

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radoslav Mihalka

**Personální management z hlediska socializace a
akulturace pracovníků**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Radoslav Mihalka

**Personnel management in terms of socialization and
acculturation workers**

Prague 2014

Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora.....

Poděkování

Chtěl bych svému vedoucímu práce Prof. PhDr. Jan Barták DrSc., za poskytnutí potřebných informací a rad při tvorbě této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou personálního managementu z hlediska socializace a akulturace pracovníků v organizaci. Rozebírá obsah, formy a metody personálních činností v souvislosti se socializací a enkulturací pracovníků. Teoretické poznatky jsou následně popsány v praktické části, která dokládá jejich efektivitu a možnosti využití. Na závěr je popsána implementace personálních činností do zahraniční společnosti a jejich funkčnost, včetně několika doporučení ke zlepšení personální činnosti v zkoumané organizaci.

Klíčová slova

Cíle vzdělávání, formy vzdělávání, socializace, akulturace, interní lektorská síť, metody vzdělávání, osobní rozvoj, plán vzdělávání, proces vzdělávání, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, systém vzdělávání, personální management, andragogika.

Annotation

This thesis deals with the problems of personnel management in terms of socialization and acculturation of the organization. It analyzes the content, forms and methods of personal activities in relation to the socialization and enculturation of workers. Theoretical findings are described in the practical part, which demonstrates their efficiency and availability. Finally, it describes the implementation of HR activities to foreign companies and their functionality, including overall recommendations to improve HR functions in the organization studied.

Keywords

The aids of education, learning, socialization, acculturation, lecturing internal network, methods of education, personal development, education plans, the process of education, training, human resources development, education system, personnel management, adult education.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 SOCIALIZACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.1 Socializace pracovníků.....	10
1.2 Lidské zdroje a jejich řízení	11
1.2.1 Lidský kapitál	11
1.2.2 Lidský potenciál.....	12
1.2.3 Personální řízení	13
1.2.4 Personální činnosti	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	15
2.1 Proces personálního plánování	15
2.2 Metody odhadu potřeby pracovníků.....	16
2.3 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků	17
2.4 Metody odhadu v malých a středních firmách.....	19
3 POČÁTEČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	21
3.1 Vzdělávací soustavy.....	21
3.2 Další vzdělávání	22
3.2.1 Pracovní způsobilost	28
4 ANDRAGOGIKA JAKO VĚDNÍ OBOR.....	32
4.1 Andragogika	32
4.2 Definice andragogiky	32
4.3 Opěrné vědy andragogiky	33
4.3.1 Vědecké základy andragogiky	34
5 SOCIÁLNÍ INTERVENCE	37
5.1 Definice sociální intervence	37
5.2 Socializace a enkulturace.....	38
5.2.1 Socializace	39
5.2.2 Enkulturace	41
5.2.3 Akulturace	41
5.3 Shrnutí	42
6 FIREMNÍ RITUÁLY JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY.....	44
6.1 Firemní kultura a její části.....	44

6.2 Proč se firemní kulturou zabývat	46
6.2.1 Charakteristiky firemní kultury	46
6.3 Modely organizační kultury	47
6.3.1 Hofstedův model organizační kultury	47
6.3.2 Deal a Kennedy: elementy organizační kultury	48
6.3.3 Scheinův model organizační kultury	49
6.4 Subkultury v organizaci	49
6.5 Shrnutí	50
7 FIREMNÍ RITUÁLY	51
7.1 Úvod do firemních rituálů.....	51
7.2 Rituály, ceremoniály a zvyky	52
7.3 Shrnutí	54
PRAKTICKÁ ČÁST	
8 ÚVOD DO PROBLEMATIKY	55
8.1 Řízení lidských zdrojů v Dirickx Bohemia SPOL. s.r.o	55
8.2 Organizace personálního úseku	55
8.3 Plánování lidských zdrojů	56
8.4 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Dirickx	56
8.5 Externí komunikační cesty.....	57
8.6 Realizace výběru zaměstnanců.....	59
9 ADAPTAČE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	61
9.1 Osobní přístup.....	61
9.1.1 Plněné cíle v oblasti lidských zdrojů	63
9.1.2 Adaptační den nového zaměstnance.....	63
9.1.3 Výběr nového zaměstnance	63
9.1.4 Perspektiva zaměstnanců ve společnosti	64
9.1.5 Zhodnocení situace a doporučení pro budoucnost	64
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	68
SEZNAM ZKRATEK	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce se zabývá problémem socializace pracovníků ve vybrané organizaci. Pro kteroukoli organizaci jsou zaměstnanci klíčovým nástrojem pro úspěch na pracovním trhu. Je důležité rozpoznat příčiny, které vytváří u zaměstnanců nespokojenost až do míry, kdy překročí pomyslnou hranici únosnosti a zaměstnanci se rozhodnou organizaci opustit. Tyto faktory vycházejí z mnoha oblastí. Jednak se může jednat o neovlivnitelné příčiny, kdy zaměstnanec nemá jinou možnost na výběr, především z důvodu migrace, odchodu do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Existují také faktory, ovlivnitelné organizací, např. platové ohodnocení, způsob vedení, náplň práce. Klíčový je proces motivace zaměstnanců, protože jedině motivovaní zaměstnanci vytvářejí příznivé klima pro seberealizaci a rozvoj organizace.

Vybraná organizace se potýká s velkou mírou odchodů zahraničních zaměstnanců. Velká fluktuace zaměstnanců má negativní dopad pro zaměstnavatele, který ztrácí zaučeného zaměstnance, finance a snahu, které vynaložil při jeho získání a zaučení do procesu. Cílem této práce je zjistit příčiny, které se podílí na rozhodnutí zaměstnanců opustit organizaci a nebo naopak, začlenit se.

V teoretické části této práce jsou uvedeny oblasti, které mohou mít, dle odborné literatury, vliv na rozhodnutí zaměstnanců uzavřít pracovní poměr. Jedná se především o pochopení vnitřních procesů, které probíhají v organizaci. Tyto personalistické nástroje jsou důležité, zejména pokud zkoumáme zaměstnance jako takové. Jejich adaptace na nové prostředí a na nový styl práce je odlišný od jejich běžného způsobu života. Pro personální oddělení je důležité uvědomit si odlišnosti a osvojit si multikulturní prvky, které by zahraničním zaměstnancům umožnili překonat počáteční fázi, kdy se jim vše zdá nové. Další pozornost věnuji procesu motivace, konkrétně motivačním teoriím, které definují pracovní proces z pohledu motivace zaměstnance. Ty nabízí možné faktory, jež ovlivňují spokojenost a nespokojenost zaměstnance s organizací, ve které pracuje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIALIZACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Socializace pracovníků

Organizace by se měla věnovat potřebám svých zaměstnanců a pomoci jim dosahovat osobních cílů. Večeřa a Urbanová uvádí za významný proces socializace, díky které zaměstnanec začíná chápat a přejímat hodnoty, normy a přesvědčení ostatních zaměstnanců.

Socializační proces Večeřa a Urbanová vnímají jako střet kultury a hodnot organizace s osobností jednotlivce. Hodnoty organizace se na členy organizace přenášejí jednak prostřednictvím formálních metod (orientační programy) a také prostřednictvím metod neformálních. Názor kolegů je důležitým faktorem pro získávání hodnot a přesvědčení a začlenění zaměstnance do organizace. Pracovní vztahy je možné rozdělit na formální a neformální. Koubek zdůrazňuje význam pracovních vztahů a to tak, že pracovní vztahy a jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, uspokojivé pracovní tak i mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní a celooorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají tak ke sladění individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Odborná příprava podporuje socializační proces tím, že nutí nové zaměstnance, aby se svou prací reálně naučili a pracovali uspokojivě. Orientační programy jsou zvláště účinnými socializačními nástroji. Orientační programy označují Večeřa a Urbanová jako „dvouvrstevný orientační program“, ve kterém je zahrnuta práce personálního oddělení a přímého nadřízeného tedy či manažera. Záležitosti se dělí do dvou rozsáhlých kategorií: obecné předměty zájmu nových zaměstnanců a specifické oblasti zájmu zaměstnance.

Pro zahraniční zaměstnance je důležité, aby jejich orientace obsahovala další stupně aktivit, které by se měly zaměřovat na pomoc v oblasti lokálních zvyků, ubytování, a zajištění školní docházky dětí atd.

1.2 Lidské zdroje a jejich řízení

Lidské zdroje se staly tím nejcennějším zdrojem všech organizací. Co to vlastně jsou lidské zdroje, proč jsou tak významné a jaké jiné zdroje v organizaci existují? Na zmíněné otázky odpoví následující kapitola. Kromě zmíněných témat se zabývá také důležitým názvoslovím, které s personalistikou a personální činností přímo souvisí. Je zde alespoň částečně zmíněn vývoj jednotlivých koncepcí personální práce – od lidského kapitálu až k řízení lidských zdrojů. Kapitola se komplexně věnuje samotnému řízení lidských zdrojů, popisuje jeho hlavní úkoly, způsoby, jimiž lze hlavních úkolů docílit, strategickému řízení lidských zdrojů a také tomu, kdo se na řízení lidských zdrojů přímo podílí.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě svého vlastního rozhodnutí. Mnozí autoři (Armstrong, Dvořáková, Koubek, Palán) se shodují v tom, že lidské zdroje jsou nejvýznamnějšími ze zdrojů zajišťující fungování organizace. Koubek uvádí čtyři zdroje: materiální, finanční, informační a také lidské. Zajímavé je, že autorka Dvořáková ve svém seznamu ještě opomíjí zdroje informační. Koubek definici lidských zdrojů doplňuje schématem tzv. imaginárního koně, ze kterého je patrné, že lidské zdroje i informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu včetně využívání materiálních a finančních zdrojů. Schéma řadí lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace. Ukazuje také jejich význam pro organizaci a klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi. Autorka Kucharčíková dodává, že lidské zdroje představují nejcennější a obvykle také ten nejdražší zdroj v organizaci, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku na trhu. Z tohoto důvodu se musejí stát jádrem řízení podniku.

1.2.1 Lidský kapitál

Vedle termínů lidské zdroje se velmi často objevují pojmy lidský kapitál, lidský potenciál či další podobné termíny, se kterými se setkáváme v praxi i v literatuře v souvislosti s řízením lidí v organizaci, a jimiž jsou personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Abychom zabránili případné záměně či ztotožnění některých z uvedených pojmů, upřesníme tuto terminologii hned v následující části.

Palánde definuje lidský kapitál jako zásobu znalostí a dovedností ztělesněnou v lidských zdrojích, které jsou výsledkem vzdělání a praxe.

Dvořáková dodává, že tento soubor intelektuálního jmění je organizace prostřednictvím svých zaměstnanců schopna přetvořit v konkrétní hodnoty. Dle Kuchaříčkové je rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.

Lidský kapitál se stal výrobním faktorem, který dodává podniku specifický charakter. Prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny a kreativně myslet, tvoří lidé. Toto vše je nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého a také úspěšného působení podniku na trhu. Dle Kuchaříčkové je lidský kapitál tedy jedním z podnikových vstupů a zároveň klíčová součást tržní hodnoty podniku.

1.2.2 Lidský potenciál

Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkony takových činností, které umožňují podniku postupovat kupředu a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost, se nazývá lidský potenciál. Lidský potenciál je vlastní způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama. Lidský potenciál se však vztahuje k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál k současnosti, jak míní Kuchaříčková.

Truneček ve své publikaci představuje tři vývojové etapy využití lidského potenciálu. První etapou je etapa „Člověk jako stroj“. Tuto dobu můžeme charakterizovat prostřednictvím její hlavní myšlenky, kterou bylo odlidštění práce. Etapa „Člověk jako zdroj“ bylo období, kdy se začínal klást důraz na morálku kolektivu a poprvé se poukázalo na lidskou stránku výroby. Tzv. Hawthornské studie prokázaly, že výkon dělníků je vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení nějakým způsobem zajímá. V etapě „Člověk jako znalost“ se poprvé objevuje význam znalostí. Oblast vzdělávání zprvu postihovala tzv. bílé límečky neboli řídicí pracovníky. Tzv. modrým límečkům stačily pouze elementární dovednosti. Poslední vývoj spíše prosazuje dělení na znalostní a obslužné pracovníky. Postupná eliminace těchto rozdílů naopak předsouvá problematiku výchovy, motivace a následného udržení „límečků zlatých“ (goldencollar) – charismatických vůdců – lídrů, protože se čím dál tím

více ukazuje, že v současných i tehdejších podmínkách globalizace jsou pro úspěšné podnikání nepostradatelní.

1.2.3 Personální řízení

Personální řízení je koncepcí personální práce, jenž se začíná objevovat již od konce 60. let minulého století v podnicích s dynamickým a progresivním vedením i v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na odstranění konkurence. Personální práce vycházela z uznání aktivní role personální práce během zabezpečení cílů organizace. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že člověk je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce se tedy profesionalizovala. Personální útvary měly silnou autoritu a pravomoc k poměrně autonomnímu rozhodování. Personální práce zůstala orientována téměř výhradně na interní organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, kdy kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým strategickým otázkám řízení těchto pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla více povahu operativního řízení, jak zmiňují Koubek a Dvořáková.

Jako nejnovější koncepce personální práce, která se ve vyspělých zahraničních zemích začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let, je označováno jako řízení lidských zdrojů. Jedná se o strategický a promyšlený taktický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace, tedy lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů, což zmiňuje i Kucharčíková. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

1.2.4 Personální činnosti

Personální činnosti bývají v literatuře označovány také jako personální funkce nebo personální služby. Jedná se o činnosti vykonávané pro realizaci úkolů řízení lidských zdrojů. Obvykle se jedná o personální činnosti popsané níže.

Analýza a popis práce je činností, kdy se analyzuje obsah práce, pracovní podmínky a také se specifikují požadavky na pracovníka. Při personálním plánování se plánují potřeby všech pracovníků v organizaci a jejího pokrytí, plánuje se také personální rozvoj pracovníků. Získávání a výběr včetně rozmístování zahrnují určení způsobů pokrytí potřeb zaměstnanců, metody výběru, orientaci nových zaměstnanců a

ukončování pracovního poměru. Při hodnocení pracovníků jde především o hodnocení pracovních výkonů. Vzdělávání pracovníků obnáší v první řadě efektivní identifikaci potřeb vzdělávání, po které následují fáze plánování a realizace vzdělávání, v závěru pak také hodnocení výsledků vzdělávání. Odměňování a zaměstnanecké výhody jsou činnostmi, při které je tvořen jak mzdový systém, tak i systém zaměstnaneckých výhod. Zahrnuje také rozbor mzdové diferenciacce. Personální činnost, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, je propojena s přímou i nepřímou participací zaměstnanců na řízení. Péče o zákazníky a BOZP (bezpečnost práce a ochrana zdraví) zahrnují aktivity, jako jsou například kontrola péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo zajišťování zdravotní péče. Náplní personální činnosti podnikový sociální rozvoj je především organizace sociálních služeb a aktivit volného času.

Dle Dvořákové a Koubka, jako poslední personální činnost bývá uváděna komunikace a informovanost zaměstnanců obsahující analýzu úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání informačních médií, tvorbu, implementaci a aplikaci personálního informačního systému během správy personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

2 Personální plánování

2.1 Proces personálního plánování

Personální plánování lze rozdělit podle různých autorů na tyto tři typy:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- c) plánování personálního rozvoje pracovníků.

Nejobtížnější fází personálního plánování jsou odhady perspektivních potřeb pracovníků, čímž rozumíme stanovení perspektivního množství a požadavků na veškeré znalosti a dovednosti pracovníků a také pracovních pozic potřebných ke splnění již plánovaných úkolů.

Za méně náročnou fází personálního plánování bývá považován odhad možností pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji. O lidských zdrojích v organizaci i mimo organizaci jsou poněkud přesnější i věrohodnější informace a rovněž použití perspektivních odhadů bývá v tomto případě přesnější a také se potýká s méně problémy.

Dalším krokem po zpracování odhadu perspektivní potřeby pracovníků a odhadu perspektivních možností pokrytí této potřeby, je porovnání výstupů obou druhů odhadu, jak uvádí Koubek. „Z této konfrontace může vyplynout, a často i vyplývá, nezbytnost usměrňovat výrobní plány či plány činností, popř. hledat jiná efektivnější řešení vedoucí k jejich realizaci, neboť potřebu pracovních sil z nich vyplývající není možné reálně pokrýt a zabezpečit pracovními zdroji. Z konfrontace tak vzniká materiál, který bereme v úvahu během sestavování realistických plánů pracovních sil v organizaci, zahrnující plány jednotlivých personálních činností.“¹

Nedílnou součástí procesu plánování potřeby pracovníků i jejího širokého pokrytí je dle Koubka periodická kontrola včetně vyhodnocování plánu na základě nových poznatků a nových úkolů, které se organizaci naskytly. Plánování v závislosti na trhu a jeho podmínkách musí poskytovat maximálně velký prostor pro rychlou a přesnou reakci na požadavky trhu. Také je nutné brát v potaz požadavek na připravenost vůči možným změnám. Z tohoto důvodu je samozřejmostí, že je nutné počítat s nutnými úpravami plánů. Plán v tržních podmínkách nelze pevně stanovit, a

¹ZDRAŽILOVÁ, K. *Využití canisterapie ve speciálně pedagogické péči u dětí s autistickými rysy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Katedra speciální pedagogiky.

proto není potřebné se jej za každou cenu držet. Skutečností zůstává fakt, že plán je nedílnou součástí moderní doby.

2.2 Metody odhadu potřeby pracovníků

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků jsou k dispozici různorodé metody, které můžeme rozdělit na metody formalizované a neformalizované, někdy označované také jako intuitivní a kvantitativní.

Formalizované metody odhadu jsou podle Armstronga primárně založené na hluboké znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou i pracovní silou a vyžadují tedy rozsáhlé zkušenosti a znalosti od zaměstnanců, kteří mají odhad provést. Náleží sem veškeré druhy expertních metod, ze kterých je nejčastěji uplatněná delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů.

Delfská metoda a její základ spočívá v tom, že skupina složená z expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů na budoucí vývoj všech faktorů, které mohou zásadně ovlivnit budoucí potřeby lidských zdrojů v dané organizaci.

Skupina expertů musí být zastoupena takovým typem lidí, kteří velmi důvěrně znají tzv. situaci, strukturu i nestálost pracovní síly organizace, plány její činnosti, prodeje, technického rozvoje a obdobné faktory, včetně těch vnějších, které by mohly zásadně ovlivňovat poptávku po produktech organizace i její potřebu pracovní síly – lidských zdrojů. V praxi je nejčastěji využíváno vytváření skupiny expertů z vedoucích pracovníků všech úrovní napříč celou organizací, od mistrovských pozic až po top management, ale i externích expertů, kteří mohou vnést do problematiky nové pohledy. Je potřebné, aby v každé skupině byli zástupci marketingu, obchodního oddělení, personálního oddělení a také již zmínění experti na plánování.

Smyslem delfské metody je co nejpřesněji odhadnout budoucí vývoj v oblasti potřeby lidských zdrojů za pomoci propojení a integrace nezávislých názorů expertů. Podle Koubka zkušenosti ukazují, že delfská metoda poskytuje poměrně spolehlivou vizualizaci o potřebě pracovníků přibližně v perspektivě dvou až třílet.

„Expertí mají možnost provést analýzy vývojových trendů, alespoň u vybraných charakteristik, a tak prakticky velice intuitivní delfskou metodu rozšířit o kvantitativní metody. To je jedna z výhod delfské metody. Jinou její předností je to, že na rozdíl od

kvantitativních metod umožňuje pracovat s poměrně obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi, operovat s hypotézami, a také zapojit fantazii a vlastní intuici.²

Kaskádová metoda nepřináší dle Koubka pouze odhady perspektivní potřeby pracovních sil, ale také odhady pokrytí těchto potřeb z vnitřních zdrojů organizace. Spočívá v tom, že úkoly organizace jsou postupně rozdělovány na stále nižší organizační úrovně. Tento proces je ukončen na nejnižší organizační úrovni, tedy u vedoucího pracovníka (např. vedoucí pracovník) pracovní skupiny, nacházející se vzhledem k vertikální organizační struktuře organizace na té nejnižší úrovni. Tento vedoucí pracovník musí odhadnout, jaké množství pracovníků a jaké pracovníky bude ke splnění cílů potřebovat a v jakém časovém horizontu je bude potřebovat. Musí také odhadnout, kolik a jak kvalifikované pracovníky bude mít v jednotlivých obdobích pro splnění cílů k dispozici z aktuálního kolektivu zaměstnanců. Jinak řečeno, tento vedoucí pracovník určuje na základě vlastních zkušeností a znalostí odhad potřeby lidských zdrojů a odhad pokrytí této potřeby ze zdrojů v organizaci.

Tyto dva druhy odhadu se na vyšším stupni organizační úrovně sjednotí, přičte se k nim odhad potřeby a interních zdrojů pracovníků zabezpečujících funkčnost z hlediska organizačního a odborného, přímo spojeného s touto úrovní (manažeři, specialisté, administrativní pracovníci, údržba, techničtí pracovníci aj.) a výsledky se předávají na další organizačně vyšší stupeň, kde se postup opět opakuje.

V posledním kroku pak získává vedení organizace celkový odhad potřeby pracovních sil a jejího možného pokrytí z interních zdrojů.

Metoda manažerských odhadů dle Koubka, má velmi blízko k metodě delfské a zejména k metodě kaskádové. „Jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci v organizaci. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Odhady mohou začít na nejvyšší úrovni řízení a postupovat směrem k nejnižší úrovni, přičemž původní odhady jsou následně připomínkovány a upravovány. Je možné však také postupovat obráceně od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší a pak se metoda z praktického hlediska shoduje s kaskádovou metodou, v níž je zakomponováno kritické posouzení odhadů provedených na nižším stupni řízení. Někteří odborníci doporučují kombinovat přístup "shora - dolu" s přístupem "zdola- nahoru".³

²ZDRAŽILOVÁ, K. *Využití canisterapie ve speciálně pedagogické péči u dětí s autistickými rysy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Katedra speciální pedagogiky.

³ZDRAŽILOVÁ, K. *Využití canisterapie ve speciálně pedagogické péči u dětí s autistickými rysy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Katedra speciální pedagogiky.

Dle Koubka je metoda analýzy vývojových trendů jistým pokusem o množstevně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Skutečným problémem je, že existuje příliš mnohofaktorů, které samotnou potřebu pracovníků v organizaci ovlivňují. Z tohoto důvodu je nutné vybrat pouze jeden rozhodující faktor, který bude mít největší vliv na potřebu pracovníků a je nejsilněji spjat s pracovní silou.

„Pokud je takovýto faktor objeven, je zkoumán jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro zjištění potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.“⁴

Zmíněné metody odhadu potřeby pracovníků popisují nejčastěji používané metody. Kromě nich se používají i metody založené na pracovních normách, metody založené na regresních analýzách, metody založené primárně na grafické analýze nebo počítačové modelovací metody, jak uvádí Koubek.

2.3 Metody odhadu pokrytí potřeby pracovníků

Stejně jako v případě odhadu potřeby pracovníků se dle Armstronga k odhadům pokrytí této potřeby využívá jak intuitivních, tak kvantitativních metod, zejména jde-li o odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů.

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů. V úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby mají rozhodující roli vnitřní zdroje. K vnějším zdrojům pracovních sil se organizace obrací teprve tehdy, pokud nelze pokrýt perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je perfektní znalost současného počtu a také současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni čítající znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během relativně dlouhé retrospektivy. Na základě těchto znalostí se následně provádějí perspektivní odhady pracovních zdrojů.

Perspektivní odhad vnitřních zdrojů pracovních sil organizace, kdy jsou nejčastěji používané bilanční metody, začíná zjištěním současného stavu pracovníků. Pracovníci jsou přitom tříděni do poměrně homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických znaků.

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro organizaci bývá méně komplikovaný a je také spolehlivější. Orgány státní statistiky (ČSÚ) samy zpracovávají populační

⁴ZDRAŽILOVÁ, K. *Využití canisterapie ve speciálně pedagogické péči u dětí s autistickými rysy*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, Katedra speciální pedagogiky.

prognózy. Lze tedy používat již hotové výsledky projekcí či prognóz, zpracovávaných institucemi státní statistiky či institucemi zabývajícími se trhem práce.

Pokud je stanovena nějaká potřeba pracovníků (počet, struktura), je třeba v první řadě zkoumat, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt z existujících vnitřních zdrojů pracovních sil nebo zda nedojde k situaci, že nebude v organizaci pracovních sil nadbytek.

Kvantitativní metody odhadu používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla velké množství dat (např. to jsou metody postavené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách).

Nelze však jednoznačně říci, zda jsou vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody, Koubek však uvádí, že zahraniční praxe se stále více přiklání k intuitivnějším, expertním metodám to z důvodu, že jsou méně náročné na podklady, jsou tedy operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (např. kvalifikaci či intenzitu práce) a všeobecně širší škálu faktorů a také více vyhovují flexibilnímu plánování. Na kratší perspektivu jsou velice spolehlivé, bývají méně nákladné, umožňují zapojení všech manažerů organizace, především liniových, jsou snadněji interpretovatelné, což je činí srozumitelnějšími.

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá pouze jediná metoda, ale spíše určitá kombinace metod. Přitom se nezřídka kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními, které popisuje Koubek. Preferují se metody z hlediska času méně náročné a méně finančně nákladné, tedy metody jednoduššího charakteru. Mezi takové patří tzv. delfská metoda, která je metodou intuitivní, a metoda založená na analýze vývojových trendů, tedy metoda svou povahou kvantitativní.

2.4 Metody odhadu v malých a středních firmách

V malých a středních firmách odpovědnost za plánování lidských zdrojů leží převážně na liniových manažerech. Tyto firmy obvykle nevlastní dost prostředků na aplikaci komplikovaných metod, a tak se většinou používají intuitivní metody v kombinaci s analýzou trendů. Základem pro dobré odhady potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby bývá kvalitní podniková statistika.

Při odhadech budoucí potřeby pracovníků v organizaci většinou platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metodu k odhadu použijeme, tím reálnější

bývají výsledky. Snaha o používání složitějších matematických či statistických metod, které vypadají na první pohled více vědecky, může vést ve skutečnosti ke snížení kvality odhadu budoucí potřeby pracovníků, protože, jak již bylo zdůrazněno, do používaných vzorců není zpravidla možné vložit obtížně kvantifikovatelné faktory, jejichž role může být prakticky rozhodující.

3. Počáteční vzdělávání

3.1 Vzdělávací soustavy

Počáteční vzdělávání obsahuje všechny formy vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (primární, sekundární a terciární) a probíhá převážně v nižším věku a může být ukončeno kdykoli po dokončení povinné školní docházky. První možností je vstup na trh práce, nebo přechodem mezi neaktivní obyvatelé z hlediska ekonomiky. Počáteční vzdělávání tedy obsahuje základní vzdělávání (primární a nižší sekundární stupeň), které má všeobecný charakter a překrývá se obvykle s dobou plnění povinné školní docházky. Sekundární stupeň (středoškolské vzdělání), který má všeobecný nebo odborný charakter (např. školy s technickým zaměřením), je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem či závěrečnou zkouškou. Střední vzdělání v ČR obsahuje i nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou pro absolventy středního vzdělání s výučním listem (ISCED 4).

„Terciární vzdělávání (ISCED 5, 6), které tvoří široké spektrum vzdělávací nabídky následující zpravidla po vykonání maturitní zkoušky. Poskytuje specializované vzdělání odborné nebo umělecké. Patří k němu vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami a částečně i vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích.“⁵

Celoživotní učení je v ideálním pojetí bráno za nepřetržitý proces. Ve skutečnosti se jedná o fakt, aby každý jedinec byl připraven a ochoten učit se. V této souvislosti se setkáváme s tvrzením, že ve škole nabyté schopnosti a znalosti nejsou ani tak cenné jako schopnost (kompetence) učit se. Proto pojetí celoživotního učení a změny vzdělávacích strategií na evropské úrovni představují inovativní a pozitivní změnu. Z tohoto důvodu se již běžně hovoří o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání. Tímto se zdůrazňuje význam i těch vzdělávacích aktivit, které nemají organizovaný ráz, jako jsou samostatné učení nebo učení při práci. Národní strategie celoživotního učení zasazené do návaznosti na Evropu se stávají skutečností. Zahrnují celkové pojetí, obsahující zohlednění sociálních, environmentálních a ekonomických aspektů. Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a

⁵ VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2008.

předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života jedince.

Formální vzdělávání je dle Vetešky realizováno ve vzdělávacích institucích, hlavně tedy ve školách. Legislativa pevně vymezuje funkce, cíle, obsahy, organizační formy a možné způsoby evaluace formálního vzdělávání. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně – základní, střední a vysokoškolský a absolventi jednotlivých stupňů získají potvrzení – vysvědčení, diplom, certifikát a podobná osvědčení.

„Naopak neformální vzdělávání se realizuje formou kurzů, seminářů apod., většinou v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizací, ale také i v klasických školách. Je tedy zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské a pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání, čítá např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, včetně krátkodobých školení a přednášek (legislativní změny, povinná školení zaměstnanců atd.).“⁶

Informálním vzděláváním (učením) je známo jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních praktických zkušeností a činností v práci, rodině i ve volném čase (ze sociálního prostředí jedince a z osobních kontaktů). Zahrnuje také sebevzdělávání, ale vzdělávající se jedinec nemá možnost ověřit si nabyté znalosti. Na rozdíl od předchozích dvou typů vzdělávání postrádá organizaci, a tedy téměř vždy nesystematické a institucionálně nekoordinované.

3.2 Další vzdělávání

Další vzdělávání probíhá při dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce. Další vzdělávání je možné zaměřit na různorodé spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském, ale i soukromém životě (viz např. kompetence pracovní, kompetence sociální a personální, kompetence k řešení problémů).

Veteška uvádí, že další vzdělávání je proces zaměřený na poskytování jistého typu vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně. (Určení dalšího vzdělávání se částečně kryje s vymezením počátečního vzdělávání, protože

⁶ VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení.* Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2008.

zahrnuje i formální vzdělávání získané dospělými ve školském systému.) Další vzdělávání se dělí na profesní vzdělávání (používá se také termín dalšíprofesnívzdělávání, zahrnující kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce a rekvalifikace. Označuje takto všechny formy profesního i odborného vzdělávání v průběhu pracovního života jedince, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému), občanské a zájmové vzdělávání, což také přímo souvisí s kurikulem v odborném vzdělávání a dalším profesním vzdělávání. Kurikulum v profesním vzdělávání je cíleno na získávání kvalifikací a udržení zaměstnanosti.

Občanské vzdělávání je dle Vetešky „cílené na formování vědomí práv a povinností jedinců v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných a způsobů, jak je možné tyto role zodpovědně a účinně naplňovat. Zahrnuje vzdělávání ve veřejných otázkách (státních, regionálních), zaměřené na uspokojování společenských potřeb, ale i uspokojování zájmů občanů, na zkvalitňování života a na vytváření skupinové integrity.“⁷ Vytváří zásadní podmínky pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské, ekonomické a politické podmínky. Slouží také k urychlení a dotváření socializačního procesu včetně občanské hodnotové orientace. Zahrnuje problematiku etiky, estetiky, historie, práv jedinců, ekologii, všeobecně vzdělávací, zdravotnickou, tělovýchovnou, filozofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální (např. kompetence občanské) kdy je přijat za své např. respekt k přesvědčení jiných jedinců, úcta k hodnotám, schopnost vcítění se do situace ostatních lidí (empatie), jedinec nepřijímá útlak a hrubé zacházení, jedinec kladně chápe základní principy, na kterých jsou založeny zákony a společenské normy.

Zájmové vzdělávání vytváří prostory pro kultivaci osobnosti, především prostřednictvím individuálních zájmů jedince. Dotváří osobnost a její hodnotovou orientaci a dává možnost k seberealizaci ve volném čase (uspokojuje vzdělávací potřeby na základě s osobním zaměřením). Lidské zájmy a koníčky jsou různorodé, z tohoto důvodu je i obsahová orientace zájmového vzdělávání velmi rozmanitá. Obsahuje problematiku všeobecně vzdělávací, kulturní, naučnou, historickou, filozofickou, náboženskou, zdravotnickou, sportovní a tomu podobné. Vzhledem ke své zásadní funkci v kultivaci osobnosti, je zájmové vzdělávání ve světě upřednostňováno stejně jako další profesní vzdělávání a podílí se na něm i firmy (organizace), protože vychází ze skutečnosti, že jakákoliv kultivace osobnosti

⁷ VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2008.

zkvalitňuje, tedy i rozvíjí lidský kapitál (např. srovnání kompetence k učení a kompetence sociální a personální).

Rozvoj pedagogické teorie i praxe a zkoumání procesů a vztahů jednotlivých složek celoživotního učení cílí k zavádění dalších pojmů. V této souvislosti je v pedagogice a andragogice užíván pojem edukace, nebo také edukační procesy, kterými se rozumí takové činnosti lidí, při nichž se určitý subjekt učí a jiný subjekt (nebo technické zařízení) mu toto učení zprostředkovává, tedy jej vyučuje. Průcha zavádí pojem edukační realita, který charakterizuje jako „jakýkoliv úsek objektivní reality, v němž probíhají nějaké edukační procesy. Ty se vždy uskutečňují v určitých konkrétních podmínkách“⁸. Edukační prostředí tedy chápe jako „souhrn mnoha různorodých podmínek, v nichž se ocitají subjekty při realizaci edukačních procesů“. Edukační prostředí může kromě školy a rodiny být vytvářeno i v jiných společenských institucích s různými ekonomickými, kulturními, etnickými či demografickými specifikami. Předmětem moderní andragogiky je tedy edukační realita dospělých jako celek.

Velice významným edukačním prostředím může být kromě rodiny, školy a dalších vzdělávacích zařízení také firma či organizace a její řídicí procesy. Důležitou edukační roli proto mají manažeři, kteří udávají směr a facilitují činnost pracovníků. Proces nabývání profesních zkušeností má také v plné míře charakter vzdělávacích aktivit. V této návaznosti se proto hovoří o pedagogizaci podnikových činností, která se ve formální podobě odráží zejména v koncepciučící se organizace a vlivech andragogiky na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Důležitým základním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zlepšení, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury i obsahu jejich profesní způsobilosti (subjektivní kvalifikace), a tím ve své podstatě také příspěvkem k vyšší efektivitě a vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je tedy podnikové vzdělávání.

Dle Vetešky se „termín podnikové (firemní) vzdělávání běžně používá pro označení souhrnu vzdělávacích akcí zajišťovaných podnikem, respektive k tomu vyhrazeným podpůrným podnikovým útvarům (obvykle část personálního útvaru nebo samostatný útvar vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů) nebo zmocněným pracovníkem (v ideálním případě kvalifikovaným podnikovým andragogem).“⁹ Teorie podnikového vzdělávání (někdy také označovaná jako podniková pedagogika) pak ještě obvykle činí rozdíl mezi:

⁸ PRŮCHA, J. : *Moderní pedagogika*. 3rd ed. Praha : Portál, 2005. 481 p. ISBN 80-7367-047-X
⁹ VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2008.

- a) tréninkem (lépe však výcvikovými vzdělávacími akcemi a školením, případně vzděláváním v užším smyslu), zaměřeným na specifické způsobilosti potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici (pracovním místě) a vedoucím k odstranění deficitů v úrovni znalostí a dovedností a
- b) rozvojovými aktivitami, zaměřenými na budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníků v podniku (individuální rozvoj pracovníků a řízení jejich kariéry).
- c) Podnikové vzdělávání je přinejmenším z hlediska jeho teorie a v praxi uplatňovaného strategického přístupu k němu považováno za investici do rozvoje lidí v organizaci (různých skupin pracovníků) a významně přispívá k naplňování základního cíle strategického řízení lidských zdrojů, tj. získat, připravit a udržet v organizaci vysoce (na určitých pracovních pozicích přiměřeně) kvalifikované a motivované pracovníky, ochotné spojit (alespoň dílčím způsobem) své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí jak popisuje Armstrong.

V tomto smyslu plní firemní vzdělávání nejen funkci vzdělávací a rozvojovou, ale dále také další funkce, jako jsou orientační, adaptační, integrační a retenční. Firemní vzdělávání je součástí protifluktučních opatření a v systémové podobě cílí k rozvoji (nebo alespoň udržení) výkonnosti, efektivity a konkurenceschopnosti podniku jako celku a k rozvoji schopnosti uplatnit se, nejen v rámci vnitřní, ale také vnější pracovní mobility jak popisuje Schein.

K podnikovému vzdělávání lze přistupovat nejen z hlediska organizace (firmy, obchodní společnosti nebo podniku) a jejích strategických rozvojových potřeb, ale také v širších souvislostech. Vedle již uvedených efektů podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků na sociálně-ekonomické podmínky, lze na podnikové vzdělávání nahlížet také v kontextu celoživotního vzdělávání. V jeho rámci se tradičně řadí k (dalšímu) profesnímu vzdělávání dospělých, přičemž přesahy do ostatních typů vzdělávání dospělých jsou v současnosti považovány nejen za možné, ale dokonce za žádoucí.

Vzdělávání, rozvoj a učení pracovníků by mělo být „fakticky vnímáno a posuzováno nikoli jako nákladová položka, ale investice do rozvoje podniků skrze rozvoj jejich pracovníků. Ti jsou také již dnes nahlíženi nikoli jako zdroj, který je možno vyčerpat, ale mnohem spíše jako zdroj konkurenční výhody, případně jako „intelektuální kapitál“ nebo nositele znalostí“ jak uvádí Schein.

Andragogika v tomto případě plní velmi důležitou funkci. Jako věda o vzdělávání dospělých, která je nedílnou součástí systému sociálních věd a také věd o

výchově a vzdělávání, se zabývá významem, funkcí a také možnostmi edukace podle kompetencí. V novější podobě pak věnuje svou pozornost rozvoji lidských zdrojů na základě učení podle kompetencí. Předmětem andragogiky je vzdělávající se dospělý, tedy hlavně proces organizovaného vzdělávání a sociální souvislosti tohoto učení. Andragogika zkoumá stěžejně teorii a praxi vzdělávání dospělých. V poslední době se obecně hovoří o typu formování, kultivaci a pomoci dospělým jedincům, aby byli schopni přizpůsobit se neustále měnícímu vnějšímu světu. Pozitivní pracovní a osobnostní rozvoj dospělého jedince, prostřednictvím andragogického modelu kompetencí pomáhá k lepší orientaci a pochopení také soukromého a rodinného života jedince.

Vývoj andragogického kurikula zaznamenal velký posun od původního učení zaměřeného na pamatování, i když mohlo vést k získání prestižnějšího zaměstnání, profesní kvalifikace, rekvalifikace atd. Současné kurikulum se zacílilo na rozvoj zdravých sociálních vztahů. Tato skutečnost vede k jisté formě humanizace a kultivovanosti člověka jako sociální bytosti (proto mezidisciplinární pojetí andragogiky, které využívá znalostí z pedagogiky, psychologie, filozofie a sociologie, v moderní době také z oblasti ekonomie, managementu atd.), k osvojování kompetencí, které vedou k samostatné schopnosti učit se a také k tvořivému přístupu. Další část předmětu andragogiky se týká i sociálních aspektů (speciální a sociální andragogika) a rozvoje a řízení lidských zdrojů (personální andragogika). Andragogika se proto stala odrazem (reflexí) praxe, staví ale na velmi kvalitních teoretických a empirických základech. Zaměřuje se na tvorbu a evaluaci kurikula, což znamená na otázky rozvoje cílů, obsahů, metod a hodnocení učení se dospělých ve společenském, ekonomickém a historickém kontextu.

Ve středu zájmu andragogiky je i samotná osobnost (a její motivace, schopnosti a dovednosti) účastníka edukačního procesu (student, účastník kurzu, nezaměstnaný, zaměstnanec vyslaný na školení – prohlubování kvalifikace, pracovní neaktivní jedinec – viz subdisciplína gerontagogika) a osobnost toho, kdo tento edukační proces vede, organizuje či řídí (lektor, učitel, kouč, školitel, tutor, specialista HR, konzultant, pracovník kultury, sociálních a veřejných služeb, poradce, manažer). Stranou zájmu andragogů není ani didaktika dospělých (androdidaktika)¹⁰ a sociálně-psychologické

¹⁰Androdidaktika je v tomto významu charakterizována jako teorie výuky dospělých, tj. vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka. Výuka je komplexní proces, který tvoří synergický efekt vyučování a učení, včetně působení různých vnějších vlivů, jako je prostředí, organizace a zpětná vazba. Androdidaktika se zabývá zejména zákonitostmi výuky dospělých, stanovením adekvátních cílů, obsahu, forem a metod. Zkoumá také podmínky a principy, podle nichž má být výukový proces řízen, organizován a logisticky podporován (Mužik, 2004).

aspekty vzdělávání a učení dospělých, poradenské služby a koučování. Vzdělávání dospělých se realizuje v procesu učení. Andragogika je věda napomáhající dospělým se efektivně učit a pozitivně formovat vlastní osobnost se všemi jejími složkami. Andragogika pomáhá kultivovat osobnost člověka.

Je proto důležité, aby jedinci v procesech vzdělávání a učení dostali možnost „utvářet si kompetence v různých životních situacích a při plnění rozličných úkolů (dosahování cílů či aspirací) je uměli také efektivně používat. Pak je zároveň pravděpodobné, že takoví jedinci budou ochotněji přijímat odpovědnost za vlastní životní dráhu, budou se chtít a umět efektivně rozhodovat a budou pozitivně motivováni také na základě svých postojů a dalších zdrojů motivace. Tak se zvyšuje potenciál jejich celkové životní spokojenosti a úspěšnosti, včetně pracovního uplatnění a angažovanosti v lokálním společenství.“¹¹

Evropa nemůže již existovat bez efektivních systémů vzdělávání dospělých, začleněných do národních strategií celoživotního vzdělávání, pomocí kterých poskytnou účastníkům jednodušší přístup na pracovní trh a lepší společenské začlenění a připraví je na aktivní stárnutí v budoucnosti. Členské státy EU by podle sdělení Evropské komise¹² měly zavést systémy, které jim umožní stanovit si priority a sledovat jejich realizaci, například zefektivnit infrastrukturu, rozšířit nabídku vzdělávacích příležitostí pro dospělé a další možnosti. Úloha vzdělávání dospělých se významně odráží v národních programech reforem jednotlivých členských států EU. Není pochyb o tom, že základní potřeby a cíle vzdělávání dospělých – prostřednictvím získávání a rozvíjení klíčových kompetencí směřujících k zaměstnatelnosti, mobilitě a sociálnímu začlenění.

Kvalifikovaného pracovního výkonu lze dosáhnout, jestliže pracovník při plnění určitých úkolů plní stanovené kvóty či normy. Kvalifikovaný výkon je vždy měřen pouze z pohledu toho, co pracovník (zaměstnanec) může skutečně vykonávat. K hodnocení pracovního výkonu je nutné předem stanovit konkrétní normy či kritéria. Požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývají z náročnosti a popisu práce. Efektivitu v konkrétních pracovních pozicích, tedy charakteristiky chování jedinců pak vystihuje pojem kompetence. Kvalifikace a kompetence jsou faktory, které působí na pracovní role.

¹¹ VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2008.

¹² Sdělení Evropské komise 14600/06. Vzdělávání dospělých: Na vzdělávání není nikdy pozdě. Brusel, Rada EU 2006.

3.2.1 Pracovní způsobilost

Důležitou oblastí mající vliv na pracovní výkonnost člověka tvoří podle Mužíka pracovní způsobilost. Tento pojem do značné míry zahrnuje vztah mezi profilem požadavků na určitou pracovní pozici a profilem schopností člověka zájímajícího nebo ucházejícího se o tuto pozici. Pracovní způsobilost je jistý souhrn způsobilosti odborné a zdravotní (včetně psychické) požadované pro výkon profesních činností v rámci určité pracovní pozice. V souvislosti s pracovní způsobilostí se podle Mužíka hovoří o integraci pojmů kvalifikace a profesní kompetence. Kvalifikace (zahrnující především vzdělání a praxi) je chápána jako jistý předpoklad k formování kompetencí profesních. Obecně je tedy možné říci, že kompetence zahrnuje schopnost a motivaci či snahu člověka řešit problémy života a pracovní situace. Z tohoto pohledu pak kompetence zahrnují nejen vědomosti, ale i dovednosti, postoje, znitřněné hodnoty a další priority, jež jsou nezbytné ke společenskému a také pracovnímu uplatnění jedinců. Kompetence zpravidla vycházejí z kvalifikace, ale mohou se vytvářet i na ní poměrně nezávisle.

Standardní jednání a chování tvoří stále významnější faktor úrovně pracovní výkonnosti. Proces formování jednání a chování znázornil Mužík ve svém schématu a předkládá jej v „pragmatické dimenzi“ v rámci trojdimenzionálního modelu výuky dospělých, který se dále skládá z kognitivní a kreativní dimenze. Pracovní pozice souvisí s konkrétním pracovním místem a předpokládá určitou pracovní roli, které odpovídají předpokládané standardy jednání a chování. „K úspěšnému plnění pracovní role významně přispívají tři jevy: kompetence, kvalifikace pracovníka a rozvoj jeho osobnosti“¹³.

Celková úroveň pracovního výkonu je pak ovlivňována zejména procesem učení a vzděláváním zaměřeným na prohlubování (zvyšování) kvalifikace, formování kompetencí včetně rozvoje osobnosti. Odborná kompetence zahrnuje schopnost a snahu (individuální motivaci) řešit problémové situace z hlediska praxe a pracovní situace. Kvalifikace je naproti tomu chápána spíše jako určitý předpoklad formování kompetencí. Odborné kompetence sice z kvalifikace vycházejí, ale mohou se formovat poměrně nezávisle.

¹³Mužík: *Profesní vzdělávání dospělých*, 2004, s. 40.

Formování kompetencí lze uskutečnit prostřednictvím školního vzdělávání (dnes již jsou kompetence součástí obsahu Rámcových vzdělávacích programů u jednotlivých stupňů vzdělávání), praxe a dalšího profesního vzdělávání.

Zavedením termínu „klíčové kompetence“ do školských a kurikulárních dokumentů, strategických dokumentů a užívání v zemích Evropské unie je však diskuse potlačena, proto další užívání pojmu „klíčové kompetence“ považujeme za zcela logické a nezbytné.

Belz a Siegrist rozčleňují v rámci vzdělávacího programu individuální kompetencí jednání do následujících šesti složek:

1. schopnost komunikovat a kooperovat,
2. schopnost řešit problémy a být kreativní,
3. samostatnost a výkonnost,
4. schopnost přijmout odpovědnost,
5. schopnost přemýšlet a učit se,
6. schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Klíčovými kompetencemi se tedy rozumí specificky strukturované a v praxi efektivně využívané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků.

Klíčové kompetence jsou výjimečným a jedinečným zdrojem (kapacitou) organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Tyto kompetence jsou hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, zdrojů a také hlavním způsobem, jak v konkurenci uspět.

Klíčové kompetence však nemají být v obecném významu jen nástrojem ekonomického růstu, prosperity nebo konkurenceschopnosti podniků a zdrojem pro zajištění zaměstnatelnosti jednotlivců jinak ohrožených změnami, k nimž v organizacích a na úrovni celospolečenské dochází. Klíčovitost (rozhodující význam a široké uplatnění) těchto kompetencí má být v souladu také s Delorsovými pilíři vzdělávání a učení, tedy učit se poznávat, učit se jednat, učit se být s druhými a učit se být.

Podle Hroníka lze za klíčové kompetence v oblasti zaměstnatelnosti jako hlavní charakteristice zdárného uplatnění se jedince na trhu práce považovat tyto tři kompetence: orientace na potřeby a očekávání, flexibilita a proaktivita, zvládání námitek neboli argumentace.

Rozvoj či programy rozvoje, vzdělávání a trénink zaměstnanců jsou stěžejní pro vyšší podnikovou (firemní) efektivitu, strategii organizace a definované cíle. Pracují-li

zaměstnanci na optimální úrovni svého možného výkonu, jsou nejcennějším podnikovým zdrojem. Rozvíjení klíčových kompetencí souvisí s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikacemi, a to z důvodu, že klíčové kompetence jsou získávány primárně při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém a dalším vzdělávání). Úkolem andragogiky, která je poměrně mladou vědní disciplínou, je reagovat na nedostatky v tomto procesu a po metodické, technické a organizační stránce nabídnout celoživotní vzdělávání dospělým. Rozvoj osobnosti prostřednictvím nabývání či prohlubování těchto klíčových kompetencí může vést mimo jiné také k prevenci nezaměstnanosti či snadnějšímu získání nového pracovního uplatnění¹⁴. Získávání a rozvoj klíčových kompetencí je tedy celoživotním individuálním procesem. Chceme-li změnit svou osobnost, musíme spoléhat pouze sami na sebe, na umění pracovat „na sobě samém“ i „se sebou“. Sebevýchova je proces utváření sebe samého. Pochopitelně pouze za předpokladu, že jedinec je ochoten přispět k sebezdokonalování, tedy existuje u něj motivační zdroj, který je potřebný k rozhodnutí o započítání procesu vlastní přeměny, včetně dostatečně silné vůle k dokončení vymezeného cíle.

„Rychlé proměny společnosti kladou stále vyšší nároky na člověka. Předpokládáme, že klíčové kompetence mají mnohem delší životnost než odborné kvalifikace, a proto mohou sloužit jako základy pro další učení, tedy nezbytný rozvoj osobnosti. Předmětem andragogiky je učící se dospělý a sociální souvislosti zmíněného učení v celém jeho rozsahu, především ekonomickém, společenském a kulturním. Nejde jen o učení intencionální, ale hlavně o učení jako součást moderního života, volného času a práce, součást individuálních a společenských norem, hodnot a postojů.“¹⁵ Žádný studijní program samozřejmě nedokáže zajistit rozvoj všech potřebných kompetencí, ale rozpracování andragogiko-didaktických forem, principů, postupů a metod umožní člověku, aby byl jeho život učením, aby zvládl celou řadu problémů a v daném okamžiku mohl zastávat určitou pozici, která povede k jeho osobní spokojenosti. Jde nejen o výzvu ve vztahu k sobě samému, ale i ve vztahu ke společnosti.

Každý tematický celek jednotlivých klíčových kompetencí je obohacen o tematický specifický tréninkový program, který účastník může vyzkoušet sám, ve dvou i

¹⁴ Tento koncept může řešit dobrou zaměstnatelnost člověka v průběhu celého jeho produktivního života. Hlavní nástroj, který se firmám v rámci konkurenceschopnosti nabízí, je celoživotní vzdělávání. Navíc celoživotní vzdělávání (lifelong learning) je jednou z pěti priorit evropské vzdělávací politiky, na kterém se shodli představitelé EU v rámci Lisabonské konference v roce 2000.

¹⁵PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. Praha: MJF, 2003.

více osobách, kupříkladu v rodině, v okruhu kolegů na pracovišti nebo mezi přáteli. Odborníci nabízejí co nejrůznorodější možnosti cvičení v oblastech praktického výcviku, představují cvičení a hry, které je možné úspěšně realizovat také v domácím prostředí, tzv. „Hometraining“.

Další významný kurikulární dokument Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (2007) definuje klíčové kompetence jako souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění pro každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí pochází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, jaké kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování občanské společnosti.

Rozvoj lidských zdrojů (potenciálu lidí sdružených v organizaci, jejího lidského kapitálu) je v současnosti považován za klíčovou oblast koncepce řízení lidských zdrojů ale také i specifickou oblast zájmu podnikových andragogů a dalších vzdělavatelů dospělých.

4. Andragogika jako vědní a studijní obor

4.1 Andragogika

Vysvětlení a popis andragogiky je klíčovým aspektem k porozumění problematice mé práce. Z tohoto důvodu provedeme základní rekapitulaci andragogiky. Slovo andragogika pochází z řeckého výrazu “anér” či “Andros” = muž a “gogein” či “ago” = vest. Spojením těchto dvou slov tedy získáme doslovný překlad = vedení mužů.

Předtím, než se na počátku 19. století poprvé objevil termín andragogika, předpokládalo se, že metody a techniky učení dětí by mohly být aplikované i pro potřeby vzdělávání dospělých. Ve skutečnosti byla pedagogika pojmem zahrnujícím umění a vědu vzdělávání všeobecně, i když řecký původ tohoto slova znamenal přímo “vedení dětí”.

Pojem andragogika byl tedy vytvořen z důvodu, aby kompenzoval nesprávnou interpretaci pedagogiky a referoval výslovně k umění a vědě vzdělávání dospělých. S termínem andragogika se prvně setkáváme v díle Platónovo učení o výchově, jehož autorem je německý vysokoškolský učitel Alexandr Kapp, který vydal tento spis v roce 1833 a třetí kapitolu nazval “*Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku*”. V českých zemích se tento pojem ujal o mnoho let později a do českého slovníku jej vnesl až v roce 1990 Vladimír Jochamann na olomoucké katedře andragogiky, aby tak nahradil pojem pedagogika dospělých nyní dobře známým pojmem výchova a vzdělávání dospělých.

4.2 Definice andragogiky

Andragogika je vědní a studijní obor zacílený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Samostatná společensko-vědní disciplína o vzdělávání, učení, výchově a péči o dospělého člověka, která respektuje odlišnosti a jedinečnosti dospělé populace, zabývá se jejich personalizací, socializací a enkulturací. V nejširším slova smyslu je teorií (vědou) o vzdělávání a výchově dospělého jedince. Andragogika je celoživotní proces, kde se vzdělávání dospělých podle současných potřeb chápe jako celoživotní proces, ve kterém se člověk musí neustále přizpůsobovat změnám ekonomického, kulturního, společenského a politického života.

4.3 Opěrné vědy andragogiky

Na základě takto vytvořených výstupů (odlišnosti mezi dětmi a dospělými, širší chápání výchovy) považuje Jochmann andragogiku jako typickou vědu antropologického charakteru. Výchova má komplexní charakter a platí to i v případě andragogiky. Do svých poznatků proto začleňuje znalosti základních antropologických věd, které integruje ze svého úhlu pohledu. Andragogika se opírá především o dvě antropologické vědy, sociologii a psychologii, které určují oblast, v níž výchovné funkce probíhají. Určují také pole působnosti andragogiky jako vědy, její referenční systém, kategorie a metodologii. Za základní opěrnou vědu pro výchovu můžeme považovat obě. Andragogice, zaměřené na oblasti vzdělávání a některých úseků sociální práce, jsou bližší psychologické poznatky. Andragogiku a celou vědu o výchově řadíme mezi sociální vědy a tudíž bychom měli považovat za základní opěrnou vědu sociologii.

Sociologie chápe výchovu v celé své složitosti a umožňuje určit sociální determinace výchovných procesů i specifčnost jednotlivých sociálních prostředí, v kterých se výchova realizuje. Důležitost těchto opěrných věd, lze zdůvodnit z faktu, že psychologické faktory jsou zásadní ve výchově dětí a mládeže a u dospělých vstupují do popředí aspekty sociální. Sociologické i psychologické disciplíny jsou nezbytné pro různé profilace andragogiky a tvoří jejich integrální součást. Problematika výchovy a andragogiky se neomezuje pouze na psychologii a sociologii. Další důležité situace tvoří biologie a kultura. Přejímání a osvojování kulturních hodnot v procesu socializace, adaptace, enkulturace, utváření osobnosti pomocí kultury, uspokojování kulturních potřeb, animace kultury, seberealizace skrze kulturu, náplň volného času, zábava, přenos a šíření kulturních hodnot, výchova prostřednictvím kultury, kulturní péče, osvěta, kultivace kulturních potřeb, organizace kultury a kulturního života. To vše souvisí s andragogikou. Opěrných věd, jejichž poznatky jsou pro andragogiku přínosnými, je mnohem více. Patří sem nedílně např. filozofie, etika, kulturní antropologie a metodologické disciplíny. Vzhledem k tomu, že andragogika využívá poznatky z jiných věd ze svého specifického úhlu pohledu, je charakterizována jako věda transdisciplinární. Tuto skutečnost můžeme chápat tak, že andragogika je typickou hraniční vědou, jenž vyplňuje prostor mezi sociologií, psychologií, pedagogikou, ekonomikou, teorií organizace a teorií práva.

Mezioborovost můžeme chápat jedinečně jako výhodu, protože rozšiřuje možnosti vědeckého poznání a umožňuje větší sebereflexi, odstup od sebe sama a tím i větší pružnost a dynamiku. Pro andragogiku jako vědu i studijní obor je důležité uchovat si

velmi široce koncipovaný společný základ skládající se z filozofických, sociologických, psychologických, pedagogických, ekonomických a právních disciplín, který umožňuje propojovat jednotlivé ideje (myšlenky) a koncepty. Opěrné vědy tvoří integrální součást andragogiky. Andragogika by bez poznatků sociologie, psychologie a dalších věd nedokázala postihnout celou šíři problematiky, kterou se zabývá. Jejich význam pro obor Andragogika je patrný z velkého prostoru, který jim je ponechán v kurikulu andragogiky. Sociologické disciplíny lze považovat za tak stěžejní, že nebyly přiřazeny pod obor Andragogika, ale studují se v kompletizované formě v samostatném oboru Sociologie.

4.3.1 Vědecké základy andragogiky

Integrální andragogiku můžeme obecně vymežit jako vědu zabývající semobilizací lidského kapitálu v prostředí sociálních změn, orientováním člověka vkritických uzlech jeho životní dráhy nebo při problémovém průběhu jeho životní dráhy, individuálními a sociálními souvislostmi změn syntetického statusu a animací dospělého člověka. Andragogika chápána jako věda o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny vychází ze skutečnosti, že velmi důležitou složkou potenciálu vývoje společnosti je lidský kapitál, jenž je tvořen kapitálem kulturním i sociálním. Kulturní kapitál definoval francouzský sociolog Pierre Bourdieu. Samotný kulturní kapitál je obecně tvořen kulturními kompetencemi, kulturními objekty a také doklady o kulturní kompetenci. Kulturní kapitál je přenášen rodinou a také prostřednictvím různých vzdělávacích institucí, které umožňují získání dokladů o kulturní kompetenci a zvyšují i šance na získání těchto dokladů.

Z toho vyplývá, že úroveň tohoto kulturního kapitálu zakládá možnosti na dosažení určitého společenského statusu. Sociálním kapitálem pak rozumíme síť společenských kontaktů, známostí a vazeb. Lidský kapitál představuje v moderní společnosti plně častých změn nejvýznamnější faktor, který stanovuje existenci a vývoj společnosti.

Andragogika v tomto pojetí řeší vztahy mezi lidským kapitálem a měnícím se kulturním, sociálním a ekonomickým prostředím, přičemž využívá poznatky sociologie a ekonomiky a zaměřuje se na makro-sociální souvislosti. Andragogika je v této podobě vědou o sociální intervenci při ovlivňování a identifikování úrovně lidského kapitálu. Sociální intervence je chápána jako úmyslné zasahování do systému lidského potenciálu.

Andagogika jako věda o orientování člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy či při problémovém průběhu jeho životní dráhy je zaměřena pouze k individu. Tentokonce je obsažen v předchozím pojetí, ale důležitost je přenesena na socioterapeutický a psychoterapeutický vztah k člověku, jenž se vlastními silami nedokáže vypořádat s obtížemi v životě. Základní opěrnou vědou je zde psychologie. V tomto vymezeném předmětu andragogiky vystupuje do popředí dimenze péče, kterou chápeme jako tvoření sociálních a psychických podmínek pro výchovu a seberealizaci člověka. Třetí vymezení integrální andragogiky jako vědy jednající o sociálních a individuálních souvislostech změn syntetického statusu, vychází z postavení člověka ve struktuře společnosti v níž se nachází. Toto postavení určuje kategorie statusu. Status vyjadřuje určitá práva a povinnosti, která se vážou k určité pozici v sociální struktuře. Člověk jako nositel statusu disponuje schopnostmi a kvalitami, které jsou důležité pro sociální systém. Status může být vrozený, připsaný a získaný. Status, který je dominantní a určuje tedy obecnou pozici svého nositele ve společnosti, nazýváme „master status“ což v překladu znamená vůdčí nebo hlavní status.

Andragogika nejvíce pracuje se získaným statusem. Získaný status je možné popsat pomocí několika vzájemně propojených ukazatelů, proto bývá označován jako syntetický. Syntetický status se skládá z objektivní charakteristiky profese, kterou člověk vykonává, prestiž profese, dosažené kvalifikace zahrnující dosažený stupeň vzdělání, vlivu a moci, kterou jedinec disponuje, příjmů, kterých dosahuje a životního způsobu, který vykazuje. Andragogika vstupuje do hry ve chvíli, kdy se některý z těchto ukazatelů změní. Změna v jednom ukazateli způsobuje změny i v těch ostatních. Úkolem andragogiky je odhalit odraz změn v ostatních dimenzích a co nejvíce minimalizovat jejich negativní následky pro člověka. Toto pojetí andragogiky je sociologizující. Velkým přínosem je jeho komplexnost, systémovost a integrální přístup k řešení zkoumaných problémů. Andragogiku můžeme chápat také jako vědní obor, který se zabývá animací dospělého jedince.

Andragogiku můžeme vymezit také jako vědu zabývající se animací dospělého člověka. Animace (oduševňování), nikdy nekončící humanizace člověka se vztahuje na enkulturaci, socializaci a resocializaci a na edukaci. Animační působení může být intencionální či funkcionální, a zároveň respektuje i vazby sociálně kulturního a sociálně ekonomického prostředí. Důležité však je, že animace sociálního aktéra je procesem, který je zjevný nebo skrytý ale stále přítomen v každé z definic

andragogiky. Ať už se zaměříme na jakýkoliv výše uvedený předmět andragogiky, vždy skončíme u sociálního aktéra a jeho problémů, u nástrojů, technik a metod odstraňování těchto problémů. Z takto vymezených předmětů andragogiky je zřejmé, v jak široké oblasti integrální andragogika působí. Všechna vymezení předmětu integrální andragogiky se odráží v koncepci studijního oboru, a to primárně v jeho profilacích, ve kterých se připravují odborníci pro různé oblasti činností.

5 Sociální intervence

5.1 Definice sociální intervence

Pro andragogiku je důležitý normální (standardní) ale zejména nestandardní průběh socializačních a resocializačních procesů. Hlavní roli v tomto případě hraje poradenský vztah jako záměrná andragogická intervence. Za intervenci je tak považován každý intencionální zásah do struktury zájmů a potřeb aktéra (základním prototypem v andragogice je oblast vzdělávání, formování, rozvíjení znalostí, vědomostí, dovedností a výchovy kdy dochází k vytváření hodnotové orientace a úsudku či postojů a má také vliv na vytváření světového názoru apod.)

V oblasti socializace a resocializace se jedná o oblast sociální péče. Jedná se o uspokojování potřeb u lidí s určitým handicapem a to ať už fyzickým, psychickým nebo sociálním, obecně tedy u lidí, kteří se dostali do konfliktu s vnějším okolím, což poukazuje na to, že tato část andragogiky je odvozena od jejího předmětu jako "ovlivňování" člověka v kritických místech či uzlech jeho životní dráhy. K tomu slouží různé typy poradenství.

Takové poradenství se na světě vyskytuje v laické podobě již z dřívějších dob, což není pro andragogiku podstatné (může pouze posloužit jako možný zdroj okruhů problémů, kterými by se měla andragogika zabývat). Jedná se spíše o institucionalizované poradenství, poradenství jako součást institucionalizované péče o dospělé jedince. Důležitým faktorem je profesionální poradenství, neboli poradenství sociální. Jedná se o poradenství, které řeší sociální problémy nebo také problémy jednotlivců ale v sociálním kontextu. Do jisté míry se toto sociální poradenství kryje s psychologickými intervencemi, které řeší individuální problémy v kontextu jedince. Oproti tomu je andragogická intervence sociální, tedy zaměřena na klienta a uspokojení jeho potřeb.

Každá andragogická intervence je součástí sociální interakce, která má 4 základní dimenze:

- sociální komunikace,
- kooperace,
- prosociální komunikace (zaměřena na řešení problému, reagující na potřeby klienta, taková, která pomáhá),
- agresivní jednání.

U poradenského vztahu je důraz kladen hlavně na prosociální komunikaci. Jedná se o polární vztah klient – poradce. Ze samotné podstaty poradenského vztahu můžeme hovořit o sociotechnické modalitě subjekt – objektového vztahu, čímž rozumíme nedobrovolného klienta, kterého poradce nutí být držitelem problému (Např.: alkoholici). Hlavním cílem je však dobrovolný klient (poradenství na úřadech práce, kdy se jedná o oboustranný zájem o řešení problému, jejich vztah je ale v podstatě nezávislý). Dále pomáhající profese, kdy poradce řeší problémy klientů, kteří se dostali do konfliktu s vnějším okolím a problémy, které vedou k narušení integrity dospělého člověka.

5.2 Socializace a enkulturace

Kultura společnosti, ať už se jedná o firmy či jiné skupiny, je jistým způsobem upevňována. Pokud řešíme firemní prostředí, vedení a členové firmy vyvíjejí snahu, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové aklimatizovali vůči ní. Bělohlávek rozlišuje tři praktiky, kterými se dá organizační kultura podporovat a to personální výběr, akce vrcholového managementu a socializace. „Personálním výběrem je myšlena orientace na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům kvalitního pracovníka. Akce vrcholového vedení, znamená sledování manažerů pracovníky, kteří si podle sledovaných odměn a postupu v hierarchii vytváří vzory žádoucího chování.“¹⁶ Dle názorů většiny autorů je druhý bod součástí bodu třetího, a to socializace. Bělohlávek však mluví pouze o socializaci nově příchozích pracovníků, čemuž se má práce nebude věnovat, neboť socializace je neustále běžící proces. U socializace hovoří mnoho autorů také o enkulturaci, kterou zařazují na úroveň socializace, nebo ji řadí mezi procesy socializační, případně socializaci zařazují do enkulturačních procesů. Rozbor a řešení tohoto problému ale není předmětem této práce. Podstatným faktem zůstává, že proces enkulturace není možné vynechat, mluvíme-li o zapojování člověka do firemní kultury.

Mezi dva primární procesy, které utužují a udržují strukturu a kulturu společnosti, patří tedy socializace i enkulturace. Z důvodu, že někteří autoři mezi těmito procesy nerozlišují, případně jeden z nich zařazují do druhého, a jelikož tyto dva procesy probíhají současně, je nemožné je od sebe oddělit. Nakonečný pak jedná o

¹⁶BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.

socializaci a enkulturaci: „Jak se člověk, přicházející na svět jako biologické individuum svého druhu, stává společenským tvorem se specificky lidskou psychikou, byť v různých kulturách více či méně rozdílnou, je otázka socializace či akulturace.“ Abychom pochopili funkci rituálů v organizaci, bude nutné tyto dva resp. Tři pojmy vysvětlit.

5.2.1 Socializace

Socializace je proces, kdy se člověk postupně začleňuje do společnosti. Takzvaná primární socializace začíná již v raném dětství uvědoměním si svého místa ve světě (uváděno jako koncepce Já) a končí plnohodnotným začleněním ve společnosti dospělých. Za primární socializaci přichází (v jistých případech se prolíná) tzv. sekundární socializace, která probíhá po zbytek života a souvisí převážně s rozvíjením schopnosti žít s lidmi a mezi lidmi (interakcemi), se začleněním do soc. skupiny a přijetím norem norem, které ve skupině převládají, s učením se sociálními rolím spojeným s přesnými pozicemi a schopností najít si přibližné místo ve složité síti sociálních vztahů. Člověk se tedy z biologického tvora stává pomocí socializace člověkem společenským a kulturním, dochází nejen k adaptaci, ale také k humanizaci člověka.

Primární socializaci rozdělujeme na záměrnou a nezáměrnou. Záměrná nebo-li deliberace socialization, je cílené úsilí zejména rodičů a dalších pečovatелů ovlivňovat, učit a vychovávat dítě. Nezáměrná, tedy nondeliberate socialization, probíhá každodenním vlivem rodičů a dalších sociálních vzorů (modelů) v neformálních situacích, kdy dítě pozoruje sociální model nebo s ním interaguje.

„Člověk v průběhu socializace musí porozumět kultuře společnosti, ve které žije, osvojit si soubor materiálních a duchovních hodnot, které lidé vytvořili a také přijmout za svůj, tj. internalizovat soubor hodnot, které společnost, ve které žije, sdílí a určitý soubor norem, jejichž dodržování společnost vyžaduje, aby ve společnosti vznikl hodnotový a normativní konsensus. Posledním faktorem je naučit se základním způsobům chování v typických sociálních situacích, to znamená, že se musí naučit hrát určité sociální role.“¹⁷

¹⁷BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.

V socializačním procesu má velmi důležitou úlohu sociální (skupinové) prostředí, přičemž rodina je nejdůležitější ze skupin, které z člověka tvoří v sociální bytost a formují jeho osobnost, a to zejména v první fázi interakce dítěte s matkou. Dítě se dovídá, jak se jmenuje, setkává se s reakcemi na své projevy, později pozoruje a napodobuje jednání druhých lidí. Tzv. symbolický interakcionismus (George H. Mead) zdůraznil, že vědomí sebe sama se utváří prostřednictvím názoru druhých lidí.

V roce 1902 zavedl americký sociolog C.H.Cooley do sociální psychologie pojem „primární skupina“. V těchto skupinách člověk nabývá výchozí sociální zkušenost a zároveň také základní hodnotový systém a morální zásady. Dle Cooleyho jsou primární skupiny co do vnějších forem a podob proměnlivé ale z hlediska svých základních funkcí jsou však stejné ve všech lidských společnostech.

Primární skupina vykazuje tyto znaky: je založena na osobním kontaktu svých členů „tváří v tvář“, je to vždy početně malá skupina, mezi členy vznikají vztahy vysoké vzájemné důvěrnosti, základním motivem členství nejsou vnější pohnutky ale uspokojení člena skupiny, jedinec je plně angažován a tyto skupiny mají relativně dlouhodobé trvání. Dle Cooleyho tyto znaky vykazují tři typy skupin: rodina, dětské herní skupiny a sousedství. Socializační proces se dnes uskutečňuje v řadě skupin, které nemají povahu primárních skupin, jsou označovány jako „skupiny sekundární“, zejména škola, zájmové organizace atd., významnou roli v socializačním procesu hrají také hromadné sdělovací prostředky.

Jak uvádí Tvrdíková, pojem „sekundární skupina“ byl do sociologie zaveden ve 20. letech 20. století jedním ze zakladatelů tzv. chicagské školy E.W.Burgessem. Dále jsou sekundárními skupinami převážně asociace, etnické skupiny a společenské třídy a vrstvy. V interakcích s ostatními jedinci se tak člověk začleňuje do specifické kultury a sociálních vztahů. Sleduje tu své potřeby a zájmy. Jistým způsobem na základě těchto potřeb a postupně získaných sociálních zkušenostech hodnotí druhé, interpretuje situace, do kterých se dostává a v souladu s těmito interpretacemi koná. Dle Tvrdíkové zahrnuje proces socializace tyto samostatné děje:

Personalizace – proces utváření svého Já, utváří se jedinečná, aktivní, vyzrálá a samostatná osobnost, která postupně vrůstá (začleňuje se) do mezilidských vztahů.

Enkulturační – proces osvojování si sociálních norem, hodnot a symbolů dané kultury, dochází k utváření stylu života, etických a estetických kritérií.

5.2.2 Enkulturace

Enkulturace, která je označována také jako proces, jímž si člověk jako člen určité společnosti osvojuje kulturu této společnosti. Pod pojem enkulturace tedy můžeme zahrnout všechny projevy naučeného chování, získávání znalostí, dovedností a postojů, jimiž člověk nabývá kompetence v kultuře dané společnosti.

Pojem akulturatione dle Vodákové „tak odkazuje k pojetí kultury jako specificky lidské sféry, která je negenetická (není obsažena v genové výbavě) a získává se učením. Bez enkulturatione, by se tedy lidský subjekt nestal člověkem v úzkém smyslu, neboť s kulturou se nerodíme, ale musíme se jí teprve učit. Ve stejné perspektivě pak pojem enkulturatione souvisí s koncepcí kulturního relativismu. Ta vysvětluje odlišnosti a rozdíly mezi kulturami právě poukazem na skutečnost, že kultuře se učíme a jednotlivé rozdíly tak vyplývají z odlišné výchovy.“¹⁸V tomto smyslu je enkulturatione v rozporu vůči evolucionismu, jehož stěžejní tezí je psychická celistvost lidstva, čímž rozumíme představu, že všichni jedinci na planetě jsou podílníky jediné kultury a rozdíly jsou způsobeny dosažením nestejných úrovní univerzálního vývoje, který má ve všech částech planety stejná stadia.

V průběhu procesu enkulturatione jedinec jednotlivé prvky kultury osvojuje a výchovou je pak předává novým generacím. V tomto procesu se tedy ukrývá možné riziko etnocentrismu, tedy přirozené a obecné představy, že hodnoty (kategorie, normy, regulativy, postupy...) naší kultury jsou všeobecně nejvhodnější a nejlepší a to pro všechny ostatní kultury obecně.

5.2.3 Akulturatione

Akulturatione je psychosociální proces, který probíhá v situacích, kdy se dostávají do dlouhodobého kontaktu příslušníci dvou nebo více kulturních společenství. Jde o případy soužití etnických menšin s majoritní populací v jedné zemi, adaptaci imigrantů po příchodu do hostitelské země, řízení nadnárodních firem prostřednictvím managementu složeného z pracovníků s odlišným kulturním zázemím aj. Akulturatione hraje také závažnou roli ve vzdělávání dětí a dospělých z rodin etnicky odlišných imigrantů (například dětí Ukrajinců, Vietnamců a jiných cizinců v českých školách).

¹⁸VODÁKOVÁ, A., VODÁKOVÁ, O., SOUKUP, V.: Sociální a kulturní antropologie. Praha

„Nejdříve byla charakteristická interpretace akulturace jako kulturní změny, ve které pod vlivem dominantnější civilizace dochází k modifikaci, transformaci nebo úplné asimilaci kulturních vzorů, hodnot a idejí původních kultur. V současných výzkumech je však typická snaha studovat akulturaci jako bilaterální proces, při kterém dochází k modifikaci, transformaci nebo změně obou kultur, které jsou spolu ve vzájemném kontaktu.“¹⁹

V akulturačních procesech si člověk podle Siostrzonka přivlastňuje prvky odlišných kultur než jeho původní. Permanentní akulturace se v dnešní době podle něj stává pro člověka celoživotní nutností. Na stejném principu můžeme akulturaci chápat na úrovni organizací. Jde o nekonečné přizpůsobování, osvojování si její kultury, do které nedílně patří také firemní rituály. Z tohoto důvodu je nutné chápat firemní rituály jako jednu z velmi důležitých a v ČR zásadních prvků akulturace.

Nejlépe lze jednotlivé procesy akulturace v prostředí organizace sledovat zejména v souvislosti s přijetím nového zaměstnance a jeho adaptací na firemní prostředí a kulturu. Rozšíření myšlenky firemních rituálů a jejich přiblížení jsem si dovořil uvést v 6. kapitole. Skutečností je, že firemní kultura není stabilní, ale proměnlivá, takže proces adaptace a akulturace probíhají neustále.

5.3 Shrnutí

Rituály jsme zmínili jako nástroje, pomocí kterých společnost udržuje a upevňuje své normativní uspořádání. Tímto jsme vysvětlili, že rituály jsou nástrojem socializace a enkulturace struktury a kultury společenství. Také jsme přiblížili jejich význam z hlediska sociální kontroly a nyní je nám již známo, že sociální kontrola je jedním z důležitých mechanismů socializace. Veškeré poznatky se týkají jakéhokoli společenství a kultury, tedy i organizací a jejich firemní kultury.

Mnoho autorů se domnívá, že nejvhodnější by bylo považovat enkulturaci za součást socializace. K této myšlence se také přikláním Ať už se tedy jedná o osvojování norem a hodnot nebo přejímání vzorců a začlenění jedince do skupiny, rituály na tomto místě nejen ve společnosti, ale i v organizaci mají socializační a enkulturační roli.

Zejména pak ve smyslu procesu akulturace v prostředí lze rituály chápat jako prostředek, pomocí kterého se jedinec učí hodnotám a normám organizace. Celý proces socializace je podle Kellera (1995, s. 166) v první řadě seznamováním s

¹⁹VODÁKOVÁ, A., VODÁKOVÁ, O., SOUKUP, V.: Sociální a kulturní antropologie. Praha

předepsanými rituály, které bude zapotřebí přehrávat v příslušných situacích. Ten, kdo kontroluje průběh sociálních rituálů, kontroluje společnost. Proto mohou být rituály úspěšně využity také v prostředí organizace.

Vedle této adaptační funkce rituály vedou ke vzniku vzájemné solidarity, pocitu členství ve skupině a upevnování stávajícího normativního řádu. Rituál však nejen udržuje a upevňuje normativní uspořádání společnosti, ale zároveň tuto kulturu zpětně tvoří. Z pohledu sociální a kulturní antropologie či strukturálního funkcionalismu, je rituál součástí struktury a ze struktury také vychází. Rituál je však zároveň nástrojem vzniku této struktury, tak jak to popisuje Collins (2004) ve svých interakčních rituálech. Pro skutečné porozumění rituálů ve společnosti musíme brát v úvahu obě tyto stránky. Rituály zajišťují socializaci (a také enkulturaci a akulturaci) hodnot a norem organizace. Jde o nekončící adaptaci člověka do organizace, do její struktury a osvojování prvků její kultury.

6 Firemní rituály jako součást firemní kultury

Tato kapitola slouží jako rozšíření myšlenky firemních rituálů jako stěžejních prvků při socializaci a akulturaci nového pracovníka. Na základě firemních rituálů jsme schopni nového pracovníka zapojit do každodenního režimu v organizaci a také jej zároveň vzdělávat. Pracovník si po nástupu do zaměstnání osvojuje jednotlivé rituály a normy, a dle kvality norem a rituálů je možné sledovat seberealizaci a také jeho postoj v zaměstnání.

6.1 Firemní kultura a její části

Každý, kdo strávil nějaký čas v jiné zemi, dokáže ocenit, jak hodnoty, představy a sdílené filozofie ovlivňují způsob organizace společnosti. Stejně tak každý, kdo měl možnost být zaměstnán v různých organizacích, nebo pracoval ve více než dvou organizacích, byl určitě zaskočen jinou atmosférou a rozdílným způsobem organizace práce. „Organizace se mezi sebou liší tak, jako se liší národy, mají jinou kulturu – soubor hodnot, norem a představ odrážejících se v různých strukturách a systémech.“²⁰ Kultura je podle Scheina jak dynamický jev, který nás neustále obklopuje a konstantně se odehrává a vytváří skrz interakce mezi lidmi a je tvarován organizačním chováním vedoucí skupiny, tak i struktury, rutiny, pravidla a normy, které vedou a omezují chování. Schein definuje kulturu jako „vzor sdílených předpokladů, kterým se skupina naučila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, které se dostatečně osvojily, aby byly považovány za platné a tedy byly naučeny novými členy jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům.“²¹ Organizační kulturu Lukášová a Nový popisují podobně: „Organizační kultura, představující nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek.“

Firemní kultura, v anglické literatuře nejčastěji pod názvem corporate culture, označuje celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život mající vliv na myšlení a chování spolupracovníků organizace. Hovoříme také o zvycích a rituálech využívaných ve firmě

²⁰HANDY, C. :Understanding Organizations. 4. vyd., New York: Oxford University Press, 1993

²¹SCHEIN, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers

i o hodnotách, které se odrážejí v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle a přesně vytvoří vzorec chování, který nebývá vědomý, ale při vytváření či osvojování pravidel firemní kultury hraje důležitou roli. Někdy mluvíme také o firemním chování (corporate behavior), které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno.

Organizační kultura je známými autory definována tako:

- „Systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“ (Deal a Kennedy, 1982, in Armstrong, 2007, str. 257).
- „Společně vyznávaná přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme“ (Furnham a Gunter, 1993, in Armstrong, 2007, str. 257).
- „Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 22).
- „Typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hertze, 1990, in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 486).
- „Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy...“ (Kilman, Saxton a Serpa, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 22).

- „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, 1990, in Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 22)

6.2 Proč se firemní kulturou zabývat

Důvodem, proč se firemní kulturou zabývat, je její vliv na konkurenceschopnost firmy. Podle Kapouna je důležitým důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré firemní kultury to, že „zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce všech zaměstnanců“. Zlepšuje také jejich motivaci, a tím i produktivitu práce, inovační potenciál, potažmo celkové výsledky. I podle Tureckiové jsou „měřítkem kvality výkonu rovněž pozitivní pracovní vztahy potencující výkon. Zmíněné vlastnosti firemní kultury, především to, že může zvyšovat kvalitu soužití a tím i výkon, samozřejmě platí i pro firemní rituály, proto je podpora především některých jejich typů důležitá.“²²

Organizace, podle Deala a Kennedyho, které se věnují budování své firemní kultury, jsou pak více než jen standartními firmami, které vyrábějí produkty a následně na nich vydělávají. Předávají hodnoty a příběhy jednotlivých věcí, ne jen produkty. Tím se řadí mezi lidské instituce s praktickým významem pro lidi.

6.2.1 Charakteristiky firemní kultury

Autoři zabývající se firemní kulturou také zmiňují různé charakteristiky, jimiž lze kulturu popsat. Obsah kultury organizace představují určité základní předpoklady, hodnoty i normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. „Sílou organizační kultury se rozumí, do jaké jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“²³ Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace.

Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Silná kultura je podle Deala a Kennedyho (2000, s. 16) vodítkem chování a pomáhá zaměstnancům

²²TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: GradaPublishing, 2004

²³SCHEIN, E. H. (2004). OrganizationalCulture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers

dělat svou práci o něco lépe. Zprv je silná kultura systémem informačních pravidel, které vyjadřují, jak by se lidé měli po většinu času chovat. Pokud zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, neztrácejí čas rozmyšlením jak se v situacích chovat. Naopak pokud je kultura slabá, zaměstnanci ztrácejí spoustu času přemýšlením co a jak udělat. „V extrémních případech tak firma může denně získat hodinu až dvě efektivní práce zaměstnance navíc. Zadruhé silná kultura dovolu je lidem cítit se lépe ohledně toho, co dělají, takže je větší pravděpodobnost, že budou pracovat tvrději.“²⁴ To platí, pokud mohou být hrdi na identitu své firmy. Schein popisuje kulturu čtyřmi elementy: „Jedná se o její stabilitu, hloubku (založenou na často nevědomém vlivu), šířku (jakmile se kultura vytvoří, tak ovlivňuje všechno fungování skupiny) a integraci (zasazení všech jejích prvků do funkčního systému). Funkce integrace zajišťuje, že rituály, klima, hodnoty a chování zapadají do sebe v koherentní celek.“²⁵

6.3 Modely organizační kultury

Různí autoři vytvořili své modely organizační kultury. Abychom si mohli představit kontext firemních rituálů, uvedu tři nejdůležitější, Hofstedův, Deal a Kennedyho a také Scheinův.

6.3.1 Hofstedův model organizační kultury

Hofstede uvádí čtyři základní prvky firemní kultury, které jsou různě viditelnými vrstvami pro vnějšího pozorovatele (zakresluje je do cibulového diagramu). Symboly, hrdiny a rituály označuje jako praktiky. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze je odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty.

1. Symboly – jedná se o různé zkratky, slang, gesta, způsob oblékání, symboly postavení, aj.
2. Hrdinové – skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti).

²⁴TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: GradaPublishing, 2004

²⁵SCHEIN, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers

3. Rituály – různé společensky nezbytné činnosti a projevy, neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
4. Hodnoty – představují nejhlubší úroveň kultury, jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné; hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.

Hofstede řeší socializaci v organizaci, která probíhá jako osvojení praktik, tj. hrdinů, symbolů a rituálů v situacích, kdy hodnoty příslušníků organizace závisejí hlavně na jiných kritériích, než je jen jejich příslušnost v organizaci (například u mezinárodních firem). Osvojování praktik, tedy i rituálů, ale může mít socializační funkci v každé firmě.

6.3.2 Deal a Kennedy: elementy organizační kultury

Deal a Kennedy (2000, s. 15) pak elementy organizační kultury dělí podobně, přidávají, ale prostředí organizace a kulturní síť:

Prostředí organizace – prostředí trhu, technologie, konkurence, zákony atd., rozhodují, zda je zásadní prodej, nebo invence a jsou tím hlavním, co kulturu určuje.

Hodnoty – základní koncepty a víry, definují, co je pro zaměstnance Úspěchem.

Hrdinové – lidé, kteří personifikují hodnoty organizace, jsou ideálním modelem, který by měli zaměstnanci následovat, může se jednat o zakladatele, ale také vymyšlené hrdiny z paměťhodných momentů běžného života firmy.

Ceremoniály a rituály – systematické a programované rutiny každodenního života ve firmě. Jako rituály ukazují zaměstnancům, jaké chování je od nich očekáváno. Jako ceremoniály pak ukazují viditelné a potencionální příklady toho, co organizace symbolizuje.

Kulturní síť – jako primární (a neformální) prostředek komunikace v organizaci je přenašečem firemních hodnot a hrdinských mýtů a vytváří skrytou hierarchii moci.

Definice rituálů zmíněných autorů odpovídá pojetí rituálů v návaznosti na socializaci pracovníka, což je tématem této práce. Zdůrazňují každodennost rituálů a zmiňují jejich funkci vzoru a tedy funkci při socializaci firemních norem a hodnot.

6.3.3 Scheinův model organizační kultury

Schein vytvořil svůj model organizační kultury, který rozdělil na tři roviny podle viditelnosti pro vnější pozorovatele na artefakty (v české literatuře někdy nazývány také jakovýtvořiny), kde patří viditelné struktury a procesy. Zastávané přesvědčení a hodnoty, tedy strategie, cíle, filozofie firmy (zastávaná ospravedlnění). Základní předpoklady, kam patří nevědomé, za samozřejmé považované přesvědčení, představy, myšlenky a pocity (základní zdroje hodnot a jednání).

Ačkoliv „esenci“ skupinové kultury jsou vzory základních sdílených předpokladů, kultura se „manifestuje v rovině viditelných artefaktů“ a sdílených zastávaných přesvědčení a hodnot. „Rituály, spolu s jazykem, technologiemi, produkty, architekturou fyzického prostředí, stylem ztělesněným oblečením či způsoby oslovování, mýty a příběhy patří do skupiny artefaktů. Jedná se o pozorovatelné produkty skupiny, které lze vidět, slyšet, popřípadě cítit, když vstupujeme do nové skupiny s neznámou kulturou.“²⁶ Tato část kultury je jednoduše pozorovatelná, ovšem velmi těžce vysvětlitelná bez znalosti dalších stupňů. (srov. Schein) Také z těchto důvodů později zmíním flexibilitu všech vytvořených kategorií rituálů. O funkci konkrétního rituálu nelze mluvit zcela obecně, mohou mít více významů jak pro člověka, tak pro organizaci a jejich kategorizace tedy nemůže být stabilní i z toho důvodu, že se neustále mění.

6.4 Subkultury v organizaci

Kultura se může lišit i v rámci jedné organizace. „Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají výrazně patrné

²⁶SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers

v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné ale bývají i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní. Můžeme tak pozorovat specifika kultury účetních, kultury marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem.²⁷ Stejně tak se některé rituály nemusejí týkat celé organizace, ale nejčastěji jsou vázány jen na určitou skupinu.

Vzhledem k rozsáhlému využívání firemní kultury jako stěžejního prvku při akulturaci zaměstnanců, bude v praktické části toto využití podrobeno dotazníku v zahraniční společnosti. Výstup z tohoto dotazníku potvrdí nebo vyvrátí důležitost firemní kultury pro akulturaci nových zaměstnanců.

6.5 Shrnutí

Firemní kultura je nepřímým nástrojem řízení. Kompatibilní firemní kultura zvyšuje kvalitu soužití a tím i motivaci, produktivitu práce a konkurenceschopnost firmy. Vzniká jak interakcí mezi lidmi, tak tzv. shora (zakladatelé, podniková filozofie). Představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení a postojů a tedy jakýsi vzor sdílených předpokladů. Existují různé modely organizační kultury. Společně však autoři zařazují rituály do praktik, popřípadě artefaktů, tedy do pozorovatelných částí firemní kultury, kterými se manifestují základní hodnoty firmy. Kultura a tedy i rituály se mohou lišit v rámci jedné organizace a týkat se jen určité skupiny.

²⁷SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers

7 Firemní rituály

7.1 Úvod do firemních rituálů

Popisy organizačních kultur jsou často založeny na výroci hrdinů korporace. Hodnoty zakladatelů a významných jedinců nepochybně utvářejí organizační kulturu, ale to, jak se dotýkají řadových členů organizace, je dáno sdílenými praktikami. Z hodnot zakladatelů a vůdců se tak stanou praktiky příslušníků. (srov. Hofstede, 2007, s. 218) Jak je již známo, mezi praktiky Hofstede zařazuje také rituály. Symbolická jednání, firemní rituály a ceremoniály jsou součástí firemní kultury a jsou zaměřeny především dovnitř firmy a pomáhají rozšiřování a řízení firemní kultury. (srov. Tureckiová, 2004, s. 135) Podle Deal a Kennedyho (2000, s. 61) mnoho rituálů, ačkoliv se zdají být nedůležité, má skrytý význam. Pracovní rituály sice nemají přímé důsledky, ale jsou hodnotné kvůli tomu, že poskytují pocit bezpečí a společné identity a přiřazují význam běžným aktivitám. Důležitost takových rituálů se nejjednodušeji ukáže, ve chvíli kdy je odstraníme. Souvisí to s odporem ke změnám a zavádění nových, i když zjednodušujících metod. Lidé se v těchto metodách cítí jisti, znají její výsledky. Způsob života společnosti je uchováván v rituálech, takže psaná pravidla a manuály nejsou potřeba, zvyky a tradice dávají odpovědi. (srov. Handy, 1993, s. 183)

Očekávaný účinek je nakonec důvodem existence rituálů i pro Durkheima (2002, s. 419). Také Hofstede (2007, s. 17) rituály popisuje jako věčně zbytečné, ale společensky považované za podstatné aktivity, které jsou tedy samy důvodem toho, aby byly prováděny. Jako příklady uvádí způsoby, kterými se zdravíme či vyjadřujeme uznání, nebo obchodní a politická jednání, pořádaná zdánlivě z racionálních důvodů, ale často slouží především účelům rituálním, jako je posilování skupinové soudržnosti nebo diskursu, a také udržování a posilování názorů a přesvědčení.

Zákony, pravidla a předpisy jsou podle Hofstedeho (2007, s. 142) prostředky, jimiž se společnost snaží omezit nejistoty v jednání lidí. Na pracovištích je to patrné. Existuje spousta formálních zákonů a neformálních zvyklostí, vnitřních předpisů a opatření. Tato potřeba zákonů nevyplývá z logiky, ale je založena emocionálně. Lidé se cítí dobře ve strukturovaném prostředí. Podle Brookse (2003, s. 84) mají skupiny tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování a činnosti, které se odehrávají velice přirozeným způsobem a prakticky beze slov. Jedná se o skupinovou psychiku, kde se určité věci jednoduše „berou jako samozřejmost“. Ve skupinách se podle něj vyvíjí

zvyky a rituály, jejichž původ nikdo nedokáže vysvětlit. Samozřejmě u pracovních skupin jsou některé tyto rutinní činnosti a rituály předepsané ve formě pravidel, omezení a přijatých (a také zdokumentovaných) pracovních postupů. Pak se, jak již víme, jedná o rituály formální.

I podle Scheina (2004, s. 15) spontánní interakce v nestrukturované skupině postupně vede k vytvoření vzorců a norem chování, které se stanou kulturou dané skupiny a to často už během prvních hodin od vytvoření skupiny. Ve více formálních skupinách pak skupinu vytváří jedinec, který se stane leaderem. Jedná se o úplné počátky firem, o nástup nového manažera apod. Ve formálních skupinách jsou pak některá pravidla určena shora. Lukášová a Nový (2004, s. 24) rituály shrnují jako ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.

Také podle Tureckiové (2004, s. 136) tzv. symbolické neboli ritualizované jednání patří k významným prostředkům vytváření, posilování a řízení firemní kultury. Autorka rituály ve firmě rozděluje na tři kategorie:

1. Informační (způsoby schvalování dokumentů, vedení porad, „vstupní kolečko“)
2. Společensko-rozvojové (firemní dny, projevy „politiky otevřených dveří“, společenské události – společné oslavy Vánoc, pořádání firemních plesů, oslava výročí založení firmy)
3. Motivační (vyhlašování nejlepších pracovníků, nejrůznější typy ocenění)

Chtěl bych podotknout, že pravděpodobně žádný jiný známý autor se rozdělením firemních rituálů nezabývá. Toto dělení se ovšem téměř vůbec nezabývá každodenností mnohých rituálů, či rituály individuálními. Je ovšem pravda, že především tyto symbolické rituály slouží k socializaci a enkulturaci ve firmě. Nemusí se ale nutně jednat jen o tento typ rituálů, následující část by měla ukázat, proč by bylo vhodné téma firemních rituálů rozšířit i mimo rituály čistě symbolické.

7.2 Rituály, ceremoniály a zvyky

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 451) mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos organizační kultury mají

symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady, které je složité v organizační kultuře vzájemně odlišit. Rituály autoři rozumějí určitý typ zvyků a obyčejů, který má na daném místě a v daném čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších pracovníků, odchod manažera do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. „Rituály bývají formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících organizačních norem a hodnot.“ (Bedrnová, 2007, s. 451)

Lukášová a Nový (2004, s. 25) odlišují rituály od zvyků symbolickou hodnotou rituálů. Mezi zvyky potom řadí oslavy narozenin, vánoční večírky apod., které výrazně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cíleně organizovány. Mezi další příklady zvyků řadí zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu (dárky, oslavy), usnadňující změny společenské role a statusu pracovníka, nebo zvyky uplatňované při řešení problémů (ustavení speciálních týmů, využití externích expertů), zvyky vedoucí k redukci konfliktů apod. (tyto příklady budeme brzy chápat jako oslavné, přechodové či organizační rituály). Mezi rituály potom řadí rituály zdravení (například při ranním příchodu do zaměstnání) či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury. (srov. Lukášová, 2004, s. 25)

Deal a Kennedy (2000, s. 62–63) rozlišují navíc rituály a ceremoniály. Rituály symbolizují základní hodnoty a jsou průvodcem chování v organizaci. Pokud by nesymbolizovaly tyto základní ideje, jsou to pak pro autory pouze zvyky, které dávají lidem mylný dojem bezpečí a jistoty. Rituály jsou návodem, jak chápat významy a vytvářejí z chaosu pořádek. Ceremoniály pomáhají firmám oslavovat jejich hrdiny, mýty a symboly. Zatímco zvyky a rituály jsou v životě organizace běžné, ceremoniály jsou mimořádné. Podle Bedrnové a Nového jsou ceremoniály podobné jako rituály, ovšem na rozdíl od nich slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení organizace, oslavy vánočních svátků či nového roku apod. (srov. Bedrnová, 2007, s. 451)

7.3 Shrnutí

Skupiny mají tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování a činnosti. Spontánní interakce postupně vedou k vytvoření vzorců a norem chování, které jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, omezují nejistotu pracovníků v jednání, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Ačkoliv se zdají být nedůležité, pomáhají rozšiřování a řízení firemní kultury, poskytují pocit bezpečí a společné identity. Rituály patří mezi praktiky, kterými se projevuje firemní kultura. Lukášová a Nový (2004) rozlišují zvyky od rituálů symbolickou hodnotou rituálů. Deal a Kennedy (2000) pak zvyky a rituály odlišují stejně, přidávají ale navíc ještě kategorii ceremonií, které se liší od rituálů svou mimořádností. Bedrnová a Nový (2007) pak dodávají ceremoniím specifickou funkci uvolnění emocí. Rituály jsou doplněny také o jejich individuální a každodenní rovinu – podle sociální a kulturní antropologie, Collinse (2004) či Goffmana (1999). Je potřeba rituály chápat nejen jako symbolická jednání, ale také jako zvyky. Rozlišit zvyky a rituály, či pochopit jejich funkci není mnohdy lehké, jak zdůrazňuje Bedrnová a Nový (2007), ale hlavně Schein (2004). Symbolická hodnota se může a nemusí u rituálů podobného charakteru vyskytovat, což může být individuální (v rámci organizací, či skupin) a nejspíše ne vždy vůbec poznatelné. V závěru ale uvidíme, že symbolickou rovinu lze najít i v mnoha nečekaných případech. Pro tuto chvíli tedy firemní rituály budeme chápat v širokém smyslu jako zvyky, rituály i ceremoniály.

Praktická část

8 Úvod do problematiky

Obecnou skutečností, že lidské zdroje jsou zásadním, finančně velmi náročným a také nejhůře ovladatelným kapitálem společnosti, jehož způsob vedení a zacházení s ním značně ovlivňuje plnění podnikových cílů si celá skupina Dirickx GROUP velice dobře uvědomuje. Proto se v oblasti personalistiky snaží vykonávat jednotlivé personální úkony na takové úrovni, aby bylo dosaženo souladu mezi prioritami lidských zdrojů a prioritami společnosti jako jednotného bloku.

8.1 Řízení lidských zdrojů v Dirickx Bohemia SPOL. s.r.o.

Za dobu své existence vytvořila společnost v oblasti řízení lidských zdrojů soubor společných zásad chování a jednání, které jsou platné pro vedení společnosti ale hlavně pro řadové zaměstnance. Dodržování těchto zásad je základním požadavkem, pokud se rozhodne zaměstnanec patřit ke skupině Dirickx.

8.2 Organizace personálního úseku

Všechny činnosti v personalistice ve společnosti vykonávají pracovníci personálního oddělení, jehož organizační struktura je rozčleněna po cílových (zákaznických) skupinách na pozice personálně mzdový referent, HR Business Partner a odborník pro získávání zaměstnanců. Personálně mzdoví referenti orientují své činnosti na níže postavené zaměstnance. Ve stanovených konzultačních hodinách řeší jejich problematiku a dotazy týkají se personálních a mzdových záležitostí. Pravdou je, že tyto konzultační hodiny zaměstnanci nevyužívají.

HR Business partneři cílí své činnosti na koncovou skupinu pracovníků složenou z vedoucích zaměstnanců. Jejich úkolem je formou konzultací a školení zvýšit kvalitu a efektivnost práce vedoucích pracovníků, pomáhat jim při řešení obvyklých i méně obvyklých situací spojených se zaměstnanci (hodnocení, odměňování, změny pracovního zařazení apod.), najít řešení personálních problémů v rámci norem společnosti či zajistit změnu těchto pravidel.

Náplň práce specialisty získávání zaměstnanců zahrnuje činnosti spojené se získáváním a náborem zaměstnanců, sledováním trhu práce a prezentací společnosti na trhu práce i mimo něj.

8.3 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů se považuje za základní fakt efektivního vedení společnosti. Je založeno na strategických plánech organizace na několik let a je také zaměřeno na určení, zda je ve správný čas na správných místech ekonomicky efektivní počet pracovníků s odpovídající kvalifikací a znalostí odvětví.

Dirickx Bohemia využívá k sestavení plánu zaměstnanců jednu z mnoha metod personálního plánování, tzv. strategicky cílené plánování. Potřebný počet pracovníků se vytváří na základě podnikatelského plánu, tedy dle toho, kdy, čeho a kolik se má vyrobit. V průběhu celého plánování lidských zdrojů jsou prováděny zčásti analytické procesy (např. analýza situace na trhu, profesně kvalifikačních struktur pracovníků v organizaci) a zčásti procesy na úrovni formování pracovní síly (např. kvalitativní rozvoj pracovníků). V posledních čtyřech letech došlo v oblasti počtu pracovníků k dramatickým změnám. V průběhu roku 2010 byl počet pracovníků 95 kdežto v roce 2013 pouze 42. Za hlavní příčinu tohoto snížení lze považovat chybné rozhodování vedení tehdejšího managementem. Tato skutečnost měla za následek obrovský ekonomický pokles a finanční problémy společnosti.

8.4 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Dirickx

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti probíhá v souladu s vnitřní organizační směrnicí, vytvořenou Country manažerem. Tato směrnice definuje jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců, stanovuje odpovědné a spolupracující osoby, které vykonávají v průběhu procesu získávání přidělené činnosti, na jejichž základě jsou vybráni ti nejvhodnější kandidáti, kteří postupují dále do samotného výběru. Celému procesu získávání zaměstnanců předchází plánování potřeby pracovníků. Na něj navazuje první krok procesu získávání, ve kterém vedoucí daného úseku zjistí potřebu obsadit volné či uvolněné pracovní místo. V důsledku této potřeby elektronicky (e-mailem) zažádá HR Business partnery o zahájení procesu

obsazování volné pracovní pozice, ti ověří skutečnou potřebu pracovního místa a potvrdí či zamítnou požadavek na nábor.

V případě, že bude požadavek existence volného pracovního místa schválen, provede vedoucí úseku, na kterém je volná pracovní pozice detailnější popis požadavku, který zahrnuje:

- popis pracovních podmínek,
- podmínky na kandidáta,
- způsob ohodnocení,
- organizaci a průběh výběrového řízení a způsob hledání kandidátů.

Detailnější specifikace požadavku na pracovní místo vytváří kompletní podklad již pro vlastní nábor, který je organizován pověřenou osobou, tzv. specialistou získávání zaměstnanců. Práce specialisty zahrnuje veškeré činnosti vykonávané v souvislosti s nábořem, předvýběřem a realizací 1., 2. a případně i 3 kola výběrového řízení.

V rámci náboru pracovníků specialista určuje způsoby, jak oslovit potenciálního zaměstnance a stanovuje zdroje, z kterých bude zaměstnance čerpat. Společnost Dirickx Bohemia SPOL s.r.o. využívá k vyhledávání těch nejvhodnějších pracovníků oba druhy komunikačních cest; interní komunikační cesty a externí komunikační cesty. Interní komunikační cesty. Pracovníci společnosti se o volném pracovním místě dozívají prostřednictvím oznámení této skutečnosti na výrobní poradě, konající se každý sudý týden. V případě, že má pracovník podniku zájem o některou z nabízených pozic, postupuje stejným způsobem jako zájemce z vnějších zdrojů – zašle svůj životopis specialistovi získávání zaměstnanců na uvedený e-mailový kontakt.

8.5 Externí komunikační cesty

Ve společnosti Dirickx jsou lidské zdroje častěji zabezpečovány prostřednictvím externích komunikačních cest. Specialista získávání zaměstnanců si velmi dobře uvědomuje negativa využívání vnějších zdrojů spojená s vyššími náklady a časovou náročností. Proto v rámci své činnosti provedl analýzu efektivnosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů, z které při oslovování nových pracovníků vychází.

Za nejefektivnější vnější zdroj získávání pracovníků lze na základě provedené analýzy a zkušeností považovat internet. Nabízené pracovní pozice jsou zveřejňovány na vlastních webových stránkách společnosti –www.dirickx.cz i když jen omezeně,

nebo na portálu www.jobs.cz a www.volnamista.cz. Tímto způsobem se dají neefektivněji a nejrychleji najít všichni zaměstnanci pracující v kanceláři, a stejně vhodné jsou po hledání pracovníků do výroby.

Levnou metodu obsazování volných pracovních míst představuje spolupráce podniku s úřady práce. V souvislosti s rostoucí nezaměstnaností v důsledku uměle vyvolané finanční krize se tento způsob zajišťování pracovníků zdá být lepší variantou, než tomu bylo v předchozích letech. Prostřednictvím úřadu práce reaguje na nabídky práce nejvíce kandidátů do oblasti výroby, což lze v této době, kdy je těžké získat dostatek kvalifikovaných pracovníků považovat za velký přínos. Velmi dobrý způsob, jak získat nového pracovníka na volné pracovní místo, vidí společnost v doporučení vhodného kandidáta (známého) zaměstnancem podniku. Důkazem je nabídka finančního zvýhodnění od organizace pro zaměstnance, který potenciálního pracovníka doporučil. V případě, že bude tento kandidát přijat, nárokuje společnost zaměstnanci speciální prémii za získání nového zaměstnance v hodnotě 4000 Kč, která je vyplácena ve 2 částech; 2000 Kč po ukončení tříměsíční zkušební doby nového zaměstnance a zbývající 2000 Kč po absolvování prvního roku v podniku. Tato částka se bohužel za posledních 5 let vyplatila pouze jednou. Mezi zřídka užívané metody získávání pracovníků v podniku patří tištěná a řádková inzerce a využívání služeb personálních agentur. Pro inzerování pracovních nabídek společnost nejčastěji volí deníky: Metro, Anonce, MF Dnes a deníky v jednotlivých regionech, kde se nacházejí pobočky. Tuto formu získávání pracovníků společnost využívá jen v případě, pokud se podniku nedaří dlouhodobě obsadit nějakou pozici. Stejně důvody vedou společnost i při využívání služeb personálních agentur. Společnost oslovuje agentury Personal konsult a Jobs.cz. V tomto směru se však jedná o finančně neefektivní postup. Z nabídky služeb personálních agentur je ve společnosti zřídka využívána služba „outsourcingu“, pokud ji už podnik při získávání využije, propůjčuje si pracovníky pouze v rámci koncernu Dirickx Group.

Dříve než dojde k samotnému výběru pracovníka, realizuje specialista získávání zaměstnanců předvýběrové kolo. To je prováděno z aktualizované databáze vhodných uchazečů nebo na základě životopisů, které zájemci o pracovní místo zasílají elektronicky na příslušnou e-mailovou adresu uvedenou v inzerátu. V průběhu předvýběru vykonává personalista činnosti, spojené s informováním nevhodných uchazečů a sjednáváním schůzek s uchazeči vhodnými.

8.6 Realizace výběru zaměstnanců

Stěžejním krokem celého procesu získávání zaměstnanců je vlastní výběr zaměstnanců, jehož správné zrealizování vede k naplnění cíle celého procesu - získání potřebné pracovní síly.

Výběr zaměstnanců v Dirickx Bohemia SPOL, s.r.o. probíhá v závislosti na hledané pozici jednokolově, dvoukolově i tříkolově.

1. kolo výběrového řízení realizuje specialista získávání zaměstnanců formou strukturovaného pohovoru, ve kterém postupuje podle stanovených kritérií sestavených na základě popisu pracovního místa. Probíhá pouze mezi uchazečem o zaměstnání a specialistou získávání zaměstnanců, kdy se obě strany dozví informace o protějšku a sdělí si potřebné informace pro další rozhodování. U uchazeče o pracovní místo bývají testovány jak teoretické (např. test cizího jazyka), tak i praktické znalosti (např. práce v programu Excel, schopnost tvorby rozpočtu nebo znalost cen na trhu). Po uzavření 1. kol výběrových řízení provede specialista záznam zjištěných údajů, ve kterém zhodnotí pozitiva, negativa a možná rizika uchazeče. Na základě tohoto zhodnocení sestaví seznam uchazečů o zaměstnání, kteří postupují do 2. kola.

Toto 2. kolo probíhá opět se specialistou získávání zaměstnanců a také potenciálním vedoucím uchazeče, který má na výsledek výběrového řízení největší vliv. Po vyhodnocení těchto 2 kol, je buď vybrán kandidát, kterému je prezentována finální nabídka, nebo je vybrán už velice úzký okruh těch nejlepších uchazečů o zaměstnání, kteří jsou doporučení do 3. kola k řediteli či generálnímu řediteli. 3. kolo výběrového řízení se většinou týká manažerských pozic. O výsledku 2. a 3. kola výběrového řízení rozhodují osoby za toto řízení odpovědné, tedy vedoucí oddělení, či generální ředitel, kteří dají pokyn personalistovi, k informování kandidáta o přijetí či nepřijetí. Uchazeč je vyrozuměn písemně, nejpozději do 7 dnů od uplynutí výběrového řízení. Druhou možností je emailová korespondence se stejným obsahem.

Jestliže se uchazeč jeví jako vhodný pro obsazení volného pracovního místa, dochází v procesu získávání pracovníků k jednomu z posledních kroků – vyjednávání s uchazečem o dílčích podmínkách pracovního poměru. Tento krok probíhá s generálním ředitelem a vybraným uchazečem, generální ředitel detailně popisuje podmínky k nástupu a uchazeč se na jejich základě rozhodne akceptovat či odmítnout nabídku zaměstnání.

Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice uchazeče, může v jisté míře ovlivnit zaměstnanecká politika organizace. Společnost se v této oblasti

věnuje neustálému zlepšování kvality osobního a profesního života svých pracovníků. Velký důraz je kladen na zajištění zdravotní péče, stravování, dodržování zásad BOZP a požární ochrany. Jednou z důležitých částí zaměstnanecké politiky je nabídka široké škály zaměstnaneckých benefitů, které společnost zpracovala do sešitu „Zaměstnanecké výhody“, v níž uvádí následující zaměstnanecké výhody:

- Pět týdnů dovolené
- Příspěvek na stravování
- Odměny za pracovní a životní jubilea
- Prodej výrobků podniku za zvýhodněné ceny/montáž oplocení zdarma
- Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění

9 Adaptace zaměstnanců v organizaci

9.1 Osobní přístup

Po zvládnutí všech úskalí výběrového řízení přichází den nástupu do zaměstnání. Ještě předtím, než tento den přijde, obdrží nový zaměstnanec od vedoucího pracovníka pokyny k nástupu, kde najde veškeré informace o požadovaných dokumentech a formulář rozhodnutí o nástupu zaměstnance, který slouží jako jeden z podkladů pro vystavení pracovní smlouvy.

Osobní oddělení podniku požaduje od nového zaměstnance předložení a vyplnění následujících dokumentů:

- Osobní dotazník/není potřebné jej vyplnit
- Originál nebo ověřenou kopii dokumentů o ukončeném vzdělání
- Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele
- Pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele (pouze u řídicích funkcí)
- Doklad o vstupní prohlídce provedené závodním lékařem dle požadavků zaměstnavatele a na základě vykonávané funkce
- Lékařskou dokumentaci od osobního lékaře zaměstnance/ není povinností
- Řidičský a občanský průkaz (Slouží k ověření totožnosti a řidičského oprávnění)
- Informace týkající se přídatků na dítě, daňové evidence (pokud to není v jeho režii)
- Ustanovení srážek ze mzdy (případné půjčky a exekuce)
- Prohlášení zaměstnance o souhlasu s disponováním s osobními údaji

Jaký den bude pro zaměstnance prvním adaptačním dnem, stanovuje společnost v závislosti na charakteru obsazované pozice, podmínkách ukončení pracovního poměru odcházejícího zaměstnance a možnostech budoucího zaměstnance. Společnost Dirickx Bohemia SPOL s.r.o. stanovuje první nástupní den zaměstnance na začátek nového měsíce. Od této chvíle nástupu do zaměstnání je nový pracovník v neustálém kontaktu s pracovníky osobního (personálního) oddělení a vedoucím oddělení příslušné pracovní pozice, kteří směřují potřebné kroky k co nejrychlejšímu zapojení pracovníka do pracovního kolektivu, adaptaci na podnikový

styl práce, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientaci ve firemním mechanismu a v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnění se s podnikovými cíli.

V den nástupu do zaměstnání obdrží nový zaměstnanec pozvánku na tzv. „adaptační den“, který se koná první pracovní den v měsíci od 9.00 – 14.00 hodin a který probíhá v souladu s individuálním plánem zácvičku, vytvořeným ve spolupráci s vedoucím oddělení příslušné pracovní pozice a pracovníky osobního oddělení. Individuální plán zácvičku, nebo-li individuální adaptační plán obsahuje 2 části: teoretickou a praktickou část.

S teoretickou částí adaptačního plánu seznámí nového pracovníka personalista odpovědný za tuto činnost. Zaměstnanec se dozví potřebné informace o historii, současnosti a činnosti společnosti, jejích klíčových orgánech, organizační struktuře a odborných předpisech souvisejících s výkonem jeho práce. Každému nově přichozímu zaměstnanci jsou předloženy příručky „Manuál pro nového zaměstnance“ a „Manuál zaměstnaneckých výhod“, které obsahují obecné informace týkající se oblasti personalistiky podniku společně pro všechny pracovníky společnosti a zároveň pracovník obdrží popis pracovního místa, který musí stvrdit svým podpisem.

Nedílnou součástí adaptačního dne zaměstnanců je účast pracovníků na vstupních školeních, které organizují odpovědní pracovníci podniku a jichž se musí každý nově přichozí zaměstnanec povinně účastnit. Zaměstnanci jsou nejprve proškoleni manažerem bezpečnosti v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Realizace tohoto školení patří mezi zákonné před nástupem nového pracovníka na pracoviště a o jeho absolvování musí být pořízen protokol, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Nově přichozí pracovník je dále seznámen technickým specialistou s produkty podniku, od pověřené osoby, specialisty IT získá informace v oblasti informační techniky a v neposlední řadě obdrží potřebné informace o managementu systému řízení jakosti od specialisty jakosti. Po skončení zmíněných školení absolvuje zaměstnanec za doprovodu odpovědné osoby tzv. „kolečko“ celým podnikem. Touto činností je ve společnosti pověřena recepční osobního oddělení, která nového zaměstnance seznámí s celým podnikem a ostatními kolegy. V této fázi je zároveň všem zaměstnancům rozeslána e-mailem personální informace o nástupu nového pracovníka. Druhý pracovní den je zaměstnanec již předán přímému nadřízenému, který ho seznámí s jeho pracovištěm a novými kolegy a postupně ho uvede na jeho pracovní pozici. Po zkušební době vedoucí odevzdává na personální oddělení vyplněný plán zaškolení zaměstnance.

9.1.1 Plněné cíle v oblasti lidských zdrojů

V poslední době řešil personální úsek především u nových zaměstnanců problém s vyšší fluktuací. Jako příčinu jejího růstu lze určit sníženou schopnost společnosti udržet si nové a vybrat ty správné zaměstnance. Podnik se snažil z této situace nalézt východisko provedením kroků v oblasti plánování potřeby nových zaměstnanců, způsobu jejího výběru a řízení jejich adaptačního procesu uvnitř společnosti. Jednotlivé kroky byly realizovány ale bohužel neúspěšně. Jak bylo již zmíněno, za posledních 5 let nebylo zaměstnanec, který by vydržel ve společnosti více než 1 rok.

9.1.2 Adaptační den nového zaměstnance

Pracovníci personálního úseku organizují pro nově příchozího zaměstnance společný adaptační den, tj. první pracovní den pracovníka, na kterém se seznamují s dalšími novými kolegy, dostávají všechny potřebné informace o společnosti, personální politice apod. Každý nový zaměstnanec obdrží při příchodu do organizace tzv. „Manuál pro nového zaměstnance“ a zároveň s tímto dokumentem dostane i další příručku „Manuál zaměstnaneckých výhod“, obsahující užitečné informace o nabízeních zaměstnaneckých výhodách, pravidlech a postupech jejich čerpání.

9.1.3 Výběr nového zaměstnance

Mezi další kroky vedoucí ke snížení fluktuace nově příchozích zaměstnanců nepochybně patří kvalitní výběr těchto pracovníků. Od května 2012 byla proto rozšířena organizační struktura personálního úseku o další pozici – specialisty získávání zaměstnanců. I když nově vytvořená pracovní pozice specialisty přináší společnosti další výdaje v podobě mzdových nákladů, podnik si dobře uvědomuje výhody vytvoření tohoto pracovního místa. Přínosy spatřuje zejména v získání vhodného pracovníka s potřebnou kvalifikací a uspořené času vedoucích pracovníků vynaloženého na výběr nového zaměstnance.

9.1.4 Perspektiva zaměstnanců ve společnosti

Další problémovou oblastí podporující vyšší fluktuaci zaměstnanců v podniku je perspektiva zaměstnanců, tedy potřeba stanovení jasných pravidel rozvoje pracovníků ve společnosti. Pracovníci personálního oddělení společně s dalšími manažery podniku vytvořili popisy jednotlivých pracovních míst, které posloužily k vytvoření základních kariérových postupů jednotlivých funkcí. Perspektiva zaměstnanců byla dále posílena vytvořením nového systému odměňování platným od začátku roku 2013.

Součástí práce je dotazník, který vyplnili všichni zaměstnanci společnosti s výjimkou generálního ředitele, který odmítl dotazník vyplnit.

9.1.5 Zhodnocení situace a doporučení pro budoucnost

Společnost Dirickx Bohemia SPOL, s.r.o. patří mezi nejvýznamnější výrobní podniky v České republice v oblasti bezpečnostního oplocení. Podnikání v tomto sektoru lze v dnešní době, kdy slycháme o děsivých prognózách a dopadech finanční krize, považovat za velkou výhodu, neboť stavebnictví není zdaleka tak závislé na exportu, jako řada jiných oborů. I přes tyto uklidňující fakta byl již zaznamenán útlum i v této oblasti, kdy došlo k nejnižšímu nárůstu celkové stavební výroby od roku 2010 o pouhých 0,5 % a proto i v tomto odvětví musí společnosti více než dříve řešit otázku zvýšení nebo alespoň udržení si své pozice na trhu. Společnost Dirickx Bohemia SPOL, s.r.o. věnuje v průběhu své činnosti neustálou pozornost trendu vývoje českého hospodářství, aby dokázala reagovat na nebezpečí, které může v každé fázi jejího života nastat a o to více dnes, v době hospodářské krize. Na základě informací uvedených ve výroční zprávě lze usoudit, že ziskovost společnosti oproti předchozím rokům slábla, což můžeme přisoudit měnící se situaci na trhu, kdy byla společnost nucena lehce utlumit výrobu. V reakci na vývoj zisku přijala společnost řadu úsporných a nápravných opatření, velkou pozornost věnovala zlepšovacím procesům v oblasti provozní, se zaměřením na snížení nákladů a větším uspokojením potřeb zákazníků. Ani oblast personalistiky bohužel nezůstala krizí nedotčena a i zde bylo třeba hledat úspory. Co se týče plánování počtu pracovníků, nedošlo k žádným razantním výkyvům oproti předchozím rokům.

Oddělení lidských zdrojů se snaží maximálně předcházet propouštění zaměstnanců, stabilizací klíčových pracovníků a jejich optimálním využíváním. Na některá uvolněná pracovní místa, která lze zastoupit z řad současných zaměstnanců,

tedy nevypisuje výběrové pohovory, ale snaží se je obsadit stávajícími zaměstnanci, kteří jsou dodatečně na pracovní pozici proškolení. Další způsob, jak společnost zabraňuje propouštění je čerpání dovolené zaměstnanci. Jde o dobrý, ale v případě neobnovení výroby pouze dočasný způsob, jak snížit počet pracovníků a částečně ulehčit podniku od mzdových nákladů.

Mnoho společností si neuvědomuje, že propouštění není jediný způsob úspor v oblasti lidských zdrojů, ale i zlepšení procesu získávání pracovníků je nemalým opatřením, jak podniku v nákladech ulehčit. Největším problémem, se kterým se specialista získávání zaměstnanců již delší dobu potýká, je nalezení kvalifikovaných pracovníků, jak na vedoucí pozice tak do výroby. V případě vyhledávání vhodných kandidátů na pozice dělníků, se jako absolutně nevyhovující jeví inzerování v tisku. Protože tato varianta získávání pracovníků nepatří zrovna k nejlevnějším, přestala být specialistou u těchto pozic využívána a jediným efektivním zdrojem nalezení kvalifikovaného dělníka zůstal tedy jen úřad práce. Aby nebyl podnik při hledání pracovníků do výroby závislý pouze na jednom zdroji získávání, je třeba se zamyslet nad dalšími účinnými variantami. Možným východiskem by mohla být spolupráce společnosti s odbornými školami a učilišti a to nejen pouze formou vyvěšení inzerátu na školních nástěnkách. Většina odborných škol vyžaduje po svých studentech absolvování odborné praxe, což je dobrá příležitost, jak může společnost navázat kontakt se studentem a postupně si ho pro svůj podnik „vychovat“. Tuto variantu může podnik využít i v případě obsazování vedoucích pozic s tím rozdílem, že by spolupracoval s vysokými školami, což by v současné době řada absolventů jistě uvítala.

Za velice vhodnou metodu získání kvalifikovaných pracovníků na pozice středního a TOP managementu považují tzv. assesment centre, na které se dnes specializuje většina personálních agentur u nás. Výběr vhodného kandidáta probíhá z většího počtu uchazečů za účasti několika hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta v různých situacích podle různých hledisek a kritérií. Tato varianta získávání pracovníků sice patří k finančně i časově náročnějším metodám, ale výrazně zvyšuje pravděpodobnost výběru ideálního kandidáta pro společnost. Umístění podniku může mít také vliv na proces získávání pracovníků. Často rozhodující roli pro zájemce o pracovní místo hraje vzdálenost zaměstnání od jeho bydliště, která může odradit vhodného kandidáta s potřebnou kvalifikací, ucházet se o práci. Dostupnost do Havlíčkova Brodu, kde Dirickx Bohemia SPOL, s.r.o. sídlí, je dobrá autem, autobusem i vlakem.

Nejvýhodnější a nejefektivnější je vlakové spojení, protože autobusová zastávka se nachází poněkud dále od podniku (v centru města). V tomto případě by tedy bylo vhodné (s přihlédnutím k počtu zaměstnanců, kteří jezdí autobusem), zajistit po dohodě s dopravcem přidání autobusové zastávky přímo k závodu což je ale finančně nepřipustné. I když lokalita Organizace se jeví jako dobrá, stále existují pozice, které se těžko daří obsadit. Společnost by při obsazování těchto míst mohla využít pracovníky z okolních krajů s vyšší mírou nezaměstnanosti, čímž by šance na nalezení vhodného kandidáta jistě vzrostla. Problém se však skrývá ve vzdálenosti do zaměstnání, jakou by musel uchazeč řešit. Pro tuto situaci bych navrhl jako řešení hromadné svozy zaměstnanců, nebo vyšší příspěvek na dopravu vlastními motorovými prostředky.

ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce nabízí řešení problému socializace pracovníků v organizacích. Diplomová práce potvrzuje, že pro organizaci jsou zaměstnanci klíčovým nástrojem k úspěchu na pracovním trhu. Práce v teoretické části určila příčiny, které vytváří u zaměstnanců nespokojenost až do míry, kdy překročí hranici únosnosti a zaměstnanci se rozhodnou organizaci opustit. Dle publikací zabývajících se tímto tématem jsme zjistili, že se může jednat o neovlivnitelné příčiny, kdy zaměstnanec nemá jinou možnost na výběr, především z důvodu stěhování, odchodu do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Existují také faktory ovlivnitelné organizací, např. platové ohodnocení, styl vedení, náplň práce. Klíčový je proces motivace zaměstnanců, protože jedině motivovaní zaměstnanci vytvářejí příznivé klima pro rozvoj svůj, ale i organizace. Z tohoto důvodu je nutné klást velký důraz na socializaci a akulturaci zaměstnanci a vyhnout se tak možnému poklesu výkonu či již zmíněného odchodu zaměstnance.

Cílem praktické části bylo popsat personální marketing, socializaci a enkulturaci společnosti Dirickx Bohemia SPOL, s.r.o., tedy činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby podnik získal a udržel si ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce, efektivně a dlouhodobě je začlenil do pracovního kolektivu a přitom si uchoval dobré jméno u zaměstnanců i na trhu obecně. V závěru této kapitoly jsem navrhl způsoby zlepšení existujících problémů, s kterými se personalisté v procesu získávání a výběru zaměstnanců potýkají a tím celý proces ještě více zefektivnit. Jako potvrzení skutečnosti, že společnost Dirickx Bohemia SPOL.,s.r.o. využívá efektivního získávání pracovníků a následné socializace slouží výstupy z dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci společnosti. Celkový počet vyplněných dotazníků je 124. Výstup z tohoto dotazníku potvrzuje, že 86,4 %, což je 107 zaměstnanců, nemělo problém se socializací a enkulturací v této francouzské společnosti a jejich začlenění proběhlo ve velice krátké době tj. do 2 týdnů od nástupu.

11,5 %, což činí 14 dotázaných považovalo snahu začlenit jedince do společnosti za bezpředmětnou s nízkou efektivitou a spíše měli problém se za pomoci personálního oddělení sžít s interními předpisy a zvyklostmi, jenž jsou přejaté z mateřské společnosti ve Francii. Zbývajících 2,1 %, což jsou 3 dotázaní mají stále vnitřní rozpor se stanovami organizace a necítí se sžít se společností a zaměstnanci. Přesto však tato skupina dotázaných reaguje kladně na pracovní pozici a přes vnitřní rozpor se snaží dodržovat zvyklosti v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. GradaPublishing, a. s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha. Management Press.
- FOOT, M., HOOK, C. 2005. *Personalistika*. Brno, CP Books a.s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: ComputerPress.
- KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava. Akademie J. A. Komenského.
- KAZDOVÁ, A. 2007. *Lidé odcházejí za příležitostmi*. (Rozhovor s Františkem Hroníkem). HRM 4/07. s. 16 – 18.
- KLEIBL J. a kol. 2000. *Metody personální práce*. Praha. VŠE.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. C. H. Beck.
- KOUBEK, J. 2005. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha. Management Press. ISBN 80-7261-033-3
- LUBASOVÁ, A. 2001. *Personální analýza, plánování a strategie – manuál*. Brno. FSS MU.
- MATEICIUC, A., 2005. *Úvod do řízení lidských zdrojů – učebnicový text*. Ostrava. Fakulta sociálních studií OU.
- POTŮČEK, M. 2006. *Manuál prognostických metod*. Praha. Sociologické nakladatelství. ISBN 80-86429-55-5.
- STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha. Management Press. ISBN 80-85424-92-4.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. 2009. *Meritum – Personalistika 2009–2010*. Praha. ASPI, a. s.
- BOBEK, M., PENIŠKA, P.: *Práce s lidmi. Učebnice poradenství, koučování, terapie a socioterapie pro pomáhající profese*. Brno, NC Publishing, 2008. ISBN 978-80-903858-2-5.
- MATOUŠEK, O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce*. Praha, Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8

- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX BOHEMIA, 1999.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: MJF, 2003.
- KEIBL, J. ; DVOŘÁKOVÁ, Z. ; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: ManagmentPress, 2001.
- KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: ManagmentPress, 2004.
- KUCHARČÍKOVÁ, A.; Vodák, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GradaPublishing, 2007.
- BELCOURT, M.; Wright, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: ManagmentPress, 1998.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GradaPublishing, 2004
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- VEČEŘA, M., URBANOVÁ, M. : *Sociologie práva v textech* (2. vyd.), Brno, Masarykova univerzita, 2003, 154 s. - ISBN 80-210-3251-0 (brož.)
- TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2003, Professional Publishing, Praha
- PRŮCHA, J.: *Srovnávací pedagogika: mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. Praha: Portál 2012
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. vyd. 1. Praha : Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-399-4

- HRONÍK, F. :*Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008.
- VODÁKOVÁ, A., VODÁKOVÁ, O., SOUKUP, V.:*Sociální a kulturní antropologie*. Praha : Slon, 2000. ISBN 80-85850-29-X.
- TURECKIOVÁ, M.:*Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada 2004.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.:*Organizační kultura*. Praha: Grada 2004.
- KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-06-0.
- BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. ISBN 80-244-0394-3.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I.:*Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BERGER, P. L.:*Pozvání do sociologie*. 1.vyd. Praha: Správa soc. řízení FMO, 1991. ISBN 80-85469-08-01.
- BĚLOHLÁVEK, F.:*Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- GOFFMAN, E. :*Všichni hrajeme divadlo*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon, 1999. ISBN 80-902482-4-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., SARGEANT, M. 2002. *People Management and Development*. London. CIPD Publishing. ISBN 0852929269.

GRAHAM, H. T.: *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London.

SHEAFOR, W. B., HOREJSI, Ch. R., HOREJSI, G. A.: *Techniques and Guidelines for Social Work Practice*. Boston, Allyn and Bacon, 2000.

BIESTEK, F.: *The casework relationship*. Chicago, Loyola university press, 1957.

BOUD, D.; GARRICK, J. (eds.) *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999.

HANDY, C. : *Understanding Organizations*. 4. vyd., New York: Oxford University Press, 1993. ISBN 0-19-508732-1.

COLLINS, R. : *Interaction Ritual Chains*. 1 vyd. Princeton: Princeton University press, 2004. ISBN 0-691-09027-0.

HENDRY, J. : *An Introduction to Social Anthropology. Other People's Worlds*. 1. vyd. New York: Palgrave, 1999. ISBN 0-333-74472-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers [elektronický zdroj], dostupné z:
<http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Culture+and+Leadership&hl=cs&cd=1#v=onepage&q&f=false>
- <http://sociologie1.wz.cz/download/Rizeni%20lidskych%20zdroju/kompetence%20-%20skripta.doc>
- <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33654/1/Z%C3%ADsk%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF%20ve%20spole%C4%8Dnosti%20Saint-Gobain%20Orsil,%20s.r.o..pdf>
- <http://files.valdesi.webnode.sk/200000170-23336242d3/Kompetence%20-%20skripta%20Veteska.doc>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSÚ – Český statistický úřad
EU – Evropská unie

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Graf výsledků Dotazníku	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dotazník

Tento anonymní dotazník slouží k určení faktorů potřebných k úspěšnému začlenění nových zaměstnanců do naší organizace včetně dodržování interních předpisů přejatých od Naší mateřské společnosti DIRICKX GROUP. Prosím, odpovídejte pravdivě. Ke každé otázce budete mít k dispozici několik možných odpovědí. Správné odpovědi zakroužkuje.

Děkuji za vyplnění.

1. Byli jste spokojeni s Vaším školitelem při nástupu?

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

2. Byl pro Vás problém zvyknout si na stanovy společnosti a interní předpisy?

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

3. Považujete snahu personálního oddělení o rychlé začlenění jako efektivní?

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

4. Dělal Vám problém dodržování přejatých zvyklostí? (pracovní doba apod.)

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

5. Doporučil by jste změny v interních předpisech společnosti?

Ano, mám výtky Ne, nemám výtky Ano, ale jedná se o detaily

6. Jste spokojeni s vaším pracovním zařazením a finančním hodnocením?

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

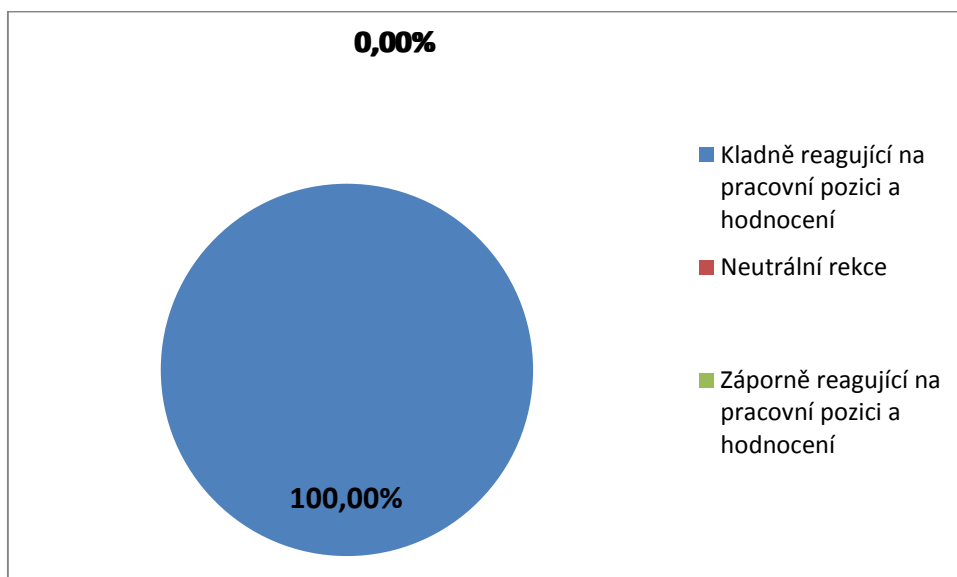
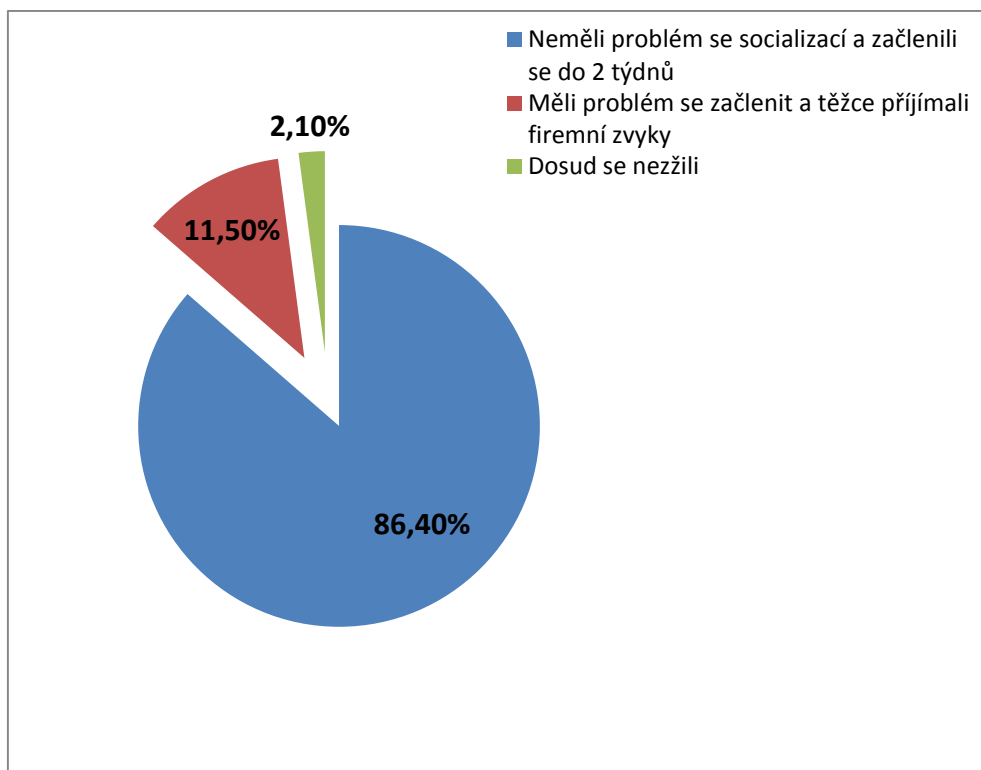
7. Dělá Vám problém respektovat zvyklosti ve společnosti a přejaté předpisy?

Ano Spíše ano částečně Spíše ne Ne

8. Jak dlouho Vám trvalo začlenění do společnosti a plného pochopení interní politiky společnosti?

1 týden 2 týdny 3 týdny více než 3 týdny Dosud vše plně
nechápu

Příloha B – Graf výsledků dotazníku



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radoslav Mihalka

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

**Název práce: Personální management z hlediska socializace a akulturace
pracovníků**

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 68

Počet titulů českých použitých zdrojů: 41

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.