či jakých cílů má být dosaženo. Zaměstnanci tudíž vyrábí jednotlivé produkty, aniž by věděli, kam poputují a proč. Znamená to, že jim není dostatečně vysvětlen smysl jejich práce. Probírané skutečnosti a změny se řeší na úrovni vedoucích pracovníků, ale není zajištěn následný přenos informací od vedoucího pracovníka dál. Díky tomu se podnikem šíří nejisté a zkreslené informace, které přispívají k nejistotě zaměstnanců.

Dále platí, že každá investice, která se v podniku provádí je dostatečně prokalkulována a překontrolována. V poslední době se investuje především do modernějších výrobních zařízení a podnik se snaží, aby se investice brzy navrátila a neohrozila jeho existenci. Společnost dává přednost spíše méně rizikovým transakcím, což jde ruku v ruce s menší výhodou, kterou investice může podniku přinést.

Index dlouhodobé orientace (LOT)

Výpočet:

LOT = - 20m(10) + 20m(12) + 40

LOT = - 20*2,45 + 20*2,65 + 40

LOT = 44 – krátkodobá orientace

U poslední kulturní dimenze je výsledkem krátkodobá orientace. Nicméně jak je vidět v Tabulce 17, výsledná hodnota se nachází v šedé zóně, jako tomu bylo u individualismu. Společnost tedy stojí na pomezí mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací, což v konečném důsledku není úplně negativní výsledek.

Tabulka 17: Index krátkodobé a dlouhodobé orientace

Žádoucí hodnota	Výsledná hodnota
> 50	44

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace se zaměřuje spíše na tradici, a to z toho důvodu, že v oboru kartáčnictví se mnoho nových trendů neobjevuje. Současně pracovníci v odpovědích povětšinou uvedli, že orientace na tradici je pro ně mírně důležitá. Společnost se soustředí především na momentální výkon a stávající podnikové výsledky.

Zaměstnanci moc nehledí do budoucna, problémy řeší většinou ve chvíli, kdy nastanou. Typickým příkladem problému, který se vztahuje k problematice výběru a vzdělávání pracovníků, je nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání. Společnost se momentálně zabývá řešením důsledku (konkrétně uvažuje o využívání „agenturních zaměstnanců"), namísto aby se zaměřila na nalezení efektivního řešení, které by tento problém odstranilo i v budoucnu.

Na druhou stranu velké množství respondentů v dotazníku odpovědělo, že šetrnost a vytrvalost, které jsou typické pro dlouhodobou orientaci, jsou pro ně důležité. Šetrný přístup v rámci podnikání je důležitá záležitost, protože jednak působí příznivě na zainteresované strany podniku a současně umožňuje, aby podnik dosahoval úspor a přebytečný kapitál investoval jinam.

Podstatou dlouhodobé orientace je také investování do lidského kapitálu. Společnost každoročně vyčlení určité množství prostředků na vzdělávací a rozvojové aktivity, takže snaha o rozvoj lidského kapitálu zde nepopiratelně je. Nicméně vzhledem k počtu zaměstnanců by společnost měla investice do vzdělávání zvýšit.

5.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Rozbor oblasti získávání a výběru zaměstnanců byl proveden na základě nestandardizovaných rozhovorů, a to především s personální pracovnicí a některými vedoucími pracovníky. Dalším zdrojem dat byly informace z vnitropodnikových materiálů.

Výběr a potažmo i získávání zaměstnanců, jsou oblasti, které následně souvisí i s jejich vzděláváním. U vzdělávání je totiž velmi důležité, jak se k němu sami pracovníci postaví a jestli o něho projeví zájem. Současně je nutné vybrat si takové zaměstnance, kteří po

absolvování vzdělávacích aktivit, do kterých společnost investuje své prostředky, v organizaci setrvají a neodejdou ke konkurenci.

Firma sice může vynaložit velké množství prostředků na rozvoj svých zaměstnanců, ale pokud se k němu sami pracovníci nepostaví zodpovědně, výsledný efekt nebude přínosný. Společnost potřebuje do svého kolektivu takové pracovníky, kteří budou flexibilní, ochotní učit se novým věcem a budou prostřednictvím týmové práce podporovat kulturní dimenzi kolektivismus. Na tento fakt by měl být brán zřetel právě již při získávání a výběru pracovníků.

V současné době se podnik potýká s nedostatkem potenciálních pracovníků. Je to jednak dáno tím, že Pelhřimovsko je oblastí s nízkou nezaměstnaností a také tím, že se rozrůstají některé podniky v okolí, a ty se logicky snaží pokrýt svoji potřebu nových zaměstnanců. Tato skutečnost se dotýká především pracovníků ve výrobě. Byť tedy organizace disponuje směrnicí na získávání a výběr zaměstnanců, tak momentálně určitým způsobem ustupuje do pozadí a ve společnosti se zaměřují především na odhadnutí toho, zda uchazeč bude k práci přistupovat zodpovědně. Současně je organizace ochotna si uchazeče od základu zaučit, pokud se tedy nejedná o pozici, kde je určitá úroveň znalostí a dovedností nutná.

Personální útvar

Vzhledem k počtu zaměstnanců má společnost zřízený personální útvar, který klasicky zajišťuje veškeré personální činnosti. V souvislosti s problematikou získávání a výběru zaměstnanců hraje důležitou roli. Veškeré práce má na starosti jedna personální pracovnice, které vypomáhají další dvě spolupracovnice, zabývající se především mzdovou agendou.

5.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Běžně se noví pracovníci získávají jak z externích tak z interních zdrojů. Platí, že co se týče získávání zaměstnanců z externích zdrojů, je to praxe, která je běžná především pro výrobní dělníky. Při získávání technicko-hospodářských pracovníků se využívají jak interní pracovníci, tak uchazeči z externích zdrojů.

Stejně tak je tomu u pozic vedoucích pracovníků. Pokud navíc uchazeč pochází z externích zdrojů a jeho přechod je dlouhodobě plánován (např. při nahrazení stávajícího zaměstnance při odchodu do důchodu), tak se postupně seznamuje s prací všech oddělení v podniku, aby dokázal společnost vnímat jako celek. Pokud na řídící pozici nastupuje

interní zaměstnanec na základě povýšení, tak se ničeho takového nevyužívá, protože již podnik zná.

Obecně je využívání interních zdrojů výhodné z toho důvodu, že zaměstnanci podnik znají a kariérní postup je důležitým prvkem jejich motivace. Z externích zdrojů společnost nové zaměstnance získává především:

- spoluprací s Úřadem práce,
- vlastní činností.

Spolupráce s Úřadem práce v Pelhřimově je klasicky založena na oznámení volného pracovního místa. Vlastní činnost je již poněkud obsáhlejší forma získávání zaměstnanců. V zásadě je založena na tom, že iniciativa vychází z jedné ze stran:

- ze strany společnosti – inzerování, vypsání konkurzu, vyhlášení výběrového řízení, přímý výběr,
- ze strany uchazečů – vyplnění formuláře či dotazníku.

Pokud iniciativa vychází ze strany společnosti, jedná se především o inzerování volných pracovních míst či vyhlašování výběrových řízení v místních novinách či na webových stránkách společnosti. Takovéto oslovení veřejnosti spočívá v informování o volné pracovní pozici, požadavcích na uchazeče, o tom, co společnost uchazeči nabízí, jakým způsobem ji má kontaktovat a které dokumenty má uchazeč zaslat. Ukázka inzerování volných pracovních pozic je uvedena v Příloze 4.

Pokud uchazeči mají zájem o práci ve sledované společnosti, ale z nabízených pozic si nevybrali, mají možnost přímo na webových stránkách vyplnit formulář, ze kterého si poté personální oddělení vytvoří dokument, který začlení do registru uchazečů o zaměstnání. Obdobně funguje situace v případě, kdy uchazeč přímo na personálním oddělení vyplní jednoduchý dotazník, kde shrne základní informace o sobě – vzdělání, pracovní zkušenosti a další schopnosti a dovednosti. Společnosti to umožní vytvořit si přehled o tom, zda se někde mimo společnost nenachází někdo, kdo by pro ni mohlo být zajímavým přínosem, ať již v současnosti nebo v budoucnu. Tato forma získávání pracovníků je ve společnosti hodnocena kladně a skutečně se již stalo, že na základě ní byl uchazeč přijat.

Potřebu zaměstnat nové pracovníky oznamují písemnou formou (tištěná či elektronická podoba) ředitelé jednotlivých oblastí. Konkrétně se jedná buď o výrobního ředitele, který

potřebu nových pracovníků konzultuje s vedoucím střediska nebo se jedná o ředitele konkrétního úseku v podniku. Ve své žádosti specifikují kolik nových pracovníků je potřeba, v jaké kvalifikaci, popřípadě další požadavky (práce ve směnném provozu, práce na dobu určitou či neurčitou, zkrácená pracovní doba…).

5.2.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Ve chvíli, kdy jsou v registru uchazečů o zaměstnání shromážděny potřebné informace, tak probíhá prvotní protřídění. Vezme se celá skupina uchazečů a první kolo selekce je založeno na tom, že se sleduje, zda uchazeč splňuje základní požadavky v souvislosti s pracovním místem. Kritéria definuje vedoucí pracovník a vždy záleží na konkrétní pracovní pozici. Pokud se pomine vzdělání a praktické dovednosti, po kandidátech se většinou požaduje, aby byli komunikativní a zodpovědní. Důležité také je, aby se osoba stala plnohodnotnou součástí kolektivu a na pracovišti přetrvávalo příjemné klima. Veškeré tyto skutečnosti se u uchazeče sledují především při pohovoru či v rámci zkušební doby.

Co se týče uvažování o využití „agenturních zaměstnanců“, velkým přínosem je, že personální agentura na sebe převezme zodpovědnost za zajištění kvality pracovníků. Na druhou stranu se stále jeví ekonomicky výhodnější, aby si společnost zaměstnance otipovala a vyzkoušela sama.

První selekce provádí buď pracovníci personálního útvaru, případně si ji provede sám vedoucí pracovník, pod nímž bude potenciální zaměstnanec práci vykonávat. V zásadě se vytvoří dvě skupiny – vyhovující a nevyhovující. Uchazeči, kteří vyhovují stanoveným kritériím, jsou kontaktování a přizváni k pohovoru. Při samotném výběru zaměstnanců se využívají především:

- pohovory,
- před-testy,
- reference.

Pohovory

Pohovor je nejtypičtějším způsobem výběru pracovníků, který společnost využívá. V závislosti na obsazované pozici se pohovoru s uchazečem účastní buď vedoucí pracovník sám, popřípadě i personální pracovnice. Tento způsob je nejefektivnější z toho důvodu, že vedoucí pracovník, pod kterým bude člověk pracovat, musí člověka poznat, otipovat si ho a určit jestli se na práci hodí a zda se stane součástí kolektivu. Vedoucí pracovník poté sděluje výsledky osobních pohovorů personálnímu útvaru. Na základě celkových

výsledků pohovorů, personální pracovnice sděluje výsledky všem zúčastněným uchazečům a informuje je o tom, zda byli vybráni či nikoli.

Pokud má vedoucí pracovník zájem o zaměstnání jednoho či více uchazečů, zašle personálnímu oddělení formulář s informacemi o kandidátovi na přijetí, přičemž výběr uchazeče musí schválit ekonomický ředitel. Ekonomický ředitel provádí schvalování především proto, že musí mít přehled o počtu zaměstnanců a jejich odměnách, protože on ví, zda společnost disponuje potřebnými prostředky pro odměnění jejich pracovního výkonu. Ve formuláři pro přijetí zaměstnance jsou uvedeny především následující informace o kandidátovi:

- jméno a příjemní,
- kontaktní údaje,
- druh výkonu práce,
- místo výkonu práce,
- zahájení pracovní činnosti,
- směnný provoz,
- ohodnocení.

Před-testy

Testování zaměstnanců je doplňující záležitostí k pohovorům. Většinou se tato metoda používá u pracovníků výroby. Krom dovedností, které o sobě uchazeči uvedli, se testují základní znalosti jako například schopnost spočítat si vyrobený počet kusů výrobků. Může to znít zvláštně, nicméně na dělnických pozicích pracují i pracovníci velmi málo kvalifikování a minulost ukázala, že je potřeba sledovat i tyto základní skutečnosti. Dále se testuje, zda pracovník bude schopen práci zastat, a to především fyzicky. Z uvedeného vyplývá, že před-testy se skutečně vztahují především k dělnickým pozicím, protože tito pracovníci tvoří zhruba tři čtvrtiny zaměstnanců. Ovšem běžně se testují zaměstnanci i pro ostatní pozice. Ověřuje se, zda reálně disponují schopnostmi, které o sobě uvedli v životopise.

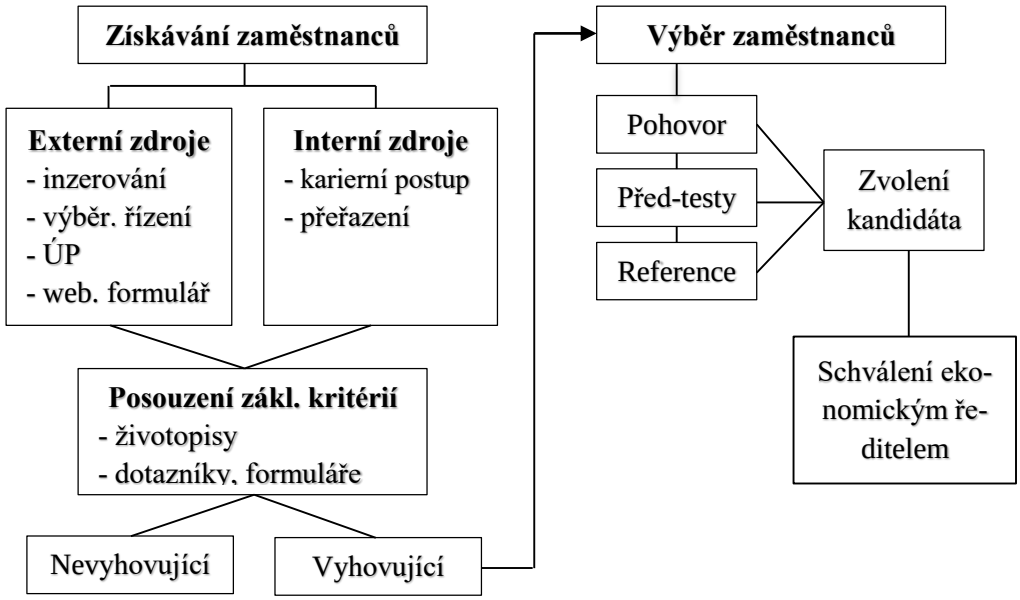
Reference

Jakákoli praxe, kterou uchazeč disponuje, je pro něho při výběru velkou výhodou. Ale současně podnik dává, především u výrobních pozic, šanci také absolventům. Pokud člo-

věk disponuje praktickými zkušenostmi, pak se berou v potaz reference z minulých zaměstnání. Doporučení od předchozích zaměstnavatelů pomáhají dotvořit obrázek o uchazeči.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je spletitým souborem různorodých úkonů a kroků. Pro větší přehlednost je celý postup ještě shrnut na Obrázku 11.

Obrázek 11: Proces získávání a výběru pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

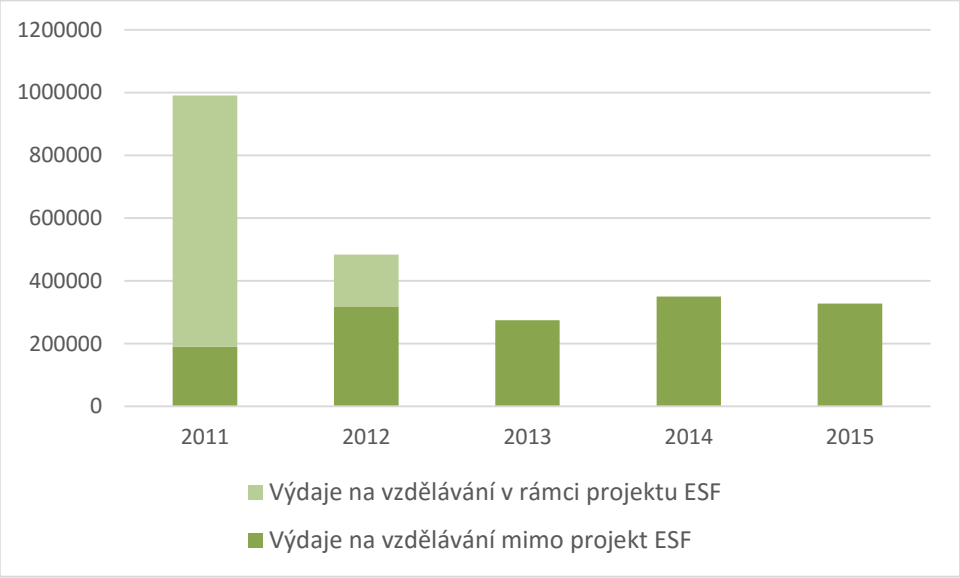
Při analyzování stávající situace v oblasti vzdělávání, byly využity nestandardizované rozhovory s pracovníky podniku, a to jak s personální pracovnicí, s nadřízenými pracovníky, tak s řadovými zaměstnanci. Jako doplňková forma zdrojů informací, byly prostudovány vnitropodnikové materiály.

5.3.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ SLEDOVANÉ SPOLEČNOSTI

Na rozdíl od předcházející oblasti – získávání a výběr zaměstnanců, nemá společnost vytvořenou žádnou směrnici, která by se týkala vzdělávání. Je to z toho důvodu, že do současnosti nebylo potřeba takový dokument vytvářet. Na druhou stranu je potřeba přistupovat k této oblasti seriózně, protože jak již bylo v rámci diplomové práce několikrát zmíněno, v dnešní době je konkurenceschopnost podniků stále více postavená na efektivním vzdělávání pracovníků. V Grafu 1 je pro představu zachyceno, jak velké množství finančních prostředků společnost investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. V Grafu 1 jsou

také zachyceny částky vztahující se ke vzdělávacímu projektu podporovanému Evropským sociálním fondem.

Graf 1: Přehled investovaných prostředků do vzdělávání v letech 2011 - 2015 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ

Identifikace vzdělávací potřeby je dána různými okolnostmi a skutečnostmi:

- změny v okolí i uvnitř organizace,
- hodnocení pracovníků,
- povinná periodicita školení.

Nejčastějším důvodem pro vzdělávání jsou různorodé změny, které mají vliv na fungování podniku. Z vnějšího prostředí se nejtypičtěji jedná o změny v legislativě, na které musí podnik pružně reagovat (např. oblast daní a účetnictví). Co se týče podnikových změn, jedná se například o změnu využívané technologie či výrobních zařízení, což může být i důsledek změny podnikatelské strategie. V takovýchto případech je potřeba pracovníkům zajistit odpovídající školení, na kterém si novinky osvojí a budou schopni i nadále vykonávat svoji práci.

Podstatnou oblastí je také hodnocení pracovníků, a to především jejich odvedené práce. Sleduje se například kvalita, zmetkovost, výkonnost či produktivita. Jestliže se v nějaké oblasti objeví nedokonalosti, jsou okamžitě identifikovány příčiny a zajištěna náprava. Součástí nápravy může být právě i doškolení zaměstnanců v konkrétní problematice s cílem odstranit jejich nedostatky.

Povinnost vzdělávání nastává v okamžicích, kdy se jedná o periodická školení, typickým příkladem je například BOZP či další pravidelně se opakující školení například u řidičů vysokozdvižných vozíků, svářečů, technologů a podobně.

PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Platí, že na každý rok společnost plánuje vyčlenit cca 250 tisíc korun na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V posledních pěti letech byl tento plán vždy překročen, a to o částky v rozmezí 50 – 150 tisíc korun. Vzdělávací aktivity se při plánování člení do tří skupin:

- zákonná,
- vyplývající z legislativy,
- ostatní – další vzdělávání, která přispívají ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců (především jazykové kurzy).

Vzdělávací aktivity se obecně plánují dle skupin zaměstnanců, tzn., že jiné činnosti jsou zajišťovány pro pracovníky ve výrobě, jiné pro THP a odlišné pro řídící pracovníky. Krom tohoto kritéria se bere v potaz faktor času, konkrétně to, jak dlouho je zaměstnanec v organizaci. Jiným způsobem se bude přistupovat k zaměstnanci, který právě nastoupil a je potřeba ho zapracovat, a jiné aktivity budou směřovány na pracovníka, který už ve společnosti nějakou dobu působí.

V rámci plánování se vytváří jednoduchý rámcový plán, jehož součástí je identifikování základních skutečností, které se týkají vzdělávání:

- jakých pracovníků se bude týkat,
- kde bude probíhat,
- jaký je vyčleněn čas a prostředky,
- co je cílem,
- způsob a vzdělávací metody.

REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Ve sledované společnosti se využívají jak metody uplatňované na pracovišti tak i mimo pracoviště. Pro každou ze tří skupin pracovníků v organizaci (pracovníci ve výrobě, THP a řídící pracovníci) jsou dána určitá specifika týkající se vzdělávacích aktivit, přičemž veškeré skutečnosti jsou blíže rozebrány v následujících odstavcích.

Pracovníci ve výrobě

V Tabulce 18 jsou zachyceny jednotlivé durhy pracovníků ve výrobě včetně jejich pracovní náplně.

Tabulka 18: Přehled pracovních činností zaměstnanců výroby

Zaměstnanec	Náplň práce	Konkrétní činnosti
Mistr výrobního střediska	Zajištění průběhu výroby	▪ sestavení výrobního plánu ▪ řízení, koordinace a kontrola výroby ▪ rozdělování prac. úkolů ▪ práce s inform. systémem ▪ zajištění BOZP, norem kvality
Technolog	Zajištění průběhu technologického procesu	▪ vytváření, kontrola a optimalizace technologických postupů ▪ stanovení norem výkonu a spotřeby materiálu ▪ řešení odchylek ▪ zajištění kvality
Nástrojář	Návrh a výroba vstřikovacích forem, svařovacích a jiných nástrojů, servis	▪ lisování ▪ svařování ▪ obrábění ▪ frézování ▪ soustružení ▪ tvorba výkresové dokumentace
Seřizovač a údržbář autom. linky	Zajištění chodu automatické linky	▪ oprava linky (periodická i nahodilá) ▪ kontrola funkčnosti linky ▪ údržba
Manipulační (skladový) dělník	Manipulační činnosti	▪ nakládání, vykládání, převážení, třídění materiálu ▪ práce s VZV ▪ práce s inform. systémem
Dělník	Nekvalifikované činnosti zajišťující chod výroby	▪ výroba syntet. vláken ▪ lisování plastů ▪ obsluha vstřikolisů ▪ obsluha zatloukacích zařízení

Zdroj: vlastní zpracování

Výroba je rozčleněná do několika dílčích činností a v souvislosti s tím se liší i jednotlivé druhy pracovníků. Z Tabulky 18 vyplývá, že nejen získávání a výběr zaměstnanců, ale i jejich následné vzdělávání je velmi závislé na tom, jakou konkrétní práci zaměstnanec vykonává. Jednotlivé pracovní činnosti se od sebe odlišují především tím, jaká kvalifikace a tělesná zručnost se po člověku vyžadují. Z hlediska vzdělávání se odlišně přistupuje k řadovým dělníkům a například k technologům výroby. Obecně se dají vzdělávací aktivity shrnout do následujících oblastí:

- školení BOZP,
- uvedení na pracovní místo a zaučení,
- doškolení,
- další vzdělání a rozvoj.

Každý nový zaměstnanec, který se dostane na jakoukoli pozici ve výrobě, musí v prvotní fázi projít školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tímto školením prochází všichni pracovníci v podniku, ovšem právě výroba je nevíce riziková oblast a takové školení je klíčové k zajištění bezpečného pracovního prostředí.

Následně je jedinec seznámen s pracovním místem, náplní všech činností a v neposlední řadě také se spolupracovníky. Mistr výrobního střediska poté určí kvalifikovaného zaměstnance, se kterým bude nový jedinec po určitou dobu pracovat. Účelem je, aby se nováček co nejrychleji zapracoval a práci si osvojil. Vybraný pracovník je pro nového zaměstnance koučem, který mu ukazuje, jak práci vykonávat. Tato forma vzdělávání se realizuje přímo na pracovišti a kouč se věnuje konkrétnímu jedinci, který ho pozoruje, asistuje mu a následně činnosti vykonává sám. Pracovníku, který nováčka zacvičuje, náleží za tuto činnost odpovídající odměna.

Typické pro pracovníky, kteří jsou součástí výrobního procesu, je také doškolování, které se realizuje ve chvíli, kdy buď na pracovní místo přijde nový zaměstnanec, který nedisponuje všemi potřebnými dovednostmi. Společnost do něj tudíž investuje finanční prostředky a doškolí ho (například školení kvality vztahující se k ISO normám, svářečské kurzy, získání řidičského oprávnění k vysokozdvižnému vozíku). Nebo se tato možnost využije ve chvíli, kdy se na základě hodnocení zaměstnanců a jejich práce odhalí jisté mezery ve znalostech, dovednostech a schopnostech, které doškolení pomůže vyřešit. Typické je to ve chvíli, kdy výrobky, které zaměstnanec vyrábí, nedosahují potřebné kvality, či pracovník nesplňuje výkonové normy a podobně.

Co se týče oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje, jedná se většinou o situace, kdy pracovník na konkrétním pracovním místě disponuje potenciálem vykonávat dobrou práci i na jiné, zodpovědnější pozici. Tato skutečnost je obvykle dána jednak dosavadními pracovními výsledky a samozřejmě přístupem jedince k práci. Společnost poté nabídne zaměstnanci přesun na jinou pracovní pozici a odpovídající kurzy a školení. Výhodou je, že pracovník už zná pracoviště a také je to pro něho forma motivace ke kariernímu postupu a získání lepšího finančního ohodnocení.

Další specifika

Specifickou oblastí, která se týká pracovníků ve výrobě, jsou periodická školení. Záleží, která skupina pracovníků se má školení podrobit. Je-li skupina větší, využívá se školicí místnosti, z důvodu větší efektivity.

Výrobní zařízení, která se využívají v rámci výrobního procesu, ve většině případů pracují v českém jazyce, tudíž není potřeba při výběru a vzdělávání zaměstnanců brát v potaz jazykovou vybavenost. Pokud stroj pracuje v cizím jazyce, jedná se o angličtinu či němčinu na základní úrovni, tudíž obsluha takovýchto strojů není obtížná. V případě, že i tak jednotlivec nedisponuje potřebnými znalostmi, jsou mu tyto předány v rámci zaškolení pro práci na konkrétním pracovním místě.

Technicko-hospodářští pracovníci

Technicko-hospodářský pracovník je nedílnou součástí fungování podniku. Ve sledované společnosti se jedná především o zaměstnance jednotlivých oddělení, personální pracovnici, mzdové účetní, asistentky či administrativní pracovníky. Jejich uvedení na pracoviště je v podstatě stejné jakou u výrobních pracovníků, tzn., že je založeno na přidělení jednotlivce ke stávajícímu zaměstnanci, který ho seznámí s výkonem své pracovní činnosti.

Z hlediska dalšího vzdělávání se bere v potaz, na jaké pozici jednotlivec pracuje, jaké proškolení je momentálně potřeba a co je smyslem realizace takové vzdělávací aktivity. Společnost provádí u této skupiny zaměstnanců vzdělávání především v následujících oblastech:

- jazyková vybavenost,
- práce s počítačem,
- účetní a daňové předpisy.

Jazykové kurzy jsou nejtypičtějším druhem vzdělávání, které je ve společnosti realizováno. Zdokonalit se v jazykových dovednostech je umožněno jak pracovníkům, pro které je to důležité z hlediska výkonu práce, ale i ostatním, kteří o to mají zájem. Kurzy jsou zaměřené především na anglický jazyk, okrajově poté i na jazyk německý a jsou laděny na odbornou znalost jazyka, která je důležitá pro výkon práce.

Školení práce s informačními technologiemi je důležité z toho důvodu, že většina pracovníků je využívá při výkonu své práce. Školí se především noví zaměstnanci, kteří mají mezery v některých aplikacích Microsoft Office. Pro oblast účetnictví je typické proškolení práce s využívaným účetním softwarem. V neposlední řadě je také důležité zaškolení zaměstnance pro využívání podnikového informačního systému.

Co se týče poslední oblasti, účetních a daňových předpisů, zajišťuje se proškolení ve chvíli, kdy dojde k nějakým změnám, které si musí zaměstnanci osvojit. Poté jsou vysláni na otevřená školení, která probíhají mimo pracoviště a běžně se jich účastní také zaměstnanci jiných podniků. Společnost pro tuto oblast školení nemá stálého dodavatele, a tudíž využívá služeb různorodých agentur. S drobnými změnami v oblasti účetní a daňové problematiky seznamuje zaměstnance daňový poradce společnosti, a to přímo na pracovišti.

Řídící pracovníci

Tato skupina zaměstnanců, kteří se starají o chod podniku, je nejvíce opomíjenou oblastí. Ve chvíli, kdy je pracovník uveden na pracoviště, tak se seznamuje s chodem podniku jako takovým a důležitými vnitropodnikovými směrnicemi. Samozřejmostí je absolvování školení: práce s informačním systémem podniku. V souvislosti s výkonem práce se řídící pracovník také běžně účastní školení BOZP.

Dále jsou vzdělávací aktivity směřovány v podstatě pouze na jazykovou vybavenost. Řídícím pracovníkům je umožněno navštěvovat jazykové kurzy v pracovní době. U těch zaměstnanců, kde je tento rozvoj nutný, protože cizí jazyk využívají při výkonu práce, se jedná o jazykový rozvoj vztahující se k ekonomické oblasti.

Jak již bylo zmíněno, dostane-li se na pozici vedoucího pracovníka člověk z externích zdrojů, postupně se seznamuje s prací jednotlivých oddělení podniku, aby ho pak dokázal vnímat jako celek.

Doplňující informace vztahující se ke vzdělávání pracovníků

Následující informace se vztahují ke všemi skupinám pracovníků ve vybrané společnosti.

Doba zaškolení pracovníka

Co se týče doby zaškolování nových pracovníků při nástupu na pracovní pozici, je to velmi individuální vzhledem k náročnosti práce. Dotace na zaškolení se pohybuje v rozmezí od jednoho týdne (základní dělnická činnost) až maximálně po dobu půl roku (vysoce kvalifikované činnosti, manažerské posty). Tak či onak se dle představitelů společnosti doba na zaškolení nedá přímo vyměřit, protože každý člověk potřebuje jiný čas na adaptaci. Faktem ale je, že pokud se obsazuje pozice, kde je zaškolení dlouhodobou procedurou, nadřízení se radí a přemýšlí o tom, zda se jedinec na pozici skutečně hodí. Snahou je zamezit zbytečnému vynaložení času a finančních prostředků.

Jazykové kurzy

Co se týče jazykových kurzů, kterých se účastní jak THP, tak řídící pracovníci, tak celkově na tyto kurzy dochází 15 zaměstnanců. Výhradním poskytovatelem této služby je Jazyková škola Zachová, která má jedno ze svých sídel v Pelhřimově. Krom dvou pracovníků, kteří za tímto vzděláváním dojíždí do jazykové školy, je běžné, že zbytek se vzdělává v prostorách organizace, kam lektor dochází. Vzdělávací kurz probíhá jednou týdně a lekce trvá jednu hodinu. Veškeré náklady, které jsou s tímto vzdělávání spojeny, hradí zaměstnancům společnost. V případě, že o tyto kurzy mají zájem i jiní zaměstnanci, kteří znalost jazyka nepotřebují k výkonu své práce, společnost jim umožňuje se těchto kurzů účastnit, ale už je nefinancuje.

Práce s informačním systémem podniku

Pro činnost podniku je také důležité využívání informačního systému. Pracují s ním například řídící pracovníci, nákupčí, účetní, mistři ve výrobě, obchodníci či skladoví dělníci. Společnost využívá informační systém IFS, přičemž proškolení práce s tímto systémem zajišťuje jeho dodavatel. Ten školí pouze klíčové zaměstnance, kteří poté školí své podřízené.

V Tabulce 19 je zachycen přehled typických vzdělávacích aktivit, které se vztahují k jednotlivým skupinám zaměstnanců ve sledované společnosti.

Tabulka 19: Přehled vzdělávacích aktivit u jednotlivých pracovníků

Druh pracovníka	Vzdělávací aktivity
Pracovníci ve výrobě	▪ zaučení při nástupu na pracoviště ▪ periodická školení BOZP, kvality ▪ školení práce s PC a informačním systémem ▪ doškolování ▪ rozvojová školení (ovládání VZV, svářečské, obráběcí a jiné kurzy, práce s výrobními zařízeními)
THP	▪ zaučení při nástupu na pracoviště ▪ periodická školení BOZP ▪ školení práce s účetním softwarem a informačním systémem ▪ jazykové kurzy ▪ školení práce s informačními technologiemi ▪ účetní a daňové předpisy
Řídící úroveň	▪ seznámení s pracovištěm ▪ pochopení práce ostatních oddělení ▪ osvojení si podnikových směrnic ▪ periodická školení BOZP ▪ školení práce s informačním systémem ▪ jazykové kurzy

Zdroj: vlastní zpracování

VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzhledem k druhům vzdělávacích aktivit, není ve společnosti považováno za důležité provádět vyhodnocování jejich efektivity. V současné době tedy není zaveden žádný vyhodnocovací mechanismus. Pouze vedoucí oddělení, v rámci kterého dojde k nějakému vzdělávání, může, ale nemusí vytvářet tzv. zprávy vedoucího. V těchto zprávách je charakterizováno, kdo se vzdělávání účastnil, v jakém rozsahu, jakým způsobem a kdy proběhlo.

5.3.2 OPERAČNÍ PROGRAM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PODNIKU

V letech 2010 – 2012 na základě grantového programu Evropského sociálního fondu, proběhlo ve sledované společnosti rozsáhlé proškolení zaměřené na rozvoj lidských zdrojů. S přípravou žádosti a s projektem samotným, vypomáhala společnosti externí

konzultantka, protože administrativní náročnost celé akce byla velmi náročná. Školení se zaměřovala na několik oblastí:

- počítačová gramotnost,
- cizojazyčná gramotnost,
- obecné vzdělávání.

Počítačová gramotnost

Školení týkající se práce s informačními technologiemi probíhala jak ve formě veřejných kurzů, tak prostřednictvím e-learningu a jejich cílem bylo prohloubení dovedností a celkové zdokonalení v této oblasti. Charakteristika těchto školení je pro přehlednost opět shrnuta, a to v Tabulce 20.

Tabulka 20: Počítačová gramotnost - ESF (2010 - 2012)

Charakteristiky	Počítačové zdokonalení
Hodnota (Kč)	177 500
Počet účastníků	100
Oblasti vzdělávání	▪ MS Word, Excel, Power point, Access ▪ Corel Draw, SolidWorks

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Cizojazyčná gramotnost

V rámci vzdělávání podporovaného Evropským sociálním fondem probíhaly jazykové kurzy ve školicí místnosti společnosti s dotací 2h/týden, a to jak pro jazyk anglický, tak německý. Kurzy byly vedeny pravidelně po celou dobu trvání projektu, účastnilo se jich celkem 9 zaměstnanců a hodnota byla vyčíslena na 403 200 korun. Cílem bylo zdokonalit pracovníky především v konverzaci a usnadnit tak vyjednávací pozici při pronikání na zahraniční trhy v rámci EU.

Vzdělávací aktivity obecného charakteru

V rámci obecného vzdělávání se jednalo o uzavřená i otevřená školení. Uzavřená školení byla realizována v sídle společnosti ve školící místnosti. Otevřených školení se účastnili i další zaměstnanci z jiných podniků, pro které byly kurzy přínosné. V Tabulce 21 jsou shrnuty všechny podstatné informace vztahující se k obecnému proškolování.

Tabulka 21: Vzdělávací aktivity obecného charakteru - ESF (2010 - 2012)

Charakteristiky	Uzavřená školení	Otevřená školení
Hodnota (Kč)	600 000	80 000
Rozsah ve dnech	24	7
Počet účastníků	287	20
Oblasti vzdělávání	▪ komunikace ▪ asertivita, práce s emocemi ▪ motivace podřízených ▪ hodnotící pohovor ▪ tvorba týmu aj.	▪ vyjednávání ▪ marketingová činnost ▪ PR ▪ řízení procesů – nákup a logistika ▪ uvedení produktu na trh aj.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Závěrem

Po skončení projektu došlo ve společnosti z iniciativy ESF ke třem kontrolám, v rámci kterých se mělo zjistit, jak zaměstnanci využívají nově nabyté znalosti a dovednosti. Součástí vyhodnocení v rámci vzdělávacího programu byla také zpětná vazba od společnosti, především od vedoucích pracovníků. Pracovníci se shodují, že velkým problémem tohoto vzdělávání v letech 2010 – 2012 byl fakt, že lektoři disponovali převážně teoretickými znalostmi a o praktické stránce věci neměli moc povědomí (především co se týče vzdělávacích aktivit zaměřených na vedoucí pracovníky).

6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU VE VZTAHU K PODNIKOVÉ KULTUŘE A NAVRHOVANÉ ZMĚNY

Na základě získaných informací vztahujících se ke vzdělávání zaměstnanců ve sledované společnosti, bylo možné provést analýzu vzdělávacího systému ve vztahu k podnikové kultuře a nalézt problémy, které budou předmětem navrhovaných změn.

V souvislosti s dalšími oblastmi, kterými se práce zabývá a které se vztahují k tématu a cíli diplomové práce (získávání, výběr zaměstnanců a podniková kultura), jsou součástí identifikovaných problémů a následných doporučení i další skutečnosti, a to z toho důvodu, že jednotlivé oblasti spolu úzce souvisí. Již při výběru pracovníka by bylo vhodné věnovat pozornost tomu, aby zaměstnanec, kterého společnost přijímá na konkrétní pracoviště, byl flexibilní, zapadl do kolektivu, byl zodpovědný, ochotný přizpůsobovat se změnám, učit se novým věcem a sdílet podnikové hodnoty.

6.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z REALIZOVANÉ ANALÝZY V PODNIKU

Identifikované problémy jsou na základě analýzy v podniku přiřazeny k jednotlivým kulturním dimenzím a je vysvětleno, proč spadají do konkrétních kategorií. Smyslem je utřídit a propojit veškeré informace, aby byl poskytnut základ pro navržení konkrétních doporučení.

Problémy související s krátkodobou orientací

Krátkodobá orientace je nežádoucí kulturní dimenzí a na základě identifikovaných problémů je potřeba stanovit taková opatření, která přispějí k většímu zaměření podniku na budoucnost.

Při realizaci vzdělávacích aktivit se většinou pouze reaguje na vzniklé změny a momentální potřebu

Změny, na které podnik reaguje při vzdělávání svých zaměstnanců, jsou jak externího, tak interního charakteru. Externími změnami, které podnik ovlivňují, jsou typicky změny

v daňových a účetních předpisech. Interní změny jsou spojené s využitím nového výrobního zařízení, přesunem zaměstnance na jinou pozici (doškolení), zahájením výroby nového produktu a podobně.

Vzdělávací aktivity jsou často realizovány proto, že jsou povinné ze zákona nebo v souvislosti s certifikací v rámci norem ISO – viz školení v rámci BOZP a norem kvality.

Jinými slovy, je potřeba, aby se společnost více zaměřila na vzdělávání, které zajistí pracovníkům profesní i osobnostní rozvoj. V souvislosti s posunem do znalostní ekonomiky je také důležité, aby společnost na vzdělávání vynakládala větší množství finančních prostředků.

Není vytvořena směrnice na vzdělávání

Fakt, že do současné doby nebyla vytvořená žádná směrnice upravující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, poukazuje na nedostatečné zaměření na tuto oblast. Byť ke vzdělávání ve společnosti určitým způsobem dochází, je potřeba, aby k němu bylo přistupováno s větší důsledností a to z toho důvodu, aby jeho prostřednictvím podnik dosáhl konkurenční výhody.

Zaměstnanci neprovádí hodnocení absolvovaných školení a kurzů

Smyslem vzdělávání je, aby se zaměstnanci něco naučili a dokázali nově nabyté znalosti a dovednosti využívat v rámci výkonu své práce. Zaměstnanci momentálně nemají možnost vyjádřit se k absolvovanému školení a společnost se následně nemůže poučit z chyb a zajistit do budoucna nápravu nedostatků.

Příkladem může být již zmiňované školení v rámci měkkých dovedností v letech 2010 – 2012 prostřednictvím grantového programu ESF, kdy zaměstnanci nebyli spokojeni a došli k názoru, že jim tato aktivita nic nepřinesla. Faktem ale je, že pokud by bylo provedeno hodnocení a jeho s výsledky mohlo pracovat vedení podniku, ukázalo by se, že problémem byla pouze nevhodná forma předávání znalostí a osoba lektora.

Úkolem je, aby realizovaná školení byla maximálně efektivní a aby vynaložené prostředky nebyly poskytnuty zbytečně.

Nedostatečný rozvoj v oblasti měkkých dovedností

V současné době ve společnosti nedochází k rozvoji měkkých dovedností. V minulosti byly v rámci grantového programu ve spolupráci s ESF zajištěny kurzy vztahující se k jejich rozvoji, nicméně účastníci k němu přistoupili spíše odmítavě. Problém tkvěl v tom,

že lektor účastníkům školení předával pouze teoretické znalosti a nesnažil se je aplikovat na podnikovou praxi. Na základě toho se v budoucnu žádné další kurzy nerealizovaly.

Pokud by společnost zavedla školení měkkých dovedností, zajistila by osobnostní rozvoj zaměstnanců. Současně by přispěla k lepším vztahům a efektivitě práce na pracovišti, ale i mimo něj, a to v rámci jednání se zainteresovanými stranami podniku. Proškolení v měkkých dovednostech je krokem, který vede k posílení kulturní dimenze dlouhodobé orientace.

Nejsou osvojovány žádné moderní způsoby řízení výroby

Výroba je oblastí, kde pracuje nejvíce pracovníků a pro fungování podniku je nezbytná. Bylo by vhodné zaměřit se na její optimalizaci a zajistit mistrům a dělníkům osvojení některých nových přístupů.

Pokud by společnost zajistila svým zaměstnancům proškolení v některých moderních přístupech řízení výroby, přispělo by to jednak ke zkvalitnění a zefektivnění výroby a současně by byl zajištěn rozvoj zaměstnanců, kteří by si osvojili nové pracovní postupy a metody.

Na základě toho by společnost v rámci výroby dokázala pružněji reagovat na změny požadavků zákazníka nebo na změny u konkurence. Jinými slovy, osvojené znalosti a dovednosti, by podniku zajistily konkurenční výhodu a v souvislosti s tím i lepší výsledky hospodaření do budoucna.

Nedostatečný rozvoj v oblasti IT

V současné době jsou zaměstnanci proškoleni pro práci s informačními technologiemi v podstatě pouze ve chvíli, kdy přichází na nové pracoviště a u pracovníka se odhalí nějaké mezery. Po zapracování člověka už se společnost na tuto rozvojovou aktivitu příliš nezaměřuje a opět se tím tedy řeší pouhá momentální potřeba.

V letech 2010 – 2012 v rámci grantového programu ESF bylo provedeno proškolení v různých modulech MS Office a v dalších aplikacích. Jednalo se o rozsáhlé proškolení zaměstnanců a bylo by vhodné, aby se jím společnost inspirovala i do budoucna. V dnešním světě moderních informačních technologií je nezbytné umět je dokonale ovládat.

Nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání

Pro zkoumanou organizaci hrají důležitou roli pracovníci ve výrobě, ovšem v současné době se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, a to

právě ve výrobní oblasti. Existují totiž určité pozice, kde je potřeba vyškolení v oboru. Nedostatek kvalifikované síly je dán tím, že poptávka po vyškolených pracovnících je vysoká také u obdobně zaměřených společností v Pelhřimově.

Svůj nedostatek plánuje společnost řešit prostřednictvím využívání „agenturních zaměstnanců“, což jsou pracovníci, které organizaci zajišťuje personální agentura. Tímto krokem se řeší momentální problém, nicméně k dosažení dimenze dlouhodobé orientace by bylo vhodné, aby společnost přijala taková opatření, díky kterým se problém eliminuje a v budoucnu se již nebude vyskytovat.

Problémy související s neochotou přijímat změny a riziko

V rámci dotazníkového šetření se ukázalo, že kulturní dimenze vztahující se k neochotě přijímat změny a riziko, je momentálně největším problém při směřování ke znalostní ekonomice.

Nedostatečný přenos informací mezi zaměstnanci

Obava z nejistoty a rizika, se kterou se zaměstnanci těžko vypořádávají, je dána neefektivním přenosem informací od vedení podniku až k jednotlivým dělnickým pracovníkům ve výrobě. V důsledku nedostatečného přenosu informací mezi zaměstnanci se podnikem šíří zkreslené informace, což se negativně projevuje na psychickém stavu a následně i na pracovním výkonu zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, problém se dotýká velkou měrou především pracovníků ve výrobě. V budoucnu by bylo potřeba přistupovat k nim méně jako k pouhé pracovní síle, ale více jako k lidem.

Efektivní komunikace a informovanost všech pracovníků je podstatným krokem k odstranění obavy z nejistoty a rizika a k zajištění posunu ke znalostní ekonomice.

Neochota pracovníků přizpůsobovat se změnám

Problém souvisí s nedostatečným přenosem informací mezi zaměstnanci. Pokud chce být společnost konkurenceschopná, musí realizovat změny. V rámci řízení změn je ale potřeba, aby se společnost lépe zaměřila na dostatečnou komunikaci realizovaných změn. Velká část úspěchu provedení změny je postavena na tom, že se dostatečně vysvětlí všem pracovníkům. Je vhodné, aby se podnik více zaměřil na vysvětlení důvodu realizovaných změn a také na vysvětlení dopadů na konkrétní zaměstnance.

V rámci odstranění problému s neochotou zaměstnanců přijímat změny, je tedy opět potřeba zaměřit se na zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci. Současně je velmi důležitá dostatečná informovanost, a to nejen o realizované změně, ale o směřování podniku jako celku (vize, cíle, strategie).

Problém s přijímáním zodpovědnosti za vlastní práci

Analýza v podniku také ukázala, že zaměstnanci mají problém s přijímáním zodpovědnosti při výkonu práce. Důvodem je především obava z neúspěchu, kterou by bylo možné řešit prostřednictvím efektivního vedení zaměstnanců při práci. Pozornost by měla být v první řadě zaměřena na co nejlepší zaškolení pracovníka. Následně by bylo vhodné více a dlouhodoběji využívat vzdělávacích metod koučingu a mentoringu, při kterých by na zaměstnance neustále někdo dohlížel a pracovníkovi by byl dodán pocit jistoty.

Problémy související s individualismem

Z hlediska individualismu vyšel společnosti v rámci dotazníkového šetření poměrně příznivý výsledek. Společnost je sice individualistická, ale nachází se pouze lehce přes hranici tzv. šedé zóny a stojí na pomezí individualismu a kolektivismu.

Nedostatečná práce v týmech

Práce v týmu je typická pro určité skupiny pracovníků, nicméně není moc běžná pro pracovníky ve výrobě. Vzhledem k tomu, že je jich největší množství, přispívá tento fakt k výslednému individualismu.

Individualismus u výrobních pracovníků je dán tím, že většinou pracují samostatně na vlastních úkolech a výrobních zařízeních. Jinými slovy, charakter jejich práce přispívá ke zmiňovanému výsledku.

Bylo by vhodné zaměřit se na optimalizaci výroby a vytvoření pracovních týmů i u výrobních dělníků. Práce v týmu je totiž formou vzdělávání, která zaměstnance obohacuje, protože se učí od sebe navzájem.

Práce ve společnosti je vnímána pouze jako zdroj obživy

Nedostatečná spjatost zaměstnanců s podnikem a to, že zaměstnancům není plně zdůrazňován smysl jejich práce, vede k tomu, že svou práci vnímají pouze jako prostředek obživy a uspokojení vlastních potřeb.

V rámci směřování ke kulturní dimenzi kolektivismu je potřeba, aby se společnost zaměřila na posílení vztahu zaměstnanců k podniku a zajistila tak jejich týmovost a celkovou

spjatost s organizací. Důležitou roli zde bude hrát šíření povědomí o důvodu existence podniku, jeho směřování, cílech a smyslu vykonávané práce zaměstnanci.

Problémy související s mocenským odstupem

Mocenský odstup je ve společnosti malý, což je žádoucí pro směřování ke znalostní ekonomice. Nicméně i tak je v rámci této dimenze identifikován problém, který se ale prolíná i v dalších dimenzích.

Nedostatky v komunikaci

Jedná se o problémy v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Nedostatečně se vysvětlují připravované změny, směřování podniku a důležitost práce jednotlivých zaměstnanců.

V podniku je běžné, že nadřízení diskutují s podřízenými o jednotlivých pracovních úkolech, což je žádoucí pro zajištění malého mocenského odstupu. Současně by bylo vhodné, aby nadřízení a podřízení běžně diskutovali také o možnostech optimalizace práce a nedostatcích na pracovištích. Zaměstnanci jsou v tomto případě zdrojem velkého množství informací, protože sami na jednotlivých pracovištích pracují a díky tomu dokáží identifikovat, kde je problém a jakým způsobem by bylo možné jednotlivé pracovní postupy a procesy zefektivnit.

V rámci řešení nedostatků v komunikaci by bylo vhodné se soustředit na rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců a s tím souvisejících dalších měkkých dovedností.

Problémy související s maskulinitou

V rámci zkoumané dimenze maskulinita versus feminita, vyšel společnosti žádoucí výsledek, a to feminita, která je založena na dobrých mezilidských vztazích. Proti feminitě stojí jeden problém, který se sice nevztahuje ke vzdělávání zaměstnanců, ale jeho odstranění by přispělo k lepšímu výsledku v této kulturní dimenzi.

Vyšší fluktuace zaměstnanců výroby

Vyšší fluktuace zaměstnanců výroby je dána tím, že pro výrobu je typický nepřetržitý provoz. Zaměstnanci dlouhodobě nevydrží pracovat na pozicích s nepřetržitým provozem a společnost opouští a přechází ke konkurenci.

Aby byl tento problém odstraněn a posílena kulturní dimenze feminity, společnost by měla ke svým zaměstnancům přistupovat méně jako k pouhé pracovní síle a snažit se

svým zaměstnancům vyjít vstříc ve směru jejich individuálních potřeb. Byť by naplnění této změny bylo komplikované, pomohlo by při řešení fluktuace pracovníků.

6.2 KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ PRO ŘEŠENÍ NALEZENÝCH PROBLÉMŮ

Na základě identifikovaných problémů byla navržena adekvátní opatření, která by měla přispět k jejich vyřešení a zajistit větší efektivitu vzdělávání ve vybrané společnosti. Vzhledem k nalezeným problémům se některé návrhy vztahují také k získávání a výběru zaměstnanců a podnikové kultuře společnosti. V několika případech zajišťují zlepšení v několika zmíněných oblastech najednou.

6.2.1 VYTVOŘENÍ SMĚRNICE NA VZDĚLÁVÁNÍ

Zavedením směrnice se ustanoví pevný řád a pravidla pro vzdělávací aktivity. Mělo by se jasně specifikovat, jakým způsobem bude probíhat zaškolování pracovníků na jednotlivých pozicích, jak a kde budou probíhat periodická školení či jakým způsobem se bude identifikovat vzdělávací potřeba. Součástí by mělo být popsání způsobu stanovení vzdělávacích plánů, metod a vyhodnocování realizovaných školení.

V rámci směrnice se dále musí ošetřit, jakým způsobem bude zajišťován profesní i osobnostní rozvoj jednotlivých skupin pracovníků.

Tvorbou směrnice by mohla být pověřena personální pracovnice a vypomoci by jí mohly její spolupracovnice, které se v současné době zabývají především mzdovou agendou. V souvislosti s tím by nebylo potřeba vynakládat speciální finanční prostředky na realizaci tohoto doporučení.

Na základě vytvoření směrnice na vzdělávání by došlo k ucelení vzdělávacích aktivit, které by byly v podniku realizovány. V souvislosti s tímto krokem je jasně patrná orientace na vzdělávání v budoucnu. Jinými slovy je tímto krokem posílena kulturní dimenze dlouhodobé orientace podniku, která je žádoucí pro směřování společnosti ke znalostní ekonomice.

6.2.2 VYTVOŘENÍ HODNOTÍCÍHO DOTAZNÍKU KE VZDĚLÁVACÍM AKTIVITÁM

Dalším návrhem, který povede k posílení kulturní dimenze dlouhodobé orientace v podniku, je vytvoření hodnotícího dotazníku k absolvovaným vzdělávacím aktivitám a školením.

Účelem opatření je, aby se k jednotlivým školením mohli vyjádřit sami zaměstnanci a poskytnout tak společnosti zpětnou vazbu. Právě zaměstnanec, který byl účastníkem kurzu, se může ke zvolené vzdělávací aktivitě nejlépe vyjádřit.

Uskutečněná školení tedy budou patřičně posouzena a následně budou přijata opatření do budoucna. Při plánování dalších školení se vezmou v potaz nedostatky školení právě proběhnuvších a budou navrženy optimální metody a přístupy k dalšímu vzdělávání.

Součástí Přílohy 5 je návrh hodnotícího dotazníku k absolvovaným školením. Společnost by tedy mohla návrh převzít, upravit si ho podle svých představ nebo se jím inspirovat a vytvořit si dotazník vlastní. Návrh je koncipován takovým způsobem, aby jeho vyplnění netrvalo dlouho a zaměstnanec tak byl ochoten ho objektivně vyplnit. Součástí jsou jak uzavřené, tak otevřené otázky, kde je přenechán prostor pro individuální vyjádření zaměstnanců.

6.2.3 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

Měkké dovednosti neboli soft skills jsou podstatné především u manažerských pozic, nicméně i u dalších typů zaměstnanců hrají důležitou roli. Pro zaměstnance společnosti by bylo vhodné rozvíjet se právě v této oblasti, protože pro ně momentálně nic takového není běžné. Do kategorie měkkých dovedností spadá celá řada oblastí a technik, které mohou zaměstnanci využít při svém chování k ostatním lidem, a to nejen v pracovním, ale i v osobním životě.

V rámci profesního života jsou tyto dovednosti uplatnitelné ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, kolegům a dalším zainteresovaným stranám. Dokáží přispět k uzavření spolupráce, získání příležitostí nebo k zajištění příjemného pracovního klima na pracovišti. V Tabulce 22 jsou zobrazeny druhy kurzů měkkých dovedností, v rámci kterých by se měli zaměstnanci společnosti v tuto chvíli vzdělávat a osvojovat si je.

Tabulka 22: Přehled měkkých dovedností důležitých k osvojení pracovníky

Oblast	Konkrétní činnosti	Cíloví pracovníci
Komunikační dovednosti	▪ asertivní komunikace ▪ verbální a neverbální projev ▪ předávání informací ▪ řešení konfliktů ▪ poskytování zpětné vazby ▪ umění naslouchat	▪ vedoucí všech úrovní ▪ obchodní poradci ▪ referent nákupu ▪ asistentky ▪ spojovatelka ▪ personální pracovnice
Vedení a řízení podřízených	▪ řízení týmů a jednotlivců ▪ delegování ▪ hodnotící pohovory ▪ umění pochvaly a kritiky ▪ koučování ▪ motivace zaměstnanců	▪ vedoucí všech úrovní
Manažerské dovednosti	▪ hospodaření s časem ▪ koučování ▪ organizování, plánování ▪ přijímání rozhodnutí ▪ řízení změn ▪ řešení problémů ▪ vedení porad ▪ vedení přijímacího pohovoru ▪ zvládání stresu ▪ psychohygiena	▪ vedoucí všech úrovní

Zdroj: vlastní zpracování

Kurzy měkkých dovedností by bylo vhodné realizovat různě často vzhledem ke konkrétním skupinám pracovníků a dovednostem, které jsou pro ně důležité. Kurzy by byly realizovány od základní úrovně a pracovníci by se postupně propracovávali ke kurzům pokročilejším, a to tak aby se v této oblasti co nejvíce zdokonalovali. Četnost vzdělávání by mohla být následující:

- komunikační dovednosti – vedoucí pracovníci, obchodní poradci a referent nákupu 2x - 3x do roka, ostatní 1x,
- vedení a řízení podřízených – vedoucí všech úrovní 2x - 3x do roka,
- manažerské dovednosti - vedoucí všech úrovní 2x - 3x do roka.

Jelikož v současné době společnost nerealizuje vzdělávání v rámci měkkých dovedností, bude potřeba vybrat vhodného dodavatele, který zajistí proškolení v této oblasti. V souvislosti s výběrem vzdělávací agentury by měla společnost hodnotit především tato navržená kritéria:

- cena,
- dostupnost kurzů (otevřené x uzavřené kurzy),
- kvalita lektorů (kvalifikace, praktické zkušenosti, doba působnosti v oboru),
- rozsah nabízených kurzů (možnost využití agentury i pro jiné oblasti vzdělávání),
- recenze klientů,
- možnost získání zpětné vazby a doporučení (identifikování mezer zaměstnanců a doporučení dalších vzdělávacích aktivit).

V Tabulce 23 jsou zachyceny náklady na proškolení ve všech výše zmíněných oblastech a pro všechny vymezené skupiny pracovníků. Pro vyčíslení nákladů byly kontaktovány čtyři agentury, přičemž při jejich výběru byla zohledněna doporučená kritéria pro výběr. Nabídky byly nakonec poskytnuty třemi oslovenými agenturami. Konkrétně by se školení účastnil následující počet pracovníků:

- kurz komunikačních dovedností – 40 zaměstnanců,
- kurz vedení a řízení podřízených – 19 zaměstnanců,
- kurz manažerských dovedností – 19 zaměstnanců.

Tabulka 23: Porovnání vzdělávacích agentur z hlediska celkových nákladů na proškolení vybraných měkkých dovedností

Ukazatel	AZ-Dialog, s. r. o.	Hubbardova akademie, o. p. s.	Vzdělávací centrum Turnov
Počet školících dnů	6	3	6
Náklady na jeden školící den (Kč)	17 900	30 000	18 600
Náklady na praxe k seminářům (Kč)	-	57 000	-
Celkové náklady na školení (Kč)[1]	**107 400**	**147 000**	**111 600**

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídek jednotlivých agentur

[1] V jednotlivých nabídkových cenách jsou zohledněny také náklady na ubytování, stravu a přepravu lektorů do sídla společnosti.

V Tabulce 23 jsou vyčísleny náklady na jedno proškolení všech vymezených zaměstnanců v průběhu roku. Pokud by byla dodržena navržená četnost proškolení, celkové náklady za rok by byly vyšší.

Z hlediska celkového přístupu jednotlivých agentur bych doporučila využít Hubbardovu akademii sídlící v Praze. Před zahájením samotného proškolení by agentura navázala kontakt se společností a na základě pohovorů by identifikovala konkrétní potřeby a rezervy v komunikačních, řídících a manažerských dovednostech pracovníků. Samotné proškolení by poté zabralo 3 dny. Vzhledem k tomu, že cílová skupina pro školení komunikačních dovedností je větší a zaměstnanci mají odlišné potřeby a zaměření, byla by náplň kurzů přizpůsobena konkrétním pracovníkům.

Vyšší nabídková cena u vybrané agentury je dána jednak tím, že proškolení je zajištěno ve třech dnech namísto šesti, jako u ostatních agentur. Může se to jevit jako nedostatek, protože proškolení nemusí být důkladné. Nicméně tato agentura jako jediná nabízí možnost absolvovat praxi k jednotlivým seminářům. Během jednoho měsíce dostanou vybraní pracovníci, v tomto případě vedoucí pracovníci všech úrovní, zadány tři úkoly, prostřednictvím kterých zavedou získané poznatky do podnikové praxe. Na dálku při tom komunikují s mentorem a poskytují mu reporty z odvedené práce. Absolventi kurzů jsou tudíž cíleně vedeni k tomu, aby osvojené poznatky ze seminářů uplatňovali při běžném výkonu svých pracovních povinností.

Školení by probíhala ve školicí místnosti společnosti, kam by lektoři vybrané agentury dorazili. Navržené proškolení se vztahuje ke komunikačním, řídícím a manažerským dovednostem proto, že v rámci identifikovaných problémů jsou to oblasti, kde je potřeba zajistit zlepšení.

Osvojení si všech těchto dovedností povede jednak k posílení kulturní dimenze dlouhodobé orientace podniku, protože bude zajištěn rozvoj pracovníků, kteří se naučí něco nového a postupně se budou zdokonalovat. Současně bude zajištěno posílení kulturní dimenze malého mocenského odstupu, protože nadřízení pracovníci budou schopni lépe komunikovat se svými podřízenými, vysvětlovat jim plánované změny a diskutovat s nimi o nedostatcích na pracovištích.

Díky dobré komunikaci a řízení podřízených pracovníků bude posílena také kulturní dimenze vztahující se k ochotě přijímat změny. Dále budou odstraňovány obavy z nejistoty, protože nadřízení zaměstnanci budou schopni veškeré novinky a změny vysvětlit. Vlivem

toho se přispěje k řešení neochoty zaměstnanců akceptovat nastavené změny, protože budou chápat jejich smysl a dopad.

V Tabulce 24 jsou zobrazeny další oblasti, ve kterých by se mohli zaměstnanci v budoucnu vzdělávat. Společnost by je mohla zařadit do vzdělávacího plánu na další roky.

Tabulka 24: Návrh dalších oblastí měkkých dovedností pro proškolení

Oblast	Konkrétní činnosti	Cíloví pracovníci
Obchodní dovednosti	▪ obchodování v odlišných kulturách ▪ vedení obchodního jednání ▪ vyjednávání ▪ přesvědčování ▪ řešení problémů a stížností	▪ obchodní ředitelka ▪ obchodní poradci ▪ vedoucí nákupu materiálu ▪ referent nákupu
Administrativní dovednosti	▪ dokumentace a evidence ▪ organizování ▪ zajištění chodu kanceláře ▪ obchodní korespondence ▪ psaní zápisů z porad	▪ asistentky ▪ spojovatelka ▪ personalistka

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh četnosti proškolování zaměstnanců je následující:

- obchodní dovednosti – obchodní ředitelka a poradci 2x za rok, ostatní 1x,
- administrativní dovednosti – u všech pracovníků 1x za rok.

6.2.4 VYŠKOLENÍ PRACOVNÍKA PRO OBLAST MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

Výše zmíněný návrh se týká proškolení měkkých dovedností, které provádí externí lektor. Aby byl zajištěn maximální přínos pro společnost, bylo by možné uvažovat o vyškolení vlastního pracovníka, který by se stal podnikovým školitelem. Lektor by postupně procházel jednotlivými školeními, a to v na sebe navazujících úrovních, aby byla zajištěna určitá gradace při získávání nových dovedností. Krom měkkých dovedností by se mohl zaměřit také na školení BOZP.

Jeho úkolem by bylo nabyté dovednosti šířit mezi ostatní zaměstnance, přičemž jako interní zaměstnanec by podnik dobře znal a jednotlivá školení by mohl přizpůsobit individuální skupině a jejím skutečným potřebám. Školení by se odehrávala ve školící místnosti společnosti a mohla by být postavena také na probírání reálných situací, se kterými se zaměstnanci setkali.

Stejně tak jak by si sám lektor v jednotlivých úrovních osvojoval konkrétní problematiku, tak by si ji jeho prostřednictvím osvojovali i vybrané skupiny zaměstnanců. V souvislosti s tím by bylo možné upravit navrhovanou četnost proškolení v jednotlivých oblastech. Kurzy by mohly být realizovány častěji a vhodným způsobem by se upravila jejich délka.

Výsledkem tohoto opatření by bylo vytvoření nového pracovního místa a neustálé investování do rozvoje dovedností interního školitele. Na druhou stranu by již nebylo potřeba zajišťovat organizačně a finančně náročné proškolování všech ostatních zaměstnanců, protože už by jej měl zcela na starosti interní lektor.

V Tabulce 25 jsou specifikovány roční náklady spojené s vytvořením nového pracovního místa – interního školitele. V rámci vyčíslených nákladů se berou v potaz i absolvovaná školení v měkkých dovednostech, konkrétně opět v komunikačních, řídících a manažerských, a to třikrát do roka vzhledem k navržené četnosti proškolování u jednotlivých skupin pracovníků. V rámci plánu do dalších let by bylo možné také přiřadit dovednosti obchodní a administrativní.

Tabulka 25: Roční náklady spojené s existencí pracovního místa interního lektora (v Kč)

MZDOVÁ SLOŽKA	**Hrubá mzda za měsíc**	**Hrubá mzda za rok**	**Hrubá mzda za rok celkem**
Mzdové náklady	31 000,00	372 000,00	**372 000,00**
LEKTORSKÉ DOVEDNOSTI	**Hodnota kurzu**	**Vedlejší náklady**	**Celkové náklady**
Kurz lektorské dovednosti	5 900,00	1 667,50	**7 567,50**
MĚKKÉ DOVEDNOSTI	**Hodnota kurzu**	**Vedlejší náklady**	**Celkové náklady**
Školení jedné úrovně	2 500,00	1 945,20	4 445,20
Školení úrovní za rok - 3x	7 500,00	5 835,60	**13 335,60**
Celkové roční náklady na interního lektora [2]	**-**	**-**	**392 903,10**

Zdroj: vlastní zpracování

[2] Hodnoty kurzu jsou dány na základě nabídky konkrétních společností. Vedlejší náklady zahrnují ubytování, dopravu a stravu v průběhu školení, přičemž hodnota nákladů je vymezena rámcově na základě průměrných cen ubytovacích zařízení a veřejných přepravních společností.

Kurz lektorských dovedností by mohla zajistit agentura ICT PRO, s. r. o., sídlící v Brně. Společnost je primárně zaměřena na poskytování proškolení v oblastí IT dovedností, ale v průběhu let rozšířila nabídku svých služeb i na mnoho dalších oblastí vzdělávání, protože chce svým klientům zajistit komplexní vzdělávání ve všech oblastech. Při výběru agentury byla opět zohledněna navržená kritéria pro výběr vzdělávacích agentur, jak je tomu uvedeno v části 6.2.3 – Vzdělávání v měkkých dovednostech (str. 80).

Navrhovaný kurz je v základní úrovni a trvá dva dny. Jeho nespornou výhodou je, že agentura nabízí i další úrovně kurzu lektorských dovedností, tudíž by bylo možné je v budoucnu využít a zaměstnance na ně vyslat. Interní lektor by tedy jednou za rok prošel školením, kde by zdokonalil své dosavadní dovednosti.

Co se týče proškolení v měkkých dovednostech, byla by na základě nejlepšího přístupu opět využita Hubbardova akademie. Interní školitel by jednotlivé kurzy absolvoval formou otevřených školení, kterých by se účastnili i zaměstnanci z jiných podniků. Získané poznatky by poté zaměřil přímo na potřeby společnosti.

Aby byl interní školitel plně využit, mohl by dále spolupracovat na tvorbě školících programů ve společnosti, koordinovat a sjednávat i školení mimo oblast měkkých dovedností, pracovat na vyhodnocování realizovaných školení apod. Jinými slovy, vzniklo by pracovní místo, kde by se konkrétní pracovník plně zaměřil na problematiku celoživotního vzdělávání ve společnosti. V souvislosti s dalšími návrhy by také mohl vypomáhat s tvorbou směrnice na vzdělávání a kompetenčních modelů.

6.2.5 ZAVÁDĚNÍ MODERNÍCH PŘÍSTUPŮ ŘÍZENÍ VÝROBY

Pro rozvoj pracovníků výrobního oddělení by bylo vhodné využívat některé z moderních přístupů řízení výroby. Dle průzkumu by bylo vhodné využít například vzdělávací agenturu APOS sídlící v Jihlavě. Výhody využití tohoto dodavatele jsou následující:

- snadná dostupnost (dojezdová vzdálenost 30 km),
- možnost sjednání uzavřeného firemního školení,
- lektoři disponují i vlastními praktickými zkušenostmi,
- krom školení nabízí i konzultace,
- možnost využití dalších kurzů,
- široká škála spokojených klientů.

Pro začátek by společnost mohla proškolit své zaměstnance například v metodě 5S, TPM či metodách pro zajištění maximálního využití strojů. Cílem návrhu je zavést ve výrobě

moderní přístupy, v tomto případě ty základní a jednodušší, na kterých by se dalo stavět při zavádění dalších metod v budoucnu. Proškolení ve všech zmíněných metodách by probíhalo v prostorách společnosti a byla by tudíž zohledněna její specifika.

Metoda 5S je v podstatě základem pro uplatnění štíhlé výroby ve společnosti a je založená na udržování pořádku a disciplíny na pracovišti. Spočívá v plnění 5 zásad:

- na pracovišti budou pouze používané nástroje a materiál,
- všechny věci mají své pevné místo,
- udržuje se pořádek,
- standardizace návyků,
- sebedisciplína.

Na školení by bylo vhodné vyslat mistry a technology jednotlivých středisek. V Tabulce 26 jsou zachyceny jednak náklady na proškolení a současně přínosy pro společnost. Poté co si vybraní zaměstnanci metodu 5S osvojí, mohou ji postupně předávat všem pracovníkům ve výrobním oddělení a vytvářet tak prostředí pro další změny.

Tabulka 26: Informace vztahující se k proškolení metody 5S

Ukazatel	Konkretizace
Cílové skupiny pracovníků	Výrobní ředitel, mistři a technologové výrobních středisek
Počet osob	9
Doba trvání kurzu (dny)	1
Přínosy	▪ rozvoj zaměstnanců ▪ zvýšení produktivity práce ▪ rychlejší orientace při práci ▪ zvýšení konkurenceschopnosti ▪ snížení ztrátových časů ▪ zamezení plýtvání
Náklady na kurz za jednotlivce (Kč)	3 161
Celkové náklady na proškolení (Kč)[3]	**28 449**

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídky vzdělávací agentury

[3] Náklady na kurz jsou stanoveny na základě běžných cen, které si společnost účtuje. V uvedené hodnotě jsou také zohledněny náklady na přepravu a stravování lektora. Stejně je tomu i kalkulací na proškolení TPM a školení metod pro maximální využití strojů.

Další metoda navržená pro osvojení je koncepce TPM neboli totální produktivní údržba. Tento moderní přístup pro řízení výroby je založen na maximálním propojení zaměstnance s výrobním zařízením, se kterým pracuje. Je proškolen pro jeho pravidelnou údržbu a seřizování. Výhodou je, že člověk, který s konkrétním výrobním zařízením běžně pracuje, ho zná nejlépe a dokáže rychle identifikovat problém, včas ho vyřešit a tím zamezit větším komplikacím a prostojům. Informace vztahující se k proškolení v rámci metody TPM jsou uvedeny v Tabulce 27.

Jelikož je proškolení v této oblasti finančně náročné, opět by se ho účastnili pouze vybraní zaměstnanci, kteří by své dovednosti šířili dál a školili by tak své spolupracovníky. Vzhledem k většímu počtu pracovníků obsluhy strojů ve společnosti, by bylo nejvhodnější na školení vybrat ty, kteří odvádí nejlepší pracovní výsledky.

Tabulka 27: Informace vztahující se k proškolení metody TPM

Ukazatel	Konkretizace
Cílové skupiny pracovníků	Výrobní ředitel, mistři středisek, obsluha výrobních zařízení
Počet osob	12
Doba trvání kurzu (dny)	2
Přínosy	▪ rozvoj dovedností zaměstnanců ▪ zamezení vzniku větší poruch ▪ zamezení prostojů, zastavení stroje ▪ eliminování ztrát ▪ kvalita produktů ▪ zajištění stabilního průběhu výroby
Náklady na kurz za jednotlivce (Kč)	6 421
Celkové náklady na proškolení (Kč)	**77 052**

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídky vzdělávací agentury

Posledním navrhovaným kurzem je školení vztahující se k maximalizaci využití strojových kapacit. Na základě proškolení cílových zaměstnanců, by mělo dojít k identifikování slabých míst, přestavbě strojů a celkové optimalizaci výroby, díky čemuž by nebylo potřeba investovat do nových výrobních zařízení. I k tomuto návrhu jsou všechny potřebné informace přehledně shrnuty, a to v Tabulce 28.

Tabulka 28: Informace vztahující se ke školení pro maximální využití strojů

Ukazatel	Konkretizace
Cílové skupiny pracovníků	Výrobní ředitel, mistři středisek, technologové a strojní údržbáři
Počet osob	13
Doba trvání kurzu (dny)	1
Přínosy	▪ rozvoj zaměstnanců ▪ úspora investičních prostředků ▪ zrychlení výroby ▪ efektivní vytížení strojů ▪ lepší organizace práce
Náklady na kurz za jednotlivce (Kč)	3 161
Celkové náklady na proškolení (Kč)	**41 093**

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídky vzdělávací agentury

V rámci nabídky vzdělávací agentury, náklady na jednotlivé kurzy odpovídají nákladům na kurz formou otevřeného školení. Současně jsou zohledněny náklady na přepravu a stravování lektorů.

Navržená opatření vedou k rozvoji zaměstnanců, kteří si osvojují nové metody práce ve výrobě. Současně zavádění nových způsobů řízení výroby vede k zefektivnění výrobního procesu. Obojí souvisí s podporou kulturní dimenze dlouhodobé orientace.

Po osvojení si výše zmíněných metod, by společnost mohla využít i dalších kurzů, které agentura nabízí. Dalšími přínosnými školeními jsou například:

- principy lean production – štíhlá výroba založená na efektivitě, flexibilitě a spolehlivosti,
- Kaizen – princip neustálého zlepšování,
- metoda 8D report – nástroj pro řízení kvality,
- 7 typů Muda – identifikace plýtvání a ztrát.

6.2.6 PROŠKOLOVÁNÍ V IT DOVEDNOSTECH

Další navrhovanou změnou je zavedení každoročního proškolení vybraných zaměstnanců na práci s informačními technologiemi. Z hlediska počtu zaměstnanců, kteří by se školení

zúčastnili, navrhuji, aby byl zachován stejný počet jako tomu bylo při vzdělávacích kurzech v rámci grantového programu ESF. Konkrétně by se jednalo o 100 zaměstnanců, přičemž nejpočetnější skupinou by byli technicko-hospodářští pracovníci.

Školením doporučuji opět pověřit společnost APOS Jihlava, stejně jako u vzdělávání v oblasti moderních způsobů řízení výroby. Kurzy by probíhaly v Jihlavě, kam by se museli zaměstnanci dopravit, a to z toho důvodu, že agentura disponuje mobilní počítačovou učebnou, která je pro školení vhodná.

IT kurzy by tedy byly realizovány každý rok, s tím, že by jim předcházelo provedení vstupních testů a identifikování slabých míst zaměstnanců. Následně by došlo k rozvržení pracovníků do 10 skupin, a to z důvodu omezené kapacity školících prostor dodavatele kurzů a současně díky odlišným potřebám školených pracovníků. Kurz pro jednu skupinu by byl zajištěn v průběhu jednoho dne. V Tabulce 29 jsou rámcově vymezeny celkové náklady, které se vztahují k absolvování IT kurzů. Jednotková cena za kurz na osobu je, z důvodu většího počtu školených pracovníků, nastavena stejně jako u běžných otevřených školení. Cena je nastavena pouze rámcově, protože záleží, jaké konkrétní oblasti by bylo potřeba proškolit, a to na základě provedených vstupních testů a pohovorů s vedením společnosti.

Tabulka 29: Informace vztahující se k proškolení IT dovedností

Ukazatel	Konkretizace
Celkový počet proškolených osob	100
Celková doba na proškolení (dny)	10
Proškolené oblasti	dle momentálních potřeb
Náklady na kurz za jednotlivce (Kč)	1 790,00
Přepravní náklady na jednotlivce (Kč)[4]	66,30
Náklady na kurz za všechny pracovníky (Kč)	179 000,00
Přepravní náklady za všechny pracovníky (Kč)	6 630,00
Celkové náklady související s proškolením (Kč)	**185 630,00**

Zdroj: vlastní zpracování

[4] Propočítané přepravní náklady zohledňují cestu tam i zpět.

Přepravní náklady jsou vyčísleny na základě identifikované průměrné ceny jízdného na trase Pelhřimov – Jihlava, které uvádí běžné autobusové přepravní společnosti.

Tím, že by byly kurzy realizovány každý rok, by byl zajištěn neustálý rozvoj IT dovedností. Zaměstnanci si v rámci kurzů oživí již nabyté dovednosti, zdokonalí se v nich a současně si osvojí dovednosti zcela nové. V případě potřeby by vybrané skupiny pracovníků mohly v průběhu roku absolvovat i další kurzy IT dovedností.

Navržené doporučení vede k pravidelnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců do budoucna a tudíž posílení kulturní dimenze dlouhodobé orientace společnosti.

6.2.7 VYUŽITÍ E-LEARNINGU

Jako vhodný doplněk k realizovaným jazykovým kurzům, by bylo možné využít e-learningu. Pracovníci by v e-learningovém prostředí mohli najít probíranou látku, gramatické jevy, úkoly na procvičení, cizojazyčné texty, audio nahrávky a podobně.

Smyslem doporučení je zajistit větší efektivitu jazykových kurzů a umožnit zaměstnancům nalézt potřebné materiály na jednom místě a opakovaně se vracet k probraným okruhům. Nespornou výhodou je možnost přístupu do e-learningového prostředí z domova. Návrh je tedy zaměřen na podporu vzdělávání ve společnosti, což je žádoucí pro směřování ke znalostní ekonomice.

6.2.8 VÝCHOVA NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ POSÍLENÍM SPOLUPRÁCE SE SPŠ A SOU PELHŘIMOV

Z analýzy současného stavu ve společnosti vyplynulo, že dlouhodobým problémem společnosti je sehnat kvalifikované pracovníky na různorodé pozice ve výrobě, pro které je typický nepřetržitý provoz. V souvislosti s tím se v současné době pohybuje fluktuace pracovníků ve výrobním oddělení kolem 12 %. Doporučení, které by mohlo přispět k vyřešení obou problémů, se vztahuje na posílení spolupráce se Střední průmyslovou školou a Středním odborným učilištěm v Pelhřimově.

V současné době dochází do společnosti na praxi následující učni:

- mechanici a seřizovači,
- nástrojáři,
- obráběči kovů,
- učni IT ve strojírenství (programovaní automatizovaných pracovišť).

Učni dochází do výroby od prvního ročníku, konkrétně vždy měsíc za pololetí, celkem tedy stráví na pracovištích společnosti dva měsíce v rámci školního roku. Krom sledované společnosti, navštěvují i další podniky v Pelhřimově. Cílem tedy je pro tyto učně zajistit lepší podmínky než ostatní organizace a tím je motivovat k nástupu do společnosti po ukončení studia. Organizace by si tak cíleně vychovávala budoucí zaměstnance.

V rámci spolupráce by také bylo možné uvažovat o vytvoření nového oboru, který by byl jednak přínosný pro společnost a současně také pro SPŠ a SOU, protože by mohlo být rozšířeno spektrum nabízených oborů.

Vytvoření výhodnějších podmínek pro studenty

Spolupráce by byla stále postavena na tom, že učni by docházeli na praxi a pracovali pod vedením mistra, který by je seznamoval s pracovními úkoly, instruoval o tom, jak mají práci provádět, přiděloval by jim úkoly a celkově by jim poskytoval odborný dohled. Krom toho by klasicky zajišťoval jejich proškolení v rámci BOZP a evidoval docházku.

Cílem modifikace nynější spolupráce tedy je, aby sami studenti chtěli v organizaci pracovat a po skončení studia jim dali přednost před ostatními společnostmi v Pelhřimově. Dalo by se toho docílit prostřednictvím:

- odměn za práci při výkonu praxe,
- nabídnutí pracovního poměru nejlepším absolventům,
- nabídky brigád na víkendy, prázdniny či v případě výpadku stávajících zaměstnanců,
- podpory zlepšovacích návrhů,
- vypisování soutěží pro týmy studentů při řešení konkrétního úkolu či problému,
- vyhlašování nejlepšího studenta či studentského pracovního týmu (prostředek motivace k dobrým výkonům).

Společnost by si tedy vychovávala nové generace kvalifikovaných zaměstnanců, a to podle svých představ a požadavků. Učeň by po absolvování studia mohl na plný úvazek nastoupit na specifickou pozici. V Tabulce 30 jsou zachyceny výhody, které by spolupráce přinesla oběma stranám.

Tabulka 30: Výhody posílení spolupráce společnosti se SPŠ a SOU Pelhřimov

SPŠ a SOU Pelhřimov	Zkoumaná společnost
▪ zatraktivnění studia ▪ získání praktických zkušeností při studiu ▪ práce s moderními výrobními zařízeními ▪ jistota zaměstnání absolventů ▪ možnost přivýdělku při studiu ▪ jistota brigád pro učně	▪ výchova budoucích zaměstnanců ▪ zkušenosti týkající se práce se studenty ▪ odstranění problému s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků ▪ řešení problému fluktuace ▪ využití šikovnosti a potenciálu mladých lidí ▪ vykrytí výpadku stávajících zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Specifikace doporučení a jeho vyčíslení

Společnost by si u končících ročníků vytipovala cca 10 učňů, u kterých by v průběhu uplynulých dvou let identifikovala jistý potenciál a kteří by odváděli dobrou práci. Takovým učňům by nabídla možnost nástupu do zaměstnání po ukončení studia a současně stipendijní odměnu za výkon práce v průběhu praxe, kterou učni běžně absolvují. Při propočtu tohoto návrhu je potřeba vzít v potaz současné náklady na zaškolení pracovníka ve výrobě a porovnat je s plánovanými stipendijními odměnami pro učně.

V Tabulce 31 jsou vyčísleny průměrné náklady na zaškolení nového pracovníka ve výrobním úseku, který je vybrán z uchazečů o zaměstnání.

Tabulka 31: Průměrné náklady na zaškolení běžného pracovníka ve výrobě (v Kč)

Ukazatel	Vynaložené náklady
Základní zaškolení	416
Koučování/měsíc	1 500
Celkové náklady na zaškolení	**3 416**

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Základní zaškolení sestává především z uvedení na pracoviště a proškolení v oblasti BOZP, celý akt trvá zhruba dvě hodiny a novému pracovníkovi se při tom věnuje především personální pracovnice a nadřízený pracovník. V průběhu následujících dvou měsíců dohlíží na nového pracovníka stávající zaměstnanec a náleží mu za to jednorázová odměna 1 500 Kč za měsíc.

Tabulka 32 znázorňuje vynaložené náklady v souvislosti s poskytnutím stipendijních odměn deseti vybraným učňům, kteří budou na praxi trávit celkem dva měsíce v roce. Na základě dohody se společností by byla učni za týden práce vyplácena odměna ve výši 1 000 Kč.

Tabulka 32: Náklady na stipendijní odměny deseti učňů v rámci roku (v Kč)

Ukazatel	Vynaložené náklady
Odměna jednotlivce/týden	1 000
Celková náklady na odměnu – 1 učeň	8 000
Celkové náklady na odměnu – 10 učňů	**80 000**

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výrobním úseku pracuje cca 290 zaměstnanců. Pokud je tedy průměrná fluktuace pracovníků ve výrobě ve výši 12 %, znamená to, že společnost každý rok hledá cca 35 nových zaměstnanců. Z celkového počtu 290 zaměstnanců se toto číslo nemusí jevit jako velký problém, ovšem vzhledem k tomu, že poptávka po pracovnících stejného zaměření je i u ostatních společností v Pelhřimově vysoká, pro zkoumanou společnost to představuje poměrně velkou zátěž.

Hledání nových pracovníků komplikuje dále také fakt, že Pelhřimovsko je oblastí s nízkou nezaměstnanostní a že uchazeči dají v mnohých případech přednost jiným provozům před tím ve sledované společnosti, kde by měl pracovník vykonávat práci v nepřetržitém provozu. S neustálým sháněním nových pracovníků se pojít vysoké administrativní zatížení a časová náročnost. V rámci odchodu stávajících a hledání nových pracovníků musí společnost:

- inzerovat volná pracovní místa,
- provádět pohovory,
- testovat uchazeče,
- vynaložit čas na zaškolení kandidátů,
- provádět změny v evidenci zaměstnanců,
- odhlašovat a přihlašovat pracovníky ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění aj.

Každý rok tedy společnost shání cca 35 zaměstnanců a vynaloží při tom na vyškolení jednoho pracovníka 3 416 Kč (viz Tabulka 31). Celkově za rok v rámci zaškolení nových pracovníků ve výrobě musí zaplatit **119 560** korun. V Tabulkách 33 – 35 jsou zachyceny

náklady vztahující se k zajištění potřebných pracovníků ve výrobě v jednotlivých letech od zavedení stipendijních odměn pro učně SPŠ a SOU Pelhřimov.

V prvních dvou letech by společnost v souvislosti se zavedenou změnou vynaložila více prostředků, než pokud by se zaměřila pouze na hledání a zaškolování nových zaměstnanců. Ve třetím roce by se zavedená změna začala společnosti vyplácet.

V rámci uvažovaného modelu se počítá s tím, že společnost si vytipuje skutečně kvalitní učně, kteří budou s prací v organizaci spokojeni a v blízké době své pracovní místo neopustí. Z dlouhodobého hlediska by navrhovaná změna vedla k vyřešení problému s neustálým hledáním kvalifikovaných zaměstnanců a současně by došlo k omezení administrativně náročných úkolů, které jsou spojeny se získáváním nových pracovníků.

Tabulka 33: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě v prvním roce zavedení odměn učňů (v Kč)

Ukazatel	Vyčíslení nákladů
Náklady na zaškolení 25 nových pracovníků	85 400
Náklady na odměny učňů	80 000
Celkové náklady	**165 400**

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce zavedení změny by společnost vzhledem k fluktuaci hledala 25 nových uchazečů, protože zbývajících deset by tvořili vyškolení učni, kteří by po absolvování studia nastoupili do zaměstnání. V první roce by tedy společnost díky zavedené změně vynaložila navíc **45 840** korun.

Tabulka 34: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě ve druhém roce od zavedení odměn učňů (v Kč)

Ukazatel	Vyčíslení nákladů
Náklady na zaškolení 15 nových pracovníků	51 240
Náklady na odměny učňů	80 000
Celkové náklady	**131 240**

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud budeme předpokládat, že učni, kteří v minulém roce po absolvování studia nastoupili a společnost neopustili, dojde ke snížení fluktuace pracovníků. Společnost tedy ve druhém roce vynaloží prostředky na odměny dalších 10 učňů, které po dokončení studia bude hned moci využít. Současně bude shánět už jen 15 zaměstnanců, aby pokryla potřebu pracovních sil ve výrobě. Ve druhém roce by tedy společnost díky zavedené změně vynaložila navíc už jen **11 680** korun.

Tabulka 35: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě ve třetím roce od zavedení odměn učňů (v Kč)

Ukazatel	Vyčíslení nákladů
Náklady na zaškolení 5 nových pracovníků	17 080
Náklady na odměny učňů	80 000
Celkové náklady	**97 080**

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by nastavený model fungoval, ve třetím roce by společnost poptávala už jen 5 pracovníků, jelikož by se fluktuace opět snížila. Dle propočtů by tedy společnost ve sledovaném roce díky zavedení stipendijních odměn a motivace učňů v průběhu absolvování praxe, vynaložila na zajištění potřebné pracovní síly 97 080 korun. Vynaložené náklady by v tomto roce byly poprvé nižší oproti obdobím před zavedenou změnou a společnost by ušetřila **22 480** korun.

Po uplynutí tří let by bylo vhodné provést analýzu navrhovaného modelu a rozhodnout se, zda je pro společnost žádoucí a zda efektivně funguje.

Společnost by si tedy již v průběhu roku vychovávala vlastní zaměstnance, kteří by po absolvování mohli rovnou nastoupit na pracovní místo, aniž by bylo potřeba věnovat čas a prostředky na jejich zaškolení.

Posílení spolupráce mezi společností a SPŠ a SOU Pelhřimov je krokem, který podporuje kulturní dimenzi dlouhodobou orientaci. Společnost si totiž do budoucna zajistí potřebné pracovní síly, vysokou kvalitu výroby a produktivity práce.

6.2.9 PRAVIDELNÁ SETKÁVÁNÍ S ŘADOVÝMI ZAMĚSTNANCI

Proškolení v měkkých dovednostech je vhodné z hlediska rozvoje pracovníků a zajištění schopnosti komunikovat a vést své podřízené. Aby vynaložené prostředky byly efektivně

zhodnoceny je potřeba v podniku nastavit fungující systém přenosu informací, a to od vrcholového vedení až k jednotlivým pracovníkům ve výrobě.

V souvislosti s tím je důležité zavést pravidelná setkávání vedoucích jednotlivých úseků se svými podřízenými, a to například i setkávání výrobních mistrů s dělníky ve výrobě. Koordinace takových setkání by byla plně v kompetenci vedoucího pracovníka a jejich hlavním cílem by bylo informovat o podstatných změnách v podniku a předání informací, které se vztahují k činnosti podniku jako celku, ale i k práci jednotlivých zaměstnanců.

Společná interakce a komunikace přispěje k lepší informovanosti pracovníků a odstranění obav z nejistoty a realizovaných změn. Současně dojde k posílení kulturní dimenze malého mocenského odstupu, což je žádoucí pro posun společnosti ke znalostní ekonomice.

Krom komunikace rozličných změn, které se podnik chystá realizovat, by měl být dán prostor podřízeným pracovníkům, aby mohli identifikovat nedostatky na jednotlivých pracovištích. O konkrétních nedostatcích by bylo vhodné diskutovat a hledat lepší řešení, k čemuž by mohli přispět sami pracovníci, protože pracoviště, na kterých působí, dobře znají. Tento krok přispěje k většímu pocitu sounáležitosti zaměstnanců s podnikem a současně zaměstnanci budou mít pocit, že jejich práce má smysl.

V rámci společné komunikace by také mohly být odhaleny nedostatky ve znalostech a dovednostech pracovníků a bylo by možné identifikovat potřebu vzdělávání.

Pro přehlednost jsou v Tabulce 36 shrnuty výhody a nevýhody vztahující se k zavedení pravidelných setkávání pracovníků na všech úrovních v podniku.

Tabulka 36: Výhody a nevýhody zvedení pravidelných setkávání se zaměstnanci

Výhody	Nevýhody
+ zajištění informovanosti zaměstnanců + zamezení šíření nepravých informací + odstranění obav z nejistoty a změn + diskuze o nedostatcích na pracovištích + posílení vztahů mezi zaměstnanci + posílení sounáležitosti zaměstnanců s podnikem + prostředek pro identifikaci vzdělávací potřeby	- časová a organizační náročnost - odvedení pozornosti od pracovních úkolu

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.10 ŠÍŘENÍ POVĚDOMÍ O CORPORATE IDENTITY

Návrh vztahující se k šíření firemní identity souvisí s předcházejícím doporučením. Identita organizace je něco, co ji odlišuje od ostatních a je potřeba s ní zaměstnance seznámit. V rámci šíření firemní identity by bylo vhodné, aby si zaměstnanci osvojili:

- prvky podnikové kultury (způsob komunikace, oblékání, zvyklosti, logo, značka aj.),
- vizi,
- poslání,
- filosofii,
- dlouhodobou strategii a směřování podniku,
- nastavené cíle.

Pokud bude firemní identita zaměstnancům komunikována a v souvislosti s tím jim bude vysvětleno, jak jejich práce přispívá k dosažení vytýčených cílů a fungování společnosti, dá se předpokládat větší spjatost a loajalita pracovníků k organizaci. Současně také větší semknutost a týmovost, což povede k posílení kulturní dimenze kolektivismu ve společnosti.

Šíření povědomí o firemní identitě by se mělo vztahovat především na pracovníky ve výrobě, aby nebrali svoji práci pouze jako prostředek pro zajištění živobytí.

6.2.11 ČASTĚJŠÍ VYUŽÍVÁNÍ KOUČINGU A MENTORINGU

V současné době společnost využívá koučingu, a to jako následné formy vzdělávání pracovníků poté, co jsou klasicky zaškoleni pro práci na konkrétním místě. V souvislosti s odstraňováním neochoty přijímat zodpovědnost za vlastní práci by bylo vhodné, aby koučování bylo dlouhodobějšího charakteru. Přínosné by také bylo využití mentoringu, kdy by si mohl pracovník svého mentora vybrat sám. Obě metody by přispěly ke vzdělávání a osvojování zkušeností vedených pracovníků.

Dlouhodoběji vedený zaměstnanec by se při výkonu své práce setkal s celou řadou situací, o kterých by se mohl radit s koučem či mentorem a na základě toho by získal mnohem větší jistotu při plnění samostatných úkolů.

Jak koučingu, tak mentoringu by bylo možné využít i jednorázově při plnění nahodilých úkolů a projektů.

6.2.12 KROUŽKY KVALITY

Návrh vztahující se k zavedení kroužků kvality, či obecně k podpoře týmové spolupráce, přispívá k posílení kulturní dimenze kolektivismu ve společnosti.

Metoda je založena na vytvoření týmů, ve kterých zaměstnanci pracují na řešení problému nebo úkolu, který se na pracovišti vyskytne. Týmy by měly být vytvořeny z nejlepších zaměstnanců daného pracoviště.

Kroužky kvality se dají uplatnit ve všech odděleních podniku. Vzhledem k provedené analýze a identifikování problému nedostatečné podpory týmové práce ve výrobě, by bylo vhodné uvažovat o zavedení navrhované metody právě zde.

Velkou výhodou kroužků kvality je, že pracovníci by při řešení problémů přišli do osobního kontaktu, společně by sdíleli své znalosti, dovednosti a zkušenosti a vzájemně by si je předávaly. V rámci týmu by současně byly posíleny mezilidské vztahy.

Vyřešení problému nebo úkolu by zaměstnance motivovalo k další aktivitě, protože by jasně pochopili, že jejich práce má smysl.

6.2.13 VYTVOŘENÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Další navrhovanou změnou je vytvoření kompetenčních modelů, které se budou vztahovat k jednotlivým pracovním místům v podniku. Model by měl být pomůckou pro výběr nových pracovníků, protože by se v nich zachytily veškeré požadavky na uchazeče o zaměstnání, a to v souvislosti s volnou pracovní pozicí. Model by měl obsahovat jak odborné, tak osobnostní kompetence a charakteristiky jednotlivce.

Velkou výhodou je, že vytvořený model by se dal využít i při hodnocení a následném vzdělávání stávajících zaměstnanců, tudíž by jeho využití bylo široké. Prostřednictvím přehledně zachycených znalostí, dovedností a schopností, kterými by měl pracovník disponovat pro kvalitní výkon své práce, by bylo snadné identifikovat, jaké má zaměstnanec mezery a jakým způsobem se mají ubírat vzdělávací aktivity.

Kompetenční modely si společnost může snadno vytvořit sama, u zkoumaného podniku by tím mohla být pověřena personální pracovnice a vypomoci by jí mohly její kolegyně, které se zabývají mzdovou agendou. V souvislosti se sestavováním modelů je potřeba pracovat s interními dokumenty, především s popisy pracovního místa.

Pokud by byly modely využívány na plánování vzdělávacích aktivit, bylo by potřeba provést hodnocení zaměstnanců, tzn. provést kompetenční diagnostiku a z té vycházet.

Postupem času by bylo vhodné vytvořit kompetenční modely pro všechny pracovní pozice ve společnosti, a to k zajištění rychlejšího a efektivnějšího výběru pracovníků, jejich hodnocení a následnému plánování vzdělávacích aktivit na všech pozicích. Výhody a nevýhody navrhované změny jsou zachyceny v Tabulce 37.

Tabulka 37: Výhody a nevýhody využívání kompetenčních modelů

Výhody	Nevýhody
+ přehledné zachycení požadavků na uchazeče + rychlé porovnání požadavků se znalostmi a schopnostmi uchazeče + využitelné při hodnocení zaměstnanců + využitelné pro vzdělávání a rozvoji + při změnách v podniku se snadno přetvoří	- administrativní náročnost při jejich tvorbě

Zdroj: vlastní zpracování

Pro představu jsou na Obrázcích 12-15 zachyceny zjednodušené návrhy čtyř kompetenčních modelů, které se vztahují ke skutečným pozicím ve sledované společnosti. Jednotlivé položky by bylo vhodné podrobněji rozpracovat.

Obrázek 12: Nástin kompetenčního modelu - účetní

Zdroj: vlastní zpracování

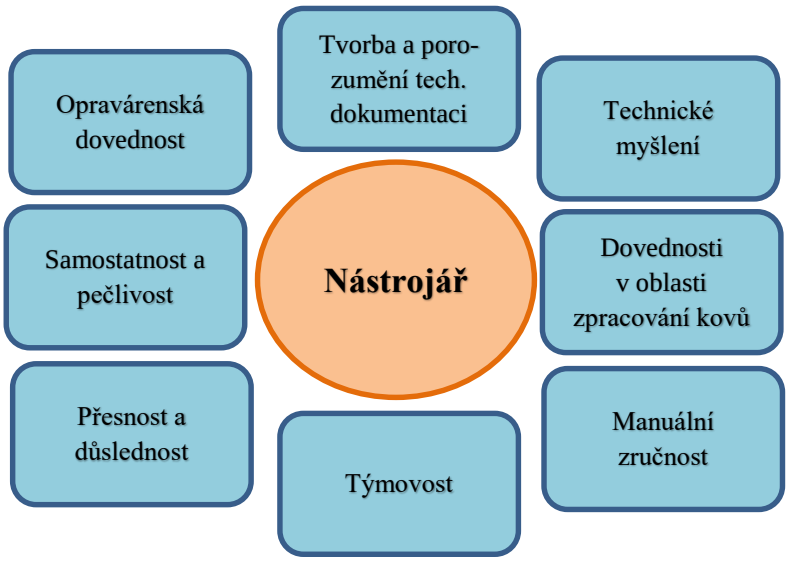
Obrázek 13: Nástin kompetenčního modelu - mistr výrobního střediska

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 14: Nástin kompetenčního modelu – vedoucí zahr. prodeje

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15: Nástin kompetenčního modelu - nástrojář



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je využití kompetenčních modelů široké, přispělo by jednak k posílení kulturní dimenze dlouhodobé orientace společnosti, protože by prostřednictvím nich bylo prováděno hodnocení zaměstnanců a jejich následné vzdělávání. Dále by kompetenční modely pomohly v rámci výběru uchazečů, protože by bylo možné snadno porovnat, zda konkrétní uchazeč splňuje požadovaná kritéria.

6.2.14 TEST BAREVNĚ SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU (TBSD)

Vhodnou metodou, která by se dala využít především při výběru pracovníků, je dotazník TBSD. Jedná se o psychologicko-sociologickou metodu, jejímž cílem je identifikovat osobnost jednotlivce a jeho hierarchii hodnot. Ukázkový test je pro představu zachycen v Příloze 6 a v tomto případě sestává celkem ze 106 výrazů. Jedná se o testování, kde důležitou roli hrají bary a podnětová slova. K vyplnění dotazníku je potřeba:

- uchazeč o zaměstnání,
- formulář TBSD,
- pastelky,
- počítačový program na vyhodnocení výsledků,
- vyškolený odborník.

Krom výše zmíněného TBSD dotazníku, dostane vyplňující k dispozici 12 pastelek, které bude při vyplňování používat. Pastelky jsou v přírodních, odlišitelných barvách. K vy-

hodnocení vyplněného dotazníku je potřeba vyškoleného odborníka (psychologa či sociologa), který s tímto dotazníkem umí dobře pracovat. Konkrétní kroky při vyplňování dotazníku:

1. ke každému podnětovému slovu uchazeč bez přemýšlení vybere tři barvy
2. v závěru vybarvování uchazeč seřadí barvy od 1 do 12 (1 – nejpříjemnější barva, 12 – nejméně příjemná barva)
3. konkrétní podnětová slova uchazeč ohodnotí od 1 do 4 (1 – dobré, 4 – špatné)
4. vyhodnocení dotazníků odborníkem (sestavení hierarchického seznamu podnětových slov od nejdůležitějších a pozitivně vnímaných, po nejméně důležité a vnímané negativně a shrnutí charakteristiky uchazeče o zaměstnání)

Smyslem využívání tohoto dotazníku je odhalit specifickou individualitu jednotlivce a na základě toho rozhodnout, zda je pro konkrétní pracovní pozici vhodným zaměstnancem. V tomto případě by se mělo sledovat jednak to, zda se jednotlivec identifikuje s kolektivem, jak se staví k pravidlům, ke změnám či jaký má postoj k práci ve směnném a nepřetržitém provozu.

Prostřednictvím dotazníku se dá identifikovat spousta informací o uchazeči. V rámci pohovoru totiž mají všichni uchazeči tendenci vystupovat způsobem, o kterém si myslí, že je pro společnost žádoucí. Nicméně v rámci testu TBSD, který pracuje jak s vědomou, tak nevědomou stránkou jednotlivce, je možné identifikovat skutečnou individualitu člověka.

Podnětová slova v dotazníku jsou variabilní a mohou se obměňovat dle konkrétní potřeby. Bude záležet na tom, jaká kritéria budou v momentální chvíli při výběru zaměstnance důležitá.

Pro podpoření kulturní dimenze kolektivismu ve společnosti, by měl být dotazník zaměřen na identifikaci pracovníka z hlediska jeho schopnosti pracovat v týmu a hájit jeho zájmy. V současné době je práce v týmu typická pro pracovníky, kteří se snaží vytvořit nový produkt a zavést ho na trh, pro pracovníky připravující obchodní nabídky nebo pro pracovníky při instalaci nového stroje na pracovišti. Zmíněné skupiny zaměstnanců jsou typickými představiteli týmové práce ve společnosti.

Nicméně týmovost se v podstatě dotýká každého zaměstnance, protože v rámci podnikových aktivit se do různorodých týmů mohou zapojit v podstatě všichni zaměstnanci podniku. Odhadnutí charakteru a osobnosti člověka je tedy skutečně klíčové.

Dotazník by současně mohl být koncipován takovým způsobem, aby bylo možné odhalit, zda uchazeč o zaměstnání ve výrobě v rámci nepřetržitého provozu, bude dlouhodobě schopen takovou práci vykonávat. Již v počátcích by se dalo zamezit přijetí nevhodného kandidáta a přispět tak k řešení fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

Velkou výhodou využití TBSD dotazníku je, že pokud se na základě něj vybere vhodný zaměstnanec, který se identifikuje se skupinou spolupracovníků, nebude potřeba vynakládat prostředky např. na team buildingy, jejichž cílem je tmelení kolektivu a budování mezilidských vztahů. Současně výběr vhodného zaměstnance přispěje k příjemnému pracovnímu prostředí a přátelských vztahům na pracovišti. V Tabulce 38 jsou přehledným způsobem zachyceny výhody a nevýhody využití TBSD dotazníku.

Tabulka 38: Výhody a nevýhody užití TBSD dotazníku

Výhody	Nevýhody
+ podpoření kolektivismu, příjemného klima na pracovišti + výběr nejvhodnějšího uchazeče na konkrétní pracovní pozici + snížení prostředků vynakládaných na stmelovací aktivity a budování vztahů + nižší potřeba měnit nevhodné zaměstnance	- potřeba spolupráce s odborníkem - delší doba na vyhodnocení pohovoru

Zdroj: vlastní zpracování

Vyčíslení nákladů

Co se týče stanovení nákladů na využití TBSD dotazníku, tak společnost by v tomto případě musela vynaložit prostředky pouze na odměnu vyškoleného odborníka, který umí dotazník vyhodnotit. Všemi ostatními pomůckami, jako jsou dotazníky, pastelky a program na vyhodnocení, disponuje konkrétní odborník.

V rámci hledání kompetentního odborníka byla oslovena PhDr. Helena Kolářová, která se dlouhodobě zabývá právě problematikou TBSD dotazníku a prací s ním. V Tabulce 39 jsou stanoveny náklady, související s vyhodnocením cca 5 dotazníků v průběhu jednoho dne, kdy by ve společnosti probíhaly pohovory s uchazeči o zaměstnání.

Tabulka 39: Přehled vynaložených nákladů na vyhodnocení TBSD dotazníku (v Kč)

Ukazatel	Vynaložené náklady
Odměna za vyhodnocení dotazníků[5]	2 500,00
Přepravní náklady[6]	180,20
Celkové náklady na vyhodnocení (Kč)	**2 680,20**

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že doktorka Kolářová působí v Českých Budějovicích, je nutné zohlednit také náklady na přepravu do sídla zkoumané společnosti. Při určování přepravních nákladů na trase České Budějovice – Pelhřimov byla opět použita průměrná cena běžných autobusových společností, zajišťujících veřejnou přepravu osob.

Společnost by první spolupráci s doktorkou Kolářovou mohla brát jako zkoušku. Pokud by se využití TBSD dotazníku osvědčilo, bylo by možné navázat dlouhodobější spolupráci.

6.2.15 ZMĚNA PŘÍSTUPU K ZAMĚSTNANCŮM VE VÝROBĚ, OPTIMALIZACE VÝROBY

Z hlediska řešení problému s nepřetržitým provozem ve výrobě a následnou vysokou fluktuací zaměstnanců, by bylo vhodné komplexně pouvažovat o optimalizaci výroby ve prospěch zaměstnanců.

Možným způsobem by bylo zajištění přesunu pracovníků na jednotlivých pracovištích takovým způsobem, aby zaměstnancům v průběhu roku bylo umožněno střídat jednotlivá stanoviště a tudíž by nemuseli pracovat výhradně v nepřetržitém provozu.

U stávajících zaměstnanců by v souvislosti s tím bylo potřeba zrealizovat průzkum a zjistit, zda by byli ochotni v průběhu roku střídavě pracovat na různorodých pracovištích

Co se týče přijímání nových pracovníků, dal by se, jak již bylo zmíněno, vhodným způsobem využít TBSD dotazník a dopředu identifikovat, zda je uchazeč schopen na takovém pracovišti působit. V Tabulce 40 jsou vymezeny výhody a nevýhody navrhovaného záměru.

[5] Kalkulovaná odměna je vyčíslena na základě jednorázové taxy 500 Kč/dotazník.
[6] Při stanovování celkového hodnoty přepravních nákladů byla započítána cesta tam i zpět.

Tabulka 40: Výhody a nevýhody optimalizace výroby při řešení problému s nepřetržitým provozem ve výrobě

Výhody	Nevýhody
+ řešení problému fluktuace pracovníků + přispění ke spokojenosti pracovníků + tvorba univerzálně vyškolených pracovníků (díky střídání pracovišť) + posílení vztahů s pracovníky + větší loajalita pracovníků k podniku + posílení kulturní dimenze feminity	- organizační náročnost plánované změny - neochota spolupráce pracovníků na místech, kde nedochází k nepřetržitému provozu - problémy s odměňováním při střídání pracovišť

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem navrhované změny ve výrobě by bylo zajistit lepší přístup k pracovníkům, neuvažovat o nich jako o pouhé pracovní síle a současně vyřešit problém s fluktuací zaměstnanců. V souvislosti s tímto krokem by byla posílena kulturní dimenze feminita.

K řešení problému by také mohlo částečně vypomoci využívání učňů ze SPŠ a SOU, kteří by například o víkendech mohli vystřídat stávající zaměstnance v nepřetržitém provozu. V rámci jedné dvanácti hodinové směny by se mohli prostřídat například dva učni, aby jejich zátěž byla přiměřená. Stávající zaměstnanci by tak mohli načerpat síly na další pracovní týden a učni by získali možnost přivydělat si při studiu.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraném podniku, analyzovat je ve vztahu k podnikové kultuře a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Vzhledem k hlavnímu cíli a tématu práce, byla současně provedena analýza podnikové kultury a charakterizován způsob získávání a výběru zaměstnanců ve sledované společnosti. Všechny vymezené oblasti spolu navzájem souvisí. Podniková kultura ovlivňuje, jakým způsobem se ve společnosti přistupuje ke vzdělávání pracovníků. Výběr zaměstnanců je úzce spjat s jejich ochotou vstupovat do procesu celoživotního vzdělávání, přičemž podniková kultura by k němu měla vytvářet vhodné podmínky.

Vzdělávací aktivity jsou ve společnosti plánovány na celý rok a běžně na ně společnost vyčlení o něco více prostředků, než bylo původně plánováno. Co se týče konkrétních forem vzdělávání, jsou odlišné pro jednotlivé skupiny pracovníků, přičemž vždy se v rámci nich pouze reaguje na momentální potřebu a povětšinou nezajišťují dostatečný rozvoj pracovníků. Pro všechny skupiny zaměstnanců jsou běžná zaškolení při nástupu na pracoviště a proškolení v rámci BOZP. Společnost nemá vytvořenou směrnici na vzdělávání svých pracovníků.

Pro pracovníky ve výrobě jsou typická školení technického charakteru, které se vztahují k výkonu práce. THP pracovníci jsou proškolováni především v oblasti účetní a daňové problematiky, počítačové a jazykové gramotnosti. Poslední skupinou jsou vedoucí pracovníci, u kterých je momentálně zajišťován pouze rozvoj jazykových dovedností. V souvislosti s realizací jednotlivých kurzů a školení není běžné provádět jejich vyhodnocení.

V letech 2010 – 2012 společnost absolvovala rozsáhlé proškolení různorodých skupin pracovníků ve spolupráci s Evropským sociálním fondem. V rámci jednotlivých kurzů se pozornost soustředila na dovednosti v oblastech IT, cizích jazyků a měkkých dovedností.

Podniková kultura společnosti je charakteristická malým mocenským odstupem, kdy pracovníci respektují odlišné role v rámci organizační struktury ve společnosti a mezi nadřízenými a podřízenými převládají neformální vztahy. Nedostatky jsou v přenosu informací, znalostí a vzájemné komunikaci.

Pro společnost je dále typická feminita, která je založená na přátelských vztazích, kdy se o sebe zaměstnanci zajímají. Problémem je pouze nepřetržitý provoz ve výrobním úseku,

kde k zaměstnancům není přistupováno individuálně, ale tak jak je to obvyklé, tj. jako k pouhé pracovní síle.

Krátkodobá orientace společnosti se projevuje jejím zaměřením na momentální situaci, nedostatečně se pozornost soustřeďuje na budoucnost, která bude souviset se znalostní ekonomikou a získání konkurenční výhody prostřednictvím neustálého rozvoje zaměstnanců. Z hlediska vzdělávání se zatím pouze reaguje na momentálně nezbytné potřeby. Neprovádí se hodnocení provedených školení a není vytvořena směrnice na vzdělávání, která by vymezovala pevný řád a pravidla pro vzdělávání zaměstnanců. Existující problémy, vztahující se k nedostatku kvalifikovaných pracovníků a vyšší fluktuaci ve výrobě, společnost hodlá řešit využíváním agentur k získávání zaměstnanců namísto nalezení dlouhodobého řešení. Nejsou osvojovány moderní přístupy řízení výroby (např. TPM nebo 5S), které jsou důležité pro schopnost reagovat na změny, které přináší globalizační trendy, současně jsou prostředkem pro rozvoj zaměstnanců. Vedení podniku není rozvíjeno v měkkých dovednostech, které slouží k dobré komunikaci a vedení podřízených.

Neochota přijímat změny a riziko a současně odmítání nejednoznačných situací, jsou problémy, které se vztahují k nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci. Nedostatek je v přenosu informací a znalostí spojených s realizovanými změnami, a to od vedení až po posledního zaměstnance ve výrobě. Současně pracovníci neradi přijímají zodpovědnost za vlastní práci.

Individualismus se ve společnosti projevuje především u pracovníků ve výrobě, pro které je typická samostatná práce u výrobních zařízení, není zde podporována týmová spolupráce a tudíž sdílení znalostí a dovedností v týmu spolupracovníků. Nedostatečná spjatost s podnikem je také dána tím, že zaměstnanci vnímají svou práci především jako prostředek pro zajištění určité životní úrovně, ale není jim dostatečně komunikován smysl jejich práce a směřování podniku samotného (vize, cíle, strategie), které by vedlo k větší identifikaci zaměstnanců se společností.

Výběru zaměstnanců ve společnosti předchází jejich získání, přičemž společnost využívá uchazečů jak z interních, tak z externích zdrojů. Skupina kandidátů, která splňuje základní kritéria je zařazena do skupiny „vyhovující“ a postupuje do užšího výběru. O konečném výběru uchazeče rozhodují realizované pohovory, ověřování způsobilosti kandidáta a důležitou roli hrají reference od minulých zaměstnavatelů. Pohovorů se vždy

účastní nadřízený pracovník potenciálního zaměstnance, v případě potřeby ještě navíc personální pracovnice společnosti. Co se týče výběru zaměstnanců na pozice ve výrobě, momentálně se bere v potaz především přístup člověka k práci a základní dovednosti, protože společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání a vyšší fluktuací pracovníků ve výrobním úseku.

Na základě provedené analýzy a zajištění posunu společnosti do znalostní ekonomiky jsou předmětem doporučení následující návrhy, které jsou podrobně rozpracovány v kapitole 6 (str. 77-104):

- Zavedení směrnice na vzdělávání, která vymezí řád pro realizaci vzdělávacích aktivit všech pracovníků ve společnosti.
- Vytvoření hodnotícího dotazníku k absolvovaným školením, kde budou zaměstnanci moci vyjádřit svůj názor k jednotlivým kurzům a který bude podkladem pro změny ve vzdělávání v budoucnu (návrh dotazníku viz Příloha 5).
- Rozvoj v oblasti měkkých dovedností, kdy jednotlivé kurzy budou vybranou vzdělávací agenturou zaměřeny na konkrétní potřeby společnosti.
- Vyškolení interního lektora pro oblast měkkých dovedností, který získané obecné poznatky přizpůsobí specifické skupině školených pracovníků a krom oblasti měkkých dovedností bude přispívat k zajištění dalších vzdělávacích aktivit ve společnosti.
- Zavedení moderních přístupů řízení výroby (5S, TPM a metody zajišťující maximální využití strojů), které vytvoří základ pro přijetí dalších metod v budoucnu. V rámci jejich zavedení dojde k optimalizaci a zefektivnění výroby a současně k rozvoji pracovníků.
- Pravidelné proškolování v IT dovednostech, díky kterému bude zajištěn neustálý rozvoj pracovníků, prostřednictvím absolvování na sebe navazujících modulů.
- Využití e-learningu v rámci jazykových kurzů, který přispěje k větší efektivitě rozvoje jazykových znalostí zaměstnanců.
- Výchova zaměstnanců v rámci posílení spolupráce se SPŠ a SOU Pelhřimov, a to prostřednictvím zavedení stipendijních odměn, nabídky pracovního poměru po absolvování studia, pravidelných brigád a dalších. Návrh vede k cílené výchově budoucích zaměstnanců a odstranění problémů s fluktuací pracovníků a přijímáním nekvalifikovaných uchazečů o zaměstnání.

- Pravidelná setkávání se zaměstnanci na všech úrovních v podniku, díky kterým bude zajištěn přenos informací, znalostí a dalších skutečností, které se vztahují k plánovaným podnikovým změnám. V rámci setkání bude možno diskutovat o nedostatcích na pracovištích a jejich eliminaci.
- Šíření povědomí o corporate identity, cílech, strategii a vizi společnosti, které přispěje k lepšímu pochopení smyslu práce zaměstnanců a jejich celkové spjatosti s podnikem.
- Dlouhodobější využívání koučingu a mentoringu, díky kterým bude pracovník dlouhodoběji veden a získá široké spektrum zkušeností, na základě kterých bude schopen práci odvést kvalitně a nebude mít problém s přijímáním zodpovědnosti za vlastní práci.
- Zavedení kroužků kvality a podpora týmové práce, která přispěje ke sdílení znalostí a dovedností uvnitř týmu spolupracovníků.
- Vytvoření kompetenčních modelů, které budou vymezovat znalosti, dovednosti a schopnosti člověka, které jsou důležité pro výkon konkrétní pracovní pozice. Kompetenční modely budou vhodným prostředkem pro hodnocení a následné vzdělávání pracovníků (konkrétní návrh modelů viz str. 98-100).
- Využití testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD), který na základě práce s vědomou i nevědomou stránkou člověka, dokáže odhalit, zda se uchazeč o zaměstnání hodí na volnou pracovní pozici. Výběr zaměstnanců se tedy stane efektivnější.
- Změna přístupu k zaměstnancům ve výrobě a optimalizace výroby, díky čemuž bude možné řešit problém neochoty zaměstnanců dlouhodobě pracovat v nepřetržitém provozu a budou brány v potaz individuální potřeby jednotlivce. Změna přístupu přispěje k řešení fluktuace pracovníků.

V současné době společnosti ještě plně nechápou důležitost zaměření se na znalostní ekonomiku a v souvislosti s tím není problematika celoživotního vzdělávání brána jako klíčový prvek pro zajištění konkurenční výhody a schopnosti reagovat na globalizační změny.

Důležité je zaměřit se na efektivní řízení podnikové kultury, která přispívá k vytvoření podmínek fungujícího vzdělávacího systému společnosti. Vytvořený systém by měl podpořit celoživotní vzdělávání všech zaměstnanců, což ve svých důsledcích povede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

8 SUMMARY AND KEYWORDS

The main objective of this diploma thesis is to characterize forms of education in selected enterprise, analyze it in relation to the corporate culture and suggest changes leading to a desirable future state of the knowledge-based economy.

In connection with the theme and the main objective of this thesis is the research also focused on the corporate culture, the recruitment and the selection of employees.

The thesis has two main parts. The theoretical part consists of theoretical knowledge, which relate to the issue of development of employees through lifelong learning, recruitment, corporate culture and knowledge economy.

First of all the practical part contains information about selected company. This part also analyses the corporate culture, the selection and training employees, through the use of quantitative and qualitative methods.

The obtained results are the basis for proposing effective changes. At the end of this thesis are proposed some changes which should improve the current situation, especially the area of staff training to reach a knowledge-based economy in the future.

Keywords: knowledge-based economy, learning organization, staff training, human resource developement, corporate culture, employee selection

9 POUŽITÉ ZDROJE

Literární prameny

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page Publishers.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing, a. s.
3. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a. s.
4. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, ekonomická fakulta.
5. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
6. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
7. Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení.* Brno: Computer Press.
8. Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi.* Praha: Grada Publishing, a. s.
9. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, a. s.
10. Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.* New York: Basic Books.
11. Doležalová, V., Holátová, D., & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.* Žilina: Georg.
12. Duspivová, M., & Krninská, R. (2013). Corporate culture in management of small and medium-sized enterprises. *Social responsible business and global/local competitiveness*, stránky 140-153; sv. 4.
13. Hofstede, G., & Associates. (1998). *Masculinity and feminity: The Taboo Dimension of National Cultures.* USA: Sage Publications.
14. Hofstede, G., & Hostede Jr., J. G. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde.
15. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s.

16. Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

17. Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

18. Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí.* Nitra: Polnohospodárska univerzita Nitra.

19. Laird, D., Holton, E., & Naquin, S. (2003). *Approaches To Training And Development: Third Edition Revised And Updated.* Basic Books.

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

21. Lukášová, R., & Nový, I. &. (2004). *Organizační kultura a její vliv na chod organizace.* Praha: Grada Publishing, a. s.

22. Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management.* Jinočany: Nakladatelství H&H.

23. Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci.* Praha: VŠE: Fakulta podnikohospodářská.

24. Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada Publishing, a. s.

25. Senge, P. (2007). *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace.* Praha: Management Press.

26. Schein, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley & Sons.

27. Truneček, J. (1999). *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí.* Praha: Vysoká škola ekonomická.

28. Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professinal publishing.

29. Váchal, J., Vochozka, M., & kol., a. (2013). *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, a. s.

Internetové zdroje

30. APOS-JI.cz. *Odborné semináře a kurzy*. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.apos-ji.cz/>

31. Az-dialog.cz (2016). *Vzdělávací služby*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.az-dialog.cz/>

32. BusinessInfo.cz. ©1997-2015. *Využití intelektuálního kapitálu organizace k rozvoji jejích inovačních aktivit.* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/intelektualni-kapital-organizace-aktivit-2795.html>

33. HAA.cz (2015). *Hubbardova akademie administrativy*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.haa.cz/>

34. HelenaKolar.eu (2009). *Test of colour semantic differential*. [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.helenakolar.eu/cze_tbsd.html>

35. Hofstede, G. (1994). *Manuál VSM 94*. [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <www.geerthofstede.com/.../Manual%20VSM94.doc>

36. IDOS.cz. ©2006-2016. *Jízdní řády*. [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>

37. Justice.cz © 2012-2015 *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:< https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=62018>

38. NIDV.cz (2012). *Národní institut pro další vzdělávání. Kompetenční model projektového manažera ve školství.* [online]. [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://publikace.nidv.cz/2012/hledani/?keyword=kompeten%C4%8Dn%C3%AD+model>

39. Skoleni-softskills.cz. © 2011-2014. *ICT PRO - Lektorský kurz*. [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Lektorske-dovednosti-zakladni-LEDO1.aspx>

40. VCTU.cz (2016). *Vzdělávací centrum Turnov. Měkké dovednosti*. [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.vctu.cz/>

Vnitropodnikové a další materiály

- Směrnice na získávání a výběr zaměstnanců.
- Plány vzdělávání.
- Dokumentace ke vzdělávacímu projektu ve spolupráci s ESF.
- Výroční zprávy.
- Nabídky vzdělávacích agentur.

10 SEZNAMY TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A ZKRATEK

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Klady a zápory získávání pracovníků z externích zdrojů 9
Tabulka 2: Klady a zápory získávání pracovníků z interních zdrojů 9
Tabulka 3: Základní rozdíly mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců 15
Tabulka 4: Jednotlivé fáze profesní kariéry člověka 25
Tabulka 5: Vnější a vnitřní determinanty podnikové kultury 31
Tabulka 6: Velký a malý mocenský odstup - charakteristické rysy 32
Tabulka 7: Individualismus a kolektivismus – charakteristické rysy 33
Tabulka 8: Maskulinita a feminita – charakteristické rysy 33
Tabulka 9: Jistota versus riziko – charakteristické rysy 34
Tabulka 10: Krátkodobá versus dlouhodobá orientace – charakteristické rysy 34
Tabulka 11: Přehled žádoucích hodnot indexů jednotlivých kulturních dimenzí 38
Tabulka 12: Základní charakteristika podniku 41
Tabulka 13: Index mocenského odstupu 50
Tabulka 14: Index individualismu a kolektivismu 51
Tabulka 15: Index maskulinity a feminity 52
Tabulka 16: Index vyhýbání se nejistotě a riziku 53
Tabulka 17: Index krátkodobé a dlouhodobé orientace 55
Tabulka 18: Přehled pracovních činností zaměstnanců výroby 63
Tabulka 19: Přehled vzdělávacích aktivit u jednotlivých pracovníků 68
Tabulka 20: Počítačová gramotnost - ESF (2010 - 2012) 69
Tabulka 21: Vzdělávací aktivity obecného charakteru - ESF (2010 - 2012) 70
Tabulka 22: Přehled měkkých dovedností důležitých k osvojení pracovníky 79
Tabulka 23: Porovnání vzdělávacích agentur z hlediska celkových nákladů na proškolení vybraných měkkých dovedností 80
Tabulka 24: Návrh dalších oblastí měkkých dovedností pro proškolení 82
Tabulka 25: Roční náklady spojené s existencí pracovního místa interního lektora 83
Tabulka 26: Informace vztahující se k proškolení metody 5S 85
Tabulka 27: Informace vztahující se k proškolení metody TPM 86
Tabulka 28: Informace vztahující se ke školení pro maximální využití strojů 87
Tabulka 29: Informace vztahující se k proškolení IT dovedností 88
Tabulka 30: Výhody posílení spolupráce společnosti se SPŠ a SOU Pelhřimov 91

Tabulka 31: Průměrné náklady na zaškolení běžného pracovníka ve výrobě (v Kč) 91
Tabulka 32: Náklady na stipendijní odměny deseti učňů v rámci roku (v Kč) 92
Tabulka 33: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě v prvním roce zavedení odměn učňů (v Kč) 93
Tabulka 34: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě ve druhém roce od zavedení odměn učňů (v Kč) 93
Tabulka 35: Vynaložené náklady na zajištění pracovníků ve výrobě ve třetím roce od zavedení odměn učňů (v Kč) 94
Tabulka 36: Výhody a nevýhody zvedení pravidelných setkávání se zaměstnanci 95
Tabulka 37: Výhody a nevýhody využívání kompetenčních modelů 98
Tabulka 38: Výhody a nevýhody užití TBSD dotazníku 102
Tabulka 39: Přehled vynaložených nákladů na vyhodnocení TBSD dotazníku (v Kč) 103
Tabulka 40: Výhody a nevýhody optimalizace výroby při řešení problému s nepřetržitým provozem ve výrobě 104

Seznam grafů:

Graf 1: Přehled investovaných prostředků do vzdělávání v letech 2011 - 2015 (Kč) 61

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Složení intelektuálního kapitálu 5
Obrázek 2: Principy fungování znalostního podniku 7
Obrázek 3: Možný postup třídění a výběru zaměstnanců 11
Obrázek 4: Oblasti vzdělávacího systému v podniku 15
Obrázek 5: Schéma systému vzdělávání pracovníků 17
Obrázek 6: Příklad kompetenčního modelu 19
Obrázek 7: Možnosti kariérního pohybu v organizaci 25
Obrázek 8: Úrovně podnikové kultury podle Scheina 29
Obrázek 9: Organizační struktura zkoumané společnosti 43
Obrázek 10: Charakteristika pracovníků, kteří se z účastnili výzkumu 49
Obrázek 11: Proces získávání a výběru pracovníků 60
Obrázek 12: Nástin kompetenčního modelu - účetní 98
Obrázek 13: Nástin kompetenčního modelu - mistr výrobního střediska 99
Obrázek 14: Nástin kompetenčního modelu – vedoucí zahr. prodeje 99
Obrázek 15: Nástin kompetenčního modelu - nástrojář 100

Seznam použitých zkratek:

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

IFS – Název společnosti poskytující společnosti informační systém

MS – Microsoft

SPŠ a SOU – Střední průmyslová škola a střední odborné učiliště

TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu

TPM – Total Productive Maintenence – Totální produktivní údržba

THP – Technicko-hospodářský pracovník

ÚP – Úřad práce

VSM – Value Survey Module (dotazník)

VZV – Vysokozdvižný vozík

11 PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník VSM 94

Příloha 2 – Dílčí výpočty pro jednotlivé otázky Hofstedeho dotazníku VSM 94

Příloha 3 – Přehled odpovědí respondentů k jednotlivým otázkám dotazníku

Příloha 4 – Ukázka inzerování volných pracovních míst

Příloha 5 – Návrh dotazníku na vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými školeními

Příloha 6 – Test barevně sémantického diferenciálu

Příloha 1

Dotazník VSM 94 – Geert Hofstede

Vážený respondente, jsem studentkou oboru Řízení a ekonomika podniku, Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci zpracovávání diplomové práce na téma *Celoživotní vzdělávání, výběr zaměstnanců a podniková kultura vybraného podniku*, provádím dotazníkové šetření, vztahující se především k problematice podnikové kultury společnosti.

Předložený dotazník je anonymní a získaná data budou použita výhradně při zpracování výše zmíněné závěrečné práce. Děkuji za Vaši spolupráci při vyplňování a velmi si vážím Vašeho vynaloženého času.

Bc. Kateřina Pípalová

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo… (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)

1 *nanejvýš důležité*
2 *velmi důležité*
3 *mírně důležité*
4 *málo důležité*
5 *velmi málo důležité či nedůležité*

1. Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.
   1 2 3 4 5
2. Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.).
   1 2 3 4 5
3. Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.
   1 2 3 4 5
4. Mít jistotu zaměstnání.
   1 2 3 4 5
5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.
   1 2 3 4 5
6. Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.
   1 2 3 4 5
7. Mít příležitost pracovního růstu.
   1 2 3 4 5

8. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.

   1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)

9. Osobní stálost a spolehlivost 1 2 3 4 5
10. Šetrnost 1 2 3 4 5
11. Vytrvalost 1 2 3 4 5
12. Úcta k tradici 1 2 3 4 5

13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

    1. nikdy
    2. zřídka
    3. občas
    4. často
    5. velmi často

14. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

    1. nikdy
    2. zřídka
    3. občas
    4. často
    5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)

1 naprosto souhlasím
2 souhlasím
3 nejsem rozhodnut(a)
4 nesouhlasím
5 naprosto nesouhlasím

15. Většině lidí se dá věřit.

    1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

    1 2 3 4 5

17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout.

    1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku.

    1 2 3 4 5

19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.

1 2 3 4 5

20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. **Jste:**

- ☐ muž
- ☐ žena

Kolik Vám je let:

- ☐ méně než 20
- ☐ 20 – 24
- ☐ 25 – 29
- ☐ 30 – 34
- ☐ 35 – 39
- ☐ 40 – 49
- ☐ 50 – 59
- ☐ 60 – 64
- ☐ 65 a více

22. **Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy**):

- ☐ 9 let a méně
- ☐ 10 let
- ☐ 11 let
- ☐ 12 let
- ☐ 13 let
- ☐ 14 let
- ☐ 15 let
- ☐ 16 let
- ☐ 17. Let
- ☐ 18 let a více

23. **Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

- ☐ Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
- ☐ Nekvalifikovaná manuální práce
- ☐ Běžně vyškolený úředník, úřednice nebo sekretářka
- ☐ Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka) umělec (umělkyně) apod.
- ☐ Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
- ☐ Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
- ☐ Manažer jednoho nebo více manažerů

Příloha 2

Index mocenského odstupu

m(03) = (22*1 + 46*2 + 10*3 + 0*4 + 2*5) / 80 = 1,925

m(06) = (4*1 + 44*2 + 20*3 + 12*4 + 0*5) / 80 = 2,5

m(14) = (0*1 + 24*2 + 30*3 + 20*4 + 6*5) / 80 = 3,1

m(17) = (18*1 + 44*2 + 10*3 + 6*4 + 2*5) / 80 = 2,125

Index individualismu a kolektivismu

m(01) = (20*1 + 48*2 + 8*3 + 2*4 + 2*5) / 80 = 1,975

m(02) = (12*1 + 46*2 + 20*3 + 0*4 + 2*5) / 80 = 2,175

m(04) = (42*1 + 30*2 + 6*3 + 2*4 + 0*5) / 80 = 1,6

m(08) = (8*1 + 32*2 + 20*3 + 20*4 + 0*5) / 80 = 2,65

Index maskulinity a feminity

m(05) = (32*1 + 40*2 + 4*3 + 2*4 + 2*5) / 80 = 1,775

m(07) = (12*1 + 40*2 + 20*3 + 8*4 + 0*5) / 80 = 2,3

m(15) = (0*1 + 22*2 + 32*3 + 20*4 + 6*5) / 80 = 3,125

m(20) = (2*1 + 24*2 + 36*3 + 18*4 + 0*5) / 80 = 2,875

Index vyhýbání se nejistotě a riziku

m(13) = (4*1 + 14*2 + 48*3 + 12*4 + 2*5) / 80 = 2,925

m(16) = (0*1 + 20*2 + 40*3 + 18*4 + 2*5) / 80 = 3,025

m(18) = (12*1 + 44*2 + 18*3 + 6*4 + 0*5) / 80 = 2,225

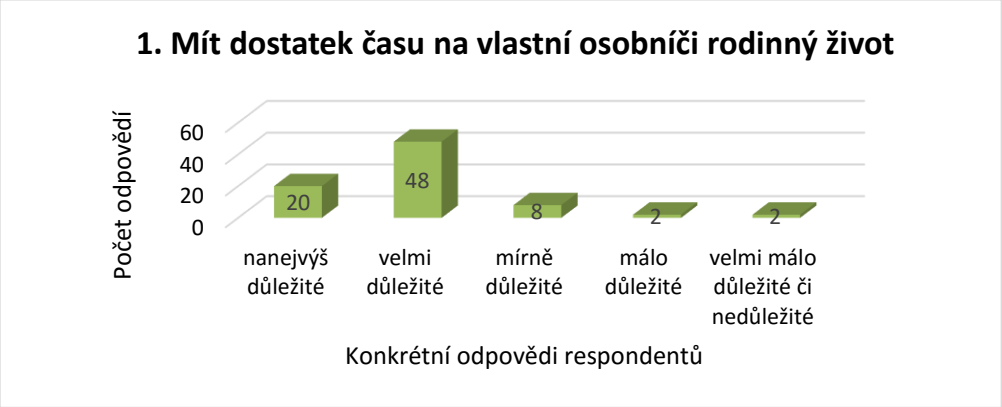
m(19) = (0*1 + 32*2 + 36*3 + 12*4 + 0*5) / 80 = 2,75

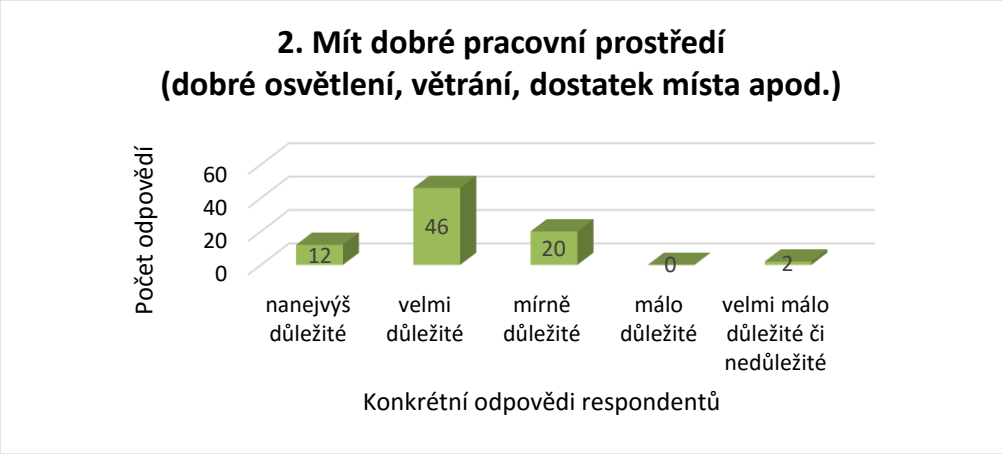
Index krátkodobé a dlouhodobé orientace

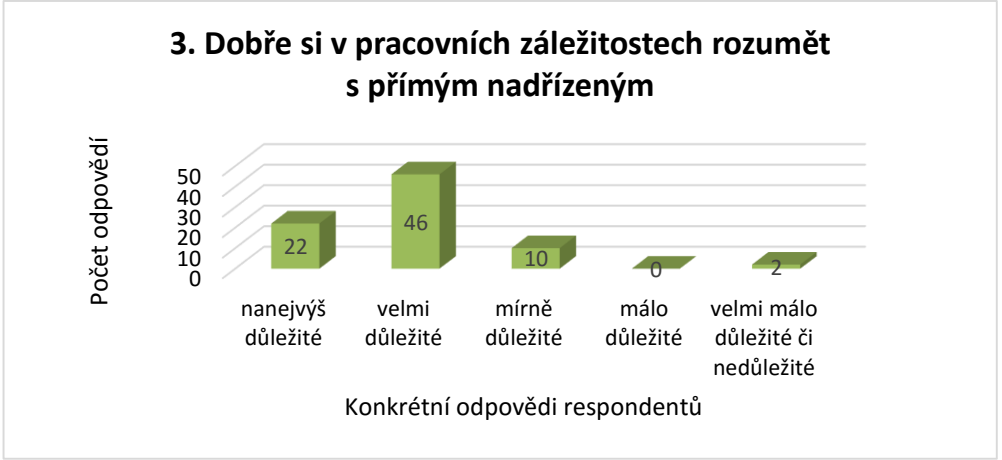
m(10) = (8*1 + 34*2 + 32*3 + 6*4 + 0*5) / 80 = 2,45

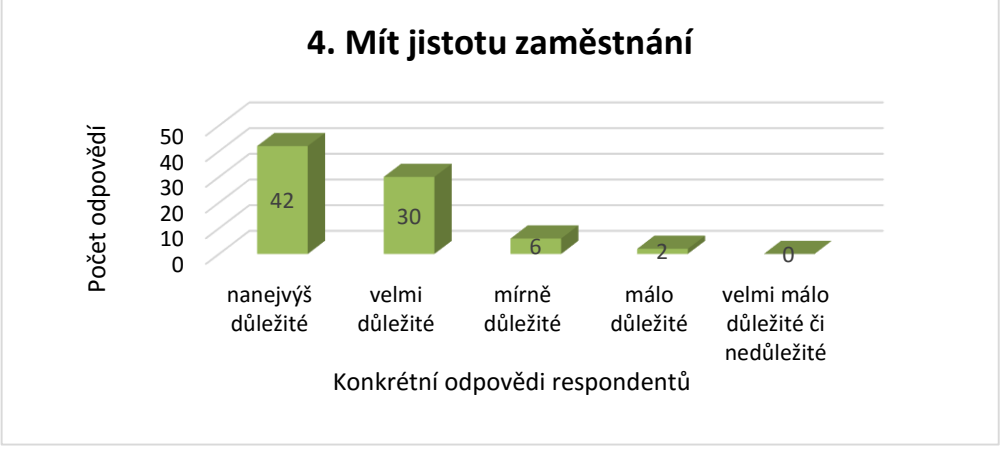
m(12) = (8*1 + 24*2 + 38*3 + 8*4 + 2*5) / 80 = 2,65

Příloha 3 – vlastní zpracování

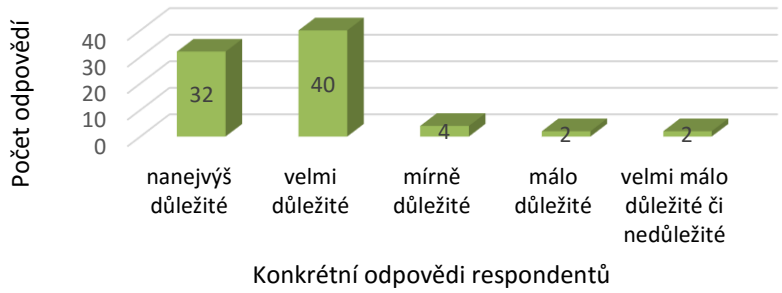




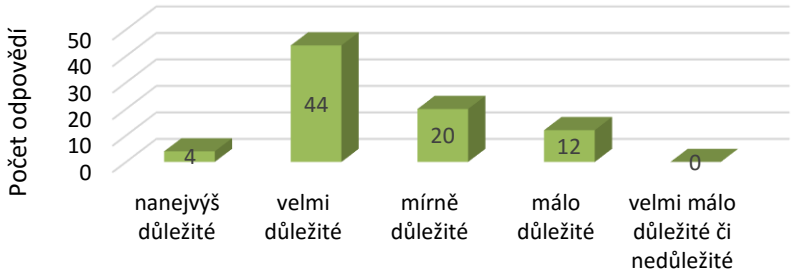




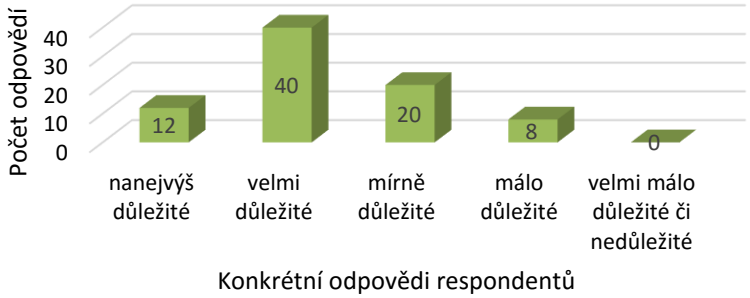
5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují



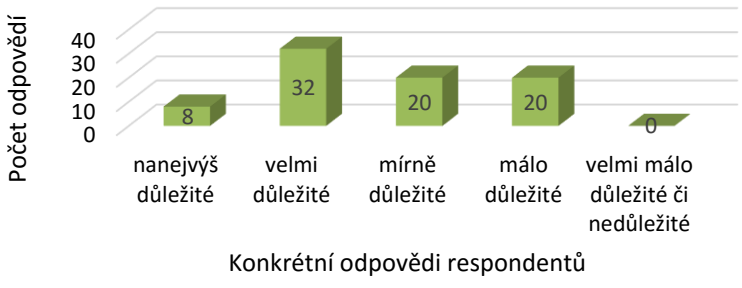
6. Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

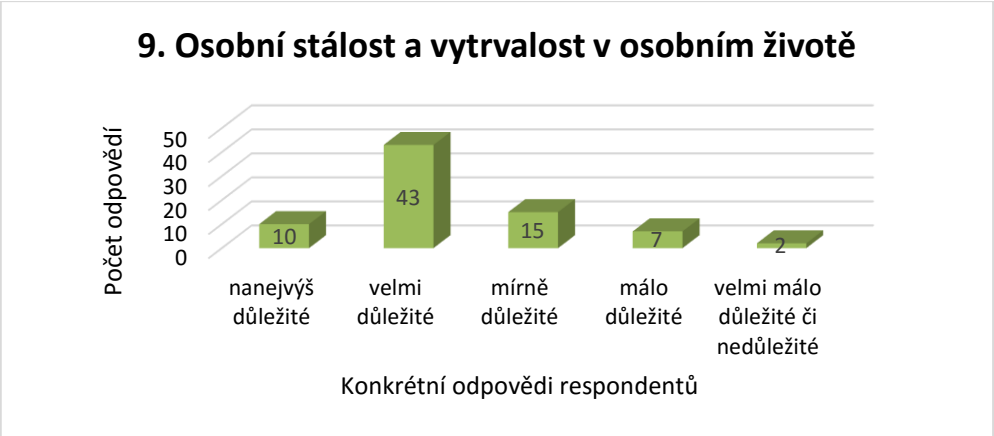


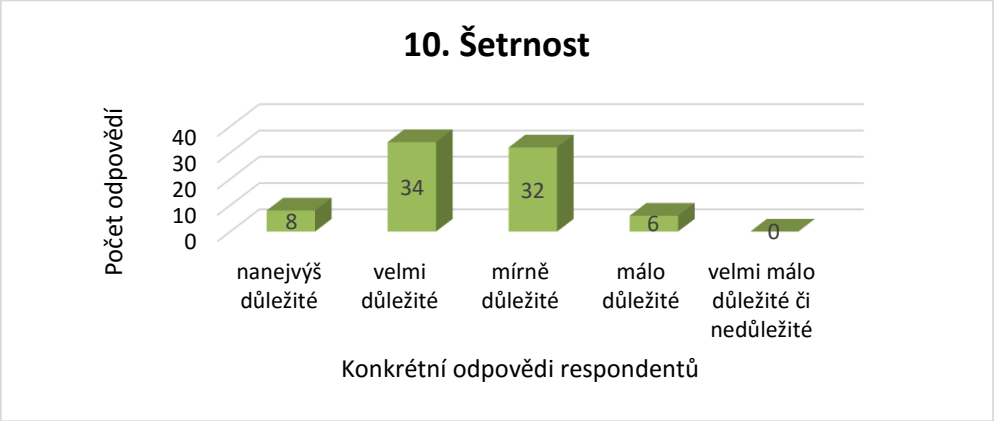
7. Mít příležitost pracovního růstu

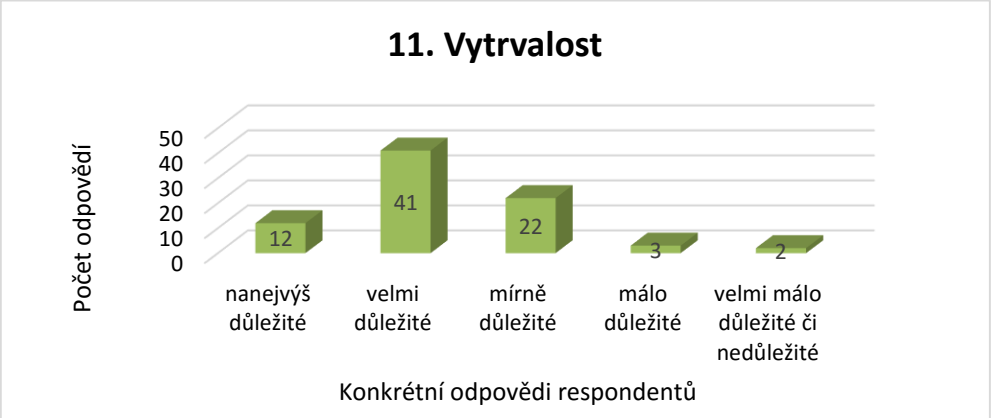


8. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství



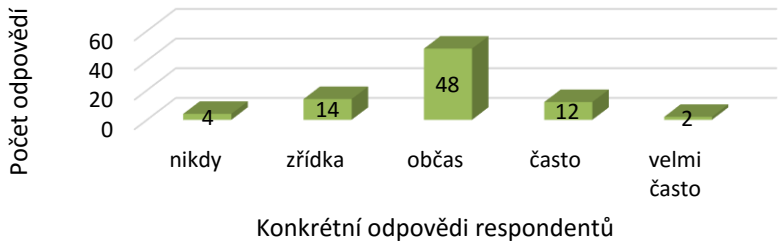

9. Osobní stálost a vytrvalost v osobním životě
Počet odpovědí
50
40
30
20
10
0
10
43
15
7
2
nanejvýš důležité
velmi důležité
mírně důležité
málo důležité
velmi málo důležité či nedůležité
Konkrétní odpovědi respondentů


10. Šetrnost
Počet odpovědí
40
30
20
10
0
8
34
32
6
0
nanejvýš důležité
velmi důležité
mírně důležité
málo důležité
velmi málo důležité či nedůležité
Konkrétní odpovědi respondentů


11. Vytrvalost
Počet odpovědí
50
40
30
20
10
0
12
41
22
3
2
nanejvýš důležité
velmi důležité
mírně důležité
málo důležité
velmi málo důležité či nedůležité
Konkrétní odpovědi respondentů

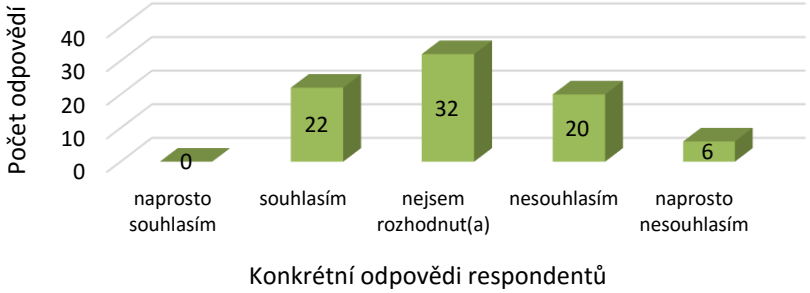
12. Úcta k tradici
Počet odpovědí
40
30
20
10
0
8
24
38
8
2
nanejvýš důležité
velmi důležité
mírně důležité
málo důležité
velmi málo důležité či nedůležité
Konkrétní odpovědi respondentů

13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci?

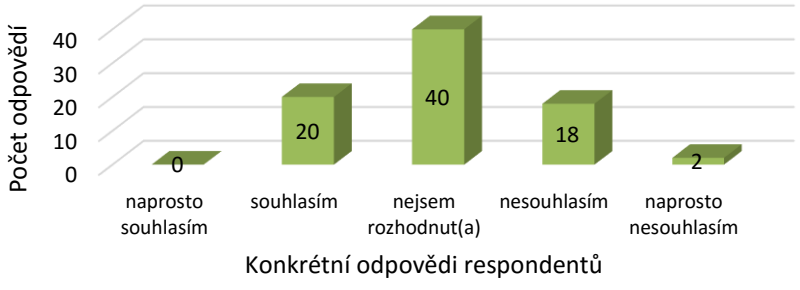


14. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými?

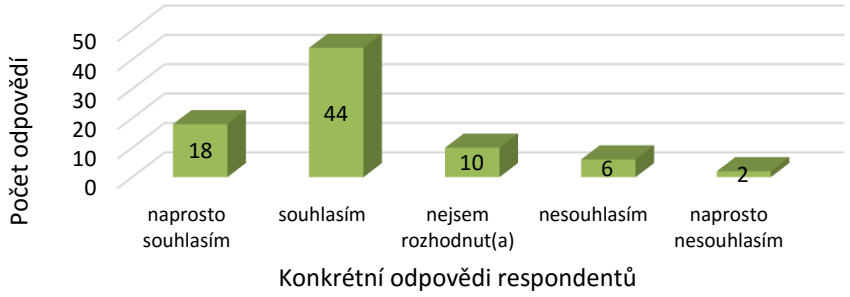
15. Většině lidí se dá věřit



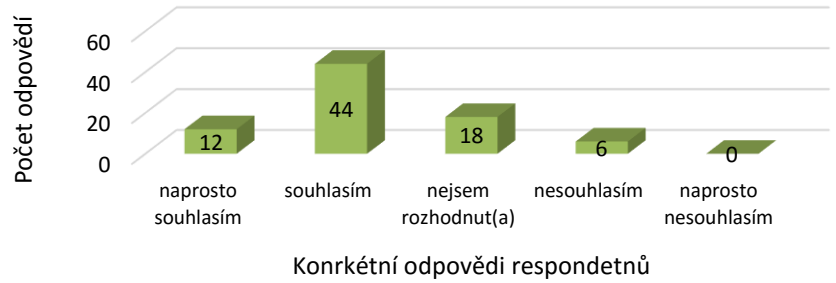
16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací



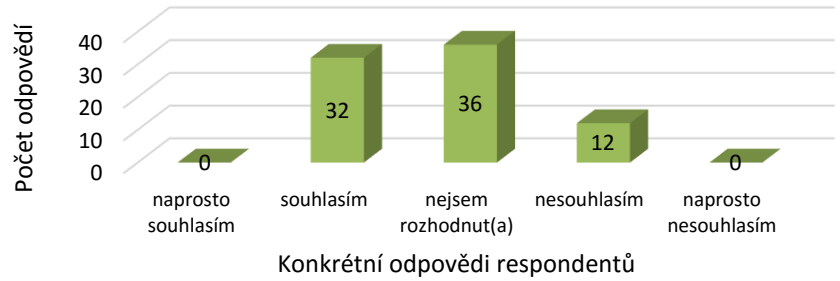
17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout.



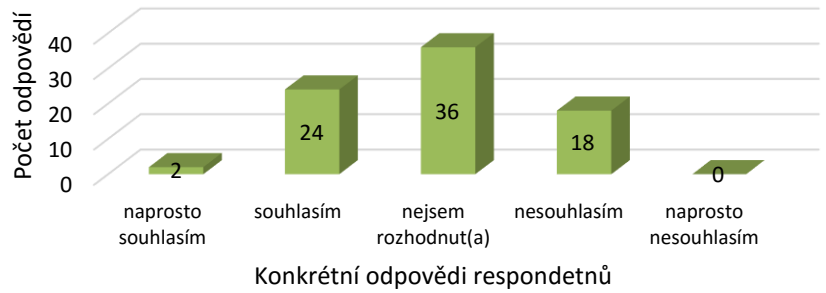
18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku



19. Organizační předpisy se nesměji porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace



20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina



Příloha 4

Přijmeme zaměstnance na následující pozice:

• Dělník / dělnice ve výrobě

Požadujeme: - ochotu pracovat ve směnném provozu (třísměnný i nepřetržitý provoz)
- zkušenost z výrobního podniku výhodou
- **nástup ihned**

• Seřizovač automatické výrobní linky

Požadujeme: - minimálně SŠ vzdělání v oboru
- znalost práce na PC, elektrikář výhodou
- ochotu pracovat ve směnném provozu

Pozice je vhodná i pro absolventy

• Mistr výrobního střediska

Požadujeme: - minimálně SŠ vzdělání, znalost práce na PC
- zkušenosti s vedením lidí
- ochotu pracovat ve směnném provozu
- flexibilitu, spolehlivost, komunikativnost
- praxe v obdobné funkci výhodou
- více na www.spokar.com

Nabízíme: - zázemí stabilní společnosti
- odpovědnou samostatnou práci s odpovídajícím finančním ohodnocením
- zaměstnanecké benefity

Příloha 5

DOTAZNÍK NA VYHODNOCENÍ ABSOLVOVANÉHO ŠKOLENÍ

Druh školení:

Termín konání:

Místo konání:

Rozsah školení (dny, hodiny):

Pracovní zařazení školeného:

Část 1 - u odpovědí 1 - 9 vyberte Vámi preferovanou odpověď.

1. Dokázal Vás lektor zaujmout?

jednoznačně ano - spíše ano - částečně - spíše ne - moji pozornost nezískal

2. Byly předávané znalosti a dovednosti zacíleny na činnosti, které realizujete při výkonu práce?

jednoznačně ano - spíše ano - částečně - spíše ne - vůbec ne

3. Měl/a jste možnost si probírané skutečnosti vyzkoušet?

vždy - téměř pokaždé - občas - téměř ne - nic jsem si nevyzkoušel/a

4. Byl/a jste aktivně zapojován/a do výuky?

neustále - spíše ano - částečně - spíše ne - do výuky jsem nebyl/a zapojen/a vůbec

5. Jak hodnotíte délku kurzu?

byl příliš dlouhý - byl optimální - byl příliš krátký

6. Využijete nabyté znalosti a dovednosti ve Vaší práci?

využiji vše - spíše ano - částečně - spíše ne - ve své práci nic nevyužiji

7. Bylo pro Vás absolvované školení přínosné?

velmi - spíše ano - částečně - spíše ne - nebylo vůbec přínosné

8. Jaký je Váš celkovým dojem z absolvovaného školení?

zcela mne zaujalo - pozitivní - průměrný - podprůměrný - nedostačující

9. Měl/a byste zájem o další úroveň absolvovaného školení?

určitě ano - spíše ano - možná - spíše ne - určitě ne

Část 2 – na otázky 10 - 13 můžete odpovídat vlastními slovy.

10. Je něco, co Vám na školení chybělo?

11. Co podle Vás bylo na školení nejlepší?

12. Co podle Vás bylo na školení nejméně přínosné?

13. Jaké nové znalosti a dovednosti jste si osvojil/a?

Zde je prostor pro Vaše další poznámky a připomínky k absolvovanému školení:

Příloha 6

TBSD

Jste (muž / žena): ..... Věk: .....

Rodinný stav: ..... pracovní zařazení: .....

Radost				Manipulace					
Práce				Spontánnost					
Matka				Odstup					
Samota				Sdílení					
Minulost				Prospěch jedince					
Já (sám)				Soudržnost					
Děti				Jednotlivec					
Útočit				Společenství					
Život				Kontrola					
Otec				Důvěra					
Zábava				Výkon					
Smrt				Vztahy					
Sex				Lhostejnost					
Klid				Empatie (cit)				1.	
Bolest				Diskriminace				2.	
Kamarádi / Kamarádky				Tolerance				3.	
Úzkost				Okamžitý zisk				4.	
Ticho				Investice				5.	
Hádka				Konzum (spotřeba)				6.	
Ideální žena				Trvalá udržitelnost				7.	
Vítězství				Jistota				8.	
Strach				Akceschopnost				9.	
Nuda				Opatrnost				10.	
Lidé				Tvořivost				11.	
Nemoc				Pravidlo				12.	

Ideální muž				Problém				
Vzdělání				Ztráta				
Rvačka				Zdroj				
Léky				Země				
Dětství				Úrodná půda				
Manžel / Manželka				Hráz				
Hluk				Růst				
Muži				Katastrofa				
Štěstí				Blaženost				
Nálada				Hledání				
Změna				Vina				
Snění				Zkušenost				
Ideál já				Výchova				
Milenec / Milenka				Bludiště				
Domov				Naděje				
Ženy				Média				
Povinnosti				Veřejný				
Budoucnost				Tradice				
Pracoviště				Vývoj				
Sny				Svoboda				
Být první				Strategie				
Láska				Nezávislost				
Nadřízený				Výběr				
Únava				Výhoda				
Intimní styk				Směr				
Alkohol				Základ				