



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## Diplomová práce

Podniková kultura a role vzdělávání v řízení podniku

Vypracovala: Bc. Mirka Pulkrábková

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Mirka PULKRÁBKOVÁ**  
Osobní číslo: **E12749**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura a role vzdělávání v řízení podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a její roli v řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání. Navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, k řízení lidských zdrojů a k významu vzdělávání ve znalostní ekonomice. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření použít dotazník (VSM 94) ke stanovení dimenzí podnikové kultury a doplnit jej otázkami ke vzdělávání zaměstnanců. Dále načerpat informace pomocí neřízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování a dalších kvalitativních šetření. Po zpracování dat a informací se soustředit na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury a její roli při řízení lidských zdrojů u vzdělávání ve směru znalostní ekonomiky. Provést syntézu zobecněných poznatků a zpracovat je do návrhů pro praxi.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodický postup,
4. Výsledky průzkumu (analýza zdrojů),
5. Diskuze (komparace a syntéza údajů),
6. Závěr,
7. Summary,
8. Přehled literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

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

Forma zpracování diplomové práce: **tiskněná**

Seznam odborné literatury:

GIBSON, Rowan. Nový obraz budoucnosti. Praha: Managenet Press, 2007. ISBN 978-80-7261-036-8.

KRNINSKÁ, Růžena. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002. ISBN 80-7040-584-8.

KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002. ISBN 80-7040-584-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. Organizační kultura. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

PROKOPENKO, Joseph, Milan KUBR et al. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SENGE, Peter Michael. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

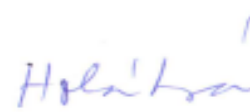
TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 79 392 01  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2013

## Prohlášení

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

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

28. dubna 2014

.....  
Bc. Mirka Pulkrábková

## Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí práce, za odborné rady a připomínky k diplomové práci. Poděkování patří také zaměstnancům Československé obchodní banky v Příbrami za ochotnou spolupráci a panu řediteli pobočky Ing. Petru Ondruškovi za vstřícnost při poskytování informací.

# OBSAH

1 ÚVOD.....	7
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	9
2.1 KULTURA A PODNIKOVÁ KULTURA.....	9
2.1.1 Obecná charakteristika kultury .....	9
2.1.2 Mezikulturní porozumění .....	10
2.1.3 Podniková kultura .....	10
2.1.4 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho .....	12
2.2 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
2.2.1 Měnicí se prostředí a management změn.....	15
2.2.2 Znalostní podnik .....	16
2.2.3 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání .....	18
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ .....	21
2.3.1 Cíl podnikového vzdělávání .....	22
2.3.2 Základní vzdělávací metody a strategie .....	23
2.3.3 Vzdělávací cyklus .....	28
2.3.4 Role manažerů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	30
2.3.5 Motivace k učení.....	32
3 METODICKÝ POSTUP.....	33
3.1 CÍL PRÁCE .....	33
3.2 PRACOVNÍ POSTUP .....	33
3.3 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU .....	33
3.4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU .....	35
3.5 SBĚR DAT .....	35
3.5.1 Dotazníková šetření .....	35

3.5.2 Rozhovory.....	35
3.5.3 Pozorování .....	36
3.6 ZPRACOVÁNÍ DAT A POSTUP VÝPOČTU INDEXŮ .....	37
3.6.1 Dotazníková šetření .....	37
3.6.2 Rozhovory.....	38
3.6.3 Pozorování .....	38
3.6.4 Komparace .....	38
4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU .....	39
4.1 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY POMOCÍ DOTAZNÍKU VSM 94.....	39
4.1.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	39
4.1.2 Analýza dimenzí ČSOB.....	50
4.2 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	55
4.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	55
4.2.2 Celková analýza vzdělávání v ČSOB .....	64
4.3 KOMPARACE .....	66
4.3.1 Komparace kulturních dimenzí ČSOB a KKS .....	66
4.3.2 Blízkost podnikových kultur ČSOB a KKS ke kultuře znalostní.....	70
5 DISKUZE .....	71
6 ZÁVĚR.....	73
7 SUMMARY.....	77
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	78

# 1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tematikou podnikové kultury a řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců.

Budoucí ekonomika je označována jako ekonomika znalostí, proto je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedna z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je v současné době hlavním zdrojem konkurenceschopnosti podniků, což je důvod k tomu, co nejvíce potenciál zaměstnanců využívat a podporovat jeho růst. Podniky by měly vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj a uplatnění znalostí, dovedností, zkušeností a způsobilostí pracovníků, jenž se stávají základním bohatstvím organizace a dále umožnit všem pracovníkům zužitkovat svou jedinečnost ve prospěch společnosti. Vzdělávání zaměstnanců, však nezahrnuje pouze oblast profesní, ale v současné době je potřeba, aby byl kladen důraz také na formování osobnosti, které zahrnuje sebepoznání, seberozvoj a seberealizaci. Čím kvalitnější osobnost, tím kvalitnější pracovník a jeho profesní výkon. Tento princip je pak velmi důležitý u manažerů a vedoucích pracovníků. Pro úspěšné řízení lidských zdrojů by měl současný manažer vědět o podstatě lidské osobnosti stejně tak dobře, jako o své odbornosti.

Podnikové vzdělávání by mělo být iniciováno vedením. Každý podnik může využívat různé druhy a způsoby vzdělávání, které mu budou maximálně vyhovovat a přinášet pozitivní výsledky. Je nutné, aby systém podnikového vzdělávání vycházel z podnikových cílů a strategie. Vzdělávání a rozvoj může být pro zaměstnance motivující a může přispívat ke zvýšení jejich spokojenosti, loajlnosti a pozitivního vztahu k podniku.

Pro silný a stabilní podnik je také velmi důležité budování kvalitní podnikové kultury, která představuje sdílené hodnoty, názory a normy uvnitř podniku a navenek se projevuje v podobě typických firemních symbolů.

Podniková kultura může prostřednictvím vzdělávání motivovat k rozvoji znalostí, dovedností a potenciálu člověka. Proto je důležité, aby přinášela atmosféru důvěry,



týmovosti, malého mocenského odstupu, byla dlouhodobě orientována a otevřena k přijímání přicházejících změn.

Cílem této diplomové práce s názvem „Podniková kultura a role vzdělávání v řízení podniku“ je analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a její roli v řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání. Tento cíl byl zvolen z důvodu rostoucího zájmu vybrané společnosti jednak o formování podnikové kultury s důrazem na hodnoty, a dále kvůli zaměření se na aktuální potřebu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Od podnikové kultury se odvíjí i práce se znalostmi. Proto byl cíl zaměřen právě na podrobnou analýzu podnikové kultury a určení jejího vlivu na řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání.

Jako přínos práce se jeví příležitost pro zjištění, jak konkrétní zkoumaná pobočka naplňuje v oblasti podnikové kultury a vzdělávání pracovníků vize, principy a zásady určené mateřskou společností. Výsledky celkové analýzy budou k dispozici vedení společnosti, kterému mohou napomoci zejména k odhalení nedostatků a poukázat na jejich možnou nápravu.

Po úvodním seznámení s významností tématiky diplomové práce byla na základě prostudování odborných literárních pramenů zabývajících se danou problematikou, sepsána literární rešerše. Tato část práce poskytne popis a vysvětlení odborné terminologie a pojmů týkajících se podnikové kultury, řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců. Dále navazuje praktická část práce, kde je představen zkoumaný podnik a vymezen zkoumaný soubor. Následně jsou konkretizovány metody sběru a zpracování získaných dat a značná část práce věnována podrobné analýze a diskuzi výsledků průzkumů. Závěr diplomové práce obsahuje stručný souhrn zjištěných poznatků a návrhy pro možná zlepšení.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 KULTURA A PODNIKOVÁ KULTURA

#### 2.1.1 Obecná charakteristika kultury

Pojem kultura (z latinského slova colere = pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit) souvisí primárně, podle filozofky H. Arendtové (2002), se stykem člověka s přírodou, s kultivací a péčí, která z přírody činí místo vhodné k lidskému obývání.

Britský sociální filozof narozený v Československu E. Gellner (2001) vymezuje kulturu jako systém pojmů nebo idejí, které řídí lidské myšlení a jednání. Považuje kulturu za typický způsob určující, jak si mají lidé počínat za určitých situací. Tento způsob je charakteristický pro dané společenství (komunitu). Podstatné pro kulturu je ovšem to, že tento způsob počínání není diktován genetickým vybavením členů komunity, nýbrž kulturními vzorci, jimiž se tito členové řídí (Bláha, 2005). Kulturu společnosti vyjadřuje vzájemné působení postojů, hodnot, tradic, přesvědčení i dalších hodnot, jež sdílejí lidé náležející k dané kultuře. Ty představují zásady, které členové určité skupiny uznávají a jimž se každý člen skupiny přizpůsobuje (Šroněk, 2000).

Určitá kultura je příznačná nejen pro život a chování jednotlivce, ale rovněž pro každý sociální systém, tj. systém složený z více jedinců – ať už se jedná o skupinu, organizaci, společenství (komunitu) nebo celou společnost. Podle toho, jaký druh sociálního systému máme na mysli, rozlišujeme organizační, podnikovou, firemní či korporáční kulturu, ale také kulturu či subkulturu určité vrstvy či komunity (společenství) a národní kulturu. Kulturu lze považovat za významnou komplexní charakteristiku každého sociálního celku. S jistým zjednodušením můžeme říci, že pro sociální celek je jeho kultura tím, čím je pro jednotlivce jeho jedinečná osobnost či jeho charakter. (Bláha, 2005)

### **2.1.2 Mezikulturní porozumění**

Manažeři pracující v mezinárodním prostředí, jež je prostředím různých národních kultur, by měli mít porozumění pro problematiku mezikulturální adaptace. Měli by si také umět poradit s kulturní jinakostí druhých a s tzv. „kulturním šokem“ prožívaným lidmi tehdy, když začínají pracovat v odlišném prostředí, zvláště v prostředí odlišné národní kultury. Výrazem „kulturní šok“ bývají označovány pocity překvapení, zaskočení a dezorientace, jež lidé zakoušejí tehdy, když vstoupí do prostředí cizí kultury a mají v ní působit, a přitom nerozumí jejím hodnotám, zvyklostem, ani morálním imperativům neboli kulturním příkazům, jimiž se řídí chování lidí v této kultuře (Bláha, 2005). Chování manažera je založeno na svobodné volbě, ale omezení daná kulturou jsou mnohem těsnější. Manažeři chronicky podceňují mezikulturní faktory při fúzích a převzetí firem (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007). Organizační chování, která jsou pokládána za vzor v jedné kultuře, nemusí být běžná v kultuře jiné. Předpisy „jak řídit“ vytvořené v USA, Velké Británii nebo v Evropě nebudou univerzálně použitelné (Brooks, 2009). Snaha obstát v procesu globalizace souvisí se zvládnutím interkulturálních prvků v tomto globálním a multikulturním prostoru na jedné straně, ale vyvolává potřebu neztratit svou identitu, a to upevněním „svých kořenů“ ve vlastní kultuře, na straně druhé. (Krninská, 2002a)

### **2.1.3 Podniková kultura**

Existuje mnoho definic pro pojem podniková kultura:

- „Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison in Lukášová, 2010).
- „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon in Lukášová, 2010).
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech členů“ (Browm in Lukášová, 2010).

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvořech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

Kultura firmy je výsledkem lidské práce ve firmě, promyšleného usilování a cílevědomého kultivování (pěstění, zušlechťování) všeho, z čeho se firma skládá i toho, co se ve firmě děje. Cílevědomé utváření organizační či firemní kultury je nezbytným prostředkem zdokonalování vztahů organizace k vnějšímu prostředí – zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, veřejnosti. Zároveň významně přispívá k formování pozitivního obrazu a dobrého jména firmy. Firemní kulturu je zapotřebí pokládat za významný nástroj navozování sounáležitosti zaměstnanců s firmou, jejich podpory vůči firmě a aktivizace jejich lidského potenciálu. Firemní kultura sehrává roli důležitého a všudypřítomného nástroje řízení. Na rozdíl od jednotlivých cílených řídicích aktů, jako jsou manažerská rozhodnutí, příkazy, pokyny a další řídicí zásahy, je cílevědomé utváření silné, soudržné, vnitřně nerozporné a vůči firemním aktivitám podpůrné firemní kultury nepřímým nástrojem řízení se širokým „spektrem účinků“.

(Bláha, 2005). Organizační kultura je tedy to, co firmy a organizace vůbec od sebe výrazně a nezaměnitelně odlišuje (Cejthamr, Dědina, 2010). V dnešní globální společnosti nelze brát podnikovou kulturu na lehkou váhu. Pokud podnikovou kulturu neformujeme a neřídíme, ona bude řídit nás (Schein, 2009).

Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla podnikové kultury. Obsah kultury organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny (Lukášová, 2010). Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciací vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie či mezi jednotlivými funkčními oblastmi. Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji

se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Podniková kultura se skládá ze tří základních úrovní:

- Artefakty (symboly) – viditelné a vědomé (řeč, logo, oblečení).
- Sdílené hodnoty – částečně vědomé (ideály, cíle, pravdy, ideologie).
- Základní předpoklady – nevědomé (základní východiska a představy o světě) (Schein, 2010).

Rozhodujícími prostředky podnikové kultury v řízení lidských zdrojů jsou symboly, tedy znaky mající komplexní komunikativní obsah snadný k pochopení. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- Verbální symboly (řeč, historky, příběhy, mýty).
- Symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály).
- Symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura) (Krninská, 2004a).

#### **2.1.4 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho**

Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou:

- Mocenský odstup (PDI)  
Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou.  
( $PDI < 50$  = malý mocenský odstup;  $PDI > 50$  = velký mocenský odstup)

- Individualismus/kolektivismus (IDV)

Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé (někdy i od narození) integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu.

(IDV<50 = kolektivismus; IDV>50 = individualismus)

- Maskulinita/feminita (MAS)

Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené (Krninská, 2002a). Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Nositeli maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositeli feminních hodnot muži (Hofstede, 1998). Ve feminní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec.

(MAS<50 = feminita; MAS>50 = maskulinita) (Krninská, 2002a).

- Obava z nejistoty (UAI)

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi (Nový a kol., 1996). Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, standardy a pravidla, tak podrobně, aby riziko selhání bylo minimální.

(UAI<50 = ochota přijímat změny, riziko; UAI>50 = neochota přijímat změny) (Krninská, 2002a).

- Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)

V krátkodobě orientovaných společenstvích je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a blízkou minulostí. Převažuje orientace na činnosti, které přinášejí okamžitý efekt. Dlouhodobá orientace je příznačná pro společenstva svými činnostmi zaměřené k efektu v dlouhodobém horizontu, ve kterém jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny (Holátová, Krninská, 2012).

( $LTO < 50$  = krátkodobá orientace;  $LTO > 50$  = dlouhodobá orientace) (Krninská, 2002a).

## 2.2 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.2.1 *Měnicí se prostředí a management změn*

Po druhé světové válce jsme svědky závažných komplexních jevů: v rovině celospolečenské dochází k posunu od industriální ke znalostní (informační, postindustriální) společnosti a podnikové okolí se mění ze spojitého na nespojité (turbulentní).

Dnes už není možno počítat s běžným a předvídatelným průběhem cyklu, jak tomu bylo dříve - prosperita, potom následuje recese a pak opět prosperita. V současném podnikatelském prostředí není nic konstantního nebo předvídatelného.

Podniky si navzájem konkurují ve světě, kde jedinou jistotou je neustálá a rychlá změna. Management se stal řízením změn. V managementu změny už nejde jenom o zvýšení výkonnosti organizace, ale také o humanizaci práce.

Podniková kultura má rozhodující význam zejména ve dvou směrech. Směrem ven určuje chování k zákazníkům, směrem dovnitř kultivuje podnikové prostředí a vyrovnává se s požadavky zaměstnanců (Truneček, 2004a).

Organizace jsou v současné době vystaveny tlaku globalizace a prudce se měnícího prostředí. Už dávno nemohou vystačit s tradičními manažerskými postupy. Organizace potřebují být daleko více adaptabilnější a schopné měnit se za chodu (Horník, 2007).

Současná situace a budoucí prostředí podnikání vyžadují radikálně novou koncepci, abychom dosáhli toho, co chceme. Vyžaduje to základní přechod od typu organizace, která pomalu mění své postupy a praktiky vzhledem k měnícímu se prostředí, k typu organizace, která pohotově reaguje na rychlé změny ať už vnitřně nebo externě. Rychlost s jakou se organizace učí, se může stát jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody (Prokopenko, Kubr, 1996).

Začíná paradigma nového světa „postindustriálního“ (globálního), kde základem ekonomiky nebude půda, peníze ani suroviny, ale intelektuální kapitál. Svět vstupuje do „nové ekonomiky“. Nová ekonomika – „ekonomika znalostí“ spojená s plným využíváním lidského kapitálu – akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti, jako hybné síly inovací. Rozvoj lidského potenciálu



s jeho tvůrčími schopnostmi bude tím, co bude rozhodovat o konkurenceschopnosti podniků (Krninská, 2002a).

### **2.2.2 Znalostní podnik**

Současná literatura, na základě poznání praxe, zdůrazňuje význam tzv. znalostního podniku, který požaduje propojenost strategie podniku s orientací na zákazníka, procesní orientaci, týmovou práci, uplatňování znalostí a respektování firemních hodnot. Se znalostním podnikem úzce souvisí další termín – management znalostí, řízení znalostí v podniku, ve firmě (Bláha, 2005). Organizační znalosti a teorie managementu slouží k přiblížení se k modernímu podniku.

Úkolem managementu v organizacích společnosti znalostní není přikazovat, ale určovat směr - koučovat. Manažer už nepřináší nařizováním úkoly shora dolů, ale koučuje, protože uvnitř organizace pracují vysoce samostatné procesní týmy, které jsou schopné samořízení, sebekontroly a permanentního učení.

Vstupem do znalostní společnosti dochází k posuvu od tradiční hegemonie (vůdcovství) výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalost je nejdůležitější formou kapitálu podniku (Truneček, 2004b).

Podniková kultura je vlastní každé firmě i každému vnitropodnikovému útvaru. Z hlediska řízení znalostí je důležité vytvářet takovou znalostní kulturu, aby se myšlenky, postupy, metody i techniky mohly volně sdílet, přenášet a tvořit. Přirozeností hierarchických podnikových struktur je zadržování informací a znalostí na různých úrovních a řídicích místech, protože mít informace znamená mít moc. Pro management je důležité vytvoření takové znalostní kultury, která podporuje spolupráci a eliminuje tradiční rivalitu uvnitř podniku (Truneček, 2004a).

Pokud se zaměříme na jednotlivce, tedy na znalostního pracovníka, lze říci, že využívání lidského potenciálu v řízení organizací prošlo třemi globálními vývojovými etapami:

- Člověk - stroj (F. W. Taylor - tzv. vědecké řízení) = Fordova pásová, hromadná výroba, kdy člověk vykonával několik málo pohybů, pečlivě naučených a rutinou dovedených k dokonalosti. Hromadná výroba zacházela s dělníky jako

s nemyslicími stroji, na které máme jediný požadavek, aby přesně a kvalitně vykonávali předepsané pohyby.

- Člověk - zdroj (H. Fayol) = respekt principů vědeckého řízení, ale už klade důraz na morálku kolektivu jako na důležitý prvek každého podniku. Postupně se hledí i na lidskou stránku výroby.
- Člověk - znalost = S rozvojem zájmu o člověka v řízení byla odedávna svázána oblast vzdělávání. Produktivita znalostních pracovníků se musí stát předmětem intenzivního zájmu teorie i praxe stejně, jako byla v minulosti věnována pozornost produktivitě manuální práce (Truneček, 2004b).

Šanci na úspěch mají dnes pouze ty firmy, které vytvářejí podmínky pro efektivní rozvíjení a uplatňování znalostí (Barták, 2008). Z pohledu managementu jde především o podporu znalostí u zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. Znalosti se klasifikují ve dvou rovinách. Explicitní – mohou být vyjádřeny v hmotné podobě a uloženy například do podnikového informačního systému. Rozhodující podnikovou sílu mají znalosti skryté, tacitní (Truneček, 2004b).

Explicitní znalosti je snadnější formalizovat a dokumentovat a je relativně lehké je zachytit a následně sdílet pomocí informačních a komunikačních technologií. Tacitní znalosti jsou uchovány v lidské mysli, v chování jedince a jeho představách. Proto je těžké je formalizovat a komunikovat, nebo nemožné je převést do explicitní formy (Bureš, 2007). Velké množství tacitních znalostí je podvědomých. Jsou to právě tacitní znalosti, jejich speciální charakter a schopnost sdílet je, co předurčuje úspěch, či neúspěch našeho jednání. Organizace mají v tacitních znalostech velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit. Poměr tacitní a explicitní znalosti používané jedincem je okolo 90:10 ve prospěch tacitní znalosti. Explicitní dimenze znalosti tvoří pouze jakýsi vrcholek znalostního ledovce. Explicitní a tacitní složka znalosti spolu interagují v kreativní činnosti člověka (Mládková, 2005). Znalostní podniková kultura a její budování je záležitost dlouhodobá a je závislá na celé řadě faktorů (Truneček, 2004a).

Management znalostí prosazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a rozvoje celé organizace. V souladu s podmínkami

výroby v industriální společnosti se pracovník připravil na určitý pracovní výkon a s touto přípravou vydržel poměrně dlouho (Truneček, 2004a).

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje vysokými nároky jak na výkonnost, tak na schopnost firem úspěšně se vyrovnávat s přicházejícími vnějšími požadavky, výzvami, tlaky a hrozbami. Zvláštní význam nabývá v této souvislosti rozvoj adaptačních schopností firem (Bláha, 2005).

Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší požadavek permanentního učení. Proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je neoddělitelný od existence člověka v organizaci. Pojem znalostní pracovník v sobě zahrnuje nutnost permanentního učení a celoživotního vzdělávání a organizace musí pro tyto činnosti vytvořit podmínky, které by každému pracovníkovi tuto činnost nejen umožňovaly, ale přímo ho k ní motivovaly (Truneček, 2004a).

### **2.2.3 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání**

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Procesy řízení lidských zdrojů se odehrávají v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace (Armstrong, 2007). Charakter vnějšího i vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy. Vnější prostředí ovlivňuje dění v jakékoli organizaci. Například její cíl, design, ale i vzdělávací potřeby a tedy i podobu firemního vzdělávání. Pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy, pak to může potenciálně vyvolat vzdělávací potřebu. Příkladem změny vnějšího prostředí může být například změna technologie, změna legislativy, expanze na nový segment trhu, nebo nový silný konkurent.

Do vnitřního prostředí firmy spadají veškeré interní procesy dané firmy, jejich podmínky a prostředky fungování. Pokud jde o firemní vzdělávání, existují dvě základní východiska pro jeho efektivní fungování ve firemním prostředí. Obecně to jsou:

- Existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky (tvorba koncepce vzdělávání, systému, plánu vzdělávání zaměstnanců).
- Vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty jsou:

- Organizace - vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.  
- rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.
- Zaměstnanecké vztahy – zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry.
- Řízení znalostí – vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.
- Zabezpečování lidských zdrojů – plánování, získávání a výběr lidských zdrojů.
- Řízení pracovního výkonu – dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů.
- Rozvoj lidských zdrojů – celoorganizační a individuální vzdělávání, rozvoj manažerů a řízení kariéry.
- Řízení odměňování – systémy odměňování, zásluhové odměny, nepeněžní odměny.
- Pracovní vztahy – kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace pracovníků a komunikace (Armstrong, 2007).

Strategie rozvoje lidských zdrojů se řídí podnikovými cíli v tom smyslu, že jsou iniciovány strategickými plány organizace a řízeny plány lidských zdrojů, definují požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti. Tyto strategie se zaměřují na záležitosti vztahující se k rozvoji schopností jednotlivců a týmů. Orientují se také na povzbuzování učení probíhajícího v organizaci. Strategie rozvoje lidských zdrojů mají za úkol přilákat a udržet si lidský kapitál a také jej rozvíjet. Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce

spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace. Složky rozvoje lidských zdrojů:

- Učení se – relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti.
- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života (Armstrong, 2002).
- Rozvoj – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc je tu silná orientace na formování osobnosti pracovníka (počínaje sebepoznáváním, směřující přes seberozvoj k seberealizaci) a formování sociálních zručností. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníků (Krninská, 2002b).
- Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí. (Armstrong, 2002).

## 2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ

Pojem vzdělávání (nikoli jen v podnikovém kontextu) se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Jsou pro něj typické následující charakteristiky:

- Má procesuální charakter. Na rozdíl od pojmu vzdělání, kterým se označuje „stav“, například dosažená úroveň nebo typ vzdělání.
- Probíhá dlouhodobě. Dnes se hovoří o celoživotním vzdělávání.
- Je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce (Tureckiová, 2004).

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání (Tureckiová, 2004). Podnikové vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností – doškolení.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části ovládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Péče o rekvalifikaci pracovníků – přeškolení pracovníků z povolání, které již podnik nepotřebuje na ta, která jsou potřebná.
- Orientace pracovníka – doškolení a adaptace nových pracovníků.
- Formování osobnosti pracovníka – moderní personální práce stále více překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a častěji zahrnuje i toto hledisko zabývající se vlastnostmi pracovníků, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníka, přičemž se značně odrážejí ve vztazích na pracovišti a ovlivňují individuální i kolektivní pracovní výkon.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a člověk aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním zákonem

podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (Koubek, 2009).

### **2.3.1 Cíl podnikového vzdělávání**

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.

Důležité je vzájemné propojení:

- Ochoty k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování - „chtít se učit“.
- Schopností k osvojování si nových pracovních postupů, které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny v jakékoli oblasti - „umět se učit“.
- Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech - „moci se učit“ (Tureckiová, 2004).

Dle Tureckiové (2004) lze konstatovat, že pouze tam, kde jsou vytvořeny podmínky pro každodenní - průběžné - vzájemné - aktivní - reflektované (na základě zkušenosti) učení, které se promítne do rozvoje znalostí firmy jako celku a do celkové změny jejího chování, lze dojít k další úrovni strategického přístupu k podnikovému vzdělávání, tj. k učící se organizaci.

Je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v organizaci a aby pracovníci organizace byli schopni pružně reagovat. V současnosti již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků,

formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (Koubek, 2009).

Znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění a mohou se týkat nejrůznějších témat. Je však důležité znalosti také užít v praktickém výcviku a získat tak dovednosti. V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času (time management), vedení porad atd. Ani dovednost, získaná výcvikem, však v mnoho případech nestačí. Zejména v oblasti řízení, obchodu, vedení lidí atd. jsou důležité také praktické zkušenosti. Ty lze získat jedině praxí (Cejthamr, Dědina, 2010).

### **2.3.2 Základní vzdělávací metody a strategie**

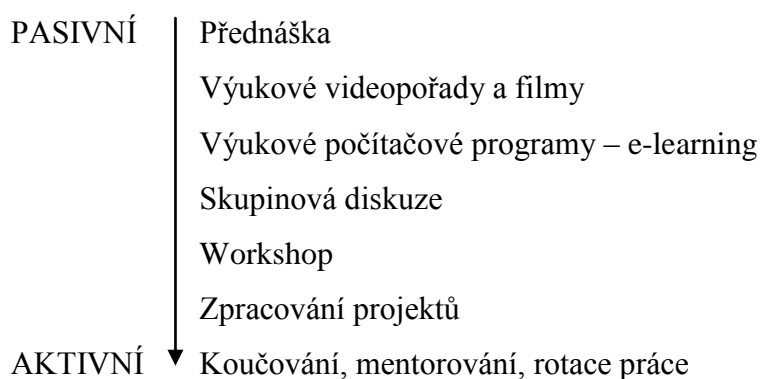
Metoda (řecky methods) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně-vzdělávacích cílů.

Nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou: stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají, proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků, častěji se mění technika a technologie v organizacích, častější jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat, výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi, změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků (Koubek, 2009).

Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít řadu metod, počínaje tradičními přednáškami až po interaktivní počítačové systémy. Metody vzdělávání jsou nejčastěji uspořádány podle:



- Aktivita posluchače, a to od pasivních metod výuky k aktivním metodám.



Při výuce jsou upřednostňovány aktivní metody, i když rozhodující jsou cíle a konkrétní situace (Bláha, 2005).

- Podle místa vzdělávání a to metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“ a metody používané ke vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“ (Bláha, 2005).

Vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce (praktické) je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost vzdělanému pracovníkovi. Dále je individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělaného pracovníka. Jinou výhodou je to, že přináší vzdělanému pracovníkovi praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si osvojuje prací, tedy názorně, a snadněji je tak vstřebává. Nesporným přínosem je také to, že se pracovník učí v konkrétních podnikových podmínkách s konkrétní podnikovou technikou.

Na druhé straně však nemáme v podniku vždy vhodné a schopné školitele, zejména jde-li o seznamování se s novou technikou a technologií. Nemáme vždy podmínky pro to, aby vzdělávání mohlo probíhat nerušeně. Další značnou nevýhodou je to, že část práce školitele, kterou nestihne proto, že se musí věnovat vzdělanému pracovníkovi, musí udělat někdo jiný.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se uplatňují jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolení či rozvoji těch současných. Tento typ vzdělávání má ty výhody, že kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky, účastníci

získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti, seznámí se s nejmodernějšími stroji a zařízeními, mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných podniků a přinesou tak nové myšlenky a přístupy.

Na druhé straně má toto vzdělávání určité nevýhody v tom, že bývá dosti drahé, je spíše zaměřené na teoretické poznatky a někdy bývá v podniku samotném těžko aplikovatelné. Kurzy, které vzdělávací instituce nabízejí, nemusejí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám podniku a podnik může mít problém s uvolňováním pracovníků na takováto školení (Koubek, 2003).

- Podle formy pomoci účastníkovi v procesu učení. To jsou buďto metody zaměřené na transfer – lektor předává účastníkovi vědomosti, dovednosti a návyky (přednáška, seminář) a nebo jsou to metody zaměřené na facilitaci – lektor podporuje učební aktivity a proces učení účastníků (instruktáž, koučing, workshop) (Barták, 2008).
- Metody firemního vzdělávání dle činnosti. Jde o vymezení metody dle kritérií řešení modelových či reálných situací a dle kritéria dovednosti či znalosti. Jde o tyto čtyři oblasti: trénink, koučování, školení a poradenství (Bartoňková, 2010).

Obrázek 1: Terminologie metod rozvoje lidských schopností

<p><b>TRÉNINK</b> účastník je „cvičen“ trenérem</p>	<p><b>KOUČOVÁNÍ</b> účastník „se učí učit se“ za podpory kouče</p>
<p><b>ŠKOLENÍ</b> účastník je informován lektorem</p>	<p><b>PORADENSTVÍ</b> účastník je instruován poradcem</p>

Zdroj: (Plamínek, Fišer, 2005)

Průběh podnikového vzdělávání je dále odvozen z organizace vzdělávání, jejímž cílem je vytvořit pro podnikové vzdělávání odpovídající podmínky a zajistit pro ně potřebné zdroje (materiální, finanční, informační, lidské), v odpovídajícím množství i kvalitě.

Ve vlastním zájmu zaměstnavatelů je, aby uskutečňovali vzdělávací aktivity pro své pracovníky, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měli by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle pracovníků.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod. Nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci (Koubek, 2009).

Dle Tureckiové (2004) lze popsat dvě základní vzdělávací strategie, respektive pojetí podnikového vzdělávání:

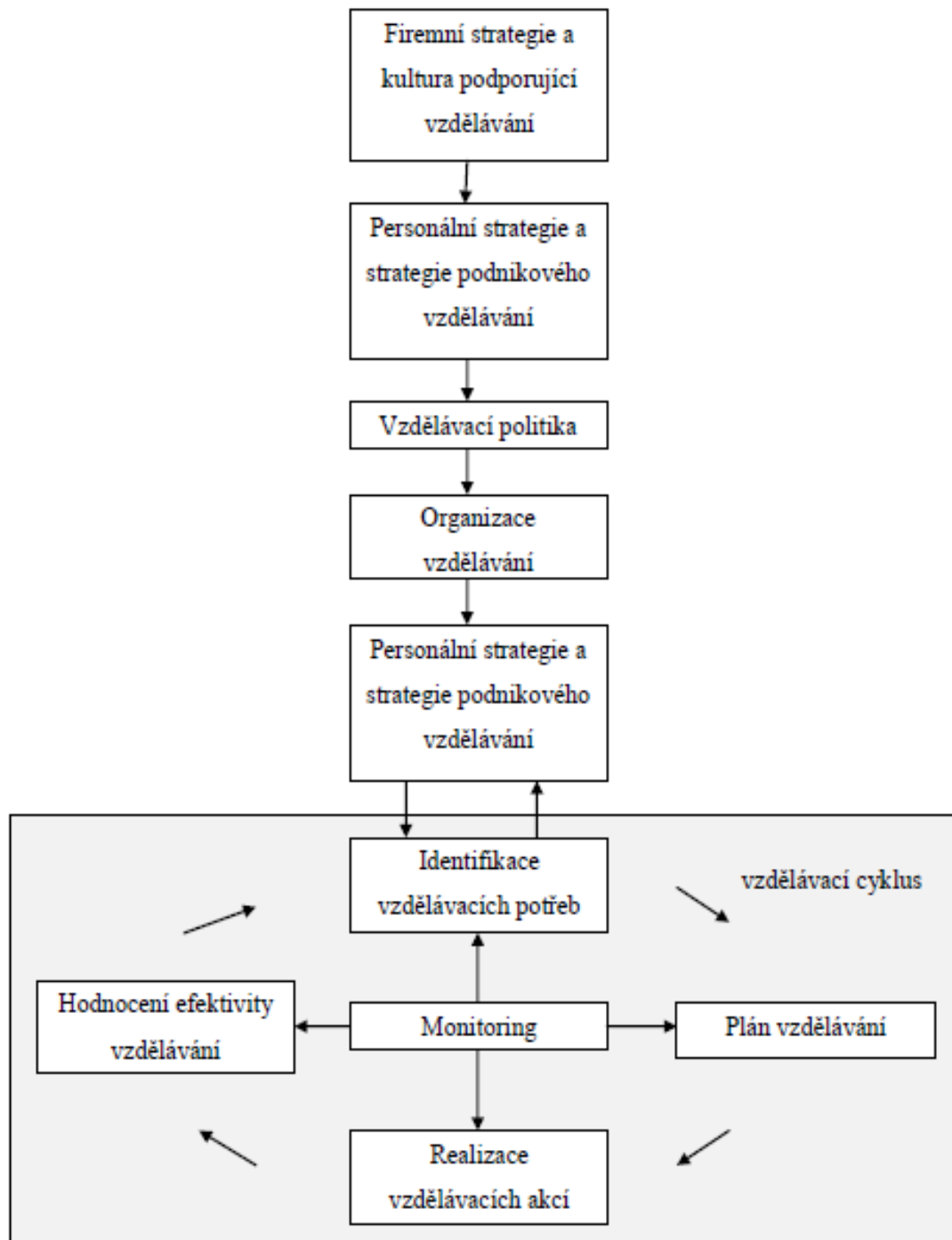
- Nátlaková strategie - „uč se, nebo budeš nahrazen“. Management jasně a zřetelně formuluje požadavek a cíl podnikového vzdělávání, kterým je dosáhnout vyšší výkonnosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti firmy.
- Přesvědčovací strategie - „co chceš, můžeš!“. Lidé se učí proto, že jsou přesvědčeni o užitečnosti své činnosti a o pozitivním efektu nových znalostí, dovedností nebo zkušeností pro jejich práci.

V praxi současných firem je asi nejrozšířenější variantou strategického, respektive z firemní strategie vycházejícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců systém podnikového vzdělávání. Výhodami systematického přístupu k podnikovému vzdělávání je například možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a podpora všech manažerských procesů ve firmě. Účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí - zde konkrétně systému podnikového vzdělávání – vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě (Tureckiová, 2004).

Podstatnou součástí celého systému je kromě formálního zabezpečení vzdělávání a motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj,

jak kvůli zlepšení pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry (v ideálním případě zakončenou vlastní seberealizací).

Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

### **2.3.3 Vzdělávací cyklus**

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje a který sleduje celopodnikové cíle a podnikovou strategii. Systematické podnikové vzdělávání se skládá ze čtyř fází: identifikace potřeb, plánování a rozpočtování, realizace a vyhodnocení procesu vzdělávání (Krninská, 2002b).

- Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování vzdělávacích potřeb na úrovni jednotlivce, týmu a firmy (Tureckiová, 2004). Proces identifikace potřeb vzdělávání musí být provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, s procesem hodnocení zaměstnanců i s požadavky samotných zaměstnanců a jejich nadřízených (Krninská, 2002b).

- Plánování a rozpočtování podnikového vzdělávání

Na etapu identifikace vzdělávacích potřeb navazuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí. Je důležité určit - klíčové vzdělávací potřeby, skupiny zaměstnanců, které budou vzdělávány, jaký typ vzdělávání bude použit a v jakém rozsahu (Tureckiová, 2004). Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání by měl mít tři složky: fixní složku (financující dlouhodobé vzdělávací programy), variabilní složku (zajišťující operativní vzdělávací programy) a rezervní složku (pro pokrytí náhlé potřeby vzdělávání) (Krninská, 2002b).

- Realizace podnikového vzdělávání

Tato fáze představuje zajištění vzdělávacích akcí. Řadíme sem: rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek se smluvními partnery, zhotovení a uzavření smluv, zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů a distribuce instrukcí k akci (Krninská, 2002b). Realizace vzdělávacích akcí může být zajištěna: vlastními silami (interně), prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností, v kombinaci obou výše uvedených postupů (Tureckiová, 2004).

- Hodnocení efektivnosti podnikového vzdělávání

Vyhodnocování efektivity vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale průběžnou aktivitou. Jejím základním účelem je sledovat a vyhodnocovat efekty podnikového vzdělávání pro jednotlivce, týmy i firmu jako celek a činit dílčí nebo zásadní nápravná opatření (Tureckiová, 2004). Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.

Důležitou otázkou je také to, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem. Výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků.

Zkušenosti potvrzují, že pečlivý a náročný výběr zaměstnanců i efektivita jejich vzdělávání se vyplatí. Přináší odborný rozvoj zaměstnanců a je prioritní zřejmou hodnotou, která vypovídá o úrovni firemní kultury. Ta je zdrojem růstu intelektuálního kapitálu a tím i úspěchů firmy. Je v kompetenci i v odpovědnosti vrcholového managementu zajistit potřebné investice do rozvojového procesu, za něž lze vzdělávání považovat, ale na druhé straně je nutné sledovat návratnost těchto investic (Dytrt a kol., 2006).

### **2.3.4 Role manažerů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Dnes již není pochyb o tom, že vzdělávání moderního manažera je proces celoživotní. Rovněž však nikdo nepochybuje o tom, že moderní manažeři nemohou být nadále vzdělávání pouze užitím tradičních forem, jakými jsou řádné formy studia na některé z vysokých škol, a v zaměstnání různé typy školení, přednášek apod. Moderní manažer musí mít možnost doplňovat své vzdělání tak říkajíc kontinuálně, v ideálním případě tedy vždy a všude (Dytrt, 2006).

Prokopenko, Kubr (1996) uvádějí tyto hlavní přístupy a složky celkového procesu manažerského rozvoje: vzdělávání a školení v kurzech, učení akcí, plánování kariéry, organizační rozvoj, otevřené a distanční učení, sebevzdělávání, podnikové poradenství.

V současné době dochází k názorové shodě o tom, jaké podmínky je nutné pro manažerský rozvoj v podniku vytvořit. Jde především o následující: vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité podnikové činnosti, potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje podniku, koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z povahy manažerské činnosti, potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují, vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových pracovních funkcí a cílevědomého vytváření a využívání příležitostí k učení, vzdělávání a rozvoj manažerů se soustavně sleduje a vyhodnocuje, aby bylo jasno o účelnosti vynaložených prostředků (Prokopenko, Kubr, 1996).

Koncepce učící se organizace spojuje vzdělávání jedince (a tudíž zaměřené na jeho osobní rozvoj), s učením organizace jako celku. Děje se tak procesem, který spočívá v přenášení výsledků vzdělávání na ostatní pracovníky. Integrovaním individuálního učení do učení celých skupin lidí a pak celé organizace se i jednotlivé techniky učení a vzdělávání spojují v integrovaný systém (Prokopenko, Kubr, 1996).

Spolutvůrci a správci systému podnikového vzdělávání bývají – zvláště ve velkých firmách - obvykle specialisté útvarů lidských zdrojů („personalisté“) nebo přímo útvarů vzdělávání, označovaní také jako koordinátoři podnikového vzdělávání nebo projektoví

manažeři. Nositeli a tím vlastně i garanty procesů s podnikovým vzděláváním souvisejících, se ve firmě stávají linioví manažeři, respektive bezprostřední nadřízení zaměstnanců nebo týmoví lídři. Role vedoucích zaměstnanců jsou v procesu podnikového vzdělávání patrné v souvislosti se vzdělávacím cyklem, ve kterém vystupují především v rolích:

- Navrhovatelů anebo schvalovatelů – určují nebo schvalují plány vzdělávání a rozvoje svých podřízených
- Tvůrců vzdělávacích akcí, programů, či kurzů.
- Lektorů (školitelů nebo trenérů).
- Koučů, mentorů, konzultantů.
- Účastníků vzdělávacích akcí.
- Hodnotitelů (Tureckiová, 2004).

Vedoucí pracovníci na všech organizačních úrovních musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, jaké metody budou použity. Výrazně se tedy podílejí na procesu plánování vzdělávání. Pokud jde o vlastní realizaci vzdělávání, pak na vedoucích pracovnících leží odpovědnost za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, v němž nezřídka fungují jako vzdělavatelé. V neposlední řadě jsou vedoucí pracovníci jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu (Koubek, 2001). Hlavní rolí manažerů není operativní úkolování a kontrola podřízených, smíření se s lehce podprůměrným výkonem pracovníka – tak nákladný a neefektivní způsob řízení si firma nebude moci dovolit. Manažeři se stávají podnikateli s „lidským kapitálem“. Vítězí ten, kdo dokáže přivést lidi a maximálně využije jejich přednosti (Vosoba, 2001).



### **2.3.5 Motivace k učení**

Jsme-li motivováni k učení a máme i požadované schopnosti (předpoklady „učit se a naučit se“), je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně našeho pracovního chování. Respektive, změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou za výše uvedených předpokladů ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak práci děláme a jak o ní přemýšlíme (Tureckiová, 2004).

Je především na managementu firmy, aby změnu pracovního chování inicioval, což předpokládá splnění minimálně dvou základních podmínek:

- Ochota učit se manažerů samotných - nejen proklamativní, ale faktická. Tam, kde se management není ochoten učit, tam podnikové vzdělávání nemůže být účinné.
- Vytvoření takové „nátlakové strategie“ nebo „přesvědčovací kampaně“, která zdolá překážky v ochotě učit se u zaměstnanců nebo bude tuto ochotu systematicky „nabuzovat“ (Tureckiová, 2004).

Mezi základní cíle personální strategie patří především vytváření podmínek pro stabilizaci lidských zdrojů a jejich odborný růst a dosažení vysoké úrovně kvalifikace zaměstnanců na všech pozicích, zejména klíčových. S tím souvisí soustavná inovace stimulačních nástrojů k podněcování a udržení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců, etická orientace na klienty a jejich spokojenost. Cílem efektivní stimulace zaměstnanců je zvyšování jejich motivace a formování pracovních kolektivů tak, aby jejich členové sdíleli hodnoty shodné s firemní strategií, byli loajální, tvůrčí a na pracovišti spokojeni (Dytrt a kol., 2006). Je zřejmé, že vzdělávání zabezpečované organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu (Koubek, 2001).

## **3 METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 CÍL PRÁCE**

Cílem diplomové práce bylo analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a její roli v řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání. Následně pak navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

### **3.2 PRACOVNÍ POSTUP**

Na základě prostudování odborných, literárních pramenů vztahujících se k podnikové kultuře, k řízení lidských zdrojů a k tématice vzdělávání ve znalostní ekonomice, byla sepsána literární rešerše. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek bylo provedeno šetření pomocí dotazníku VSM 94. Šetření bylo dále rozšířené o dotazník vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců. Následně byly načerpány informace pomocí neřízených rozhovorů a přímého zúčastněného pozorování. Po zpracování dat a informací byla soustředěna pozornost na deskripci a následnou analýzu podnikové kultury a její role při řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání a to ve směru žádoucí znalostní ekonomiky. Poté byla provedena syntéza a komparace získaných poznatků, které byly zpracovány do návrhů pro praxi.

### **3.3 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU**

Pro analýzu podnikové kultury a řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání jsem si vybrala Československou obchodní banku a. s., konkrétně její pobočku v Příbrami.

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB), působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. Jediným vlastníkem společnosti KBC Bank je KBC Group NV. Obě společnosti sídlí v Bruselu v Belgii.

ČSOB ČR je akciová společnost s hlavním sídlem v Praze. Poskytuje své služby všem klientským segmentům. V retailovém bankovníctví v ČR působí Banka pod základními obchodními značkami – ČSOB, Era a Poštovní spořitelna (ČSOB, 2014).

Skupina ČSOB svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb. Do produktového portfolia ČSOB a jejích dceřiných společností patří financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky, půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty a penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv i specializované služby (leasing a factoring) (ČSOB, 2014).

Společenská odpovědnost skupiny ČSOB je jedním ze základních kamenů firemní filozofie a nedílnou součástí jejího podnikání. ČSOB staví na rozmanitosti, různorodosti, svobodném rozhodování a odpovědnosti, ale i na dobrovolnosti a rozvoj prostředí, v němž banka podniká. Od těchto principů se odvíjejí priority společenské odpovědnosti. Ty spočívají v podpoře komunity, individuální angažovanosti a dobrovolnosti zaměstnanců skupiny ČSOB i široké veřejnosti. Klíčovými oblastmi působení skupiny ČSOB je vzdělávání a rozvoj, odpovědné podnikání a životní prostředí (ČSOB, 2014). ČSOB uskutečňuje také sponzorské projekty kladně vnímané širokou veřejností (ČSOB, 2014). Pro zaměstnance banky vychází měsíčník „Kompas“, kde je mnoho potřebných a zajímavých článků, rozhovorů a problematik, které napomáhají pro lepší orientaci ve světě bankovníctví i ve vztazích s klienty.

Co se týče informačního systému na pobočce ČSOB Příbram, významné místo zde má e-mailová komunikace. Touto formou jsou zaměstnancům pravidelně zasílány důležité aktuality. Komunikace jako taková probíhá v bance zejména ústní podobou. Samozřejmě je na pobočce propojený telekomunikační systém a zaměstnanci se tak kdykoli s kýmkoli na pracovišti mohou spojit. Důležité a nepostradatelné informace se zaměstnanci dozvídají také na poradách, které se konají každý pátek ráno. Zde se mohou vyjádřit se svými připomínkami i samotní zaměstnanci.

Jednou ročně pak probíhá osobní hodnotící a informativní schůzka zaměstnanců s vedením pobočky. Tyto rozhovory jsou vedeny individuálně a jsou na nich řešeny kladné stránky pracovního výkonu i nedostatky, a také plánování kariérového postupu. Zaměstnanci se účastní vzdělávacích kurzů, pokud se mají například seznámit s prací s novým počítačovým programem. Každé dva roky podstupují počítačové testy se školením o BOZP a o dalších specifických oblastech jako je například řešení krizové situace loupeže. Ve všech těchto oblastech jsou zaměstnancům podávány informace ústní, tištěnou a elektronickou formou.

## **3.4 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU**

Pro účely diplomové byla na pobočce ČSOB, a. s. Příbram, provedena dotazníková šetření, neřízené rozhovory a při osobním absolvování stáže na pobočce, byla aktivně prováděna metoda pozorování, která byla následně využita v diskuzi k výsledkům.

Šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci pobočky, přičemž pracovní kolektiv zde tvoří pouze ženy a vedení pobočky pak zastává muž.

## **3.5 SBĚR DAT**

### **3.5.1 Dotazníková šetření**

Dotazník je způsob psaného, řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky (Kohoutek, 2010).

Hlavním podkladem pro analýzu podnikové kultury a oblasti vzdělávání ve vybraném podniku bylo dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou částí. První tvořil dotazník VSM 94 (viz příloha č. 1) na základě jehož zpracování lze analyzovat podnikovou kulturu ve firmě dle kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho a druhou část tvořil dotazník sestavený za účelem zjištění přístupu firmy a zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů (viz příloha č. 2).

Dotazníky byly vždy osobně předány a respondentům bylo přiblíženo téma průzkumu, aby se s danými otázkami mohli co nejlépe ztotožnit, popřípadě položit dotazy. Díky tomuto postupu byla návratnost rozdaných dotazníků 100%.

### **3.5.2 Rozhovory**

Metoda rozhovoru je založená na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem, nebo s více respondenty. Způsoby užití této metody rozdělujeme například podle počtu osob, které se rozhovoru účastní – individuální a skupinové rozhovory a podle struktury otázek – strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný (Švarcová, 2008).

Podkladem pro analýzu podnikové kultury a oblasti vzdělávání v podniku byly individuální, nestrukturované rozhovory se zaměstnanci a zejména pak s panem ředitelem pobočky, které byly uskutečněny v průběhu tří domluvených návštěv.

### **3.5.3 Pozorování**

Metodu pozorování lze členit na pozorování přímé, které je uskutečňováno v průběhu pozorovaného dění, a pozorování nepřímé, které probíhá například na základě archivních záznamů. Pozorování přímé lze dále klasifikovat do dvou skupin, a to pozorování se zásahem a bez zásahu pozorovatele (Shaughnessy et. al, 2012). Pro účely diplomové práce bylo použito pozorování přímé, bez zásahu do dění. Cílem tohoto pozorování je popis chování a vztahů, tak jak fungují v běžné, každodenní situaci.

Metoda pozorování byla prováděna zejména v období dvou měsíců, kdy jsem docházela na pobočku ČSOB na stáž. Měla jsem tak možnost stát se součástí podnikové kultury a vnímat ji nejen jako vnější pozorovatel.

## 3.6 ZPRACOVÁNÍ DAT A POSTUP VÝPOČTU INDEXŮ

### 3.6.1 Dotazníková šetření

Při zpracování vyplněných dotazníků byly nejdříve diskutovány jednotlivé otázky a následně byla vyhodnocena souhrnná analýza. Pro přehlednost byly jednotlivé odpovědi zaznamenány do tabulek a poté graficky znázorněny.

Data získaná z dotazníku VSM 94 byla následně užita pro výpočet jednotlivých indexů kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, jejichž základní charakteristiky jsou uvedeny v kapitole 2.1.4. Podrobný postup výpočtu indexů je uveden v příloze č. 4. Vzorce pro výpočet indexů:

Index mocenského odstupů (PDI)

$$-35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20$$

Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

$$-50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130$$

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

$$60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100$$

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120$$

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$-20m(10)+20m(12)+40$$

Např.  $m(03)$  je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 3.

Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

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

$x_1$  ( $x_2, x_3, x_4, x_5$ ) – počet respondentů kteří zvolili odpověď 1(2, 3, 4, 5) v otázce 3

$y$  – celkový počet respondentů v dané skupině nebo-li  $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$

Indexy se posuzují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval.

Pro zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

### **3.6.2 Rozhovory**

Informace z rozhovorů napomohly lépe se zorientovat v prostředí banky a porozumět podnikové kultuře z pohledu zaměstnanců. Následně byly tyto informace využity zejména pro diskuzi k získaným faktům z dotazníkových šetření.

### **3.6.3 Pozorování**

Poznatky získané metodou pozorování následně posloužily zejména pro lepší popsání výsledků dotazníkového průzkumu.

### **3.6.4 Komparace**

V diplomové práci byla následně provedena komparace kulturních dimenzí pobočky ČSOB Příbram a výrobního podniku KOSTAL Kontak Systeme (dále jen KKS). Díky této metodě byly zjišťovány rozdíly mezi vybranými organizacemi a jejich tendence směřující ke znalostnímu podniku.

Rozhodující faktory podnikové kultury v KKS, který se zabývá vývojem a výrobou elektronických a elektromechanických produktů, byly specifikovány v bakalářské práci. Tam byly analyzovány kulturní dimenze v jednotlivých pracovních skupinách, konkrétně u pracovníků výroby a u THP. Pro možnost komparace kulturních dimenzí ve výše zmiňovaných organizacích, bylo nyní nutné provést analýzu podnikové kultury v KKS pro podnik jako celek (viz příloha č. 3).

Porovnávání získaných dat bylo pro přehlednost provedeno pomocí tabulek a grafů. Poté bylo uskutečněno slovní popsání výsledků a následná diskuze.

## 4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

### 4.1 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY POMOCÍ DOTAZNÍKU VSM 94

#### 4.1.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

*I. Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...*

**Otázka č. 1:** Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

Tabulka 1: Čas na osobní život

1	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	33	67	0	0	0

Graf 1: Čas na osobní život, viz příloha č. 5

Diskuze:

Pro pracovníky v bance je velmi podstatné mít dostatek času na svůj osobní a rodinný život. Zhruba jedna třetina respondentů (33 %) uvedla, že je pro ně toto hledisko nanejvýš důležité a pro 67 % dotazovaných, je velmi důležité. Vzniklá tendence je umocněna také tím, že dotazníkového šetření se zúčastnily pouze ženy. Pro ženské pohlaví je typická silná orientace na rodinu. Tato otázka se týká dimenze individualismus vs. kolektivismus a je koncipována tak, že čím větší důraz klade respondent na to, aby měl čas na svůj osobní a rodinný život, tím více je individualisticky orientován. Proto tato otázka také přispěla ve výpočtu indexu IDV (individualismus vs. kolektivismus), k jeho vysokým hodnotám značících individualistickou kulturu.



**Otázka č. 2:** Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa)

Tabulka 2: Kvalitní pracovní prostředí

2	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	8	75	17	0	0

Graf 2: Kvalitní pracovní prostředí, viz příloha č. 5

Diskuze:

Dobré pracovní prostředí je v současné době diskutované téma, kterým se zabývá i mnohá odborná literatura. Pracovní prostředí musí být vhodné jak z hlediska zdravotního, bezpečnostního tak v mnoha případech také estetického. I zaměstnanci banky považují dobré pracovní prostředí za důležité, poněvadž 8 % respondentů uvedlo, že tento aspekt je pro ně nanejvýš důležitý, nejvíce, 75 % uvedlo, že je pro ně vhodné pracovní prostředí velmi důležité a pro zbylých 17 % dotazovaných, je tento faktor mírně důležitý. Pracovní prostředí ve zkoumané bance je zaměstnancům velmi přizpůsobeno, aby jim byl umožněn profesionální pracovní výkon. Je hleděno také na to, aby i na klienty a veřejnost pracoviště působilo příjemně, vzdušně, čistě a pohodlně.

**Otázka č. 3:** Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

Tabulka 3: Vztah s přímým nadřízeným

3	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	50	50	0	0	0

Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným, viz příloha č. 5

Diskuze:

Pro 50 % dotazovaných zaměstnanců je nanejvýš důležité dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným a pro zbylých 50 % je tento faktor velmi důležitý. Celkově lze toto hledisko považovat za velmi podstatnou složku spokojenosti pracovníků určující také jejich pracovní výkon a potažmo pak úspěšnost celé společnosti. Zaměstnanci se obávají nedorozumění a konfliktů s vedením a dobré pracovní vztahy se svým nadřízeným jsou pro ně velmi důležité.

**Otázka č. 4: Mít jistotu zaměstnání**

Tabulka 4: Jistota zaměstnání

4	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	75	25	0	0	0

Graf 4: Jistota zaměstnání, viz příloha č. 5

Diskuze:

Jistota zaměstnání je pro většinu respondentů (75 %) nanejvýš důležitá a pro 25 % velmi důležitá. Pracovníci banky vnímají současnou dobu jako velmi nejistou a nepředvídatelnou, pociťují obavy ze ztráty svého pracovního místa a z případného hledání nového zaměstnání.

**Otázka č. 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují**

Tabulka 5: Dobrá spolupráce

5	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	25	75	0	0	0

Graf 5: Dobrá spolupráce, viz příloha č. 5

Diskuze:

Dobrý pracovní kolektiv je pro 75 % dotazovaných velmi důležitý a pro zbylých 25 % nanejvýš důležitý. Vztahy mezi spolupracovníky jsou velmi podstatným faktorem určujícím spokojenost lidí ve své práci. Také zaměstnanci banky dbají na dobré pracovní vztahy. Vládne zde atmosféra tolerance a soudržnosti. Pracovníci zde pěstují i vztahy více osobní a přátelské.

**Otázka č. 6:** Když se s Vámi Váš nadřízený radí o svých rozhodnutích

Tabulka 6: Spolupráce při rozhodování

6	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	0	58	42	0	0

Graf 6: Spolupráce při rozhodování, viz příloha č. 5

Diskuze:

Pro pracovníky v bance je vcelku důležité, aby se s nimi jejich nadřízený radil o svých rozhodnutích. Je zde znatelná tendence zaměstnanců k tomu, aby se mohli účastnit rozhodování, podávání návrhů a vůbec možnosti přijímat větší odpovědnost a důvěru od vedení. Více než polovina respondentů (58 %) uvedla, že je pro ně velmi důležitá možnost účasti na rozhodování a pro zbylých 42 % je toto mírně důležité. Zaměstnanci nechtějí, aby bylo vše rozhodováno bez nich a slyšeli vždy jen výsledek, který musejí tolerovat. Je i v zájmu vedení společnosti, aby umožnilo zaměstnancům podílet se na rozhodování, alespoň v oblastech kde je to možné.

**Otázka č. 7:** Mít příležitost pracovního růstu

Tabulka 7: Příležitost pracovního růstu

7	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	33	50	17	0	0

Graf 7: Příležitost pracovního růstu, viz příloha č. 5

Diskuze:

Polovina respondentů uvedla, že je pro ně velmi důležité mít příležitost pracovního růstu, 33 % označilo tuto příležitost za nanejvýš důležitou a zbylých 17 % ji považuje za mírně důležitou. Příčinu zjištěného výsledku lze z části přisuzovat způsobu hodnocení pracovníků, který je založen na dosahování uspokojivých výsledků a plnění stanovených norem. Z tohoto důvodu je zaměstnance důležité nezůstat na jednom místě bez zlepšení a projevu růstu. Téma kariéry pracovníků je řešena s vedením společnosti

na individuálních sezeních. Zaměstnanci tak mají možnost aktivně se podílet na tvorbě a směřování vlastní kariéry.

**Otázka č. 8:** Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

Tabulka 8: Rozmanitost práce

8	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	9	58	33	0	0

Graf 8: Rozmanitost práce, viz příloha č. 5

Diskuze:

Většina respondentů (58 %) uvedla, že je pro ně velmi důležité mít rozmanitou práci, pro 33 % je to mírně důležité a pro 9 % nanejvýš důležité.

Monotónní pracovní náplň může být pro zaměstnance demotivující a unavující. Pracovníci banky v rozhovorech často sdělovali, že jejich práce je pro ně vcelku rozmanitá. Sice se pohybují neustále v prostředí bankovníctví, ale v tomto oboru nabízejí různé produkty a služby a zabývají se mnoha specifickými oblastmi.

*II. Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?*

**Otázka č. 9:** Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost

9	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	67	33	0	0	0

Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost, viz příloha č. 5

Diskuze:

Pro zaměstnance banky je osobní stálost a spolehlivost důležitým faktorem. Tento výsledek koresponduje také s tím, že zaměstnanci potřebují mít jistotu i v práci a oporu v pracovním kolektivu, jak bylo zjištěno v otázkách č. 4 a č. 5.

Zhruba dvě třetiny (67 %) respondentů uvedly, že je pro ně osobní stálost a spolehlivost nanejvýš důležitá a pro 33 % je velmi důležitá. Tento výsledek může být ovlivněn

částečně tím, že otázku zodpovídaly pouze ženy, a pro ženské pohlaví je určitá jistota a spolehlivost v životě více typická než pro muže, kteří jsou častěji ochotni přijímat riziko.

#### **Otázka č. 10: Šetrnost**

Tabulka 10: Šetrnost

10	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	0	42	58	0	0

Graf 10: Šetrnost, viz příloha č. 5

Diskuze:

Otázka šetrnosti je pro většinu respondentů (58 %) mírně důležitá a pro zbylých 42 % velmi důležitá. Můžeme říci, že zaměstnanci si zakládají na šetrném chování a jednání, které jim do osobního života přináší určitým způsobem stabilitu a jistotu zejména v současnosti. Tento výsledek posouvá hodnocenou kulturu do krátkodobé kulturní dimenze.

#### **Otázka č. 11: Vytrvalost**

Tabulka 11: Vytrvalost

11	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	25	67	8	0	0

Graf 11: Vytrvalost, viz příloha č. 5

Diskuze:

Pro 67 % dotazovaných je vytrvalost v životě velmi důležitá, pro 8 % je mírně důležitá a pro 25 % je nanejvýš důležitá. Zjištěné hodnoty poukazují na to, že respondenti jsou vedeni k přístupu – vytrvat znamená uspět. Obecně sdílejí názor, že hned a zadarmo nic nezískají a že je nutné být v práci i životě vytrvalí, pokud chtějí něčeho dosáhnout.

**Otázka č. 12: Úcta k tradici**

Tabulka 12: Úcta k tradici

12	Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité či nedůležité
procenta (%)	34	25	33	8	0

Graf 12: Úcta k tradici, viz příloha č. 5

Diskuze:

Úcta k tradici je pro zaměstnance banky poměrně důležitá. Konkrétně pro 34 % je nanejvýš důležitá, pro 25 % velmi důležitá, pro další jednu třetinu (33 %) mírně důležitá a pro zbylých 8 % málo důležitá.

Orientace na tradici a zaběhlé postupy je typická pro krátkodobě orientované kultury, což zde odpovídá výsledkům analýzy podnikové kultury banky – která se dle Hofstedeho dimenzí projevila jako krátkodobá.

**Otázka č. 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?**

Tabulka 13: Nervozita a napjatost při práci

13	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často
procenta (%)	0	8	42	33	17

Graf 13: Nervozita a napjatost při práci, viz příloha č. 5

Diskuze:

Z odpovědí na tuto otázku je vidět, že zaměstnanci banky se poměrně často cítí při své práci nervózní, či napjatí. Většina respondentů (42 %) uvedla, že se takto cítí občas, 33 % tento nepříjemný stav pociťuje často, 17 % dokonce velmi často a pouhých 8 % zřídka.

I na základě vlastních pozorování jsou zaměstnanci vcelku často nervózní a pod tlakem. Neustále kontrolují, zda jejich pracovní výkon odpovídá požadavkům. Pokud zjistí, že mají nižší úspěšnost než ostatní, pociťují tíseň a podvědomou nutnost zlepšení se. Stresovou atmosféru často přináší práce v časovém presu, či s nedostatečnými

informacemi, nebo pokud jsou zaměstnanci odpovědni za řešení problému, který je pro ně nový a neznámý.

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

Tabulka 14: Obavy z vyjádření nesouhlasu

14	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často
procenta (%)	0	8	25	50	17

Graf 14: Obavy z vyjádření nesouhlasu, viz příloha č. 5

Diskuze:

Polovina respondentů uvedla, že se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas s vedením často, jedna čtvrtina dotazovaných zvolila odpověď občas, 17 % si myslí, že tyto obavy mají zaměstnanci velmi často a zbylých 8 % vnímá tento fakt pouze zřídka.

Výsledky této otázky vypovídají o tom, že v bance panuje vcelku znatelný mocenský odstup a zaměstnanci nemají s vedením zcela otevřené vztahy. Není zde nastavena kultura vzájemného respektu a pocitu bezpečí. Hierarchické uspořádání směřuje pracovní kolektiv k obavám z vyjádření nesouhlasu či odlišného, vlastního názoru v důsledku možné újmy.

*III. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*

**Otázka č. 15:** Většině lidí se dá věřit

Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit

15	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	0	33	25	42	0

Graf 15: Většině lidí se dá věřit, viz příloha č. 5

Diskuze:

Téměř polovina respondentů (42 %) uvedla, že nesouhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. 25 % dotazovaných není rozhodnuto a 33 % souhlasí s tím, že většině lidí

se věřit dá. Většina zaměstnanců tedy není moc důvěřivá. Potvrdily to i provedené rozhovory, ve kterých zaměstnanci uváděli názor, že většina lidí dbá hlavně na svůj osobní prospěch a to i na úkor ostatních. Proto nelze mít ve druhé takovou důvěru. Tento přístup souvisí také s převládající individualistickou kulturou v bance. Na druhé straně zhruba jedna třetina dotazovaných (33 %) souhlasí s tím, že většině lidí se věřit dá.

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

Tabulka 16: Kvalitní manažer

16	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	8	67	8	17	0

Graf 16: Kvalitní manažer, viz příloha č. 5

Diskuze:

Více než polovina dotazovaných (67 %) souhlasí s tím, že člověk může být dobrým manažerem i když nemá vždy přesnou odpověď na dotazy od jeho podřízených. 8 % respondentů s tímto tvrzením naprosto souhlasí, dalších 8 % není zcela rozhodnuto a zbylých 17 % nesouhlasí.

Většina zaměstnanců zastává názor, že nikdo není všeznalý a tudíž i dobrý manažer nemusí mít vždy odpověď na dotazy pro své zaměstnance. Pracovníci mohou mít často mnohem větší odbornost spojenou se svou specializací. Manažer musí být schopen lidi vést, motivovat, řídit a zajišťovat tak prostředí pro vyšší výkony svých zaměstnanců a v tom může být úspěšný i přes to, že v některých oblastech má méně odborných znalostí, než jeho podřízený pracovník.



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

Tabulka 17: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného

17	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	25	33	42	0	0

Graf 17: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného, viz příloha č. 5

Diskuze:

Výsledky dotazníkového šetření uvádějí, že 25 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že organizační struktura kde jsou dva nadřízení pro jednoho podřízeného zaměstnance, je potřeba se určitě vyhnout. Dalších 33 % dotazovaných s tímto tvrzením souhlasí a 42 % není rozhodnuto. Zaměstnanci banky jsou tedy spíše nakloněni tomu, že dva nadřízení jsou moc a taková struktura by přinesla více nepořádku než užitku. Rozhovory se zaměstnanci potvrdily jejich smýšlení o tom, že pokud by měli mít dva přímé nadřízené, mohly by vznikat častá nedorozumění například v zadávání úkolů, určování cílů, či zadávání příkazů od nadřízených, které by si vzájemně odporovaly.

**Otázka č. 18:** Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci

18	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	42	41	0	17	0

Graf 18: Soupeření mezi zaměstnanci, viz příloha č. 5

Diskuze:

Téměř polovina respondentů (42 %) naprosto souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, dalších 41 % s tímto tvrzením souhlasí a zbylých 17 % nesouhlasí. Odpovědi pracovníků vypovídají o tom, že v bance vládne spíše atmosféra přátelství a tolerance. Zaměstnanci nejsou orientováni na soupeření mezi sebou a vnímají takovýto přístup jako něco, co spíše podpoří vzájemné rozbroje

a naruší přátelskou atmosféru. Kultura podniku podporuje v pracovním kolektivu spíše ty pocity, že ten kdo bude odlišný a lepší než ostatní, bude skupinou spíše odvržen, než aby byl obdivován a ostatní se mu chtěli přiblížit. Řízení lidských zdrojů by se mohlo orientovat na odstranění těchto tendencí, protože takovýto přístup může být velkou překážkou k projevu a rozvoji zaměstnanců i samotné banky.

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

Tabulka 19: Dodržování předpisů

19	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	34	33	33	0	0

Graf 19: Dodržování předpisů, viz příloha č. 5

Diskuze:

Jedna třetina respondentů (34 %) naprosto souhlasí s tím, že podnikové předpisy se musejí za každých okolností striktně dodržovat, další zhruba třetina dotazovaných s tímto výrokem souhlasí a zbylých 33 % není o tomto tvrzení rozhodnuto. Ze získaných odpovědí vyplývá, že zaměstnanci v bance jsou silně orientováni na stanovená pravidla a postupy. Není zde příliš prosazována a uznávána vlastní iniciativa, či kreativita zaměstnanců. I přes to, že v některých případech by pracovníci měli nápad na odlišné a efektivnější řešení problému, je možné, že by tyto varianty byly nahrazeny postupy stanovenými a předepsaným, s nižší účinností.

**Otázka č. 20:** Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 20: Životní selhání

20	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnuta	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
procenta (%)	0	17	25	58	0

Graf 20: Životní selhání, viz příloha č. 5

Diskuze:

Většina zaměstnanců (58 %) nesouhlasí s tím, že když lidé v životě selžou, je to jejich vlastní vina, 25 % dotazovaných není rozhodnuto a zbylých 17 % s tímto výrokem souhlasí. Převažující nesouhlas u této otázky vyjadřuje, že respondenti pocítují určitou nejistotu a obavy ze současného společenského prostředí. Vnímají ho jako svět nástrah a nejistot. Člověk může očekávat cokoli. I když se mu daří, je zde mnoho vnějších okolností, které mu jeho zdar mohou překazit.

#### **4.1.2 Analýza dimenzí ČSOB**

Celkový přehled výsledků u hodnocených dimenzí podnikové kultury ČSOB (jednotlivé výpočty viz. příloha č. 4):

<b>PDI</b>	<b>IDV</b>	<b>MAS</b>	<b>UAI</b>	<b>LOT</b>
63	78	-9	130	32

(výsledky po zaokrouhlení)

- **PDI – index mocenského odstupu**

0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup

Výsledky:

Hodnota indexu mocenského odstupu, která vyšla 63, vypovídá o tom, že v bance existuje znatelný mocenský odstup a hierarchické uspořádání.

Diskuze:

Zaměstnanci pocítují větší odstup od nadřízených. Není pro ně zcela jednoduché obracet se na vedení se svými požadavky a návrhy. Management je zde rozhodujícím orgánem a jeho aktivity nejsou na zaměstnancích moc závislé. Zaměstnanci spíše přijímají pokyny a plní je.

Tímto se kultura v bance odklání od principů znalostního podniku, kde je prosazováno smazávání hierarchického uspořádání a naopak je vyzdvihována větší účast zaměstnanců na dění v podniku či rozhodování. Znalostní podnik podněcuje v zaměstnancích iniciativu přispívat vlastními názory a náměty k řízení a chodu podniku. Dle zjištění tato tendence není v bance podporována. Odpovědi na otázku

č. 14, která zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými, také poukazují na velký mocenský odstup. Znalostní podnik si zakládá na otevřené komunikaci a přijímání názorů od všech zaměstnanců bez ohledu na to jakou pozici zastávají. Každý pracovník zde představuje důležitý a jedinečný lidský kapitál, který se musí co nejefektivněji využívat, nikoli bránit jeho projevu či rozvoji.

- **IDV – index individualismus vs. kolektivismus**

0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura

Výsledky:

Index IDV vyšel také poměrně vysoký a to 78. Uvedené zjištění naznačuje orientaci ke kulturní dimenzi individualismu.

Diskuze:

Pro znalostní podnik je typická kulturní dimenze kolektivismu, kladoucí důraz na silnou týmovou spolupráci. Dle hodnot indexu IDV ve zkoumané společnosti, který vyšel nad 50, lze říci, že zde převládá spíše přístup individualistický.

Z vlastního pozorování při stáži v bance jsem však atmosféru na pracovišti vnímala spíše jako kolektivistickou. Tomuto postřehu je nakloněn i fakt, že kultury s vysokou vzdáleností mocenského odstup, vykazují tendenci k většímu kolektivismu. To je statistický vztah, který však neplatí pro všechny kultury (Hofstede, 2007).

Zjištěný výsledek indexu IDV, který je silně nakloněný individualistické kulturní dimenzi, že v bance funguje systém dosahování tabulkových hodnot, který značně přispívá k zaměření zaměstnanců právě jen na sebe, nikoli na pracovní tým jako celek. Každý zaměstnanec se zde snaží dosáhnout co nejlepších hodnot a uspět v individuálním hodnocení. Zaměstnanci jsou tímto více motivováni k osobnímu výkonu.

Pokud se podíváme na samotné otázky, které slouží k interpretaci indexu IDV nastává zde dle Nového (1996) určitý rozpor, či nejednoznačnost. Otázka č. 1 tázající se na důležitost dostatku času pro svůj osobní či rodinný život je zde stanovena tak, že pokud je pro respondenta velmi důležité mít čas na svůj osobní život, zařazujeme

ho do dimenze individualistické a naopak. Toto pojetí může být zavádějící. Pracovníci mohou být dobří týmoví hráči a být loajální vůči podniku i navzdory tomu, že je pro ně krajně důležité mít čas na svůj osobní život a rodinu. Naopak do kulturní dimenze kolektivismu nemusí náležet pracovník, který si pouze nedokáže zorganizovat svůj čas, a proto v práci stráví mnohem delší dobu a dalo by se tak říci, že preferuje práci před svým soukromím.

- **MAS – index maskulinita vs. feminita**

0 = silně feminní, 100 = silně maskulinní

Výsledky:

Kultura ve zkoumaném podniku je s výslednou hodnotou MAS= -9,17, silně feminní.

Diskuze:

Index MAS vyšel jako jediný v hodnotách, které odpovídají tendencím znalostního podniku. Hodnota indexu vyšla -9,17, což znamená, že kultura v bance je velmi silně feminní. Je zde silnější orientace na mezilidské vztahy, toleranci a zájem o kvalitní pracovní prostředí. Feminní orientace přináší pocit bezpečí, důvěry a solidarity. V bance panuje atmosféra soudržnosti a vzájemné pomoci když je potřeba. Není zde zratelná rivalita mezi zaměstnanci.

Toto potvrzují i odpovědi na otázku č. 5, zda je důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Pro respondenty je toto tvrzení velmi důležité až nanejvýš důležité, což je jednoznačný projev feminního přístupu. Další otázka, které je přiřazena velká váha, se táže na to, zda pokud lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. Více než polovina respondentů (58 %) zde odpověděla, že nesouhlasí, což je opět přístup feminní.

K dimenzi maskulinní se respondenti naklonili u otázky č.7, zda je pro ně důležité mít příležitost pracovního růstu. Zde 33 % dotazovaných odpovědělo, že je pro ně toto hledisko nanejvýš důležité, pro 50 % je velmi důležité a pro zbylých 17 % mírně důležité. Pro maskulinní dimenzi je jednoznačně určující touha po kariérovém růstu. Tento výsledek u zaměstnanců banky může být ovlivněn tím, že pracovníci jsou vedeni k dosahování kvalitních výsledků a musí si dávat pozor na to, aby plnili stanovené

normy. Z tohoto důvodu je pro ně důležité, nezůstat na jednom místě bez zlepšení a projevu růstu.

- **UAI – index vyhýbání se nejistotě a ochoty přijímat změny**

0 = malá obava z nejistoty, 100 = vysoká obava z nejistoty

Výsledky:

Index UAI vyšel s velmi vysokou hodnotou 130,4, což znamená, že kultura ve zkoumaném podniku jednoznačně klade důraz na silně plánované řízení a eliminaci možných rizik, vyplývajících z nepřesně stanovených pravidel, norem a postupů.

Diskuze:

Zaměstnanci jsou vedeni k práci dle stanovených postupů a nejsou nakloněni k přijímání možných změn, které současné turbulentní prostředí přináší. Tento přístup je možná podporován tím, že jednotlivé pobočky se musí řídit postupy a principy které jsou dány pro celou síť ČSOB. Řízení poboček je tak značně korigováno zvenčí a není zde prostor k tomu být otevřený novým přístupům. Možnost přizpůsobení se změnám přichází do jednotlivých poboček až poté, co je daný postup schválen a podpořen mateřskou společností.

Zaměstnanci pocítují značné obavy z nejistoty, z náhlých nepředvídatelných změn a nejsou připravováni na to, jak se s možnými změnami vypořádat.

- **LTO – index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace**

0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace

Výsledky:

Hodnota indexu LTO vyšla 31,67, tedy orientace pracovníků ve zkoumaném podniku je spíš krátkodobá.

Diskuze:

Převládající krátkodobá kulturní dimenze vypovídá o zaměření banky na aktuální, okamžitý profit. Zaměstnanci jsou orientováni na šetrnost, což je charakteristické pro krátkodobou orientaci. Ačkoli sama banka zajisté dlouhodobou perspektivu má, realizuje investice, má dlouhodobé existenční vyhlídky, sami zaměstnanci jsou zaměřeni krátkodobě. Tento fakt je zřejmě podpořen tím, že pracovníci jsou neustále pod jistým tlakem kvůli nutnosti neustálého dosahování tabulkových hodnot. Denně se snaží plnit aktuální požadavky a pracovní vyhlídky do budoucna jsou pro ně druhořadé.

## 4.2 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

### 4.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Vyhodnocením dotazníku „vzdělávání zaměstnanců“, byl zjištěn přístup firmy a zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Otázky číslo 1, 3, 4, 5, 7 a 8, byly zaměřeny na přístup firmy ke vzdělávání a otázky číslo 2, 6, 9 a 10, byly zaměřeny na postoj zaměstnanců.

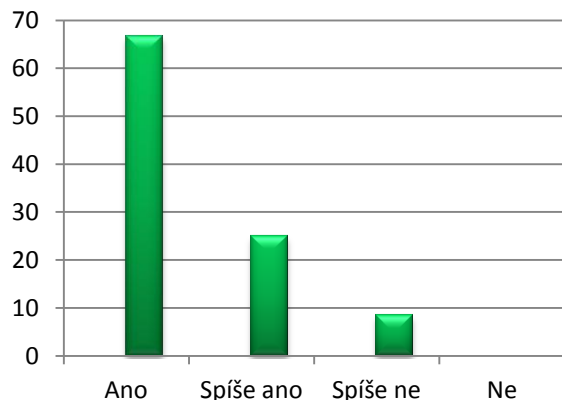
#### Otázka č. 1

Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Tabulka 21: Zájem firmy o vzdělávání svých zaměstnanců

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
procenta (%)	67	25	8	0

Graf 21: Zájem firmy o vzdělávání svých zaměstnanců



#### Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci v bance převážně považují vzdělávání, které jim banka poskytuje za dostatečné (67 %) a dále 25 % respondentů tento zájem firmy považuje za spíše dostatečný. Pouze 8 % dotazovaných spíše nesouhlasí s tím, že se banka dostatečně zabývá vzděláváním zaměstnanců. Banka dbá zejména na vzdělávání zaměstnanců v oblastech týkajících se jejich pracovní náplně. Při jakémkoli zavádění nových metod a postupů, či prací s novými programy, procházejí zaměstnanci školeními, která jim poskytnou adekvátní znalosti pro vhodný výkon jejich práce. Zaměstnanci ve větší míře



považují za podstatné právě jen vzdělávání, které přispívá přímo k zdokonalení znalostí potřebných k jejich práci. O tom vypovídají i výsledky otázek č. 9 a č. 10, které poukazují na to, že většina zaměstnanců nenavštěvuje navíc vzdělávací kurzy z vlastní iniciativy, či kurzy které se týkají jejich osobního rozvoje, nikoli profesního.

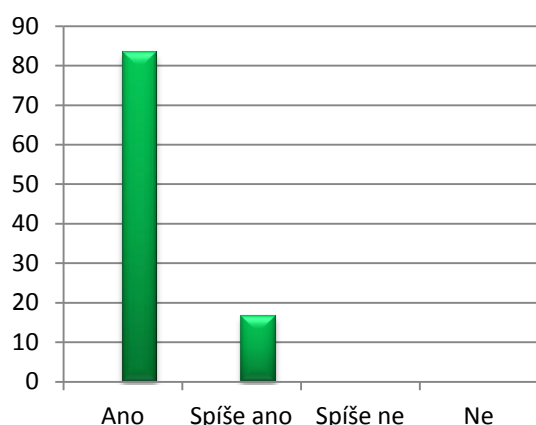
## Otázka č. 2

Máte sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat se ve Vašem povolání?

Tabulka 22: Vzdělávací potřeba zaměstnanců

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
procenta (%)	83	17	0	0

Graf 22: Vzdělávací potřeba zaměstnanců



### Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci jsou poměrně značně zaměřeni na profesní vzdělávání se. Na otázku, zda mají zaměstnanci sami potřebu vzdělávat se ve svém povolání, 83 % zvolilo odpověď ano, tedy naprostá většina má určitě tuto potřebu a 17 % pak odpovědělo spíše ano. Nikdo z respondentů nezvolil odpověď negativní. Zaměstnanci jsou motivováni a vedeni k tomu aby nezaostávali ve svých pracovních schopnostech a výkonech, je od nich vyžadována profesionalita a schopnost řešit požadavky klientů.

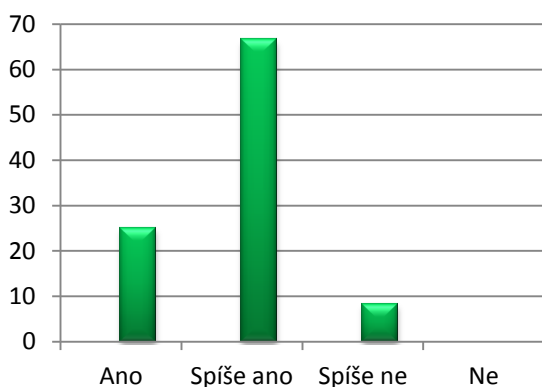
### Otázka č. 3

Jste motivováni vedením firmy k rozvíjení potřebných znalostí a dovedností?

Tabulka 23: Motivace zaměstnanců k rozvoji znalostí

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
procenta (%)	25	67	8	0

Graf 23: Motivace zaměstnanců k rozvoji znalostí



Výsledky a diskuze:

Více než polovina zaměstnanců (67 %) pociťuje motivaci ze strany vedení za spíše uspokojivou, 25 % za zcela uspokojivou a 8 % za spíše neuspokojivou. V tomto ohledu banky dbá na to, aby zaměstnanci pociťovali potřebu mít přehled, být vzdělání a orientovat se v potřebných problematikách. V bance si nemohou dovolit mít neprofesionální a neznalé zaměstnance, neschopné pomoci a vyhovět klientům. Zaměstnanci sami jsou si toho vědomi a jsou tedy motivováni k tomu neustále pracovat na prohlubování svých znalostí a dovedností.

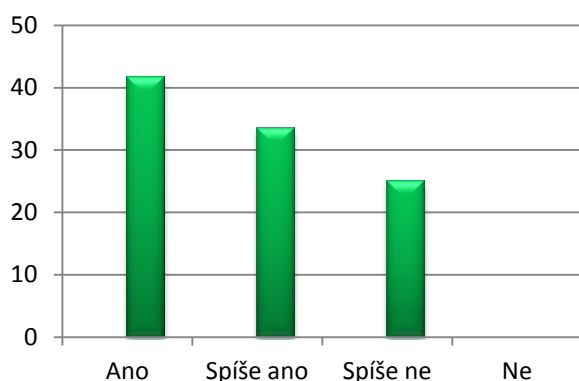
### Otázka č. 4

Byl/a jste spokojen/a se zaškolením na Vaši pracovní pozici?

Tabulka 24: Spokojenost se zaškolením na pracovní pozici

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
procenta (%)	42	33	25	0

Graf 24: Spokojenost se zaškolením na pracovní pozici



**Výsledky a diskuze:**

Většina zaměstnanců (42 %) byla spokojena se zaškolením na svou pracovní pozici, avšak 33 % respondentů bylo spíše spokojeno, a zbylých 25 % bylo spíše nespokojeno. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že uvedená nespokojenost se zaškolením vznikla zejména z důvodu časové tísně při zaškolování. V některých oblastech zaměstnanci pociťovali nedostatek proškolení, protože nebyl čas na podrobné seznámení se s problémem. Dále zaměstnanci uváděli, že mnoho pracovních úkonů se následně učili až přímo v pracovním procesu bez předchozího proškolení.

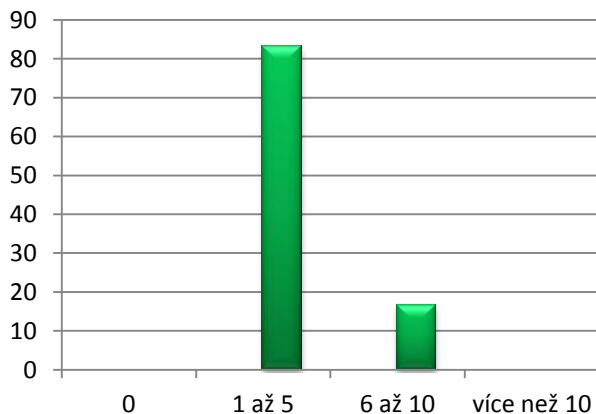
**Otázka č. 5**

Kolik školení během roku absolvujete?

Tabulka 25: Počet školení za rok

	0	1 až 5	6 až 10	více než 10
procenta (%)	0	83	17	0

Graf 25: Počet školení za rok



Výsledky a diskuze:

V bance je průměrně pořádáno do pěti školení za rok. Velmi důležitá jsou školení, která připravují zaměstnance na práci s novými programy, projekty, procesy. Těchto školení se zaměstnanci musí účastnit povinně, aby získali potřebnou kvalifikaci a byli způsobilí pro výkon jejich práce. Zmíněná školení probíhají nejčastěji formou výuky v názorném počítačovém programu a následného testu pro ověření pochopení předaných poznatků. Nezbytným způsobem doškolení a přijímání dalších potřebných informací je pak ústní komunikace a praktická pomoc od odborníků na danou problematiku, kteří jsou do firmy zváni za účelem konzultace otázek pracovníků.

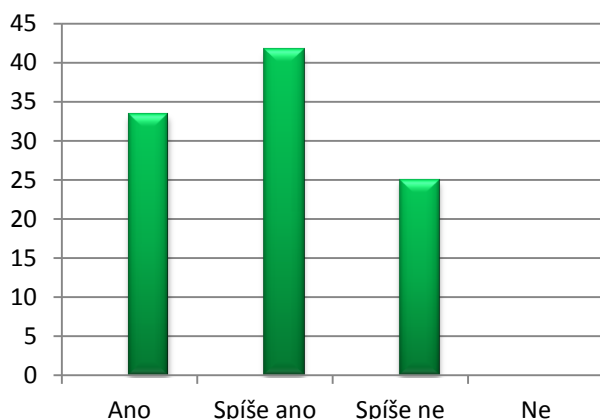
### Otázka č. 6

Je pro Vás toto množství školení dostačující?

Tabulka 26: Spokojenost s množstvím školení

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
procenta (%)	33	42	25	0

Graf 26: Spokojenost s množstvím školení



Výsledky a diskuze:

Pro 42 % zaměstnanců je počet pořádaných školení v bance spíše dostačující, pro 33 % je zcela dostačující, avšak pro 25 % pracovníků toto množství školení spíše není dostačující.

Značná část zaměstnanců není zcela spokojena s dosavadním množstvím školení a uvítala by více možností k prohloubení a zdokonalení svých znalostí. S ohledem na výsledky této otázky by bylo zapotřebí, aby se vedení společnosti zaměřilo na skutečnost, že zaměstnanci pocítují při výkonu své práce v některých oblastech nedostatky a uvítali by možnost dalšího proškolení týkající se konkrétní problematiky.

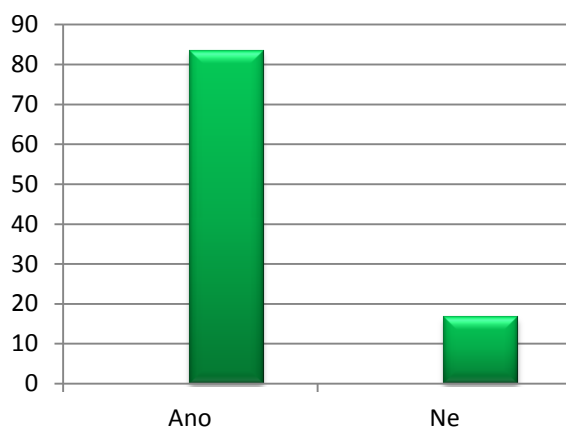
### Otázka č. 7

Jsou Vám prostřednictvím firmy nabízeny odborné kurzy či semináře pro Váš profesní rozvoj?

Tabulka 27: Nabídka kurzů pro profesní rozvoj

	Ano	Ne
procenta (%)	83	17

Graf 27: Nabídka kurzů pro profesní rozvoj



### Výsledky a diskuze:

Značná část respondentů, přesně 83 %, souhlasí s tím, že jim firma poskytuje odborné kurzy pro jejich profesní rozvoj. Je to pochopitelné, v bance je nutné, aby zaměstnanci byli kompetentní a dokázali s klienty řešit vše potřebné. Každý zaměstnanec musí procházet školeními pro dosažení odpovídajících znalostí. Vedení banky na toto musí dbát a zajistit dostatečnou přípravu zaměstnanců, pro kvalitní výkon své práce. Respondenti, kteří zvolili odpověď ne (17 %), v následně uskutečněných rozhovorech tento názor odůvodnili tím, že běžná profesní školení v zaměstnání, nepovažují za kurzy

pro profesní rozvoj, nýbrž za školení pro získání základních poznatků k výkonu jejich práce.

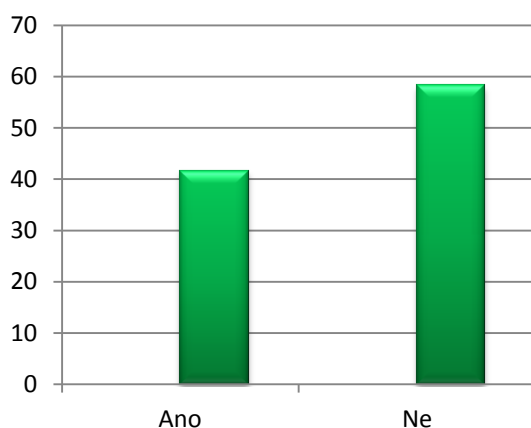
### Otázka č. 8

Jsou Vám prostřednictvím firmy nabízeny odborné kurzy či semináře pro Váš osobní rozvoj?

Tabulka 28: Nabídka kurzů pro osobní rozvoj

	Ano	Ne
procenta (%)	42	58

Graf 28: Nabídka kurzů pro osobní rozvoj



#### Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda firma pracovníkům poskytuje semináře pro jejich osobní rozvoj, odpovědělo 42 % zaměstnanců, že ano a 58 % zaměstnanců, že ne. Tento rozporuplný výsledek mohu po několika rozhovorech se zaměstnanci vysvětlit tím, že zde existuje velmi odlišný názor u jednotlivých respondentů na to, co vlastně osobní rozvoj znamená a co zahrnuje. Ta část zaměstnanců, která odpověděla ano, považuje za přínos pro svůj osobní rozvoj i poznatky získané na pracovních školeních, protože i tam jsou často řešeny otázky týkající se například mezilidských vztahů, motivace, způsobu jednání s lidmi i projevů samotného jedince. Respondenti, kteří odpověděli ne, ti nahlízejí na osobní rozvoj trochu hlouběji a nepovažují tato školení za kurzy pro osobní rozvoj. Tito pracovníci mají více vyhraněný a znalejší názor na to, co osobní rozvoj je. První skupina respondentů se o tuto tematiku zajímá mnohem méně, a proto souhlasila, že jim jsou takovéto kurzy poskytovány.

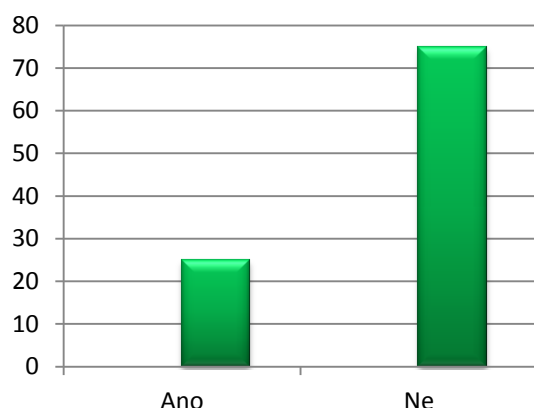
### Otázka č. 9

Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho profesního rozvoje?

Tabulka 29: Zájem o kurzy profesního rozvoje

	Ano	Ne
procenta (%)	25	75

Graf 29: Zájem o kurzy profesního rozvoje



#### Výsledky a diskuze:

Většina respondentů (75 %) nenavštěvuje z vlastní iniciativy odborné kurzy pro rozvoj jejich profesních znalostí a pouze 25 % respondentů takové kurzy navštěvuje. Zaměstnanci považují za dostačující školení a kurzy, která musejí absolvovat v rámci pracovních aktivit. Respondenti ve velké většině souhlasí s tím, že na návštěvy dalších kurzů či seminářů už jim nezbývá čas. Je pro ně důležité, trávit volné chvíle, které se stávají často vzácností, se svou rodinou.

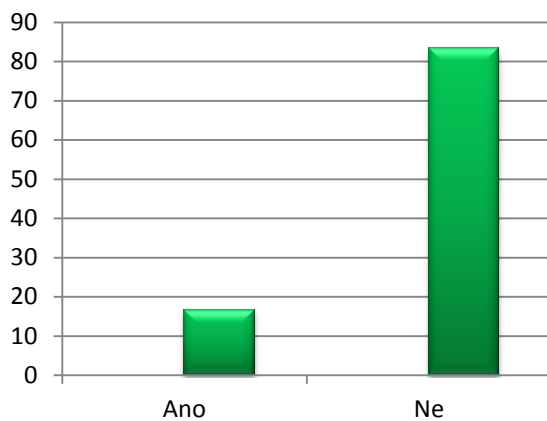
### Otázka č. 10

Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho osobního rozvoje?

Tabulka 30: Zájem o kurzy osobního rozvoje

	Ano	Ne
procenta (%)	17	83

Graf 30: Zájem o kurzy osobního rozvoje



#### Výsledky a diskuze:

Pouze 17 % zaměstnanců odpovědělo, že z vlastní iniciativy navštěvují kurzy pro osobní rozvoj. To je poměrně nízké číslo, avšak koresponduje s výsledky dotazníku VSM 94, kde se kultura společnosti značně odkloňuje od principů znalostního podniku, jehož podstatou je důraz a motivace nejen k profesnímu, ale zejména k osobnímu rozvoji.

U zaměstnanců není tvořena potřeba rozvoje vlastní osobnosti, banka se zaměřuje zejména na rozvoj pouze z hlediska profesního, proto většina pracovníků není motivována k práci na svém osobnostním rozvoji a kurzy zaměřené na tuto oblast sami nenavštěvují (83 %).



#### **4.2.2 Celková analýza vzdělávání v ČSOB**

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že většina respondentů, konkrétně 67 %, považuje zájem firmy o vzdělávání svých zaměstnanců za dostatečný, 25% pak vidí tento zájem jako spíše dostatečný a 8 % spíše jako nedostatečný. Vzdělávací systém v bance je důležitým faktorem úspěšnosti a profesionality zaměstnanců. Pro banku je velmi důležité, aby měla neustále informace o dění v konkurenčním světě a mohla tak svým klientům nabízet ty nejvhodnější produkty a služby. Vzdělávání v oblasti bankovníctví proto nelze zanedbávat. Z výsledků však můžeme vidět, že v bance existují ze strany zaměstnanců pocity ne zcela stoprocentního uspokojení ze vzdělávacího systému. Tyto nedostatky se mohou postupně kumulovat a v budoucnu se projevit jako negativní vliv v pracovních výkonech a výsledcích, proto je důležité tato zjištění analyzovat a řešit.

Ze strany zaměstnanců jsou viditelné značné tendence k tomu, neustále se ve své práci vzdělávat a zdokonalovat. Pracovní kolektiv je zde motivován k odpovědnému a profesionálnímu přístupu, což potvrzuje zjištění, že 83 % respondentů má potřebu se vzdělávat ve svém povolání a 17 % dotazovaných je této potřebě spíše nakloněno. Nikdo z účastníků dotazníkového šetření nevedl ani náznak toho, že by se o vzdělávání a rozvoji ve svém povolání nezajímal, či ho považoval za nedůležitý. Tento přístup zaměstnanců je pro management společnosti pozitivní zprávou. Většina respondentů (67 %) pociťuje motivaci ke vzdělávání značnou mírou od vedení banky, 25 % je managementem firmy motivováno zcela a pouze 8 % považuje motivaci od vedení za poněkud slabší.

Co se týče průběhu zaškolování nových zaměstnanců na jejich pracovní pozici, byly zjištěny mírné nedostatky. Se zaškolením bylo naprosto spokojeno 42 % respondentů, 33 % pak bylo spíše spokojeno, avšak 25 % dotazovaných uvedlo, že se zaškolením byli spíše nespokojeni. Každý nový pracovník banky musí projít profesním školením, aby byl kompetentní výkonu své práce. Největší nedostatek, který někteří pociťovali, byla časová tíseň. Na druhou stranu spousta záležitostí a řešení problémů se člověk naučí až za pochodu, přímo v pracovním nasazení. Teorií se vše naučit nedá a zaměstnanci v bance samozřejmě prohlubují své znalosti neustále, tak aby byli pro klienty co nejvíce flexibilní.

Průběžně jsou pořádána podniková školení, která se konají v průměru pětkrát za rok. Zde jsou zaměstnanci proškolení v základních pracovních postupech a obnovují

se tak jejich profesní znalosti, aby odpovídaly potřebám současné doby. Dále jsou pořádána speciální školení pro seznámení se s novými trendy a postupy či technologiemi.

Zaměstnanci ve většině označili počet konaných školení za dostačující (33 %) a spíše dostačující (42 %). Naproti tomu zbylých 25 % respondentů by uvítalo účast na více školeních, či speciálních programech výuky a seznámení se s konkrétními pracovními problematikami.

V návaznosti na otázku č.1, zda se firma zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců, lze pokračovat zhodnocením odpovědí na otázku č. 7, zda firma nabízí kurzy pro profesní rozvoj zaměstnanců. Většina respondentů (83 %) opět pocítuje, že ze strany vedení banky je jim tato možnost poskytována. Avšak 17 % dotazovaných tuto nabídku vnímá jako velmi slabou, či dokonce nulovou. Tito zaměstnanci nepovažují běžná školení za odborné kurzy pro jejich profesní rozvoj, nýbrž za pouhé základy pro kvalitní výkon svých pracovních povinností.

I když se mezi pracovníky vyskytují jedinci (25 %), kteří odborné vzdělávací kurzy navštěvují i ve svém volném čase, většina respondentů uvedla, že z vlastní iniciativy takovéto odborné kurzy nenavštěvuje.

Více negativní výsledky dotazníkového šetření byly zjištěny u otázek č. 8 a č. 10, které se týkají rozvoje osobnostního. Více než polovina respondentů (75 %) uvedla, že kurzy s tímto zaměřením jim v bance poskytována nejsou a 83 % dotazovaných přiznává, že z vlastní iniciativy takovéto kurzy nikdy nenavštěvuje.

Péče o rozvoj zaměstnanců, práce se znalostmi a jejich přenos je velmi důležitým předpokladem pro konkurenceschopnost a úspěšnost podniku v dnešním globálním světě. Tuto myšlenku společnost ČSOB, a. s. jako celek zastává a sdílí, avšak na zkoumanou pobočku ČSOB Příbram prozatím nebyly hodnoty této myšlenky zásadním způsobem přeneseny.

## 4.3 KOMPARACE

### 4.3.1 Komparace kulturních dimenzí ČSOB a KKS

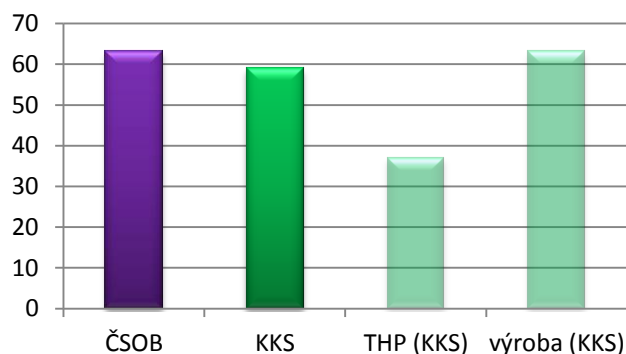
Při komparaci byla využita data získaná při psaní bakalářské práce, ve které jsem mimo jiné zkoumala kulturní dimenze v podniku KKS, a to u jednotlivých pracovních skupin (výrobních pracovníků a THP). Zpracování těchto výsledků do dalšího stádia (konkrétně bylo provedeno vyhodnocení výsledků pro podnik jako celek), poskytlo možnost srovnat podnikové kultury KKS a ČSOB Příbram, ve které byl průzkum proveden v rámci této diplomové práce.

#### PDI (index mocenského odstupu)

Tabulka 31: PDI

ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
63	59	37	63

Graf 31: PDI



Výsledky:

Index mocenského odstupu vyšel pro banku 63 a pro KKS 59. THP v KKS dosáhli hodnoty 37 a pro pracovníky z výroby index dosáhl stejné hodnoty jako u ČSOB, tedy 63.

Diskuze:

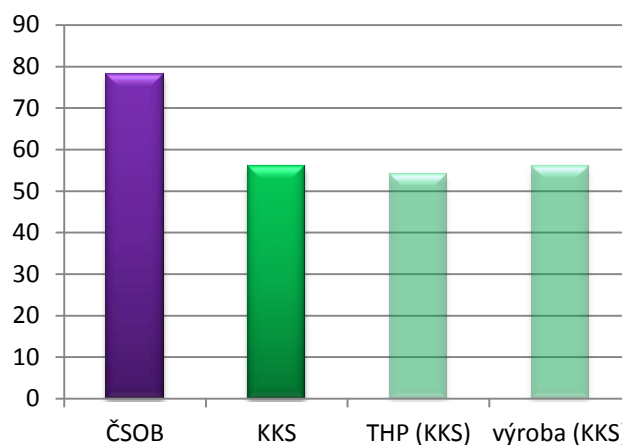
Nejnižší hodnota mocenského odstupu byla zjištěna u pracovníků THP ve výrobním podniku. Zde se tedy tato dimenze nejvíce přibližuje znalostnímu podniku. Index PDI je pak stejný pro oddělení výroby a pro banku. Dle celkového výsledku je pak tedy zřejmé, že v KKS se v tomto směru více daří pěstovat podnikovou kulturu přibližující se ke znalostnímu podniku. Tyto tendence se však projevují zejména v oblasti managementu. Mezi výrobní pracovníky toto směřování doposud nepřestoupilo. Zaměstnanci banky pociťují mocenský odstup k vedení stejně jako výrobní pracovníci ke svému managementu.

## IDV (index individualismus vs. kolektivismus)

Tabulka 32: IDV

ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
78	56	54	56

Graf 32: IDV



Výsledky:

Hodnota indexu IDV v bance je 78, pro KKS 56. Výsledky u THP a výrobních pracovníků dosáhly velmi podobných hodnot, konkrétně 54 a 56.

Diskuze:

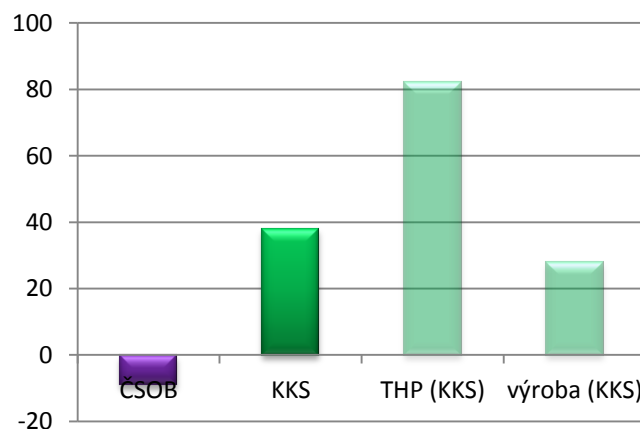
Nejvíce individualistická kultura panuje v bance. V KKS je kultura méně individualistická. Nejvíce kolektivní povaha je mezi THP. S nepatrným rozdílem je podobně vnímána kultura mezi výrobními pracovníky. V podniku KKS je v této kulturní dimenzi vysoká tendence směřování ke znalostnímu podniku.

## MAS (index maskulinita vs. feminita)

Tabulka 33: MAS

ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
-9	38	82	28

Graf 33: MAS



Výsledky:

Index maskulinita vs. feminita vyšel u zaměstnanců banky v extrémnější hodnotě -9, což značí silně feminní kulturu. U THP (KKS) index naopak dosáhl vysoké hodnoty 82 a u výrobních pracovníků (KKS) pak hodnoty 28. Hodnota indexu pro celý podnik KKS vyšla 38.

Diskuze:

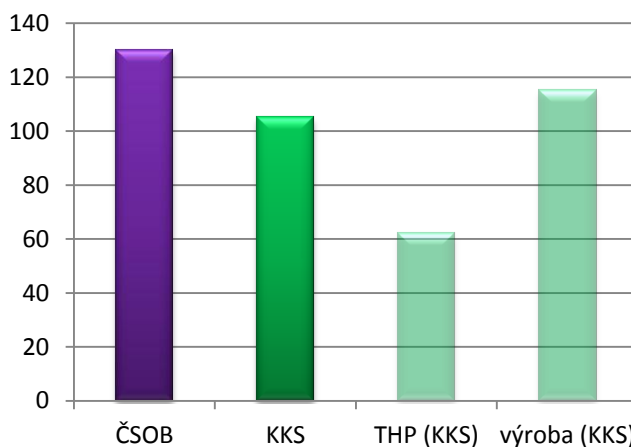
V této dimenzi jsou jak pracovníci banky, tak výrobní pracovníci KKS, orientováni do kulturní dimenze feminity. V bance tato dimenze převládá význačným způsobem. Je to jediná z dimenzí, ve které banka splňuje znaky znalostního podniku. Naopak u THP (KKS) je zde od znalostního podniku značný odklon. Orientace těchto pracovníků je poměrně silně maskulinní, což znamená, že je zde značná orientace na materiální hodnoty, kariérový postup a úspěch, a není zde kladen takový důraz na mezilidské vztahy a péči o kvalitu života jako ve směru feminním. Podnik KKS do kulturní dimenze feminity, tedy ke směru znalostního podniku, posouvají výrobní pracovníci.

### UAI (index vyhýbání se nejistotě a ochoty přijímat změny)

Tabulka 34: UAI

ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
130	105	62	115

Graf 34: UAI



Výsledky:

Výsledek v této dimenzi je opět pro banku nejvzdálenější znalostnímu podniku. Hodnota indexu UAI v bance vyšla 130. U pracovníků z výroby pak 115 a nejlepší hodnota byla opět u THP ve firmě KKS, kde hodnota pro podnik jako celek vyšla 105.

Diskuze:

V podniku KKS mnohem více pracují na flexibilitě a schopnosti přizpůsobovat se změnám ve skupině THP, než u výrobních pracovníků.

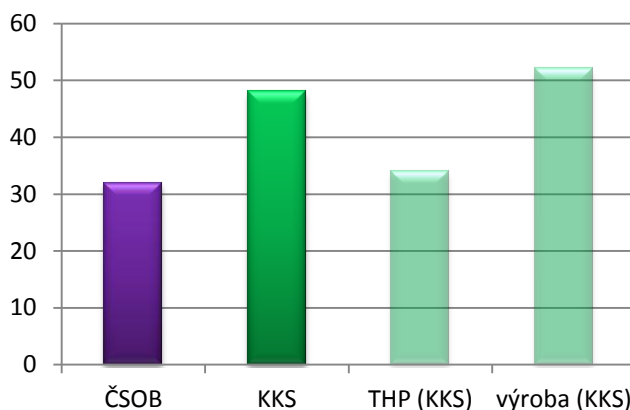
Na základě provedených rozhovorů lze konstatovat, že v bance je vedení sice ochotné přijímat změny a reagovat na ně, avšak samotní zaměstnanci mají od těchto postojů značný odstup a převládají u nich obavy z nejistoty a změn. Tato tendence se pak opakuje i u výrobního podniku KKS, kde administrativní pracovníci a management sice tvoří kulturu více otevřenou změnám a jsou ochotni na ně reagovat, avšak pracovníci ve výrobě potřebují mít jistotu a stálost.

### LTO (index dlouhodobost vs. krátkodobost)

Tabulka 35: LTO

ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
32	48	34	52

Graf 35: LTO



Výsledky:

Hodnota indexu LTO byla u zaměstnanců ČSOB a THP z KKS zjištěna velmi podobná. V bance vyšel index 32 a u THP (KKS) dosáhl hodnoty 34. Překvapivě pozitivního výsledku oproti předchozím dvěma srovnávaným skupinám dosáhla hodnota indexu u výrobních pracovníků (52). Celková hodnota pro KKS pak vyšla 48.

Diskuze:

Znalostní podnik se vyznačuje dlouhodobou orientací, která je typická pro kultury zaměřené na budoucí odměny. Při výkonu činností nehledí pouze na aktuální zisk, či přínos, ale analyzuje dopad aktivit v budoucnu. U výrobních pracovníků (KKS) lze zaznamenat vznikající tendence směřující ke dlouhodobé kulturní dimenzi. Avšak u pracovníků v bance i u THP (KKS) je zatím orientace zejména do kulturní dimenze krátkodobosti, tedy zaměření na profit v současnosti.

### **4.3.2 Blízkost podnikových kultur ČSOB a KKS ke kultuře znalostní**

Znalostnímu podniku, jehož podstata je popsána v kapitole 2.2.2, odpovídá dle kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho takový podnik, který dosahuje hodnot indexů PDI<50, IDV<50, MAS<50, UAI<50 a LTO>50.

Tabulka 36: Porovnání kulturních dimenzí

	ČSOB	KKS	THP (KKS)	výroba (KKS)
PDI	63	59	37	63
IDV	78	56	54	56
MAS	-9	38	82	28
UAI	130	105	62	115
LTO	32	48	34	52

V tabulce výše jsou zvýrazněna čísla, která odpovídají hodnotám znalostního podniku. Je zřejmé, že tendence směřující k modelu znalostního podniku jsou v obou zkoumaných organizacích zatím velmi slabé. ČSOB se znalostnímu podniku naklonila pouze v jediné kulturní dimenzi. Výsledná hodnota indexu MAS vypovídá o silně feminní kulturní dimenzi. Porovnáním výsledných hodnot jednotlivých indexů znázorněných v tabulce 36, lze konstatovat, že ČSOB má ve všech zbylých kulturních dimenzích (PDI, IDV, UAI, LTO) horší výsledky než KKS. V České republice vůbec, je tato tematika zatím spíše teorií než praxí. U některých firem lze náznaky znalostního podniku pozorovat, avšak spíše jen v určitých oblastech nikoli v podobě žité kultury, která je nositelkou hodnot znalostního podniku jako celku.

Z výsledků porovnávání bylo zjištěno, že blíže k principům znalostního podniku je výrobní podnik KKS, než pobočka ČSOB v Příbrami, avšak hodnoty se pohybují ve velmi podobných úrovních. Nutno podotknout, že výsledky porovnávání by byly zajisté odlišné, pokud by se průzkum prováděl v celé síti ČSOB, nikoli jen v jedné pobočce.

## 5 DISKUZE

Úspěšný vstup podniku do znalostní ekonomiky souvisí s posunem do těchto žádoucích kulturních dimenzí: kulturní dimenze s malým mocenským odstupem, což znamená, že vztahy mezi zaměstnanci a vedením jsou založené na důvěře, upřímnosti a otevřené komunikaci. Hierarchické uspořádání je odstraňováno a je kladen důraz na delegaci pravomocí, odpovědností a možnosti zaměstnanců podílet se na rozhodování.

Dále je pro znalostní podnik typická kulturní dimenze feminní, která je nositelkou atmosféry soudržnosti, bezpečí a důvěry. Tvoří tak vhodné prostředí pro existenci pozitivních pracovních vztahů, vzájemné tolerance, umožňuje kvalitní komunikaci, přenos znalostí a rozvoj lidského potenciálu.

Tímto je podpořen i další rys znalostního podniku, kterým je kolektivistická kulturní dimenze, orientující se na práci v týmu a kladoucí důrazu na dosahování společných úspěchů.

Podniková kultura znalostního podniku má dále dimenzi dlouhodobého zaměření, což znamená, že veškeré dění v současnosti se uskutečňuje s ohledem na dopady a výsledky v budoucnu. Nehledí se pouze na momentální zisk či prospěch.

V neposlední řadě je pro znalostní podnik zásadní kulturní dimenze podporující otevřené přijímání přicházejících změn a schopnost na ně flexibilně reagovat a umět pracovat s přijatelnou mírou rizika.

Společnost ČSOB, a. s. podporuje a deklaruje principy znalostního podniku. Na svých internetových stránkách, v prohlášeních, na seminářích a workshopech (viz příloha č. 6), řeší problematiku podnikové kultury, vzdělávání zaměstnanců a rozvoje jejich potenciálu, sdílení společných hodnot, dlouhodobého zaměření, schopnosti reagovat pružně na požadavky moderní společnosti atd.

Po provedení analýzy podnikové kultury ve vybrané pobočce ČSOB Příbram, bylo zjištěno, že tyto principy a hodnoty nastavené společností ČSOB, nejsou na tuto konkrétní pobočku zatím zcela přeneseny a nejsou zde sdíleny. Vedení pobočky má zájem se tímto směrem ubírat, a zmíněné tendence se zde v určité míře již projevují,



avšak podniková kultura pobočky zatím není nastavena tak, aby umožňovala zcela naplnit požadavky a směřování mateřské společnosti.

V oblasti vzdělávání podporuje stávající podniková kultura pouze rozvoj profesionality a odbornosti, pro rozvoj osobnostní nevytváří potřebné zázemí. Z důvodu nesdílení kulturních dimenzí znalostního podniku, které jsou předpokladem pro rozvoj lidského potenciálu a tvorbu stabilní podnikové kultury, se zkoumaná pobočka banky dostává na úroveň průměrného výrobního podniku bez orientace na znalostní kulturu. Toto tvrzení podporují i výsledky provedené komparace pobočky ČSOB a výrobního podniku KKS, kde banka vykazuje negativnější hodnoty indexů odpovídajících posunu organizace ke znalostní ekonomice. Žádoucí kulturní dimenze znalostní ekonomiky vypovídají o tom, jak organizace pracuje se znalostmi a podporuje jejich rozvoj.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a popsat její roli v řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání. Podniková kultura byla analyzována pomocí dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základě dotazníku VSM 94 sestaveného Geertem Hofstedem (viz příloha č. 1). Dotazník VSM 94 umožňuje popsat pět základních kulturních dimenzí. Důležitým podkladem pro zhodnocení systému vzdělávání v podniku pak byl dotazník „Vzdělávání zaměstnanců“, který je obsahem přílohy č. 2.

Kultura podniku výrazným způsobem ovlivňuje samotné řízení lidských zdrojů, které je pak určující pro přístup ke vzdělávání a využívání znalostí. Podniková kultura pobočky ČSOB Příbram, byla po vyhodnocení výsledků šetření shledána jako nesměřující ke kultuře znalostního podniku, jehož principy jsou teoreticky popsány v kapitole 2.2.2 a dále pak podrobněji diskutovány v kapitole 5. Konkrétní tendence v bance jsou: poměrně znatelný mocenský odstup, umocňující hierarchii v řízení lidských zdrojů. Dále v bance panuje spíše individualistická podniková kultura, což znamená, že pracovníci se orientují více sami na sebe než na kolektiv. Takto zaměřená podniková kultura má opět vliv na způsob řízení, které je v tomto případě orientováno zejména na individuální výkon. Podniková kultura pobočky ČSOB Příbram, nevytváří vhodné prostředí pro možnost pružné a rychlé reakce na přicházející změny a přijímání určitého rizika. Dalším zjištěním, které bylo získáno analýzou podnikové kultury, je její krátkodobá orientace, tedy zaměření se hlavně na aktuální prospěch, bez většího zájmu o budoucnost. V jediné dimenzi se ČSOB může prezentovat jako znalostní podnik a to díky její kulturní dimenzi feminity. Tato kulturní dimenze je typická atmosférou bezpečí, důvěry a zázemí, v němž by mohl optimálně probíhat rozvoj lidských zdrojů.

Pro odstranění silně individualistické kultury, by bance mohlo napomoci aktivní řízení lidských zdrojů, orientované na rozvíjení týmové práce a otevřenější komunikace, a to zejména mezi zaměstnanci a vedením. Takto zaměřená podniková kultura a s ní související řízení lidských zdrojů by dále mohlo přispět ke snížení velkého mocenského odstupů, vnímaného zaměstnanci. Pokud se pracovníci zbaví pocitu strachu a ostychu při vyjádření nesouhlasu či návrhu, mohou tak lépe rozvíjet a uplatnit

sami sebe a tím pádem přispět prosperitě celé společnosti. Kolektivní spolupráce a kvalitní komunikace přináší synergický efekt, větší šíření znalostí, nápadů a poznatků, tím také bohatší možnosti pro rozvoj i růst jednotlivců (jejich lidského kapitálu).

Bohaté znalosti a vysoká profesionalita umožňuje zaměstnancům mnohem lépe přijímat přicházející změny a reagovat na ně, což je v dnešní globální společnosti nezbytné. Podniková kultura by proto měla být motivující k neustálému vzdělávání se, seberozvoji a uplatňování vlastní kreativity.

Kulturu podniku spoluvytváří také principy, vize a základní hodnoty. Při analýze hodnot a vizí společnosti ČSOB bylo zjištěno, že banka má jejich psanou podobu zveřejněnou na internetových stránkách. Tyto sepsané hodnoty a principy působí silným dojmem a naplňují předpoklady znalostního podniku. Mezi sepsané základní hodnoty patří například: zaměření na zákazníka, schopnost přizpůsobit se mu, neustále zefektivňovat práci, být schopni podstupovat přiměřená rizika, hledat kreativní řešení, inovovat, přizpůsobovat se změnám, klást důraz na rozvoj zaměstnanců, delegovat pravomoc, investovat do motivace pracovníků, předávat včas informace, umožnit projev vlastního názoru.

Na základě analýzy podnikové kultury pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, však bylo zjištěno, že ve zkoumané pobočce ČSOB nejsou tyto principy a hodnoty plně sdíleny. Zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a každý je alespoň jednou přečetl, avšak drtivá většina těchto sepsaných principů, zásad a hodnot je pro zaměstnance jen psaným textem, který určitým způsobem společnost reprezentuje. Samotní pracovníci však nejsou s danými hodnotami ztotožnění a podniková kultura je nefunkční ve směru znalostní ekonomiky.

Co se týče vzdělávacího systému ve zkoumané pobočce ČSOB, bylo zjištěno, že pobočka se podstatně věnuje profesnímu vzdělávání zaměstnanců. Pro banku je samozřejmě velmi důležité mít vzdělané a profesionální zaměstnance, kteří jsou schopni plnit dokonale své pracovní povinnosti a vyhovět klientům. Na pobočce se pravidelně konají porady zaměstnanců s vedením, kde se řeší aktuální otázky. Velmi důležitou součástí vzdělávacího systému jsou zde školení, která se vždy týkají konkrétní problematiky. Všichni zaměstnanci musejí tato školení absolvovat, nejen aby byli schopni výkonu své práce, ale také kvůli obeznámení se s předpisy jako například

BOZP a dále také pro seznámení s tím, jak se chovat ve výjimečných situacích, jako je například loupežné přepadení.

Slabší zaměření v řízení lidských zdrojů však lze na pobočce ČSOB Příbram, registrovat v oblasti osobnostního rozvoje. Na tento druh vzdělávání zatím v bance není kladen zvláštní důraz.

Shrnutí doporučení:

- Prostřednictvím podnikové kultury podporovat, propagovat a sdílet sepsané vize a hodnoty společnosti, které se přibližují zásadám znalostního podniku. Sdílení těchto hodnot musí vycházet od vedení banky a dále je nutné ho přenést ke všem zaměstnancům.
- Odstranit přístup zaměstnanců k hodnotám společnosti pouze jako k vymyšleným pravidlům, která jsou líbivě napsána a jsou lákavá pro klienty.

Konkrétní návrh jak ke sdílení hodnot zaměstnanci napomoci:

- Nezaměřovat se pouze na výsledky, ale registrovat i chování, tedy cesty jakým způsobem se k výsledkům dostaneme a hlavně o tom začít mluvit. Pokud dochází k naplňování vize či uplatňování hodnot, debatovat o tom a komunikovat o vznikajících přínosech, aby si zaměstnanci dokázali tyto hodnoty postupně spojit s fungující praxí a přijali je automaticky za své.

- V oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřit se na podporu komunikace zaměstnanců s vedením. Konkrétně prostřednictvím těchto postupů:

- Pořádání méně oficiálních porad, či schůzek, pro podporu debat mezi všemi pracovníky.

- Vyjádření nesouhlasu přijímat jako příležitost pro zlepšení.

- Na základě nedostatků zjištěných dotazníkovým šetřením:

- Analyzovat konkrétní potřeby zaměstnanců v oblasti profesního vzdělávání a umožnit individuální školení v konkrétních problematikách, pro odstranění případných znalostních nedostatků.

- Doporučuji společnosti zaměřit se, například prostřednictvím odborných seminářů, také na osobnostní rozvoj zaměstnanců, který by ve svých důsledcích vedl k lepšímu využívání jejich znalostí i lidského kapitálu.

Jedinečnost každého pracovníka a jeho potenciál je zdrojem konkurenceschopnosti. Pro úspěch podniků je proto důležité starat se o rozvoj a uplatnění potenciálu svých zaměstnanců. Investováním do vzdělávání si podnik tvoří a formuje tu nejcennější formu kapitálu – tzv. lidský kapitál. K efektivnímu uplatnění lidského kapitálu a využití lidského potenciálu je potřebná existence vhodné podnikové kultury. Podniková kultura, která pečuje o rozvoj a využívání znalostí, se stává jedním z předpokladů konkurenceschopnosti podniků.

## 7 SUMMARY

The aim of this master thesis is to specify a corporate culture and the system of education of the ČSOB a. s., Příbram and to define the influence of this system on the company.

Four research methods were used for the analysis of this aim: observation, questionnaire, comparison and dialogue. 12 employees participated in the questioning.

Employee education is currently very important factor of the company's success. It is profitable for companies to invest to employee education especially in this modern age, which is full of frequent changes.

The opportunity for education, development and growth is very highly motivating factor for employee and this opportunity helps to raise their satisfaction and loyalty to the company. Based on requirements and needs of the company, there exist different types of company education. People are one of the highest priorities in ČSOB. The bank want to have highly qualified employees and offer them opportunities for their professional development. After the analysis of the bank branch we can say, that there is a focus on professional development of employees, on the other hand personal development of employees is neglected.

The corporate culture is very important for company stability. It supports development of knowledge, skills and human potential. Each person has unique personality and it is in the interest of the companies to use their uniqueness. Employees are not considered for easily replaceable machine like in the past. Nowadays they are the most important factor of the company's success.

Principles, visions and fundamental values also help to create a corporate culture.

Written values and principles of ČSOB give a strong impression and meet principles of knowledge of the enterprise. These values are not shared in the analyzed bank branch. Employees are not identify themselves with the corporate culture. The corporate culture is somewhat fragmented in this respect.

**KEY WORDS:** corporate culture, company education, human potential

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- BARTÁK, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada publishing, a.s.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., & et al. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. 3th ed. Praha: Management Press.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., & KAŇÁKOVÁ, V. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s.
- BROOKS, I. (2009). *Organisational behaviour: Individuals, Groups and Organisations*. 4th ed. England: Pearson Education Limited.
- BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.
- CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada publishing, a.s.
- ČSOB. *O společnosti ČSOB* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>.
- ČSOB. *O skupině ČSOB* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/default.aspx>
- ČSOB. *Správa a řízení ČSOB* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>
- ČSOB. *Podporujeme* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Podporujeme/Stranky/default.aspx>.
- DYTRT, Z., & et al. (2007). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada publishing.
- HOFSTEDE, G. (1998). *Masculinity and femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. London: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G.; J. H. HOFSTEDE. (2007). *Kultury a organizace. Software lidské mysli – spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- HOLÁTOVÁ, D., KRNINSKÁ, R., & et al. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství.
- HORNÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada publishing, a.s.

- KOHOUTEK, R. *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. ©2010 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.
- KRNINSKÁ, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice.
- KRNINSKÁ, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- MLÁDKOVÁ, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost*. Praha: C. H. Beck.
- NOVÝ, I., & et al. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.
- PLAMÍNEK, J., & FIŠER, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada publishing.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M., & et al. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada publishing, spol. s r. o.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada publishing, a.s.
- SCHEIN, E. H. (2009). *Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- SHAUGHNESSY, J. H., & et al. (2012). *Research methods in psychology*. New York: McGraw-Hill.
- ŠRONĚK, I. (2000). *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada publishing, a.s.
- ŠVARCOVÁ, I. (2008). *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavatelství VŠCHT.
- TRUNEČEK, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.
- TRUNEČEK, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- VOSOBA, P. (2001). *Firemní intelligence*. Praha: Ekopress, spol. s r. o.



## **SEZNAM OBRÁZKŮ:**

- Obrázek 1: Terminologie metod rozvoje lidských schopností
- Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi

## **SEZNAM TABULEK:**

- Tabulka 1: Čas na osobní život
- Tabulka 2: Kvalitní pracovní prostředí
- Tabulka 3: Vztah s přímým nadřízeným
- Tabulka 4: Jistota zaměstnání
- Tabulka 5: Dobrá spolupráce
- Tabulka 6: Spolupráce při rozhodování
- Tabulka 7: Příležitost pracovního růstu
- Tabulka 8: Rozmanitost práce
- Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost
- Tabulka 10: Šetrnost
- Tabulka 11: Vytrvalost
- Tabulka 12: Úcta k tradici
- Tabulka 13: Nervozita a napjatost při práci
- Tabulka 14: Obavy z vyjádření nesouhlasu
- Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit
- Tabulka 16: Kvalitní manažer
- Tabulka 17: Dva nadřízení pro jednoho podřízeného
- Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci
- Tabulka 19: Dodržování předpisů
- Tabulka 20: Životní selhání
- Tabulka 21: Zájem firmy o vzdělávání svých zaměstnanců
- Tabulka 22: Vzdělávací potřeba zaměstnanců
- Tabulka 23: Motivace zaměstnanců k rozvoji znalostí

- Tabulka 24: Spokojenost se zaškolením na pracovní pozici  
Tabulka 25: Počet školení za rok  
Tabulka 26: Spokojenost s množstvím školení  
Tabulka 27: Nabídka kurzů pro profesní rozvoj  
Tabulka 28: Nabídka kurzů pro osobní rozvoj  
Tabulka 29: Zájem o kurzy profesního rozvoje  
Tabulka 30: Zájem o kurzy osobního rozvoje  
Tabulka 31: PDI  
Tabulka 32: IDV  
Tabulka 33: MAS  
Tabulka 34: UAI  
Tabulka 35: LTO  
Tabulka 36: Porovnání kulturních dimenzí

#### **SEZNAM GRAFŮ:**

- Graf 1: Čas na osobní život  
Graf 2: Kvalitní pracovní prostředí  
Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným  
Graf 4: Jistota zaměstnání  
Graf 5: Dobrá spolupráce  
Graf 6: Spolupráce při rozhodování  
Graf 7: Příležitost pracovního růstu  
Graf 8: Rozmanitost práce  
Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost  
Graf 10: Šetrnost  
Graf 11: Vytrvalost  
Graf 12: Úcta k tradici  
Graf 13: Nervozita a napjatost při práci  
Graf 14: Obavy z vyjádření nesouhlasu  
Graf 15: Většině lidí se dá věřit

Graf 16:	Kvalitní manažer
Graf 17:	Dva nadřízení pro jednoho podřízeného
Graf 18:	Soupeření mezi zaměstnanci
Graf 19:	Dodržování předpisů
Graf 20:	Životní selhání
Graf 21:	Zájem firmy o vzdělávání svých zaměstnanců
Graf 22:	Vzdělávací potřeba zaměstnanců
Graf 23:	Motivace zaměstnanců k rozvoji znalostí
Graf 24:	Spokojenost se zaškolením na pracovní pozici
Graf 25:	Počet školení za rok
Graf 26:	Spokojenost s množstvím školení
Graf 27:	Nabídka kurzů pro profesní rozvoj
Graf 28:	Nabídka kurzů pro osobní rozvoj
Graf 29:	Zájem o kurzy profesního rozvoje
Graf 30:	Zájem o kurzy osobního rozvoje
Graf 31:	PDI
Graf 32:	IDV
Graf 33:	MAS
Graf 34:	UAI
Graf 35:	LTO

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Příloha 1:	Dotazník VSM 94
Příloha 2:	Dotazník – vzdělávání zaměstnanců
Příloha 3:	Výpočty pro analýzu podnikové kultury KKS jako celku
Příloha 4:	VSM 94 – výpočet indexů
Příloha 5:	Grafy k jednotlivým otázkám VSM 94
Příloha 6:	Pozvánka na workshop ČSOB – firemní kultura

## **Příloha 1**

### **VSM 94**

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

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

#### **1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život**

1      2      3      4      5

#### **2. mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)**

1      2      3      4      5

#### **3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným**

1      2      3      4      5

#### **4. mít jistotu zaměstnání**

1      2      3      4      5

#### **5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují**

1      2      3      4      5

#### **6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích**

1      2      3      4      5

#### **7. mít příležitost pracovního růstu**

1      2      3      4      5

#### **8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství**

1      2      3      4      5

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

**9. Osobní stálost a spolehlivost**

1      2      3      4      5

**10. Šetrnost**

1      2      3      4      5

**11. Vytrvalost**

1      2      3      4      5

**12. Úcta k tradici**

1      2      3      4      5

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

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

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

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

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

*1 = naprosto souhlasím*

*2 = souhlasím*

*3 = nejsem rozhodnut(a)*

*4 = nesouhlasím*

*5 = naprosto nesouhlasím*

**15. Většině lidí se dá věřit**

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

## **Příloha 2**

### **Dotazník - Vzdělávání zaměstnanců**

- 1) **Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 2) **Máte sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat se ve Vašem povolání?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 3) **Jste motivováni vedením firmy k rozvíjení potřebných znalostí a dovedností?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 4) **Byl/a jste spokojen/a se zaškolením na Vaši pracovní pozici?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 5) **Kolik školení během roku absolvujete?**
  - a) 0
  - b) 1-5
  - c) 6-10
  - d) Více než 10
- 6) **Je pro Vás toto množství školení dostačující?**
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 7) **Jsou Vám prostřednictvím firmy nabízeny odborné kurzy či semináře pro Váš profesní rozvoj?**
  - a) Ano
  - b) Ne
- 8) **Jsou Vám prostřednictvím firmy nabízeny odborné kurzy či semináře pro Váš osobní rozvoj?**
  - a) Ano
  - b) Ne
- 9) **Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho profesního rozvoje?**
  - a) Ano
  - b) Ne
- 10) **Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho osobního rozvoje?**
  - a) Ano
  - b) Ne

### Příloha 3

#### Výpočty pro analýzu podnikové kultury KKS jako celku

Výsledné hodnoty indexů pro jednotlivá oddělení KKS:

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
THP	37	54	82	62	34
Výroba	63	56	28	115	52

Výpočty indexů pro podnik jako celek:

#### PDI

$$\begin{aligned} & -35 * \frac{38*1+55*2+4*3}{97} + 35 * \frac{9*1+27*2+34*3+26*4+1*5}{97} + 25 * \frac{1*1+16*2+28*3+34*4+18*5}{97} + \\ & + \frac{6*1+42*2+37*3+9*4+2*5}{97} - 20 = 59 \end{aligned}$$

#### IDV

$$\begin{aligned} & -50 * \frac{47*1+39*2+10*3+1*4}{97} + 30 * \frac{44*1+49*2+4*3}{97} + 20 * \frac{60*1+33*2+4*3}{97} - 25 * \\ & \frac{3*1+38*2+39*3+16*4+1*5}{97} + 130 = 56 \end{aligned}$$

#### MAS

$$\begin{aligned} & 60 * \frac{40*1+49*2+8*3}{97} - 20 * \frac{10*1+43*2+37*3+6*4+1*5}{97} + 20 * \frac{6*1+26*2+30*3+31*4+4*5}{97} - 70 \\ & * \frac{16*1+33*2+35*3+11*4+2*5}{97} + 100 = 38 \end{aligned}$$

#### UAI

$$\begin{aligned} & 25 * \frac{4*1+47*2+35*3+9*4+2*5}{97} + 20 * \frac{4*1+35*2+32*3+23*4+3*5}{97} - 50 * \frac{30*1+37*2+1*3+8*4+1*5}{97} - \\ & -15 * \frac{27*1+47*2+15*3+7*4+1*5}{97} + 120 = 105 \end{aligned}$$

#### LTO

$$-20 * \frac{22*1+49*2+26*3}{97} + 20 * \frac{17*1+35*2+29*3+15*4+1*5}{97} + 40 = 48$$



## Příloha 4

### VSM 94 – výpočet indexů

#### PDI

$$\begin{aligned} & -35 * \frac{6 * 1 + 6 * 2}{12} + 35 * \frac{7 * 2 + 5 * 3}{12} + \\ & + 25 * \frac{1 * 2 + 3 * 3 + 6 * 4 + 2 * 5}{12} - 20 * \frac{3 * 1 + 4 * 2 + 5 * 3}{12} - 20 = \mathbf{62,5} \end{aligned}$$

#### IDV

$$\begin{aligned} & -50 * \frac{4 * 1 + 8 * 2}{12} + 30 * \frac{1 * 1 + 9 * 2 + 2 * 3}{12} + 20 * \frac{9 * 1 + 3 * 2}{12} \\ & - 25 * \frac{1 * 1 + 7 * 2 + 4 * 3}{12} + 130 = \mathbf{77,92} \end{aligned}$$

#### MAS

$$\begin{aligned} & 60 * \frac{3 * 1 + 9 * 2}{12} - 20 * \frac{4 * 1 + 6 * 2 + 2 * 3}{12} + \\ & + 20 * \frac{4 * 2 + 3 * 3 + 5 * 4}{12} - 70 * \frac{2 * 2 + 3 * 3 + 7 * 4}{12} + 100 = \mathbf{-9,17} \end{aligned}$$

#### UAI

$$\begin{aligned} & 25 * \frac{1 * 2 + 5 * 3 + 4 * 4 + 2 * 5}{12} + 20 * \frac{1 * 1 + 8 * 2 + 1 * 3 + 2 * 4}{12} - \\ & - 50 * \frac{5 * 1 + 5 * 2 + 2 * 4}{12} - 15 * \frac{4 * 1 + 4 * 2 + 4 * 3}{12} + 120 = \mathbf{130,42} \end{aligned}$$

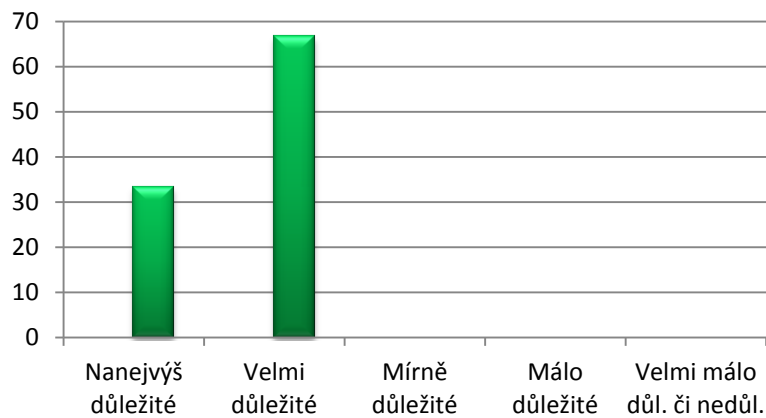
#### LTO

$$-20 * \frac{5 * 2 + 7 * 3}{12} + 20 * \frac{4 * 1 + 3 * 2 + 4 * 3 + 1 * 4}{12} + 40 = \mathbf{31,67}$$

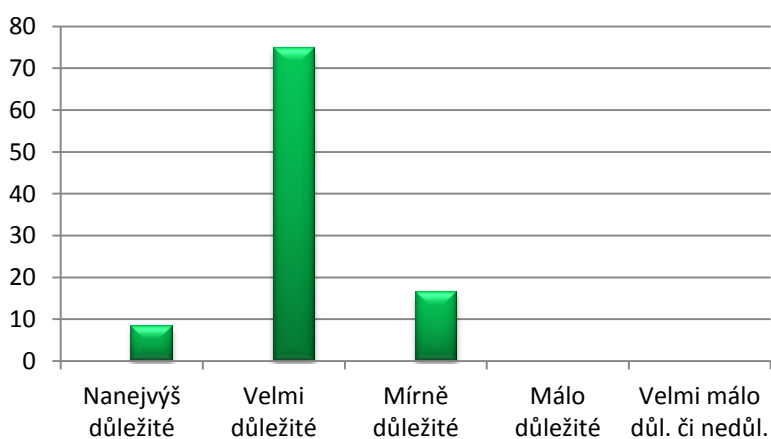
## Příloha 5

### Grafy k jednotlivým otázkám VSM 94

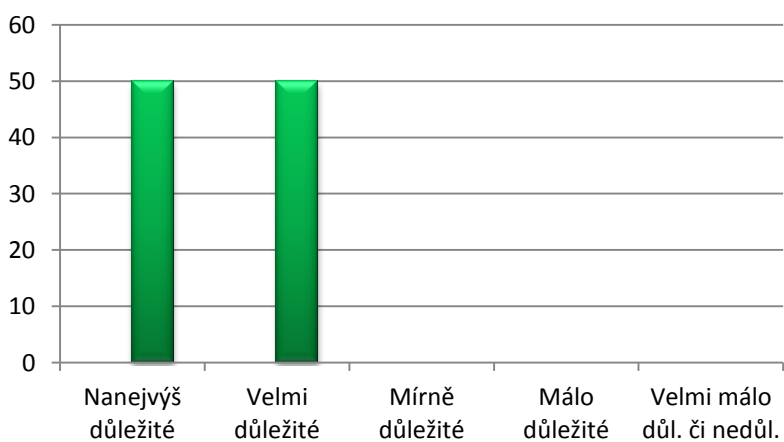
Graf 1: Čas na osobní život



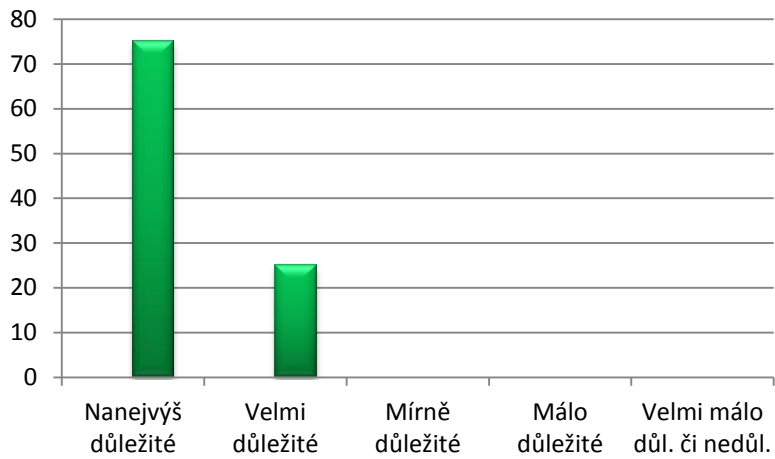
Graf 2: Kvalitní pracovní prostředí



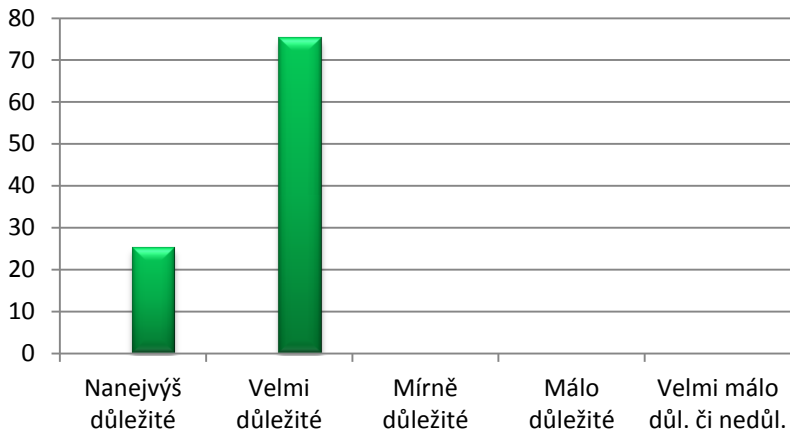
Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným



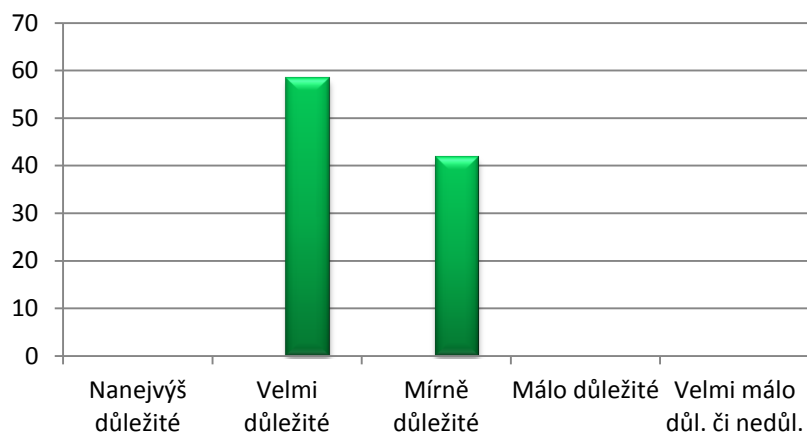
Graf 4: Jistota zaměstnání



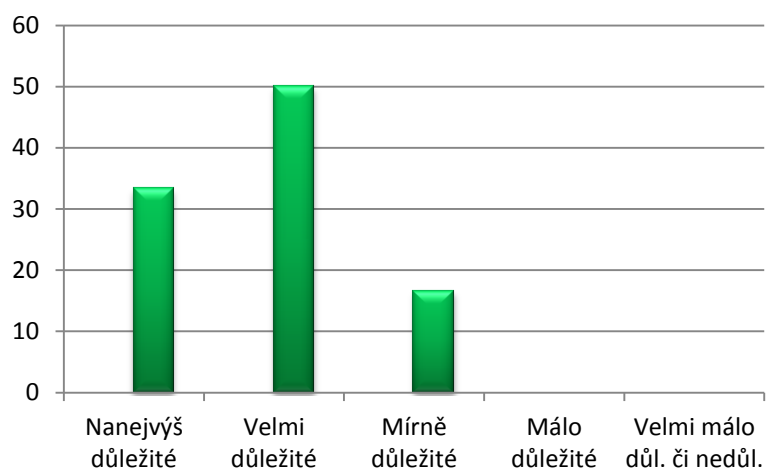
Graf 5: Dobrá spolupráce



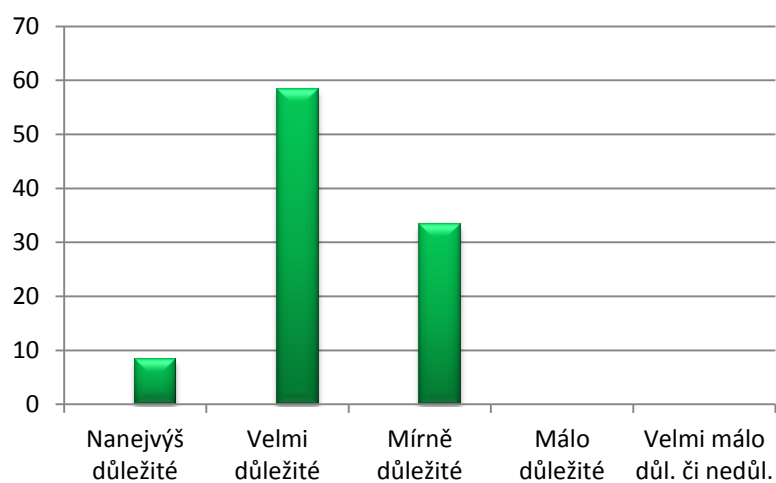
Graf 6: Spolupráce při rozhodování



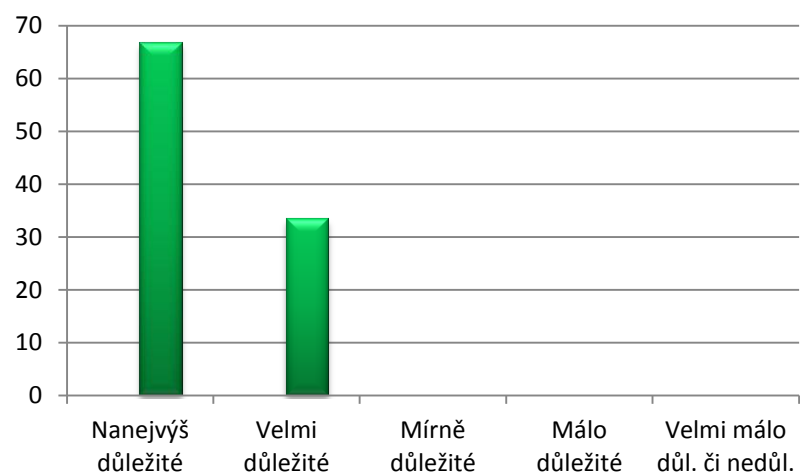
Graf 7: Příležitost pracovního růstu



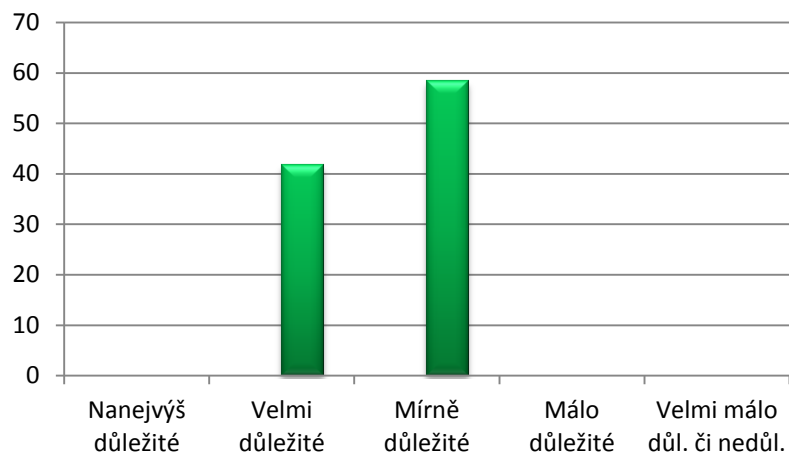
Graf 8: Rozmanitost práce



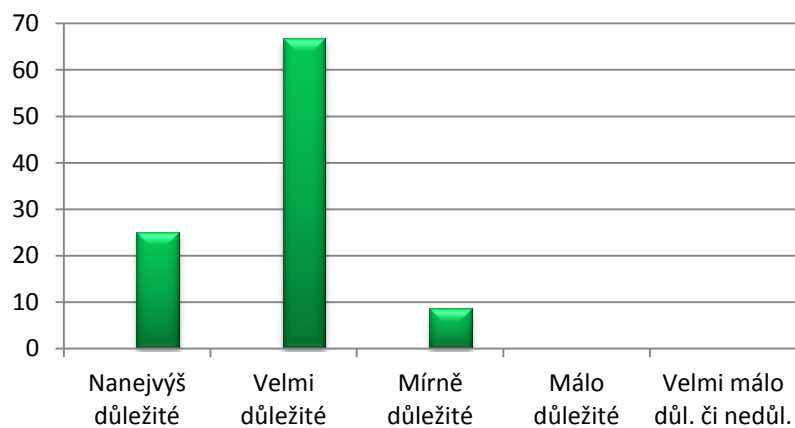
Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost



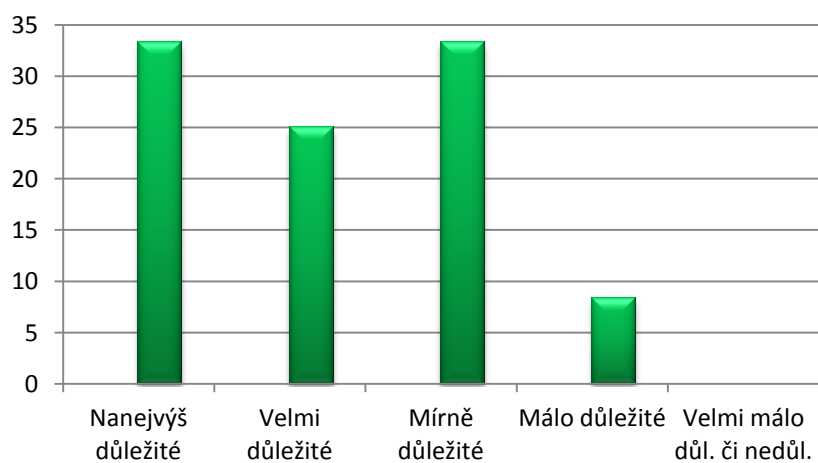
Graf 10: Šetrnost



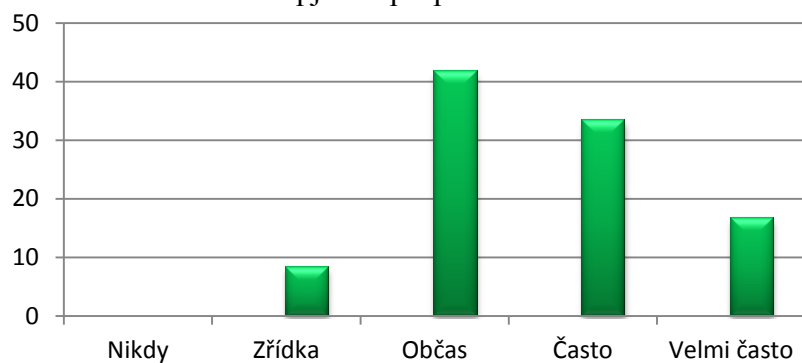
Graf 11: Vytrvalost



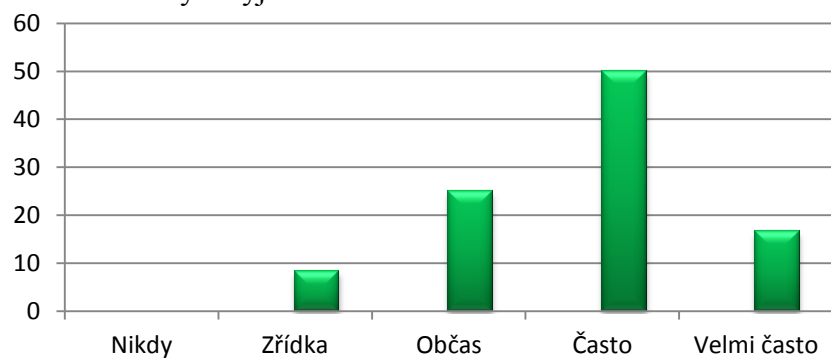
Graf 12: Úcta k tradici



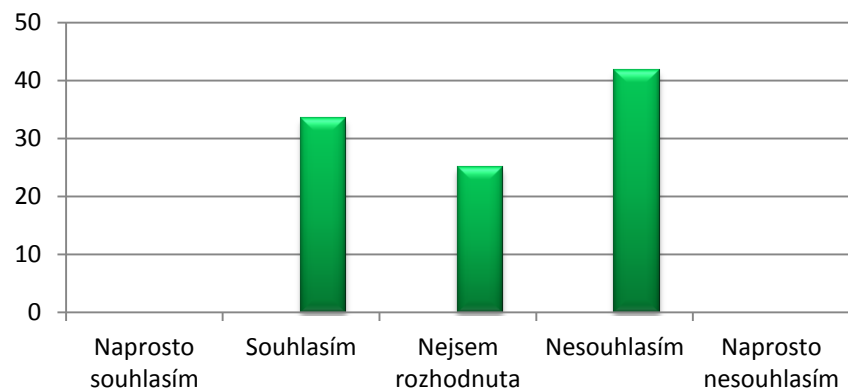
Graf 13: Nervozita a napjatost při práci



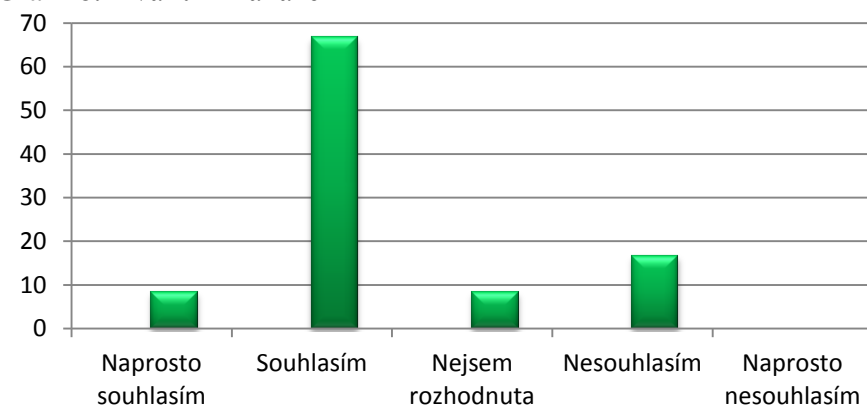
Graf 14: Obavy z vyjádření nesouhlasu



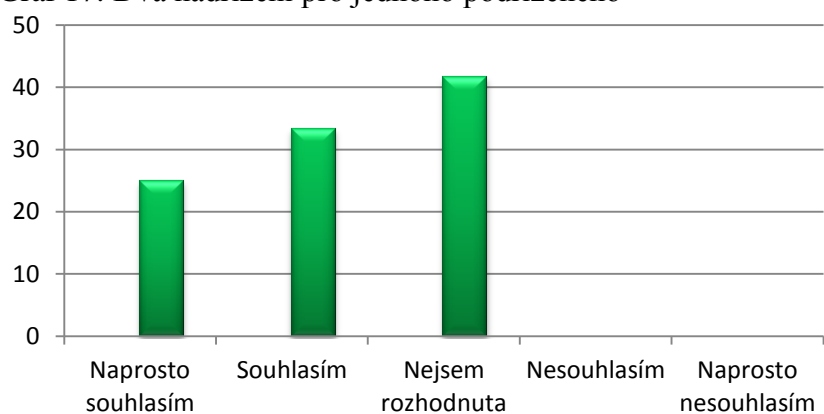
Graf 15: Většině lidí se dá věřit



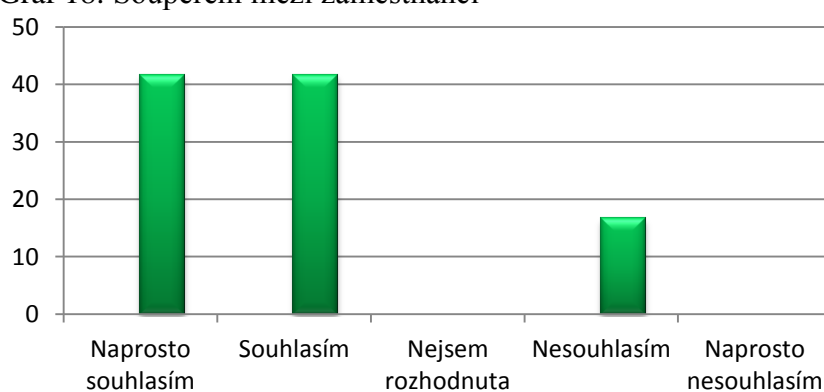
Graf 16: Kvalitní manažer



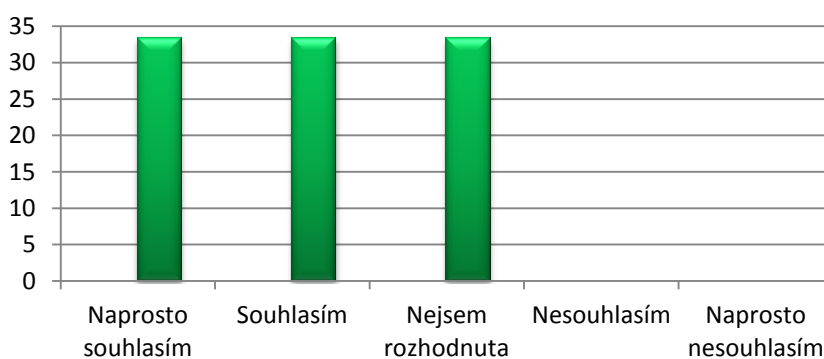
Graf 17: Dva nadřazení pro jednoho podřízeného



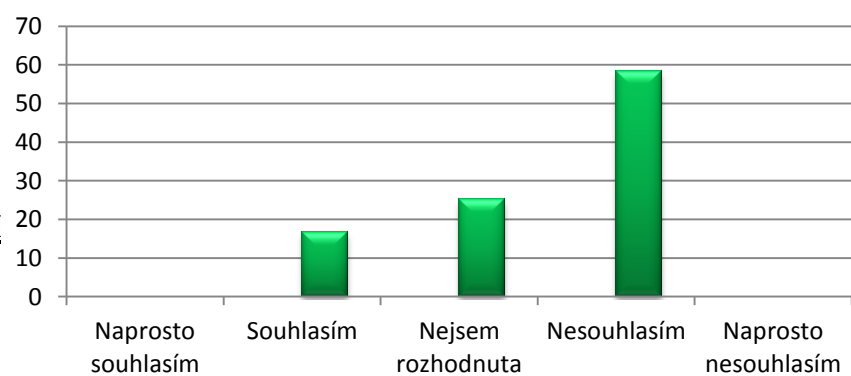
Graf 18: Soupeření mezi zaměstnanci



Graf 19: Dodržování předpisů



Graf 20: Životní selhání



## Příloha 6

### Pozvánka na workshop ČSOB – firemní kultura



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

---

**ČSOB VÁS SDREČNĚ ZVE NA ODBORNÝ WORKSHOP PROJEKTU PRÁCE I RODINA:**

## **Firemní kultura a úspěch společnosti-návody z dílny světových lídrů**

- Programy pro zaměstnance-rodice
- Sdílené hodnoty a jejich význam pro firmu
- Jak si ČSOB díky programu podpory pro rodiče udržela cenné specialisty – zaměstnance na rodičovské dovolené?
- Proč renomované firmy dnes tolik „investují“ do rozvoje firemní kultury?

To jsou témata prakticky zaměřeného workshopu pro zaměstnavatele a HR manažery, kteří chtějí „držet krok s dobou“.

Tématy vás provedou **HR specialisté z ČSOB**, kteří mají dlouholeté praktické zkušenosti s řízením programů rozvoje firemní kultury.

Hostem workshopu je paní **Irena Swiecicki**, koučka a lektorka, která rozvíjí potenciál zaměstnanců ČSOB a dalších významných společností.

Témata jejího workshopu jsou následující:

- Dlouhodobé úspěšné fungování firmy je uměním, jak sladit potřeby a hodnoty lidí.
- Jak využívat emoční inteligenci v rozvoji a motivaci lidí.
- Jak hodnoty ve firmě ovlivňují výkonnost lidí, resp. ziskovost firem.
- Příklady dobré praxe z významných mezinárodních společností.

**Termín konání: 16. dubna 2014, 13:00-17:00**

**Místo konání: Lannova třída 11/3, České Budějovice, pobočka ČSOB,**

Účast na workshopu je pouze pro registrované zájemce, zarezervujte si, prosím, závazně svoje místo co nejdříve pomocí registračního formuláře, který naleznete [zde](#) nebo na [www.csob.cz](http://www.csob.cz) (ČSOB - Kariéra u nás - Práce i rodina) nebo e-mailem na [praceirodina@csob.cz](mailto:praceirodina@csob.cz).

Těšíme se na setkání s Vámi,

za realizační tým projektu

**Denisa Stratilová, ČSOB, [dstratilova@csob.cz](mailto:dstratilova@csob.cz)**

*Workshop probíhá v rámci projektu Práce i rodina, reg. číslo: CZ.1.04/3.4.04/88.00051. Díky podpoře ESF a státního rozpočtu ČR je účast na workshopu bezplatná.*