

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

Vypracovala:

Bc. Marie Konrádová, DiS.

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 19. listopadu 2011

Marie Konrádová

Poděkování

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

Marie Konrádová

Obsah

Úvod	3
1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v systému personální práce	5
1. 1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky	5
1. 2 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	8
1. 3 Plán vzdělávání	11
1. 4 Procedura školicího systému	12
1. 5 Dílčí závěr	18
2. Metody firemního vzdělávání	19
2. 1 Metody používané při výkonu práce	19
2. 2 Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště	22
2. 3 Outdoorové programy	25
2. 4 E-learning	27
2. 4. 1 Tréninkový systém LMS Academy	29
2. 5 Dílčí závěr	30
3. Učí se organizace	31
3. 1 Organizační učení a jeho styly	32
3. 2 Dílčí závěr	34
4. Firemní kultura a její charakteristiky	35
4. 1 Kultura mezinárodní firmy	38
4. 2 Vztah firemní kultury a vzdělávání	40
4. 3 Odlišnost kultur	44
4. 4 Dílčí závěr	45
5. Charakteristika společnosti	46
5. 1 Základní informace o společnosti a organizační struktura	46
5. 2 Politiky společnosti	47
5. 3 Metodologická část	48

5. 3. 1 Stanovení hypotéz.....	49
5. 4 Informace o průběhu výzkumu	51
5. 5 Analytická část	52
Závěr	65
Resumé	66
Anotace.....	67
Seznam použité literatury	68
Seznam grafů	70
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků	71
Seznam příloh	71

Úvod

Obecně je vzdělávání považováno za celoživotní proces. Nároky, které jsou na nás každodenně kladeny, požadavky, které musíme splnit, neustále se měnící situace a doba, která se žene stále dopředu. Neobejdeme se bez efektivního vzdělávání, stálého získávání nových informací a především bez jejich správného používání v praxi. Žádná firma se neobejde bez dostatečně vzdělaných a vzdělávaných zaměstnanců; schopnost rychle a dobře reagovat na požadavky trhu, zákazníků přináší konkurenční výhodu. Je proto třeba chápat vzdělávání zaměstnanců jako nástroj pro zvyšování nejen konkurenceschopnosti, ale i produktivity a loajality. Je důležité si uvědomit, že vzdělávání má přímý vliv také na firemní kulturu – tedy i presentaci firmy dovnitř, ale především navenek.

Problematika vzdělávání zaměstnanců je mi z profesního hlediska velmi blízká – již přes dva roky pracuji za pozici personalistky ve výrobní společnosti, kde mojí specializací je právě vzdělávání zaměstnanců. Proto bylo také přirozené si vybrat toto téma diplomové práce.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v systému personální práce. V teoretické rovině je zde pojednáno o vzdělávacích aktivitách pro nové zaměstnance, dále systému a plánu vzdělávání, uvedena je zde i procedura školicího systému, který je užíván ve společnosti, ve které pracuji. Kapitola druhá pojednává o metodách firemního vzdělávání. Základní rozdělení těchto metod je na metody používané při výkonu práce a metody používané mimo pracoviště. Mimo jejich charakteristiky jsou zde uvedeny i jejich výhody a nevýhody. Kapitola také pojednává o outdoorových programech a e-learningu, jako dalších z možných metod vzdělávání. Třetí kapitola pojednává o učící se organizaci, a organizačním učení. Čtvrtá kapitola se věnuje firemní kultuře, její charakteristice, věnuje se také kultuře v mezinárodní společnosti, která má svá specifika. Poslední kapitola diplomové práce obsahuje praktickou část, ve které jsem se na základě výzkumu zjišťovala názory a návrhy na zlepšení firemního vzdělávání od zaměstnanců výrobní společnosti ve které pracuji. Výběrový vzorek výzkumu tvoří THP pracovníci společnosti všech oddělení.

Byla bych ráda, aby tato diplomová práce mohla sloužit jako příručka i pro ostatní personalisty, ale i zaměstnance na vedoucích pozicích; výsledek výzkumu by měl pomoci získat ucelenou zpětnou vazbu na firemní vzdělávání v dané společnosti a také napomoci jeho zlepšení a zefektivnění.

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v systému personální práce

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ Neustálé zlepšování dovedností a získávání nových znalostí se tak stává celoživotním procesem a tak i péče o zlepšování a formování pracovních schopností zaměstnanců se stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Dynamika, struktura rozvoje pracovních schopností a dovedností by měla být neustále v souladu s rozvojem techniky a jejich zajištění poté s předstihem tak, aby pracovníci byli schopni pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu. V návaznosti na tento poznatek je tedy zřejmé, že tradiční způsob vzdělávání pracovníků, jako je zácvik, přeškolení, je již nedostačující. Je nutné formovat širší rejstřík znalostí a dovedností, pracovníka rozvíjet, formovat také jeho osobnost, hodnotovou orientaci a přizpůsobovat jeho kulturu **kultuře dané organizace**. Tímto způsobem je poté možné formovat flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.¹

Učení je aktivní činnost účastníka spočívající v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků, ale také v přenosu a případné změně hodnot, postojů, zájmů a dalších prvků směřujících k dalšímu rozvoji člověka.² Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokážou účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.³

1. 1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky by měly zajistit následující:

- nový pracovník porozumí všem aspektům své práce,

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 252.

² MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004, s. 13.

³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s 13.

- bude schopen zvládnout všechny úkoly dané práce,
- dobře se ve firmě zorientuje,
- získá sebedůvěru, že svoji práci bude odvádět dobře,
- zařadí se do pracovního kolektivu firmy,
- celý proces proběhne hladce, bez problému a co nejrychleji.

Proces vstupního vzdělávání proto musí být individuální; musí vycházet nejen z charakteru a obsahu dané práce, ale i z informací, které o daném pracovníkovi máme. Je třeba mít na paměti, že jistý čas na zapracování a adaptaci potřebuje každý nový pracovník, bez ohledu na to, jaké má předcházející zkušenosti a jaké jsou jeho kvalifikační požadavky.⁴

Postup při vzdělávání nového pracovníka

Je doporučeno zahájit vzdělávací aktivitu půl až jednodenní instruktáží v den nástupu do práce. Nový pracovník by měl být informován o firmě, výrobcích, službách, trhu, zákaznících, plánech do budoucna. Po této instruktáži je vhodné přejít ke konkrétní práci na pracovním místě, vysvětlit, co bude jeho náplní práce a co je od něj očekáváno. Je velmi důležité, aby nový pracovník byl informován o povinnostech, právech a podmínkách, za kterých bude pracovat: pracovní doba, přestávky v práci, plat nebo mzda, výplatní termíny, práce přesčas a její odměňování, dovolená, zaměstnanecké výhody aj.

Dále je třeba jej seznámit s firemními zvyklostmi, pravidly a procedurami: jak postupovat v případě onemocnění, jak žádat o volno, jaký je postup při podávání stížností, zlepšovacích návrhů, hodnocení pracovníků aj. V této souvislosti je nezbytné také seznámit nového pracovníka s předpisy týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Následným krokem by pak mělo být provedení pracovníka firmou. Je třeba ho seznámit, kde pracují lidé, se kterými bude v pracovním kontaktu, které bude potřebovat, kde jsou šatny, toalety, umývárny, místnost určená k odpočinku, kde je místo určené k parkování apod. „V malé firmě je vhodné, aby byl nový pracovník představen všem pracovníkům,

⁴ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 144 – 146.

ve střední firmě pak svým bezprostředním spolupracovníkům, vedoucím pracovníkům a některým dalším osobám. Při této příležitosti lze přispět k jeho vzdělání tím, že mu ukazujeme práci ostatním pracovníkům, necháme jej, aby je při práci pozoroval. Ostatní pracovníci mu vysvětlí, v čem spočívá jejich práce, jak navazuje na práce jiné apod.“ Po celou dobu uvádění pracovníka je vhodné zdůrazňovat, jaké chování se od pracovníka očekává, např. „Jak vidíte, my tady na pracovišti všichni nosíme ochrannou pracovní obuv.“, „Nebojte se požádat jakéhokoliv spolupracovníka o pomoc, je tu zvykem vzájemně si pomáhat.“ apod.

Závěrem je nový pracovník zaveden na své pracoviště a pověřen prvními úkoly. Je vhodné zvolit zkušenějšího pracovníka, aby pracovníka nového instruoval, kontroloval jeho práci a byl připraven mu v případě potřeby s čímkoliv pomoci. V případě, že se jedná o odborně připraveného pracovníka, instruktáž a následná kontrola zpravidla postačí; pokud se však jedná o pracovníka méně zkušeného, je velmi vhodné přidělit mu zkušenějšího kolegu – školitele, který s ním bude pracovat podrobněji a dlouhodoběji, poskytovat mu informace a zpětnou vazbu.⁵

Konkrétní příklad z mé profesní praxe, může být ukázka školení z prvního dne nového pracovníka na pracovišti. Toto „seznamovací“ školení délkou zabírá celý první pracovní den nového zaměstnance a jeho účelem je především seznámit jej jak se zaměstnavatelem, jeho historií, pravidly, tak i vnitrofiremní politikou a následně také pracovními postupy a instrukcemi. V rámci školení jsou také noví zaměstnanci provedeni prostory společnosti (kantýna, šatny, pracoviště apod.).

⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 144 – 147.

Tab. 1 Úvodní vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky		
Téma	Obsah	Délka
Seznámení se společností / představení společnosti	Název, vznik, historie, výrobky, současnost, sídlo, spolupůsobení firem	0,5 h.
Disciplína	Pravidla při práci, pravidla pohybu v areálu	1 h.
Politika a procesy	Certifikáty a normy (politika jakosti, politika životního prostředí, politika omezení nebezpečných látek atd.), základy bezpečnosti práce a požární ochrany, odpadové hospodářství	0,5 h.
Mezinárodní normy, Pracovní řád	Mezinárodní kodexy nejen pro oblast elektroprůmyslu, obsah pracovního řádu (Zákoník práce)	0,5 h.
Docházka, jídelní a bonusový systém	Docházkový systém a jídelní systém - instrukce, bonusový systém	0,5 h.
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana	2 h.
Standardizované pracovní postupy	Jejich používání a orientace v nich	0,5 h.
5S	Metodika štíhlé, přehledné a čisté výroby	1 h.
Specifikace výroby	Výrobní postupy, pracovní pozice	1 h.

Zdroj: vlastní

1. 2 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Podstatou firemního vzdělávání je odstranit rozdíly mezi tím, co máme momentálně k dispozici, a tím, co je požadováno (co potřebujeme). Tento systém charakterizuje prvotně neustále se opakující koloběh identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a následného vyhodnocení:

- definování potřeb vzdělávání; co potřebujeme, co je požadováno?,
- jaký druh vzdělávání je k uspokojení potřeb nejlepší; jak školení naplánovat?,
- realizace vzdělávání; koho k realizaci využít?,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání; jaká je efektivita? ⁶

Vzdělávání pracovníků by se mělo zaměřovat na formování pracovních schopností také v širším slova smyslu; tedy formování osobnosti a hodnot, které jsou velmi důležité při vytváření mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmu apod. V systému vzdělávání pracovníků se angažuje personální oddělení, ale také všichni vedoucí pracovníci. Častá je také spolupráce organizace s externími a specializovanými institucemi.

Jak systém vzdělávání pracovníků probíhá, je možné rozdělit na tři kategorie, v návaznosti na personální politiku a strategii dané firmy:

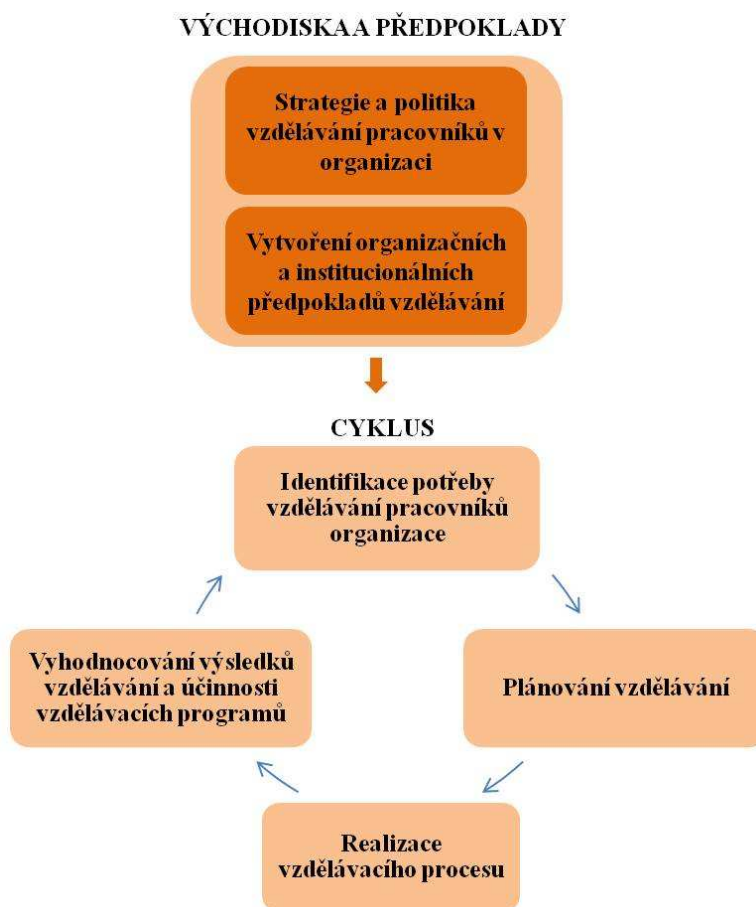
- organizace, dávající přednost již **náležitě připraveným** pracovníkům,
- organizace, ve kterých probíhá vzdělávání pouze tehdy, je-li to naléhavě **nutné** či pokud je dostatek finančních prostředků,
- organizace, které věnují vzdělávání svých pracovníků **trvalou pozornost** (mají vypracovanou koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se problematikou zabývají).

Je samozřejmé, že nejefektivnějším vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Tento proces lze charakterizovat jako neustále se opakující cyklus, který vychází s politiky vzdělávání, sleduje cíle a strategie vzdělávání. Celý tento proces zahrnuje následující fáze:

- **identifikace** potřeb vzdělávání,
- **plánování** vzdělání (řešení otázek rozpočtu, časový plán, obsahu vzdělávání...),
- vlastní **proces** / realizace vzdělávání,
- **vyhodnocení** výsledků a vyhodnocování účinnosti vzdělávání.

⁶ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, s. 109 – 110.

Obr. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Přednosti systematického vzdělávání pracovníků

- soustavně dodává odborně připravené pracovníky,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností podle potřeb organizace,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti,
- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb,
- průměrné náklady na jednoho pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby,
- dochází ke zdokonalování vzdělávacího procesu,

- usnadňuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu,
- umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovního výkonu,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- umožňuje získávání stabilních pracovníků,
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje, zvyšuje šance na platový postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.⁷

1.3 Plán vzdělávání

V plánu vzdělávání jsou zahrnuty vzdělávací aktivity určené k realizaci v určitém období pro určité pracovníky. Vyhotovený plán by měl odpovědět na otázky:

- jaká **témata** je třeba zajistit,
- kdo je **cílová skupina** účastníků jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat,
- jaká **instituce** bude pro vzdělávání zvolena,
- **časové období** vzdělávání,
- **kde** se vzdělávání uskuteční,
- **kdy** a jak se bude realizovat hodnocení vzdělávací aktivity,
- jaké budou **náklady**.

Tvorba samotného plánu se skládá ze **základních fází**:

- **přípravná fáze:** specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávání,
- **realizační fáze:** zpracování jednotlivých etap vzdělávání a jejich realizace (určení metod, technik, způsobu průběhu vzdělávání),
- **fáze zdokonalování:** průběžné hodnocení jednotlivých etap plánu z hledisek ekonomických (náklady), vhodnosti vybraných lektorů apod.⁸

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 258 – 261.

⁸ BARTONKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 112.

1. 4 Procedura školícího systému

Společnost, ve které pracuji, se řídí certifikací ISO 9001. Mimo jiné to znamená i vedení řízené dokumentace, do které patří i Procedura školícího systému – tedy sjednocení postupu při realizaci školení. K dokumentu v elektronické verzi mají volný přístup všichni zaměstnanci společnosti z jakéhokoliv počítače.

1. Cíl

Urychlení rozvoje společnosti, posílení efektivity práce a zlepšení znalostí a dovedností zaměstnanců.

2. Rozsah

2. 1 Každý zaměstnanec je způsobilý pro tuto proceduru

2. 2 Operátoři výroby a kvality se také řídí pracovními instrukcemi tréninku příslušných oddělení.

3. Odpovědnost

3. 1 Všechna oddělení

Všechna oddělení se řídí procedurou školícího systému:

- vytvářejí roční tréninkový plán,
- realizují trénink v pracovním procesu,
- zajišťují školení dle tréninkového plánu,
- vedou záznamy o školení.

3. 2 Personální oddělení

- zkoumá, posuzuje a provede shrnutí smysluplnosti všech tréninků,
- realizuje tréninkové plány a zpracovává záznamy o školení,
- asistuje realizaci tréninků jednotlivých oddělení,
- poskytuje informace o externích školeních,
- spravuje tréninkový e-systém a dohlíží na dodržování procedury školícího systému.

4. Vysvětlivky

MD – Ředitel společnosti

DH – Vedoucí oddělení

FM – Vedoucí závodu

PIC – Odpovědná osoba

HR – Personální oddělení

OJT – Školení v pracovním procesu

5. Procesní mapa

5. 1 Postup plánování a posouzení školení (školicí plán)



Každé oddělení vytváří roční tréninkový plán s ohledem na znalosti, dovednosti a výkon zaměstnance; dále školící a obchodní politiku a rozpočet.

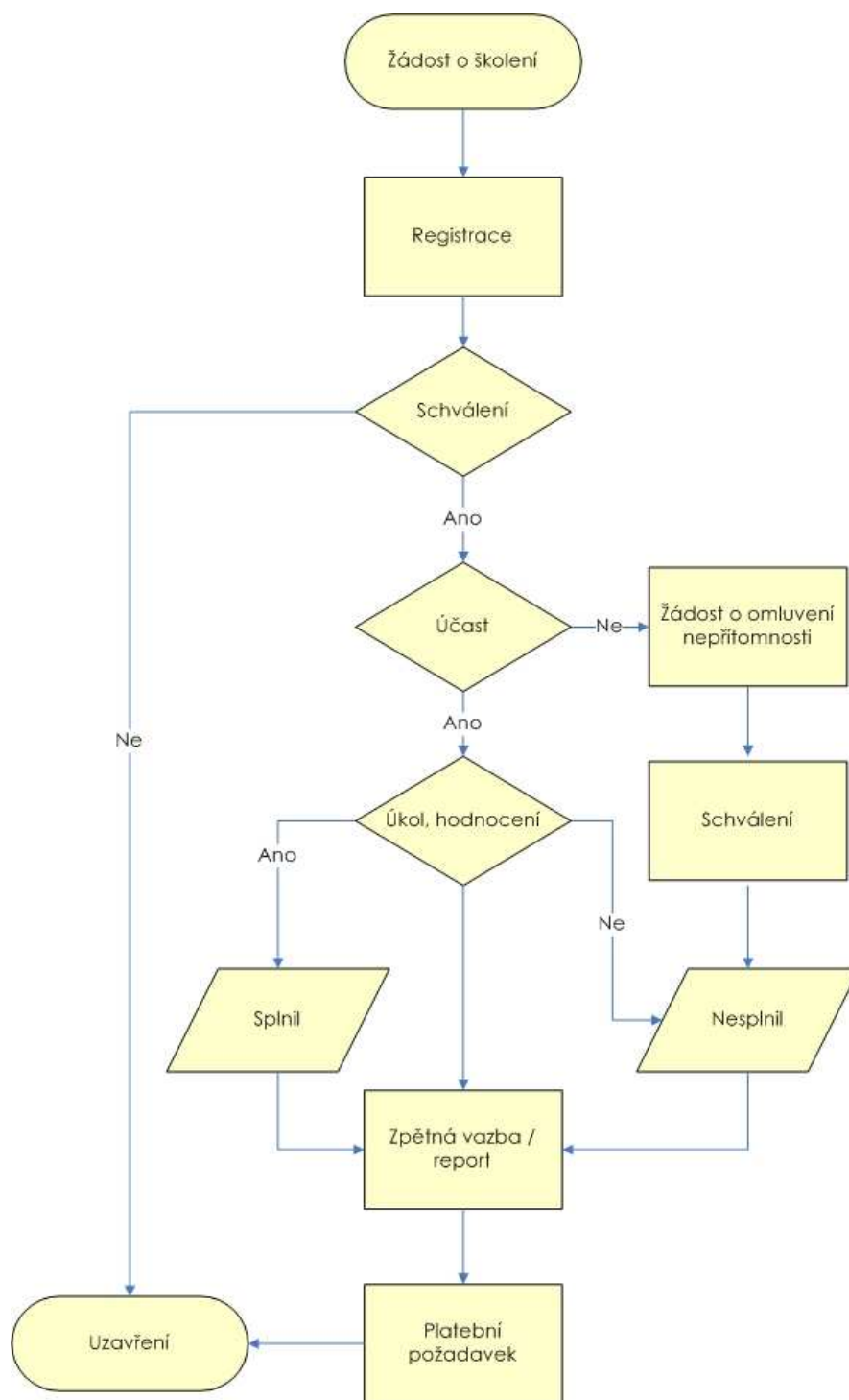
Posouzení principů Personálním oddělením v souladu s firemní školící politikou, s obchodním plánem a rozpočtem.

Personální oddělení zpracuje jednotlivá školení podle zaměření, přizpůsobí jednotlivé plány a vytvoří roční tréninkový plán.

Každé oddělení provede školení dle tréninkového plánu.

V případě potřeby může být tréninkový plán daným oddělením přezkoumán a upraven.

Obr. 2 Procesní mapa



Zdroj: vlastní

Žádost o školení

1. Každé oddělení nominuje osobu odpovědnou za proces školení.
2. PIC žádá o školení prostřednictvím tréninkového systému.
3. Personální oddělení zkontroluje žádost a obsah školení.

4. Školení musí být vyhlášeno týden před dnem konání daného školení.

Registrace a schválení

1. Zaměstnanec, který se chce zúčastnit školení, je povinen se registrovat prostřednictvím tréninkového systému.
2. Účastníci školení mohou být také nominováni manažerem.
3. Po registraci a schválení registrace na školení je zaměstnanec povinen se školení zúčastnit v daný čas.

Účast

1. PIC je odpovědná za přípravu a realizaci školení.
2. Záznam o docházce je požadován pro každé školení. PIC sepíše jména účastníků školení na docházkovou listinu a ujistí se, že všichni zúčastnění se na docházkovou listinu podepíší.
3. Účastník je povinen absolvovat dané školení v plném rozsahu.

Žádost o omluvení nepřítomnosti

1. V případě, že se zaměstnanec nezúčastní školení, PIC na docházkový záznam zapíše u jména tohoto zaměstnance absenci.
2. V případě, že se zaměstnanec nemůže školení účastnit, podá žádost o neúčast na školení prostřednictvím tréninkového systému s předstihem. V případě, že účastník nemůže zažádat v tréninkovém systému o neúčast na školení v předstihu, informuje PIC o neúčasti co nejdříve.
3. V případě neúčasti na školení, „nesplnil“, bude uvedeno v záznamu ze školení. Neúčast na školení je evidována Personálním oddělením a může ovlivnit hodnocení zaměstnance.

Úkol, hodnocení

1. Účastník je povinen se na závěr školení podepsat na docházkovou listinu a splnit úkoly zadané lektorem nebo PIC včas a bez výjimky.
2. V případě, že úkol nebude včas splněn, „nesplnil“, bude uvedeno ve zprávě ze školení.

Zpětná vazba ze školení/report

1. Po ukončení školení PIC uvede shrnutí výsledků školení do tréninkového systému.
2. Report/zpětná vazba musí být hotov nejpozději týden po ukončení školení.

Platební požadavek

1. V případě placeného školení, formulář pro platební požadavek musí být přiložen k žádosti.
2. PIC předá požadavek na úhradu údajů finančnímu oddělení.
3. Personální oddělení přezkoumá rozpočet a soulad s politikou, uvedený ve zpětné vazbě/ reportu ze školení.
4. V případě neshody s politikou HR oddělení může požadovat vysvětlení a bližší informace.

Uzavření školení

1. Výsledky školení pro každého zaměstnance budou zaznamenány v tréninkovém systému.

6. Popis činností

6. 1 Realizace školení

6. 1. 1 Všeobecný trénink nových zaměstnanců

Personální oddělení koordinuje úvodní školení pro nové zaměstnance:

- seznámení se společností (představení společnosti, pracovní prostředí, pravidla firmy) a ochrana prostředí a zdraví, bezpečnost na pracovišti.

Smyslem tohoto úvodního školení je seznámit nové zaměstnance s pravidly společnosti, vytvořit pozitivní pracovní postoj a urychlit proces adaptace.

Personální oddělení může trénink pro nové zaměstnance aktualizovat.

Personální oddělení zapíše výsledky a archivuje docházkový záznam.

6. 1. 2 Odborné školení

Každé oddělení zodpovídá za poskytnutí tréninku v pracovním procesu a odborného školení pro své pracovníky. Personální oddělení napomáhá při získávání certifikátů a organizování externích tréninků, které poskytují školící instituce. Podrobnosti

naleznete v pracovním návodu u příslušného oddělení.

6. 1. 3 Trénink v procesu

Trénink v procesu je zaměřen na získání požadovaných znalostí a dovedností nutných pro určenou práci. Je možné trénink provést interně nebo externě.

6. 2 Osvědčení o školení

6. 2. 1 Externí školení

Uznávání licencí, certifikátů a jiných dokumentů vydaných školicími středisky. Absolventi kurzu do jednoho týdne podají personálnímu oddělení zprávu z externího školení.

6. 2. 2 Školení jednotlivých oddělení

Zorganizuje-li si samo oddělení školení, musí postupovat podle tréninkového předpisu.

6. 2. 3 Účinnost školení

Po absolvování školení je nutné zajistit zpětnou vazbu, která může mít podobu písemného testu, ústního nebo dovednostního zkoušení, konkrétního pracovního úkolu či písemně stanovit cíle využití získaných znalostí.

6. 3 Záznam o školení

Školení každého zaměstnance je zaznamenáno v tréninkovém systému.

6. 4 Schvalovací proces

Tab. 2 Schvalovací proces

Událost	Schválení	Událost	Schválení
Roční tréninkový plán	MD	Žádost o externí školení	MD
Žádost o školení	DH	Žádost o omluvení nepřítomnosti	FM
Registrace	DH	Zpětná vazba/report	DH

Zdroj: vlastní

7. Právní moc při změně dokumentu

7. 1 Za tento dokument odpovídá personální oddělení. Dokument musí být schválen MD, zveřejněn a zpřístupněn všem zaměstnancům.

7. 2 Tento dokument je schvalován také vedoucími jednotlivých oddělení.

8. Formuláře vytvořené tímto dokumentem

Docházková listina.

Pouze v případě nefunkčnosti tréninkového systému:

- plán tréninku pro oddělení,
- žádost o školení,
- tréninková karta zaměstnance,
- hodnocení tréninku,
- hodnocení externího tréninku,
- roční plán tréninků,
- neúčast na školení.

9. Odkazy

Pracovní instrukce tréninku operátora ⁹

1. 5 Dílčí závěr

Vzdělávání zaměstnanců představuje v oblasti personální práce bezpochyby významnou součást. Velmi důležitou část tvoří školení pro nově nastupující zaměstnance, které by jim mělo co nejvíce ulehčit vstup do nového zaměstnání a rychlé seznámení se společností, pravidly, zvyky a postupy. Zároveň tak umožní začlenit nového zaměstnance bez možných nedorozumění do pracovního procesu. Navazující vzdělávání v organizaci by mělo vycházet ze systematického pohledu na vzdělávání – v první řadě stanovení vzdělávacích potřeb, plánování školení, jeho realizace a následné hodnocení školení a zpětná vazba. Plán školení by měl obsahovat téma a osnovu školení, určení skupiny, pro kterou je vzdělávací aktivita určena, instituci či lektora, který školení povede, stanovení času, místa konání školení a náklady na něj. Příkladem postupu při plánování a realizaci může být interní řízený dokument dané společnosti.

⁹ KONRÁDOVÁ, M. Procedure of Training System / Procedura tréninkového systému. Interní dokument.

2. Metody firemního vzdělávání

Existuje celá řada vzdělávacích metod, které se uplatňují při firemním vzdělávání. Určit tu správnou metodu, která opravdu přinese požadovaný výsledek, tedy získání nových znalostí, poznatků, dovedností atd., je velmi důležitým krokem již před začátkem každého vzdělávání. Každá z metod má své výhody i nevýhody, které je třeba neopomenout při tomto rozhodování. „Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání – určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace.“¹⁰

Širokou škálu metod vzdělávání lze rozdělit do dvou velkých skupin: metody používané při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

2.1 Metody používané při výkonu práce

Metody používané při vykonávání běžných pracovních úkolů (nebo také „on the job“).

➤ Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, nejjednodušší způsob zácviku nového, nebo méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník, či nadřízený předvádí přímo pracovní postup (možné i opakovaně); nový pracovník si pracovní postup osvojuje pozorováním a nápodobou.

Výhody: metoda instruktaže umožňuje vcelku rychlý zácvik, vytváří se pozitivní vztah mezi spolupracovníky navzájem.

Nevýhody: instruktaž se hodí spíše pro zácvik jednodušších operací; jedná se také nejčastěji o jednorázové a krátkodobé působení na vzdělávaného pracovníka. Nevýhodou také je, že často probíhá „za pochodu“, tedy pod tlakem pracovních úkolů, někdy v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

¹⁰ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, s. 150.

➤ **Coaching**

Coaching představuje dlouhodobější instruování, sdělování připomínek, vysvětlování a pravidelnou kontrolu pracovníka. Zaškolovaný pracovník je podněcován k vlastní iniciativě a směřován k požadovanému výkonu práce.

Výhody: vzdělávaný pracovník je průběžně informován o hodnocení své práce; zlepšuje se tak komunikace mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

Nevýhody: podobně jako u instruktáže, tak i coaching často probíhá v rušivých podmínkách za plného provozu, pod tlakem pracovních úkolů.

➤ **Mentoring**

Metoda mentoringu je podobná metodě předchozí s tím rozdílem, že od zaškolovaného pracovníka se očekává vlastní iniciativa a odpovědnost; zaškolovaný si sám vybírá „rádce“ - mentora. Úkol mentora poté spočívá ve stimulaci, usměrňování a podávání rad. Principem mentoringu je dobrovolnost – mentor buď svoji roli rádce akceptuje, či nikoliv.

Výhody: jako u coachingu, s přínosem vlastní iniciativy.

Nevýhody: existuje riziko výběru nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník a osobnost; v některých případech však zaškolovaný může dát přednost člověku s mocí, místo odbornosti.

➤ **Counselling**

Jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování při plnění pracovních úkolů a činností.

Výhody: vzdělávaný přináší do vztahu svou aktivitu tím, že předkládá návrhy řešení daného problému, vzniká zpětná vazba mezi ním a vzdělavatelem. Pro vzdělavatele je přínosem možnost ověřit si svoje vlastní schopnosti a dovednosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: metoda counsellingu je časově náročnější a může se dostat do rozporu s plněním vlastních pracovních povinností.

➤ **Asistování**

Asistování je jednou z tradičních a často používaných metod, kdy vzdělávaný pracovník je přidělen jako asistent ke zkušenějšímu pracovníkovi, aby mu pomáhal při plnění jeho úkolů. Zároveň se tak vzdělávaný učí pracovním postupům, postupně se podílí na práci větší měrou, získává nové poznatky a dovednosti, až je schopen práci vykonávat zcela

samostatně. Metoda se nejčastěji používá při vzdělávání pro manuální zaměstnání, nebo také při výchově vedoucích pracovníků a specialistů.

Výhody: asistence je zaměřena na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: vzdělávaný se může od vzdělavatele „přiučit“ i nepříliš vhodným návykům, nápodoba vzdělavatele může oslabit vlastní iniciativu.

➤ **Pověření úkolem**

Metoda pověření úkolem může být chápána jako závěrečná fáze asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým vzdělavatelem splnit určitý pracovní úkol; jeho práce je sledována, jsou vytvořeny všechny potřebné podmínky pro splnění daného úkolu.

Výhody: Samostatné rozhodování a řešení daného úkolu je ponecháno na vzdělávaném, je tak motivován k tvůrčím způsobům řešení.

Nevýhody: Vzdělávaný se může dopustit určitých chyb, nebo úkol nesplnit.

➤ **Rotace práce**

Rotace práce je chápána jako přidělování vzdělávaného do různých částí organizace po určitou dobu, kde je pověřován různými pracovními úkoly. Této metody se používá především při výchově řídicích pracovníků nebo při seznamování čerstvých absolventů s organizací.

Výhody: zaškolený pracovník si rozšiřuje své zkušenosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexnější pracovní postupy a vzájemnou provázanost. Zároveň si jeho nadřízení mohou ozkoušet jeho flexibilitu, schopnosti a priority.

Nevýhody: zaškolený nemusí na každém jednotlivém pracovišti uspět, což se může negativně odrazit v jeho sebevědomí, i v hodnocení jeho schopností nadřízenými.

➤ **Pracovní porady**

Pracovní porady jsou v metodách vzdělávání zařazeny pro jejich vhodnost formovat pracovní schopnosti pracovníků. Slouží k seznámení s problémy nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Výhody: Zvyšování informovanosti pracovníků spočívá ve výměně zkušeností, názorů a postojů. Během porad dochází k projevům individuální aktivity a iniciativy.

Nevýhody: uspořádat pracovní poradou během pracovní doby zkracuje dobu určenou

k plnění pracovních úkolů, proto je hlavní nevýhodou této metody časové umístění.¹¹

2. 2 Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště

➤ **Přednáška**

Metoda přednášky přináší obvykle zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.

Výhody: Informace jsou předávány rychle, nejsou kladeny zvýšené podmínky na vybavení.

Nevýhody: Účastníci přednášek jsou pasívními příjemci jednostranného toku informací.

➤ **Přednáška spojená s diskuzí**

Jinak se tato metoda nazývá též seminář; jedná se opět především o zprostředkování znalostí.

Výhoda: Diskuze, jakou součástí této metody, může přinést nové nápady a možnosti řešení problému; účastníci jsou tak stimulováni k aktivitě.

Nevýhoda: Diskuzi je třeba řídit vhodným moderátorem, metoda je tak náročnější po organizační stránce.

➤ **Demonstrování**

Jedná se o praktické, názorné vyučování, kdy znalosti jsou zprostředkovány názorným způsobem, často za použití výpočetní techniky, předvádění pracovních postupů, funkčních vlastností či obsluhy jednotlivých zařízení. Tato metoda je zejména zaměřena za zprostředkování znalostí praktickým způsobem, ověřováním a praktickým využíváním.

Výhody: Samotní účastníci si mohou vyzkoušet svoji dovednost bez rizik způsobení vážnějších škod.

Nevýhody: Často bývají podmínky vzdělávacího zařízení a skutečného pracoviště odlišné.

¹¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 267 – 269.

➤ **Případové studie**

Metoda případové studie je často využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. V případových studiích se jedná o skutečné či smyšlené vylíčení nějakého problému. Jednotliví účastníci studují daný problém, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout nejlepší řešení problému.

Výhody: Pokud je metoda případové studie dobře připravena, pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Je možná také konfrontace se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi.

Nevýhody: Metoda musí být velmi dobře připravena; moderátor by měl vždy přistupovat k řešením, která účastníci navrhnou, s taktem.

➤ **Workshop**

Je variantou případových studií, někdy také nazýván skupinovým cvičením. Praktické problémy se v případě workshopu řeší týmovou spoluprací a komplexně.

Výhody: Poskytuje příležitost podělit se o nápady při řešení reálných problémů a posoudit je z různých hledisek. Workshop je vhodnou metodou při výchově k týmové práci.

Nevýhody: Mohou být podobné těm z případových studií; účastníci např. nemusí také znát řešení dílčího (např. odborného) problému.

➤ **Brainstorming**

Metoda, při které je skupina účastníků vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému. Po předložení všech návrhů je uspořádána diskuze o řešeních a hledá se optimální návrh nebo jejich kombinace.

Výhody: Brainstorming přináší nové nápady a alternativní postupy, podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Podobné případovým studiím.

➤ **Simulace**

Je ještě více zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníkům je předložen podobný scénář a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí. Nejčastěji se jedná o řešení běžné pracovní situace.

Výhody: Simulace je považována za velmi účinnou metodu učení se schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu; vzdělavatel také musí najít vhodnou formu působení na účastníky.

➤ **Hraní rolí (manažerské hry)**

Je metodou orientovanou výhradně na rozvoj praktických schopností účastníků, zaměřuje se na rozvoj a osvojení žádoucích sociálních vlastností. Od účastníků je také vyžadována aktivita a samostatnost. Účastníci v této metodě na sebe berou určitou roli a její pomocí poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání nebo střetů. Při hraní rolí se vždy řeší konkrétní situace.

Výhody: Metoda hraní rolí učí účastníky samostatného myšlení a ovládní emocí.

Nevýhody: Organizačně je třeba pečlivé zajištění; jsou kladeny vysoké požadavky na vzdělavatele (jako u případových studií a simulace).

➤ **Assessment centre (development centre)**

Diagnosticko-výcvikový program je metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Úkolem účastníka je plnit a řešit různé úkoly, které jsou součástí práce manažera. Úkoly bývají náhodně generovány a vytváří tak různou úroveň stresu. Optimální řešení zadaných úkolů poté účastník může konfrontovat se svými rozhodnutími.

Výhody: Účastník si při této metodě osvojuje především manažerské dovednosti, učí se pracovat se stresem, hospodárně nakládat s časem apod.

Nevýhody: Jedná se o velmi náročnou metodu s důrazem na technické vybavení.

➤ **Outdoor training**

Outdoor training bývá také označován jako „adventure education“; jako metoda se v poslední době často využívá pro vzdělávání manažerů.

➤ **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Vzdělávání pomocí počítačů umožňuje simulovat pracovní situaci a napomáhá učení s přehledem informací, grafů, obrázků.

Poslední dvě vzdělávací metody patří v poslední době k opravdu často skloňovaným, neboť jejich používání (nebo snaha o používání) soustavně vzrůstá. Z vlastního zájmu

se jim proto budu více podrobněji věnovat následujících kapitolách.¹²

2.3 Outdoorové programy

Outdoorové programy jsou leckdy pojímány jako jistý způsob odreagování a protiváha pracovního zatížení. Pravdou však je, že outdoor je jen prostředí, ve kterém se uplatňují stejné učební zásady jako u jiných metod. Outdoorové programy jsou specifické v tom, že se odehrávají v jiném prostředí (nejen v přírodě, ale v jakémkoliv jiném prostředí než pracovním, či v učebně) a emoce jsou proječovány intenzivněji. Důležitou úlohu při vytváření outdoorových programů hrají faktory **novosti a jedinečnosti** (kolik z účastníků jezdí na koni, leze po skalách, věnuje se lukostřelbě...), a skupinového **procesu** (outdoorový program není otázkou jednotlivých úkolů pro jednotlivce). Outdoorový program je jako příběh, jehož kouzlo spočívá v tom, že si jej účastníci dlouho pamatují.

Účinné faktory outdoorových programů

➤ **kognitivní**, související s myšlením, přemýšlením o sobě a o druhých v návaznosti na určitou situaci:

- identifikace se skupinou: outdoorové programy směřují k prožitku „všichni jsme na jedné lodi“; pokud nedojde k identifikaci se skupinou, je efektivita outdoorového programu omezená,

- náhled: představuje uvědomění si a pochopení vztahu mezi chováním a reakcemi druhých; znamená nejen porozumět sobě samé, ale i druhým a tomu, co svým chováním způsobují,

- vytvoření nového kontextu: chování „jako obvykle“ u outdoorových programů nestačí; účastníci se ocitají v nových situacích, skrze které se mohou dívat na určité dění či problematiku z jiného úhlu pohledu.

➤ **emoční**, navázané na nové a silné prožitky:

- emoční podpora: vzájemné naslouchání a podpora členů bez ohledu na to, jak si jednotliví členové v různých situacích vedou,

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 270 – 273.

- prožívání silných emocí: lze předpokládat, že pokud dochází k vyjadřování emocí, zvyšuje se soudržnost skupiny,
- korektivní emoční zkušenost: podstata spočívá v předvídání průběhu určité situace, ve skutečnosti ale nastane situace jiná, nebo probíhá neočekávaným způsobem, kdy skutečnost může být příjemně překvapivá; např. nedůvěra v určitého člověka a potvrzení si, že nedůvěra nebyla na místě.

➤ **behaviorální**, představující konání, tedy pomáhání si, zpětnou vazbu a testování limitů:

- pomáhání si: pocit vzájemné potřeby a užitečnosti, probíhá intenzivněji než na pracovišti, kde člověk může jednodušeji být zaměřen sám na sebe,
- konfrontace a zpětná vazba: není hodnocením, ale nastavením pomyslného zrcadla, ve kterém se odráží, jak člověk působí na druhé,
- testování limitů: pro člověka je přirozené soutěžit a také vyhrávat, v outdoorových programech se účastník může setkat s celou řadou situací, ke kterým může zaujmout opatrný přístup.

Mezi nejčastější **zaměření** outdoorových programů patří:

- teambuilding,
- leadership,
- change management,
- sebepoznání.¹³

Mezi hlavní **výhody** outdooru patří:

- účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem, učí se nejen uvědomovat a rozpoznávat svoje dovednosti, ale také je uplatňovat v běžných činnostech, tedy aplikovat na běžnou manažerskou práci,
- jedná se o propojení rekreačních a relaxačních aktivit; efektivní metoda.

Mezi hlavní **nevýhody** outdooru patří:

- metoda outdooru je náročná na přípravu,
- je velmi důležité mít na paměti, kdo se outdoorových aktivit účastní; v některých

¹³ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 207 – 215.

případech bývá program fyzicky náročný, proto není příliš vhodný pro starší osoby či osoby se zdravotním postižením.¹⁴

V současné době je možné vybrat si z mnoha outdoorových programů a kurzů, které jsou nabízeny různými firmami se zaměřením na vzdělávání (ať už manažerské, či obecně firemní). Jednotlivé outdoorové aktivity se liší zaměřením, účelem a cílem. Konkrétní výběr a konkrétní požadavky na účel a cíl outdoorového programu záleží vždy na zadavateli. Konkrétním příkladem tematické outdoorové aktivity může být např.: „Skupina agentů dostává tajný a náročný úkol. V průběhu programu musí překonat v různých týmech, všichni společně nebo i jednotlivě překážky a nečekané změny. Program je vhodný i jako vzdělávací pro téma zvládnutí a řízení změny.“¹⁵

Obr. 3 Příklad outdoorových aktivit



Zdroj: vlastní

2. 4 E-learning

Metoda vzdělávání pomocí počítačů, které usnadňují učení pomocí schémat, přehledu grafů, obrázků, tabulek, poskytují velké množství informací s nabídkou různých variant testů a cvičení. Umožňují ale také kontakt se vzdělavatelem, případně s ostatními účastníky vzdělávání.¹⁶

¹⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 272.

¹⁵ Dostupné z: <http://www.inc.cz/vzdelavani/outdoorove-kurzy/ucelene-outdoorove-programy/> [cit.2010-10-30, 16:30].

¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 273.

E-learningové kurzy mohou mít podobu jednotlivých kurzů, ale i kurzů vzájemně propojených a na sebe navazujících. Účastníkům jsou předloženy informace v různých podobách, často např. jako powerpointová prezentace. Vděčnými tématy pro e-learning bývají ta, která pokrývají převážnou část populace firmy. Jedná se nejčastěji o:

- produktová školení,
- školení ze zákona,
- proces adaptace,
- hodnocení pracovníků,
- zpětná vazba.

E-learning má přesný cíl, jeho prostřednictvím dochází k šíření hotových znalostí, je u něj uplatňován krátkodobý časový horizont.¹⁷

Ve společnosti ve které pracuji, nepatří e-learning prozatím mezi zásadně rozšířené metody vzdělávání zaměstnanců. Prostřednictvím online systému LMS Academy, který byl ve společnosti v nedávné době zaveden, předpokládám, že e-learning dostane v budoucnu větší prostor využití.

Postup při vzdělávání pomocí počítačů vypadá následovně:

- Rozhodnutí o **potřebě vzdělávání** (manažerské rozhodnutí, rozhodnutí odpovědné osoby, postup dle plánu vzdělávání).
- **Příprava** školícího materiálu, jeho obsahová a formální **úprava**. Příprava formy ověření získaných znalostí (nejčastěji testu).
- **Konzultace** obsahu a kontextu s nadřízeným pracovníkem, případné úpravy.
- **Zadání** školícího materiálu a testu do **tréninkového systému LMS Academy** a jeho testování funkčnosti.

¹⁷ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 194 – 199.

- **Vyhlášení** školení; oznámení na intranetových stránkách, zaslání informačního emailu požadovaným účastníkům školení.

- **Průběžné sledování** plnění školení; případné **konzultace** s odpovědnou osobou.

- **Uzavření** školení, zpětná vazba – výsledek.

- Průběžné **ověřování** v praxi, interní audit.

Mezi hlavní výhody a nevýhody této metody patří:

Výhody: Tuto metodu lze využít jak ke kolektivnímu, tak i individuálnímu vzdělávání. Tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám, ale i schopnostem účastníků. Umožňuje vzdělávání zábavnou a názornou formou. E-learning je také považován za metodu časově velmi efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat tu část nebo období dne, kdy mají méně práce; je také možné přenést vzdělávání mimo pracovní dobu.

Nevýhody: Metoda e-learningu je náročná na technické vybavení, stejně tak i výukové programy bývají velmi drahou záležitostí, speciálně jsou-li vytvořeny pro potřebu konkrétní organizace.¹⁸

2. 4. 1 Tréninkový systém LMS Academy

LMS Academy (Learning Management System – školící systém) je online aplikace přístupná z jakéhokoliv pracovního počítače. Primárně je určena THP pracovníkům, kteří mají svůj pracovní počítač a svůj pracovní účet (jméno, heslo), pod kterým se do systému přihlašují.

Zaměstnanci zde najdou výukové materiály nejčastěji v podobě presentace PowerPoint a následně jako ověření získaných znalostí test. Systém je využíván nejen pro školení zaměřené na všechny zaměstnance, ale využívají ho i jednotlivá oddělení jako prostor pro sdílení např. zajímavých odborných článků či internetových odkazů.

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009, s. 273.

Nejčastěji prostřednictvím LMS Academy probíhají odborná školení (samostudium tématiky, doprovázeno následným setkáním účastníků a diskuzí problematiky), pravidelná školení firemních politik (např. politika bezpečnosti práce a požární ochrany, politika společenské odpovědnosti či politika nakládání s nebezpečnými odpady).

Výstupy ze systému potom tvoří především přehledy absolvovaných školení po jednotlivcích, nebo odděleních s možností tvorby různých statistik. Tyto výstupy by měly být vedoucími zaměstnanci používány jako součást hodnotících pohovorů se svými podřízenými.

2. 5 Dílčí závěr

Autoři odborných publikací uvádí mnoho metod vzdělávání zaměstnanců. Nejčastěji jsou metody rozdělovány do dvou skupin, podle místa, kde se vzdělávání odehrává: metody používané při výkonu práce a metody používané mimo pracoviště. U metod používaných při výkonu práce je obecně přínosem především rychlost, názornost a dohled odborníka, či vedoucího pracovníka. Nevýhody u těchto metod jsou poté spatřovány právě v krátkodobosti působení na vzdělaného jedince, zaučení a učení nových dovedností a znalostí velmi často „za pochodu“, často bez možnosti vyzkoušení jiných alternativních řešení. U metod používaných mimo pracoviště je kladně hodnocena především možnost získávání a vytváření nových nápadů, možnost konzultace s účastníky z jiných oborů či firem a s lektorem; metody vzdělávání mimo pracoviště také umožňují vyzkoušení alternativních postupů bez potencionálního vzniku škod či prostojů. Mezi nevýhody těchto metod se poté řadí především důraz na organizační a technickou stránku, které jsou náročnější, než u metod využívaných na pracovišti. Podmínky mimo pracoviště se také mohou podstatně lišit od podmínek pracoviště účastníka. Moderními metodami vzdělávání jsou poté outdoorové aktivity, spojující především faktory novosti a skupinového působení na vzdělaného, a e-learning, považován za časově velmi efektivní metodu.

3. Učící se organizace

Podstatným faktorem, který umožňuje organizaci přežít, je učení se na úrovni činnosti, politiky i strategie. Aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, toto učení musí být vědomé, soustavné a integrované.

Autor termínu „učící se organizace“, Senge, ji charakterizuje jako organizaci, „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

Jiná definice charakterizuje učící se společnost jako takovou společnost, která je „způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování“. Učící se organizace tedy zajišťuje učení se ze zkušenosti, zároveň vytváří plány soustavných zlepšování, využívá a používá metody systematického řešení problémů s cílem rychle a účinně přenést získané či stávající znalosti do všech částí organizace.

Učící se organizace by měla být schopná pružně reagovat na vzniklé i stávající situace, od kterých se odvíjí jejich existence a vlastní fungování. Měla by být schopná své lidi formovat tak, aby těmto situacím vyhovovali a odpovídali.¹⁹

Charakteristické rysy učící se organizace

Někdy se firma sice snaží působit navenek honosným dojmem, ale zákazník může zjistit, že v ní nefungují základní principy obchodních vztahů, nebo že vnitřní nesoulad ve firmě prolíná až k externím zákazníkům. Také by nemělo jít o vzdělávání pro vzdělávání (protože je to „in“, protože „by se to mělo“). Hlavním efektem je změna vnímání firmy okolím (zákazníky, obchodními partnery, konkurencí, společností).

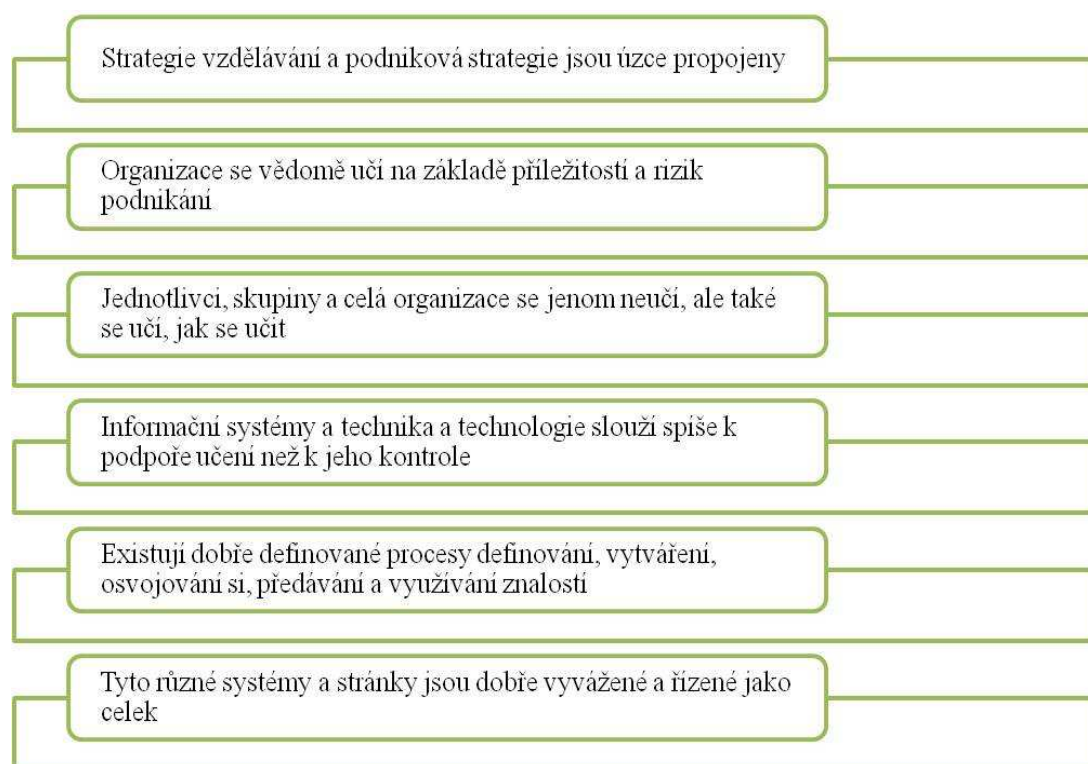
Avšak efektivně nastavit fungující systém vzdělávání nelze ze dne na den a pouze od stolu pověřeného pracovníka. A už vůbec by to nemělo probíhat na principu okamžitých rozhodnutí a náhodně. Je zapotřebí vycházet jednak z vědomého záměru

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 450 – 451.

souvisejícího s firemními cíli a jednak z reálné situace, ze skutečného stavu znalostí a dovedností zaměstnanců. Ani tím však problém firemního vzdělávání nekončí. I když vzdělávací systém kvalitně a fundovaně navrhne, a řádně jej realizujeme, neznamená to, že zůstane pro vždy neměnný.

Jsou-li zaměstnanci zapojeni do přípravy systému vzdělávání, mnohem ochotněji se účastní procesu vzdělávání a aktivně se do něj zapojují.²⁰

Obr. 4 Rysy učící se organizace



Zdroj: (Armstrong, 2007, upraveno)

3. 1 Organizační učení a jeho styly

O organizačním učení hovoříme tehdy, pokud pracovníci zkoumají, sdílejí, ale také zpochybňují své zakořeněné představy, které jsou vytvářeny vlastními zkušenostmi a zážitky. K předpokladům efektivního organizačního učení patří poznatky:

²⁰ LUBINOVÁ, Š. Firemní vzdělávání – náklad nebo investice? HRM: Human Resources Management, 2009, 5, s. 58-59.

- k nejvíce efektivnímu učení dochází nikoliv v učebně, ale **přímo na pracovišti**,
- učení **není pasívní**, individuální činnost, ale sociální interakce,
- **nepsaná pravidla, vlastní úsudek a zkušenosti** přispívají více k efektivitě, než psaná pravidla a postupy.

Obr. 5 Cyklus získávání zkušeností



Zdroj: (Tichá, 2005, upraveno)

Styly organizačního učení

- **experimentování:** učení probíhá prostřednictvím realizace nových myšlenek, kdy primárním zdrojem učení jsou zaměstnanci,
- **akvizice kompetencí:** učení povzbuzováním, podporou jednotlivců i týmů, získávání nových kompetencí; využívání nových poznatků, vyhledávání nových příležitostí,
- **benchmarking:** učení prostřednictvím porozumění fungování ostatních organizací a přenášení těchto zkušeností do vlastního prostředí; vybrány jsou takové organizace, které dosáhly ve své oblasti nadprůměrných výsledků a slouží jako příklady,
- **trvalé zlepšování:** učení zlepšováním toho, co je jich nastaveno v procesech s důrazem na aktivitu a angažovanost zaměstnanců; hledání nových způsobů využití současných příležitostí.²¹

²¹ TICHÁ, I. Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 16.

Tab. 3 Kultury podporující vs. bránící učení

Kultura podporující učení	Kultura bránící učení
vyrovnává zájmy všech skupin	rozlišuje mezi "hard" a "soft" záležitostmi
orientuje se na lidi	orientuje se více na systémy
podporuje víru ve schopnost změnit prostředí	umožňuje změnu, jen když je nutná
poskytuje čas k učení	je přísná
k problémům přistupuje celostně	řeší problémy po částech
podporuje otevřenou komunikaci	reguluje toky informací
podporuje týmovou práci	věří v individuální soutěž
vrcholoví manažeři jsou přístupní	vrcholoví manažeři vládnou

Zdroj: (Tichá, 2005)

3. 2 Dílčí závěr

Aby organizace dosáhla požadovaných výsledků, mělo by být učení systematické a soustavné. Zaměstnanci v takovéto firmě chtějí neustále rozšiřovat své schopnosti, dovednosti a vytvářet výsledky. Mezi hlavní rysy učící se organizace patří propojenost strategie vzdělávání a strategie podnikové, existence procesů definování, osvojování si a využívání znalostí. Mezi styly organizačního učení pak řadíme experimentování, učení povzbuzováním, učení prostřednictvím fungování jiných organizací a trvalé zlepšování.

4. Firemní kultura a její charakteristiky

Hodnotová a významová základna jednání spolupracovníků, tak je možno firemní kulturu chápat. Firemní kultura a její studium, je základem pro směřování a využívání poznatků o lidském chování a možnostech jeho ovlivňování v tržním prostředí. Firemní kultura tímto tvoří jakýsi „svorník“ mezi vztahy, informacemi a mocí mezi pracovníky ve firmě.

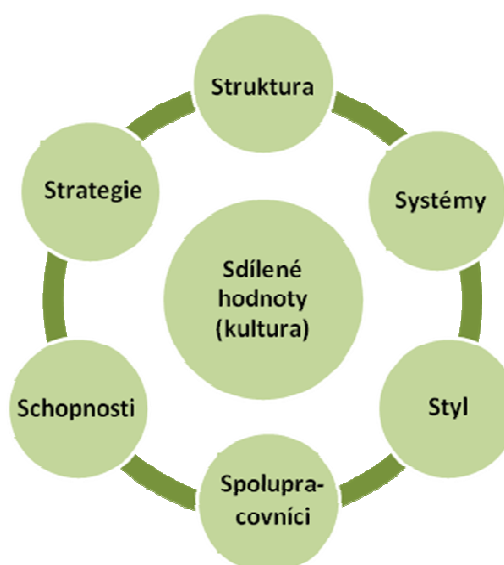
Definice pojmu kultura

„Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura, je mnohoznačný. Pochází z latinského „colo“ (pěstuji) a v současnosti se jím obvykle rozumí souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru... v tomto kontextu rozumíme pojmem kultura souhrn **základních představ** (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím **symbolů materiální i nemateriální** povahy a dále také souhrn **vzorců chování očekávaných a akceptovaných** v dané sociální skupině.“²²

V úvahách o pojetí firemní kultury existují také úvahy o firemní kultuře jako o synonymu pojmu „firma“; jinak také je firemní kultura považována za významný nástroj systému strategického řízení firmy. Jinými autory bývá firemní kultura definována jako „duch firmy“ či „sociální tmel organizace“. Typické je zařazení firemní kultury mezi tzv. klíčové faktory úspěchu (centrální prvek „šťastného atomu“):

²² TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 131 – 137.

Obr. 6 Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Firemní kultura jako taková má následující **charakteristiky**:

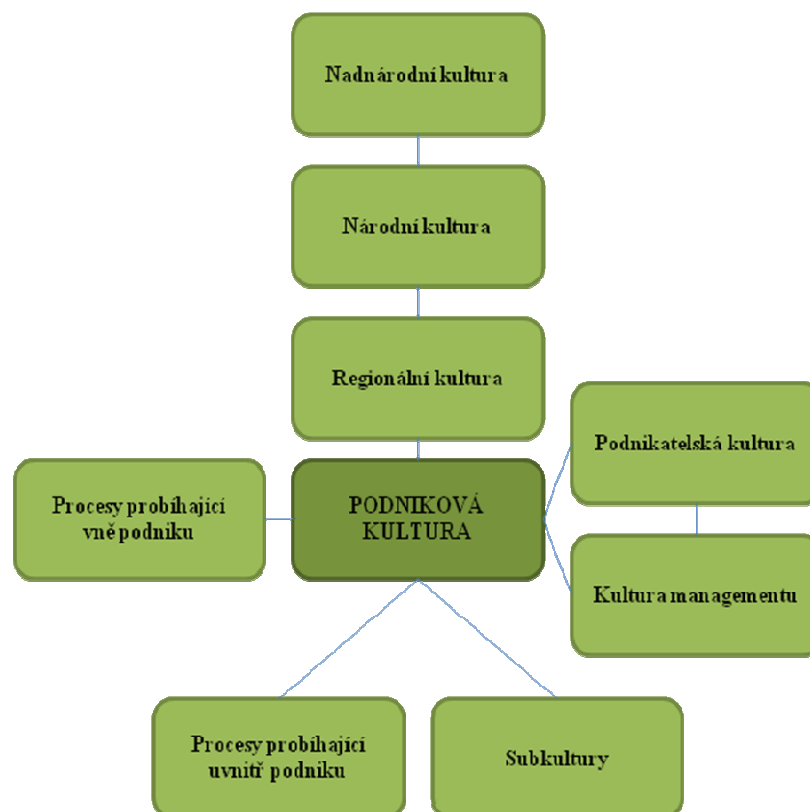
- je do určité míry vždy společná všem zaměstnancům, včetně těch nových,
- odráží osobní předpoklady, myšlení a chování zaměstnanců; je proto velmi důležité při rozvíjení firemní kultury dbát a zohledňovat osobnosti zaměstnanců (jejich schopnosti, motivy, potřeby, hodnotovou orientaci a temperament),
- působí na vědomí i podvědomí,
- firemní kulturu nelze vyjednat ani nařídit,
- propojuje minulost a budoucnost firmy, může tedy být i omezujícím faktorem pro další rozvoj,
- existuje-li dlouho, je považována za samozřejmou, bez možnosti ji měnit nebo na ni působit.²³

„Firemní kultura tedy vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ Tím, kdo vytváří podnikovou kulturu, je management firmy; jinými slovy manažeři se musí chovat tak, aby byli pro své zaměstnance pozitivním příkladem, neboť oni jsou ti, kteří jsou zaměstnancům příkladem, ať už pozitivním, nebo negativním. Všechno, co je z jejich strany sdělováno, ať už partnerům, investorům, zákazníkům a v neposlední řadě zaměstnancům, se poté

²³TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 131 – 137.

odráží uvnitř organizace a spoluvytváří tak podnikovou kulturu.

Obr. 7 Východiska formování firemní kultury



Zdroj: (Šigut, 2005)

V podnikové kultuře se tak prolíná několik **úrovní**:

- kultura nadnárodní, industriální kultura vyspělých zemí,
- národní kultura daná národní tradicí,
- regionální kultura vyjadřující zvláštnosti regionu,
- kultura vlastní organizace,
- subkultury divizí nebo útvarů, což znamená kultury lidí se stejnou profesí (např. vrcholových manažerů, účetních apod.).²⁴

²⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10, 34.

4. 1 Kultura mezinárodní firmy

„Sedm K“:

- **Kosmopolitismus:** vědomí o příslušnosti k národu usnadňuje pohyb mezi zeměmi.

- **Kultura:** uvědomění si rozdílů a vztahů mezi národní kulturou jako souborem rozhodujících představ o životě na straně jedné a kulturou ostatních národů a národností sdružených v jedné firmě, jakož i vztahů mezi těmito fenomény.

- **Komunikace:** interkulturní komunikace, zejména dovednost vyjednávat a řešit konflikty v mezinárodním prostředí a s technickým a „lidským“ (ze sociálních dovedností vyplývajícím) zajištěním účinné komunikace v mezinárodních firmách.

- **Kompenzace (odměňování):** specifické požadavky na odměňování zaměstnanců, kteří odchází dlouhodobě pracovat do ciziny (tzv. expatriots); zvažování finančního i nefinančního odměňování zaměstnanců v různých pobočkách.

- **Konzultace:** interkulturní trénink, pomoc novým zaměstnancům v problematice práce v mezinárodní firmě (vyžaduje důkladnou znalost místních podmínek).

- **Kompetence:** požadavek rozsáhlé a specifické osobnostní kompetence.

- **Koordinace:** koncepční, metodické a organizační zajišťování formální i neformální spolupráce a harmonizace činností různých částí firmy. ²⁵

Multikulturní týmy jsou v globalizovaném světě nutností. Jinak se totiž v řadě případů nedá pracovat... práce s multikulturními týmy je mnohem náročnější, ale s úkoly roste i člověk.

Hlavní je však vytvořit dobré pracovní kolektivy, které dobře navzájem spolupracují. Pomáhá tomu adaptační program. Ale i tak jsou kladeny na manažery větší nároky, než u týmů složených např. jen z Čechů a Slováků. Ať už jde o motivaci, nebo proto, že s každou skupinou je třeba komunikovat trochu jinak.... Pomáhají také částečné

²⁵ TUREKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 148 – 149.

mimopracovní aktivity. Když se s lidmi seznámíte mimo práci, zjistíte lépe, jaké mají zájmy, soukromý život, vzájemné pracovní vztahy jsou pak lepší.²⁶

Model sedmi S (podle Mc Kinsey and Co.)

- strategie (strategy),
- organizační struktura (structure),
- vyznávané hodnoty (shared values),
- osazenstvo (staff),
- systémy (systems),
- zručnosti (skills),
- styl řízení (style).

Aby zavedení kultury bylo úspěšné, je nutný předpoklad vzájemného souladu mezi všemi jednotlivými proměnnými. Jednotlivé položky nám také odpovídají na otázky „Kdo jsme?“, „Co děláme?“, „Kam směřujeme?“, „Podle jakých zásad budeme jednat, abychom se tam dostali?“. ²⁷

Model Business Performance Framework

Tento model vychází z teze, že schopnosti a motivace jednotlivce jsou ovlivněny uspořádáním organizace, ve které se jedinec pohybuje. Vhodně navržená organizační struktura zahrnuje v sobě takové aktivity, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku. Mezi tyto aktivity patří identifikace a výběr požadovaných způsobilostí zaměstnanců, návrh požadavků pracovních míst, specifikace pracovních rolí a návrh struktur pracovních týmů.

„Systém **náboru pracovníků** musí zabezpečit, aby získané pracovní síly disponovaly patřičnými způsobilostmi a byly zároveň schopné tyto způsobilosti efektivně předávat svým spolupracovníkům.

V rámci **řízení výkonnosti** pracovníků dochází k navržení srozumitelných ukazatelů výkonnosti, jejichž hodnotu mohou pracovníci svým chováním a jednáním

²⁶ PŘIKRYL, J. Multikulturní kolektivy jsou nutností, ale vyžadují zvláštní péči. HRM : Human Resources Management, 2009, 3, s. 24 - 25.

²⁷ HUČKA, M.; KADLUBCOVÁ, J. Strategie a rozvoj podniku. Vlastní elektronický dokument.

bezprostředně ovlivnit. Smyslem těchto ukazatelů je správně nasměrovat a podpořit požadovaný výkon pracovníků, a to buď pozitivní, nebo negativní pobídkou.

Vzdělávání a podpora znalostí pomáhá získat a osvojit si všechny vědomosti nezbytné pro požadovaný výkon jednotlivce nebo týmu.

Podpora práce zahrnuje nejrůznějších nástroje včetně znalostních databází, jejichž každodenní a naprosto přirozené používání přispívá k usnadnění a zkvalitnění plnění pracovních úkolů.

Na správné a profesionální **vedení** je nutné klást důraz prakticky na všech úrovních řízení. Kritické je to však zejména u pracovníků, kteří mají bezprostřední vliv na výkonnost pracovních týmů.

Formální **komunikační kanály** musí u všech zaměstnanců zajistit správnou a ucelenou představu o směru, jakým se chce organizace ubírat, a o způsobech, kterými má být toto ubírání zajištěno.

Kultura odráží uznávané organizační a sociální normy každého podniku. Ty zahrnují různost způsobů řízení, rovnováhu mezi profesionálním a soukromým životem, a stupeň socializace uvnitř podniku.“²⁸

4. 2 Vztah firemní kultury a vzdělávání

Jednou z personálních činností, která souvisí úzce s firemní kulturou, je právě rozvoj a vzdělávání pracovníků. Cílem je reagovat na vývoj v konkrétním oboru, zajistit potřebné znalosti a dovednosti. Postoj ke vzdělávání se však v různých typech organizací liší. Velké firmy mají často vypracovaný vzdělávací systém, naopak malé firmy si spíše najímají externí kvalifikované lektory. To, jak se daná organizace zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců, mnohé vypovídá i o její kultuře. Společnosti, které se pohybují v rychle se měnícím prostředí, s novými technologiemi a postupy, vnímají vzdělávání zaměstnanců jako podstatnou část personální práce.

²⁸ Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-14483660-600000_d-systemove-modely-rizeni-vykonných-organizaci [cit. 2011-01-10, 8:10].

Oproti tomu společnosti, které se pohybují v relativně stabilním prostředí, nemusí potřebu vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance pociťovat a vzdělávání spíše chápou jako jistý druh benefitu.²⁹

Firemní kultura jako zdroj konkurenceschopnosti

Podniková kultura je klíčovým zdrojem, který ovlivňuje konkurenceschopnost a úspěch organizace. Aby ovšem mohl podnik úspěšně fungovat, měli by jeho zaměstnanci sdílet stejné hodnoty a cíle podniku. To určují strategie, ve kterých podnik tyto hodnoty, postoje, přístupy a cíle formuluje a realizuje. Strategie, které podnik určuje, se efektivněji a snadnějším způsobem přenášejí pomocí silné kultury podniku. Ze strategie vhodně implementované do podnikové kultury se stává chování, se kterým se ztotožňují všichni zaměstnanci a je pro ně zcela zřetelná a samozřejmá firemní strategie, se kterou se identifikují. To vede k vyšší výkonnosti podniku a k pravděpodobnějšímu úspěchu na konkurenčním trhu. Jednou ze základních strategií podniku se stává vzdělávání.

Vzdělávání důležité zejména z důvodu rychle se měnícího trhu. Organizace, které chtějí být „vpředu“ před ostatními, musí být předem připraveny na tržní změny. Proto se klade důraz na rozvoj znalostí, dovedností a schopností všech zaměstnanců. Vzdělávání by se tedy mělo stát nezbytnou součástí podnikové kultury, ve které by zaměstnanci byli ochotni se učit a sami se angažovali v osobním rozvoji. Pracovník se stává aktivním subjektem rozvoje a sám si plánuje osobní a profesní rozvoj, tudíž nejpodstatnějším rysem je jeho vlastní individuální přístup a bezbariérová strategie dané organizace. Uplatnění podnikového vzdělávání souvisí s vnitřním prostředím firmy, s lidskými zdroji, které v něm působí a budoucího směru podniku. Jen díky vhodně nastavené a řízené podnikové kultuře, která se zaměřuje na vzdělávání, mohou lidé ve firmě zúročit a rozvinout své schopnosti, svůj potenciál a iniciovat nejen osobní rozvoj, ale rozvoj celé organizace.³⁰

Typologie dle Deala a Kennedyho

Tato typologie vychází z předpokladu, že vlivy z vnějšího prostředí určují charakter

²⁹ Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/node/9953> [cit. 2011-02-08, 12:15].

³⁰ TUREKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35.

prostředí vnitřního. Dalším předpokladem je pak míra konkurence; velká míra konkurence nastává v případě, že žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, neboť se o něj dělí více firem.

Tab. 4 Typologie firemní kultury podle vnějších determinant

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
	malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

Zdroj: (Hroník, 2007)

➤ **Kultura „ostrých hochů“ („všechno, nebo nic“)**

Hlavním znakem této kultury je individualismus, cení se především špičkový výkon. Lze tolerovat chybu či zaváhání v případě, pokud jsou ihned napraveny. Kariéra v této kultuře může mít podobu rychlého vzestupu, ale také nečekaného pádu. Prostor pro emoce a soukromé záležitosti zde neexistuje. Při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se uplatňuje strategie diferenciací s maximální laťkou. V centru této kultury stojí výkonný jedinec.

➤ **Kultura „přátelských experimentů“ („chléb a hry“)**

Pro tento typ kultury je typická týmová práce, cení se především nápady. Probíhá komunikace mezi jednotlivými členy týmu, nevraživost či závist zde nemá místo. Pracovníci drží pospolu a jsou připraveny reagovat na potřeby zákazníků. Kariérový postup není moc důležitý. Prostor je vyhrazen i pro soukromé záležitosti, spolupracovníci znají svá zázemí a starosti. V oblasti rozvoje a vzdělávání je zde významný podíl organizačního učení a vyváženosti diferenciací strategie s bezbariérovou strategií. V popředí této kultury stojí především tým a hlavní roli hraje organizační učení.

➤ **Kultura „jízdy na jistotu“ („sázka na budoucnost“)**

Kultura „jízdy na jistotu“ je velmi citlivá na chybu, prvořadě je chyby se nedopustit.

Postupuje se pomalu, kariérový postup je také pomalý, plánovaný. Pro soukromé záležitosti není v této kultuře místo. Při rozvoji a vzdělávání je vše důkladně naplánováno a rozpracováno, uplatňuje se rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Tato kultura předpokládá postup podle předem daných pravidel.

► **Kultura „mašliček“ („procesní kultura“)**

Tato kultura je typická pro firmy, působící v málo konkurenčním prostředí (např. státní organizace), nebo ve firmách, kde je kladen velký důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Věcný obsah ustupuje před formálními náležitostmi. Kariévní růst je dán standardy, kterých je třeba dosáhnout. Při vzdělávání je kladen důraz především na certifikované programy, které absolvují pracovníci dle svého pracovního zařazení.

Strategie organizačního rozvoje

Charakteristikou je soustředění se na fungování a změnu celé organizace a jejích částí. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli.

Strategie rozvoje jednotlivců

Osobně a personálně připravení jedinci tvoří organizaci na dobré úrovni. Při rozvoji jednotlivců mají velký význam vzdělávací aktivity konané mimo chod společnosti.

Strategie minimální a maximální laťky

Při strategii minimální laťky se pozornost zaměřuje zejména na ty, kteří mají nějaký nedostatek či problém plnit minimální stanovený standard. Tato strategie má především nedostatky odstranit. Oproti tomu strategie maximální laťky se zaměřuje na ty nejlepší, kteří zdolají a zdolávají laťky, přes které se většina nedostane. Tento postoj vychází z málo předvídatelného a silného konkurenčního prostředí, kde není čas zabývat se těmi méně výkonnými.

Bezbariérový přístup

Ve své úplné verzi znamená uvolnit možnosti rozvoje pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, na jaké pozici jsou a jakou mají výkonnosti. Zdá se to jako utopie, ale jde o nezbytnou protiváhu diferenciaci. Má integrující roli v systému vzdělávání a rozvoje – čím více prvků bezbariérového přístupu máme, tím více si můžeme dovolit

být diferencující. Bezbariérový přístup však není zcela bez pravidel. Měl by být koncipovaný tak, aby byl otevřený pro ty, kteří projeví aktivitu. Příkladem bezbariérového přístupu např. může být e-learning či odborná fóra.³¹

4.3 Odlišnost kultur

Viditelnou odlišností jsou pro nás asijské společnosti. Sama v jedné práci a alespoň trochu pochopit jejich smýšlení, postupy a důvody, proč je něco tak a ne jinak, trvalo opravdu nějakou dobu. Asijské firmy velmi silně ctí tradici a také historii, velmi se dbá na loajalitu s firmou, někdy až naprostou oddanost. Firmě se věnuje téměř veškerý čas, přijdete ráno do práce, pracujete přes čas, odejdete na večeři s rodinou, nebo s přáteli a poté se ještě do práce vrátíte, abyste odpověděli na email (v kopii samozřejmě uvedete svého nadřízeného). Nic neobvyklého nejsou také pracovní víkendy, i termín na pohovor s kandidátem přišel od manažera na sobotní datum; bylo proto nutné mu vysvětlit, že toto se prostě s lokálními zvyky „nepotkává“.

S čím mám osobně zkušenost, je např. jednání při poradách. Pokud převažují cizinci, často se stane, že z anglického jazyka, který je pro obě strany komunikační, se nečekaně přejde do rodného jazyka cizinců, aniž by se někdo zabýval tím, že místní zaměstnanci nerozumí. Pak je důležité připomenout a zeptat se, co je výsledkem „jednání“. Přiznávám, že opačně se tak i děje při poradách našeho oddělení, kde cizincem je pouze náš manažer. Diskuze se přenesla do češtiny, ale dbáme na to, abychom nadřízenému vše podstatné přeložili.

Asiaté si také potrpí na oblíbenost vlastní kuchyně, takže si pravidelně připravují jídlo doma, které si nosí do práce. Odlišnosti pramení především z diametrální odlišnosti a rozdílnosti prostředí, společnosti, historie. S ostatními evropskými národnostmi máme více zkušeností, spojuje nás i podobný historický vývoj, tradice a kultura.³²

Někteří autoři uvádí, že asijský model kulturní jednoty je nejvýraznější a pouze v málo případech jsou firmy ochotny ze svých metod ustoupit. Co se týče jednotného oblečení,

³¹ HRONÍK, M. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 16.

³² Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-39066390-q00000_d-firemni-kultura-aneb-jiny-kraj-jiny-mrav [cit. 2010-10-16, 18:10].

ve společnosti, ve které pracuji, se na toto příliš nedbá – jedinou výjimku tvoří tzv. pracovní oděv, antistatický plášť, který je bezpodmínečně nutné nosit do výrobní části závodu. Rozlišen je pouze barevně – modrý pro THP pracovníky, bílý pro dělnické pozice a šedý pro návštěvy (zákazníci, auditoři...). „Česká povaha se prý jen těžko vyrovnává s direktivním přístupem, který je například v asijských firmách běžný – důvodem jsou zkušenosti z dob socialismu, ze kterého plyn odpor k nástěnkám a nácvikům všeho druhu, ale také jiné vnímání loajality vůči firmě. Asiaté mají na prvním místě práci, až poté rodinu. Nechápu, proč si někdo bere nemocenskou.

Záleží také na tom, jaký druh firmy svoji kulturu přenáší. Nejvíce se vyplatí přenášet firemní kulturu v rámci výrobních firem, neboť pobočky výrobních společností jsou na sobě technologicky závislé a je tedy efektivnější, pokud postupy a mechanismy jsou všude na světě stejné. Nejen však asijské firmy přišly do střetu s místní kulturou. Také některé německé či francouzské firmy často neuznávali české státní svátky a nutily zaměstnance přijít do práce. Společnosti však postupem času pochopily, že je lepší ustoupit a více se přizpůsobit místním poměrům.³³

4. 4 Dílčí závěr

Firemní kultura, to je souhrn představ, hodnot a postojů, materiálních i nemateriálních symbolů, očekávání a akceptovaných vzorců chování zaměstnanců. Firemní kultura je společná všem zaměstnancům a odráží se v jejich myšlení i chování. V dnešní době není ničím výjimečným být součástí pracovního týmu, kde se potkávají zaměstnanci mnoha jiných odlišných kultur. S firemní kulturou souvisí úzce vzdělávání zaměstnanců – neboť hlavním úkolem je reagovat správně a včas na vývoj v oboru, na konkurenci. Jak velký prostor je vzdělávání věnován se liší organizace od organizace.

³³ Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zahranicni-firmy-ustupuji-ze-svych-zvyklosti-s-rozcvicemi-narazili-i-japonci-g02-/ekonomika.aspx?c=A080615_202603_ekonomika_zra [cit. 2011-09-01, 20:15].

5. Charakteristika společnosti

V předchozích kapitolách jsem se věnovala teoretickému hledisku na problematiku vzdělávání zaměstnanců a firemní kultury. V této části práce se chci věnovat samotnému výzkumu, který jsem k tématu diplomové práce provedla.

Praktická část a výzkum byl zpracován ve výrobní společnosti, která má sídlo v Brně. Její působení zde bylo zahájeno již před pěti lety v roce 2005. V současné době se společnost věnuje výrobě a kompletaci LCD monitorů.

5.1 Základní informace o společnosti a organizační struktura

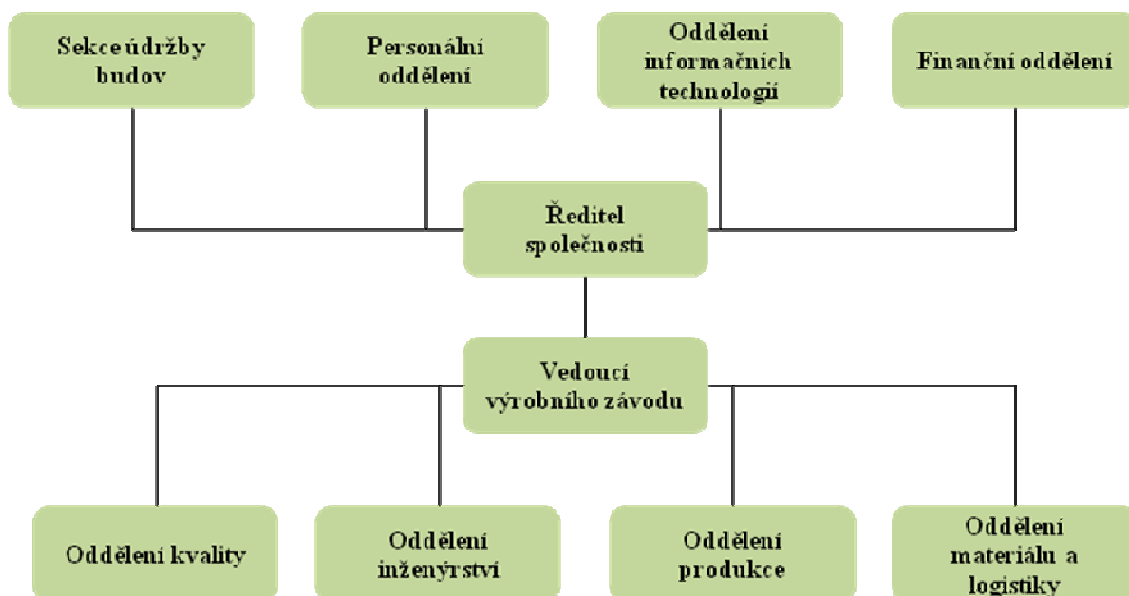
Společnost byla založena v roce 1984 na Taiwanu a v současné době působí v oblasti výroby LCD televizorů, monitorů, projektorů, multifunkčních tiskáren, mobilní komunikace a multimediálních produktů, jako jsou fotoaparáty a palubní počítače. Společnost patří k největším světovým výrobcům právě LCD televizorů, monitorů a tiskáren. V současné době má zastoupení ve čtyřech zemích – kromě České republiky také v Číně, Taiwanu a v Mexiku; celkově zaměstnává okolo 8 tis. zaměstnanců.

V Brně nyní společnost zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců různých národností. Na pozicích THP pracovníků, i na dělnických pozicích pracují převážně lidé z České a Slovenské republiky; vedení společnosti je národnosti taiwanské.

Do kategorie technicko-hospodářských pracovníků spadají zaměstnanci na inženýrských a administrativních pozicích; do kategorie dělnických pozic jsou poté řazeni operátoři výroby, technici, skladníci a brigádníci.

Vnitřní struktura organizace je tvořena představitelem – jednatelem společnosti (ředitelem), vedoucím výrobního závodu a jednotlivými odděleními, které se dále člení na jednotlivé sekce dle zaměření práce. Každé oddělení je vedeno manažerem, jednotlivé sekce pak jednotlivými vedoucími sekcí, tzv. asistent manažery.

Obr. 8 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní

5. 2 Politiky společnosti

Společnost je držitelem několika mezinárodních norem a standardů. Požadavek jejich získání a držení je především ze strany zákazníka, nicméně tvoří neoddělitelnou součást prezentace společnosti a její kultury, jsou považovány za globální standard.

- ISO 9001: Systém managementu kvality,
- OHSAS 18001: Systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- ISO 14001: Systém environmentálního managementu,
- ISO 14064: Emise skleníkových plynů,
- SA 8000: Řízení společenské odpovědnosti,
- HSPM QC 080000: Řízení systému pro omezení nebezpečných látek v elektrotechnickém průmyslu a elektronice.

Je třeba také podotknout, že s normami a standardy jsou seznámeni všichni nově příchozí zaměstnanci v rámci úvodního školení. Každý z nově příchozích zaměstnanců obdrží politiky napsané na kartičkách, které nosí u sebe spolu se svou

vlastní identifikační kartou. Pravidelná školení na politiky probíhají minimálně jedenkrát ročně, nebo v případě úpravy či změny v politice; jednotlivé politiky jsou také uvedeny v interních informačních kanálech – nástěnky, plakáty, televize.

5.3 Metodologická část

Metodologie se zabývá nejen popisem vědní metody a její teorií, ale i způsobem, jakým poznáváme existující systém. Výzkum může mít podobu kvantitativní nebo kvalitativní. Oba tyto typy se liší svým postupem, zpracováním, výběrem zkoumaného vzorku a samozřejmě výsledkem.³⁴

Pro svou praktickou část jsem si zvolila metodu kvantitativního výzkumu. V případě kvantitativního výzkumu je jeho prvotním krokem spekulativní teorie. Tato teorie předpokládá, že existuje nějaký pozorovatelný jev – dochází tedy ke stanovení hypotéz. Kvantitativní výzkum tyto hypotézy poté testuje a ověřuje, zda jsou v praxi pravdivé. Přístup tohoto typu výzkumu je deduktivní a také řeší jen určité kategorie problému. Podmínkou také samozřejmě je, získat od cílové skupiny potřebné informace. Kvantitativní výzkum původně vychází z přírodních věd – předpokládá totiž, že chování lidí lze změřit a předvídat. Jeho cílem je tedy ověřovat pravdivost představ o vztahu proměnných. Otázky, které jsou při kvantitativním výzkumu použity, jsou přesně formulované a není příliš prostoru pro jejich případné doplnění.³⁵ Aby byl tedy celkový pohled na vzdělávání v dané společnosti celkový, je potřeba znát názory a postoje samotných pracovníků na tuto problematiku.

Při výzkumu můžeme vycházet ze dvou metod poznání: indukce a dedukce. Ve svém výzkumu jsem použila metodu dedukce, tzn. na základě teoretických poznatků jsem vytvořila hypotézy, které byly dle výsledků výzkumu potvrzeny, nebo vyvráceny. Výzkum ve své práci jsem provedla kvantitativní formou. Jako nástroj sběru dat jsem použila dotazníky. Hlavním účelem dotazníku je především postihnout velké množství respondentů, což lze při počtu THP zaměstnanců dané společnosti považovat za logickou volbu. Dotazník také skýtá možnost odpovídat na otázky v době

³⁴ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2000, s. 35.

³⁵ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2000, s. 42.

a v takovém čase, kdy to respondent uzná za vhodné a jeho vyplnění zpravidla nezabere mnoho času. Tato fakta jsem při výběru nástroje sběru dat považovala za velice důležitá, neboť z praxe vím, že práce mých kolegů je náročná a často ovlivněna mnoha vnějšími i vnitřními vlivy. Dotazník jsem se kvůli těmto skutečnostem také snažila vytvořit tak, aby obsahoval jasné otázky, s maximální možností uzavřených odpovědí, a odpovědi otevřené aby skýtaly možnost heslovitého vyjmenování. Na začátek dotazníku jsem uvedla jednoduché rozlišující otázky, hlavní část dotazníku pak tvoří 12 otázek. U kladených uzavřených otázek volili respondenti z výběru možných odpovědí. Otázky v dotazníku jsou sestaveny na základě hypotéz, které byly dle výsledků výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny.

Dotazník byl v tištěné podobě připraven pro každého THP pracovníka zvlášť. Při výzkumu jsem byla toho názoru, že tištěný dotazník je přijatelnější na vyplnění a také osobní setkání při předání dotazníků a další případné dovysvětlení k žádosti o vyplnění bude přijato lépe, než formální žádost např. prostřednictvím elektronické pošty. Vyplněné dotazníky mi zaměstnanci odevzdali do stanoveného termínu buď osobně, nebo zaslali interní poštou.

5. 3. 1 Stanovení hypotéz

Formulace základních obecných hypotéz (domněnek) je první a důležitá část výzkumu.³⁶ Při sestavování hypotéz jsem vycházela z pozorování a poznatků, které jsem získala při své práci. Pro účely výzkumu jsem si stanovila následující hypotézy:

Hypotéza 1: THP pracovníci výrobní společnosti spíše považují další vzdělávání ve své profesi za důležité.

Pro hypotézu 1 jsem stanovila dílčí tvrzení, že v případě pokud více jak 50% respondentů odpoví v dotazníku „ano“ a „spíše ano“ v případě otázky č. 1, bude tato hypotéza potvrzena.

Hypotéza 2: THP pracovníci výrobní společnosti nejvíce preferují oblast počítačového vzdělávání.

³⁶ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2000, s. 42.

Pro hypotézu 2 jsem stanovila dílčí tvrzení, že v případě pokud více jak 50% respondentů oznámkuje nejvyšší hodnotou možnost „počítačové vzdělávání“ a zároveň tito respondenti uvedli v otázce č. 1 možnosti „ano“ nebo „spíše ano“, bude tato hypotéza potvrzena.

Hypotéza 3: Podle názoru THP zaměstnanců výrobní společnosti tato společnost nepodporuje další vzdělávání zaměstnanců.

Hypotéza 3 bude potvrzena v případě, že více jak 50% respondentů uvede v dotazníku u otázky č. 3 možnosti „nevím“, „spíše ne“ a „ne“. Dílčím tvrzením je, že stávající nabídka vzdělávání ve společnosti je spíše nevyhovující.

Hypotéza 4: Většina THP zaměstnanců výrobní společnosti preferuje školení mimo prostory společnosti.

Hypotéza 4 bude potvrzena v případě, pokud více jak 50% respondentů zvolí tuto možnost odpovědi u otázky č. 6.

Hypotéza 5: Většina THP zaměstnanců výrobní společnosti využívá online tréninkový systém.

Hypotéza 5 bude potvrzena, pokud více jak 50% respondentů zvolí u otázky č. 7 možnosti „ano“ nebo „spíše ano“. Jako dílčí tvrzení u této hypotézy jsem stanovila, že respondenti využívající tento systém zvolí možnost „spíše ano“ u otázky č. 8 a zároveň uvedou konkrétní navrhované změny a úpravy online tréninkového systému.

Hypotéza 6: Vedoucí THP pracovníků výrobní společnosti s nimi ve většině případů celkově nespolupracuje na dalším vzdělávání.

Pro hypotézu 6 jsem stanovila následující dílčí tvrzení – u více jak 50% respondentů s nimi jejich přímý nadřízený spíše nespolupracuje nebo vůbec nespolupracuje při práci na dalších vzdělávacích aktivitách, ale zároveň si ověřuje získané znalosti a dovednosti. Přesto více než 50% respondentů tyto poznatky spíše nebo zcela využívá posléze při své práci.

5. 4 Informace o průběhu výzkumu

Samotný průběh výzkumu byl více časově náročný. Samotnou strukturu průběhu výzkumu lze charakterizovat těmito body:

- Srozumitelnost a jasnost dotazníku jsem ověřila předvýzkumem – o vyplnění dotazníku jsem požádala svého nadřízeného a dvě kolegyně z personálního oddělení. Na základě jejich podnětů jsem upravila drobné stylistické chyby, aby bylo minimalizováno případné nedorozumění při samotném vyplňování. Vyplnění dotazníku trvalo každému maximálně do 10 minut.
- Před samotným rozdělením dotazníků na jednotlivá oddělení jsem si vyžádala souhlas svého nadřízeného, a informovala jsem o termínu a způsobu získání dat i vedoucí ostatních oddělení prostřednictvím emailu.
- Dotazníky jsem rozdala přímo THP pracovníkům na všech oddělení s žádostí o jejich vyplnění. S několika vedoucími pracovníky jsem se dohodla, že vyplněné dotazníky v daném termínu od zaměstnanců daného oddělení vysbírají a doručí mi je buď osobně, nebo zašlou interní poštou.
- Samotné zpracování dotazníků.

Časový rámeček, materiální náročnost a návratnost dotazníků

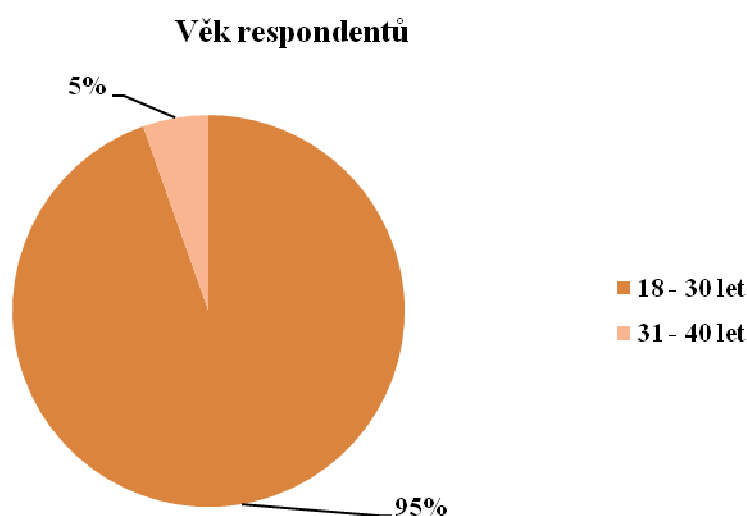
Samotný sběr dat probíhal v rozmezí jednoho týdne v měsíci listopadu 2010. Byl časově náročnější především z toho důvodu, že jsem chtěla, pokud to bylo jen možné, předat dotazníky s žádostí o vyplnění osobně buď každému z pracovníků, nebo alespoň jejich nadřízenému. Celkový počet rozdaných dotazníků činil 40 kusů, tisk dotazníků bylo možné provést na firemní náklady. Mile mne překvapila ochota zaměstnanců se na tomto výzkumu podílet, z celkového počtu rozdaných dotazníků se jich v daném časovém termínu vrátilo 37 kusů, **návratnost tedy činila 92,5%.**

5.5 Analytická část

V následující kapitole bych ráda prezentovala data, která jsem v průběhu výzkumu k tématu „Vzdělávání zaměstnanců jakou součástí firemní kultury“ získala. Aby získaná data byla přehledná, odpovědi respondentů jsou znázorněny v podobě grafů. Součástí této kapitoly je také ověření nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

První je grafické znázornění věku respondentů. Z grafu č. 1 je zřejmé, že naprostá většina respondentů jsou mladí lidé do 30ti let. Tento údaj vypovídá o jedné z náborových strategií společnosti, ve které byl výzkum proveden – do firmy přicházejí mladí lidé, většinou rovnou po ukončení vzdělání nebo s malou praxí. Vedení společnosti je toho názoru, že takoví zaměstnanci jsou více přístupni změnám a je možné je lépe a rychleji naučit potřebné dovednosti, které odpovídají přesně potřebám zaměstnavatele.

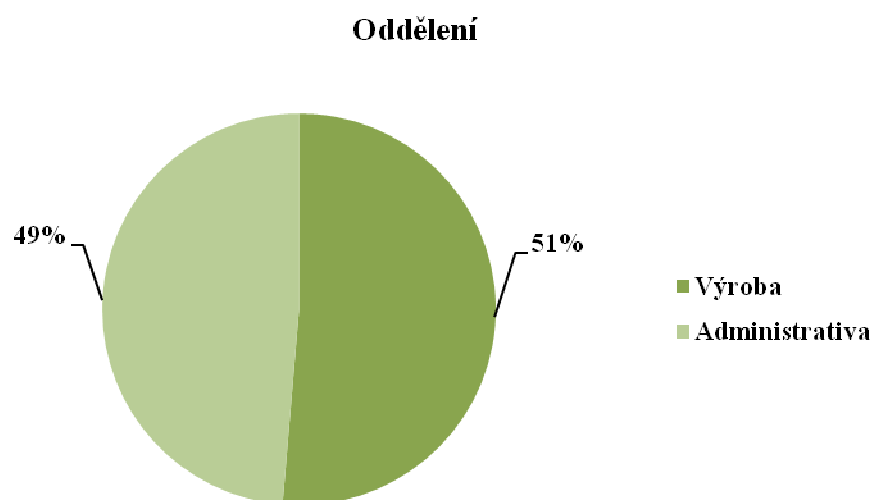
Graf 1 Věk respondentů



Zdroj: vlastní

Graf č. 2 ukazuje rozdělení respondentů podle pracovního zařazení do části administrativní (zahrnující oddělení údržby budov, personální oddělení, oddělení výpočetních technologií, finanční oddělení) a část výroby (zahrnující oddělení kvality, vývoje, produkce, logistiky a zásobování). Obě části společnosti, jak je z grafu patrné, jsou co do počtu THP zaměstnanců téměř stejně obsazené.

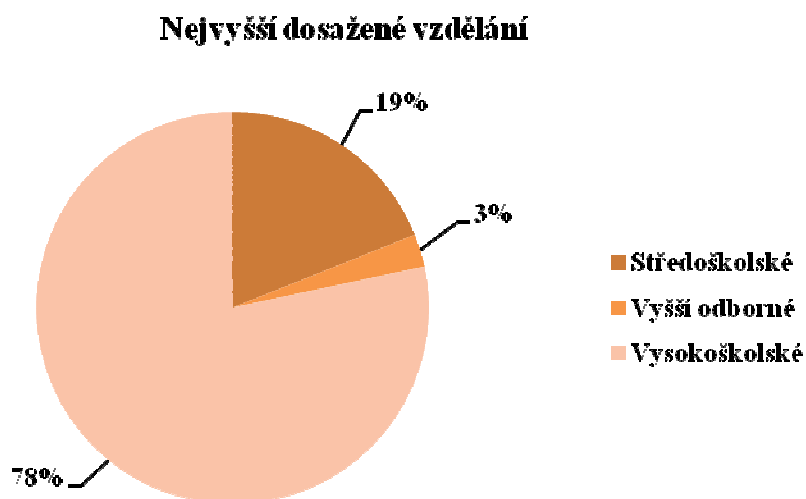
Graf 2 Počet zaměstnanců dle oddělení



Zdroj: vlastní

V grafu č. 3 je poté znázorněno vzdělání zaměstnanců. Naprostou většinu tvoří zaměstnanci s ukončeným vysokoškolským vzděláním, což je opět jedna z preferencí při výběru zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice.

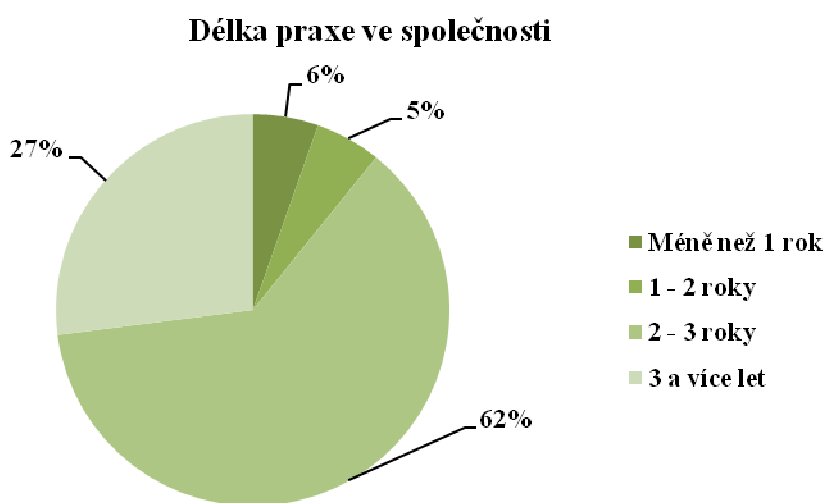
Graf 3 Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní

Graf č. 4 znázorňuje délku dosavadní praxe ve výrobní společnosti. Jak jsem již uvedla v úvodu této kapitoly, jedná se o relativně mladou společnost, jejíž datum založení spadá do roku 2005. Naprostá většina zaměstnanců tedy do současné práce nastoupila v roce 2007 – 2008. Zaměstnanci s délkou praxe tři a více let jsou již většinou na vyšších pozicích, nebo vedou menší tým lidí.

Graf 4 Délka praxe ve společnosti



Zdroj: vlastní

Ve výzkumu jsem dále postupovala na základě stanovených hypotéz, kde jsem došla k následujícím výsledkům:

Hypotéza 1: THP pracovníci výrobní společnosti spíše považují další vzdělávání ve své profesi za důležité.

Z grafického znázornění vyplývá, že naprostá většina dotázaných považuje možnost dalšího vzdělávání ve své profesi za důležité. Pro zaměstnance z administrativní části je tato potřeba dle mého názoru stanovena např. neustále se měnící legislativou (především finanční a personální oddělení), na kterou je třeba umět pružně reagovat a dodržovat tak dané zákony a předpisy. Pro zaměstnance z výrobní části je tato potřeba stanovena požadavkem odborných znalostí při pracovním postupu a také potřebou umět správně zpracovat a zacházet se získanými daty, používanými ve výrobním procesu.

Hypotéza 1 byla potvrzena, více než 50% respondentů vybralo v otázce, zda považují

za důležité další vzdělávání ve své profesi za důležité možnosti „ano“ a „spíše ano“.

Graf 5 Považujete další vzdělání ve své profesi za důležité?



Zdroj: vlastní

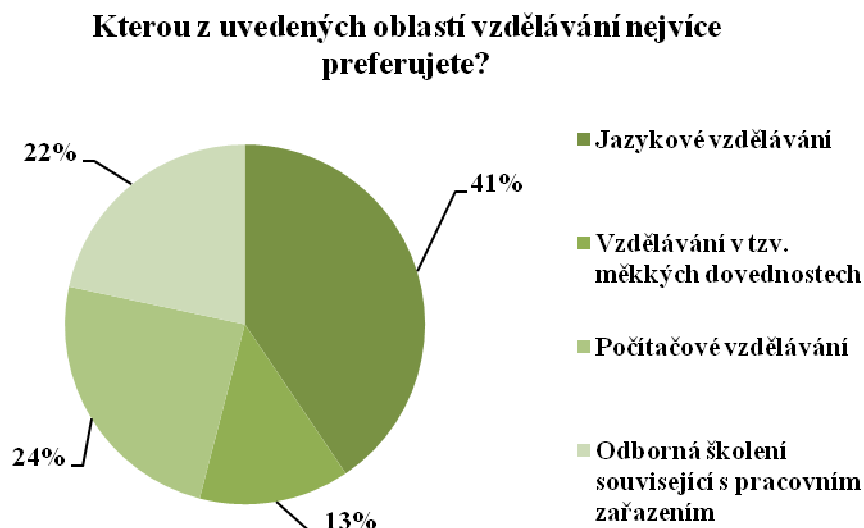
Hypotéza 2: THP pracovníci výrobní společnosti nejvíce preferují oblast počítačového vzdělávání.

Grafické znázornění níže nám vypovídá o tom, že z nejvíce preferované oblasti vzdělávání je vzdělávání jazykové, následováno počítačovým vzděláváním a odborným školením. Nejmenší zastoupení má potom vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech. Potřeba jazykového vzdělávání je především určena multikulturním prostředím, kde cizí jazyk – angličtina, je jazykem dorozumívacím. **Hypotéza 2 nebyla potvrzena**, byť jsem vycházela ze zkušenosti, kdy dotazů o možnost vzdělávání v počítačových dovednostech bylo velmi mnoho.

Potřeba rozšíření znalostí v oblasti těchto dovedností byla, zřejmě kvůli daným omezením (především z důvodu velmi nízkého rozpočtu), spíše posunuta směrem k samostudiu a sdílení vlastních zkušeností a dovedností mimo oficiální rámec systému firemního vzdělávání. Naopak potřeba vzdělávání v cizím jazyce, byla zvolena jako první možnost z vybraných oblastí právě proto, že nebyl zaveden např. systém e-

learningových jazykových kurzů a zaměstnanci stále spíše preferují zaběhnutý rámec jazykového vzdělávání – tedy přítomnost lektora v sídle společnosti a formální výuku.

Graf 6 Kterou z uvedených oblastí vzdělávání nejvíce preferujete?



Zdroj: vlastní

Hypotéza 3: Podle názoru THP zaměstnanců výrobní společnosti tato společnost nepodporuje další vzdělávání zaměstnanců.

Graf č. 7 uvádí, že naprostá většina respondentů (celkem 81%) zastává názor, že společnost spíše nepodporuje a nepodporuje další vzdělávání zaměstnanců. Za tímto výsledkem stojí naprosto minimalistický rozpočet na další vzdělávání zaměstnanců, který byl stanoven na rok 2010. Náklady, které byly schváleny na tento rok, počítají víceméně především se školeními povinnými ze zákona (např. bezpečnost práce, požární ochrana, školení řidičů referentů) nebo přímo se týkající externích auditů pro získání certifikátu (např. školení interních auditorů společenské odpovědnosti).

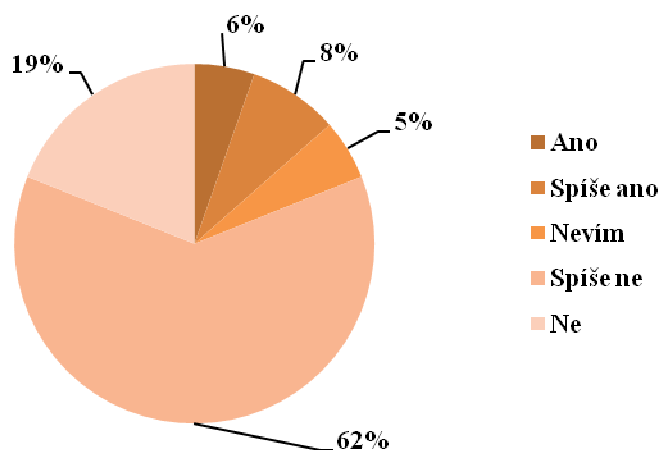
Školení, která probíhají nad rámec rozpočtu, jsou vedena interními lektory a většinou se jedná o úzce profilovaná odborná školení pro jednotlivá oddělení nebo pozice, což respondenti dle odpovědí nereflktují. Další školení, které v roce 2010 probíhala, byla financována z projektů „Vzdělávejte se!“ pod vedením Ministerstva práce a sociálních věcí a místně příslušnými úřady práce. Tato školení byla primárně určena

pozicím, která jsou ohrožena částečnou nezaměstnaností – konkrétně v této výrobní společnosti se jednalo o profese dělnické – a ty nejsou zahrnuty do provedeného výzkumu. Zajisté dalším důvodem, proč respondenti odpověděli, že společnost spíše nepodporuje další vzdělávání, je jejich setkávání se s častým zamítáním ze strany nadřízeného, v případě žádostí o školení. Důvodem zamítnutí bývá buď odkázání se na minimální rozpočet, nebo na nedostatek času – preferovány jsou pracovní záležitosti a jednání, ale také např. neochota předat dál své znalosti a zkušenosti.

Hypotéza 3 byla tedy potvrzena.

Graf 7 Podporuje společnost dle Vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců?

Podporuje společnost dle Vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců?

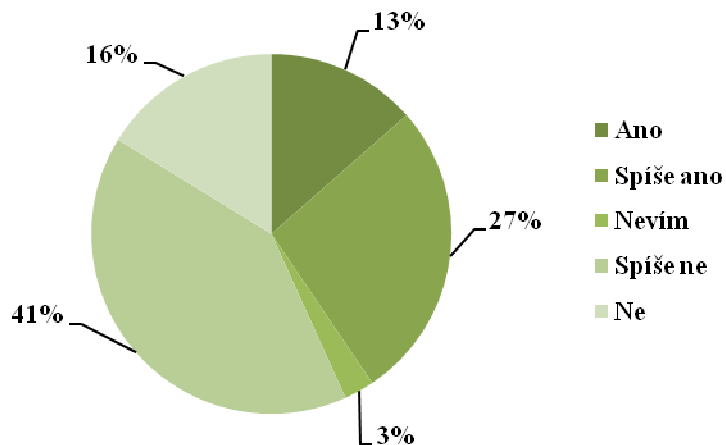


Zdroj: vlastní

Dílčím tvrzením k hypotéze 3 bylo, že nabídka vzdělávání (i když v omezené míře) spíše zaměstnancům nevyhovuje. V roce 2010 jsem se setkala ale i s kladným přijetím a hodnocením vzdělávací aktivity – v tomto případě se jednalo o školení mistrů ve výrobě (leadership).

Graf 8 Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?

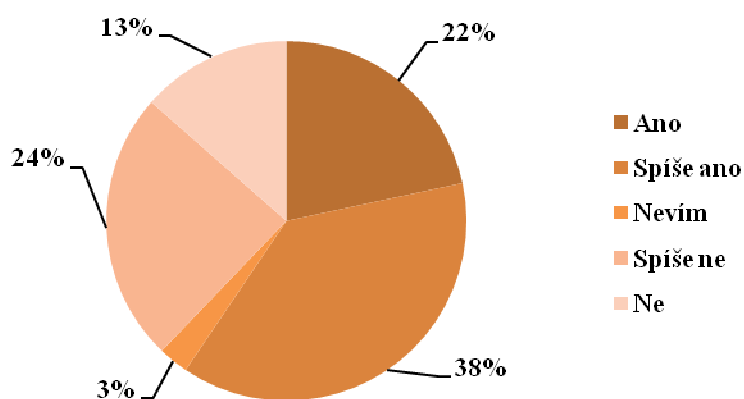
Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?



Zdroj: vlastní

Graf 9 Měla by být nabídka vzdělávacích aktivit doplněna i o jiné vzdělávací aktivity?

Měla by být nabídka vzdělávacích aktivit doplněna i o jiné vzdělávací aktivity?



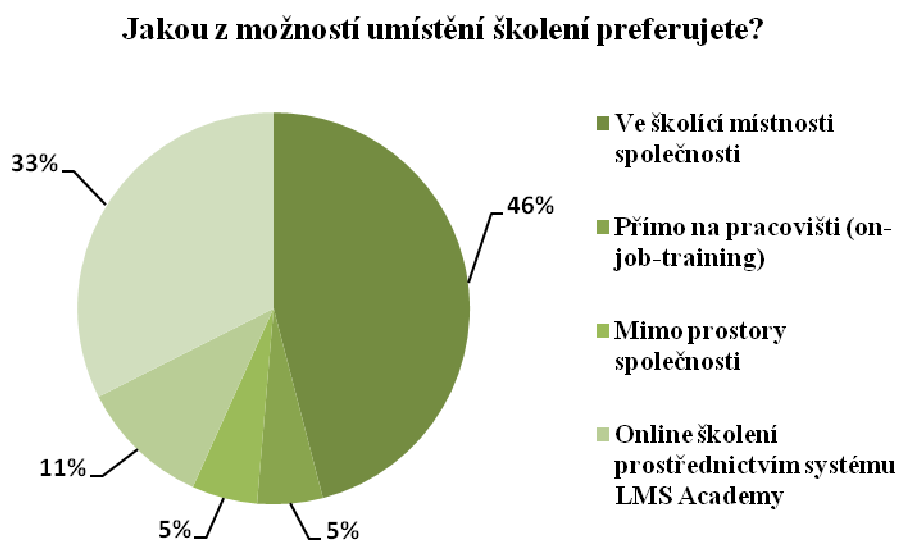
Zdroj: vlastní

Hypotéza 4: Většina THP zaměstnanců výrobní společnosti preferuje školení mimo prostory společnosti.

Nejčastěji jsou školení realizována ve školící místnosti společnosti. Školící místnost je vybavena presentační technikou a dalšími pomůckami, prostor je uzpůsoben případným praktickým experimentům. Nevýhodou při průběhu školení v sídle společnosti je fakt, že mnoho zaměstnanců při školení zároveň řeší i aktuální procesní problémy, pracují s emailovým klientem, nebo jsou ve spojení s kolegy ve výrobní hale. Jak ale ukazuje graf 10, školící místnost jako umístění školení preferuje většina zaměstnanců.

Hypotéza 4 nebyla potvrzena.

Graf 10 Jakou z možností umístění školení preferujete?



Zdroj: vlastní

Hypotéza 5: Většina THP zaměstnanců výrobní společnosti využívá online tréninkový systém.

Online tréninkový systém, tedy aplikace přístupná z jakéhokoliv firemního počítače, začal být využíván na začátku roku 2010. Byl vytvořen v centrále společnosti a poté na pobočku v České republice zaslán k testování. Jako administrátor systému pro zdejší pobočku jsem se snažila jeho strukturu, možnosti a funkce přiblížit zaměstnancům tak, aby jeho využívání bylo co nejvíce přínosné. Jedny z prvních školení, která v rámci systému proběhla, se týkala pravidelných školení, např. politiky HSPM

a environmentální politiky. V současné době je systém využíván především pro doplňující školení z odborných oblastí v rámci celofiremního Projektu neustálého zlepšování, do kterého je zapojena většina THP pracovníků.

Dílním tvrzením pro hypotézu 5 bylo, že respondentům jako uživatelům systému jeho využívání spíše vyhovuje, ale navrhnou zároveň konkrétní opatření k jeho zlepšení. Toto tvrzení bylo potvrzeno, jak ukazuje graf 12. Při volné otázce respondenti nejčastěji navrhovali možnost českého rozhraní systému – v současné době je systém naprogramován pouze v anglickém a čínském jazyce. Převedením do českého jazyka by zajisté došlo k lepší a přehlednější orientaci, uživatelé by nebyli odkázáni na nahlížení do manuálu k programu. S tímto souvisí i další z návrhů – zlepšení přehlednosti (navrhovalo 8 respondentů) Toto navrhované opatření bude ale dle mého názoru obtížné realizovat, neboť jak již bylo zmíněno, aplikace původem pochází z centrály společnosti, kde nikdo český jazyk neovládá. Druhou nejčastěji navrhovanou změnou bylo urychlení při načítání (tedy i prohlížení, listování, vyplňování) tréninkových materiálů. V tomto případě se jedná o technickou záležitost, kdy data jsou opět načítána na server centrály. Návrh na úpravu přenosu dat byl zaslán pověřeným osobám. Sedm respondentů neuvádělo žádné návrhy pro změnu systému.

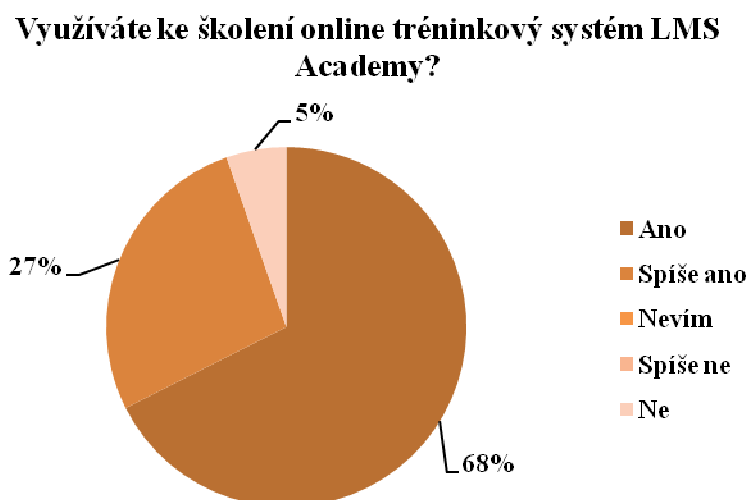
Tab. 5 Navrhované změny v online tréninkovém systému

Navrhované změny	Počet odpovědí
České rozhraní	17
Zlepšení přehlednosti	8
Odstranění cizích znaků	5
Rychlejší načítání výukových materiálů	12
Možnost připojit se do systému i z jiného, než firemního počítače	3
Upravit design	4
Odstranit gramatické chyby	3

Zdroj: vlastní

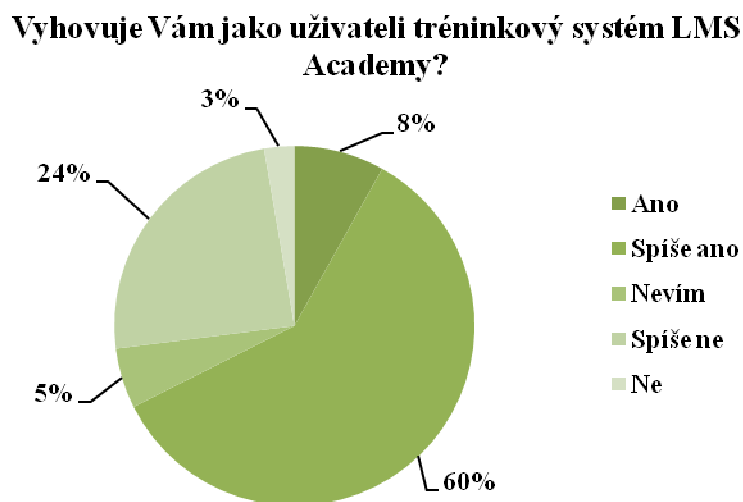
Hypotéza 5 byla potvrzena.

Graf 11 Využíváte ke školení online tréninkový systém LMS Academy?



Zdroj: vlastní

Graf 12 Vyhovuje Vám jako uživateli tréninkový systém LMS Academy?



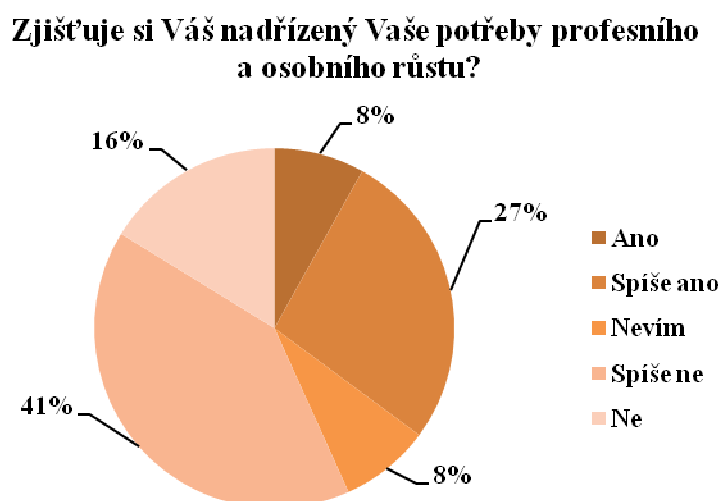
Zdroj: vlastní

Hypotéza 6: Vedoucí THP pracovníků výrobní společnosti s nimi ve většině případů celkově nespolupracuje na dalším vzdělávání.

Tato hypotéza vychází z předpokladu a pracovní zkušenosti, že přímí nadřízení se příliš nevěnují dalšímu profesnímu rozvoji svých podřízených zaměstnanců. Prioritně

se zaměřují spíše na splnění pracovních úkolů svého týmu a reportování výsledků. Ať už je to z časových důvodů nebo jisté neochotě předávat i např. vlastní dovednosti. Příímí nadřízení se na další vzdělání svých podřízených zaměřují v případě, kdy mají za povinnost připravit školící plán na další rok. Tyto plány sestavuje manažer každého z oddělení, následně musí být plány schváleny ředitelem společnosti. Často však sestavování tohoto plánu není systematicky promyšleno, jednotliví manažeři oddělení spolu nekomunikují při sestavování časového harmonogramu školení, a to i když mají stejná témata. Setkala jsem se i s tím, že manažer, který byl na své pozici přibližně druhým rokem, účel tohoto plánu nepochopil a uvedl do něj ta školení, která budou připravena jeho podřízenými pro ostatní zaměstnance firmy.

Graf 13 Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu?



Zdroj: vlastní

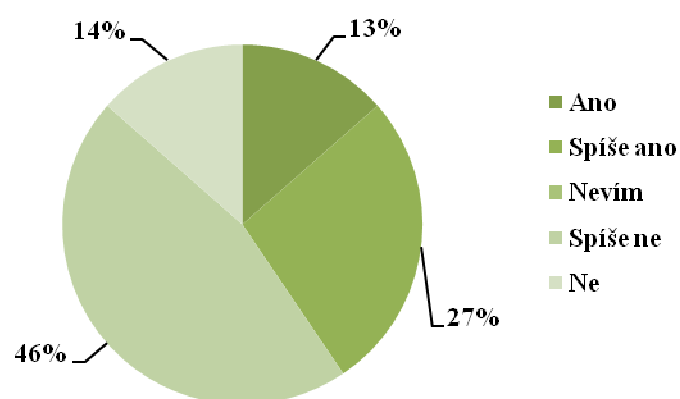
Manažeři se svými podřízenými příliš nespolupracují při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit. Nejčastějším příkladem je, že zaměstnanec si sám najde téma, či oblast, která by jej zajímala, a musí od svého nadřízeného dostat svolení se školení (semináře, kurzu) zúčastnit. Pouze v několika málo případech mu nadřízený poskytne např. další výukové materiály, nebo zajímavé odkazy k samostudiu. Navrhovanou změnou by mohlo být přehodnocení stávajících priorit, a splnění úkolů, které jsou zaměstnancům zadávány.

Hypotéza 6 byla potvrzena. Potvrzena byla i dílčí tvrzení, že naprostá většina

zaměstnanců poté využívá poznatky získané při školení v praxi. Byť jejich nadřízení příliš nespolupracují při plánu dalšího vzdělávání, pokud již zaměstnanec nějakým školením projde, chtějí vidět zpětnou vazbu a užívání znalostí v praxi.

Graf 14 Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

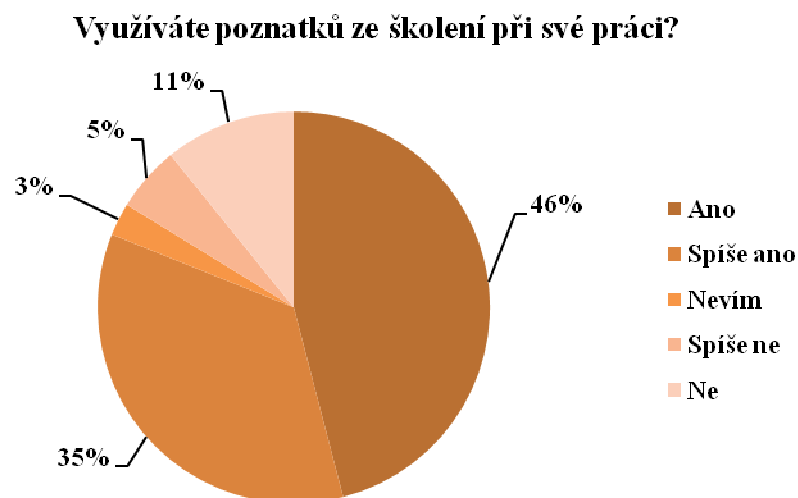
Solupracuje s Vámi Váš nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?



Zdroj: vlastní

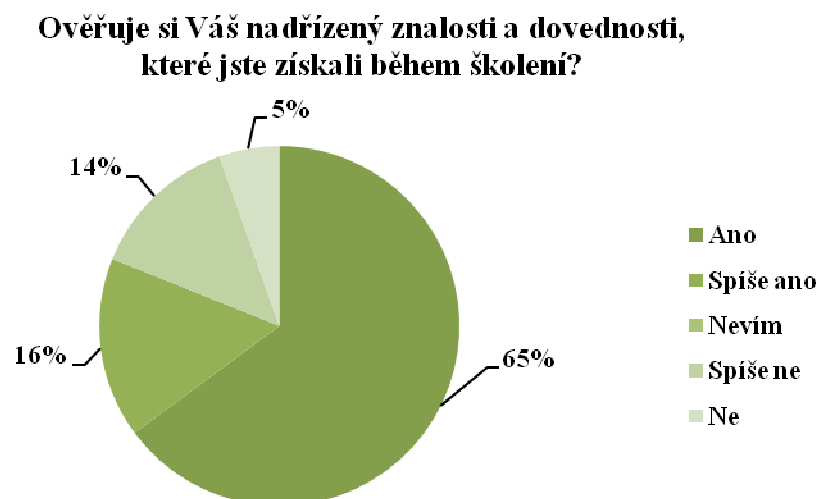
Graf 15 zobrazuje, že naprostá většina zaměstnanců získané poznatky ze školení potom opravdu využije a využívá v praxi.

Graf 15 Využíváte poznatků ze školení při své práci?



Zdroj: vlastní

Graf 16 Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?



Zdroj: vlastní

Závěr

Tématem mé diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury. Vzdělávání zaměstnanců je blízké z profesního hlediska. Pracuji jako personalistka výrobní společnosti a mojí specializací je právě školení zaměstnanců. Cílem diplomové práce bylo provést tematikou vzdělávání zaměstnanců, metod vzdělávání a jeho propojení s firemní kulturou.

Diplomová práce byla rozdělena do pěti kapitol. Vzdělávání zaměstnanců v systému personální práce je problematika, které se věnuje první kapitola. Pojednává o vzdělávacích aktivitách pro nové zaměstnance, systému a plánu vzdělávání v teoretické i praktické rovině. Kapitola druhá se věnuje možným metodám vzdělávání, které lze rozdělit na metody používané při výkonu práce a používané mimo pracoviště. Metody jsou v kapitole charakterizovány, uvedeny jsou jejich výhody a nevýhody. V kapitole třetí se práce v teoretické rovině věnuje učící se organizaci, kapitola čtvrtá pak pojednává o firemní kultuře, věnuje se také problematice kultury v mezinárodní firmě.

Poslední pátá kapitola je věnována praktické části. Pro diplomovou práci jsem provedla výzkum ve výrobní společnosti, ve které pracuji. Cílem výzkumu bylo zjistit postoj, hodnocení a možné návrhy zaměstnanců na zlepšení stávajícího školícího systému. Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření a osloveni byli všichni technicko-hospodářští pracovníci. Tento výzkum ukázal, že zaměstnanci společnosti považují další vzdělávání za velmi důležité a jeví o něj zájem. Bohužel především z ekonomických důvodů mají omezené možnosti tohoto dalšího firemního vzdělávání a velmi často jsou odkázáni pouze na samostudium nebo konzultace s ostatními kolegy. Také celkový přístup jejich nadřízených není v otázce dalšího vzdělávání příliš vstřícný, málo členy svého pracovního týmu podporují a málokdy s nimi sdílí své dovednosti a zkušenosti. Uvědomuji si, že možné návrhy na zlepšení jsou obtížná zrealizovat, přesto bych byla ráda, aby se staly vodítkem pro postupné změny v nastaveném systému.

Diplomová práce se týká mého profesního zaměření a díky studiu literatury a konzultacím se mi dostalo nových poznatků a rozšířila jsem si také i znalosti stávající.

Resumé

Tématem této diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola se věnuje obecně vzdělávání zaměstnanců jako součásti personální práce. Je zde uveden praktický příklad procedury školicího systému, zahrnující v sobě systém a plán vzdělávání v dané společnosti. Ve druhé kapitole jsou uvedeny metody firemního vzdělávání. Obecně lze tyto metody dělit na metody používané na pracovišti – při výkonu práce a metody používané mimo pracoviště. Tato kapitola také více objasňuje pojmy outdoorové programy a e-learning. Třetí kapitola se věnuje problematice učící se organizace – organizačnímu učení a jeho stylům. Ve čtvrté kapitole je charakterizována firemní kultura, její možné typologie, také rozlišnosti mezi jednotlivými firemními kulturami a její vztah ke vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce obsahuje výsledky výzkumu, který byl proveden mezi THP pracovníky výrobní společnosti. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření a zjišťoval názory zaměstnanců na stávající firemní vzdělávání a návrhy možného zlepšení současného systému.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury. Definuje vzdělávání zaměstnanců jako součást personální práce, uvádí možné metody vzdělávání zaměstnanců a zabývá se objasněním pojmu učící se organizace. Vymezuje problematiku pojmu firemní kultura a její vztah k firemnímu vzdělávání. V praktické části je uveden výzkum, který byl proveden mezi zaměstnanci výrobního podniku. Výzkum zjišťoval názory a postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, systém a plán vzdělávání, metody firemního vzdělávání, učící se organizace, firemní kultura.

Annotation

The thesis deals with education of employees as the part of company culture. It defines education of employees as a part of human resources management, lists employees education methods and deals with learning company concept. It defines concept of company culture and its relationship to company education. In practical part there is listed the survey, which was performed with employees of manufacturing company. This survey detected opinions and points of view to company education.

Key words

Education of employees, system and the education plan, methods of company education, learning organization, company culture.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 80-247-1407-3.
- 2) BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 80-247-2914-5.
- 3) DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- 4) HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 80-247-1457-8.
- 5) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 80-247-2202-X.
- 6) KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 7) MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004, 146 s. ISBN 80-7357-045-9.
- 8) RADVAN, E. Poznámky k vypracování odborného textu. Brno, 2007, 21 s.
- 9) ŘEHOŘ, A. Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 47 s.
- 10) ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- 11) TICHÁ, I. Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005, 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

- 12) TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-24704-05-6.
- 13) VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, 205 s. ISBN 80-247-1904-7.
- 14) LUBINOVÁ, Š. Firemní vzdělávání – náklad nebo investice? HRM : Human Resources Management. Praha: Economia, 2009. Roč. IV., číslo 5, ISSN 1801-4690.
- 15) PŘIKRYL, J. Multikulturní kolektivy jsou nutností, ale vyžadují zvláštní péči. HRM : Human Resources Management. Praha: Economia, 2009. Roč. V., číslo 3, ISSN 1801-4690.
- 16) HUČKA, M; KADLUBCOVÁ, J. Strategie a rozvoj podniku. Interní elektronický dokument.
- 17) KONRÁDOVÁ, M. Procedure of Training System / Procedura tréninkového systému. Interní dokument.
- 18) <http://www.asistentka.cz/node/9953> [cit. 2011-02-08, 12:15].
- 19) http://ekonomika.idnes.cz/zahranicni-firmy-ustupuji-ze-svych-zvyklosti-s-rozcvicemi-narazili-i-japonci-g02-ekonomika.aspx?c=A080615_202603_ekonomika_zra [cit. 2011-09-01, 20:15].
- 20) <http://www.inc.cz/vzdelavani/outdoorove-kurzy/ucelene-outdoorove-programy/> [cit. 2010-10-30, 16:30].
- 21) http://kariera.ihned.cz/c3-39066390-q00000_d-firemni-kultura-aneb-jiny-kraj-jiny-mrav [cit. 2010-10-16, 18:10].
- 22) http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-14483660-600000_d-systemove-modely-rizeni-vykonnych-organizaci [cit. 2011-01-10, 8:10].

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů

Graf 2 Počet zaměstnanců dle oddělení

Graf 3 Vzdělání respondentů

Graf 4 Délka praxe ve společnosti

Graf 5 Považujete další vzdělání ve své profesi za důležité?

Graf 6 Kterou z uvedených oblastí vzdělávání nejvíce preferujete?

Graf 7 Podporuje společnost dle Vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců?

Graf 8 Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?

Graf 9 Měla by být nabídka vzdělávacích aktivit doplněna i o jiné vzdělávací

Graf 10 Jakou z možností umístění školení preferujete?

Graf 11 Využíváte ke školení online tréninkový systém LMS Academy?

Graf 12 Vyhovuje Vám jako uživateli tréninkový systém LMS Academy?

Graf 13 Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

Graf 14 Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

Graf 15 Využíváte poznatků ze školení při své práci?

Graf 16 Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

Seznam tabulek

Tab. 1 Úvodní vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Tab. 2 Schvalovací proces

Tab. 3 Kultury podporující vs. bránící učení

Tab. 4 Typologie firemní kultury podle vnějších determinant

Tab. 5 Navrhované změny v online tréninkovém systému

Seznam obrázků

Obr. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Obr. 2 Procesní mapa

Obr. 3 Příklad outdoorových aktivit

Obr. 4 Rysy učící se organizace

Obr. 5 Cyklus získávání zkušeností

Obr. 6 Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby

Obr. 7 Východiska formování firemní kultury

Seznam příloh

Dotazník

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Dovoluji si vám předat tento dotazník, jehož cílem je zjistit váš pohled na vzdělávání v naší společnosti. Dotazník je určen pro všechny IDL zaměstnance všech oddělení (s výjimkou managerů jednotlivých oddělení). Prosím o zodpovězení otázek níže, vaše odpovědi budou také použity pro moji diplomovou práci, kterou píši při studiu na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně – Institutu mezioborových studií Brno. Téma mé diplomové práce je „Vzdělávání zaměstnanců jako součást firemní kultury“.

Dotazník je anonymní, získané údaje nemohou být zneužity.

Děkuji za spolupráci.

Marie Konrádová

Věk

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let

Oddělení

Výroba (oddělení kvality, vývoje, produkce, materiálové oddělení a oddělení logistiky, údržba budov)

Administrativa (personální oddělení, oddělení výpočetní technologie, finanční oddělení)

Nejvyšší dosažené vzdělání

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Délka praxe ve společnosti

méně než 1 rok

1 – 2 roky

2 – 3 roky

3 a více let

1. Považujete další vzdělávání ve své profesi za důležité?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

2. Kterou z uvedených oblastí vzdělávání nejvíce preferujete (číslly 1 – 4 označte Vaši preferenci, číslo 1 značí nejvyšší, číslo 4 nejnižší preferenci)?

_____ Jazykové vzdělávání

_____ Vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech

_____ Počítačové vzdělávání

_____ Odborná školení související s pracovním zařazením (uveďte příklady)

3. Podporuje společnost dle Vašeho názoru další vzdělávání zaměstnanců?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

4. Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost zaměstnancům nabízí?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

5. Měla by být nabídka vzdělávacích aktivit doplněna i o jiné vzdělávací aktivity?

Ano (uveďte které) _____

Spíše ano (uveďte které) _____

Nevím

Spíše ne

Ne

6. Jakou z možností umístění školení preferujete?

Ve školící místnosti společnosti

Přímo na pracovišti (on-job-training)

Mimo prostory společnosti

Online školení prostřednictvím systému LMS Academy

Nemám žádné preference

7. Využíváte ke školení online tréninkový systém LMS Academy?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

8. Vyhovuje Vám jako uživateli tréninkový systém LMS Academy? Co byste na něm případně změnili nebo upravili?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Navrhované změny: _____

9. Zjišťuje si Váš nadřízený Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

10. Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

11. Využíváte poznatků ze školení při své práci?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne