

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

**Firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců
v organizaci**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. et Mgr. Zdeněk Šigut, PhD.**

**Vypracovala:
Tereza Koláčková**

Brno 2012

Prohlášení

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

Brno 28. 2. 2012

.....
Tereza Kolářková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD. za užitečnou metodickou pomoc, cenné rady, vstřícnost, čas a ochotu, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat manželovi Michalu Koláčkovi a celé své rodině za podporu a pomoc, kterou mi poskytli během zpracování mé bakalářské práce.

Tereza Koláčková

Obsah

Úvod.....	2
1 Vymezení pojmů firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci	3
1.1 Firemní kultura	3
1.2 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	5
1.3 Dílčí závěr.....	7
2 Představení firmy HARTMANN - RICO a.s.....	8
2.1 Firemní strategie společnosti	9
2.2 Poslání firmy.....	9
2.3 Dílčí závěr.....	10
3 Firemní kultura v HARTMANN-RICO a.s.....	11
3.1 Principy firemní kultura	15
3.2 Akce pořádané firmou v rámci firemní kultura	16
3.3 Dílčí závěr.....	19
4 Vzdělávání ve firmě HARTMANN – RICO a.s.....	20
4.1 Systém vzdělávání ve firmě.....	20
4.2 Vzdělávací aktivity	24
4.3 Dílčí závěr.....	32
5 Výzkum firemní kultura a vzdělávání ve firmě.....	34
5.1 Cíl výzkumu.....	34
5.2 Metody použité při výzkumu.....	34
5.3 Výběr respondentů.....	35
5.4 Otázky položené při výzkumu	35
5.5 Analýza výsledků výzkumu.....	36
5.6 Interpretace výsledků.....	38
5.7 Dílčí závěr.....	39
Závěr	41
Resumé	42
Anotace.....	43
Klíčová slova.....	43
Seznam použité literatury	45

Úvod

V dnešní době jsou „firemní kultura“ a „vzdělávání zaměstnanců v organizaci“ pojmy, které používá stále více firem. Není však důležité pouze užívat tyto pojmy, ale spíše se jimi řídit. Naštěstí stále existují firmy, které se firemní kulturou zabývají a vzdělávání zaměstnanců věnují jak mnoho úsilí, tak mnoho finančních prostředků. Jednou z nich je také firma, na niž se chci v této bakalářské práci zaměřit především.

V této bakalářské práci budu popisovat význam firemní kultury, která je v současné době důležitou součástí fungování mnoha organizací. Je znát především na vnějším vystupování firmy ke svému okolí, zákazníkům a v neposlední řadě také v přístupu ke svým zaměstnancům. V tomto případě je velice důležitá týmová spolupráce a způsob vedení firmy. Práce bude, kromě jiného, zaměřena na vnímání firemní kultury ve společnosti HARTMANN - RICO a.s.

V rámci firemní kultury firma HARTMANN - RICO a.s. organizuje mnoho akcí. Například pořádá pro zaměstnance vánoční večírek, pořádá různé sportovní akce (bowlingový turnaj, fotbalový turnaj). Dále vydává firemní měsíčník „Co se děje“ a vyhláší akci Dobrý soused. Nejen pro děti zaměstnanců pořádá akci Dětský den.

Dále bych se v bakalářské práci ráda zaměřila na popis procesu vzdělávání zaměstnanců, které je nedílnou součástí a podporou firemní kultury. Svědčí o přesvědčení firmy, že finanční prostředky vynaložené na vzdělávání nejsou nákladem, ale investicí do pracovního kapitálu, která se vrátí. Vzdělávání v rámci firmy je v dnešní době benefitem, který si ne všichni zaměstnanci firmy uvědomují.

1 Vymezení pojmů firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

1.1 Firemní kultura

Rozebrat pojem firemní kultura není snadné, protože se používá v několika různých významech. Od 70. let minulého století je předmětem teoretického a empirického výzkumu, ale nelze říci, že by dnešní stav poznání bylo možno považovat za uzavřený a že by existovala ucelená teorie firemní kultury. Tato složitost vyplývá už z toho, že firemní kultura nikdy neexistuje sama o sobě, existuje v širším společenském kontextu národní kultury a je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, ekonomickými parametry odvětví, skupinovými pravidly chování jednotlivců i individuálními charakteristikami vůdců a managementu. Přesto je to pojem velice užitečný v teorii managementu, organizačního chování, teorii motivace pracovníků a v dalších oblastech. Je na ni totiž také možno pohlížet jako na „způsob vidění a analýzy“ organizačního chování, které přispívají našemu chápání tohoto komplexního jevu, jeho vztahu k výkonu organizace a důsledkům pro řízení činnosti i řízení organizačních změn“. ¹

Pojem firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má zacházet s lidmi, jak se má organizovat práce, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace. ²

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. ³

¹ MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, s. 9

² MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, s. 10

³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. ASPI, 2004, s. 9, 10

Další definice firemní kultury:

- Firemní kultura je souhrn hodnot, z nichž vyplývají představy, co je důležité a správné pro vytvoření norem chování.
- Firemní kultura je společné vnímání určitých hodnot, vyznávání určitých postojů a projevování určitých rysů chování.
- Firemní kultura je souborem společných názorů a předpokladů, které lidé sdílejí v rámci nějaké organizace a prostřednictvím kterých jim všechno, co se přihodí, dává nějaký smysl (J. Marshallová)
- Firemní kultura jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. ⁴

Proces utváření žádoucí organizační kultury je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh. Je tomu tak zejména proto, že postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změny bezprostředně či zprostředkovaně dotýkají. ⁵

Organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou specifickým způsobem „usměrňováni“ tak, aby dosáhli určitých cílů. Jednotlivci jsou proto základním stavebním materiálem umožňujícím fungování organizace. Pochopení individuálního chování je nezbytným předpokladem pro zkoumání toho, jak jednotlivci ve skupinách pracují a jak se chová organizace samotná. ⁶

Postoje, především osobní postoje, mají klíčový vliv na to, jak jednatel působí uvnitř organizace, především proto, že tyto postoje se odrážejí v kladném i záporném chování. Někdy mohou být postoje ovlivněny organizací samotnou. Proto jedním z náročných úkolů pro moderního manažera může být to, jak dosáhnout změny postojů v organizaci v rámci širšího kontextu kulturních a strategických změn. Postoje jednotlivce mohou být výsledkem společného působení několika faktorů. Postoj může mít emoční prvek, odrážející pocity a nálady týkající se jednotlivce nebo nějaké události. ⁷

⁴ MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, s. 10

⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, Organizační kultura. Praha: Grada, 2004, s. 118

⁶ BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s. 12

⁷ BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s. 25

Organizace od zaměstnanců očekává, že přijmou filozofii organizace, často vyjádřenou v dokumentech poslání a vize organizace, její sdílené hodnoty a strategie. Očekává, že zaměstnanec bude k organizaci loajální, to znamená, že bude hájit její zájmy, že bude preferovat nebo alespoň vyladovat její cíle se svými osobními cíli, že bude dbát na její dobré jméno na veřejnosti a že bude respektovat zvyklosti a způsoby chování, které jsou součástí firemní kultury dané organizace. (Mimo jiné jde o pravidla, zakotvené v etickém kodexu organizace a jejím pracovním řádu).⁸

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 podniková kultura reflektuje na tyto změny. Dochází k průběžnému přizpůsobování systému vnitropodnikového řízení ke změnám vnějšího prostředí. Tento proces postupné změny podniku vzhledem k vnějšímu prostředí se děje zejména prostřednictvím firemní kultury.⁹

1.2 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

S přechodem do 21. století vede vzrůstající složitost pracovních úkonů ke zvýšené potřebě toho, aby byli pracovníci schopni se v organizaci přizpůsobit a rozvíjet. Roste důležitost problematiky vzdělávání jednotlivců v rámci organizace. Můžeme dokonce mluvit o tzv. učící se organizaci, tedy organizaci, která se snaží učit se z vlastních zkušeností a být tak schopná přizpůsobovat se rychle se měnícímu prostředí.¹⁰

Učení je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je nemožná, nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení, upadá.¹¹

⁸ MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, s. 49

⁹ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, s. 79

¹⁰ BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s. 13

¹¹ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 30

Učením můžeme rozumět jakékoliv osvojování nového. Vzděláváním se rozumí „organizované učení“ – tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly.¹²

Čeho všeho se dá pomocí efektivního vzdělávání dosáhnout:

- Minimalizace nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností.
- Zlepšení individuálního, týmového i celopodnikového výkonu, rychlosti práce a celkové produktivity.
- Zlepšení flexibility provozu rozšířením okruhu dovedností pracovníků.
- Přilákání nových kvalitních pracovníků tím, že je jim nabídnuta příležitost ke vzdělání a rozvoji, zvýšení úrovně jejich schopností a dovedností a následně umožnění dosažení většího uspokojení z práce, získání vyšší odměny či povýšení.
- Ztotožnění pracovníků s posláním a cíly organizace.
- Pomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci.
- Umožnění poskytování vyšší úrovně služeb klientům organizace.¹³

Funkce vzdělávání jsou dle Horníka dvě:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.¹⁴

Někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě – jako prezenční výuka či prostřednictvím e-Learningu. Pro některé je vhodnější ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení.¹⁵

¹² PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2010, s. 18

¹³ BAREŠOVÁ, A. e-Learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003, s. 12

¹⁴ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 127

¹⁵ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 128

1.3 Dílčí závěr

Firemní kultura ve firmě existuje, ať už o ni management pečuje nebo ji zanedbává, ať o ni stojí nebo nestojí. Firemní kulturu nelze nařídit, ani zakázat. Firemní kultura může firmě pomáhat, nebo jí může škodit. Firemní kultura je nevlivnějším motivačním (nebo demotivačním) faktorem ve firmě:

- má přímý vliv na veškeré dění ve firmě
- působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů,
- ovlivňuje i kvalitu života zaměstnanců
- a také psychologické klima ve firmě. ¹⁶

K hlavním zásadám efektivního zaměření a provádění vzdělávacích akcí patří, že všechny rozvojové aktivity (s výjimkou těch, které plynou z legislativních požadavků) se vztahují k cílům organizace a zjištěným nedostatkům ve schopnostech a výkonnosti zaměstnanců. ¹⁷

¹⁶ MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, s. 11

¹⁷ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 203

2 Představení firmy HARTMANN - RICO a.s.

Společnost HARTMANN - RICO a.s. patří mezi nejvýznamnější výrobce a distributory zdravotnických prostředků a hygienických výrobků v České republice. Vznikla v roce 1991 vstupem společnosti Paul Hartmann AG do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška. Společnost je součástí mezinárodní skupiny HARTMANN se sídlem v Heidenheimu v Německu. Skupina HARTMANN má silnou pozici na mezinárodním trhu se zdravotnickými a hygienickými prostředky pro využití jak v profesionálním prostředí, tak i pro osobní použití. Skupina HARTMANN je doma na každém kontinentu. V současné době má prodejní a výrobní organizace celkem v 37 zemích.¹⁸

Společnost v České republice v současné době zaměstnává více než 1200 zaměstnanců. Na území ČR má tři výrobní závody: ve Veverské Bítýšce, kde se vyrábějí především jednorázové operační roušky a sety, ve Chvalkovicích, kde jsou zaměřeni na výrobu Medisetů, balení operačních rukavic, výrobu sádrových obinadel a gázových produktů pro tradiční hojení ran a v Havlíčkově Brodě, kde se vyrábí operační krytí. Firma má také pobočku a široké působení na území Slovenské republiky.¹⁹

V nemocnicích, ordinacích praktických lékařů, lékárnách, drogeriích či hypermarketech se můžeme setkat s obinadly a obvazy, výrobky pro operační sály, prostředky pro moderní a tradiční ošetřování ran, náplastmi, diagnostikou, výrobky pro inkontinentní pacienty, prostředky pro ošetřování a péči o nemocné, výrobky dětské a dámské hygieny a s prostředky první pomoci.

Zaměstnanci firmy tvoří dvě skupiny: technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP), kteří jsou označováni jako „bílé límečky“ a dělníci kteří nesou označení „modré límečky“. Do skupiny THP lze zařadit vyšší a nižší management, specialisty, odborné pracovníky, vedoucí pracovníky (vedoucí skladu, vedoucí provozu atd.) a mistry.

¹⁸ Dostupné na: http://cz.hartmann.info/o_nas.php/ cit. 2. 2. 2012

¹⁹ Dostupné na: <http://cz.hartmann.info/19605.php/> cit. 6. 2. 2012

2.1 Firemní strategie společnosti

Kompetence, odpovědnost a výkonnost jsou klíčem k úspěchu. Předpokladem firemní strategie firmy HARTMANN - RICO a.s. je jednání, založené na hodnotách, které lze shrnout do tří rovin:

- Potřeby našich zákazníků jsou v centru našeho myšlení a jednání.
- Pracujeme se zaměřením na výsledky a na správné pracovní postupy a za své jednání přijímáme odpovědnost.
- Úzce spolupracujeme s našimi obchodními partnery a kolegy. Naše vzájemná spolupráce je založena na důvěře.

Právě tyto hlavní zásady vyjadřují, jak firma vnímá sebe samu a toto chápání rovněž vystihuje naše firemní krédo:

- Pomáháme lidem v odborné i soukromé sféře snáze a účinněji pečovat o zdraví. Partnerstvím, profesionalitou, srdcem.

Tyto tři základní hodnoty naší společnosti – partnerství, profesionalita, srdce – tvoří základ pravidel naší firemní kultury.²⁰

2.2 Poslání firmy

Smyslem naší práce je poskytovat zákazníkům výrobky a služby, které pomáhají léčit a pečovat o zdraví v odborné i soukromé sféře.

Naše řešení jsou založena na porozumění potřebám zákazníků a na naší medikální způsobilosti.

Tvoříme motivované pracovní týmy a podporujeme rozvoj našich spolupracovníků.

²⁰ HARTMANN – RICO a.s. Etický kodex (Code of Conduct) pro pracovníky společnosti HARTMANN GROUP, 2010

Každodenní prací usilujeme o růst zisku a hodnoty společnosti.

HARTMANN pomáhá léčit.

Partnerstvím, profesionalitou, srdcem.²¹

2.3 Dílčí závěr

Na společnost HARTMANN - RICO a.s. se můžeme dívat z mnoha pohledů – jako na významného výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků, jako na předního distributora v této oblasti, důležitého exportéra či zaměstnavatele nebo solidního partnera pro vzdělávání či pomoc spoluobčanům. Při každém z těchto pohledů je přitom patrné, že veškeré úsilí společnosti je věnováno naplnění jejího tradičního hesla: **HARTMANN pomáhá léčit.**

²¹ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

3 Firemní kultura v HARTMANN-RICO a.s.

Úspěch společnosti HARTMANN - RICO a.s. nespočívá pouze v moderních technologiích, know-how a stabilním finančním zázemí. Jedním z rozhodujících faktorů pro stabilní postavení na náročném a plně konkurenčním trhu je schopnost získat a udržet správné lidi na správných místech. Společnost věnuje získávání zaměstnanců a jejich dalšímu profesnímu rozvoji maximální pozornost a péči. Díky své mezinárodní struktuře nabízí svým klíčovým zaměstnancům nejširší možnosti uplatnění a profesního růstu.²²

Shodujeme se, že základem naší každodenní práce je orientace na vnějšího i vnitřního zákazníka.

Podporujeme firemní kulturu orientovanou na výkon a procesy, motivaci a rozvoj zaměstnanců a jejich hrdost na příslušnost k firmě.

Vážíme si základních lidských hodnot:

- atmosféry důvěry
- vzájemného respektu
- komunikační otevřenosti
- náročnosti na sebe
- etického chování.

Uplatňujeme styl řízení, který je založen na:

- jasně stanovených cílech a odpovědnosti
- decentralizaci kompetencí
- proaktivním, podnikatelským chování
- otevřenosti ke změnám
- týmovému přístupu.

²² Dostupné na: <http://cz.hartmann.info/116011.php/> cit. 7. 3. 2012

Snažíme se, aby práce v HARTMANN – RICO a.s. byla pro nás zdrojem naší osobní realizace a spokojenosti.

Všechno co děláme, dělejme rádi.²³

Každý nový zaměstnanec obdrží brožurku, která je určena pro nové spolupracovníky. V této brožurce může zaměstnanec najít základní informace o společnosti, o výrobních závodech i o celé skupině HARTMANN. Může se seznámit se základními hodnotami firemní kultury, jejichž dodržování posiluje dobré jméno HARTMANN – RICO a.s. jak uvnitř společnosti, tak i navenek. Obdržáním této brožury se může nový i stávající zaměstnanec lépe orientovat ve firmě a v pravidlech pracovně-právního vztahu. Současně mu usnadní zapojení se do společné „rodiny“ HARTMANN – RICO. Tato brožura obsahuje informace o:

- Základních dokumentech – především to, kde všechny dokumenty může zaměstnanec najít a seznámit se s nimi.
- O komunikačním systému - což je ve firmě firemní časopis „Co se děje“, dále firemní nástěnky, webové stránky a schránky na názory.
- O informačním systému Lotus Notes.²⁴

Mezi základní informace pro nové zaměstnance patří i to, co firma očekává od svých zaměstnanců.

1. Podporu firemní kultury, ztotožnění se s naším posláním a firemními hodnotami.
2. Klientský přístup k vnějšímu i vnitřnímu zákazníkovi (ochotu pomoci a nabídnout mu řešení).
3. Kvalitní práci, výkon, pracovní kázeň.
4. Odpovědnost za vlastní rozvoj a vzdělávání.
5. Spolehlivost, ochotu, flexibilitu a týmovou spolupráci.
6. Dodržování etiky chování
 - zdravíme se navzájem

²³ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

²⁴ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

- máme úctu k osobnosti druhého člověka
 - respektujeme odlišnost názoru druhého
 - nasloucháme druhým
 - navzájem si pomáháme
 - předáváme si zkušenosti
 - přiznáváme chybu a jsme ochotni ji napravit
 - poskytujeme si navzájem zpětnou vazbu
 - plníme dané slovo
 - komunikujeme otevřeně, upřímně a zodpovědně
 - podporujeme atmosféru týmové spolupráce.
7. Dodržování pravidel telefonování. Při telefonních hovorech se představujeme následovně: název firmy (HARTMANN – RICO), jméno a příjmení.
 8. V případě celodenní nepřítomnosti je třeba zadat do elektronické pošty od kdy, do kdy nebudeme přebírat poštu. Na tuto dobu je rovněž nutné přesměrovat svůj telefon na svého kolegu/kolegyni.
 9. Dodržování zákazu kouření v prostorách firmy. Kouření je povoleno pouze ve vyhrazených prostorách.
 10. Dodržování pravidel oblékání – řídí se především druhem vykonávané práce
 - předepsaný pracovní oděv a oblečení se vztahuje k provozům a oddělením, kde to vyžadují bezpečnostní, hygienické nebo provozní normy a předpisy (např. výrobní provozy, recepce)
 - u ostatních pracovních pozic vyžadujeme oblečení odpovídající charakteru vykonávané práce. Při oficiálních jednáních a veřejném vystupování klademe důraz i na reprezentaci společnosti.

Za vhodné oblečení při pracovních jednáních se považuje například:

Páni: oblek, sako, košile s vázankou.

Dámy: kostým, sukně s halenkou, šaty.

Není vhodné: riflové oblečení, módní výstřelky.

V pátek je vedením společnosti vyhlášen „dress down day“, kdy je povoleno (s výjimkou oficiálních pracovních jednání) nosit neformální oblečení, tzv. casual dress (např. volné oblečení, sportovní košile, svetr, tričko).

Podle konkrétních klimatických podmínek může být toto pravidlo nastaveno i pro letní období. Konkrétní termín je vždy aktuálně vyhlášen.²⁵

A dále i to, co firma zaměstnancům nabízí, neboli, jaké jsou zaměstnanecké výhody firmy HARTMANN - RICO a.s.

1. Pracovní doba
37,5 hodiny týdně.
2. Týden dovolené navíc
Zaměstnanci společnosti mají v běžném kalendářním roce nárok na 5 týdnů dovolené, což je o jeden týden nad rámec Zákoníku práce.
3. Práce v čistém a příjemném prostředí
Vzhledem k tomu, že vyrábíme hygienické a zdravotnické zboží, je na provozech udržováno hygienicky čisté a klidné prostředí.
4. Vzdělávání zaměstnanců
Zaměstnavatel pečuje o další rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců.
5. Příplatky a mzdová zvýhodnění
Interní předpis odměňování zaměstnanců HARTMANN – RICO a.s., který je součástí Mzdového řádu, upravuje jednotlivé příplatky a zvýhodnění pro příslušné pracovní pozice.
6. Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
Každému ze zaměstnanců, který má uzavřenou vlastní smlouvu s pojišťovací institucí, poskytuje firma příspěvek ve výši 2 % z jeho hrubé mzdy na jeden z výše uvedených produktů.
7. Příspěvek na podporu zdraví
Každému zaměstnanci přispívá firma částkou 300 Kč na aktivity podporující zdraví dle interní směrnice HARTMANN – RICO a.s.
8. Odměna navíc při pracovních výročích
½ průměrné měsíční mzdy za 15, 20 let nepřetržitého zaměstnání u společnosti.
1 průměrná měsíční mzda za 25, 30 let nepřetržitého zaměstnání u společnosti.
2 průměrné měsíční mzdy za 35, 40 let nepřetržitého zaměstnání u společnosti.

²⁵ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

9. Věcný dar u příležitosti životního výročí
U příležitosti životního výročí 50 a 60 let věku, prvního odchodu do starobního nebo invalidního důchodu věcný dar v hodnotě 2 000 Kč.
10. Věcný dar držiteli plaket Prof. MUDr. Jana Jánského
V hodnotě 1 000 Kč za 10 bezpříspěvkových odběrů krve.
V hodnotě 2 000 Kč za 20 bezpříspěvkových odběrů krve.
V hodnotě 3 000 Kč za 40 bezpříspěvkových odběrů krve.
11. Kvalitní závodní stravování
Každý zaměstnanec má nárok na stravování, které je mu zajištěno prostřednictvím jídelen a kantýn, případně prostřednictvím stravenek pro veřejné stravování. Zaměstnanec hradí částku odpovídající 45 % ceny jídla, zaměstnavatel doplácí zbytek, tj. 55 % ceny jídla.
12. Akce pro zaměstnance HARTMANN – RICO a.s.
V rámci naší firemní kultury se připravuje řada sportovních a kulturních akcí. O jejich konání jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím časopisu, nástěnek, plakátů a pozvánek (např. sportovní turnaje, Dětský den, Rodinný den, exkurze do závodů apod.).
13. Nákup firemních výrobků
Zaměstnanec má možnost zakoupit si v kantýnách jednotlivých závodů výrobky firmy HARTMANN – RICO a.s. za příznivé ceny. Při nákupu ve výdejnách zdravotnických potřeb např. v Brně, Jezuitská 15, v Praze, Hybernská 8 obdrží zaměstnanci slevu 10 %.²⁶

3.1 Principy firemní kultury

Firma HARTMANN – RICO a.s. má pevně stanovené principy firemní kultury. Vše si mohou zaměstnanci neustále připomínat čtením plakátů, které jsou rozvěšeny na všech informačních tabulích v prostorách firmy. Tímto způsobem se firma snaží svým zaměstnancům dát jasně najevo, že jí firemní kultura není cizí. Na tabulích je psáno:

²⁶ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN-RICO a.s., 2010

Věnuji se požadavkům svého partnera lépe než jiní!

- Přesně znám a rozumím požadavkům a procesům svých zákazníků a důsledně je zohledňuji ve své práci.
- Řešení, která nabízím svým zákazníkům, jsou pro ně optimální.
- Zdrojem mého úspěchu je trvalý vztah se zákazníky, který je výhodný pro obě strany.

Přijímám odpovědnost za výsledek!

- Činím vše pro dosažení dohodnutých cílů.
- Po konzultaci s kompetentní osobou dělám kompetentní a odborná rozhodnutí a stojím za nimi.
- Důsledně tato rozhodnutí uplatňuji a zajišťuji jejich realizaci.
- Usiluji o trvalé zlepšování a aktivně řeším problémy.

Společně chceme být úspěšní!

- Přistupuji ke všem spolupracovníkům a obchodním partnerům s respektem a porozuměním.
- Úzce spolupracuji s ostatními, abychom našli akceptovatelná řešení.
- Vždy poskytuji otevřenou a konstruktivní zpětnou vazbu a jsem připraven přijmout kritické připomínky.²⁷

3.2 Akce pořádané firmou v rámci firemní kultury

Firma pořádá v rámci firemní kultury různé akce. Některé z nich jsou pořádány pouze pro zaměstnance, některé i pro veřejnost. Všechny tyto akce během celého roku plánuje, organizuje a zajišťuje asistentka ředitele pro lidské zdroje.

²⁷ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN-RICO a.s., 2010

Časopis „Co se děje“

Tento měsíčník již bezmála 15 let přináší informace nejen o dění ve společnosti HARTMANN – RICO a.s. Zpočátku, tedy v roce 1998, byl tištěn ve formátu A4. Pravidelně „svépomocí“ na xeroxu a pro celý časopis se používal normální papír do tiskárny. Tisk byl černobílý. S příchodem roku 2000 byla titulní strana zpracována počítačově a byla barevná. Přebal již byl na kvalitnějším lesklém papíře. Od roku 2001 se změnil formát na A3 a všechny stránky mají ucelený design a jsou tištěny na kvalitním papíře. Až od roku 2002 vychází každý měsíc, v létě 2002 vychází první dvojčíslo 7-8/2002. Roku 2004 mají čísla neměnný grafický styl (myšleno jejich titulní strany). Od čísla 9-12/2009 se už velmi podobají dnešnímu vzhledu časopisu, má však o něco větší formát (17 x 24,5 cm). Formát A5 se zaměstnancům dostává do rukou počínaje číslem 1/2010 až do současnosti.²⁸ Dokladem kvality časopisu „Co se děje“ je několik významných odborných ocenění, která v posledních letech získal: 2. místo v soutěži o nejlepší firemní publikaci v kategorii Nejlepší interní noviny a 3. místo v kategorii Nejlepší firemní profil v roce 2005. Dále získal certifikát profesionální úrovně Zlatý středník za nejlepší interní noviny v roce 2007.²⁹

(Pozn.: časopis je určen pro zaměstnance, ale může se dostat i k veřejnosti)

Bowlingový turnaj

Turnaj probíhá v rámci celé firmy. Družstva může tvořit 5 – 6 hráčů z kteréhokoliv oddělení. Tento turnaj si pořádá každý závod sám. Každý tým hraje 2 hry, ve kterých si zapisuje výsledky a ty poté odevzdá asistentce ředitele závodu nebo na personální oddělení. Všechny výsledky asistentka ředitele pro lidské zdroje po obdržení od ostatních asistentek spočítá a vyhodnotí první tři místa. Hráči z těchto tří družstev jsou následně po zásluze odměněni.

(Pozn.: organizováno pro zaměstnance)

²⁸ Co se děje, časopis zaměstnanců HARTMANN – RICO. HARTMANN – RICO a.s., 7-8/2011, s. 8

²⁹ Co se děje, časopis zaměstnanců HARTMANN – RICO. HARTMANN – RICO a.s., 7-8/2011, s. 10

Dětský den

Dětský den je velmi oblíbenou akcí. Je organizován nejen pro děti zaměstnanců firmy, ale i pro děti z okolí závodů. Akce je organizovaná centrálou ve Veverské Bítýšce a zvláště závody ve Chvalkovicích a Havlíčkově Brodě. Dětský den pro Veverskou Bítýšku je organizován opět asistentkou ředitele pro lidské zdroje, která spolupracuje s Centrem volného času Lužánky. Každým rokem je akce inspirována jiným tématem, v jehož duchu se celý den odvíjí. Pro děti je vždy přichystáno mnoho stanovišť, kde děti plní úkoly a za ně dostávají body. Svoje body mohou na konci vyměnit za nějaké drobnosti. Pro děti je také vždy připraven i skákací hrad. Je vždy zajištěno bohaté občerstvení pro děti i jejich rodiče. Děti i rodiče z této akce odcházejí velice spokojeni.

(Pozn.: organizováno pro zaměstnance i pro veřejnost)

Dobrý souseď

HARTMANN – RICO a.s. podporuje prostřednictvím své nadace Dobrý souseď občanská sdružení ve Veverské Bítýšce. Ročně jim věnuje finanční podporu ve výši 200 000 Kč. Společnost se tak stává „dobrým souseďem“. Všichni, kdo mají zájem o finanční podporu své organizace, zašlou do konce května daného roku k rukám asistentky ředitele pro lidské zdroje svou žádost. V žádosti by mělo být přesně popsáno, na co by peníze, v případě přidělení, měly být použity. Žádosti se shromažďují a v určeném termínu se svolá schůzka se zástupci firmy. Zástupci představují a obhajují svůj projekt. Snaží se prosadit svůj záměr, na který by měla firma HARTMANN – RICO a.s. přispět jejich organizaci. Jelikož se jedná o nemalé částky, vedení HARTMANN – RICO a.s. se po skončení schůzky rozhodne, jakou částku komu přidělí. Žadatelé jsou poté vyrozuměni a je jim vyplacen schválený příspěvek.

(Pozn.: organizováno pro veřejnost)

Vánoční večírek

Tyto akce jsou každoročně organizovány pro všechny zaměstnance firmy. Akce proto, že se v rámci firmy pořádá několik vánočních večírků. Zvláště je večírek pořádaný pro závody a zvláště pro pracovníky z centrály. Vánočního večírku, který je pořádaný pro zaměstnance centrály, se účastní téměř 200 zaměstnanců. Každým rokem je tato

akce pořádána na jiném místě, obvykle ve větším hotelu. Na začátku večírku promluví k zaměstnancům představenstvo firmy, shrnou uplynulý rok a sdělí, co všechny bude čekat v roce následujícím. V průběhu celého večera je vždy bohatý raut i program, který zajišťuje skvělou zábavu.

(Pozn.: organizováno pro zaměstnance)

3.3 Dílčí závěr

Z toho, co firma HARTMANN – RICO a.s. v rámci firemní kultury nabízí a co očekává od svých zaměstnanců, je zřejmé, že firemní kultura je v této firmě velmi důležitá.

Pracovníci, kteří cítí, že jsou důležitou součástí plnohodnotných aktivit, kteří se ztotožňují s vytvářením užitečných věcí pro ostatní a kteří rozumějí práci, kterou v organizaci vykonávají, jsou s velkou pravděpodobností nenahraditelnými zaměstnanci.³⁰

³⁰ PHILIP L. Public relations. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 28

4 Vzdělávání ve firmě HARTMANN – RICO a.s.

4.1 Systém vzdělávání ve firmě

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě HARTMANN – RICO a.s. je bráno velmi zodpovědně. Oddělení pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců řídí, organizuje a evaluuje (ověřuje znalosti) vzdělávání v celé firmě.

Zvlášť se ve firmě organizuje vzdělávání pro THP a zvlášť pro modré límečky. Ve své práci se zaměřím na vzdělávání pouze pro THP. Pracovníci zařazení v „modrých límečcích“ mají každoročně několik kurzů povinných ze zákona a dále mohou absolvovat kurzy, které potřebují k vykonávání svých pozic.

Základem pro zajišťování vzdělávání pro zaměstnance je jeho přiřazení do tzv. Modelu kompetencí. Definicí pojmu kompetence existuje mnoho. Záleží tedy na tom, jakou z nich si firma vybere.

V současnosti dosáhlo užívání pojmu kompetence (způsobilost) velké obliby. Abychom mohli opravdu řídit firmu a lidské zdroje podle kompetencí, potřebujeme si definovat nejen samotný pojem, ale také formulovat, jak vypadá funkční kompetenční model.³¹

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle.³²

Definice kompetence z pohledu HARTMANN – RICO a.s. je následující:

- Kompetence neboli způsobilost je soubor určitých předpokladů k výkonu určité činnosti. Vychází z analýzy činností a Popisu pracovního místa (Job description).

³¹ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 61

³² HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 61

- Kompetence je vzorek chování, který vyrůstá ze znalostí, dovedností, zkušeností a osobnosti člověka.
- Kompetence není souhrn vlastností neboli rysů člověka, ale požadavků na činnost, způsoby chování a jednání.

Model kompetencí obecně představuje určitým způsobem uspořádané kompetence (např. strategické, profesní atd.). Ve firmě HARTMANN – RICO a.s. jsou pro Model kompetencí přesně definovány požadavky:

- Vychází z pozorovatelného chování, ne vlastností.
- Obsahuje nejvíce 10 – 12 kompetencí.
- Vytváří vazbu mezi Job description a firemními hodnotami.
- Platí pro všechny nastavené pozice.
- Je aktualizován podle změn strategie, vize.³³

Model kompetencí ve firmě HARTMANN – RICO a.s. není nastaven pro jednotlivé zaměstnance, ale je nastaven pro pozice. Je rozdělen horizontálně na dvě skupiny: Vedoucí pracovníci (vyšší a střední management, nižší management) a Nevedoucí pracovníci (specialisté, odborní pracovníci). Vertikálně je model rozdělen na 3 skupiny: Inovace, systémy, strategie, Základní procesy a Servisní úseky.

Inovace, systémy, strategie: vedení společnosti, Marketing, HARTMANN Akademie.
Základní procesy: Sales, výroba (technické štáby + závody), SCM (oddělení, spravující zásoby a zásobování).

Servisní úseky: oddělení Financí, Účetnictví, Controllingu, oddělení Informačních Technologií, Logistiky, Zahraničního a Zákaznického servisu a Všeobecná správa.

Do tohoto modelu je zařazena každá pracovní pozice v několika úrovních: A1 – A4, B1 – B4, C1 – C4.

³³ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

Cílem tohoto uspořádání pracovních pozic do modelu kompetencí je:

- Nadefinovat pro každou pracovní pozici požadované kompetence.
- Propojit pracovní pozici s organizační strukturou společnosti tak, že ke každé pracovní pozici je přiřazen zaměstnanec, který momentálně tuto pozici zastává.
- Vyjádřit návaznost pracovní pozice v horizontální i vertikální rovině, tedy maticově.
- Přiřadit každé pracovní pozici nenárokovou částku finančních prostředků určených pro rozvoj a vzdělávání.
- Propojit model kompetencí s Individuálním plánem rozvoje každého THP.³⁴

Na podzim každého roku jsou pracovníky oddělení rozvoje a vzdělávání zpracovány formuláře a ty se zašlou příslušnému manažerovi. Každý manažer obdrží soubor, přichystaný v programu Microsoft Excel, kde jsou přichystány 2 tabulky pro každého přímo řízeného pracovníka. Jedna tabulka je Individuální plán rozvoje a druhá tabulka je tabulka Hodnocení způsobilostí. Následuje hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a manažerem.

Hodnotící rozhovor je jeden z důležitých nástrojů hodnocení pracovníků. Cílem je předat pracovníkovi zpětnou vazbu týkající se jeho výkonu a pracovního chování za delší období. Společně s ním stanovit jeho pracovní, rozvojové, případně kariérové cíle na další hodnotící období.³⁵

Důležitou součástí hodnotícího rozhovoru je jeho oboustranná příprava, časové naplánování a volba prostředí.³⁶

Před uskutečněním hodnotícího rozhovoru si zaměstnanec sám zhodnotí, v čem si myslí, že se zlepšil či nezlepšil, co se mu zdařilo či nezdařilo, v čem si myslí, že má rezervy nebo naopak, kde má navíc atd. Na hodnotícím rozhovoru spolu vše zkonzultují, vyplní tabulku Hodnocení způsobilostí a manažer naplánuje pro svého přímo podří-

³⁴ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN-RICO a.s., 2010

³⁵ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 68

³⁶ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 6

zeného do Individuálního plánu rozvoje vzdělávací aktivity, které po konzultaci se zaměstnancem uzná za vhodné.

Plán osobního rozvoje zaměstnance by měl obsahovat hlavní cíle rozvoje zaměstnance, vycházející z odborných a manažerských nároků jeho pozice a očekávaného osobního postupu zaměstnance (zvýšení schopností, odstranění osobních překážek ve výkonu), hlavní nástroje vedoucí k jejich dosažení, například zařazení zaměstnance do vzdělávacích či tréninkových programů, do projektových týmů řešících určitý problém, přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, jehož práci má možnost bezprostředně sledovat, zadání širších pracovních úkolů apod.³⁷

S formulářem Hodnocení způsobilostí pracuje manažer spolu se zaměstnancem také při ročním hodnotícím rozhovoru. Formulář dále slouží k jejich potřebě. V prvním sloupci jsou nadefinované strategické, skupinové a profesní způsobilosti, které jsou v úrovni strategické a skupinové pro všechny zaměstnance stejné, v úrovni profesní a osobní způsobilosti lze definovat kompetence dle charakteru vykonávané práce, tedy pro každou pracovní pozici může manažer nadefinovat jiné způsobilosti. V druhém sloupci této tabulky musí manažer zhodnotit každou způsobilost zvlášť. K tomu mu slouží stupnice --, -, =, +, ++ a každý manažer určí, zda způsobilost odpovídá dané pozici nebo by se měl podřízený v nějaké oblasti zlepšit. Z vyplnění tabulky Hodnocení způsobilosti se odvíjí naplánování aktivit do Individuálního plánu rozvoje.

Manažer do tabulky Individuálního plánu rozvoje plánuje ty aktivity, které by měly zlepšit způsobilosti zaměstnance. Do této tabulky popíše:

- Návaznost na Model kompetencí – tedy, které způsobilosti se má vzděláváním zaměstnanec v následujícím období věnovat.
- Současnou situaci – na základě hodnotícího rozhovoru manažer definuje stav kompetentnosti hodnoceného.
- Cíl pro příští rok – zpravidla měřitelný cíl, který by byl po absolvování odpovídajícího školení naplněn.
- Prioritu (A, B, C).

³⁷ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 129

- Jaké kurzy by mělo oddělení vzdělávání a rozvoje zajistit (jazykové, PC kurzy, HARTMANN akademie, ostatní).
- Náklady.

Pozn.: každý zaměstnanec má dle zařazení do Modelu kompetencí přiřazeny peníze, které jsou určeny pro vzdělávací kurzy. Kurzy by měly být plánovány v souladu s tímto plánem.

Pravidla pro přípravu a vedení hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem odpovídají jeho cílům. K nim patří objektivní posouzení pracovního výkonu zaměstnance, jeho odborných znalostí a dovedností, posílení pracovní motivace zaměstnanců a jejich pozitivního vztahu k organizaci. Dále získání informací umožňujících zlepšit využití schopností jednotlivých zaměstnanců, určit další směr jejich rozvoje v souladu s potřebami společnosti.³⁸

Po uskutečnění ročního rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho manažerem následují schůzky manažerů s manažerem pro rozvoj a vzdělávání nebo zaměstnancem, který je mu přímo podřízený. Na těchto schůzkách předají manažeři oddělení vzdělávání vyplněné tabulky, vysvětlí svoje požadavky a dají pracovníkům vzdělávacího oddělení souhlas k další práci s předanými podklady.

4.2 Vzdělávací aktivity

Jakmile manažer rozvoje a vzdělávání obdrží vyplněné tabulky Individuálního plánu rozvoje, zanesse požadavky příslušného manažera do vzdělávacího modulu programu SAP. SAP je řídicím systémem v celé firmě HARTMANN – RICO a.s. Do modulu SAP – řízení akcí se vyplňují data formou předběžného zápisu, s kterými následně oddělení rozvoje a vzdělávání pracuje a plánuje podle něj vzdělávací aktivity pro jednotlivce. Pracovník rozvoje a vzdělávání má na výběr několik forem vzdělávání:

- prezenční kurzy interní
- samostudium odborné literatury
- konference

³⁸ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 202

- přednášky
- koučování
- workshopy
- semináře
- mentoring (podpora jedné osoby druhou)
- kurzy z nabídky externích agentur
- e-Learning
- supervize (tzn. odborný dohled, výuka, podpora, pomoc a zpětná vazba, v pomáhajících profesích - jde o formu učení v bezpečném, laskavém a tvořivém prostředí³⁹)
- skupinové diskuse
- veletrhy

Vzdělávací aktivity jsou ve firmě HARTMANN – RICO a.s. rozděleny na interní vzdělávání, externí vzdělávání a nově také e-Learning.

Interní vzdělávání je ve firmě HARTMANN – RICO a.s. zajišťováno v rámci HARTMANN akademie. HARTMANN akademie je profesionální vzdělávací instituce, která poskytuje vzdělání zaměstnancům firmy HARTMANN - RICO a.s. Orientuje se též na vzdělávání a poradenskou činnost výhradně v oblasti zdravotnictví a oblastech se zdravotnictvím souvisejících.⁴⁰ HARTMANN akademie nabízí skupinové kurzy pro jednotlivce či kurzy na míru pro celé oddělení. Jedná se o tzv. měkké dovednosti (Soft skills), kterými jsou:

- Budování a vedení týmu, týmové role
- Hodnocení zaměstnanců
- Komunikační dovednosti I.
- Komunikační dovednosti II.
- Konflikty a jejich řízení
- Manažerské techniky a práce s informacemi

³⁹ Dostupné na: <http://www.supervize-poradenstvi.cz/supervize.html/> cit. 5. 3. 2012

⁴⁰ Dostupné na: <http://cz.hartmann.info/akademie.php/> cit. 5. 3. 2012

- Řízení podle cílů
- Motivace zaměstnanců
- Osobnost a autorita manažera
- Prezentační dovednosti
- Time management, delegování
- Základy asertivního jednání
- Základy zvládání stresu
- Zvládání problémových situací
- Jak poskytovat a přijímat kritickou zpětnou vazbu
- Projektové řízení
- Základy první pomoci

HARTMANN akademie zajišťuje nejen kurzy pro zaměstnance společnosti HARTMANN - RICO a.s. Nabízí také:

- Realizaci vzdělávacích programů přímo u klienta či za podmínek určených klientem.
- Servis profesionálních poradců, konzultantů a lektorů.
- Využívání moderní formy a aktivační metody prezenčního vzdělávání pomocí e-Learningu.
- Vyhodnocování vzdělávacích aktivit a evaluace vzdělávání.⁴¹

HARTMANN akademie získala v roce 2009 akreditaci svých vytvořených kurzů pro zařízení sociální péče Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Akreditace těchto kurzů je důležitá pro zaměstnance v domovech pro seniory, ústavech sociální péče a dalších zařízeních, protože jim zákon ukládá povinné celoživotní vzdělávání.⁴²

Všechny tyto akce zajišťuje, ve spolupráci s lektorkou, odborný pracovník rozvoje a vzdělávání. Pracovník vzdělávání a rozvoje pozve všechny účastníky školení, zajistí místo školení, zajistí občerstvení a zahájí školení krátkým úvodním slovem. Po skončení každého kurzu získá zaměstnanec certifikát o absolvování tohoto kurzu.

⁴¹ Dostupné na: <http://cz.hartmann.info/akademie.php/> cit. 5. 3. 2012

⁴² Co se děje, časopis zaměstnanců HARTMANN – RICO. HARTMANN – RICO a.s., 1/2010, s. 13

Externím vzděláváním je vzdělávání prostřednictvím kurzů, zajištěných u externích vzdělávacích firem. U těchto kurzů pracovník oddělení rozvoje a vzdělávání zajistí telefonem nebo e-mailem účast kolegy na daném kurzu. HARTMANN – RICO a.s. využívá vzdělávacích kurzů u mnoha externích firem.

V Individuálním plánu rozvoje může být naplánován i **Team Building**, kdy se jedná o jednu z rozvojových aktivit pro celé oddělení. Akce může být zajištěna v rámci interního nebo externího vzdělávání. Jedná se o týmový rozvoj či posílení týmu, trénink zaměřený na podporu vzájemné důvěry a spolupráce v týmu, na vytváření společných týmových zkušeností a zvyklostí a na posílení týmové odpovědnosti. Vychází z toho, že pracovní skupina se nestává týmem automaticky – úspěch týmu je založen na vzájemné důvěře a otevřené atmosféře na určitých společně vytvořených pravidlech chování a spolupráce.⁴³ Team Building plánuje pro všechny oddělení, které o něj mají zájem oddělení rozvoje a vzdělávání ve spolupráci s manažerem oddělení.

Jednou z rozvojových aktivit je také **Talent Management**. Cílem Talent Managementu je podchytit potenciál zaměstnanců a podpořit je v jejich chuti dále se rozvíjet a pracovat na sobě. Každý z „talentů“ spolupracuje s vybraným mentorem, který mu umožní zprostředkovaně nahlédnout do oblasti své činnosti. Díky předávání profesních zkušeností je tato forma velmi obohacující i v osobní rovině, protože „talentům“ umožní poznat jiný přístup k práci, jiný pohled na řešení problémů, organizaci práce i času. Souběžně s mentoringem v rámci tohoto programu probíhají i další zajímavé aktivity, zaměřené především na týmovou spolupráci mezi „talenty“ i další rozvojové programy, jak interní, tak externí.

Podmínky pro zařazení zaměstnanců do programu Talent Managementu jsou následující:

- Pracovní poměr u HARTMANN - RICO a.s. na dobu neurčitou.
- Délka zaměstnání u HARTMANN - RICO a.s. minimálně 1 rok.
- Doporučení přímého nadřízeného s ohledem na pracovní výsledky kandidáta.
- Zaměstnanec se neúčastnil žádného z minulých programů Talent Managementu.

⁴³ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 179

- Úspěšné absolvování vstupního pohovoru.
- Motivace na sobě pracovat a investovat svůj čas do osobního rozvoje.⁴⁴

Firma HARTMANN – RICO a.s. v současné době využívá také **e-Learningové vzdělávání**.

E-Learningem se rozumí vzdělávání a trénink zaměstnanců využívající informačních technologií (počítačů, elektronických médií a internetu). Výhodou je snadná dostupnost, nižší náklady, časová pružnost využití (využívání v době, která vyhovuje, lepší využití času), možnost průběžné aktualizace textů a interaktivní metoda výuky, tj. využívání zpětné vazby (kontrola správnosti odpovědí či navržených způsobů řešení, využití diskusních fór, propojení studentů mezi sebou apod.), která může zvýšit efektivitu výuky.⁴⁵ E-Learning je vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie.⁴⁶

Termín e-Learning se u nás používá v této anglické podobě nebo v překladu jako „elektronické učení/vzdělávání“. Označuje různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků.⁴⁷

Firma má v systému nastaveno několik kurzů, které mohou zaměstnanci využívat. E-Learningové vzdělávání využívají zaměstnanci firmy, kteří mají přístup k počítači, protože se jedná o internetovou aplikaci fungující na principu e-mailové adresy. Jde o kurzy interní, které jsou vytvářeny odborníky (např. marketing), dále kurzy, upevňující znalosti zaměstnanců o produktech firmy, kurzy jazykové, Soft skills, či počítačové kurzy. V současné době je v e-Learningovém prostředí firmy vloženo 76 interních i nakoupených kurzů, které využívá 585 uživatelů.

Další rozvojovou či vzdělávací aktivitou pro zaměstnance firmy HARTMANN - RICO a.s., která patří do interního vzdělávání je **Medikální způsobilost**. Každoročně

⁴⁴ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN-RICO a.s., 2010

⁴⁵ URBAN J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, s. 55

⁴⁶ BAREŠOVÁ, A. e-Learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003, s. 26

⁴⁷ PRŮCHA J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník, 4. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2003, s. 57

jsou zaměstnanci seznamováni s produkty celé skupiny Paul HARTMANN AG a První pomocí s cílem zvýšit jejich medikální kompetence, které firma považuje za významnou konkurenční výhodu.⁴⁸

Cílem Medikální způsobilosti je rozvoj medikální způsobilosti na úrovni jednotlivých stupňů školení. Dále znalost výrobků firmy a jejich použití, znalost poskytování První pomoci a znalost historie společnosti HARTMANN - RICO a.s. Následné ověření probíhá e-Learningovým testem. Toto školení se dělí podle cílové skupiny, pro koho je daný typ určený.

Základní medikální způsobilost je vyžadována u cílové skupiny: předačky a dělníci. Doba trvání školení je 2 hodiny.

Obsahem je:

- znalost našich výrobků a jejich použití,
- jak se dostat k našim výrobkům,
- seznámení s možnostmi distribuce našich výrobků, výrobky na předpis,
- na co mají pacienti nárok,
- proč jsme medikálně způsobilí,
- první pomoc – to, co využijí ve svém životě - tel. číslo, šok, tepenné krvácení, zlomeniny a amputace, uštknutí hadem, tlak, tep, teplota, masáž srdce, umělé dýchání, stabilizovaná poloha, krvácení z nosu, úpal, požití kyseliny, havárie auta, epileptický záchvat,
- historie HR - zakladatel, rok vzniku, první výrobek, sídlo centrály, počet závodů v ČR, co u nás vyrábíme.

Na závodech rozšířeno o:

- přehled výrobků a jejich kvalita,
- správné použití výrobků.⁴⁹

Rozšířená medikální způsobilost je určena pro zaměstnance z centrály: všichni ředitelé, mikrobiologie, zahraniční servis, vedoucí a manažeři (mimo obchod a marke-

⁴⁸ Dostupné na: http://cz.hartmann.info/profesni_rust.php/ cit. 8. 3. 2012

⁴⁹ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

ting), asistentky obchodu a marketingu. Ze závodů se jedná o: vedoucí výroby, vedoucí servisních úseků, mistři, odborní pracovníci kvality (pokud nejsou školiteli). Doba trvání školení je 2 – 3 hodiny. Obsahem jsou všechny náležitosti Základní medikální způsobilosti + rozšíření o další potřebné kompetence.

Odborná medikální způsobilost je koncipována pro pracovníky SANICARE, obchodu, marketingu, Zákaznického servisu, Call centra, dále vedoucí kvality. Školení trvá cca 3 dny.

Obsah:

- znát všechny naše výrobky,
- základní znalosti struktury zdravotnictví, podobu a styl práce našich zákazníků, možnost získání našich výrobků na lékařský předpis,
- teoreticky popsat použití našich výrobků v praxi,
- znát argumenty pro výhody našich výrobků,
- znát funkce kůže, znát odborné medikální pojmy a termíny,
- znát konkurenci ke všem našim výrobkům,
- znát styl práce a praktiky naší konkurence,
- mít základní a rozšířené prodejní a prezentační dovednosti,
- vědět proč jsme medikálně způsobilí, výhody,
- první pomoc – to, co využijí ve svém životě - tel. číslo, šok, tepenné krvácení, zlomeniny a amputace, uštknutí hadem, tlak, tep, teplota, masáž srdce, umělé dýchání, stabilizovaná poloha, krvácení z nosu, úpal, požití kyseliny, havárie auta, epileptický záchvat,
- historie HR - zakladatel, rok vzniku, první výrobek, sídlo centrály, počet závodů v ČR, co u nás vyrábíme, kam vyvážíme, chod společnosti, znát jednotlivá oddělení.⁵⁰

Speciální medikální způsobilost je poslední formou vzdělávání v rámci Medikální kompetence. Toto školení je určeno pro medikální specialisty, což jsou především úzce specializovaní zaměstnanci z oddělení obchodu. Školení trvá opět 3 dny.

⁵⁰ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN-RICO a.s., 2010

Obsah:

- znát všechny výrobky firmy – popis, principy účinku, vlastnosti, výhody a nevýhody,
- ve své specializaci učit, předvádět, doporučovat a radit jak použít kterýkoliv výrobek dle popisu situace zákazníkem, popř. vlastním ohledáním,
- přehled a znalosti struktury zdravotnictví, podobu a styl práce našich zákazníků, preskripce, změn na trhu, Ministerstvo zdravotnictví, VZP,
- znát představitele důležitých odborných společností,
- znalost a tvorba kazuistiky na naše výrobky, které doporučuje ostatním,
- předávání znalosti v rámci edukace uvnitř firmy v projektu Medikální způsobilosti,
- umět použít výrobky firmy a služby v praxi,
- umět reagovat na pomluvy a osočení medikální úrovně HARTMANN – RICO a.s. zákazníkem,
- znát argumenty a výhody našich výrobků, prezentovat je, učit je používat a obhajovat je u zákazníka, pacienta,
- udržovat kontakty na nejvyšší úrovni rozhodovatelů, čerpat znalosti od externistů a neustále se sebevzdělávat,
- znát anatomické struktury a pochody v těle v rámci svého zaměření, aktivně používá odborné termíny i slang zákazníků,
- znát konkurenci ke všem našim výrobkům, alespoň 2 výrobky,
- znát styl práce a praktiky naší konkurence,
- mít základní a rozšířené prodejní a prezentační dovednosti,
- základy marketingu,
- vědět proč jsme medikálně způsobilí, výhody,
- první pomoc – to, co využiji ve svém životě - telefonní číslo, šok, tepenné krvácení, zlomeniny a amputace, uštknutí hadem, tlak, tep, teplota, masáž srdce, umělé dýchání, stabilizovaná poloha, krvácení z nosu, úpal, požití kyseliny, havárie auta, epileptický záchvat,
- historie HR - zakladatel, rok vzniku, první výrobek, sídlo centrály, počet závodů v ČR, co u nás vyrábíme, kam vyvážíme, chod společnosti, znát jednotlivá oddělení.⁵¹

⁵¹ HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN - RICO a.s., 2010

Ověření znalostí u všech stupňů medikální způsobilosti je prováděno formou testu, u dělnických profesí „papír – tužka“, u zaměstnanců s přístupem na internet e-Learningovým testem.

Každý zaměstnanec by měl během roku zvládnout absolvovat kurzy, které mu při hodnotícím rozhovoru naplánoval jeho přímo nadřízený manažer. V těchto případech záleží hodně jak na vůli každého pracovníka daná školení absolvovat, tak také na odpovědném přístupu přímého nadřízeného k vytváření podmínek pro zaměstnance s cílem umožnit mu tyto kurzy absolvovat.

Čtvrtletně zasílá pracovník oddělení rozvoje a vzdělávání report příslušnému manažerovi o uskutečněných školeních jeho podřízených. Nadřízený pracovník má tedy vždy přehled o tom, které rozvojové a vzdělávací aktivity již proběhly a které proběhnou v budoucnu. Má také přehled o již vyčerpaných finančních prostředcích. Data do tabulky se opět získávají ze vzdělávacího modulu SAP.

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.⁵²

4.3 Dílčí závěr

Aby byla zajištěna efektivita, mělo by vzdělávání, jako každý jiný proces v organizaci, podléhat schématu:

- vytvoření finančních a organizačních předpokladů vzdělávání
- vytvoření popisu pracovních míst
- určení cílových skupin vzdělávání
- identifikace potřeb vzdělávání
- plánování a projektování výcviku
- realizace vzdělávání a rozvoje

⁵² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 514

- vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků.⁵³

Ve firmě HARTMANN - RICO a.s. odpovídá vzdělávání tomuto schématu, kdy vše je popsáno v celé této kapitole. Přičemž poslední bod: „vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků“ si kontroluje jak manažer daného oddělení, tak pracovník oddělení rozvoje a vzdělávání, které získává zpětnou vazbu od účastníka kurzu a jeho nadřízeného.

⁵³ Dostupné na: <http://www.sovastudio.cz/vnitrofiremni-kurzy/proc-vzdelavat/> cit. 8. 3. 2012

5 Výzkum firemní kultury a vzdělávání ve firmě

5.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu bylo odpovědět na 3 hypotézy, které jsem si stanovila. Jedna z nich se zaměřuje na vnímání firemní kultury a všeho, co k ní patří. Druhá dává odpověď na konkrétní otázky týkající se firemních akcí. Třetí hypotéza se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, navštěvování kurzů a využití nových poznatků ke své práci.

Jak již bylo řečeno, firma HARTMANN - RICO a.s. si na firemní kultuře velice zakládá. Z tohoto důvodu se stará, aby firemní kultura byla znát v celé organizaci. A neméně se společnost zabývá vzděláváním svých zaměstnanců. Mým cílem bylo zjistit, jak firemní kulturu a vzdělávání vnímají zaměstnanci společnosti. Především, zda oceňují snahu svého zaměstnavatele o vytvoření silné firemní kultury a zda je pro ně důležitá možnost vzdělávat a rozvíjet se.

Moje hypotézy zněly:

Hypotéza č. 1: 80 % THP ve firmě vnímá firemní kulturu a vše, co k ní patří.

Hypotéza č. 2: 85 % THP se účastní akcí pořádaných v rámci firemní kultury.

Hypotéza č. 3: 75 % THP navštěvuje vzdělávací kurzy a využije nové poznatky z nich ke své práci.

5.2 Metody použité při výzkumu

Ke zjišťování dat jsem použila dotazníkovou metodu. Tuto metodu jsem si vybrala především proto, že bylo potřeba oslovit více respondentů v krátkém časovém horizontu. Dotazníky byly rozdány celkem 50 respondentům, zaměstnancům firmy HARTMANN - RICO a.s. Respondenti měli odpovědět pomocí čtyřbodové škály (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Pro jednodušší vyhodnocení jsem si vyplněný dotazník rozdělila do tří částí. Každá část je zaměřena na výzkum, který mi odpoví na každou hypotézu zvlášť.

5.3 Výběr respondentů

Respondenti jsou zaměstnanci firmy HARTMANN - RICO a.s. Výběr byl náhodný, bez ohledu na jejich pozici. Dotazník vyplňovali odborní pracovníci, obchodníci, specialisté i manažeři. Respondenti v úvodu dotazníku byli seznámeni, že dotazník je anonymní. Návratnost dotazníků byla stoprocentní.

5.4 Otázky položené při výzkumu

Respondenti odpovídali v dotazníku na 12 otázek:

1. Firemní kultura je pro mě důležitá.
2. Jsem spokojený/á s atmosférou a vztahy mezi lidmi ve firmě.
3. Jsem hrdý na to, že jsem zaměstnancem firmy.
4. Vím, že existují tzv. nepsaná pravidla v rámci firemní kultury.
5. Čtu firemní časopis.
6. Účastním se vánoční večírku.
7. Účastním se dětského dne.
8. Účastním se bowlingového turnaje.
9. Vím, že firma umožňuje navštěvovat vzdělávací kurzy.
10. Účastním se kurzů poskytovaných zaměstnavatelem.
11. Využiji poznatky z kurzů ke své práci.
12. Jsem spokojený/á s možností vzdělávat se.

Pro souhlas či nesouhlas použili tuto stupnici hodnocení:

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

Každý stupeň jsem si při zpracování označila určitým počtem bodů. Absolutní souhlas respondentů jsem ohodnotila číslem 4 a absolutní nesouhlas jsem ohodnotila číslem 1.

Otázky 1 – 4 dávají odpověď na hypotézu č. 1, otázky 5 – 8 dávají odpověď na hypotézu č. 2 a otázky 9 – 12 dávají odpověď na hypotézu č. 3.

5.5 Analýza výsledků výzkumu

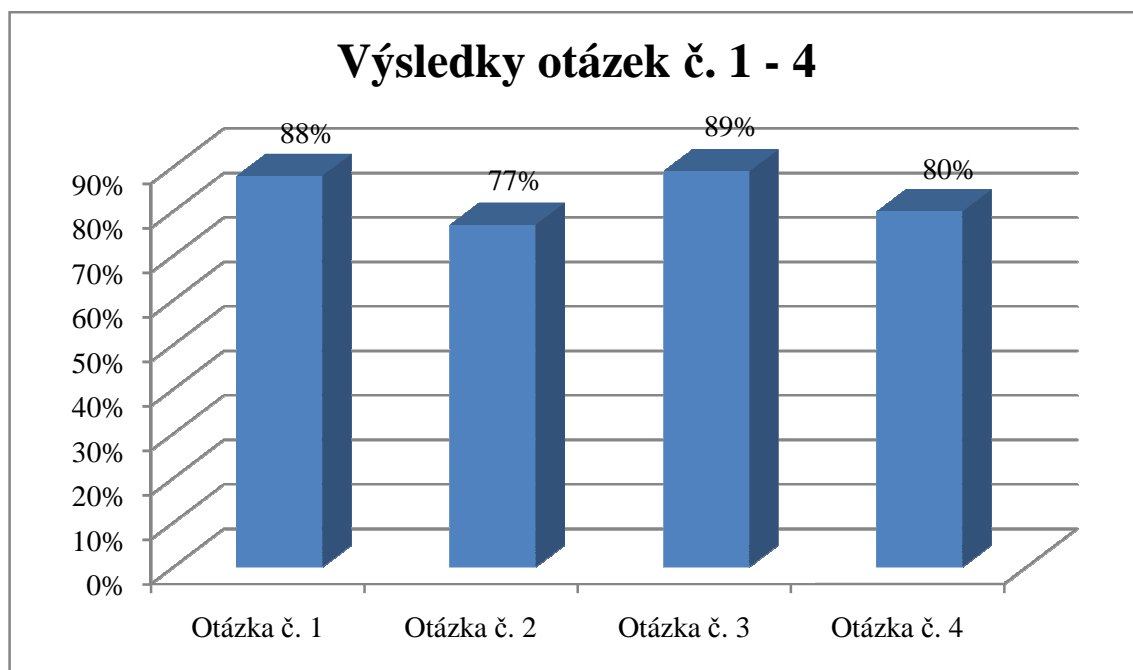
Data, získaná pomocí dotazníku jsem zpracovala a vyhodnotila kvantitativně v tabulkách a poté v grafech. Ke zpracování dotazníku jsem použila program Microsoft Excel.

Tabulka č. 1 Výsledky otázek č. 1 – 4

Otázky	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4
Procenta	88%	77%	89%	80%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1 Výsledky otázek č. 1 – 4



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků v tabulce je zřejmé, že pro pracovníky firmy HARTMANN – RICO a.s. je firemní kultura velice důležitá a jsou hrdi na to, že ve firmě pracují, jak ukazují vypočtená procenta u otázek č. 1 a č. 3. O něco méně jsou spokojeni s atmosférou

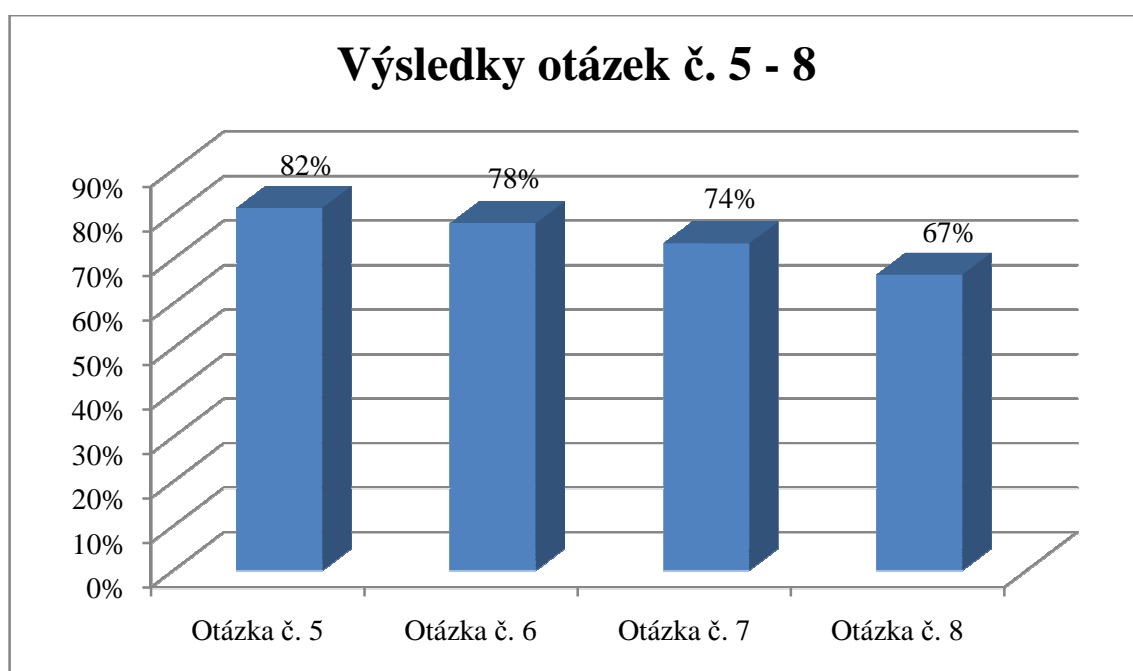
a vztahy mezi lidmi ve firmě. Dle mého mínění je však i toto procento dostatečně vysoké. Jak ukazují výsledky je zřejmé, že tzv. nepsaná pravidla zaměstnanci firmy uznávají a řídí se jimi.

Tabulka č. 2 Výsledky otázek č. 5 – 8

Otázky	Otázka č. 5	Otázka č. 6	Otázka č. 7	Otázka č. 8
Procenta	82%	78%	74%	67%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 Výsledky otázek č. 5 – 8



Zdroj: vlastní zpracování

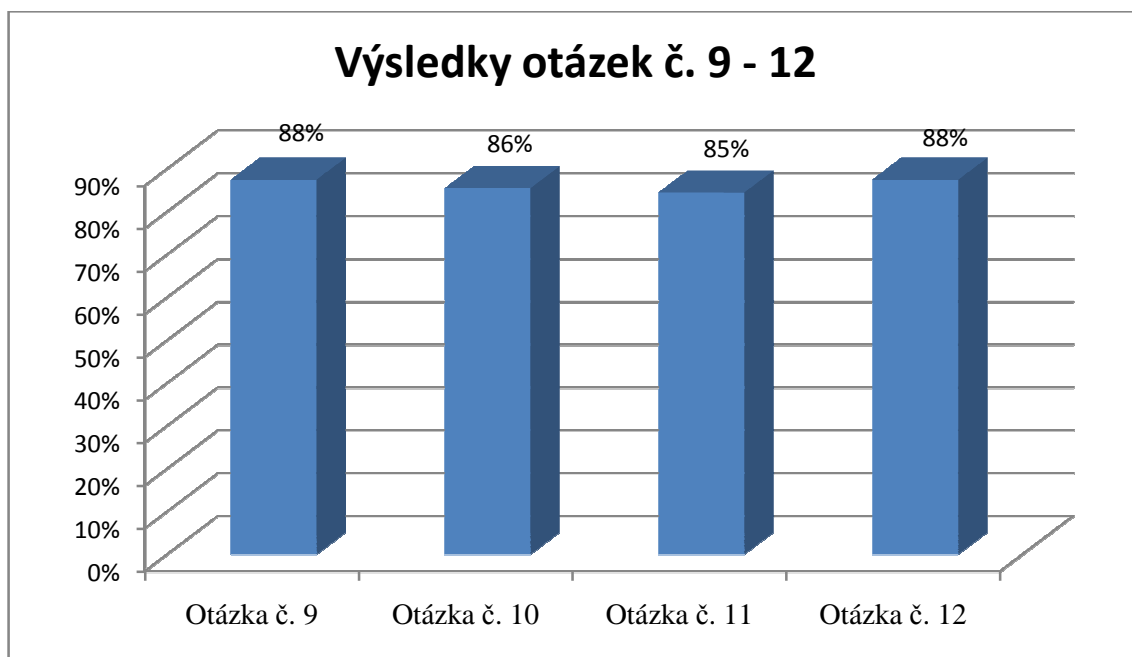
Z provedeného srovnání aktivit, které pořádá firma v rámci firemní kultury, jednoznačně nejlépe vychází fakt, že zaměstnanci firmy čtou firemní časopis „Co se děje“. O něco menší procento zaměstnanců se účastní vánočního večírku a akce Dětský den. Nejmenší návštěvnost byla u bowlingových turnajů.

Tabulka č. 3 Výsledky otázek č. 9 – 12

Otázky	Otázka č. 9	Otázka č. 10	Otázka č. 11	Otázka č. 12
Procenta	88%	86%	85%	88%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 Výsledky otázek č. 9 – 12



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 i grafu č. 3 je jasně vidět, že zaměstnanci využívají možnosti vzdělávat se, kterou firma umožňuje, a s touto možností jsou velice spokojeni. Zaměstnanci se kurzů účastní a využívají poznatky z absolvovaných kurzů ke své práci.

5.6 Interpretace výsledků

K tomu, abych mohla výsledky porovnat se stanovenými hypotézami, jsem vypočetila průměrnou hodnotu z údajů, které jsou zobrazeny v tabulkách výše.

Hypotéza č. 1: 80 % THP ve firmě vnímá firemní kulturu a vše co k ní patří.

Hypotéza se potvrdila a výzkum ukázal, že 84 % zaměstnanců vnímá firemní kulturu velmi dobře. Což je velice pozitivní i pro celou firmu. Zaměstnanci mají v povědomí fakt, že firemní kultura ve firmě existuje a řídí se jejími „nepsanými pravidly“.

Hypotéza č. 2: 85 % THP se účastní akcí pořádaných v rámci firemní kultury.

Jak výzkum ukázal, akcí pořádaných firmou HARTMANN-RICO a.s. se účastní pouze 75 % zaměstnanců. Do tohoto výsledku však nelze jednoznačně zahrnout všechny akce. Je zřejmé, že některé akce jsou navštěvovány více některé méně.

Hypotéza č. 3: 75 % THP navštěvuje vzdělávací kurzy a využije nové poznatky z nich ke své práci.

Hypotéza se potvrdila a k mému zjištění 87 % zaměstnanců navštěvuje vzdělávací kurzy a využívá poznatky z jejich absolvování ke své práci. Je zřejmé, že si zaměstnanci uvědomují, že vzdělávání se a učení se novým poznatkům je v dnešní společnosti velkým benefitem.

Z výsledků v tabulkách vyplývá, že drtivá většina respondentů:

- vnímá firemní kulturu a vše co k ní patří velmi dobře
- navštěvuje vzdělávací kurzy a využívá nové poznatky z nich ke své práci.

Dále můžeme vidět, že:

- nižší procento, než bylo stanoveno v hypotéze, se účastní některých akcí pořádaných v rámci firemní kultury

5.7 Dílčí závěr

V mé bakalářské práci se mi podařilo zmapovat spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou a vzděláváním ve firmě HARTMANN - RICO a.s. Hypotézy číslo

1 a číslo 3 je možné verifikovat, protože můj předpoklad je správný. Hypotézu číslo 2 musím částečně falzifikovat. Tato falzifikace hypotézy č. 2 by mohla být pro firmu podnětem k zamyšlení a pro pořádání nových akcí ve firmě HARTMANN - RICO a.s. Firma může zvážit, zda některé z akcí, které pořádá, nejsou již pro zaměstnance dlouhou dobu stejné a zda by nebylo vhodné změnit nebo alespoň trošku zpestřit tyto akce.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat firemní kulturu a systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě HARTMANN - RICO a.s.

V teoretické části jsem se snažila o teoretické vymezení pojmů firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Věnovala jsem se tomu, jaké jsou definice firemní kultury, jak může firemní kultura být vnímána ve firmě a co může pro zaměstnance znamenat. Dále jsem popsala důležitost vzdělávání jednotlivců v rámci organizace, a čeho všeho se dá pomocí efektivního vzdělávání ve firmě dosáhnout. Svoji práci jsem zaměřila především na podrobný popis toho, jak je brána firemní kultura a jakou funkci plní systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě HARTMANN – RICO a.s.

V praktické části jsem chtěla potvrdit 3 hypotézy, které jsem si stanovila. Zajímalo mě, jak je firemní kultura a vše, co k ní patří, vnímána zaměstnanci firmy HARTMANN – RICO a.s. Díky mému výzkumu, který jsem ve firmě provedla, se ukázalo, že první hypotézu mohu potvrdit. Je velice důležité vědět, že zaměstnanci firmy přikládají firemní kultuře takový význam. Druhou hypotézu, která se týkala účasti zaměstnanců na akcích pořádaných v rámci firemní kultury, jsem byla nucena částečně falzifikovat. Zjistila jsem, že se ve firmě pořádají i některé akce, kterých se účastní malé procento zaměstnanců. Jelikož jsou tyto akce pořádány především pro ně, mělo by vedení, nebo spíše personální oddělení zvážit, zda by nebylo vhodné tyto akce pozměnit či navrhnout nové akce, které by mohly být pro zaměstnance více zajímavé. Hypotézu č. 3 mohu opět potvrdit, protože vysoké procento zaměstnanců navštěvuje vzdělávací kurzy a využívá nové poznatky ke své práci.

Resumé

Moje bakalářská práce má 5 kapitol. V první části jsem se zaměřila na teoretické vymezení pojmů firemní kultura a vzdělávání zaměstnanců v organizacích.

V části druhé jsem představila firmu HARTMANN – RICO a.s., na kterou jsem se v této bakalářské práci zaměřila. Představila jsem firemní strategii společnosti a poslání firmy HARTMANN – RICO a.s.

Ve třetí části jsem popsala, jakou zastává funkci firemní kultura ve firmě HARTMANN – RICO a.s., jak ji firma podporuje a jak se firemní kultura v této firmě projevuje. Do firemní kultury patří i to, co firma očekává od svých zaměstnanců v rámci firemní kultury a co firma zaměstnancům nabízí. Firemní kultura ve firmě HARTMANN – RICO a.s. má dány jasné principy firemní kultury, které jsem ve své bakalářské práci zmínila. Neméně důležité jsou i akce, které jsou pořádány firmou v rámci firemní kultury. Všechny pořádané akce jsou popsány v mé bakalářské práci.

V části čtvrté jsem definovala systém vzdělávání ve firmě, především, jak tento systém ve firmě HARTMANN – RICO a.s. slouží. Cílem bylo popsat, jaký je princip vzdělávacího procesu ve firmě a jaké vzdělávací akce jsou v rámci rozvoje a vzdělávání pracovníků zajišťovány a organizovány.

Poslední část je zaměřena na výzkum firemní kultury a vzdělávání ve firmě HARTMANN – RICO a.s. Snažila jsem se verifikovat či falzifikovat své tři hypotézy, které jsem si stanovila ve své bakalářské práci. Dvě z nich jsem mohla potvrdit a jednu jsem musela částečně vyvrátit.

Anotace

V teoretické části se zaměřuji na popis firemní kultury a vzdělávání zaměstnanců ve firmě obecně a především na popis firemní kultury a systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě HARTMANN - RICO, a.s.

V části praktické jsem se zaměřila na potvrzení nebo vyvrácení tří hypotéz, které jsem si stanovila v úvodu mé práce.

Klíčová slova

firemní kultura, principy, očekávání, vnímání a možnost využívání, vzdělávání se, proces organizování a zajišťování vzdělávání, vzdělávací akce

Anotation

This work deals with the corporate culture and training of employees within an organization.

In the theoretical section, I focus on describing the corporate culture and education of employees in general and especially to describe the corporate culture and system of development and training of employees in the company HARTMANN – RICO a.s.

In the practical part, I focused on the confirmation or refutation of the three hypotheses, which I set at the beginning of my work.

Keywords

corporate culture, principles, expectations, perceptions and potential for recovery, the process of organization and ensuring of education, training

Seznam použité literatury

Monografie:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BAREŠOVÁ, A. e-Learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003, 174 s. ISBN 80-86324-27-3
3. BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2
5. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
6. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
7. MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-0
8. PHILIP, L. Public relations. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN 80-85865-15-7
9. PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada Publishing, 2010, 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0
10. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník, 4. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-7178-772-8
11. ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7
12. URBAN, J. Výkladový slovník, Řízení lidských zdrojů. Praha: ASPI, 2004, 208 s. ISBN 80-7357-019-X

Předpisy firmy HARTMANN – RICO a.s.

13. HARTMANN – RICO a.s. Etický kodex (Code of Conduct) pro pracovníky společnosti HARTMANN GROUP, 2010

14. HARTMANN – RICO a.s. Podnikové směrnice firmy HARTMANN – RICO, a.s., 2010

Časopisy

15. Co se děje, časopis zaměstnanců HARTMANN – RICO. HARTMANN – RICO a.s., 1/2010, 15 s.
16. Co se děje, časopis zaměstnanců HARTMANN – RICO. HARTMANN – RICO a.s., 7-8/2011, 23 s.

Internetové zdroje

http://cz.hartmann.info/o_nas.php

<http://cz.hartmann.info/19605.php>

<http://cz.hartmann.info/116011.php>

<http://cz.hartmann.info/akademie.php>

<http://www.supervize-poradenství.cz/supervize.html>

http://cz.hartmann.info/profesni_rust.php

<http://www.sovastudio.cz/vnitrofiremni-kurzy/proc-vzdelavat>