

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

Managerské vzdělávání jako součást firemní kultury

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD.

Vypracoval:
Bc. Richard Paseka

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Managerské vzdělávání jako součást firemní kultury zpracoval samostatně a použil 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 24.2.2010

.....
Podpis

Poděkování

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

Richard Paseka

Úvod	1
1. Firemní kultura.	2
1.1 Firemní kultura je nedílnou součástí každé firmy	3
1.2 Charakteristika jednotlivých typů firemní kultury	6
1.3 Vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují firemní kulturu	10
1.4 Image firmy ve vnitřním a vnějším prostředí	12
2. Systém vzdělávání v organizacích.	15
2.1 Rozlišení typů školení v organizacích	18
2.2 Organizování vzdělávání	19
2.3 Přístup managementu ke školení	20
2.4 Plánování vzdělávání a rozvoje v organizacích	23
3 Průzkum v organizacích.	28
3.1 Popis organizací zahrnutých do průzkumu	28
3.2 Stanovení kritérií a oblastí pozorování	29
3.3 Popis zjištění – stav ve vybraných organizacích	31
3.4 Sumarizace výsledků zjištění	39
4 Vyhodnocení výsledků	40
4.1 Vztah managementu a firemní kultury	40
4.2 Pozitivní a negativní zjištění	44
4.3 Oblasti pro zlepšování managementu a firemní kultury	46
4.4 Návrhy řešení negativních jevů	50
Závěr	60
Resumé	62
Anotace.	63
Seznam použité literatury	64

Úvod

V diplomové práci je řešena problematika přímé vazby mezi přístupem managerů ke vzdělávání a zavedené firemní kultuře. Předmětem průzkumu bude porovnání organizací různého předmětu činnosti a rozdílného data vzniku z pohledu přístupu managementu ke vzdělávání v organizaci s přímým vlivem na firemní kulturu.

Cílem práce je potvrdit tvrzení, že přístup managementu ke vzdělávání má přímý vliv na firemní kulturu a že podhodnocování významu výchovy a vzdělávání zaměstnanců je běžným jevem v českých firmách.

V diplomové práci vyvrátím hypotézu H1 a potvrdím hypotézu H2.

H1: Náklady na výchovu a vzdělávání zaměstnanců jsou neopodstatněné.

H2: Vzdělávání managementu má pozitivní vliv na firemní kulturu.

V diplomové práci jsou použity metody:

- obsahová analýza dostupného materiálu
- systémový přístup
- pozorování
- logické a deduktivní vyvození závěru

Diplomová práce je členěna do čtyř základních kapitol. První dvě kapitoly popisují firemní kulturu z hlediska jednotlivých typů a charakteristik firemní kultury a objasňují systém vzdělávání ve firmách, plánování a realizaci vzdělávání.

V druhé části diplomové práce v kapitolách tři a čtyři, je uveden popis firem zahrnutých do průzkumu, stanovení kritérií a popis jednotlivých zjištění. V poslední kapitole je uvedena nejen sumarizace výsledků, ale i návrhy na řešení situace ve firmách.

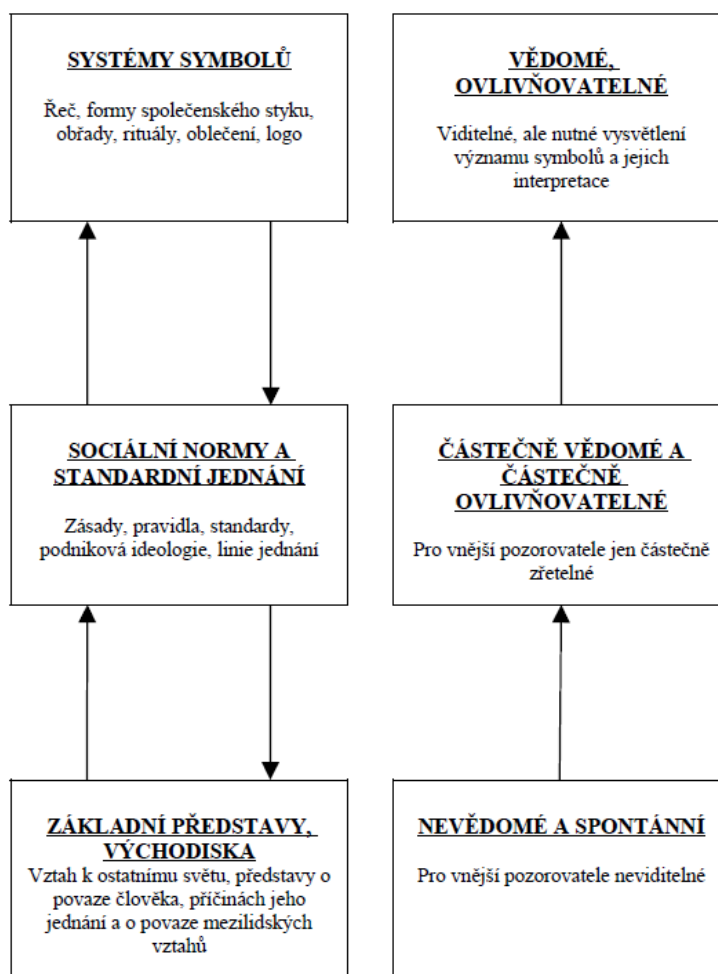
Uvedené informace mohou sloužit ke zdůraznění potřeby vzdělávání v českých firmách.

Firemní kultura

Firemní kultura je jev, který má značný vliv na úspěšnost firmy i efektivitu práce zaměstnanců. Firemní kultura představuje prostředí, které přináší výhody především těm, kteří jsou schopní se začlenit a identifikovat se s hodnotovým systémem podniku. Firemní kultura může být nositelem konkurenčních výhod podniku, na druhé straně může rozvoj také brzdit. S hodnotami firemní kultury souvisí také příznivé motivační prostředí, které je v rámci podniku utvářeno. Správný přístup k personálním a motivačním záležitostem přináší profit jak samotné organizaci, tak i jejím zaměstnancům.

Tří úrovně firemní kultury podle Scheina jsou uvedeny v obrázku č.1.

Obrázek č.1).¹



¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004

Firemní kultura představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici. Můžeme ji vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich, aby byli přijati do pracovního kolektivu firmy. V současné době je firemní kultura jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle firemní kultury a zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku.¹

Firemní kulturu ovlivňuje:

- historie společnosti,
- vlastnictví,
- velikost,
- technologie,
- cíle, záměry a strategie firmy (vlastníci a top management),
- prostředí (okolí),
- klíčoví pracovníci organizace,
- nižší a střední manažeři,
- postoje pracovníků (dané jejich výběrem při přijímání a jejich vývojem a zkušenostmi získanými z firemní praxe),

1.1 Firemní kultura je nedílnou součástí každé firmy

Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku. Při studiu literatury na téma firemní kultura lze narazit na dva různé pohledy zkoumání firemní kultury:

- firemní kultura jako výsledek spontánního chování lidí účastnících se dění ve firmě i lidí vně firmy. Firemní kultura je v tomto případě jakousi směsicí návyků

¹ <http://www.asistentka.cz/node/9953>

a pravidel chování všech jejích prvků (členů), kterou nelze regulovat a usměrňovat potřebným směrem - tj. k dosažení firemních cílů. Proto tato varianta není z hlediska naplnění firemních cílů přijatelná,

- firemní kultura jako výsledek cíleného snažení a působení managementu na zaměstnance i okolí mající jakýkoli vztah s firmou. Tato varianta je pro management firmy optimální, protože umožňuje cíleně přizpůsobovat podnikovou kulturu tak, aby odpovídala potřebám a cílům firmy.

Uvedené teoretické přístupy však reprezentují dvě krajní polohy tvorby firemní kultury. Reálně použitelné řešení pro tvorbu firemní kultury se však nachází někde mezi těmito dvěma extrémami - tj. určitý kompromis mezi spontánní podnikovou kulturou a podnikovou kulturou vnucenou managementem. Protože je úspěch zavedení nové či změny stávající firemní kultury do značné míry závislý na pochopení a podpoře ze strany zaměstnanců je důležité, aby management dodržoval některá důležitá pravidla:

- strategii firmy musí konkretizovat do podoby jednotlivých konkrétních kroků, které povedou k naplnění cílů stanovených strategií,
- management musí mít jasnou představu o budoucí strategii firmy jejíž nedílnou součástí je formulace žádoucí firemní kultury,
- nutnost včasného a objektivního informování zaměstnanců o jednotlivých krocích, zdůvodnění a vysvětlení jednotlivých kroků zavádění či změny firemní kultury pracovníkům firmy i širší veřejnosti,
- dohled nad důsledným dodržováním jednotlivých kroků vedoucích ke změně či tvorbě firemní kultury jak ze strany zaměstnanců, tak i managementu - management musí jít příkladem zaměstnancům,
- využití motivačních a stimulačních prvků při prosazování žádoucí firemní kultury a v případě nutnosti přistoupení i k sankcím,
- firemní kultura by měla tvořit logicky uspořádaný a harmonický komplex požadavků na všechny pracovníky firmy,
- nutnost brát ohled na vyšší formy kultur (národní kultura a náboženská kultura),
- dodržování základních etických hodnot a norem.¹

¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004

Firemní kultura zahrnuje zejména:

- vztah k okolnímu světu
- firemní představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání,
- představy o povaze mezilidských vztahů,
- představy o tom, co je správné a co ne.

Firemní kultura a její hodnoty se tak projevují nejen v organizaci podniku a systému práce, ale především ovlivňují procesy personální a motivační. Každý podnikatel si uvědomuje, že je třeba zaměstnance motivovat adekvátním způsobem. Velmi tedy záleží na úrovni samotné firemní kultury, která ovlivňuje zvolený systém motivace, aby odpovídal potřebám a požadavkům zaměstnavatele i zaměstnanců. Silná neformální firemní kultura, která vytváří identitu firmy, může být celkově velkým přínosem nejen pro podnikatele samotného, ale i pro jeho zaměstnance, kteří vnímají benefity firemní kultury jako jejich osobní přínos.

Například práce přesčas či o víkendu může být jedním ze znaků příslušnosti ke „klanu“ a identifikace s firemní kulturou, pracovní a soukromý čas se proto již v mnoha podnicích prolíná. Ten, kdo kolektivní a společenské atributy nevyznává, nepije a dýchánek s kolegy se neúčastní, bude mít určitý problém se v takovém prostředí dobře adaptovat i prosadit, byť by to byl vynikající pracovník. Firemní kultura klade důraz na cestu více než na cíl, tedy především na kvalitu vztahů a jejich funkčnost. Každá firma tak bude mít určitou organizační kulturu, ať již silnější či méně výraznou, ovšem značných konkurenčních výhod (podstatné zvláště v době současné finanční krize), může dosáhnout, bude-li vědomě a cíleně svou kulturu a marketing formovat. Stejně tak benefity bude přinášet tomu zaměstnanci, který bude její součástí, firemní kultura bude pro něj srozumitelná a umožní mu se s ní snadno identifikovat. To vše představuje velkou výzvu jak pro firemní struktury, tak pro personální obsazení podniků.

1.2 Charakteristika jednotlivých typů firemní kultury

Jedním mnoha způsobů členění podnikových kultur je členění podle míry vlivu firemní kultury na fungování firmy. Jestliže tedy předpokládáme určitý nezanedbatelný vliv firemní kultury na firmu musíme se samozřejmě dále ptát jak silný tento vliv je.

Z pohledu síly vlivu firemní kultury můžeme rozlišovat dva druhy podnikových kultur - slabou podnikovou kulturu a silnou podnikovou kulturu.

Slabá firemní kultura

Je charakterizována jen slabým vlivem na chování a jednání pracovníků firmy.

Slabá podniková kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovým nedostatkům vznikají pak mnohem větší nároky na kontrolu a motivace kolektivu se stává náročnější. Dosahování uspokojivých výsledků jak v produkční, tak ekonomické oblasti je podstatně ztíženo.

Slabou stránkou tuzemských firem je zejména slabá interní komunikace - lidé nejsou dostatečně informováni o změnách, plánech a rozvoji firmy, komunikace není organizovaná a často se informace do týmů dostanou značně pokřivené, lidé si je předávají i mimo pracovní prostředí. Tento systém vyvolává konflikty a často je i startem k fluktuaci.

České firmy většinou nevěnují pozornost rozvojovým programům a talent managementu a "po česku" se klíčové informace, ať už se týkají zaměstnanců, týmů nebo celé firmy, nepředávají, protože dodnes převažuje dogma, že jsou pouze věci vedení. Chybí otevřenost a zájem o možnosti, jež plynou z rozvoje zaměstnanců, jejich vzdělávání a seznamování s firemními směrnicemi, které definují základní pravidla pro chování na pracovišti.

Silná firemní kultura

Vykazuje rozdíl od slabé firemní kultury silný vliv na chování a jednání pracovníků firmy. Aby bylo možno považovat určitou podnikovou kulturu za silnou musí vykazovat určité charakteristické znaky. Silná firemní kultura by měla zahrnovat pouze vzájemně se doplňující a podporující prvky a principy, které jednoznačně vedou k naplnění cílů strategie firmy. Aby bylo možno podnikovou kulturu úspěšně prosadit musí být tyto prvky a principy firemní kultury logicky, jasně a srozumitelně sdělené a vysvětlené všem pracovníkům firmy. Pro dosažení maximálního přínosu firemní kultury z hlediska naplnění strategie firmy je důležité, aby byla součástí všech vnitřních i vnějších aktivit firmy. Firemní kultura se musí stát přirozenou součástí myšlení a chování všech pracovníků firmy nebo alespoň jejich většiny. Silná firemní kultura tj. společně sdílené hodnoty, normy a symboly se projevuje ve shodném naladění většiny zaměstnanců na stejnou „vlnovou délku“ a ve spontánní týmové spolupráci zaměstnanců směřující k naplnění společných (tj. firemních) cílů. Rozhodující roli v tom, aby individuální jednání každého člena týmu bylo spontánní, tj. dobrovolné, chtěné samotným jednotlivcem a plně ve prospěch týmu má vždy jeho přímý nadřízený. Jeho schopnosti a dovednosti vysvětlovat svým spolupracovníkům cíle firmy, přesvědčit je, získat jejich důvěru a akceptaci, která se promítá až do sjednocení cílů zaměstnance s cíli firmy - do ideové podpory cílů firmy individuálním zaměstnancem. V dlouhodobém procesu dochází k vytváření pozitivních postojů zaměstnance, které vedou k žádoucímu vztahu „zaměstnanec - firma“, k pocitům a vazbám sounáležitosti, loajality atd. Toto ideové ztotožnění je třeba podporovat a upevňovat v každodenní řídicí praxi pomocí peněžních, ale i dalších hmotných a nehmotných odměn i sankcí, které má vedoucí (firma) k dispozici. Úspěšný vedoucí pracovník proto musí ovládat minimum z pracovní motivace, tj. být dobrým diagnostikem motivů, které jeho spolupracovníky nejvíce ovlivňují, a měl by umět - v závislosti na konkrétních situacích - využívat všech stimulů – odměn organizace, které lze ve prospěch žádoucích vzorců pracovního chování využít.

Silná firemní kultura dává jasně všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, které ještě akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné a vyloučené. Proto je nutné, aby všichni spolupracovníci byli s prvky firemní kultury nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a

vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. Teprve v takové situaci představuje míru identifikace podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Silná firemní kultura bývá většinou hodnocena jako pozitivní. Ovšem praxe ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly firemní kultury, jsou umocňovány i důsledky, které jsou rozporné nebo dokonce negativní. Silná firemní kultura zprostředkovává jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a snadno pochopitelný. Usnadňuje tak běžné každodenní jednání lidí, umožňuje rychle pochopit mnohé formální předpisy a orientovat se i v nestandardních situacích. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. V silné firemní kultuře existuje neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivě interpretovány a informace méně zkreslovány, než je typické pro formální komunikaci.

Mezi hlavní výhody existence silné firemní kultury v dané firmě patří možnost rychlého rozhodování. Společná a jednotná komunikace umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na odlišných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Díky vysokému stupni identifikace spolupracovníků s prací a podnikem silná firemní kultura snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. V případě, kdy se prokáží uvědomělé prvky pracovní kázně jako nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou. Firemní kultura zvyšuje motivaci a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se neomezuje pouze na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Být zaměstnancem v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Silná firemní kultura má také své negativní důsledky.

Je tedy možné říct, že díky silné firemní kultuře podniky pracují efektivněji. Na druhé straně v konkrétních situacích firemní reality nelze vše hodnotit takto jednoznačně. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěch patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány. Neefektivní je také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná firemní kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající

firemní kultury pro současnost, ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámec stávající firemní kultury.

Další typy firemní kultury podle Deal Kenedyho:

„Kultura všechno nebo nic“

Pro ni je charakteristický individualismus, velká dynamika všech procesů včetně kariérových vzestupů a pádů, vyšší fluktuace pracovníků. Vztahy na pracovišti jsou neformální, existuje zde rovnoprávnost postavení mezi muži a ženami, ale také jsou zde kladeny stejně velké požadavky. Vše je podřízeno úspěchu, při neúspěchu se na tento rychle zapomíná. Hrdinou se stává ten, kdo dosáhne vyjímečných výsledků ve své práci. Úspěšní pracovníci se zde těší velké oblibě, která sebou nese autoritu, příjmy, moc a toleranci v případě dílčích neúspěchů.

„Kultura chléb a hry“

Narozdíl od předchozí je pro ni charakteristický týmový druh spolupráce, velkou roli hraje také přátelství. Pro pracovníky je důležitější atmosféra na pracovišti než fyzické podmínky samotné práce. Existuje zde také značná stabilita pracovníků i v případě jejich horšího hmotného ocenění. Za hrdinu je považován ten, kdo udělá něco pro kolektiv. Vývoj kariéry pracovníků je společenskou záležitostí.

„Analyticko projektová kultura“

Tato kultura je charakterizována pevně určenými pravidly a řádem, včetně kariérodního postupu, stylu oblékání či vyjadřování. Nic se neponechává náhodě, všechna rozhodnutí jsou podřizována analýze založené výlučně na vědeckotechnické racionalitě. Řešení problémů na základě intuice, zkušenosti, štěstí atd. je nepřípustné.

„Procesní kultura“

Pro ni je důležitější samotný proces činností než cíl ke kterému mají tyto činnosti směřovat. Každá činnost je proto z důvodu zamezení možným chybám registrována. Hlavní roli hraje mocenská hierarchie - tj. každé pracovní místo ve firmě je charakterizováno především materiálními znaky jako výše příjmu, velikost kanceláře, vlastní telefon atd. Povyšování je věcí veřejnou včetně finančního ohodnocení. Hrdinou se stává pracovník, který dlouhodobě a bezchybně pracuje pro danou firmu.¹

Další možné typy firemní kultury²:

- kultura frajerů,
- kultura tvrdé práce,
- kultura sázky na budoucnost,
- kultura postupu.

1.3 Vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují firemní kulturu.

Systém firemní kultury se formuje buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku v podobě zásad a norem. V nejšířší rovině jde o psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztahu k zákazníkům a podnikovým partnerům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu firemní kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Na první pohled rozeznatelnou a jasnou složku tvoří vnější projevy společenského styku, architektura a vybavení pracovišť, firemní symboly, oslavy, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

Viditelné a hmatatelné prvky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí, můžeme označit jako artefakty - architektura budov, vybavení podniků, výroční zprávy podniků, propagační materiály, produkty vytvářené podnikem. Vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov věnují podniky v současné době velkou pozornost. Pro identitu podniku

¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004

² Mazák, E., Firemní kultura a etické kodexy, BIVŠ 2009

má tento aspekt nejen význam navenek, ale také dovnitř. Mezi artefakty nemateriální povahy je zahrnut především jazyk používaný v podniku, zvyky, rituály a ceremoniály. Ale i historiky a mýty, firemní hrdinové. Specifický jazyk používaný v podniku (souvisí například s odvětvím, kterému se podnik věnuje) zase odráží hodnoty zastávané v podniku, míru formálnosti nebo neformálnosti vztahů a je důležitým ukazatelem vzájemného porozumění uvnitř podniku. Firemní řeč, kterou tvoří odborný slang, ale i různá slovní spojení zprostředkovávající firemní hodnoty a normy představuje jeden ze symbolů firemní kultury.

Mezi zvyky, které bývají v rámci podniků často udržovány a tvoří významnou součást firemní kultury patří například oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které přispívají k integraci podniku. Rituály mají symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a daném čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení, hlasování na poradě, různé reference zaměstnanců atd. Ceremoniály lze popsat jako připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

Výhody začlenění do prostředí firemní kultury

Firemní kultura úzce souvisí s členstvím ve skupině, kritéria pro formální či neformální členství ovlivňují výběr členů skupiny, jejich neformální pozici, odměňování, ale také jejich pracovní kariéru. Lidé, kteří odpovídají daným kritériím, jsou vnímáni jako „insideři“. Tito lidé jsou lépe odměňováni, mají větší šanci na postup, přičemž se oni sami cítí být „přijímáni“ a získávají pocit identity. Kultura utvářející atmosféru v podniku tak vytváří předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů. Určuje, které vztahy jsou ty správné a vhodné, a to jak z hlediska moci, vlivu, hierarchie, tak z hlediska intimity, lásky a kolegiálnosti.

Podnikový hodnotový systém

S podnikovou kulturou úzce souvisí vnímání hodnot, postojů a norem chování. Hodnoty se vztahují k tomu, co jednotlivec nebo skupina považuje za důležité, ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a promítají se do rozhodování jednotlivce nebo podniku. Podnikový hodnotový systém vyjadřuje, čemu je přikládán význam v podniku jako celku, co si členové podniku myslí, že by se mělo dělat, jak v rámci podniku, tak i mimo něj, protože to považují za správné a důležité. Hodnoty bývají vyjádřeny v oblastech jako je péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti, orientace na trh/zákazníka, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonové orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost a týmová práce.

Normy chování v rámci firemní kultury představují normy přijaté ve skupině, které jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích. Týkají se pracovní činnosti (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině (jakým jazykem se v podniku komunikuje), ale i oděvu a vystupování. Dodržování norem je ve skupině „odměňováno“, jejich nedodržování je na druhé straně „trestáno“. Skupinové normy mají pro podnik zásadní význam, vymezují chování, které je v podniku akceptováno nebo naopak, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Image firmy ve vnitřním a vnějším prostředí

Firemní kultura a uchazeč o zaměstnání

Seznámit se s firemní kulturou podniku je ovšem praktické ještě dříve, než se vůbec staneme uchazeči o místo v něm. S firemní kulturou a strategií souvisí velmi úzce všechny části řízení firem, včetně řízení lidí. Jednotlivé nástroje personálního managementu tak vychází ze strategie organizace, která si sama určí, jakým způsobem budou jednotlivé personální procesy probíhat. Firemní kultura se promítá do komunikace a způsobu rozhodování o kandidátech ve výběrových řízeních. To, jaká firemní kultura v organizaci převažuje se promítá do výběru pracovníků, organizace

formuluje požadavky na uchazeče, postupuje určitým způsobem při vyhledávání kandidátů na pracovní místa, určuje kritéria.

V okamžiku přijetí kandidáta na volné místo začíná proces jeho hlubšího seznamování se s firemní kulturou. Tento adaptační a integrační proces probíhá v počátečním období, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s pracovními úkoly, náplní práce, prostředím i kolegy. Jeho adaptace tedy probíhá nejen na úrovni pracovní (zvládnutí odlišných požadavků, vyplývajících z nového pracovního zařazení a jiné pracovní náplně), ale i na úrovni adaptace sociální, která zahrnuje začlenění jedince do nového sociálního prostředí, začlenění se do existujících struktur pracovních a osobních vztahů ve fungujícím týmu. Zvládnutí změn pracovních podmínek nebývá problémem zvláště pokud je pracovník na pracovní činnost dostatečně vybaven. Právě proces adaptace při přijímání nového zaměstnance může opět prozradit mnohé o úrovni firemní kultury. Přístup nových kolegů a zejména nadřízeného k novému zaměstnanci, schopnost rychle mu zajistit veškeré pracovní pomůcky, pracovní místo, způsob a prostor pro seznámení se s náplní práce, přidělení kouče nebo mentora poukazují, do jaké míry je organizace flexibilní, schopná reagovat na změnu. Organizace orientovaná na kvalitu, která je obvykle spojena s úkolovou kulturou, případně kulturou rolí bude klást větší důraz na zaškolení nového zaměstnance a během prvních měsíců bude prvek kontroly silnější.

Rozvoj a hodnocení zaměstnanců v prostředí silné firemní kultury

Další personální činností související úzce s firemní kulturou je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Cílem je reagovat na vývoj v konkrétním oboru a zajistit potřebné znalosti a dovednosti pro výkon profese. Postojem ke vzdělávání v různých typech organizacích se liší. Malé podniky se na vzdělávání příliš často nezaměřují, spíše najímají kvalifikované lektory. Naproti tomu velké podniky mají zpravidla lepší podmínky pro vzdělávání, mají často vypracovaný kompletní vzdělávací systém a jsou tak lépe připraveny zaučit zaměstnance na pracovní místo. Postoj organizace ke vzdělávání napoví mnohé o kultuře firmy. Firmy podnikající v rychle se měnícím prostředí, zabývající se novými technologiemi, vnímají vzdělávání jako podstatnou součást personální práce, která napomáhá udržovat zaměstnance orientované v oboru. Naopak organizace pohybující se ve stabilním prostředí nemusí pociťovat potřebu své

zaměstnance systematicky vzdělávat a vzdělávání mohou chápat ne jako nezbytnost, ale spíše jako benefit pro zaměstnance.

Systém hodnocení pracovníků je značně ovlivněn právě firemní kulturou. Jedné z klíčových personálních činností, která je silně ovlivněna firemní kulturou je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení pracovníků podává informaci o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Důležitou součástí pracovního výkonu je kvalita práce, častěji podstatnější než její rozsah. Jde mimo jiné o to, jak zaměstnanec přistupuje k zákazníkům, klientům firmy, podobně jako lékař ke svým pacientům nebo učitel k žákům. Jakým způsobem se provádí hodnocení pracovníků a řízení jejich kariéry, zda je na hodnocení pracovníků dále vázáno odměňování pracovníků, do jaké míry je tento proces formální či jakým způsobem na něm participuje sám hodnocený zaměstnanec jsou klíčové body, kterými zabývá diagnostika firemní kultury. Hodnocení pracovníků se nemusí provádět vůbec nebo může být pouze formálním procesem. Na druhé straně mohou provádět některé organizace hodnocení pracovníků pravidelně a jeho výsledky mohou využívat pro odměňování pracovníků, povyšování a podobně, jako je tomu u podniků se silnou podnikovou kulturou.

2. Systém vzdělávání v organizacích

Jako u všech činností i zde je důležité plánování. Poté, co definujeme potřebu vzdělávání, je nutné stanovit si cíl, kterého chce manažer dosáhnout, způsob, jak cíle dosáhnout a časový úsek, po jehož uplynutí budou kontrolovány a vyhodnocovány výsledky. Je třeba mít na paměti, že manažeři se budou učit efektivněji, bude-li učení zaměřeno na obsah jejich práce. Důležitá je motivace, ať už je jakákoli. Mohou být do učení motivováni např. samotným profesním růstem, různými benefity či pouze uznáním nadřízeného pracovníka.

Koncepce vzdělávání manažerů musí vycházet z toho, že každá osobnost je individualitou, proto i vzdělávání musí být individuálním procesem. Koncepce manažerského vzdělávání a rozvoje je složitým procesem, který vychází především z následujících oblastí:

- plánování kariéry,
- školení v kurzech,
- učení,
- sebevzdělávání,
- firemního poradenství.

Pro rozvoj managementu podniku je nezbytné, aby jeho vedení považovalo vzdělávání za důležitou podnikovou činnost. Koncepce programů a učebních metod musí vycházet z povahy manažerského rozvoje a vzdělávání musí být chápáno jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností a využívání příležitostí k učení. Vzdělávání musí být také soustavně vyhodnocováno, aby bylo zřejmé, že vynaložené prostředky nebyly utraceny zbytečně, a že veškeré úsilí mělo nějaký smysl.¹

Základní otázka je asi taková. „Je proces učení zaměstnanců potřebný?“

Rozhodně ANO a to z několika důvodů:

- produkty - stále sofistikovanější, jejich životní cyklus kratší,
- technologie se rychle vyvíjejí,

¹ <http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>

- legislativa stále obsáhlejší,
- nároky klientů vyšší,
- globalizace, internacionalizace,
- rozhodovací procesy se přibližují úrovni realizace (Zplošťování struktur).

V poradenské praxi se setkávám s manažery různých organizací. Jejich názory a postoje jsou podstatou toho, jak naše firmy a instituce hospodaří, o co usilují, jak počítají své výsledky a proč občas vykazují něco jiného, než skutečnost.

V souvislosti s probíhajícími účetními skandály se musíme především ptát, jaký důvod má zkreslování výsledků hospodaření.

Co vlastně vede manažery k tomuto nekorektnímu chování? Je to úmysl či nezodpovědnost? Jakou roli v této oblasti hrají vlastníci či zakladatelé? Podle jakých kritérií a jakým způsobem se manažeři rozhodují v záležitostech, které mají dopady v řádech stovek miliónů či miliard? Jsou dostatečně schopní a připravení?

Schopnosti musíme posuzovat ze dvou hledisek, tedy vzhledem k motivaci a kvalifikaci. To, jaké mají lidé důvody ke svému jednání, je spletitý problém. Není možné dělat si iluze o tom, že lze odpovědět na všechny otázky a pochybnosti, které budeme mít. Motivy jsou ryze individuální záležitostí a proto není účelné se utápět v tom, zda je dobře nebo špatně, že lidé mají takovou či onakou strukturu hodnot.¹ Poněkud jiná otázka je, zda umíme poznat a pochopit tuto strukturu hodnot. Jestli skutečnost respektujeme a chováme se podle toho. Zda si můžeme dovolit předpokládat, že ostatní lidé, na jejichž jednání je závislý výsledek toho, zač zodpovídáme, budou mít pouze kladné motivy. Nebo jestli je správné počítat vždy s tou nejhorší možnou variantou.

Rozhraním pro motivy a způsobilost je oblast vztahů mezi kompetentními vlastníky a výkonnými manažery. Uvažujme však skutečně pouze s přiměřeně schopnými a kvalifikovanými majiteli. Pokud bychom se snažili zajistit klid a úspěch vlastníkům, kteří nemohou nebo nechtějí do výkonu svých vlastnických práv a povinností vložit dostatečnou energii, jedná se o úlohu, která nemá řešení. Problém spočívá v tom, že coby vlastníci bychom měli mít zájem na dlouhodobé budoucí prosperitě, najaté manažery ovšem hodnotíme podle minulých výsledků. Většinou navíc ani nedokážeme

¹ <http://www.asistentka.cz/node/9953>

správně vyjádřit, jak velkou zásluhu na posledních výsledcích má ten manažer, který v daném období firmu vedl. Tomuto tématu se však věnovat nechci.

To, co by nás mělo velice trápit, je přístup manažerů k jejich vlastním znalostem. Přestože mnohé semináře, kterých se účastním, jsou určeny výhradně pro řídicí pracovníky, setkávám se na nich často s lidmi, kteří fakticky nenesou žádnou významnější zodpovědnost. Vypadá to tak, že si většina manažerů myslí, že všechno, co neodpovídá na zcela konkrétní a přízemní otázky typu "Jak zařídit, aby spolupracovníci pracovali lépe ..." je neužitečná teorie a nemají chuť se tím zabývat. Nemají sílu zorganizovat firemní kursy a u veřejných setkání neočekávají diskusi, ale chtějí si "něco" odnést. Většinou ale nevědí, co. Jaká je vlastně všeobecná úroveň našich řídicích pracovníků? Co vede k tomu, že si odmítají přiznat zcela zjevné skutečnosti a jejich logické důsledky? Je vůbec správné, aby si laťku v úrovni know-how nastavovali sami manažeři? Kdo a jak má vlastně posoudit, jestli řídicí pracovník má dostatečné schopnosti a předpoklady pro výkon svěřené funkce? Jaké znalosti to jsou? Stačí důvěřovat personálním agenturám?

Charakter prostředí a "neměnné" zásady ekonomického myšlení se změnily. Všichni o tom mluvíme. Svými činy však lpíme na osvědčených pravdách. Když někdo přichází s pochybnostmi či náměty na změny, tak čím víc cítíme, že by mohl mít pravdu, tím hlasitěji křičíme, že to přece nejde. A možná někde tady je jádro problému. Máme totiž hrozný strach ze změn. Je to ale strach podobný strachu ze zubaře - stává se, že zákrok nebolí tolik, kolik jsme vytrpěli díky tomu, že jsme jej odkládali.

Je nesporným faktem, že jedinou jistotou budoucnosti je změna. A jediný způsob, jak se dostatečně připravit, je ze všech sil zvyšovat svoji kvalifikaci. Vždyť jak často se dozvídáme, kolikže procent své kapacity bychom měli věnovat vlastnímu rozvoji. Nejčastěji se nad oním názorem pousmějeme nebo povzdychneme a mávneme rukou. Na školení pošleme některého referenta, protože nemáme čas. Je ale nejvyšší čas, abychom to začali dělat naopak - věčné telefonování a nepřínosné vysedávání na zbytečných poradách přenechejme jiným a sami se pokusme začít rozvíjet své schopnosti. Ono to možná ještě pár let nebude hrát zásadní roli, ale dříve či později se i vlastníci budou muset začít chovat korektně a vyžadovat, abychom jim neříkali, že svěřenou organizaci řídit umíme, ale abychom to dokázali.

Rozlišení typů školení v organizacích

Aby bylo možno vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání (učení se) přiblížit co nejlépe samé práci. Proto tam, kde je to jen možné, budou se rozvíjet supervize, koučování na místě, mentoring apod. Poměrně časté námitky typu: "To je teorie, ale praxe je jiná" jsou zde oslabeny. Charakteristika "co nejlépe samé práci" má nejen časové hledisko, ale i obsahové. Většina programů je do jisté míry originálem. formulováním otázek a hledáním odpovědí "zde a nyní".

Strategie podniku by měla být rozpracována do koncepčního a systémového pojetí řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen zejména na kulturní řízení, mezilidské vztahy, etiku profesí a podnikání a na ucelený motivační systém (hmotná i nehmotná zainteresovanost pracovníka). Základ přechodu na učící se organizaci je vytváření v procesu rozvoje personálu a vzdělávacím systému podniku. Pro dosažení "mety" učící se organizace je důležitý systém práce s klíčovými specialisty firmy a systém práce s manažery a to na všech úrovních řízení!

Rozvoj vzdělávání a výcviku managementu a personálu s cílem dosáhnout cílů Učící se organizace je možno charakterizovat takto:

- příprava personálních rezerv,
- manažerské vzdělávání,
- aktualizace kvalifikace,
- plánování, realizace a vyhodnocování aktivit,
- rozvoj pracovníku,
- odstraňování deficitu ,
- zjišťování potřeby motivace.

Organizování vzdělávání

Vzdělávací systém vychází z analýzy potřeb pracovníků pro jejich rozvoj po stránce odborné i osobnostní ve vazbách na stav a záměry podniku. Aktuálním úkolem vzdělávacího systému je odstraňování deficitů, pokud jde o informace, vědomosti, dovednosti či profesní návyky pracovníků. V firemní praxi je vždy určitým problémem, k jakému stavu lze deficity stanovit (a jakými metodickými postupy k tomu dospět).

Zjišťování vzdělávacích potřeb se může opírat o metody "klasické", mezi něž patří ankety, dotazníky, rozbor dokumentace či účast vzdělavatelů na poradách, popisy pracovních míst i představy různých stupňů managementu firmy apod. V praxi se však stále více prosazuje použití metod méně závislých na subjektivních přístupech, jako je např. assesment centre, hodnocení pracovníků, personální audit apod. Časový horizont stanovení výše uvedených deficitů se stále více posouvá. Je již paradoxní situace, kdy se deficity vztahují k aktuálním měřítkům výkonnosti pracovníků. Deficity se posuzují většinou prognosticky, tj. ve vztahu k budoucím záměrům a úkolům firmy a jednotlivých pracovníků. Stále více se deficity nacházejí v klíčových kompetencích, tj. ve schopnosti pracovníků reagovat na změny v tržních situacích a v řízení. Jedná se o flexibilitu, návyk týmové práce, kooperaci, vlastní motivaci apod.

Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace. V praxi jde o široký komplex opatření, zejména v personální a vzdělávací oblasti. V obecném slova smyslu jde o zvyšování, prohlubování či zdokonalování kvalifikace, případně o změnu kvalifikace - rekvalifikaci. Všechny tyto aktivity by měly být řádně zajištěny v řídicí oblasti. Měly by být plánovány, realizovány a systematicky vyhodnocovány.

Ve vzdělávací oblasti je nutno odlišit tzv. stálou aktualizaci kvalifikací pracovníků (v důsledku změn předpisů, požadavků, změn v prostředí apod.) od systematického vzdělávacího úsilí zaměřeného systémově. Jeden z příkladů je systém manažerského vzdělávání. Představuje v nejobecnější rovině formování řídicích a odborných kompetencí stávajícího managementu firmy. Řada podniků z tohoto systému vyjímá jeho dílčí systém (subsystém) a tím je příprava budoucích manažerů (personálních rezerv). Důležitou úlohu hraje v této souvislosti coaching, představující situaci, kdy zkušenější manažer vede mladšího (začínajícího) a formuje v něm žádoucí přístupy a postupy v jednotlivých oblastech manažerské práce.

Systém práce s manažery si lze přiblížit takto:

- budoucí manažeři,
- péče o manažery,
- rozvoj manažerů,
- hodnocení pracovního výkonu,
- výběr a adaptace.

Základem systému práce jsou procesy výběru manažera (zevnitř i zvenku), následných otázek jejich adaptace v podniku, případně změn v pozicích. Dále jde o hodnocení přínosu manažera pro podnik, jeho pracovního výkonu a dalších manažerských kompetencí. V systému jsou procesy rozvoje, vzdělávání a péče o manažery vždy "nastaveny" vzhledem ke strategiím podniku. Cílem těchto procesů je učinit manažery hlavními "posilovači" firemní kultury.

Firemní kultura učící se organizace se významně uplatňuje již při výběru nových zaměstnanců. Při přijímání nových pracovníků je dáována přednost těm, kteří zapadají do již existující firemní kultury (chování, uznávanými hodnotami aj.). Kompatibilita nových pracovníků s podnikovou kulturou bývá někdy dokonce důležitějším kritériem než odborné kompetence. Tím, že do podniku přicházejí lidé, kteří vyhovují podnikovým kulturním normám, dochází tak k upevnování dosavadní firemní kultury.

Přístup managementu ke školení

Vzděláváním dospělých se lidé zabývali už od starověku. Autorství pojmu andragogika bývá připisováno německému učiteli Alexanderovi Kappovi. Ten ho použil v první polovině devatenáctého století ve svém díle Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku, kde uvažoval o Platónových a Aristotelových vzdělávacích teoriích.

Jedním z prvních teoretiků, který se zasloužil o změnu v přístupu vzdělávání manažerů, byl Malcolm Knowles. K jeho hlavním myšlenkám patří, že dospělí jsou si navzájem nejbohatším zdrojem poznání, vzhledem k jejich rozdílným zkušenostem, dále že jednotlivci jsou připraveni se učit, jestliže cítí potřebu dosáhnout lepších výsledků v

některých oblastech svého života a že dospěli se zpravidla neučí, aby se učili, ale učí se proto, aby dovedli něco udělat, vyřešit problém nebo zlepšit svůj život.

Reginald Revans, další teoretik, zdůrazňuje rozdíl mezi dvěma druhy učení a to programovými znalostmi, neboli učením něčeho, co se už někdo jiný naučil prostřednictvím knih a kladením otázek, neboli učením z vlastní činnosti. Podle něj se manažeři zajímají především o vyřešení reálných problémů než o výklad, tudíž je pro ně přínosnější „učení akcí“.

Hlavním problémem mnoha manažerů bývá, že se domnívají, že učení je pro ně už zbytečné a že nejvíce se naučili a naučí praxí. Jsou to obvykle zkušené lidi, kteří už mají něco za sebou. Proto je důležité jim dokázat, že právě učení mimo jejich běžné pracovní prostředí je mnohem efektivnější, především proto, že nejsou zatíženi svými pracovními povinnostmi a mohou se plně soustředit jen na samotné učení. Dále je potřeba je přesvědčit, že se skutečně ještě mají co učit. To je obvykle hlavní úskalí, protože manažer je člověk s vysokým sebevědomím. Pokud se toto nepodaří, nemůže mít vzdělávání dobré výsledky. Paradoxní je, že ti nejlepší si dobře uvědomují důležitost neustálého učení a naopak ti průměrní budou vzdělávání arogantně odmítat jako něco zbytečného.

Při výběru vzdělávání a při personální práci s manažery je důležité si uvědomit, že ne všichni jsou stejní co do způsobu chování, stylu práce i stylu učení. Proto je vždy důležité nebrat manažery jako jednu celistvou skupinu. To platí obecně u všech, ale právě u této skupiny se setkáváme s nejméně výraznými individualitami.

Žádný podnik se nenachází ve vzduchoprázdnu, ale vždy v podmínkách konkrétních interakcí mezi ním a vnějším prostředím. Jak podnik, tak prostředí se v čase mění a firemní kultura reflektuje tyto změny. Dochází k průběžnému přizpůsobování systému vnitrofiremního řízení ke změnám vnějšího prostředí. V praxi je ověřeno, že takový podnik se může vyhnout potřebě náhlých a zásadních změn uvnitř v důsledku zvrátů ve vnějším prostředí.

Tento proces postupné změny podniku vzhledem k vnějšímu prostředí se děje zejména prostřednictvím firemní kultury.

Takto vymezený význam firemní kultury ukazuje na to, aby vlastníci a management firem nepřetržitě pečovali o její formování a rozvoj. Na základě provedených analýz, manažerských zkušeností lze navrhnout několik kroků v této oblasti:

- Vzbuzení zájmu vlastníků firem, případně vrcholového managementu o podnikovou kulturu prostřednictvím zahájení procesu šíření informací o funkci firemní kultury v firemní praxi.

Zde se nabízí příležitost k využití zejména vysokým školám, vzdělávacím institucím a konzultačním firmám. Vysoké školy, i jiné vzdělávací instituce, mohou ovlivňovat šíření znalostí o firemní kultuře dvěma základními způsoby. Jedním z nich je ovlivňování současné zavedené firemní praxe prostřednictvím publikační, vzdělávací (semináře, kurzy atd.), vědecké a výzkumné činnosti, a druhým je výchova studentů vysokých škol všech zaměření, budoucích pracovníků podniku a organizací. V oblasti vzdělávání vysokoškolských studentů se jeví jako potřebné zařadit do výuky témata: kultura, firemní kultura, etika, komunikace, a tímto způsobem přispívat k prohloubení vědomostí studentů a zkvalitnit jejich odbornou přípravu pro praxi.

- Proškolení vrcholového managementu v oblasti firemní kultury externí renomovanou vzdělávací či poradenskou firmou s cílem pochopení podstaty funkce firemní kultury v procesu řízení i jejich širších souvislostí.
- Proškolení středního managementu a výchova profesionálních "manažerů kultury" prostřednictvím poradenské firmy, vysoké školy. Proškolení nižšího managementu podnikovými manažery kultury, případně také poradenskou firmou nebo vysokou školou. Proškolení ostatních pracovníků podniku podnikovými manažery kultury.
- Hodnocení stávající firemní kultury s využitím některého ze tří možných způsobů, a to: analýzy, auditu nebo diagnostiky, případně jejich kombinace a informování zaměstnanců o výsledcích hodnocení.
- Stanovení strategicky potřebné kultury podniku vrcholovým managementem a informování zaměstnanců. Získání pracovníků pro posilování žádoucího typu firemní kultury, vytvoření tzv. zdravého jádra podniku.

- Zjištění rozdílů mezi strategicky potřebnou kulturou a stávající podnikovou kulturou a informování zaměstnanců. Na základě analýzy rozdílů zahájit jeden ze tří následujících procesů:
 - v případě shody strategicky potřebné kultury se stávající podnikovou kulturou - proces posilování stávající firemní kultury
 - v případě minimálních rozdílů - proces vyladování firemní kultury
 - v případě velkých rozdílů - proces změny firemní kultury

- Organizační zajištění transformace firemní kultury: výběr, příprava, hodnocení, sestavení programových týmů, zpracování časového harmonogramu. Posilování transformačního procesu zdůrazňováním dílčích úspěchů s využitím motivačních nástrojů (odměn, pochval, zveřejněním atd.), jakož i restriktivních opatření.

- Kontrola dosaženého stavu provedená jak manažery podniku, tak i lidmi zvenku, např. konzultačními firmami, vysokými školami či jinými vzdělávacími institucemi.

Plánování vzdělávání a rozvoje v organizacích

Oblasti a postupy výcviku personálu

Každá organizace musí analyzovat potřeby rozvoje všech svých pracovníků a navrhovat pro ně plány výcviku. Cílem je umožnit pracovníkům získání znalostí, které spolu s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

Vedení organizace musí poskytovat svým pracovníkům takový výcvik, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů.

Výcvik má zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Má rovněž zahrnovat vytváření povědomí o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její pracovníky.

Zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a výuky zahrnuje:

- technické znalosti a dovednosti,
- dovednosti a nástroje managementu,
- schopnost jednat s lidmi,
- znalost trhů a potřeb a očekávání zákazníků,
- znalost příslušných zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- interní a příslušné externí normy a
- dokumentaci pro provádění práce.

Aby se zlepšilo povědomí a zapojení pracovníků, musí výcvik zahrnovat:

- vizi budoucnosti organizace,
- dílčí politiky a cíle organizace,
- organizační změny a vývoj,
- iniciování a uplatňování zlepšování,
- kreativitu a inovace,
- působení organizace na společnost,
- programy úvodních školení pro nové pracovníky
- periodické školicí programy pro pracovníky, kteří již výcvik absolvovali.

Plány výcviku musí zahrnovat:

- cíle výcviku,
- výcvikové programy a metodiky,
- zdroje potřebné pro výcvik,
- identifikaci nezbytné podpory,
- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti pracovníků,
- měření efektivnosti výcviku a jeho působení na organizaci.

Kvalifikační požadavky na zaměstnance určují:

- stanovení požadavků (vzdělání, praxe, zvláštní kvalifikace,školení...),
- vedení požadavků a jejich aktualizace,
- prověřování míry plnění požadavků.

Potřeby výcviku vznikají při:

- hlášení potřeb na základě plnění kvalifikačních požadavků,
- opakování, prohlubování kvalifikace,nové vyhodnocení.

Plán výcviku je sestavován na základě potřeby:

- interní,
- externí.

Realizace výcviku obsahuje:

- nové pracovní a kontrolní metody a prostředky,
- forma zpracování plánu, časové období,
- program výcviku,
- postup realizace, výběr kvalifikovaných dodavatelů.

K vyhodnocení výcviku slouží:

- dokumentace průběhu a výsledků výcviku,
- prokazování ukončeného výcviku,
- uchovávání záznamů o školení,
- dokumentovaný postup: vyhodnocení,předkládání, schvalování.

Změny v plánu výcviku zahrnují:

- postup předkládání změn,
- zapracování návrhu změny,
- schvalování a realizace změny.¹

Plánování vzdělávání v organizacích, kromě výše uvedeného obecného postupu musí mít také přímou vazbu na život v organizaci, její potřeby a její firemní kulturu.

Jedná se o osm navržených obecných kroků (opatření) v oblasti rozvoje firemní kultury. Je evidentní, že aplikace těchto kroků může mít různou podobu. V souvislosti s navrženými kroky je možno projektovat případné manažerské přístupy a metody realizace stanovených změn ve firemní kultuře.

➤ Profesionální vzdělávání a komunikační výcvik zaměstnanců

Obvyklé jako základ probíhajících změn s cílem vytvořit jednotnou informační rovinu (základnu) projektovaných změn v řízení, organizaci a dalších oblastech činnosti.

Výhody: Jde o cílené, systematické šíření informací důležitých pro změny. Může napomoci k přesvědčení lidí, k jejich vyšší motivaci a k identifikaci s podnikem.

Nevýhody: Jedná-li se o menší skupiny pracovníků (a to se vždy jedná, menší skupiny jsou pro vzdělávací působení a komunikaci efektivnější), vyžaduje to spoustu času (pracovního) i financí.

➤ Participace pracovníků na řízení podniku

Obvyklé když vedení potřebuje znát přístupy a názory zaměstnanců a více je motivovat na sdílení situace podniku.

Výhody: Pracovníci jsou pak k chystaným změnám vstřícnější, neboť v nich mohou být zabudovány jejich názory.

Nevýhody: Může být časově náročné (porady, meetingy apod.). Je zde nebezpečí, že lidé se budou snažit ovlivnit směřování podniku na základě svých zájmů (soukromých). Míra kompromisu se často mezi vedením a zaměstnanci hledá obtížně.

➤ Vyjednávání a dohoda mezi vedením a zaměstnanci

¹ Paseka R. Rozbor normy ISO 9001:2000.

V situacích, kdy určitá změna přinese určité pracovní či profesní skupině určitou ztrátu.

Výhody: Někdy se to z hlediska manažerů může jevit jako určitý způsob, jak se vyhnout odporu ve firmě nebo tento odpor zaměstnanců alespoň eliminovat.

Nevýhody: V soukromých firmách nejsou a ani nebudou odbory. Klasické vyjednávání musí být nahrazeno jinými formami, např. vyjednáváním na určitých úrovních řízení, se zástupci významných pracovišť apod. Hrozí však, že někteří lidé (nezahrnutí do vyjednávání) si mohou stěžovat, a to i mimo rámec.

➤ **Explicitní a implicitní donucení**

Když je nutná rychlost projektovaných a plánovaných změn a management drží ve firmě velkou moc.

Výhody: Je potřeba ovlivnit menší počet lidí, některé významné formální, ale hlavně neformální vůdce či usměrňovatele mínění. Je proto docela rychlé a může pomoci překonat jakýkoliv odpor zaměstnanců.

Nevýhody: Může být velmi riskantní a nemusí vždy vyjít.

➤ **Manipulace**

Když selhávají výše uvedené manažerské nástroje, zejména donucování, nebo jsou tyto nástroje neefektivní či drahé.

Výhody: Může být relativně lehkým i levným řešením.

Nevýhody: Mohou nastat problémy v budoucnu, lidé mohou manipulaci vycítit a vzepřít se.

Řízení procesu změn firemní kultury je důležitá manažerská kompetence. Formování této kompetence u manažerů však vzniká nejenom jejich "osvícením" ve věci vlivu firemní kultury na firemní činnosti a výkonnost podniku. Vzniká jejich řídicí praxí a využíváním vlastních zkušeností i zkušeností jiných.¹

¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004

3. Průzkum v organizacích

Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány organizace přibližně stejného počtu zaměstnanců, s podobnou organizační strukturou, ale různého předmětu činnosti a rozdílnou historií respektive rozdílným datem vzniku .

Zcela záměrně jsem do průzkumu nevybral menší organizace tj. pod 100 zaměstnanců, kde většinou politiku rep. strategii a s tím související firemní kulturu určuje jeden člověk zpravidla majitel firmy podílející se na řízení organizace. Naproti tomu jsem se snažil zahrnout do průzkumu organizace, kde jsou již poněkud rozvinutější organizační struktury, zaměstnanci těchto firem se rekrutují z nejrůznějších společenských vrstev a mají různé hodnotové žebříčky.

V uvedených organizacích jsem osobně působil jako poradce a auditor pro systémy řízení dle evropských norem ISO. Součástí mého působení v těchto organizacích bylo posouzení jednak souladu firemní dokumentace a jednotlivých činností s požadavky aplikovaných evropských norem řady ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, ale také posouzení organizační struktury, systému řízení organizace a přístup k managementu jednotlivých hierarchických úrovní zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že s uvedenými organizacemi mám podepsaný smluvní vztah o mlčenlivosti vůči třetí stranám, omezím se v této práci na označení jednotlivých organizací velkým písmenem A, B, C, D. Lokalizací spadají tyto firmy do celého území české republiky, tudíž jakékoliv přiřazování názvů firem uvedeným označením A, B, C, D, je pouze smyšlenkou čtenáře a nezakládá se na reálném podkladě.

Popis organizací zahrnutých do průzkumu

Organizace „A“

Montážní organizace zabývající se především tepelnou technikou technického zařízení budov, měřením a regulací systémů vytápění, budování nových a rekonstrukce stávajících tepelných zdrojů a to včetně zdrojů tzv. ekologických.

Tato firma působí na trhu od roku 1990, kdy vznikla jako ryze montážní s cca 15 zaměstnanci. V současnosti tato firma využívá vlastních objektů jako sídla a poboček firmy a počet zaměstnanců dosahuje 130 lidí.

Organizace „B“

Strojírenský podnik zaměřený na energetiku, opravy zařízení v oblasti energetiky, opravárenství strojního vybavení a výrobu a montáže rozvaděčů elektrické energie.

Tento podnik vznikl v padesátých letech a v době své „největší slávy“ měl cca 800 zaměstnanců. Do nedávné minulosti tato firma disponovala cca 130 zaměstnanci a následně byla prodána po jednotlivých výrobních oborech novým majitelům.

Organizace „C“

Strojírenský podnik zaměřený na výrobu strojů pro různá průmyslová odvětví. Tato firma píše svoji tradici již od roku 1861. Od založení po současnost prošla mnoha vývojovými etapami, přičemž si zachovala své významné postavení v dodávkách pro automobilový, zemědělský a letecký průmysl a pro výrobu nářadí. V současnosti má firma okolo 600 zaměstnanců.

Organizace „D“

Firma zabývající se provozem tepelných zdrojů, rekonstrukcemi stávajících a výstavbou nových případně s využitím alternativních paliv, rozvody a prodej tepelné energie jak pro obyvatelstvo tak i pro komerční využití.

Tato firma vznikla v roce 1992 po zrušení provozoven podniků bytového hospodářství a v této době měla cca 400 zaměstnanců. V současnosti tato firma již neexistuje z důvodu sloučení s jinou organizací zabývající se podobnou problematikou.

Stanovení kritérií a oblastí pozorování

Vzhledem k rozdílům ve vnitřním uspořádání podniků zahrnutých do průzkumu, je nutné dobře zvážit, které oblasti budou předmětem průzkumu a podle jakých kritérií bude prováděno hodnocení.

V prvním kroku v rámci poskytovaných služeb jsem použil procesního přístupu k sledovaným organizacím.

To znamená, že jsem posoudil a určil :

- procesy potřebné pro systém managementu a jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány,
- posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,
- dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,
- monitoring a analýzu těchto procesů,
- monitoring opatření nezbytných pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů,
- výše zmiňované procesy potřebné pro systém managementu zahrnují procesy manažerských činností, poskytování zdrojů, realizace produktu, procesy měření, analyzování a zlepšování.

Z uvedeného, jsem s ohledem na zpracovávaná data, jejich objektivnost a využití pro tuto práci, použil pouze oblasti týkající se vrcholového a středního managementu.

Pro oblast vrcholového a středního managementu jsem určil sledované oblasti:

➤ **Plánování vzdělávání**

Jak je prováděno plánování vzdělávání v organizacích včetně plánování zdrojů, s ohledem na potřeby organizace, platnou legislativu

➤ **Realizace vzdělávání**

Účast na vzdělávacích akcích podle typu během kalendářního roku.

- Dle platné legislativy povinné vzdělávání (PO, BOZP, referentské zkoušky řidičů motorových vozidel, revizní technici apod.)
- Vzdělávání profesní odborné – v závislosti na činnosti organizace
- Vzdělávání v oblasti managementu , psychologie řízení a práce s lidskými zdroji

- Rozvoj osobnosti, hledání nových možností

➤ **Postoj ke vzdělávání**

Přístup managementu k jednotlivým typům školení.

Zda sami aktivně vyhledávají nové typy vzdělávání, nebo je uvedené pouze jakýmsi nutným zlem.

➤ **Hodnocení vzdělávání**

Vyhodnocení účinnosti vzdělávání v organizacích, jak je prováděno a jestli vůbec se někdo zabývá efektivitou vzdělávání.

➤ **Prvky firemní kultury**

Zda je pravidlem užívání loga, jednotná ústroj zaměstnanců, propagační materiály firmy.

Stav infrastruktury firmy – externí a interní – čistota a pořádek v areálech podniků, péče o vybavení firmy. Zda jsou požadované prvky firemní kultury zapracované v řídicí dokumentaci firmy.

3.3 Popis zjištění – stav ve vybraných organizacích

V této části práce je uveden popis skutečného stavu ve vybraných organizacích. Pro lepší přehlednost a ucelený pohled jsou vždy uvedeny obecné údaje o organizaci, vlastní popis zjištění dle definovaných oblastí pozorování a pozitivní a negativní zjištění, které se může zdát, že někdy přímo nesouvisí s popisovanou problematikou, ale poskytuje ucelený obraz na kulturu v organizaci, její zavedený systém managementu a celkový kredit na trhu nejen z hlediska ekonomického, ale i z hlediska prestiže, spokojenosti a aktivity zaměstnanců.

Organizace „A“

Montážní organizace zabývající se především tepelnou technikou technického zařízení budov, měřením a regulací systémů vytápění, budování nových a rekonstrukce stávajících tepelných zdrojů a to včetně zdrojů tzv. ekologických.

Tato firma působí na trhu od roku 1990, kdy vznikla jako ryze montážní s cca 15 zaměstnanci. V současnosti tato firma využívá vlastních objektů jako sídla a poboček firmy a počet zaměstnanců dosahuje 130 lidí.

Popis zjištění v organizaci:

➤ **Plánování vzdělávání**

Odpovědní pracovníci zpracovávají roční plán výcviku organizace podle jednotlivých oblastí. To znamená, že existuje plán výcviku pro jednotlivé divize se samostatně vedenými plány školení dle platné legislativy (řidiči, svářeči, elektrikáři, revizní technici elektrických zařízení, revizní technici tlakových nádob a revizní technici plynových zařízení). Kromě těchto „ze zákona povinných školení“ jsou plánovány další vzdělávací akce například po odborné linii, což jsou akce výrobců a dodavatelů technologií a účastní se vždy okruh zaměstnanců, kterých se daná problematika přímo dotýká.

Vrcholový i střední management má plánované vzdělávací akce v oblasti mezilidských vztahů, managementu, komunikačních dovedností a rozvoje osobnosti.

➤ **Realizace vzdělávání**

V organizaci je dodržován plán resp. harmonogram vzdělávání. Každý zaměstnanec přesně ví kdy a kde se má účastnit jakého školení či vzdělávání a to s dostatečným předstihem zpravidla 1 měsíc dopředu. Vzdělávání je vždy zajištěno externí cestou a to jednak u odborných vzdělávacích organizací a agentur, ale také u výrobců a dodavatelů montovaných technologických celků.

➤ **Postoj ke vzdělávání**

V této organizaci se vzdělávání na všech hierarchických úrovních bere jako samozřejmost. Vrcholový management sám vyhledává nové možnosti ve vzdělávání zaměstnanců a představitelé vedení se sami aktivně těchto školeních účastní.

➤ **Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení vzdělávání je součástí integrovaného systému managementu dle ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2006, OHSAS 18001:2008.

Školení na základě legislativních požadavků je dozorováno orgány státní správy, provedené kontroly nedetekovaly odchylku od požadavků. Existuje systém vnitřní komunikace, předávání informací ze školení. Existuje systém pravidelných pohovorů vedení se zaměstnanci, tyto pohovory jsou vedeny v neformálním duchu a slouží jednak jako zpětná vazba ze vzdělávání, ale také slouží jako indikátor spokojenosti zaměstnanců.

➤ **Prvky firemní kultury**

Jsou definovány „firemní barvy“, logo je užíváno jednotně na vybavení firmy, autech i dokumentaci, je dbáno na ustrojenost zaměstnanců firmy.

Stav infrastruktury firmy – v celém areálu, pobočkách a prostorech firmy je znát řád vyplývající z řídicí dokumentace aplikovaného systému řízení

Pozitivní zjištění

V organizaci jsou všechny činnosti v řízeném režimu a aplikovaný systém managementu je přijat všemi zaměstnanci. Na první pohled je patrná silná firemní kultura jak v infrastruktuře organizace, tak ve vystupování personálu jak uvnitř tak i navenek firmy.

Negativní zjištění

Nejsou

Organizace „B“

Strojírenský podnik zaměřený na energetiku, opravy zařízení v oblasti energetiky, opravárenství strojního vybavení a výrobu a montáže rozvaděčů elektrické energie.

Tento podnik vznikl v padesátých letech a v době své „největší slávy“ měl cca 1200 zaměstnanců. Do nedávné minulosti tato firma disponovala cca 130 zaměstnanci a následně byla prodána po jednotlivých výrobních oborech novým majitelům.

Popis zjištění v organizaci:

➤ **Plánování vzdělávání**

Existuje roční plán vzdělávání pouze na základě legislativních požadavků. Pokud si některý ze zaměstnanců vyhledá jiné školení, kurz či vzdělávací program, musí toto schválit vedení organizace a v případě schválení je toto zaneseno do plánu vzdělávání.

➤ **Realizace vzdělávání**

Ve většině případů probíhá v jídelně závodu, kde část účastníků pospává, další část se zabývá vším možným jenom ne tím čím by měla a členové managementu stále odbíhají řešit „ty důležité věci“.

➤ **Postoj ke vzdělávání**

V této organizaci je postoj ke vzdělávání velmi přezíravý, je řešeno vždy jen to „nejdůležitější“ a požadavky na další vzdělávání jsou většinou zamítnuty z ekonomických důvodů.

➤ **Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení realizovaného vzdělávání se neprovádí opět s odůvodněním možného nárůstu nákladů.

➤ **Prvky firemní kultury**

Logo je užíváno v různých neautorizovaných verzích, ústroj zaměstnanců je nejednotná a propagační materiály jsou zastaralé. Stav infrastruktury firmy – v areálu jsou různé „hromady“ neidentifikovatelného materiálu, v zákoutích se hromadí odpadky. Neexistuje plán údržby areálu ani vybavení firmy. V řídicí dokumentaci není žádná zmínka o firemní kultuře kromě relativně obsáhlého pracovního řádu osvětlujícího znění platného zákoníku práce.

➤ **Pozitivní zjištění**

Pozitivním zjištěním je, že tato organizace nedávno ukončila svoji činnost.

➤ **Negativní zjištění**

Firemní kultura v této organizaci byla omezena snad jen na to, kdo se kde „zašije“, v případě pokusu o jakékoli změny se zde zvedl obrovský odpor nejen zaměstnanců dělnických profesí, ale i středního a vyššího managementu a to vše za podpory odborů.

Proto jsem ukončení činnosti firmy zařadil do pozitivních zjištění.

V této firmě se neustále vedly žabomyší spory v oblastech ekonomika – výroba, výroba-management a vše bylo umocněno tzv. nedotknutelností dělníků a středního managementu.

Neexistovala žádná práce s lidským potenciálem, minimální informovanost na všech stupních řízení.

Organizace „C“

Strojírenský podnik zaměřený na výrobu strojů pro různá průmyslová odvětví. Tato firma píše svoji tradici již od roku 1861. Od založení po současnost prošla mnoha vývojovými etapami, přičemž si zachovala své významné postavení v dodávkách pro automobilový, zemědělský a letecký průmysl a pro výrobu nářadí. V současnosti má firma okolo 600 zaměstnanců.

Popis zjištění v organizaci:

➤ **Plánování vzdělávání**

Existuje plán školení „ze zákona povinných“, další vzdělávání jako jsou jazykové kurzy, zvyšování kvalifikace v oboru, využívání výpočetní techniky při práci a podobně jsou individuálně posuzovány a schvalovány dle neznámého klíče. Po schválení jsou další vzdělávací akce zahrnuty do plánu školení.

➤ **Realizace vzdělávání**

Tzv. školení „ze zákona povinné“, což jsou v tomto případě řidiči, svářeči, jeřábníci, vazači, elektrikáři, obsluhy kotlů a tlakových nádob, revizní technici elektro, plynových zařízení a tlakových nádob, probíhá opět v prostorech firmy. Toto probíhá v souladu s plánem a splňuje legislativní požadavky. Ostatní vzdělávání, jak jsem již uvedl výše, je umožňováno jenom některým zaměstnancům a je s podivem, že v mnoha případech stále stejným.

➤ **Postoj ke vzdělávání**

Postoj managementu ke vzdělávání je také zvláštní. Jak jsem již uvedl je zarážející systém výběru kdo půjde na vzdělávací akci a kdo ne. Jsou zamítány všechny požadavky na vzdělávání v oblasti managementu, psychologie řízení a specializovaných kurzů konstruktérů a podobně. Naproti tomu jsou schvalovány školení od neznámých školících organizací jako například Obchodní dovednosti pro zásobovače za cenu v našich podmínkách neobvyklou.

➤ **Hodnocení vzdělávání**

Žádné hodnocení či vyhodnocování účinnosti se neprovádí.

➤ **Prvky firemní kultury**

Užívání loga je standardem, ústroj zaměstnanců různorodá. Ve firmě je relativní pořádek, všechny důležité body v areálu jsou označeny, personál firmy nekomunikuje s „cizími lidmi“. Jsou vydávány nové organizačně řídicí akty, které stále neobsahují nic z požadované firemní kultury.

➤ **Pozitivní zjištění**

Pozitivním zjištěním zajisté je, že tato firma s dlouholetou tradicí je ještě pořád má své místo na trhu a je schopna plnit požadavky zákazníků.

➤ **Negativní zjištění**

Tato firma je personálně stará. Spíše vyjímečně jsou její zaměstnanci mladší 40 let. Systém vzdělávání je v podstatě bez jakéhokoli efektu. Jsou to pouze vynaložené náklady. Management této firmy si mylně myslí, že firma vydrží žít z tradice a „starých známostí“. Opak je pravdou, pokud vlastníci urychleně vrcholový management nevymění, dojde zcela jistě k zániku této významné firmy. Firemní kultura je zde omezena na užívání známého loga, z jednání se zaměstnanci je zřejmá neochota cokoli měnit a předmětem jejich zájmu je pouze výše výplaty.

Organizace „D“

Firma zabývající se provozem tepelných zdrojů, rekonstrukcemi stávajících a výstavbou nových případně s využitím alternativních paliv, rozvody a prodej tepelné energie jak pro obyvatelstvo tak i pro komerční využití.

Tato firma vznikla v roce 1992 po zrušení provozoven podniků bytového hospodářství a v této době měla cca 400 zaměstnanců. V současnosti tato firma již neexistuje z důvodu sloučení s jinou organizací zabývající se podobnou problematikou.

Popis zjištění v organizaci:

➤ **Plánování vzdělávání**

V organizaci probíhalo plánování vzdělávání jednak na základě legislativních požadavků, ale také na základě zavádění nových technologií a požadavků na kvalifikované pracovníky. Vzdělávání všech zaměstnanců bylo zahrnuto do strategie firmy.

➤ **Realizace vzdělávání**

Realizace probíhala dle plánu výcviku, vždy byly doloženy veškeré osvědčení o absolvování, všichni zaměstnanci přistupovali ke vzdělávání pozitivně. Využíváno bylo vždy externích vzdělávacích organizací výhradně na základě kvalitního výběru těchto organizací.

➤ **Postoj ke vzdělávání**

Management firmy podporoval vzdělávání na všech úrovních. Byla vítána účast na odborných seminářích, výstavách a kurzech.

➤ **Hodnocení vzdělávání**

Management firmy vždy komunikoval se zaměstnanci o problematice absolvovaných školení v rámci porad a vyhodnocoval účinnost tohoto vzdělávání.

➤ **Prvky firemní kultury**

Užívání loga je standardem ve schválené formě, jednotná ústroj zaměstnanců je vyžadována a kontrolována, propagační materiály firmy.

Péče o infrastrukturu firmy je plánována a realizována v pravidelných intervalech.

Základní požadavky firemní kultury jsou obsaženy v řídicí dokumentaci firmy.

➤ **Pozitivní zjištění**

Podpora a kladný přístup managementu ke vzdělávání zaměstnanců na všech hierarchických úrovních. Je zřejmá zavedená firemní kultura v prezentaci firmy navenek. Většina personálu podnikovou kulturou žije.

➤ **Negativní zjištění**

V některých případech se projevovала provázanost při rozhodování managementu s politickou situací na dané radnici města. O zásadních změnách v této firmě rozhodoval nikoli management firmy, ale několik lidí, kteří o problematice nevěděli a neví nic.

3.4 Sumarizace výsledků zjištění

Název organizace	Vzdělávání managementu		Firemní kultura		
	Vrcholového	Středního	Typ firemní kultury	Silné stránky	Slabé stránky
A	Aktivní přístup jak k vyhledávání tak i k účasti	Aktivní přístup jak k vyhledávání tak i k účasti	Silná kultura	Personál firmy „žije s firmou“	
B	Sporadická účast	Účast „z donucení“, nezájem	Slabá kultura		Žádné povědomí o příslušnosti k firmě
C	Sporadická účast	Účastní se stále stejní lidé	Slabá kultura	Značka firmy	Minimální povědomí o kultuře
D	Aktivní přístup jak k vyhledávání tak i k účasti	Aktivní přístup jak k vyhledávání tak i k účasti	Silná kultura	Angažovanost vedení	

4. Vyhodnocení výsledků

K vlastnímu vyhodnocení výsledků pozorování není možné použít žádnou z dostupných statistických metod a i pouhé průměrování hodnot by bylo zásadní chybou. Vzhledem k zásadním rozdílům v přístupu managementu ke vzdělávání a rozdílným firemním kulturám je třeba užít slovní komentář hodnocení s určením pozitivních a negativních stránek pozorovaných organizací.

Vztah managementu a firemní kultury

Vztah managementu a firemní kultury, jak je uvedeno v úvodu této práce, je závislý na:

Historii společnosti

Firma „A“ a „D“ vznikly po roce 1989 s vlastními cíly a zdroji a jejich management svým jednáním usměrňuje firemní kulturu tak, aby tyto organizace měly své pevné místo na trhu. Naproti tomu firmy „B“ a „C“ existovaly již před rokem 1989 a s sebou si do nových tržních podmínek vzaly spoustu negativních jevů z minulosti, včetně managementu, který o firemní kultuře nechce nic vědět a spoléhá se na zavedené vztahy s dodavateli a zákazníky.

Vlastnictví

Vlastnictví firmy, pokud jde o konkrétního vlastníka, má nezanedbatelný vliv na firemní kulturu. Příkladem jsou pozorované organizace, kde je rozložení vlastnických vztahů takové:

„A“ - jediný vlastník (fyzická osoba), která se podílí na vrcholovém vedení firmy a zcela jasně udává směr respektive žádoucí projevy firemní kultury.

„B“ - vlastníkem je finanční skupina, zde je vidět určitá anonymita fyzických osob – zaměstnanců finanční skupiny a tím pramenící zájem o dění ve firmě omezený na ekonomické ukazatele.

„C“ - vlastníkem je soubor větších a menších akcionářů, ale i zde platí co u předcházející firmy a to znamená určitý nezáměr o firmu s omezením zájmu na výsledky hospodaření.

„D“ - vlastníkem bylo město a ačkoli se obsazení radnice uvedeného města rekrutovalo z lidí s různými mentálními a odbornými schopnostmi, bylo zájmem (možná také z politických důvodů), aby tato firma působila moderně a zdravě ve svém vystupování navenek.

Velikost

Vzhledem k tomu, že do pozorování jsem zařadil zhruba stejně velké organizace, není možné posoudit zda velikost organizace hraje zásadní roli či ne. Druhou otázkou je co je velká a co malá firma, zda toto měřit počtem kmenových zaměstnanců, či počtem poboček nebo podle finančních obrátů společností. Mohli by jsme se dostat do paradoxních situací, kdy se za velkou firmu vydává stavební organizace 1 majitele a 100 dělníků z východních států nebo naopak inženýringová firma o čtyřech lidech zajišťující výstavbu obchodního centra najímající další organizace. Dle mého osobního názoru nezáleží až tak na velikosti, ale především na přístupu a angažovanosti managementu a zájmu vlastníků.

Technologie

Používané technologie firem nejsou dle mého názoru klíčovým dopadem na firemní kulturu. Pro objektivní posouzení by bylo nutné srovnávat firmy stejného zaměření například slévárny – ruční výroba litinových odlitků kontra slévárny tlakového lití hliníkových slitin pro automobilní průmysl. Jednoznačně však lze říci, že vztah managementu a firemní kultury ovlivňuje struktura hospodářství.

Cíle, záměry a strategie firmy (vlastníci a top management)

Zde platí již řečené v odstavci historie a vlastnictví. Pokud nebude zájem ze strany vlastníků (a tím myslím i drobné akcionáře) o dění ve firmě, vztah managementu a firemní kultury, nebude ze strany managementu zájem o určování politiky a cílů v této oblasti.

Viditelné je to na firmách „A“ a „D“ naopak nezáměr je zřejmý u firem „B“ a „C“.

Prostředí (okolí)

Prostředí hraje zásadní úlohu obzvláště u mezinárodních firem, kde nutné brát na zřetel kulturu země v níž se nachází pobočky, závody a instituce. O tomto fenoménu je popsáno spousta odborných publikací. Ovšem často se zapomíná na tzv. regionální kulturu. Například v podmínkách naší jižní Moravy se spousta firem potýká se zvýšenou nemocností zaměstnanců v podzimních měsících kdy dozrává vinná réva. Z vlastní zkušenosti vím, že tento přístup zaměstnanců několika firem, které měly jak vybavení a zakázkovou náplň stál místo na trhu a dne s již tyto firmy neexistují.

Pro potřeby této práce byly vybrány organizace z větších měst, aby vliv regionální kultury byl potlačen.

Klíčoví pracovníci organizace

Klíčoví zaměstnanci, někdy také nazývaní „Key people“, mají vliv na kulturu v organizaci především v oblastech odborných a zastávají obvykle technické funkce případně funkce středního managementu

Nižší a střední manažeři

Tato skupina tvoří základ veškerého dění v organizacích. Jsou často nositeli nákladových položek, určují co se jak bude dělat, mají nejbližší k ostatnímu personálu. V mnoha případech se od úrovně řízení středního managementu odvíjí i typ firemní kultury, jsou akceptovány nové hodnotové žebříčky a střední management také říká „jaká firma ve skutečnosti je“.

Ve sledovaných organizacích je střední management zapojen do dění a ovlivňuje firemní kulturu:

„A“ - střední management žije s firmou, dokáže prezentovat politiku i cíle firmy posledního řadovému pracovníkovi tak, aby toto pochopil.

„B“ - nefunguje vazba mezi top managementem a řadovými pracovníky. Zde platí pravidlo, že střední management dělá jen to, co dostane nařízeno. Neexistuje žádná motivace personálu.

„C“ - je zde slabá informovanost mezi top managementem a středním managementem. Střednímu managementu nejsou sdělovány cíle a záměry organizace. Od toho se odvíjí také přístup středního managementu k dění ve firmě.

„D“ - střední management udržuje informovanost na všech stupních, v této firmě pomáhají udržovat žádoucí firemní kulturu

Postoje pracovníků (dané jejich výběrem při přijímání a jejich vývojem a zkušenostmi získanými z firemní praxe)

Zajímavé je, že ačkoli z médií neustále slyšíme o vysokých procentech nezaměstnaných, spousta organizací se i v dnešní době potýká s nedostatkem kvalitního personálu. Tím není myšleno jen kvalifikovaného, ale především morálně vyspělého personálu. A to je oblast na kterou se musí vedení firem zaměřit. Aby jejich zaměstnanci nejen ovládali nové technologie a postupy, ale aby také byli schopni pracovat jako tým, uznávat práci druhých a měli poněkud vyšší hodnotový žebříček.

„A“ - systém výběru zaměstnanců je rozpracován ve firemní dokumentaci, jsou stanoveny jednak kvalifikační požadavky, ale také jsou hodnoceny morální aspekty uchazečů o zaměstnání, jejich požadavky a očekávání. Kvalitním výběrem zaměstnanců a především jejich kvalitním vzděláváním a výcvikem je dosaženo toho, že zaměstnanci existující v silné firemní kultuře, jsou sami aktivní ve všech oblastech firemního života.

„B“ - přijímání je omezeno na plnění kvalifikačních požadavků, postoj zaměstnanců ke vzdělávání je spíše negativní

„C“ - plnění kvalifikačních požadavků je hlavním kritériem organizace při příjmu zaměstnanců, zaměstnanci mají zájem pouze o výši své výplaty.

„D“ - výběr zaměstnanců podle požadavků jednotlivých provozů a především na základě referencí z jejich předcházejících zaměstnání, je dosaženo určitého standardu zaměstnanců, jejich pozitivnímu přístupu ke změnám a vzdělávání.

Pozitivní a negativní zjištění

V rámci pozorování vybraných organizací bylo zjištěno několik zásadních zjištění a to jak pozitivních tak i negativních. Tyto zjištění mají určitou vypovídající schopnost o stavu managementu v uvedených organizacích, kriterií výběru zaměstnanců a jejich vzdělávání, uznávaných hodnotách a v neposlední řadě také o stavu firemní kultury.

Negativní zjištění

Negativem mnohých českých firem je, že jsou stále upřednostňovány provozní problémy před problémy etiky zaměstnanců, jejich vzdělávání a prohlubování povědomí o žádoucím chování a jednání, dále vlastní příklad vedení těchto firem a jeho přístupu ke vzdělávání.

V provedeném pozorování čtyř firem je zřejmé, že negativa firem „B“ a „C“ jsou zapříčiněna především managementem těchto firem. A ačkoli se nejedná o statistický údaj, mohu na základě své praxe prohlásit, že tyto problémy má cca 60-70% českých firem.

U firem „A“ a „D“ se sice také projevují slabá místa, ale tyto nejsou v oblasti systémové, ale spíše nahodilé resp. zaviněné lidským faktorem a jsou odstranitelné s minimálními náklady formou například nápravných či preventivních opatření.

Negativní zjištění firma „B“

Management s nezabývá vizemi, politikou ani cíly.

Nejsou přesně definovány odpovědnosti a pravomoce zaměstnanců.

Plány výcviku a vzdělávání jsou pouze dle legislativních požadavků.

Odbory přiživované „žabomyší“ spory.

Nezájem vlastníků o dění v podniku.

Z uvedeného vyplývá, slabá firemní kultura a omezené myšlení personálu zaměřené pouze na výši mzdy.

Toto jsou jedny z hlavních příčin množící se nekvality při výrobě, neekonomičnosti jak hlavních tak i podpůrných procesů ve firmě a celkového úpadku firmy.

Negativní zjištění firma „C“

Plány výcviku a vzdělávání jsou pouze dle legislativních požadavků.

Ostatní vzdělávání je neefektivní.

Není zajištěn rozvoj zaměstnanců v oblastech firemní kultury, způsobu jednání, vizualizaci firmy navenek.

Nezájem vlastníků o dění v podniku, zájem je omezen pouze na ekonomiku.

Neexistuje zpětná vazba v hlavních a podpůrných procesech ve vztahu k vlastníkům těchto procesů.

Firemní kultura je silně omezena pouze na užívání loga a tradiční značky.

Pozitivní zjištění

Management některých firem, který se účastní různých seminářů a vzdělávání v oblasti lidských zdrojů, pochopil, že žádná firma nemůže být dlouhodobě úspěšná na trhu bez kvalitní práce s lidským potenciálem.

Jednoznačným příkladem je firma „A“ zahrnutá do pozorování v této práci. I když někteří autoři odborných publikací uvádí, že není ideální, aby se majitelé firmy podíleli na přímém řízení firmy, myslím, že především záleží na mentální úrovni takových majitelů, zastáváním jejich morálních hodnot a především jejich reálných cílech, strategiích a vizích.

Pozitivní zjištění firma „A“

Jasně definované plány firmy – politika, cíle a seznámení veškerého personálu.

Přesně stanovené odpovědnosti a pravomoce zaměstnanců.

Existence plánů rozvoje zaměstnanců – individuální vzdělávací plány.

Pravidelné neformální setkávání managementu a ostatních zaměstnanců.

Dokumentované sdělování všem zaměstnancům žádoucí prvky firemní kultury.

Vlastníkem je v podstatě jedna osoba, která „ví co chce“ a systematickými kroky naplňuje svoje vize.

V celé firmě jsou jasné znaky žádoucí silné firemní kultury.

Pozitivní zjištění firma „D“

Existují plány vzdělávání po jednotlivých odbornostech.

Přijímání nových pracovníků se děje na základě referencí z předcházejících zaměstnání.

Existuje systém porad vedení a ostatních zaměstnanců, kde jsou sdělovány jednotlivé cíle.

Management aktivně působí v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců vyhledáváním vhodného typu vzdělávání.

Managementem je žádoucí firemní kultura sdělována zaměstnancům formou porad, neformálních setkání a vzděláváním v této oblasti.

Oblasti pro zlepšování managementu a firemní kultury

Řada firem v současné hospodářské praxi hledá cestu ke svému zdokonalování, zlepšování výkonu. Jedním z možných řešení je zavedení firemní kultury typu učící se organizace.

Základní myšlenka učící se organizace je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny podmínky, jež umožňují "vhodnou kombinaci" učení a řízení, učení posilování konkurence a učení a spolupráce v podniku.

Vývoj konceptu učící se organizace je v teorii managementu nejčastěji spojen se jménem Senge, který je uváděn nejčastěji jako autor pěti disciplín učící se organizace, které publikoval v roce 1990 v USA. Jak ukazuje Boydell, Pedler a Burgoyne (2001) v Anglii bylo zhruba ve stejné době vytvořeno 11 charakteristik učící se organizace, které publikovali experti Evropské unie, shrnující zkušenosti z různých západoevropských firem.

Srovnání Sengeho zásad a těchto charakteristik učící se organizace ukazuje zajímavým způsobem genezi vzniku tohoto konceptu, jak ukazuje následující popis jedenácti charakteristik učící se organizace EU:

Učící se přístup ke strategii

Znamená to, že utváření politiky a strategie je vědomě strukturováno jako učící se proces. Např. promyšlené pilotní a malé experimenty jsou využívány pro učení se o tom, kam organizace směřuje, o jejím účelu nebo poslání, o vizi a pro formulování "strategie, která právě vzniká". Tj. strategie, která se neustále upravuje a vyvíjí, než by byla dána jednou provždy.

Participativní tvorba politiky

představuje situaci, kdy široký okruh nositelů oprávněného zájmu dostává možnost účastnit se procesu tvorby politiky a podílet se na něm. Když se rozhoduje o poslání, hodnotách, vizi a strategii, berou se v úvahu různé názory. Existuje zde vztah k první charakteristice - učící se přístup ke strategii. Ten vysvětluje, jak je strategie formulována, zatímco participativní politika se zabývá tím, koho se strategie týká.

Využití informací

Informační technologie lze použít na třech úrovních. První úroveň je automatizace. Počítače se používají pro realizaci stávajících procesů a postupů automaticky, rutinně, podle norem. Příklady jsou automatizování výplat, kontrola zásob, výrobní systémy. Na úrovni druhé jsou informace dostupné zaměstnancům, kdykoli je potřebují, aby byli zmocněni k jednání na základě vlastní iniciativy, které povede ke zlepšení stávajících procesů a postupů. Informace jsou dostupné všem, i když dříve k nim měli přístup pouze specializovaní odborníci. Existuje i třetí úroveň, která umožňuje přímý kontakt na dálku. V tomto případě je informační technologie použita jako integrující systém, který pomáhá lidem pracovat v různých zemích, předávat si nápady, vytvářet věci společně. Příkladem jsou počítačové konference a video-konference.

Informativní účetnictví a kontrola

Jde o specifický rys informování, kdy se informace týkají toku financí. Na první, automatizované úrovni, jsou finanční údaje snadno a včas přístupné. Na druhé úrovni

rozpočty, zprávy a účetnictví jsou rozděleny tak, aby pomáhaly účastníkům naučit se převzít zodpovědnost za řízení vlastních peněz.

Vnitřní výměna

Pracovní týmy ve firmě jsou vlastně součástí řetězce dodavatelů a zákazníků. Interní jednotky a oddělení pak vnímají sebe samy jako zákazníky a dodavatele v řetězci, který vede ke konečnému uživateli nebo klientovi, a spolupracují spolu, aby lépe splňovaly vzájemné potřeby. Tento proces usnadňují nástroje jako mapování zákazníka a dodavatele a vyjednávání rolí, jež jsou velmi cenné, zvláště když následuje užití dalších nástrojů neustálého zlepšování.

Pružnost odměňování

Větší účast na řízení a pracovní nasazení s sebou přinášejí potřebu pružnějšího a tvořivějšího odměňování lidí. Vysoká flexibilita odměňování představuje varianty jak peněžního, tak nepeněžního odměňování. A to se vztahuje nejen na potřeby a výkon jednotlivců, ale i na ohodnocení výsledků úspěšné týmové práce a dokonce i na skutečné spolupráci s různými nositeli oprávněného zájmu.

"Umožňující" struktury

Na klasické první úrovni jsou organizace, její role a procesy, organizační plány, postupy oddělení kodifikovány, sepsány, organizace je primárně hierarchická a rozdělená. Na druhé úrovni se objevuje v rámci možností větší flexibilita. Struktury se mění v důsledku systematického experimentování, pokud to s sebou přináší zlepšení účinnosti a efektivnosti. To je typické pro rozšiřování profilu kvalifikace a práci v týmech. Týmy jsou relativně samostatné, řídí se samy a chovají se k sobě navzájem jako interní zákazníci a dodavatelé.

Zaměstnanci působící jako "snímače" prostředí organizace

Snímání prostředí je proces, kdy se díváme vně organizace. Sledujeme to, co se děje na trhu. Co říkají naši zákazníci? Co dělá konkurence? Jaké výrobky nebo služby jsou

žádány a kdo pokud někdo, je poskytuje? Jakým nejlepším návykům se můžeme naučit v našem vlastním odvětví nebo v jiných?

Učení mezi společnostmi

Učení mezi podniky se objevuje prostřednictvím sdílení nápadů, společných akcí, srovnání podle vzoru. K prohloubení dochází tehdy, když se z podniků stávají aliance nebo partneři na dlouhodobé bázi.

Atmosféra podporující učení

Učení v podniku je obvykle omezené na formální výcvik související s pracovním zařazením podle specifikovaných požadavků, daných rolí, popisu pracovního místa a úkolů.

Na druhé "vyšší" úrovni je kladen mnohem větší důraz na učení jednotlivců a týmů na pracovišti, při práci a mimo pracoviště. Učení na druhé úrovni je zvláště zaměřeno na zlepšení stávajících postupů. Atmosféra motivuje lidi na všech úrovních a ve všech funkcích k experimentování, práci na pilotních projektech, hledání zlepšení.

Možnost osobního rozvoje pro všechny

V poslední době se počet osobních plánů rozvoje řadových zaměstnanců zvyšuje. Slavným příkladem je britská automobilka Rover, kde každý zaměstnanec má rozpočet na vlastní vzdělávání. Jedinou podmínkou je, aby toto vzdělávání nebylo přímo spojeno s potřebami jejich pracovního zařazení (to se platí z rozpočtu společnosti na rozvoj pracovních dovedností). Důvodem je přesvědčení, že lidé si zvyknou na to, že je nutné se neustále vzdělávat - v čemkoliv. Potom se tento návyk a dovednost přenesou na vlastní pracoviště. Plány osobního rozvoje tohoto typu jsou v různých průmyslových odvětvích stále běžnější.¹

¹ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004.

4.4 Návrhy řešení negativních jevů

Průzkum firemní kultury

Mapování firemní kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti. Mentální schémata zaměstnanců a nevyslovené, implicitně stanovené normy jsou často klíčovým prvkem, který rozhoduje o výkonnosti celé společnosti a o její úspěšnosti na trhu. Průzkum firemní kultury může být způsobem, jak tato schémata zachytit – učinit přístupnými náhledu a tím i změně.

Průzkum firemní kultury je moderní metodou užívanou v oblasti lidských zdrojů vycházející z principů projektivních technik psychologického výzkumu. V rámci průzkumu firemní kultury je respondentům předkládán materiál koncipovaný tak, aby jeho zpracováním zaměstnanci vyjádřili své postoje k jednotlivým aspektům firemní kultury. Výstupy mohou být potom použity k sestavení plánu personální práce tak, aby se firemní kultura v organizaci posunula žádoucím směrem.

Výhodou průzkumů firemní kultury je především možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce – průzkum firemní kultury může vhodně doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Charakteristiky této metody:

V první fázi jsou zachyceny představy zadavatele o firemní kultuře a potom zpřesňujeme a jsou tyto představy korigovány daty získanými z výzkumu mezi zaměstnanci.

Metodu realizuje externí firma v úzké spolupráci se zadavatelem tak, aby byl zajištěn potřebný odstup od zjišťovaných dat. Příprava a realizace průzkumu může trvat několik týdnů i měsíců (jde o metodu spíše dlouhodobou).

Důležitou možností je porovnání nároků u jednotlivých skupin respondentů (zaměstnanci pobočky, jednotlivé profese, věkové skupiny apod.) Díky tomu je možné další opatření přesně zacílit.

Z výstupů průzkumu firemní kultury může vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce.

Poradenství při tvorbě vzdělávacího plánu

Firemní vzdělávání ročně zkonsumuje nemalé částky peněz. Někde se bavíme o desetitisících, jinde o milionech. Podle zkušenosti jde v nejméně 40% o neefektivně vynaložené prostředky. I vzdělávání dospělých (andragogika) má své zákonitosti, pravidla a normy. Mezi nejčastější nedostatky patří nekorespondence pracovní náplně a obsahu vzdělávacích aktivit. Je téměř pravidlem, že nebývá dostatečně zajištěno měření efektivity vzdělávací akce. Téměř vždy schází podrobně připravený proces implementace nových poznatků do praxe. Zcela schází kontrola průběhu jednotlivých vzdělávacích akcí. Dost dobře je pošetilé se spoléhat na spokojené mručení účastníků, že to bylo fajn a zábavné. A tak ve firmě utíkají statisíce proudem. Některé firmy si toto již uvědomily a zcela zastavily vzdělávání zaměstnanců. Bohužel, ani tento extrém není řešením situace.

Poradenství při tvorbě vzdělávacího plánu spočívá zejména v:

- analýze skutečných tréninkových potřeb. Nemá smysl vybírat si kurzy podle katalogu, nebo volného políčka v diáři. S pomocí poradenské firmy nastavíme vzdělávací plán přesně, účelně, jasně a adresně,
- přípravě uceleného systému hodnocení (zkoušky, bodový systém, certifikace, e-learning) přípravě a podpoře implementačních procesů (česky řečeno: "Aby lidé používali v praxi to, co se naučili a nevraceli se do zajetých stereotypů.."),
- kontrole kvality realizovaných školení (umíme nezávisle posoudit, zda lektor respektuje základní pravidla andragogiky, zda dodržuje neurofyziologické principy učení, zda něco tuší o andragogické didaktice. Tedy, zda službu odvádí skutečně na odborné výši).¹

¹ <http://www.trener.info/poradenstvi-vzdelavaci-plan/>

Trendy ve firemním vzdělávání

Firemní vzdělávání postupně opouští tradiční a nahodilé způsoby práce. Dnes usilujeme o to, aby znalosti a postoje zaměstnanců posouvaly firmu k úspěšnému uplatnění na trhu a umožňovaly její rozvoj.

Jaké tedy jsou příslušné výzvy pro firemní vzdělávání a jaké nové prvky vzdělávání obsahuje?

Výsledkem je toto stručné shrnutí nejvýznamnějších změn v tomto oboru:

- nižší plošnost a vyšší specializace ve firemních vzdělávacích programech odráží v zásadě dva momenty. Za prvé: dlouholetí pracovníci byli již dříve proškoleni v oblastech nutných pro jejich pracovní výkon a nyní je důležité spíše prohloubení, případně rozšíření jejich kompetencí nebo způsobilostí. Druhým trendem je vyšší efektivnost vzdělávacích aktivit, které musí být specializované, adresné a měřitelné,
- některé prvky pracovního výkonu jsou přenositelné. Například pokud zaměstnanec prošel programem efektivní komunikace, je tu předpoklad, že tuto způsobilost bude rozvíjet na dalším aplikačním či úrovnovém stupni. Svoji novou kompetenci může také uplatnit na jiné pracovní pozici či v jiné firmě,
- dalším imperativem doby je učinit vzdělávání mnohem průhlednější a exaktnější a zvýšit tak jeho význam a podíl na ekonomickém růstu firem i na rozvoji personálu. Koncept učící se organizace je pak trendem, který na firemní úrovni kopíruje požadavek celoživotního vzdělávání,
- vzhledem k tomu, že výsledky firmy jsou přímo úměrné kvalitě managementu, soustřeďuje se pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů na práci v konkrétní firemní manažerské pozici. Zde se osvědčil model kompetencí, protože umožnil formulovat základní kompetence, které jsou nezbytné pro optimální fungování manažera,
- například model manažerských kompetencí vysokého výkonu spočívá v tom, že manažer má na požadované a měřitelné úrovni tyto způsobilosti (kompetence):

umí vyhledávat informace a tvořit koncepty, projevuje koncepční pružnost, řídí interakce, orientuje se na rozvoj, projevuje schopnost pochopit jiné, má sebevěru, má vliv na ostatní, orientuje se na výkon a orientuje se na cíl.

Velký rozdíl mezi klasickým a kompetenčním pojetím rozvoje lidí je také v tom, že dříve se zohledňovalo, co ten který pracovník na dané pozici může na poli vzdělávání potřebovat, aby byl v práci úspěšný. Nyní se situace diametrálně změnila. Firmy u konkrétních úspěšných pracovníků formulují to, co jim umožnilo dosáhnout úspěchu a podle toho stanovují program dalšího rozvoje zaměstnanců.

Hovoří-li se dnes o vzdělávání (zejména dospělých), většina lidí si představí některý z druhů profesionálního vzdělávání. Člověk se vzdělává, protože chce dosáhnout vyššího postavení a zlepšení finančních podmínek, vedou ho k tomu prestižní důvody nebo technika, která rychle zastarává, mění se legislativní předpisy. Podnik investuje do vzdělávání svých zaměstnanců proto, aby zvýšil jejich výkonnost a produktivitu a tím svoji konkurenceschopnost.

Nové trhy, výrobky a služby dnes potřebují všeobecně vzdělané a kompetentní pracovníky.

K identifikaci potřeb a zaměření vzdělávání v firemní praxi lze doporučit např. tyto techniky:

- analýza vývojových trendů poskytne organizaci představu o žádoucích znalostech a dovednostech pracovníků v dohledné budoucnosti,
- analýza silných a slabých stránek podniku v oblasti lidských zdrojů umožní vytvořit celkový obraz o personální struktuře a potřebách podniku,
- analýza personální dokumentace pracovníků poskytuje informace o kvalifikaci, vzdělání, funkčním postupu, apod.
- průzkum postojů a preferencí v oblasti vzdělávání umožní představu o motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, případně preference určitých metod vzdělávání,

- průzkum firemní kultury odhalí případný nesoulad mezi skutečnými a proklamovanými hodnotami a představuje důležitou informaci o potřebách vzdělávání,
- mezifiremní srovnávání v oblasti lidských zdrojů může odhalit nové trendy ve vzdělávání a určit tak vhodné zaměření vzdělávacích aktivit podniku,
- odborná praxe si stále více všímá též metody navazující na benchmarking – benchlearning. Jde o proces vstřebávání nových poznatků, které pracovníkům přináší benchmarking. Sleduje kompetentnost pracovníků podniku a tvoří realizační fázi benchmarkingu.¹

Spolupráce se školami

Spolupráce se školami. Takřka nic nestojí, nabízí spoustu pozitivních efektů, přesto se jí věnuje jen málo firem a ještě méně organizací dovede plně využít výhod, jež mohou plynout z této spolupráce.

Výhody :

- jsme u zdroje talentů, nabídneme-li těm nejlepším učňům či studentům třeba jen krátkou placenou praxi a přesvědčíme-li je o výhodnosti práce u nás, získali jsme nejkvalitnější absolventy (ty nejlepší z populačního ročníku) a tím velkou konkurenční výhodu,
- studující mohou být záložním zdrojem pracovní síly, jednou zaškolíme, v případě potřeby kontaktujeme,
- vysokoškolští studenti mohou být pro organizaci levným zdrojem nových poznatků, inspirace, svěžího přístupu, v rámci svých seminárních, bakalářských, diplomových prací mohou rozpracovávat problematiku konkrétní organizace

¹ Moderní řízení 6/2004, Trendy ve firemním vzdělávání

(zde bývá bariérou paranoia některých manažerů: bojí se, že by studenti vynášeli supertajné firemní know-how atp.),

- poskytováním malých stipendií nebo příspěvků si může firma vybudovat dobré jméno u studentů, rodičů, učitelů, dá o sobě vědět v odborných kruzích, zapůsobí pozitivně na širokou veřejnost.

Aplikace požadavků na firemní kulturu do systémů řízení firem

Převážná většina organizací nad 100 zaměstnanců v naší zemi, má zavedený systém managementu podle evropských norem. Nejčastěji podle normy ISO 9001 což je systém řízení kvality, ale v dnešní době jsou také aplikovány požadavky normy ISO 14001 jako environmentálního managementu a OHSAS 18001 jako managementu bezpečnosti práce. Mnoho firem uplatňuje tzv. Integrovaný systém managementu, kde nosnou konstrukcí systému jsou požadavky normy ISO 9001 a možnou nadstavbou jsou požadavky ISO 14001 a OHSAS 18001 případně kombinace obou.

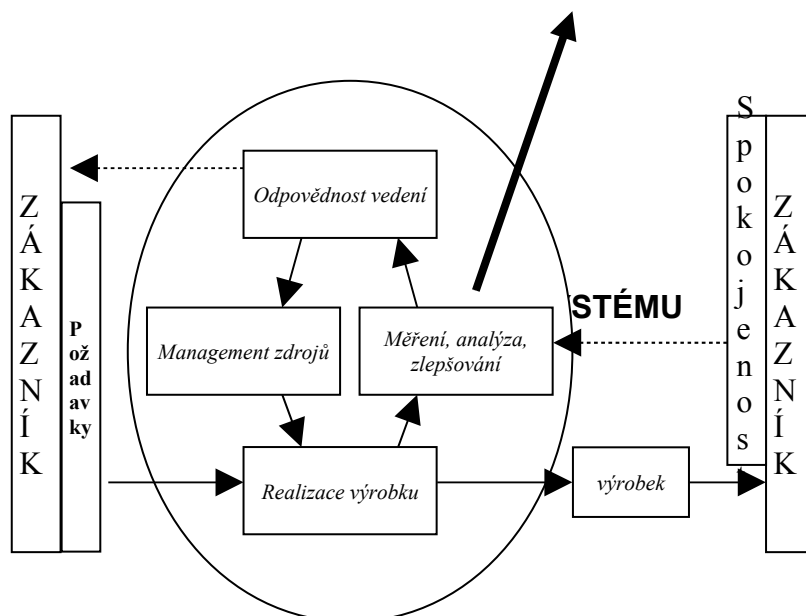
Osobně považuji za nejvhodnější řešení pro management firem, který se chce zabývat svojí firemní kulturou, péčí o zaměstnance v oblasti rozvoje a vzdělávání, aby využili jako nástroje právě svých zavedených systémů řízení, požadavky norem a především svých schopností do systémů řízení zakomponovat požadavky žádoucí firemní kultury.

Pro použití v systému managementu resp. Integrovaném systému managementu je nutné použít normu ISO 9001 a normu ISO 9004, která existuje jako směrnice pro zlepšování výkonnosti organizace.

Na obrázku č.1 je zvýrazněna důležitá skutečnost, že veškeré procesy v organizaci se odvíjejí od požadavků zákazníků (a ve skutečně vyspělých organizacích nejen od zákazníků, ale také od pracovníků, majitelů, dodavatelů i představitelů společnosti), tedy zainteresovaných stran a její úspěšnost se opět měří mírou spokojenosti těchto zainteresovaných stran.¹

¹ ČSN EN ISO 9004:2001 Směrnice pro zlepšování managementu.

Obrázek č.1)¹ Model procesního přístupu k zlepšování systému managementu



Takto koncipovaný systém pak přináší ke svému výrobku/službě přidanou hodnotu, kterou mohou vnímat:

zákazníci a koneční uživatelé formou

- naplnění svých požadavků,
- spolehlivosti,
- dostupnosti v pravý okamžik,
- udržitelnosti,

pracovníci uvnitř organizace jako

- lepší pracovní podmínky,
- větší uspokojení z práce,
- vyšší bezpečnost a ochranu zdraví,
- lepší etický přístup a morálku,

¹ ČSN EN ISO 9004:2001 Směrnice pro zlepšování managementu.

- stabilitu zaměstnání,

majitelé a investoři

- zvýšenou návratností investic,
- lepšími provozními výsledky (např. produktivitou, rychlostí apod.),
- větším podílem na trhu,
- zvyšováním ziskovosti,

dodavatelé a partneři

- stabilitou vztahů,
- narůstáním rozsahu spolupráce,
- pohodovým partnerstvím,

společnost jako

- záruku udržitelného rozvoje společnosti tím, že zohledňuje právní i etické společenské požadavky,
- zlepšování záruk bezpečnosti a zdraví,
- snižování nepříznivých vlivů na životní prostředí.

Aplikace osmi zásad řízení uvedených v normě ISO 9004, vede k tomu, že celý proces výcviku a vzdělávání se provádí tak, aby pracovníci především zvyšovali své dovednosti a znalosti ve vztahu k procesům vedoucím k uspokojování zákazníků, existovaly zdroje k vytvoření kompetentní, motivované, dobře informované pracovní síly, pracovníci byli spokojeni se svou prací a záleželo jim na profesním růstu a vývoji, což je dobré zejména pro samotnou organizaci, existovaly nákladově efektivní procesy pro řízení lidských zdrojů, aby v rámci kooperací, výchovy a výcviku byly tyto procesy harmonizovány s potřebami organizace s cílem vyprodukovat co nejvýkonnější pracovní sílu.

Aby docházelo k lepšímu pochopení úloh a odpovědností, k dosažení společných cílů při redukování mezifunkčních bariér a zlepšené týmové práci, pracovníci v organizaci byli vybavováni nástroji, příležitostmi a podněty zlepšovat výrobky, procesy a systémy se analyzovaly údaje a informace o zdrojích, jako jsou průzkumy o pracovnících, podněty a vytváření zájmových skupin a aby se plánovalo i rozvíjení způsobilosti

dodavatelů prostřednictvím výcviku a aby se tito dodavatelé mohli zapojit do společného zlepšování procesů.

Organizace má v zájmu dosahování svých cílů a stimulování inovací podporovat zapojení svých pracovníků prostřednictvím:

- identifikování potřeb z hlediska odborné způsobilosti pro každou činnost,
- volby průběžného výcviku a plánování kariéry,
- definování odpovědností a pravomocí,
- stanovení individuálních a týmových cílů, managementu výkonnosti a hodnocení výsledků,
- podporování zapojení pracovníků při stanovení cílů a při rozhodování,
- motivujícího uznávání a odměňování,
- podporování otevřené, obousměrné komunikace při neustálém přezkoumávání potřeb svých pracovníků,
- vytváření podmínek podporujících inovace,
- zajišťování efektivní týmové práce,
- využití informačních technologií usnadňujících sdělování návrhů a názorů,
- využití měření spokojenosti pracovníků pro účely zlepšování,
- zjišťování příčin fluktuace.

Vedení organizace musí analyzovat potřeby rozvoje všech svých pracovníků a navrhovat pro ně plány výcviku. Cílem je umožnit pracovníkům získání znalostí, které spolu s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

Organizace má poskytovat svým pracovníkům výcvik, aby mohla dosahovat svých cílů. Výcvik má zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Mělo by rovněž zahrnovat vytváření povědomí o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její pracovníky.

Zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a výuky zahrnuje:

- technické znalosti a dovednosti,
- dovednosti a nástroje managementu,
- schopnost jednat s lidmi,

- znalost trhů a potřeb a očekávání zákazníků,
- příslušné zákonné požadavky a požadavky předpisů,
- interní a příslušné externí normy a
- dokumentaci pro provádění práce.

Aby se zlepšilo povědomí a zapojení pracovníků, musí výcvik zahrnovat

- vizi budoucnosti organizace,
- dílčí politiky a cíle organizace,
- organizační změny a vývoj,
- iniciování a uplatňování zlepšování,
- kreativitu a inovace,
- působení organizace na společnost,
- programy úvodních školení pro nové pracovníky,
- periodické školicí programy pro pracovníky, kteří již výcvik absolvovali.

Plány výcviku mají zahrnovat

- cíle výcviku,
- výcvikové programy a metodiky,
- zdroje potřebné pro výcvik,
- identifikaci nezbytné podpory,
- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti pracovníků,
- měření efektivnosti výcviku a jeho působení na organizaci.

Organizace má, kromě poskytnutého výcviku o rozvoji organizace, zvážit poskytnutí výcviku pro osobní rozvoj svých spolupracovníků.¹

¹ ČSN EN ISO 9004:2001 Směrnice pro zlepšování managementu.

Závěr

Cílem práce bylo potvrdit tvrzení, že přístup managementu ke vzdělávání má přímý vliv na firemní kulturu a že podhodnocování významu výchovy a vzdělávání zaměstnanců je běžným jevem v českých firmách.

Na organizacích vybraných do pozorování lze vidět rozdílný přístup managementu ke vzdělávání a práci s lidským potenciálem.

V úvodu diplomové práce byly stanoveny hypotézy H1 a H2. Použitou metodou pozorování, byly zjištěny skutečnosti, které vedou k vyvrácení hypotézy H1 a potvrzení hypotézy H2.

H1: Náklady na výchovu a vzdělávání zaměstnanců jsou neopodstatněné.

Důkazy nepravdivosti hypotézy:

Pozorované firmy „B“ a „C“ jsou jasným důkazem nepravdivosti hypotézy.

Management těchto firem svým přístupem ke vzdělávání znemožňuje rozvoj svých zaměstnanců z důvodu možného zvýšení nákladových položek firem. Výsledkem je vyšší výskyt chyb v hlavních procesech firem, tím i vyšší náklady na nekvalitu, což představuje neustálé odstraňování následků chyb, zbytečnou spotřebu času, materiálů a energií. Od toho se odvíjí jednak špatné vztahy uvnitř firem, ale také slabá firemní kultura a celkově nízká výkonnost organizací.

Každá z těchto dvou firem, to je „B“ a „C“, vydává každoročně částku v řádu milionů korun na reklamace a odstraňování závad. Naproti tomu částky vložené do vzdělávání zaměstnanců dosahují ročně řádů desítek tisíc korun.

Výběrem vhodného typu vzdělávání a vhodného dodavatele těchto služeb, sice narostou náklady na vzdělávání respektive výcvik zaměstnanců, ale zcela jistě dojde ke snížení výskytu neshod, reklamací a ztráty kreditu firmy na trhu.

H2: Vzdělávání managementu má pozitivní vliv na firemní kulturu.

Důkazy pravdivosti hypotézy:

Typickým důkazem pravdivosti hypotézy jsou firmy „A“ a „D“.

V těchto organizacích management investuje roční částky do vzdělávání v řádu statisíců. Příkladem by pak mohla být především firma „A“, kde se management jednak pravidelně účastní různých seminářů, školení, odborných kurzů, ale především poznatky dokáže přenášet na střední management, který je následně šíří na ostatní zaměstnance. Management obou firem „A“ a „D“ se vzdělává pravidelně ať již po stránce ryze odbornostní, ale také po stránce nových poznatků a trendů v řízení lidských zdrojů. Od toho se odvíjí i zavedené firemní kultury v obou organizacích. Především díky angažovanosti managementu obou firem je v obou zřejmá silná firemní kultura se všemi žádoucími projevy.

Resumé

Cílem práce bylo popsat problematiku vzdělávání managementu související s firemní kulturou.

Celá práce je členěna do čtyř základních kapitol.

V úvodu práce jsou určeny dvě hypotézy, kde je na základě pozorování jedna potvrzena a druhá vyvrácena.

V kapitole 1. je popsána definice firemní kultury, její členění, co ji ovlivňuje.

Dále jsou zde uvedeny charakteristiky jednotlivých podnikových kultur, především slabá a silná firemní kultura a vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují firemní kulturu a image firmy ve vnitřním a vnějším prostředí.

Kapitola 2. objasňuje systém vzdělávání v organizacích, rozlišuje typy školení v organizacích, popisuje organizování vzdělávání, přístup managementu ke školení a způsob plánování vzdělávání a rozvoje v organizacích.

Kapitola 3. obsahuje tzv. praktickou část, což znamená průzkum ve vybraných organizacích.

Popis organizací zahrnutých do průzkumu uvádí jednotlivé typy pozorovaných firem, jejich předmět činnosti a historii. V další části je popis stanovení kritérií a oblastí pozorování a popis zjištění – stav ve vybraných organizacích. Sumarizace výsledků zjištění je uvedena v jednoduché tabulce s popisem.

Kapitola 4. obsahuje vyhodnocení výsledků pozorování, popisuje vztah managementu a firemní kultury. Z průzkumu v organizacích vyplývají určité pozitivní a negativní zjištění a oblasti pro zlepšování managementu a firemní kultury. Na závěr kapitoly jsou uvedeny návrhy možných řešení negativních jevů v organizacích.

Kapitola závěr je shrnutím problematiky s potvrzením a vyvrácením stanovených hypotéz na začátku práce.

Anotace

Diplomová práce popisuje typy a projevy firemních kultur. Uvádí přístup managementu ke vzdělávání, rozlišuje typy školení v organizacích, popisuje organizování vzdělávání, přístup managementu ke školení a způsob plánování vzdělávání a rozvoje v organizacích. V praktické části je uveden popis organizací zahrnutých do průzkumu a výsledky zjištění. Práce má za cíl zdůraznit nutnost vzdělávání managementu nejen po stránce odborné, ale také po stránce možných změn v přístupu řízení lidských zdrojů. Jsou uvedeny důkazy o tom, že vzdělávání managementu přímo ovlivňuje firemní kulturu a náklady na vzdělávání se každé organizaci vyplatí.

Klíčová slova

Management, firemní kultura, firemní kultura, systémy řízení, práce s lidmi, vzdělávání zaměstnanců.

Anotation

This thesis describes the types and manifestations of corporate cultures. Presents a management approach to education, distinguishes types of training organizations, describes the organization of education, access to training and management approach to planning education and development in organizations. The practical part is a description of organizations included in the survey results and findings. The work aims to emphasize the need for management education, not only professionally, but also the site of possible changes in human resource management approach. Contained evidence that education directly affects the management of corporate culture and training costs each organization pays off.

Keywords

Management, corporate culture, corporate culture, management systems, work with people, training of staff.

Seznam použité literatury

Monografie

1. Armstrong, M., Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994.
3. Bělohávek, F., Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996.
4. Carnegie, D., Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání, 1990.
5. DeVito, J., Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, 1999.
6. Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1998.
7. Lukášek, R., Nový, I., Organizační kultura. Praha: Grada Publishing: 2004.
8. Mayerová, Růžička, Raisová, studie: Kultura organizace.
9. Mazák, E., Firemní kultura a etické kodexy, BIVŠ 2009.
10. Mužík, J., Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000.
11. Nový, I., Podniková kultura jako nástroj zavádění systému řízení. Přednášky Siemens, 2001.
12. Rybka, M., Malý, O., – Jak komunikovat elektronicky, Grada Publishing 2002.
13. Stýblo, J., Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing 1998.
14. Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004.

Další zdroje

15. ČSN EN ISO 9001:2001 Systém managementu kvality.
16. ČSN EN ISO 9004:2001 Směrnice pro zlepšování managementu.
17. Moderní řízení 6/2004, Trendy ve firemním vzdělávání.
18. Paseka, R., Rozbor normy ISO 9001:2000.
19. <http://www.trener.info/poradenstvi-vzdelavaci-plan/>
20. <http://www.asistentka.cz/node/9953>
21. http://www.doprace.cz/katalog/10/clanky_180_Firemni%20kultura.html
22. <http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>