

**UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM  
2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Mária Pánisová

Firemná kultúra ŠKODA AUTO Slovensko a jej vplyv na rozvoj a  
vzdelávanie zamestnancov

**Praha 2013**

**Vedúca diplomovej práce:**

PhDr. Miriam Škulinková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES  
2011 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

Mária Pánisová

Corporate culture of SKODA AUTO Slovakia and its impact on the  
development and training of employees

**Prague 2013**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

PhDr. Miriam Škulinková

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Kompletnú literatúru a ostatné zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci správne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Bratislave dňa .....

Mária Pánisová .....

## **Pod'akovanie**

Chcem sa týmto poďakovať PhDr. Miriam Škulinkovej za vedenie, odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce.

## **Anotácia**

Diplomová práca je zameraná na firemnú kultúru vo vybranej organizácii. V teoretickej časti sú zhromaždené poznatky o kultúre od rôznych autorov o jej význame, hodnotách, typoch, funkciách a kľúčoch k rozvoju zamestnancov. V závere teoretickej časti diplomovej práce je uvedený zoznam kľúčov k žiaducej a silnej organizačnej kultúre.

Cieľom praktickej časti je analyzovať organizačnú kultúru konkrétnej organizácie, jej vplyv na vzdelávanie, na rozvoj zamestnancov a na ich výkon s ohľadom na konkurenciu.

## **Kľúčové slová**

Ciele vzdelávania, filozofia vzdelávacích potrieb, funkcie kultúry, hodnoty kultúry, metódy vzdelávania, oblasti vzdelávania, organizačná kultúra, prínos vzdelávania, proces rozvoja, rysy učiacej sa organizácie, typy kultúr, učiacia sa organizácia.

## **Annotation**

The thesis is focused on the corporate culture in the selected organization. The theoretical part collects the knowledges of the culture from various authors and its includes the informations about her meaning, values, types, functions, and keys to the development of staff. At the end of the theoretical part there is a list of the keys to a strong organizational culture.

The aim of the practical part is to analyze the organizational culture of a particular organization and its impact on education, the development of employees and their performance with respect to the competition.

## **Key words**

Aims of education, areas of education, cultural values, development process, educational benefits, educational methods, features of learning organization, functions of culture, learning organization, organizational culture, philosophy of education, types of cultures.

## OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA .....	12
1.1 Význam a podstata organizačnej kultúry.....	12
1.2 Hodnoty organizačnej kultúry .....	13
1.2.1 Úspešné a výrazné charakteristiky hodnôt organizačnej kultúry.....	14
1.2.2 Hodnoty organizačnej kultúry podľa Armstronga .....	14
1.3 Typy organizačnej kultúry .....	15
1.3.1 Typy kultúry organizácie podľa výrazných determinantov.....	15
1.3.2 Typy kultúry podľa zamerania.....	16
1.3.3 Typy kultúry podľa dominantnej orientácie v zmene.....	17
1.3.4 Typy kultúry podľa starostlivosti venované základným dimenziám činnosti.....	17
1.3.5 Typy kultúry podľa rozloženia prevažujúcich záujmov .....	18
1.3.6 Typy kultúry podľa profilu charakteristík .....	18
1.3.7 Typy kultúry podľa životnej fázy organizácie.....	18
2 VPLYV KULTÚRY NA ROZVOJ ZAMESTNANCOV .....	20
2.1 Organizačná kultúra a jej vplyv na rozvoj potenciálu zamestnancov.....	21
2.2 Vzťah organizačnej kultúry k riadeniu ľudských zdrojov .....	21
2.3 Funkcie riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu ku kultúre podľa Anny Kachaňákovvej (2007).....	22
2.4 Organizačná kultúra a riadiace procesy .....	23
2.5 Funkcie organizačnej kultúry.....	24
2.6 Kľúče k silnej organizačnej kultúre .....	25
3 ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY.....	28
3.1 Okolnosti zmien kultúry podľa Pfeifera a Umlaufovej .....	28
3.2 Pravidlá pre riadenie zmeny podľa Michaela Armstronga .....	29
4 UČIACA SA ORGANIZÁCIA .....	30
4.1 Charakteristika učiacej sa organizácie .....	30
4.1.1 Charakteristika učiacej sa organizácie podľa Emílie Bedrnovej .....	31
4.1.2 Podstata a význam organizačného vzdelávania podľa Anny Kachaňákovvej.....	32
4.1.3 Peter Senge a 5 disciplín.....	32
4.2 Získavanie informácií a znalostí učiacej sa organizácie .....	34
4.2.1 Oblasti vzdelávania.....	35
4.2.2 Ciele organizačného vzdelávania.....	35
4.2.3 Prínosy vzdelávania .....	36
4.3 Identifikácia potrieb vzdelávania.....	37
4.3.1 Proces učenia - vzdelávanie a rozvoj.....	38
4.3.2 Filozofia vzdelávania .....	39
4.3.3 Plánovanie vzdelávania.....	40
4.4 Metódy vzdelávania .....	41
4.4.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku.....	42
4.4.2 Metódy používané na vzdelávanie mimo pracoviska .....	44
4.5 Vyhodnotenie vzdelávania.....	46
PRAKTICKÁ ČASŤ .....	48
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE.....	48
5.1 História spoločnosti ŠKODA AUTO .....	48
5.2 Vznik ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. ....	48

5.3	Organizačná štruktúra .....	49
5.4	Zamestnanci organizácie ŠAS .....	49
5.5	Vplyv stratégie na kultúru – verzus vplyv kultúry na stratégiu organizácie .....	50
5.6	Zmena organizačnej kultúry ŠAS .....	52
5.7	Základné dokumenty spoločnosti – etický kódex .....	53
6	ROZVOJ ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCIÍ .....	56
6.1	Rast zamestnancov prostredníctvom vzdelávania .....	56
6.1.1	Formy a oblasti vzdelávania v organizácii ŠAS .....	57
6.1.2	Plánovanie vzdelávania v ŠAS .....	58
6.2	Vyhodnotenie vzdelávania v ŠAS .....	58
7	PRIESKUM .....	59
7.1	Predmet prieskumu .....	59
7.2	Vymedzenie výskumného cieľa .....	59
7.3	Stanovenie hypotéz .....	59
7.4	Charakteristika výskumnej vzorky .....	60
7.5	Výskumná metodika .....	60
7.6	Priebeh výskumu .....	61
7.7	Výsledky výskumu, analýza a interpretácia výsledkov .....	61
7.8	Zhodnotenie hypotéz .....	81
7.9	Záver prieskumu .....	84
	ZÁVER .....	86
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	87
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	89
	ZOZNAM GRAFOV .....	90
	ZOZNAM TABULIEK .....	91
	ZOZNAM PRÍLOH .....	93



## ÚVOD

Dôvod, prečo sme zvolili tému kultúry v našej diplomovej práci je ten, že kultúra sprevádza človeka od jeho zrodzenia a je dôležitou súčasťou v priebehu celého života až do poslednej etapy. Organizačná, podniková, firemná kultúra prispieva k dokonalému zladeniu pracovného výkonu každého zamestnanca a úžitku, ktoré pracovné nasadenie prináša. Závisia od nej aj vzťahy na pracovisku medzi manažmentom a pracovníkmi, medzi jednotlivými pracovníkmi navzájom a medzi pracovníkmi a externými pracovníkmi navonok. Tým ovplyvňuje všetky pracovné procesy prebiehajúce v každej organizácii. Zasahuje do vzdelávania, rozvoja, adaptácie zamestnancov a je neoddeliteľnou súčasťou každej pracovnej i mimopracovnej aktivity.

*„Organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali, rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálom vybavení a podobne. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov“ (Kachaňáková, 2007, s. 181).*

Organizačná kultúra je jedným zo základných faktorov ovplyvňujúcich úspech každej organizácie v neustále sa meniacom a náročnom konkurenčnom prostredí. Je ukazovateľom toho, či je organizácia schopná udržať rýchly krok v procesoch pracovných výziev, uspieť a neustále zvyšovať výkon tým, že bude pripravená na zmeny. Takáto pripravenosť môže vyplývať z konceptov učiacej sa organizácie, neustáleho rozvoja a vzdelávania všetkých zamestnancov.

Požiadavky na znalosti a schopnosti pracujúceho človeka v modernej spoločnosti prechádzajú neustálymi zmenami, novými požiadavkami a výzvami. Aby sa človek uplatnil na pracovnom trhu, musí svoje znalosti a schopnosti neustále prehĺbovať a rozvíjať. Vzdelávanie a formovanie pracovných i osobných schopností sa tak stáva celoživotným procesom. Človek i organizácia, ktorá podporuje vzdelávanie sa stáva flexibilnou a dobre pripravenou na zmeny a výzvy konkurenčného trhu. (Koubek, 1997, s. 206).

*„Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí,*

*zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom býva zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a novými požiadavkami, ktoré sú na nich kladené“ (Kachaňáková, 2007, s. 106).*

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť celistvý pohľad na organizačnú kultúru vo vybranej spoločnosti s konceptom učiacej sa organizácie. V dnešnej rýchlo sa meniacej dobe, v procese narastajúcich zmien, požiadaviek a nových výziev sa neustále mení i vzťah k vzdelávaniu a učeniu. To všetko vplýva na ľudský faktor i na kultúru v každej organizácii. V teoretickej časti sme zhromaždili poznatky o organizačnej kultúre a vzdelávaní od viacerých autorov. V praktickej časti aplikujeme teoretické poznatky na konkrétnu organizáciu.

Diplomová práca je rozdelená do siedmich samostatných kapitol. V prvej kapitole sú zhrnuté teoretické poznatky o organizačnej kultúre o jej podstate a význame. Definovali sme pojmy, hodnoty a typy, podľa rôzneho zamerania. Uviedli sme výrazné charakteristiky organizačnej kultúry z rôznych uhlov pohľadu. Poukázali sme na faktory ktoré môžu ovplyvniť organizačnú kultúru, jej vzťah k riadeniu ľudských zdrojov, pretože kultúra je vždy spojená s ľudským faktorom a môže byť katalyzátorom ovplyvňujúcim a riadiacim jeho potenciál.

V druhej kapitole sme zhromaždili poznatky o tom, ako vplýva kultúra na rozvoj zamestnancov, aký ma vzťah kultúra k riadeniu ľudských zdrojov a ako vplýva na riadiace procesy v organizácii. Takisto sme uviedli, aké funkcie plní a niektoré kľúče, ktoré majú výrazný vplyv na jej mimoriadnu schopnosť ovplyvňovať niektoré diania v organizácii.

Tretia kapitola je zameraná na zmeny v organizačnej kultúre. Zmeny sa dejú permanentne, nielen v organizáciách a v kultúre. Preto je dôležité byť na ne, ak teda vôbec nastanú, pripravený. V kapitole je opísané aké okolnosti vplývajú na zmeny kultúry a akými pravidlami by sa mali organizácie riadiť, v prípade, že nastanú.

Štvrtá kapitola sa zaoberá učiacou sa organizáciou. Ak organizácia “zdvihne rukavicu“ novým výzvam a vkladá investície do učenia a vzdelávania svojich zamestnancov a vyplňa tak vzniknuté medzery učením, je tak o krok pred konkurenciou. Vzdelávanie a učenie sa čoraz viac dostáva do popredia celospoločenských záujmov. Je to prejav kultúry jednotlivcov i organizácii. V kapitole

popisujeme charakteristiky učiacej sa organizácie, podstatu a význam učiacej sa organizácie, ako získavať informácie a znalosti. Približujeme oblasti, v ktorých sa možno rozvíjať a vzdelávať. Popisujeme disciplíny, ciele, prínosy a filozofiu vo vzdelávaní a záver kapitoly popisuje metódy a vyhodnotenie vzdelávania, ako záverečnú fázu.

Praktickou časťou pokračujeme do piatej kapitoly, v ktorej sme zhromaždili informácie o skúmanej spoločnosti. Je to história materskej spoločnosti, vznik skúmanej organizácie a popis jej zamestnancov v organizačnej štruktúre. Uviedli sme, ako vplýva stratégia organizácie na kultúru, ako sa mení kultúra a aké základné dokumenty organizácia vlastní. V závere praktickej časti sme potvrdili 2 hypotézy. Jednu hypotézu sme vyvrátili a jednu sme mohli potvrdiť čiastočne.

V šiestej kapitole uvádzame, ako sa rozvíjajú zamestnanci, ako vplýva vzdelávanie na nich a na ich rast a akými formami prebieha samotné vzdelávanie. Tiež sme analyzovali ako sa v organizácií plánuje, pripravuje a realizuje vzdelávanie. V závere kapitoly je vyhodnotenie vzdelávania.

Siedma, záverečná kapitola, sa týka prieskumu zameraného na organizačnú kultúru spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko (ŠAS). Súčasťou kapitoly je vymedzenie výskumného cieľa, stanovenie hypotéz, identifikovanie výskumnej vzorky a určenie metód na získanie výsledkov výskumu. V závere kapitoly analyzujeme výsledky nášho prieskumu.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Organizačná kultúra – tak, ako bude ďalej uvádzaná v našej diplomovej práci, býva často označovaná aj ako podniková, či firemná. Stala sa skupinovým fenoménom rozvíjajúcim sa a meniacim sa v konkrétnom čase. Tak ako so založením organizácie vzniká a rozvíja sa, môže i zanikať, prispôbovať sa vonkajším a vnútorným podmienkam, požiadavkám ale tiež aj nutným zmenám. Je súborom spoločne uznávaných hodnôt, predstáv a noriem, ktoré si pracovníci organizácií osvojili a noví pracovníci sa im učia a snažia sa o ich osvojenie v adaptačnom i vzdelávacom procese.

### 1.1 Význam a podstata organizačnej kultúry

Zdeňek Šigut (2004) opisuje organizačnú kultúru, ktorá vyjadruje vždy určitý charakter. Je akýmsi duchom podniku, ktorý určuje vnútorné pravidlá hry. Taktiež ovplyvňuje myslenie a konanie pracovníkov a dotvára i celkovú atmosféru, v ktorej prebieha všetok vnútroorganizačný život (Šigut, 2004, s. 9).

Jiří Dědina a Jiří Odcházal (2007) tvrdia, že organizačná kultúra a jej zmeny súvisia s globalizáciou ekonomiky. Podniky a organizácie musia často čeliť rastúcej konkurencii, pričom každý podnik môže prísť na trh s novými produktmi alebo službami. Preto organizácie a podniky musia postupovať veľmi rýchlo, pretože zákazník si vyberá produkty aj podľa úrovne kultúry, ktorá je permanentne vytváraná a prezentovaná všetkými pracovníkmi. 21. storočie je výzvou manažmentu formovať organizačnú kultúru, spočívajúcu na vysokom stupni dôvery a otvorenosti k zmenám (Dedina, 2007, s. 220).

Anna Kachaňáková (2007) uvádza, že nositeľmi organizačnej kultúry sú ľudia, zamestnanci, ktorí uznávajú určité normy, hodnoty a životné princípy. To, prečo sa stali

zamestnancami určitej organizácie, čo je podľa nich dobré a čo zlé, to všetko má vplyv na odlišenie jednej organizácie od druhej. (Kachaňáková, 2007, s. 180).

Základnou zložkou organizačnej kultúry z pohľadu organizačného správania podľa Michaely Tureckiovej (2009) sú sociálne normy správania, ktorých konkrétna podoba vyplýva z predstáv a hodnôt kultúry organizácie. Normy správania v organizáciách sa kodifikujú v súvislosti so štandardami riadenia kvality. Ide o písané dokumenty známe ako kódexy správania alebo rôzne manuály pracovného správania (Tureckiová, 2009, s. 76).

Ľudia navzájom konajú určitým spôsobom. V niektorých organizáciách podľa Františka Bělohlávka (1996) dávajú pyšne najavo svoje maniere verbálnymi prejavmi. V iných organizáciách si ľudia potpia na nezmyselných ohľaduplnostiach. Organizačnou kultúrou tak možno označiť radu zvyklostí, ktoré sa upevnili a stali sa normou každodenného správania pracovníkov (Bělohlávek, 1996, s. 107).

„Hlbšie, ako na úrovni prejavovaných stránok kultúry, leží v jej jadre neviditeľný, ale identifikovateľný systém riadenia a seba riadenia, ktorý umožňuje spoločný život jednotlivcov“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 465)

Každý jedinec vyrastá v určitej kultúre. Kultúra tak pôsobí na človeka a človek na kultúru. To všetko sa neskôr prenáša do pracovných vzťahov. Organizačná kultúra je stále viac v popredí pozornosti zamestnávateľov. Rastie s vyššími nárokmi na schopnosť adaptácie organizácií k okoliu. Súhlasím s uvedenými názormi autorov, pretože správne smerovaná kultúra aktívne pôsobí na súdržnosť organizácií, kultivuje jednotlivca i celú organizáciu a dodáva im neopakovateľnú jedinečnosť a špecifickosť.

## **1.2 Hodnoty organizačnej kultúry**

Organizácia je ako sociálny systém so súborom ľudí. Každý z nich má určité podobné hodnoty, ktoré nemôžu byť celkom rovnaké, pretože každý človek je niečím

výnimočný, niečím zvláštny, niečím zaujímavý, niečím jedinečný, ma to, čo iní nemajú. A práve hodnoty ľudí a hodnoty organizácie by mali byť v rovnováhe, aby mohlo dôjsť k identifikácii s organizáciou.

### 1.2.1 Úspešné a výrazné charakteristiky hodnôt organizačnej kultúry

Jiří Dedina a Jiří Odcházal (2007) uvádzajú tieto štyri základné charakteristiky:

**Zamestnanci si vážia svojich manažérov.** Akceptujú ich, sú voči nim lojálni a to isté očakávajú od nich.

**Prostredie otvorenosti.** Tu ide o vzájomnú komunikáciu pri riešení každodenných záležitostí. Zamestnanci otvorene komunikujú s manažérmi, neboja sa používať kritické slová a prejavovať oprávnenú nespokojnosť.

**Zamestnanci nemajú pocit bezmocnosti.** Dokážu vhodne využívať možnosti k ovplyvneniu rozhodovania a práce vedenia.

**Zamestnanci sa cítia spoluzodpovední za rozhodovanie v organizácií.** Neplatia tu alibi: „je to šéfove rozhodnutie, nech si za to nesie zodpovednosť. Je lepšie platený ako ja“ (Dedina 2007, s. 220)

### 1.2.2 Hodnoty organizačnej kultúry podľa Armstronga

Michael Armstrong (2007) definuje hodnoty prostredníctvom noriem a artefaktov. Ale môžu byť vyjadrené pomocou jazyka ako organizačného žargónu za pomoci rituálov, historiek a mýtov. Najtypickejšie oblasti v ktorých môžu byť hodnoty vyjadrené priamo sú:

- Výkon
- Schopnosť a spôsobilosť
- Konkurencie schopnosť
- Inovácie
- Kvalita
- Služba zákazníčkovi
- Tímová práca
- Starostlivosť o ľudí s ohľadmi na nich (Armstrong, 2007, s. 260)

## 1.3 Typy organizačnej kultúry

O klasifikáciu a kategorizáciu typov organizačnej kultúry sa pokúsilo veľa autorov. Podstatou väčšiny klasifikácií je vytvorenie skupín podľa určitých kritérií a hľadísk. Neexistuje jasne vyhranená kultúra, ktorá by sa dala zaradiť do presne predpísaného tvaru. Dalo by sa povedať, že každá typológia predstavuje určitý pohľad na rôznosť typológií kultúr.

Jiří Dědina a Václav Cejthamr (2005) uvádzajú, že každá organizácia má svoju jedinečnú kultúru v ktorej je dôležité, aby sa povahové vlastnosti ľudí zhodovali s kultúrou organizácie kde pracujú. Uviedli tak rôzne typy organizačných kultúr. **Silová kultúra** – Vychádza zo základného zdroja moci. Ide o typ kultúry, ktorá je založená na vzájomnej dôvere, empatii a komunikácii zamestnancov. **Úlohová kultúra** – Úlohy, ktoré pracovník v organizácii vykonáva, sú dôležitejšie, ako on sám a právomoci, ktoré z úloh vyplývajú sú hlavným zdrojom moci. **Projektová kultúra** – Je zameraná na prácu a projekty. V tejto kultúre sa prejavujú zjednocovacie tendencie skupín. **Osobná kultúra** – Jednotlivec je stredom záujmu v ktorom by jednotlivé štruktúry podniku mali slúžiť ľuďom v týchto štruktúrach (Dědina, 2005, s. 265).

Organizačná kultúra v rôznych organizáciách, podnikoch a firmách je maximálne individuálna, osobitá a rôznorodá. Vymyká sa akémukoľvek škatuľkovaniu a zovšeobecneniu. Luděk Pfeifer a Miloslava Umlaufová vo svojich štúdiách (1993) na typy organizačnej kultúry stanovili škálu kritérií kultúr, vid' kapitoly 1.3.1 až 1.3.7 podľa ktorých možno rôzne organizačné kultúry sústrediť do jednotlivých rozmanitých typov (Pfeifer, 1993, s. 35).

### 1.3.1 Typy kultúry organizácie podľa výrazných determinantov

Medzi dôležité determinanty patrí miera rizikovosti predmetu podnikania a rýchlosť spätnej väzby trhu. Vzájomná kombinácia týchto determinantov nám ukazuje, k čomu smeruje podstata uznávaných, a rozvíjaných predstáv, prístupov a hodnôt organizácií.

**„Kultúra ostrých mužov“** – je typická pre organizácie s vysokou mierou rizikovosti podnikania a súčasne rýchlou spätnou väzbou trhu. Je orientovaná na špičkové výkony. Jej neoddeliteľným nástrojom je účinný marketing. Riadia sa heslom „Si len taký dobrý, aký je dobrý tvoj posledný úspech“.

**„Kultúra priateľských experimentov“** – panuje v organizáciách so širokým sortimentom výrobkov. Kultúra je priaznivá pre inovácie a experimentovanie, pričom rozvíja i ľudskú stránku práce, buduje zohrané pracovné tímy. Riadia sa heslom „Za veľa muziky – veľa peňazí“.

**„Kultúra jazdy na istotu“** – túto kultúru je cítiť v organizáciách silne ohrozených potenciálnym neúspechom. V tejto kultúre cítiť nechť k eliminácii rizík a neosvedčeným postupom.

**„Kultúra mašličiek“** – nič nehrozí, časová premisa spätnej väzby je veľká. Chýba motív a prostriedky v snahe niečo meniť a rozvíjať. Pozornosť je sústredená na výkazníctvo. Riadia sa heslom „Nie je dôležité, čo a ako robíme, ale ako to hodnotia nadriadení“.

### 1.3.2 Typy kultúry podľa zamerania

**Kultúra zameraná na moc** – vyrastá zo snahy dosiahnuť dominantné postavenie nielen jednotlivcov, ale celej organizácie. Snaha dosiahnuť maximálny úspech nesie zárodok nestability a celkového neúspechu, ak skolabuje vedenie.

**Kultúra zameraná na role** – uprednostňuje rešpektovanie noriem, pravidiel, zverejnených postupov a procedúr. Nepraje improvizácii a pružnosti a býva priehľadná. Správanie organizácii uznávajúce túto kultúru ja možné ľahko odhadnúť za krízových situácií.

**Kultúra zameraná na výsledky** – v tejto kultúre je vyzdvihnuté zvládnutie úloh, ktoré sú zadané jednotlivcom v skupine. Vysoko hodnotí odborné znalosti, vyzdvihuje pružnosť. Krehkosť takejto kultúry silnie vo chvíľach dlhotrvajúcich nezdarov.



**Kultúra zameraná na človeka** – takáto kultúra rešpektuje priestor na seberealizáciu a osobný rast. Uspokojenie individuálnych potrieb zamestnancov a dobré vzťahy navzájom sú silným lepidlom organizačnej kultúry. Môžu byť ale tiež nebezpečenstvom pri prehnanom akcente týchto hodnôt.

### 1.3.3 Typy kultúry podľa dominantnej orientácie v zmene

Zmeny ktoré neustále prichádzajú a obklopujú organizácie a firmy sa stávajú určujúcim rysom ekonomického okolia. Na základe zmien reagujú organizácie zmenami svojich kultúr.

**Obranná kultúra** – vyznáva istotu a stabilitu. Je orientovaná na zachovanie obsahu a spôsobu doterajšej činnosti. Uznáva špecializáciu a nízke cenové relácie. Pracuje s formálnymi plánmi, detailnou kontrolou a dôkladnou organizovanou činnosťou.

**Akčná kultúra** – je zameraná na živé zmeny obsahu výrobného programu a spôsobu dynamiky v celej činnosti organizácie. Je z nej cítiť inovácie vyšších poriadkov, pružnou manipuláciou s cenami, rýchlou technologickou a modernizáciou. Zameraná je na schopnosť využívať okamžité príležitosti a možnosti.

**Analytická kultúra** – preferuje hľadanie nových možností, ako zvyknutým spôsobom urobiť úspešne novú vec. Hľadá kompromis medzi potrebou niečo zmeniť a pritom nemeniť príliš veľa. Uznáva pomalé, nenásilné prispôsobovanie s jasným výsledkom. Požíva variantné modelové uvažovanie.

### 1.3.4 Typy kultúry podľa starostlivosti venované základným dimenziám činnosti

To, čo sa deje v organizácií, sú základné dimenzie činností. Každá činnosť je charakteristická tromi dimenziami, ktoré stanovili Luděk Pfaifera a Miloslava Umlaufová (1993) nasledovne:

Ciele a výsledky – prečo a čo sa robí,

Ľudia – kto to urobí,

Štruktúry a procesy – ako sa to urobí.

V tejto kultúre je potrebné, aby v každej činnosti bola venovaná pozornosť všetkým trom dimenziám nanajvýš harmonicky.

### 1.3.5 Typy kultúry podľa rozloženia prevažujúcich záujmov

Tento typ kultúry je daný kombináciou záujmov, ku ktorým sa upína prevažujúca pozornosť a snahy v organizácii. Do úvahy prichádza viac možností. Môžu to byť medziľudské vzťahy, profit organizácie, inovácie, znižovanie nákladovosti, zdokonaľovanie procesov, meno a tvár samotnej organizácie.

### 1.3.6 Typy kultúry podľa profilu charakteristík

Podstatu kultúry organizácie je možné popísať podľa určitých výrazných veličín, ktoré ju približujú, podľa charakteristík. Pri každej charakteristike je možné sledovať obsah a mieru intenzity, akou sa prejavuje. Napríklad: **Hierarchia**, či je výrazná, či sa prejavuje sklon k rešpektovaniu hierarchie a rešpektovanie odstupu. **Informácie**, aká je všeobecná informovanosť o tom, aké sú ďalšie zámery. Či sú informácie utajované, či nekolujú dohady a fámy. **Úspech**, kto je dominantným nositeľom úspechu jedinec, alebo skupina. **Spôsob myslenia** či prevažuje mužský, ženský, empatický a či vyzdvihujúci ľudskú dimenziu práce. **Stimuly**, aké sú najúčinnnejšie stimuly. Je to možnosť sebarealizácie, sú to peniaze či iné hmotné výhody. **Stotožnenie**, aká a v čom je podstatná miera stotožnenia s organizáciou. **Idea vodcovstva**, aká je podstata vodcovskej idej, či rešpektuje, alebo ignoruje záujmy zákazníka. **Rituály**, aké sa konajú v organizácii. **Legendy** ich tradovanie, na koho sa spomína a kto sú firemní hrdinovia.

### 1.3.7 Typy kultúry podľa životnej fázy organizácie

Každá organizácia, podnik alebo firma je živým organizmom a podlieha vždy určitému vývoju. Prechádza zrodem, cez dospievanie k zrelosti a nakoniec k zániku. Tieto životné fázy nám dávajú možnosť rozlišovať ďalšie druhy kultúry.

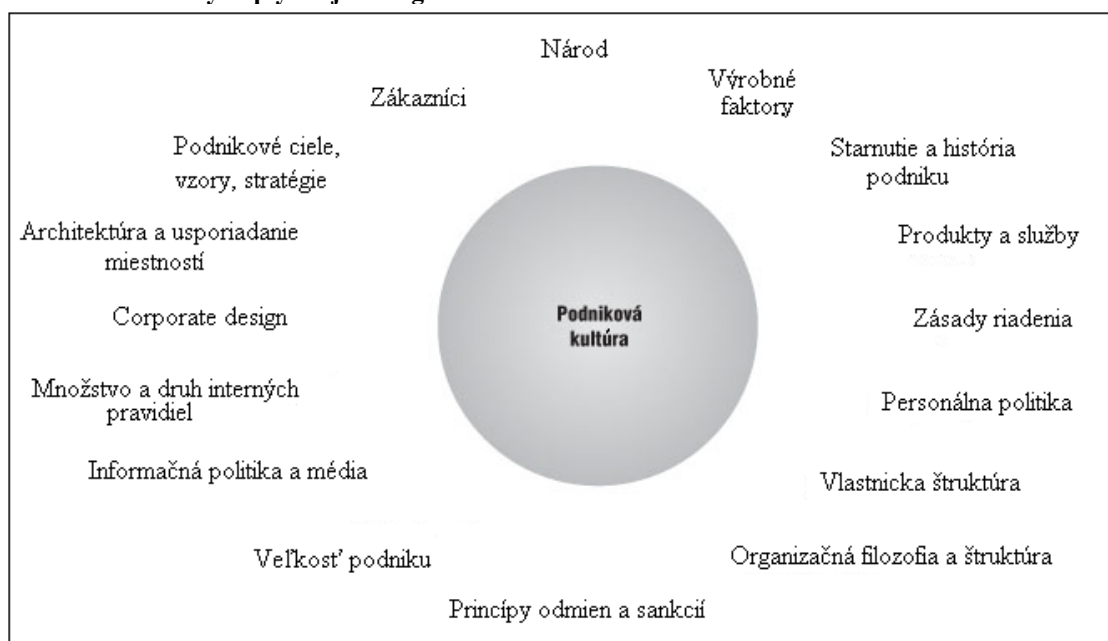
**Kultúra priekopnícka** – je to čas od vzniku organizácie až po dosiahnutie určitej veľkosti. Všetko smeruje k presadeniu sa na trhu. Typické pre toto obdobie kultúry je nasadenie vysokého entuziazmu, impulzivnosti, improvizácie a pružnosti.

**Kultúra ustálenia** – organizácia, ktorá dosiahla nejakú veľkosť, vyžaduje zavedenie pevnej organizačnej štruktúry, pravidiel, regulácií a koordinácií. Presadzuje sa špecializácia, štandardizácia a funkčnosť v ktorej je každý prvok zameraný na dobré fungovanie. Uznáva hodnoty poriadku, jednoznačnosti, trvalosti a istoty.

**Kultúra vzájomnosti** – je založená na sieti vzájomných väzieb, pochopenia, spoluzodpovednosti, za spolupracujúce prvky a za ich význam pre fungovanie celku. Dominantným princípom je hľadanie rovnováhy medzi rozvojom jedinca, útvaru, organizácie a okolím (Pfeifer, 1993, s. 35-42).

Na kultúru v organizáciách vplyva veľa faktorov, ktoré ju môžu formovať, meniť, rozvíjať. Je veľmi ťažko odhadnúť, ktorý faktor a za akých okolností dokáže ovplyvniť kultúru. V obrázku sú uvedené faktory, ktoré ju môžu a vedia ovplyvniť.

**Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce organizačnú štruktúru**



Zdroj: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-21581810-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto>

## **2 VPLYV KULTÚRY NA ROZVOJ ZAMESTNANCOV**

Kultúra vo všeobecnosti je neoddeliteľnou súčasťou každodenného života. Má kumulatívny a povznášajúci účinok, ak je správne smerovaná a zdieľaná. Organizačná kultúra vplyva na všetky pracovné procesy, ktoré ňou prebiehajú. Najviac sa dotýka ľudí, ktorí pracujú v danej organizácii, pretože sú s ňou v neustálom kontakte. Je stimulujúcim prvkom, pretože každý jedinec sa snaží o to, aby bol pre organizáciu maximálne prospešný. Kultúra ho sprevádza od vstupu do organizácie cez adaptáciu, v podávaní dobrých výkonov, vo vzdelávaní, v prezentovaní organizácie až do posledného štádia, ktorým sa stáva ukončenie pracovného pomeru.

Organizačná kultúra je aktivujúcou a hnacou silou zamestnancov. Má vplyv na dianie v organizácii, na rozvoji a neustálom zlepšovaní jednotlivcov. Je katalyzátorom požadovaných zmien, ak si to situácia v organizácii vyžaduje.

Charakter organizačnej kultúry má významný vplyv na riadení organizácie a rôznych organizačných činností. Predstavuje kontrolovateľný mechanizmus motivujúci ľudí stotožnených s kultúrou, ku skvalitneniu všetkých výsledkov. Má nezastupiteľný význam pri hodnotení rozvojových a vzdelávacích programov (Vodák, 2007, s.139).

Josef Koubek (1997) vidí skvalitnenie organizačnej kultúry v rozvoji zamestnancov, ktorí sa systematicky vzdelávajú a tak si formujú svoje znalosti a schopnosti. To sa pozitívne odráža v pracovných a medziľudských vzťahoch. Vzdelávanie je určitou starostlivosťou zamestnávateľa o zamestnancov, čo zvyšuje ich šance a prispieva k sociálnemu porozumeniu. Vedie k zvyšovaniu uspokojenia z vykonanej práce, stotožneniu organizačných s individuálnymi cieľmi a vedie k úspešnej akcelerácii personálneho a sociálneho rozvoja pracovníkov (Koubek, 1997, s. 234).

Organizačná kultúra podľa Jana Bartáka (2006) sa stáva kľúčom k využívaniu rozvoja potenciálu zamestnancov ak zamestnávateľ svojich zamestnancov dobre informuje o dianie v organizácii a správne ich motivuje. Zamestnanci musia cítiť spolupatričnosť a akceptovať organizačnú stratégiu. Kultúra sa tak stáva kultivujúcim,

identifikujúcim a usmerňujúcim faktorom, ktorý rozvíja jednak zamestnancov a taktiež hodnoty uznávané v organizácií (Barták, 2006, s. 77).

## **2.1 Organizačná kultúra a jej vplyv na rozvoj potenciálu zamestnancov**

Organizačná kultúra, ako opisuje Ján Barták (2006) vytvára podmienky pre úspešný rozvoj zamestnancov, ako aktívnych spolutvorcov a realizátorov všetkých organizačných procesov. Cielený rozvoj potenciálu zamestnancov vychádza z mäkkých faktorov vedenia. Cieľom je organizačná vízia. Hodnotu orientácie vyjadruje organizačná filozofia. Výsledkom býva pozitívny rozvoj organizačnej kultúry, pričom sa dosahuje:

- zladenie záujmov zamestnancov a organizácie
- identifikácia pracovníka s organizáciou
- participácia a kooperácia, vytváranie neformálnych skupinových väzieb
- akceptácia organizačných zámerov, stratégia, poslanie organizácie, otvorenosť voči zmenám
- uplatňovanie princípu neustáleho zlepšovania
- použite prostriedkov na dosiahnutie cieľa
- zvyšovanie odolnosti voči negatívnym vplyvom
- sebarealizácia a sebavzdelávanie zamestnancov
- energetizácia zamestnancov, upevňovanie postavenia –zamestnanec verzus organizácia, zvyšovanie spolupatričnosti organizácie so zamestnancami (Barták, 2006, s. 80)

## **2.2 Vzťah organizačnej kultúry k riadeniu ľudských zdrojov**

Základom každej organizačnej kultúry v diele Anny Kachaňákovvej (2007) je adekvátny pracovný potenciál. Ide v ňom o to, aby dostačujúci pracovný potenciál bol v súlade s organizačnou štruktúrou. Kvalita personálu daná ich vedomosťami, talentom a schopnosťami, podporovaná strategickým riadením manažmentu sú základným predpokladom vytvárania a rozvíjania silných stránok konkurenčných výhod podniku. Pritom organizačná kultúra pôsobí na všetky funkcie riadenia ľudských zdrojov. Na

zamestnancov pôsobí tak, aby sa správali žiaduco a zodpovedne. Funkcie riadenia ľudských zdrojov sú tak nástrojom na formovanie a presadzovanie organizačnej kultúry.

### **2.3 Funkcie riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu ku kultúre podľa Anny Kachaňákovvej (2007)**

Funkcie riadenia ľudských zdrojov sa môžu uplatniť ako nástroj formovania a presadzovania organizačnej kultúry. Vzťah medzi kultúrou a riadením ľudských zdrojov je obojstranný a rovnako dôležitý a preto má vplyv na nasledujúce funkcie v riadení ľudských zdrojov:

- **Získavanie a výber nových zamestnancov.** Už pri výbere zamestnancov by mala organizácia prezentovať svoju organizačnú filozofiu, politiku a kultúru. Výber by sa mal uberať takými metódami, ktoré umožnia posúdiť predpoklady nových zamestnancov úspešne sa adaptovať na danú organizačnú kultúru.
- **Adaptácia nových zamestnancov.** Je organizovaným procesom, v ktorej je veľmi dôležité adaptovať sa okrem pracovnej a sociálnej adaptácie aj na organizačnú kultúru. Základné spôsoby správania, ovplyvnené spoločnými zásadami, pravidlami a smermi konania, sú vzorom pre nových zamestnancov. Cieľom celého adaptačného procesu je pomoc, ako sa orientovať v existujúcich štandardoch, normách a vedieť sa im prispôbiť.
- **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.** Vzdelávanie sa tu stáva prostriedkom, ktorým sa prvky organizačnej kultúry dostávajú do povedomia zamestnancov. Prostredníctvom cieleného vzdelávania a rozvoja zamestnancov možno prispieť k lepšej identifikácii s organizačnou kultúrou a s jej uznávanými hodnotami. Vzdelávanie tu pôsobí na ich nezávislosť a poskytuje čoraz viac príležitostí na sebarealizáciu a rozvoj ich kariéry.
- **Riadenie kariéry zamestnancov.** Ide tu o cieľavedomé pôsobenie na zamestnancov tak, aby sa stotožnili s myslením a konaním, ktoré sa od nich očakáva pri plnení strategických cieľov organizácie. Ak je kariérny plán správne zostavený, stáva sa dosiahnuteľný pre zamestnanca a podnecuje ho k žiaducemu správaniu podniku v zmysle organizačnej kultúry.

- **Hodnotenie zamestnancov.** Ak je nastavený v organizácii efektívny a pre všetkých zamestnancov prijateľný systém hodnotenia, môžu byť podporované také postupy, ktoré sú kladne hodnotené i z hľadiska organizačnej kultúry. Existenciou silnej organizačnej kultúry sa rozširujú pravidlá, normy a štandardy očakávaného správania zamestnancov. Hodnotenie zamestnancov spojené s odmeňovaním majú organizácie zakomponované medzi svoje znaky organizačnej kultúry.
- **Motivácia zamestnancov.** Je základom správania a konania v práci. Je základným prvkom, cez ktorý možno vplývať na identifikáciu človeka s prácou, s profesiou, s podnikom a jeho kultúrou. Organizačná kultúra je významným prostriedkom motivácie. Organizácie, v ktorých sa výrazne prezentuje silná organizačná kultúra, majú často zvýhodnenú pozíciu pri získavaní zamestnancov. Hlavne vtedy, ak je jej akcent kladený na preferovanie ľudského faktora.
- **Odmeňovanie zamestnancov.** Vplýva na zamestnancov prostredníctvom pracovnej motivácie. Tvorí základ správneho systému odmeňovania, je stimulom k dosiahnutiu cieľov podniku a zároveň ich osobným cieľom. Na základe reálnych východísk a výsledkov hodnotenia možno vypracovať a realizovať systém peňažného i nepeňažného odmeňovania. Ten by mal byť v súlade so zmyslom organizačnej kultúry a mal by podnietiť správanie zamestnancov k požadovanému výkonu (Kachaňáková, 2007, s. 184).

## 2.4 Organizačná kultúra a riadiace procesy

Emílie Bedrnová a Ivan Nový (1998) uvádzajú, že organizačná kultúra je spojená so všetkými riadiacimi procesmi v organizácii. Svojim vplyvom na rozhodovaní a jednaní uľahčuje spolupracovníkom priebeh a realizáciu riadiacich procesov. Jej pozitívny vplyv sa prejaví ak je dostatočne silná a dostatočne kompatibilná s ostatnými prvkami organizačného systému. Jej synergický efekt sa prejaví v týchto procesoch:

**Koordinácia** - ide tu o harmonizáciu jednotlivých častí celku. Organizácia sa snaží dosiahnuť za pomoci štruktúrnych nástrojov koordinácie, ako sú plány, pokyny, programy.... požadovaného jednaní a rozhodovanie zamestnancov organizácie, ktoré sú potrebné na dosiahnutie nadradených cieľov

**Integrácia** - Je špecifickou formou spájania elementov do celkov jedného systému. Práve v integrácii plní organizačná kultúra výraznú integračnú funkciu. Pôsobí nielen ako „sociálne lepidlo“ ale zároveň udržuje subsystemy pohromade. Obsahuje a reprezentuje spoločné a všetkému nadradené základné organizačné hodnoty a normy, ktoré zodpovedajú organizačným cieľom. Podmienkou zavŕšenia úspešnej vnútornej integrácie organizácie je identifikácia väčšiny spolupracovníkov s najvyššími organizačnými cieľmi a prioritami.

**Motivácia** - Organizačná kultúra nielenže zvyšuje pracovnú spokojnosť, má zároveň stimulačnú funkciu. Inicjuje a posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu spolupracovníkov (Bedrnová, 1998, s. 494).

## 2.5 Funkcie organizačnej kultúry

Organizačná kultúra ako uvádza Luděk Pfeifer a Miloslava Umlaufová (1993) plní dve základné funkcie :

Vonkajšia :

**Spôsob adaptácie organizácie na vonkajšie podmienky.** Rozvíjané predstavy, prístupy a hodnoty zásadným spôsobom ovplyvňujú všetky procesy, ktorým sa organizácia dokáže prispôbovať. Nové zmenené podmienky, pružné reakcie na zmeny situácie na trhu.

**Tvár organizácie a jej imidž.** Spôsob, akým sa organizácia prezentuje navonok a tiež, ako je vnímaná zvonku.

Vnútorná:

**Spôsob integrácie vo vnútri organizácie.** Je to spôsob, akým niečo, niekto – nový zamestnanec, nový vzťah k práci, nové technologické postupy, nové riadiace metódy, nové strategické zámery – do organizácie zapadnú, alebo odumrú. V tejto súvislosti sú mimoriadne dôležité normy správania, uznávaných predstáv, prístupov a hodnôt, z ktorých kolektív odvodzuje.



**Priebojnosť stratégie organizácie.** Strategické zámery vychádzajú z profesionality tvorcov a životaschopnosť pri hľadaní podnikateľských príležitostí na trhu. Dôležitý je pri tom súlad s organizačnou kultúrou, v ktorom vžitá kultúra splyva so strategicky potrebnou kultúrou, dávajúca strategickým zámerom priebojnosť (Pfeifer, 1993, s. 33).

## 2.6 Kľúče k silnej organizačnej kultúre

Jiří Dedina a Jiří Odcházal (2007) vytypovali niektoré kľúčové faktory, na základe ktorých môže dochádzať k rozvoju a udržaniu kvalitného pracovného prostredia a silnej kultúry v organizáciách.

- **Pozitívny postoj manažérov k zamestnancom.** Model úspešného manažérskeho vedenia a štýlu je vždy spojený so silne motivujúcim vedením ľudí, dômyselným riadením, organizovaním ich činnosti a súvisí to s adekvátnym oslovovaním ľudí. Oslovenie má v nich prebudiť emócie, ktoré ich vyburcujú k veľkému úsiliu. Preto sa v manažmente kladú stále väčšie nároky na emočnú inteligenciu vedúcich pracovníkov.
- **Efektívna firemná komunikácia.** Na zlepšenie komunikácie v organizácii vplyva lepšia informovanosť zamestnancov. Zdrojom konfliktov môže byť aj viacero organizačných útvarov s existujúcimi subkultúrami. Ak organizácia chystá nejaké zmeny, pracovníci by mali byť o nich informovaní a pripravení na ne. Efektívne pracovné porady so spätnou väzbou pracovníkov môžu priniesť zlepšenie komunikácie.
- **Jasne stanovený strategický plán.** Ak organizácia očakáva podporu svojich zamestnancov na jasne vytýčenom strategickom pláne, zamestnanci ho musia správne chápať a podporovať na všetkých úrovniach organizácie. Každý zamestnanec musí poznať svoje osobné ciele a akým spôsobom ich môže plniť.
- **Tímová spolupráca.** Zohráva hlavný a najdôležitejší faktor pri rozvoji požadovanej organizačnej kultúry. Organizácia by mala vhodne nastaviť zdravú súťaživosť svojich tímov, od ktorých očakáva tie najlepšie výsledky a patrične ich za to ohodnotiť.

- **Otvorenosť voči zmenám.** Získanie a udržanie konkurenčnej výhody na trhu produktov i pracovných síl, je možné vhodnou prezentáciou organizácie, ako silného lídra v oblasti najmodernejších technológií.
- **Prístup k vzdelávaniu zamestnancov.** Ak organizácia správne a vhodne nastaví vzdelávanie svojich zamestnancov nielen takých, ktoré nutne potrebujú k výkonu svojej práce, ale aj takých, ktoré podporujú ich produktivitu a chuť zotrvať naďalej v organizácii. Ide o rôzne oblasti softwaru, komunikačných techník, vyjednávajúce techniky, jazykové znalosti, technické školenia a iné.
- **Odmeňovací model.** Podrobnejšie uvedené viď kapitola 2.3
- **Osobný plán rozvoja každého zamestnanca.** Osobný plán je veľmi dôležitou motivačnou zložkou a dôležitým faktorom hodnotenia spokojnosti zamestnancov so svojim zamestnávateľom a so svojou prácou. Zamestnanci sa cítia vďaka osobnému plánu byť potrební a dôležití, vedia, že organizácia si ich váži ak investuje prostriedky do ich odborného rastu.
- **Zainteresovanosť zamestnancov na zisku.** Existujú dve možnosti zainteresovanosti. Priama výplata peniazmi v závislosti na hospodárení organizácie. Alebo nepenažnou formou, akou môžu byť zamestnanecké akcie.
- **Pozitívna a priateľská atmosféra v organizácii.** Vytvárať pozitívnu atmosféru organizovaním mimopracovných aktivít. Môže to byť návšteva kina, rôzne hry, spoločné stretnutia a iné.
- **Prejavy organizačnej kultúry.** Každá organizácia má mnoho typických prejavov alebo znakov, ktoré vníma návštevník pri obchodnom jednaní, ale taktiež náhodná návšteva, ktorá vníma prejavy hneď, ako vkročí do vlastných priestorov organizácie.
- **Pocit spolupatričnosti pracovníka s organizáciou a stupeň jeho integrácie.** Každý pracovník pri styku so zákazníkom, ale i na verejnosti je reprezentantom organizácie a podľa toho aj jedná. Pocit spolupatričnosti sa úmerne zvyšuje s postavením pracovníka v organizácii. Pracovníci na najnižšej organizačnej úrovni necítia takú silnú spolupatričnosť, ako tí, ktorí sú na vyššej úrovni.
- **Vzťah k zákazníkovi a rešpektovanie jeho potrieb.** Platí tu zásada, že ak sa dostanú do konfliktu záujmy zákazníka so záujmami zamestnancov, organizácia uprednostní záujmy zákazníka.

- **Prostredie vo vnútri organizácie.** Podstatné sú nepísané normy, ktorými sa riadi vzájomný vzťah zamestnanca a zamestnávateľa, pracovníka a manažéra. Veľmi dôležité prejavy vnútorného prostredia sú pracovné postupy, rozvoj kariéry, ocenenie pracovných výsledkov, systém motivácie a pracovnej stimulácie.
- **Postoj vedenia organizácie k iniciatíve zamestnancov.** Ak je iniciatíva podporovaná a zamestnanci prichádzajú s novými návrhmi, sú náležite motivovaní. Stáva sa, že iniciatíva býva potlačovaná, lebo zavádzanie nových myšlienok stojí vždy väčšie úsilie.
- **Poriadok a čistota v organizácii.** Neupravené okolie, neporiadok vo vnútri, zanedbávanie ekologických noriem, svedčí o nízkej organizačnej kultúre. Rovnakou mierou k úrovni kultúry prispievajú vrátenci – vstup do organizácie, telefonická a osobná komunikácia každého zamestnanca. Prejavom kultúry je tiež zásada odpovedať na každý list, mail v korešpondenčnom styku. To všetko je spojené s organizačnou kultúrou, ktorá je ako barometer s veľmi citlivou ručičkou vychýľovania (Dedina, 2007, s. 223).

Pre porovnanie Emília Bedrnová a Ivan Nový (1998) vidia silu v organizačnej kultúre v tom, že má mimoriadnu schopnosť ovplyvňovať charakter a priebeh všetkých dôležitých organizačných javov. Ak má kultúra byť silná, musí spĺňať kritéria: **jasnosť**, **zreteľnosť**, **rozšírenosť**, **zakotvenosť**. Ak sa stane neoddeliteľnou súčasťou každodenného správania väčšiny spolupracovníkov, je možné brať kultúru ako silnú (Bedrnová, Nový, 1998, s. 470).

S týmto názorom sa úplne stotožňuje aj Zdeněk Šigut (2004), ktorý uvádza rovnaké znaky silnej organizačnej kultúry, ktorá môže výrazne podporiť a posilniť všetky riadiace systémy a procesy rozhodovania v organizáciách (Šigut, 2004, s. 16).

Už samotná existencia kultúry v organizácii je tým najsilnejším a najväčším kľúčom k zaručenému úspechu a prosperite. Je veľmi dôležité pre manažérov vedieť a poznať, akým spôsobom a kedy majú tieto kľúče správne použiť k vytýčenému cieľu.

### **3 ZMENA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY**

Kultúra v každej organizácii prechádza rôznymi etapami vývoja od jej fungovania, kodifikácie, zlyhávania, radikálnej zmeny i rekodifikácie. Za východiskový bod zmien ako uvádza Anna Kachaňáková (2007) možno považovať konfliktnú situáciu starých a nových kultúr. Zaužívané interpretačné vzory a vzorce správania vedú ku kríze, prestávajú byť úspešnými, bojuje sa o moc (Kachaňáková, 2007, s. 183).

#### **3.1 Okolnosti zmien kultúry podľa Pfeifera a Umlaufovej**

Zmenou kultúry je možnosť dosiahnutia výraznej konkurencie schopnosti, prosperity a rozvoja organizácie. Zmeny sa tak nutne dotýkajú i výrazných determinantov, akými sú vonkajšie a vnútorné vplyvy. Ide o situácie, v ktorých sa potreba zmeny výrazne prejavuje:

- nesúlad medzi existujúcou a strategicky potrebnú kultúru,
- prekonanie charakteru zažitej kultúry, zmenami v ekonomickom, sociálnom, technickom okolí organizácie,
- prechodom organizácie z jednej vývojovej etapy do druhej,
- výrazná zmena, týkajúca sa veľkosti organizácie,
- generačná výmena vedenia v organizácii,
- závažná zmena v predmete podnikania,
- zmena v postavení organizácie na trhu,
- fúzia, prevzatie organizácie a podobne.

Smer zamýšľanej zmeny kultúry je maximálne závislý na individuálnych okolnostiach, charakteru zažitej kultúry a výrazných faktorov, z ktorých najdôležitejšie sú tri základné orientácie: orientácia na kľúčové záujmy, orientácia na inovácie a orientácia na výsledky (Pfeifer, 1993, s. 64).

### 3.2 Pravidlá pre riadenie zmeny podľa Michaela Armstronga

Ak chceme zmeniť ľudské správanie, musíme zmeniť prostredie, v ktorom ľudia pracujú. Dokázať ich presvedčiť, že nové správanie je niečo, čo je v ich silách a vedieť ich zároveň presvedčiť o tom, že zmena ich dovedie k takým výsledkom, ktoré budú stáť za to. K tomu, aby sa zmenou dosiahli potrebné výsledky, je nutné dodržiavať tieto pravidlá:

- dosiahnutie udržateľnej zmeny vyžaduje hlbokú oddanosť a budúcnosť predvídajúce vedenie vrcholových manažérov,
- je potrebné pochopiť kultúru organizácie a činiteľov zmeny, ktoré v rámci tejto kultúry budú pravdepodobne najúčinné,
- tí, ktorí sú zodpovední za riadenie zmeny, by mali mať vodcovské schopnosti primerané pomerom v organizácii a stratégiám zmeny,
- je dôležité vybudovať pracovné prostredie, ktoré bude podporovať zmenu, vytvoriť učiacu sa organizáciu,
- ľudia podporujú to, čo pomáhajú vytvoriť. Cieľom zmeny by mal byť pocit, že zmena je to, čo sami chcú, budú sa jej tešiť a radi ňou žiť,
- zmena bude sprevádzaná úspechmi i neúspechmi, z ktorých sa musíme vedieť poučiť,
- významné dôkazy o potrebe zmeny sú najsilnejším nástrojom k jej dosiahnutiu,
- Je jednoduchšie zmeniť správanie pomocou zmeny procesov, štruktúry a systémov, ako zmeniť postoje a organizačnú kultúru,
- nesúhlas so zmenou je nevyhnutný, ak niektorí jedinci cítia, že im bude horšie,
- v čase globálnej konkurencie, technických inovácií, turbulencie, zvrátov a chaosu je zmena nevyhnutná a potrebná (Armstrong, 2007, s. 295).

Je veľmi veľa organizácií, ktoré fungujú bez toho, že by potrebovali niečo vo svojej kultúre meniť. Avšak existuje oveľa viac organizácií, ktoré kráčajú s dobou a v zmene kultúry vidia nové možnosti, otvárajú sa im nové brány, cez ktoré chcú prejsť do vytýčeného cieľa ako víťazi.

## 4 UČIACA SA ORGANIZÁCIA

### 4.1 Charakteristika učiacej sa organizácie

Učiaca sa organizácia je obrazom určitého prostredia, v ktorom neustále prebieha zmena. Niečo nové sa prirodzeným procesom učenia stáva súčasťou myslenia a spôsobu práce. Učiaca sa organizácia hľadá stále ďalšie príležitosti podľa ktorých sa možno rozvíjať a v učení nachádzať nové výzvy pre pozitívne zmeny a dlhodobé ciele stanovené organizačným vedením. Učením sa tak zvyšuje použiteľnosť a atraktivita zamestnancov pre organizáciu.

Podľa Zdeňka Šigutu (2004), základnou myšlienkou je vyjadrená skutočnosť, že všetky podoby učenia majú v organizáciách vedomú podporu vlastníkov, manažmentu a zároveň zamestnancov. V organizáciách sú vytvorené podmienky, ktoré umožňujú vhodnú kombináciu učenia a riadenia, učenia a posilňovania konkurencie a učenia a spolupráce v organizácii. Rozvoj pracovníkov je jedným zo základných stavebných kameňov učiacej sa organizácie (Šigut, 2004, s. 57). Medzi základné rysy učiacej sa organizácie patria podľa Emílie Bedrnovej (1998) **systematická sondáž** – zisťovanie a identifikácia problémov a ich riešenie; **experiment** - chápané v zmysle testovania, vhodného chápania, zvládnutie označeného problému pre vlastnú organizačnú prax; **učenie z minulosti** – analýza predchádzajúcich úspechov a taktiež neúspechov, učenie sa od ostatných – je to učenie sa od zákazníkov, od najlepších organizácií, z vlastných aj iných odborov, z úspechov i neúspechov iných a podobne; **transfer znalostí** – poznatky, ktoré boli získané na určitom mieste, určitými pracovníkmi, ktorí majú možnosť kontaktovať ostatných spolupracovníkov na všetkých miestach v podniku. Josef Koubek (2002) uvádza, že vzdelávanie a učenie je formovanie pracovných schopností človeka v orientácii na širšiu paletu znalostí a vedomostí než ako sú nevyhnutne nutné k výkonu súčasného zamestnania. Formuje jeho potenciál a vytvára tak z jedinca adaptabilný pracovný zdroj (Koubek, 2002, s. 242).

#### 4.1.1 Charakteristika učiacej sa organizácie podľa Emílie Bedrnovej

Emílie Bedrnová (1998) učiacu sa organizáciu popisuje ako riadenú transformáciu, ktorá má vplyv na zmeny v sociálnych postojoch a pracovných konaniach zamestnancov. Ide o zmeny tradičných myšlienkových schém s orientáciou na nové hodnoty. Učením sa rozvíja predpoklad k dosiahnutiu nových organizačných stratégií. Mobilizuje, motivuje, a inšpiruje ako dosiahnuť organizačné ciele bez toho, že by sa zamestnanci museli niečoho vzdávať. Úspechom transformácie je vytvoriť maximálne možný súlad medzi potrebami pracovníkov s cieľmi organizácie (Bedrnová, 1998, s. 540).

Môžeme iba súhlasiť s Emíliou Bedrnovou (1998), ktorá učenie vníma ako neustále skvalitňovanie správania sa na základe vysokej kvality vedomostí a hlbšieho chápania účinkov vzdelávania. Učenie sa týka získavania, využívania a ďalšieho rozvoja už získaných a osvojených poznatkov, ktorými organizácia disponuje. Tomuto širokému významu vzdelávania zodpovedá viacero názorov.

1. Učenie v organizácií možno označiť ako priebežnú reštrukturalizáciu základov vedenia potrebných špecificky pre danú organizáciu. Kľúčovými sa stávajú podpora a koordinácia učebných aktivít a transfer vedomostí vo vnútri organizácie. Zmena a učenie sa stávajú rozhodujúcim znakom organizácie a prirodzenou súčasťou každodenného života.
2. Aj organizácia, nielen jednotliví pracovníci sú schopní učiť sa. Existujú určité rozdiely medzi učiacou sa organizáciou a individuálnym učením jedincov. Učenie v organizácii je založené na individuálnych vedomostiach, ale súčasne na spoločnom myslení a úsudkoch. V učiacej sa organizácii je proces učenia v plnom rozsahu na jednotlivých pracovníkov chcieť sa učiť. Prevláda však učenie v skupine, tíme, kde je podporovaná maximálna otvorenosť k vonkajšiemu rozvoju.
3. Učenie predstavuje dlhodobý a riadený proces, realizovaný cestou evolúcie. Je to prebiehajúci proces s určitým obsahom a smerom, ktorý je závislý na organizačných tradíciách, konvenciách, postupoch, stratégiách, technológiách a organizačnej kultúre. I keď niekedy býva priebeh učenia negatívny, výsledný efekt môže mať pozitívne účinky v zmysle sloganu: „Najlepšie sa učíme z vlastných chýb“

4. Učenie sa týka vždy celej organizácie. Neustále učenie zahŕňa všetky úseky činnosti organizácie. Do procesu učenia sú zahrnutí všetci spolupracovníci. Učenie sa nesmie stať privilegiom, nesmie mať ani formu trestu.
5. Učenie nie je zdrojom doplnenia, rozšírenia dovtedajšieho stavu znalostí. Je tiež kritickým zhodnotením a zovšeobecnením nových, získaných poznatkov (Bedrnová, 1998, s. 541).

#### **4.1.2 Podstata a význam organizačného vzdelávania podľa Anny Kachaňákovvej**

Anna Kachaňáková (2007) popisuje vzdelávanie a vzdelanosť ľudí ako základný cieľ a dôsledok modernej spoločnosti, ktorý je podmienený súčasným a náročným turbulentným prostredím. Vyžaduje to sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a musí zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitami zmien (Kachaňáková, 2007, s. 106).

#### **4.1.3 Peter Senge a 5 disciplín**

*„ Učiacu sa organizácia je miesto, v ktorom sa ľudia nepretržite spoznávajú, ako majú vytvárať svoju skutočnosť a ako ju môžu meniť ” (Senge, 2007, s. 30).*

Peter Senge (2007) vykreslil učiacu sa organizáciu založenú na piatich komplexných jednotlivých technológiách, podľa ktorých sa dá dosiahnuť ideálne učenie. Senge tieto technológie nazýva disciplínami, pričom každá z disciplín je rozvojová cesta k získaniu určitých spôsobilostí a vedomostí. Všetky disciplíny sa vzájomne podmieňujú a na seba naväzujú (Senge, 2007, s. 28).

Organizácia, ktorá má cieľ zmeniť sa v tvorivú úspešnú učiacu sa organizáciu by mala zvládnuť nasledujúce disciplíny:

**1. systémové myslenie** – Táto disciplína má úlohu integrátora ostatných disciplín, ktoré navzájom preplávajú na úrovni teórie s praxou. Za posledných 50 rokov



bol vytvorený určitý súbor znalostí a nástrojov, ktorý má objasňovať štruktúrne vzorce. Štruktúrny vzorec je súbor udalostí, ktoré sú nejakým spôsobom vzájomne prepojené. V organizačnej praxi sa toto systémové myslenie prejavuje ako schopnosť pozerat' sa na pracovné udalosti, ktoré treba vidieť vo vzájomných súvislostiach. Je prechodom od tradičného vnímania dôsledkov k videniu príčin udalostí a predpokladaného vývoja všetkých možných nasledujúcich udalostí. Systémové myslenie prekračuje rámec vlastných záujmov, pozícií, úloh a povinností.

**2. osobné majstrovstvo** – Ide o zvláštnu úroveň schopností, majúce pre zamestnanca hlbší význam. Človek je na ne zameraný v priebehu celého života a chápe ich, ako celoživotné učenie. Je disciplínou nepretržitého prehlbovania a rozjasňovania osobnej vízie, sústredovaním zdrojov energie, rozvíjania trpezlivosti a objektívnym pohľadom vnímania skutočnosti. Osobné majstrovstvo zamestnancov umožňuje učiacej sa organizácii vychádzať z plného nasadenia špecifických znalostí jednotlivca. Dáva organizácii inovatívne prístupy k tradičným postupom. Zamestnanci si uvedomujú svoju špecifickosť pre organizáciu a hľadajú stále nové možnosti svoje schopnosti naďalej rozvíjať.

**3. mentálne modely** – Sú to hlboko zakorenené predstavy, obrazy, ktoré ovplyvňujú všetko to, ako premýšľame a chápeme svet v ktorom žijeme, pracujeme a konáme. Na ľudí pôsobí podvedome. V učiacej sa organizácii ide o menej mentálnych modelov. Tradičné mentálne modely majú byť zmenené u všetkých zamestnancov, ale zvlášť u manažérov. Majú veľmi blízko k postojom zamestnanca voči zamestnávateľovi, voči práci, voči svojim zákazníkom. Nositeľmi postojov v organizácii sú manažéri.

**4. utváranie spoločnej vízie** – Ide tu o celý komplex umenia ako pracovať s víziami. Schopnosť ich vytvárať a schopnosť ich prenášať na zamestnancov celej organizácie. Ide o schopnosť navodiť atmosféru skutočného zdieľania vízií medzi zamestnancami. Patrí sem problematika charizmatického vedenia, ktoré je správnym prístupom manažérov k práci s víziami. Jednotlivé vízie akceptované všetkými zamestnancami dávajú učiacej sa organizácii jasný smer v úsiliach všetkých jednotlivých skupín. Stanovením vízií núti vidieť realitu a budúcnosť čo najjasnejšie. Taktiež priebežne vyhodnocuje vnútornú a vonkajšiu situáciu organizácie.

**5. tímové učenie** – Keď sa tímy skutočne učia, dosahujú mimoriadne výsledky a jednotliví členovia dosahujú rýchlejší rast, než by mohli dosiahnuť inak. dosiahnuť inak. Rozumové schopnosti tímu, prevyšujú rozumové schopnosti členov tímu. Ak sa nedokážu učiť tímy, nemôže sa učiť ani organizácia. Technológia tímového učenia popisuje vlastné efekty a prínosy tímovej spolupráce. Ak sa zameria skupina na jeden cieľ, dosiahne spoločne viac, než každý jednotliviec zvlášť. Ak má skupina rovnaký cieľ, zúročí a využije vklad každého jednotlivca. Dokáže ho znásobiť a umocniť. Ak chce organizácia učiť celok, musí spojiť sily svojich zamestnancov na úrovni skupín, úsekov, divízií a oddelení smerom k jednotlivým cieľom organizácie (Senge, 2007, s. 24-27).

## **4.2 Získavanie informácií a znalostí učiacej sa organizácie**

Učiacia sa organizácia by mala byť schopná produkovať informácie, prenášať ich a modifikovať ich. To sa môže uskutočňovať podľa nasledujúcich kritérií:

- Učením zo skúseností a z rôznych interných primárnych informačných prameňov. Poväčšine ide o také pramene a zdroje, ktoré boli získané od založenia organizácie doteraz.
- Náhodným i systematickým experimentálnym učením za pomoci rôznych metód učenia. Rôzne pilotné programy, matematické analýzy, počítačové simulácie, laboratórne pokusy a iné.
- Prieskumom konkurencie napríklad prostredníctvom externých organizačných poradcov, využitím manažérov, ktorých aktivity presahujú rámec organizácie. Súčasných pracovníkov, ktorí prišli od konkurencie, pomocou obchodných partnerov, získavaním a vyhodnocovaním dokumentácií a publikácií.
- Cieľavedomým vyhľadávaním a získavaním vysokokvalifikovaných pracovníkov,
- Včasným, strategickým rozpoznávaním šancí a rizík v dynamickej súťaži s konkurenciou. Kritickou reflexiou slabých a silných stránok (Bedrnová, 1998 s. 543).

#### 4.2.1 Oblasti vzdelávania

Vzdelávanie sa niekedy riadi pomocou rozdelenia na tvrdé a mäkké kompetencie, pričom každá oblasť vzdelávania môže byť uskutočnená v rôznej forme. Môže to byť prezenčná výučba, e-learningu, štandardizovaný kurz, iné riešenia vzdelávania.

- **Funkčné vzdelávanie** – nadväzuje na popis práce, ktorý zabezpečuje pracovníkovi, aby mohol štandardným spôsobom vykonávať svoju prácu.
- **Doplnkové funkčné vzdelávanie** – vykonáva sa hlavne pre projektantov, akým je školenie akosti, nad - odborová príprava. To, čo je pre nejakého pracovníka funkčným vzdelávaním, pre iného môže byť doplnkovým.
- **Manažérske vzdelávanie** – od jednotlivých aktivít až po skupinové, tímové riešenie problému a rozvoj ďalších manažérskych spôsobilostí. Tak naberá manažérske vzdelávanie rozsah všetkých možných podôb.
- **Jazykové vzdelávanie**
- **IT školenie**
- **Účelové vzdelávanie** – ide v ňom o rozvoj mäkkých spôsobilostí, ako napríklad: stress manažment, efektívne telefonovanie, verbálna a neverbálna komunikácia a iné. Často sa uplatňuje v “just-in-time“ a má podobu štandardizovaných riešení.
- **Školenie zo zákona** – má nevýberový charakter a je určený pre všetkých (Hroník, 2007, s. 127).

#### 4.2.2 Ciele organizačného vzdelávania

Prvoradým cieľom podľa Anny Kachaňákovéj (2007) je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie pracovných úloh. Tak zabezpečiť konkurencieschopnosť organizácie na trhu. Investovaním organizácie do ľudských zdrojov sa zhodnotí efektivita, ktorá sa prejaví prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- zvýšenia konkurencieschopnosti organizácie,

- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,
- sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči organizácií,
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní, preradovaní, funkčnom postupe (Kachaňáková, 2007, s. 107).

#### 4.2.3 Prínosy vzdelávania

Veľa krát výška rozpočtových nákladov podľa Jozefa Vodáka a Alžbety Kucharčíkovej (2007) na vzdelávanie spôsobuje, že manažéri sledujú výšku nákladov na vzdelávanie jednotlivca a snažia sa znižovať organizačné náklady vložené do vzdelávacích aktivít. Pri posudzovaní efektivity vzdelávania je nutné sledovať prínos úžitku vzdelávania, ktoré obsahujú:

- **Lepšie využitie potenciálu zamestnancov** – vzdelávaním sa stáva jednotlivec i celý pracovný tím prispôsobivejším, flexibilnejším a schopnejším plniť požiadavky, týkajúce sa zvyšovania výkonu.
- **Lepšie využitie zariadení a systémov** – Je málo pravdepodobné, že pracovníci využívajú maximum z používaných technológií ak nie sú nimi obmedzovaní v danej problematike vzdelania. Organizácie investujú nemalé finančné prostriedky do technologických vstupov, neberúc do úvahy problémy, ktoré majú ľudia s nimi pracujúci.
- **Zvýšenie výkonu** – Vzdelávanie môže podstatne zvýšiť návratnosť spotrebovaných zdrojov. Zvýšenie výkonnosti je jedným z hlavných dôvodov pre čo by sa malo vzdelávanie realizovať. Čím viac je vzdelávanie previazané s výkonnosťou v organizácii, tým presvedčivejšie sú argumenty na vzdelávanie. Zlepšenie možno očakávať vo výrobných procesoch, administratíve, kvalite, v bezpečnosti a v celkovej spokojnosti zákazníkov.
- **Zníženie fluktuácie** – Ak pracovníci pozitívne reagujú na možnosti vzdelávania a rozvoja, taký prístup zvyšuje organizácii jej imidž. Priťahuje zamestnancov s vyššou úrovňou kvalifikáciou a zvyšuje pravdepodobnosť, že zostanú naďalej v organizácii.

- **Zvýšenie spokojnosti zákazníkov** – Aj zákazníci si uvedomujú potreby vzdelávania svojich partnerov a nerobí im problém odísť ku konkurencii, ktorá vie ochotne a lepšie splniť ich aj tie najnáročnejšie požiadavky.

Prínosy vzdelávania je možno najlepšie vidieť na ukazovateľoch:

- zvýšenie rentability, produktivity a výstupov
- pokles nákladovosti, absencií a fluktuácie
- zvýšenie pracovnej morálky
- zvýšenie kvality, produkcie a služieb
- pokles počtu sťažností externých aj interných zákazníkov
- skrátenie doby zavádzania nových technológií a procesov
- redukcia počtu chýb a počtu hodín opráv
- nové produkty, noví zákazníci
- potreba menšieho počtu externých konzultantov
- obmedzenie nadčasov a prestojov
- zníženie počtu pracovných úrazov, pokles kompenzačných platieb
- zníženie sankčných poplatkov za znečisťovanie životného prostredia a iné ukazovatele (Vodák, 2007, s. 150)

### 4.3 Identifikácia potrieb vzdelávania

Identifikovať potreby organizácie v oblasti vzdelávania je veľmi náročné stanoviť ako tvrdí Koubek, pretože kvalifikácia a vzdelanie pracovníkov sú zložito kvantifikované vlastnosti človeka. Ťažko sa stanovujú jednotlivé kvalifikačné požiadavky na jednotlivé pracovné miesta. Oveľa ťažšie sa meria a stanovuje súlad medzi požiadavkami na pracovné miesto a pracovnými schopnosťami pracovníka. Kvalifikáciu a vzdelanie možno merať stupňom dosiahnutého vzdelania, prípadne vyučením v obore v kombinácii s dĺžkou praxe. Nedá sa odhadnúť individualita jednotlivca, jeho špecifické vlastnosti, postoje, talent, prístup k riešeniu problémov... Preto je fáza identifikácie potrieb vzdelávania v organizácii založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. V praxi sa potreby identifikujú zväčša podľa troch skupín údajov:

- **Celopodnikové údaje** – zahrňujú údaje organizácii o jej štruktúre, výrobnom programe, finančných zdrojoch, ľudských zdrojoch a podobne. Veľmi významné sú

údaje o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov. Využívaní ich kvalifikácie, pracovnej doby, alebo pracovnej neschopnosti pri chorobe.

- **Údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností** – sú to popisy jednotlivých pracovných miest a ich špecifikácie. Požiadavky na pracovníkov a ich pracovné schopnosti. Taktiež tieto údaje obsahujú údaje o štýle vedenia, o kultúre, o pracovných vzťahoch. Jedná sa o akúsi inventúru pracovných úloh a potreby práce v organizácií.
- **Údaje o jednotlivých pracovníkov** – sú to údaje získané zo záznamu o hodnotení pracovníka, záznam o jeho vzdelaní, kvalifikácie, kvalifikačných požiadaviek, absolvovaní vzdelávacích programov, výsledkov z testov, záznamov o pohovoroch s pracovníkmi, z rôznych prieskumov. V údajoch sú zaznamenané postoje a názory jednotlivých pracovníkov.

Všetky tieto údaje umožňujú organizácii vytvoriť si prehľad o súčasnej disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelávaním pracovníkov. Na základe týchto údajov sa analyzuje potreba vzdelávania (Koubek, 1997, s. 216).

#### **4.3.1 Proces učenia - vzdelávanie a rozvoj**

Vzdelávanie tak, ako ho vidí Anna Kachaňáková (2007) je nevyhnutnosťou. Musí byť efektívne, dobre organizované a systematické. Charakter, úroveň a intenzita môžu byť špecifické, podľa konkrétnych potrieb organizácie. Malo by prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu (Kachaňáková, 2007, s. 109).

Michael Armstrong (2007) uvádza, že proces rozvíjania a vzdelávania sa ľudí v organizáciách integruje všetky procesy, aktivity a vzťahy k učeniu a vzdelávaniu sa. Najdôležitejším výsledkom pre organizáciu býva zvýšená efektivita a konkurencieschopnosť organizácie. V prípade jednotlivcov je to zvýšená schopnosť, adaptabilita a zamestnanosť. Vzdelávanie tak chápe ako rozhodujúci organizačný proces vo všetkých organizáciách. Zložkami tohto procesu sú:

- **Učenie sa** – býva definované ako permanentná zmena v správaní, ku ktorej dochádza v dôsledku praxe alebo skúseností.

- **Vzdelávanie** – rozvoj znalostí, hodnôt a vedomostí, požadované vo všetkých oblastiach života.
- **Rozvoj** – rast potenciálu, realizácia osobných schopností prostredníctvom ponúk vo vzdelávacích akciách a praxi.
- **Odborné vzdelávanie** (výcvik) – plánované a systematické formovanie správania a príležitosti k učeniu, vzdelávacích akcií, programov a inštrukcií. Za ich pomoci jedinci môžu dosiahnuť veľmi vysokú úroveň znalostí a schopností, aby mohli vykonávať svoju prácu efektívne (Armstrong, 2007, s. 444).

**Systematický prístup k vzdelávaniu** podľa Františka Hroníka (2007) :

Vzdelávanie v organizáciách plní dva ciele dve základné funkcie, a to

- Rozvoj spôsobilostí všetkého druhu
- Zvýšenie krátkodobej a dlhodobej výkonnosti

Okrem týchto základných funkcií môžeme priradiť aj iné funkcie podľa ich obsahového a procesného charakteru: Orientačné a adaptačné, integračné, kvalifikačné, špecializačné, inovačné a zmenové, motivačné.

Vzdelávacie aktivity naplňajú všetky funkcie rovnakou mierou. Každá z nich je veľmi dôležitá vo vzdelávacom procese. V priebehu adaptačného procesu sa do popredia dostáva funkcia orientačná. Funkcia integračná a motivačná môže byť už vo fáze plného zapojenia (Hroník, 2007, s. 127).

#### 4.3.2 Filozofia vzdelávania

Každá organizácia ako udáva Anna Kachaňáková, (2007) uznáva určitú špecifickú filozofiu vzdelávania, ktorá má pre ňu význam a vyzdvihuje jej dôležitosť. Niektoré organizácie investujú nemalé finančné čiastky do rozvoja a vzdelávania svojich zamestnancov. Iné organizácie sú pasívne a snažia sa dostať „hotových“ ľudí na voľné pracovné pozície. Vo filozofii k vzdelávaniu v organizácií je známych päť prístupov:

- **Nulový variant** - všetky vzdelávacie aktivity v organizácií sú obmedzené len na povinné školenia, vyplývajúce zo zákona a odborných predpisov.

Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov je celkom ponechané na ich iniciatíve.

- **Náhodný prístup** – Školenia a vzdelávanie sa podriaďujú momentálnym potrebám organizácie. Nie sú vopred naplánované. Kurzy a školenia sa vyberajú náhodne, podľa ponúk rôznych vzdelávacích agentúr. Takéto vzdelávanie nie je efektívne.
- **Organizovaný prístup** – Vzdelávacie aktivity organizácie sú plánované a požiadavky na kurzy sú presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb organizácie vyhodnotené personálnym manažmentom. Tento prístup má účinnejšie účinky vo vzdelávacích aktivitách.
- **Cielená koncepcia** – Vzdelávanie je zabezpečované permanentne a systematicky na základe identifikácie potrieb v organizácii. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní líniovní manažéri spolu s personálnym oddelením. Organizácie spolupracujú s rôznymi externými vzdelávacími agentúrami.
- **Koncepcia učiacej sa organizácie** – Vzdelávanie nadobúda nový charakter, pričom pozornosť je sústredená na samo vzdelávanie a samo zdokonaľovanie. Toto vzdelávanie musí byť podporované manažérmi a pracovnými tímami. Tieto procesy vedú k učiacej sa organizácii (Kachaňáková, 2007 s. 108).

#### 4.3.3 Plánovanie vzdelávania

Plán vzdelávania Hany Bartoňkovej (2007) zahrňuje prehľad všetkých vzdelávacích aktivít organizácie, určené na realizáciu za určité obdobie. Zostavuje sa na základe identifikovaných rozdielov medzi požadovanou a skutočnou výkonnosťou pracovníkov, ktorú je nutné riešiť odborným vzdelávaním. V zostavenom pláne sú odpovede na tieto otázky:

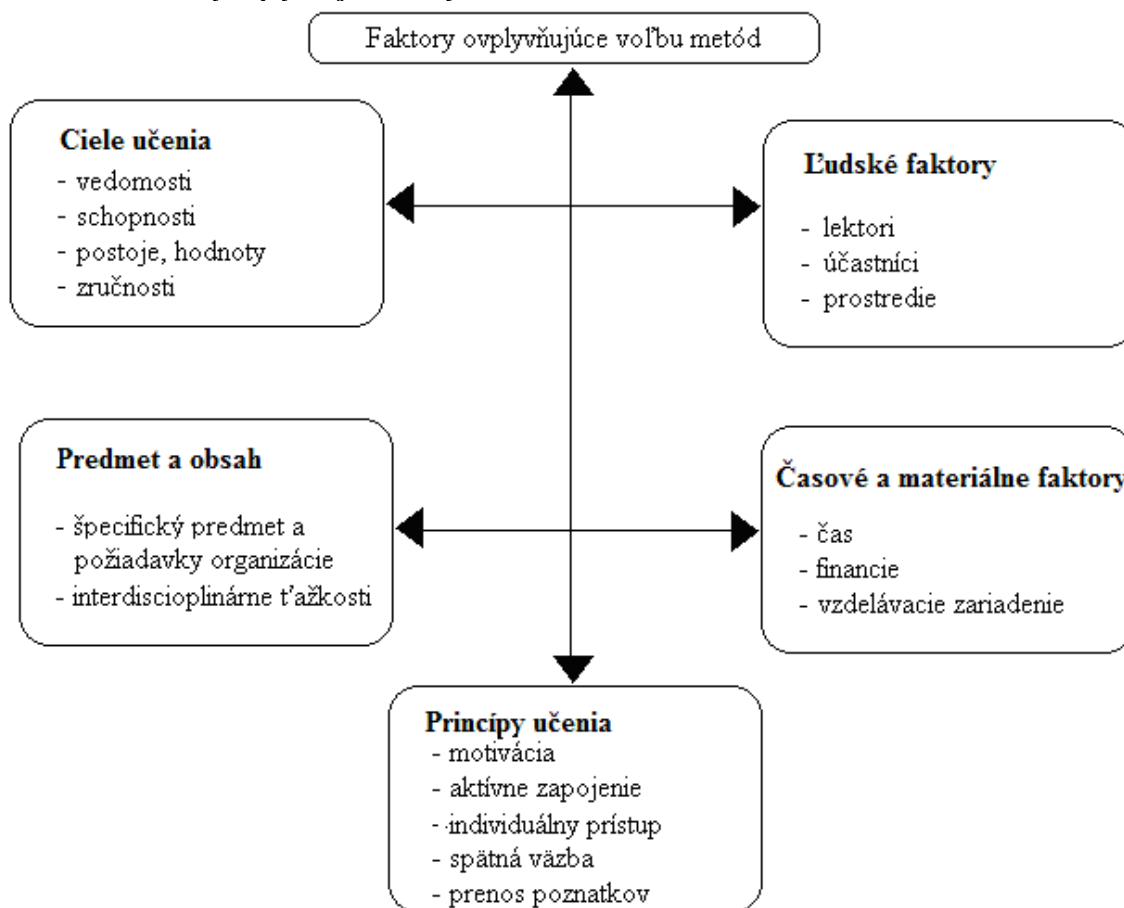
- koho školiť,
- kedy školiť – stanovenie harmonogramu,
- aké metódy treba použiť – obmedzené finančnou a časovou náročnosťou,
- aká bude obsahová náplň jednotlivých vzdelávacích aktivít,



- aké pomôcky a prístroje bude treba použiť,
- akým spôsobom bude vzdelávacia akcia vyhodnotená ?

## 4.4 Metódy vzdelávania

Obrázok 2 Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód



Zdroj (Vodák, 2007, s. 96)

Josef Koubek (1997) a Anna Kachaňáková (2007) rozdeľujú metódy vzdelávania na pracovisku do dvoch skupín:

- Metódy používané na pracovisku tzv. metódy „on the job“ ide v nej zväčša o vzdelávanie bežných pracovníkov,
- Metódy používané mimo pracoviska tzv. „metódy off the job“ Týmito metódami sa vzdeláva manažment.

#### 4.4.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku

Výhodou týchto metód je ich jednoduchosť, vhodnosť a nenáročnosť na vonkajšie podmienky.

**Inštruktáž pri výkone práce** – ide o najčastejšie používanú metódu vzdelávania pri ktorej sa najjednoduchším spôsobom zacvičuje nový pracovník skúseným pracovníkom.

Výhody – metóda umožňuje rýchly zácvičenie a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi spolupracovníkmi navzájom.

Nevýhody – ide o jednorazové pôsobenie školenia, ktoré prebieha pod tlakom pracovných úloh.

**Coaching** - Ide v ňom o dlhodobjšie inštruovanie a vysvetľovanie, pripomienkovanie a kontrolovanie zo strany školiteľa k dosiahnutiu požadovaného výkonu práce.

Výhody – Školený je nepretržite informovaný o hodnotení svojej práce. Metóda umožňuje obojstrannú spoluprácu, zlepšuje komunikáciu a vytvára priestor pre stanovenie cieľov.

Nevýhody – Formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, čo môže narúšať priebeh školenia.

**Mentoring** - Určitá iniciatíva a zodpovednosť je vyslovene na samotnom školenom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá mentora – radcu, ako svoj osobný vzor, ktorý mu radí a usmerňuje ho.

Výhody - Táto metóda podnecuje pracovníka k vlastnej iniciatíve, uvedomelej voľby vzoru a neformálny vzťah.

Nevýhody - Existuje v nej nebezpečenstvo voľby nevhodného mentora..

**Counselling** - Ide v nej o vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie medzi školeným a školiteľom.

Výhody - Školený pracovník vnáša svoju aktivitu a iniciatívu a vyjadruje sa ku všetkým problémom svojej práce i procesu školenia. Predkladá vlastné návrhy riešenia problému. Medzi školeným a školiteľom vzniká spätná väzba poskytujúca námety na obohatenie štýlu vedenia pracovníkov.

Nevýhody – Zaberá viac času, je náročnejšia a školenie sa tak môže dostať do rozporu s plnením bežných pracovných úloh.

**Asistovanie** - Tradičná, často používaná metóda. Školený pracovník je pridelený skúsenému pracovníkovi. Najskôr pomáha pri plnení úloh, učí sa pracovným postupom až sa prepracuje do pozície celkovej samostatnosti.

Výhody – Ide o sústavnosť pôsobenia, kde sa kladie dôraz na praktickú stránku vzdelávania.

Nevýhody – školený sa môže naučiť i nie príliš vhodné pracovné návyky, ktoré môžu vyústiť do podceňovania alternatívnych postupov.

**Poverenie úlohou** – Je rozvinutou, záverečnou fázou asistovania. Školený pracovník je poverený splniť úlohu. Má vytvorené všetky podmienky na splnenie úlohy. Jeho práca je sledovaná.

Výhody – Vytvára podmienky pre samostatné plnenie úloh tvorivým spôsobom. Pracovník je motivovaný a rozširuje sa mu pole pôsobnosti.

Nevýhody – Pracovník sa môže dopustiť chýb nesplniť úlohu. Neúspech môže ohroziť dôveru nadriadených v jeho schopnosti a tiež narušiť jeho sebadôveru.

**Rotácia práce** – „cross training“ - v ktorej je školený pracovník postupne na určité obdobie presúvaný na iné oddelenia úseky, kde si rozširuje svoje skúsenosti a schopnosti. Metóda je vhodná pri školení riadiacich pracovníkov.

Výhody - Pracovník si rozširuje svoje skúsenosti a schopnosti. Komplexnejšie sa tak oboznamuje s pracovnými postupmi a úlohami rozvíja svoju flexibilitu a prispieva k celkovej flexibilitate organizácie.

Nevýhody – Pracovník nemusí byť úspešný na každom úseku, v niektorej funkcii, čo môže neblaho vplývať na jeho sebavedomie a môže sa tak odraziť na jeho hodnotení nadriadeným.

**Pracovné porady** – Sú vhodnou metódou formovania pracovných schopností pracovníkov. Na pracovných poradách sa oboznamujú s problémami a faktami nielen svojho oddelenia, ale i celej organizácie.

Výhody - Vzájomná výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujímanie postojov k pracovným problémom. Zvyšuje sa tak spolupatričnosť k organizácii, s pracovným kolektívom a motivuje ich k prejavom individuálnej aktivity a iniciatívy zamestnancov.

Nevýhody – Časové umiestnenie porady býva niekedy problémom, pretože skracuje dobu určenú na plnenie pracovných povinností.

#### 4.4.2 Metódy používané na vzdelávanie mimo pracoviska

Realizujú sa ako kurzy v rôznych školiacich inštitúciách mimo pracoviska. Sú to rôzne výukové dielne, trenažéry, počítačové učebne, vývojové pracoviská, zariadenie predvádzajúce novú technológiu a podobne. Medzi najpožívanejšie metódy patria:

- **Prednáška** - Zameraná je na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí.

Výhody – Nenáročnosť na podmienky a rýchlosť prenosu informácií.

Nevýhody – Ide o pasívne prijímanie informácií z jednostranného toku

- **Prednáška spojená s diskusiou** – označovaná aj ako seminár. Metóda sprostredkovania znalostí.

Výhody – Počas diskusie sa objavujú nápady na riešenie problémov a účastníci sú stimulovaní k aktivite.

Nevýhody – Akcia musí byť dôkladnejšie organizačne pripravená a adekvátnym spôsobom aj moderovaná.

- **Demonštrovanie** – alebo praktické názorné vyučovanie. Sprostredkováva znalosti a vedomosti názorným spôsobom. Využívajú sa pritom rôzne audiovizuálne techniky, počítače, zariadenia vo výukových dielňach a podobne.

Výhody – Svoju zručnosť si školení pracovníci môžu otestovať v bezpečných zariadeniach bez spôsobenia škôd a bez rizík.

Nevýhody – Nerovnaké podmienky v školiacich zariadeniach a v skutočnom pracovnom prostredí

- **Prípadové štúdie** – Je rozšírená a veľmi obľúbená metóda vzdelávania. Bývajú skutočné vymyslené na doriešenie nejakého problému. Používa sa na školenie manažérov a tvorivých pracovníkov. Snažia sa v nej diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie.

Výhody – Metóda pomáha rozvíjať analytické myslenie a schopnosť nájsť riešenie problému

Nevýhody – V tejto metóde sa kladú vysoké požiadavky na moderátora, ktorý musí taktne pristupovať k školeným pracovníkom.

- **Workshop** - Praktické problémy sa riešia tímovejšie a komplexnejšie.

Výhody – Je tu príležitosť podeliť sa o nápady pri riešení každodenných problémov a možnosť ich posúdenia z rôznych aspektov. Je vhodným nástrojom výchovy k tímovej spolupráci

Nevýhody – Kladú mimoriadne vysoké a náročné požiadavky na úlohu moderátora.

- **Brainstorming** – Je určitou variantou prípadových štúdií. Skupina účastníkov je vyzvaná pri vzdelávaní, aby každý jeden účastník navrhol ústne písomne spôsob riešenia problému. Po predložení prebehne diskusia, kde sa hľadá optimálny návrh riešenia problému.

Výhody – Ak sa problém týka konkrétnej situácie, konfrontuje sa analýza riešenia problému účastníkov vzdelávania so skutočným riešením problému, ktoré bolo zvolené v praxi aj s jeho výsledkami.

Nevýhody – Na moderátora sú kladené vysoké požiadavky na prípravu a moderovanie.

- **Simulácia** - Metóda najviac zameraná na prax a na aktívnu účasť školených. Účastníci dostanú podrobný popis. Sú požiadaní, aby za určitý čas vykonali určité rozhodnutia týkajúce sa pracovných náležitostí. Priebeh školenia je prechodom od jednoduchších problémov k zložitejším.

Výhody – Metóda je veľmi účinná pre formovanie schopnosti vyjednávania a rozhodovania.

Nevýhody – Metóda náročná na prípravu. Problém nájsť vhodnú formu pôsobenia a usmerňovania školeným školiteľom.

- **Hranie rolí** - Metóda je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníkov. Vyžaduje sa od nich aktivita, samostatnosť a hravosť. Účastníci sú orientovaní do rolí, v ktorých sa riešia medziľudské vzťahy, strety a vyjednávanie. Metóda sa zameriava na osvojenie sociálnych rolí a požadovaných sociálnych vlastností u vedúcich pracovníkov.

Výhody – Rozvoj samostatného myslenia a reakcií ovládať svoje emócie.

Nevýhody – Na školiteľa sú kladené vysoké požiadavky ohľadom prípravy a náročnosť organizácie celého školenia.

- **Assessment centre** – Takzvaný diagnosticko-výcvikový program „development centre“. Je to moderná, veľmi vysoko hodnotená metóda nielen výberu, ale i vzdelávania manažérov. Školená osoba plní rôzne úlohy, rieši rôzne problémy, ktoré sú náhodne generované počítačom. Školený pracovník si môže svoje rozhodnutie konfrontovať s optimálnymi výsledkami a tým sa učí.

Výhody – Školený si osvojuje manažérske schopnosti, učí sa prekonať stres, riešiť úlohy rôznej povahy, jednať s rôznymi partnermi a podobne.

Nevýhody – Metóda je veľmi náročná na prípravu a na technické vybavenie.

- **Školenie hrou** – „**outdoor training**“ alebo „adventure education“ Ide o skutočné hry konajúce sa v prírode, učebni v telocvični. Hrajú sa v nich manažéri, ktorí sa učia manažérskym schopnostiam. Zadaná úloha sa rieši kolektívne, za vedenia jedného povereného, ako vedúceho. Po splnení úlohy sa diskutuje o najlepšom riešení vylepšení riešenia úlohy.

Výhody – Zábavnou formou sa účastníci učia a zdokonaľujú vo svojich vedomostiach a ako ich následne aplikovať do svojej práce. Je to ideálne prepojenie hry a športu a ide o veľmi efektívnu metódu školenia.

Nevýhody - Metóda je náročná na prípravu, na prekonanie predsudkov manažérov na nechuť sa hrať z obavy o zosmiešnenie, prípadne nechuť k pohybovým aktivitám jednotlivcov (Koubek, 1997, s. 221), (Kachaňáková, 2007, s. 114).

## 4.5 Vyhodnotenie vzdelávania

Vyhodnocovanie vzdelávania podľa Hany Bartoňkovej (2008) je poslednou a zároveň veľmi dôležitou súčasťou vzdelávacieho procesu. Je komplexným procesom merajúcim celkové prínosy a náklady danej vzdelávacej akcie. Vyhodnotená môže byť efektivita andragogická, či boli uspokojené identifikované vzdelávacie procesy efektivita ekonomická, či boli vzdelávacie akcie ekonomicky prínosné. Je integrálnou súčasťou vzdelávania slúžiacou na porovnanie cieľov s výsledkami, či vzdelávanie splnilo svoj účel (Bartoňková, 2008, s. 126).

Jozef Koubek (1997) v závere vyhodnotenia vzdelávania dodáva, že vzdelávanie je výrazom starostlivosti o pracovníkov, ktoré vedie k zvyšovaniu uspokojenia z vykonanej práce. K stotožneniu organizačných a individuálnych cieľov, k akcelerácii personálneho a sociálneho rozvoja. Ďalej sprostredkovane vedie k zlepšeniu pracovného výkonu a ku skvalitňovaniu organizačnej kultúry (Koubek, 1997, s. 234).

V teoretickej časti sme zhromaždili podnetné názory rôznych autorov ohľadne organizačnej kultúry, rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Kultúra je súhrnom hodnôt, predstáv, prístupov, postupov a postojov. Týka sa materiálnych aj nemateriálnych symbolov. Je naplnená očakávaním a akceptovaním vzorcov správania zamestnancov. Je spoločná pre všetkých manažérov aj rádových zamestnancov, odráža sa v ich myslení, správaní, konaní a v postojoch.

V dnešnej turbulentne meniacej sa dobe nie je nič výnimočné stať sa za krátke obdobie viac krát členom a súčasťou iného pracovného tímu, v ktorom sa stretávajú ľudia odlišných kultúr. Kultúra sa v ľuďoch navzájom premiešava a obohacuje navzájom ich aj organizáciu. Každý jedinec je nositeľom určitej kultúry, ktorú on sám originálnym spôsobom dotvára. Tým sa stáva kultúra svojím spôsobom jedinečnou a prispieva tak k vzájomnému obohacovaniu ľudí s ktorými prichádza jedinec do kontaktu v organizácii alebo mimo nej.

Kultúra veľmi úzko súvisí so vzdelávaním zamestnancov. Jej hlavnou úlohou je vo vzdelávaní správne, včas a pružne reagovať na konkurenciu a na vývoj produktov v odbore. Ľudia v organizácií môžu zaujať kultivovaným prejavom, či ide o víťazstvo pri dosiahnutí cieľa, ako aj s úctou vedieť prijať možnú prehru. To, aký veľký priestor poskytuje organizácia vzdelávacím aktivitám, svedčí o prítomnosti kultúry v nej a odlišuje tým jednu organizáciu od druhej.

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE

### 5.1 História spoločnosti ŠKODA AUTO

Do histórie značky ŠKODA sa zapísali dvaja nadšení Václavovia, cyklisti **Laurin a Klement** v 19. storočí s bicyklami Slávia. To bol prvý impulz k vytvoreniu značky ŠKODA **v roku 1895**. Prvý automobil ktorý vznikol v dielni Škoda **v roku 1905** dostal názov Voiturette A. Ich prvá spoločnosť prekročila rámec rodinnej firmy a premenovala sa na akciovú spoločnosť Laurin a Klement **v roku 1907**. **Po svetovej hospodárskej kríze** sa im podarilo znovu presadiť sa s modelom Škoda Populár. **Po druhej svetovej vojne** sa spoločnosť premenovala na AZNP Škoda a stala sa monopolným výrobcom vozidiel. **Po revolúcii v roku 1989** sa značka Škoda zlúčila s koncernom Volkswagen. **V roku 1991** ŠKODA automobilová a.s sa stala popri VW, Audi a Seat štvrtou značkou koncernu Volkswagen. Manažment, marketing, vývoj produktov a taktiež výrobné procesy sú od základov zmodernizované. (História firmy: Škoda Auto [online]. 2011 [cit. 6.3.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>).

### 5.2 Vznik ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

Organizácia ŠKODA AUTO Slovensko (ďalej len ŠAS) vznikla v mesiaci apríl, v roku 1993 zápisom do obchodného registra na Okresnom súde Bratislava. 100%-tným vlastníkom je ŠKODA AUTO a.s. sídliaca v Mladej Boleslavi (ďalej len ŠA MB) ŠAS mala výhradné zastúpenie na dovoz a predaj nových automobilov značky ŠKODA a SEAT (do 31.12.2012, vid' nižšie) na slovenský trh. Predmetom podnikania je aj predaj originálnych náhradných dielcov a príslušenstva.

Ďalej predmetom podnikania je prenájom hnutelných a nehnuteľných vecí, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, priemyslu a propagačná



a poradenská činnosť všeobecne. (Obchodný register: ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. [online]. aktualizované 24.1.2013. [cit. 20.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=7098&SID=2&P=1>).

ŠAS v tomto roku oslávi svoje dvadsiate narodeniny. Dvadsiatka na trhu svedčí o úspešnosti, popularite a kvalite značky Škoda. Je úplne samozrejme a uplynulými rokmi dokázané, že dnes má ŠAS celkom inú tvár, ako pri založení. Za 20 rokov prešla veľmi dlhú a úspešnú púť. Boli to vývojové zmeny, zmeny vo vedení, zmeny v organizačnej štruktúre a tiež aj v kultúre.

Najpodstatnejšie zmeny v histórii ŠAS sa udiali na sklonku roka 2012. Značka SEAT, ktorá bola od založenia ŠAS súčasťou organizačnej štruktúry sa oddelila a dnes patrí pod značku Porsche.

### **5.3 Organizačná štruktúra**

Ako sme uviedli v kapitole 5.2, zmenila sa organizačná štruktúra. Dve najvyššie pozície zastávajú dvaja konatelia organizácie. Jeden riadi predaj, druhý financie. Rovnocennú pozíciu v organizácii zastáva prokurista ŠAS.

Konateľovi oddelenia predaja podliehajú útvary akými sú: oddelenie stratégie predaja, oddelenie po predajného oddelenia zameraného na záručný a pozáručný servis, oddelenie marketingu a PR oddelenie.

Pod právomoci finančného konateľa patria oddelenie IT technológií, oddelenie HR, právne oddelenie a mzdová účtáreň.

### **5.4 Zamestnanci organizácie ŠAS**

Stav zamestnancov ŠAS po predchádzajúcich zmenách, začlenených do organizačnej štruktúry predstavuje počet 64. Každé miesto, ktorého sa týkala zmena, prípadne bolo novo vytvorené, predchádzalo odsúhlaseniu materskou spoločnosťou ŠA MB. Výber najvhodnejšieho kandidáta na zmenenú pozíciu, prípadne na novo

vytvorenú je celkovo v súlade s organizačnou kultúrou, ako uvádzame v kapitole **1.1** v ktorej autori opisujú **význam, podstatu a zmeny** kultúry v organizácii súvisiace s globalizáciou ekonomiky. Zamestnanci sú loajálni a otvorení k nutným zmenám, ak si to situácia v organizácii vyžaduje. V kapitole **1.3.2** je uvedený typ kultúry **zameranej na moc**. Takúto kultúru by sme mohli prirovnať k vrcholovému vedeniu organizácie ŠAS, ktoré sa snaží o dominantné postavenie na trhu v náročnom a zložitom konkurenčnom prostredí. ŠAS je organizáciou živou, prechádza určitými fázami vývoja a zmien o akých píšeme v kapitole **1.3.3**. Zamestnanci sa tomu snažia porozumieť a vedia reálne prehodnotiť a pochopiť zámery vrcholového manažmentu.

O harmonické pretváranie kultúry s cieľmi organizácie, tak ako je uvedené v kapitole **1.3.4** sa snaží manažment v spolupráci s vedením oddelônia, na ktorom sa vytvorilo voľné miesto, prípadne sa miesto zrušilo. Veľmi dôležitú pozíciu zastupuje oddelenie stratégie predaja, ktoré koordinuje monitoruje a riadi celú predajnú sieť na území Slovenska. Tomuto oddeleniu by sme mohli prisúdiť **kultúru priekopnícku**, ako o nej píšeme v kapitole **1.3.7** v ktorej všetky dôležité aktivity smerujú k presadeniu sa v náročnom, stále rastúcom konkurenčnom trhu.

Oddelenie HR má dominantné postavenie, eviduje všetky osobné zložky zamestnancov, vytvára interné smernice a eviduje ich, zabezpečuje výber vhodných uchádzačov. V praxi to predstavuje zosúladenie organizačnej štruktúry s množstvom požadovaných a materskou spoločnosťou odsúhlasených pracovných miest. Ďalej vypracováva podklady pre systematické rozmiestňovanie, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ako uvádzame v kapitole **2.1** kde výsledkom býva pozitívny rozvoj kultúry s dosiahnutím cieľov organizácie.

## **5.5 Vplyv stratégie na kultúru – verzus vplyv kultúry na stratégiu organizácie**

Úspech každej organizácie sa odvíja od toho, aké strategické ciele aj krátkodobé si vo svojom programe vytýčila. Žiaden cieľ však nie je splniteľný bez ľudského kapitálu. Ten je tvorcom kultúry, ale zároveň kultúra organizácie výrazne ovplyvňuje všetky kroky k dosiahnutiu všetkých jej zámerov. V kapitole **2.4** a **2.5** píšeme

o spojitosti kultúry so všetkými riadiacimi procesmi v organizácii s funkciami, ktoré dotvárajú strategické ciele organizácie a zabezpečenie pozície lídra na slovenskom trhu.

Kultúra organizácie ŠAS je veľmi silná a má veľký vplyv na dlhoročnú úspešnosť predaja nových vozidiel. Tajomstvo úspechu je čiastočne ukryté v **klúčoch**, ako ich popisujú Jiří Dědina a Jiří Odcházal. v teoretickej časti v kapitole **2.6** našej práce.

Vo fungovaní organizácie sa vrcholový manažment snaží o duševné a fyzické blaho svojich zamestnancov. Sú to **praktické klúče** k rozvoju kultúry zamestnancov. Manažéri pripravujú rôzne pracovné a mimopracovné aktivity na posilnenie dôvery a spokojnosti.

Medzi veľmi dôležité klúče môžeme priradiť prezentovanie organizácie smerom navonok i smerom dovnútra. Okolie budovy kde sídli ŠAS je čisté. Každý návštevník si všimne firemné logo – **okrídlený šíp**, ktorý je umiestnený na viditeľnom dominantnom mieste budovy. Pred vstupom do budovy vlajú **vlajky** s firemným logom a nápismi ŠKODA. Vo vestibule sú na stenách umiestnené **certifikáty kvality ISO**, v skrinkách uložené reklamné predmety, vo vitrínach medaily za ocenenia získané v rôznych súťažiach za posledné roky. Kancelárie sú vybavené moderným nábytkom, schváleným materskou spoločnosťou a tiež výkonným IT zariadením ako sú počítače, tlačiarne, scanery a telefóny.

Vedenie organizácie ŠAS pripravuje pre zamestnancov rôzne medzinárodné stretnutia, dealerské konferencie, v ktorých si navzájom vymieňajú svoje skúsenosti z oblasti predaja, služieb, servisu. Vyhodnocujú sa rôzne súťaže, prezentujú sa rôzne návrhy na zlepšenie predaja a podobne. Stretnutia sa konajú na vysokej úrovni s kultúrnym, športovým a spoločenským programom.

Významným kultúrnym kľúčom je poskytovanie vstupeniek do divadla pre dospelých a bábkového divadla pre deti. Na základe spolupráce s rôznymi kultúrnymi organizáciami, firma poskytuje bonus vo forme voľných vstupov na predstavenia. To sa týka aj rôznych športových podujatí, ako je hokej, futbal, tenis, golf a iných zaujímavých športových aktivít.

ŠAS zriadila firemnú kaviareň, ktorá sa stala nadštandardným kultúrnym kľúčom. V nej si môžu manažéri a radoví zamestnanci posediť v príjemnom prostredí, ale aj rokovať v menej formálnej atmosfére.

Veľmi zaujímavým kľúčom rozvíjajúcim kultúrne povedomie sa stalo podujatie „Oddychovka“, ktorá sa koná jeden krát do roka. Na toto podujatie sú pozývaní mimo areál organizácie okrem zamestnancov aj členovia ich rodín s deťmi. ŠAS má pripravený kultúrny program, športové aktivity, záujmové aktivity a rôzne prekvapenia pre deti.

ŠAS spolupracuje s centrom sociálnych služieb - detský domov Nádej. Je to tiež určitý prejav kultúry zamestnancov, ktorí majú silné sociálne cítenie a ochotu pomáhať tým, ktorí to veľmi potrebujú.

O tom, že ŠAS záleží na tom, aby zamestnanci boli stále vo fyzicky zdravej forme, svedčí a spolupráca so zariadeniami, ktoré majú vybudované fitness centrá, bazény na plávanie, areály na cvičenie a viaceré voľno časové a relaxačné aktivity.

Dôležitými kľúčmi k dosiahnutiu cieľa je jasne stanovený strategický plán o ktorom vedenie informuje svojich zamestnancov vždy na začiatku roka na stretnutí nazývanom „Firemné raňajky“. Stretnutie prebieha v kultivovanom prostredí mimo areál organizácie. Zamestnanci sú oboznámení, o zisku a o smerovaní organizácie, o ciele predaných vozidiel na nadchádzajúce obdobie, o stave zamestnancov a o plánovaných zmenách, ktoré by sa mali udiať v priebehu roka. Týka sa to informácií o investíciách pripravovaných na vzdelávanie, investíciách na reklamné, sponzorské a propagačné účely. Zamestnanec má pocit spolupatričnosti a dôvery, cíti sa byť súčasťou veľkého tímu.

## **5.6 Zmena organizačnej kultúry ŠAS**

Ak by sme načreli do histórie značky ŠKODA hlbšie, nachádzali by sme obrovské rozdiely v tom, aká bola kultúra na počiatku a akou je kultúra značky dnes. Prešla prelomom dvoch storočí a každé storočie zanechalo v kultúre niečo, čo kráča vpred, rozvíja sa, silnie. Zároveň zostalo niečo, čo bolo potrebné a nutné zmeniť tak, aby sa dosiahol vytýčený cieľ. Kultúra ŠAS sa odvíja od kultúry materskej značky ŠA MB. Značka ŠKODA patrí spolu s ostatnými značkami pod koncern Volkswagen Group - jeden z najväčších automobilových koncernov s jasne stanovenými pravidlami a jasne definovanou kultúrou. Toto konzorcium je mienkotvorné s výrazným vplyvom a podporovaním rozvoja nových technológií s dôrazom na ochranu životného prostredia,

zníženie emisií s požívaním bezpečných a čistých vozidiel. V kapitole č. 3 sa zaoberáme zmenami a pravidlami, ktoré autori opisujú ako vhodné pri realizácii nutných zmien. Rok 1991 bol výrazným prelomovým rokom značky, čo malo vplyv na všetky oblasti riadenia a kultúry. Boli stanovené nové koncernové hodnoty ktorými sa stali: **ústretovosť k zákazníkom, maximálna výkonnosť** všetkých zamestnancov, **tvorba, dodržovanie a upevňovanie hodnôt a zásad, inovácie** vo výrobných oblastiach i v oblastiach ľudského kapitálu, **rešpekt, zodpovednosť a trvalo udržateľný rast**. Zmena orientácie na nové hodnoty sa výrazne dotkla všetkých oblastí riadenia aj dcérskej spoločnosti ŠAS. Tie sa premietli do organizačnej kultúry, do štruktúry, do všetkých pracovných úsekov, na všetkých manažérov a na všetkých zamestnancov tak, ako sme uviedli v predchádzajúcej kapitole. Všetky spomenuté hodnoty sú definované v interných dokumentoch akými sú smernice, etický kódex, pracovný poriadok a iné.

## 5.7 Základné dokumenty spoločnosti – etický kódex

Všetky dôležité činnosti vykonávané v organizácii ŠAS sú odzrkadlením materskej spoločnosti. Na základe vystavenia a prepracovania **etického kódexu** ŠA MB na prelome rokov 2009/2010 boli definované všetky významné oblasti smerovania značky. Dcérska organizácia rozšírila a prepracovala **interné smernice** v zmysle zmien, nového smerovania, organizačnej kultúry a celkovej stratégie spoločnosti. Etický kódex materskej spoločnosti a organizácie ŠAS zahŕňa tieto oblasti:

**Ekonomická oblasť** smerujúca k produkcii, trhom, investíciám, ekonomickým a finančným ukazovateľom a veľmi dôležitej oblasti **kódexu správania**. Kódex obsahuje súbor konkrétnych pravidiel, vychádzajúcich z koncernových hodnôt a princípov spoločnosti. Vymedzuje štandardy profesionálneho správania všetkých zamestnancov. Cieľom prijatia kódexu správania bolo nielen stanoviť hranice potrebného správania sa, ale tiež uľahčiť rozhodovanie manažérov i zamestnancov v neštandardných situáciách.

**Sociálna oblasť** zahŕňajúca široké pole pôsobnosti v ktorej na prvom, dôležitom mieste sú umiestnení zamestnanci, personálna politika, sociálne služby, zdravá firma, BOZP, rovnosť príležitostí.

Sponzoring v ktorom sú vyzdvihnuté rôzne športové aktivity spoločnosťou podporované. Ďalej sú to sociálne, humanitárne a ekologické angažovanosti. V neposlednom rade je to šport, umenie, kultúra a významné spoločenské udalosti.

Vzdelávanie zahŕňa oblasť personálneho rozvoja. Vysoké školy a odborné učilišťa. Spolupráca s univerzitami, vzdelávacie centrá a rôzne zlepšovateľské hnutia.

Vonkajšie vzťahy štátna správa, EU, medzinárodné vzťahy, dodávatelia, reštaurátorská dielňa, Škoda Auto Múzeum.

**Životné prostredie** vyzdvihuje zodpovednosť voči okolitému svetu, ochranu ovzdušia a klímy, ochranu zdravia, šetrné využívanie zdrojov, Green Line modely. Vytváranie úsilia, aby škodlivé dopady na životné prostredie boli čo najmenšie.

**Výrobná oblasť** so zameraním na odpadové hospodárstvo, ochranu pôdy, vody, nové investície do ochrany životného prostredia a iné dôležité ekologické ukazovatele.

**Servisné služby** zamerané na ochranu životného prostredia v obchodnej sieti, zber a spracovanie auto vrakov a spätný odber vybraných výrobkov, štúdie spokojnosti zákazníkov, certifikácia, dielenské testy.

Okrem Etického kódexu k základným dokumentom ŠAS patria tieto interné smernice:

1. Pracovný poriadok
2. Dress code
3. Evidencia dochádzky
4. Organizačná smernica

Jej účelom je stanoviť pre celú organizáciu jednotný, koordinovaný a záväzný postup pre vypracovanie a riadenie všetkých dokumentov a záznamov organizácie.

5. Riadenie internej dokumentácie
6. Pravidlá podpisovania písomností
7. Služobné vozidlá
8. Smernica nadštandardná lekárska starostlivosť a stomatológia
9. Poskytovanie firemnej pôžičky
10. Služobná cesta
11. Obstarávanie tovarov a služieb
12. Podmienky odpredaja služobného vozidla zamestnancom
13. Bezpečnosť IT a ochrana informácií

#### 14. Ukladanie a archivovanie dokumentácií

#### 15. Spravovanie vozového parku

Manuál nového zamestnanca. V manuáli sú stanovené jasné pravidlá, takzvané **komunikačné vzorce**, záväzné pre správnu a efektívnu komunikáciu vo vnútri organizácie i smerom navonok. Týka sa foriem telefonických rozhovorov, mailových komunikácií, kultúry verbálneho i neverbálneho prejavu. Zdroj: (Interné zdroje ŠAS).

## 6 ROZVOJ ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCIÍ

Cieľ smerovania organizácie sa odvíja od **materskej spoločnosti**. Každá výrazná zmena jekonzultovaná a riadi sa koncernovými pravidlami a zákonmi. Okrem iného ovplyvňuje všetky aktivity, zamerané na stabilizáciu zamestnancov, ich kariérny rast, personálny vývoj a vzdelávanie prostredníctvom systematického prístupu. O tom, že organizácii na svojich zamestnancoch záleží svedčia aj nemalé finančné čiastky, investované do všetkých vzdelávacích aktivít. Kapitola **č. 4.** nás oboznamuje s teóriou v ktorej sa učenie stáva obrazom prostredia, súčasťou myslenia a spôsobu práce. V praxi sa učením zvyšuje atraktivita organizácie, ktorá sa dokáže, vie a môže presadiť svojimi kultivovanými zbraňami voči konkurencii. Na podporu všetkých ukazovateľov, ktoré sú zbraňami a kľúčmi zamestnancov, manažéri neustále podporujú nové programy a vyvíjajú iniciatívy na to, aby zamestnanci boli o krok vpred pred konkurenciou. Takým sa stal atraktívny program **FITFOR ŠKODA** zameraný na fyzickú a mentálnu starostlivosť pre zdraviu prospešnú aktivitu zamestnancov. Sú to rôzne služby zdravotníckych zariadení, ktoré sa nadštandardne starajú o zdravie všetkých zamestnancov. Týka sa to aj spolupráce so športovými klubmi, ktoré sa zameriavajú na zdraviu prospešné telesné aktivity.

### 6.1 Rast zamestnancov prostredníctvom vzdelávania

Oddelenie HR za aktívnej spoluúčasti manažérov z jednotlivých oddelení stanovujú každoročne plán **šitý na mieru** pre svojich zamestnancov. Každý manažér, ktorému podlieha určitý počet zamestnancov vie adekvátne zhodnotiť, ktoré vzdelávanie, školenie, prípadne zvýšenie kvalifikácie je nutné pre jednotlivého zamestnanca. Manažér spolu s oddelením HR a so zamestnancom vypracovalo pre každého jednotlivca takzvanú: **Maticu kvalifikačných požiadaviek MKP** (viď príloha č. 1) Matica obsahuje podrobné informácie o momentálnom stave kompetencií zamestnanca - o stave zručností a odbornosti, o stave tzv. **Soft Skills** zručností, ktoré zahŕňajú: komunikačné zručnosti, time manažment, jazykové zdatnosti a IT zručnosti zamestnanca. Matica je nastavená tak, že zobrazuje stav súčasný a vytyčuje stav, ktorý



je požadovaný ako cieľ dosiahnutia. Každý zamestnanec svojim podpisom potvrdí súhlas s realizáciou programu na dosiahnutie zlepšenia.

**Zámerom vzdelávania** zamestnancov je nadobudnutie znalostí a dosiahnutie trvalých zmien, potrebných pre splnenie vytýčeného cieľa a zámerov organizačnej stratégie. O tom, že zamestnanci organizácie ŠAS sú ku všetkým aktivitám vo vzdelávaní otvorení, svedčí aj fakt, že veľa jednotlivcov si zvyšuje svoju kvalifikáciu vyšším stupňom vzdelania, hoci to pracovná pozícia, ktorú momentálne vykonávajú nevyžaduje.

### **6.1.1 Formy a oblasti vzdelávania v organizácii ŠAS**

Ako sme uviedli v kapitole 4.2.1 autori zoskupili teoretické poznatky do rôznych oblastí, podľa ktorých možno zamestnancov vzdelávať. V praxi v organizácii ŠAS prebieha vzdelávanie podľa stanovenia dôležitosti a potrieb organizácie. Môžeme ich rozdeliť nasledovne:

**A. Vzdelávanie podľa kvalifikačnej matice** - podrobnejší popis v kapitole 6.1.

**B. Kompetenčné vzdelávanie** - takému vzdelávaniu podliehajú vzdelávacie procesy, presahujúce rámec odborného vzdelávania a slúžia k **rozvoju osobností manažérov a ich kompetencií**. Tomuto vzdelávaniu podlieha i **jazykové vzdelávanie**. Organizácií veľmi záleží na tom, aby ju zamestnanci úspešne prezentovali smerom von, preukázali tak jazykovú zdatnosť a zároveň vysokú kultúrnu úroveň organizácie na rôznych medzinárodných stretnutiach. Ďalej je to vzdelávanie v oblasti **IT technológií**. Manažéri aj všetci ostatní zamestnanci musia mať určité zručnosti, pretože často sa zúčastňujú jednaní mimo organizáciu, kde je nutné prezentovať svoju prácu a pripravenosť pomocou aplikácií MS Office – Word, Excel, PowerPoint.

**Ďalej sú to rôzne technické školenia**, podliehajúce inováciám nových segmentov vozidiel. Zahŕňajú tiež vznik nových motorizácií, modelov, technických dokumentácií a technických parametrov vozidiel. Na tento účel organizácia vytvorila moderné školiace stredisko v Nitre, kde sa vzdelávajú okrem zamestnancov organizácie externí pracovníci a všetci predajcovia a servisy značky Škoda.

**C. Vzdelávanie legislatívneho charakteru** - Ide o **odborné školenia**, ovplyvnené legislatívou a jej zmenami ako napríklad: **účtovné a finančné uzávierky**, právne

predpisy, **BOZP**, **školenie vodičov**, **zdravotné školenie**, ktoré má zabezpečiť poskytovanie 1. pomoci v prípade úrazu, rôzne **novely zákonov**, **zmeny v daňových predpisoch**, legislatívne predpisy týkajúce sa oblasti životného prostredia a iné.

### **6.1.2 Plánovanie vzdelávania v ŠAS**

Oddelene HR centralizuje program so stanovením toho najpotrebnejšieho a najvhodnejšieho vzdelávania. Toto oddelenie disponuje údajmi o každom zamestnancovi a tak vie dokonale naprogramovať jednotlivé plány rozvoja. Tie korešpondujú s filozofiou organizácie ako uvádzame v kapitole **4.3.2**. Je na organizácii a na jej vedení, ako sa rozhodne zamestnancov vzdelávať, aké metódy použije na dosiahnutie cieľov. V kapitole **4.4** autori Koubek a Kachaňáková uvádzajú výhody a nevýhody niekoľkých spoľahlivých metód, podľa ktorých vzdelávanie úspešne prebieha i v praxi v organizácii ŠAS. Manažéri zvažujú akou metódou bude školenie prebiehať tak, aby vzdelávanie splnilo svoj účel a cieľ organizácie. Podľa toho volia najvhodnejšiu metódu pre každého zamestnanca.

### **6.2 Vyhodnotenie vzdelávania v ŠAS**

Posledným a veľmi významným krokom vo vzdelávaní je v jeho závere vyhodnotenie vzdelávania. Autori Koubek aj Bartoňková upozorňujú, ako je uvedené v kapitole **4.5**, že vyhodnotenie vzdelávania slúži na porovnanie cieľov s výsledkami, či vzdelávanie splnilo svoj účel. V praxi organizácia ŠAS každú vzdelávaciu akciu podrobne vyhodnocuje. Vyhodnotenie prebieha na základe výsledkov spomenutej kvalifikačnej matice, na základe splnenia osobných ročných cieľov. Na základe všetkých parametrov vyhodnotenia vzdelávania plánuje a pripravuje balík financií na ďalšie obdobie.

## **7 PRIESKUM**

### **7.1 Predmet prieskumu**

Predmetom našej diplomovej práce bolo diagnostikovať organizáciu ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. a posúdiť vplyv organizačnej kultúry na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Objektom výskumu sú zamestnanci ŠAS.

### **7.2 Vymedzenie výskumného cieľa**

Cieľom prieskumu bolo vytvoriť celkový obraz existujúcej organizačnej kultúry na úrovni organizačných hodnôt, zistiť tendenciu smerovania kultúry k zmenám, určiť či organizačná kultúra podporuje organizačné učenie, aký má vplyv na vzdelávanie a na učiacu sa organizáciu. Na základe výsledkov prieskumu určiť priority organizačnej kultúry a mieru jej vplyvu na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v učiacej sa organizácii.

### **7.3 Stanovenie hypotéz**

#### Hypotéza č.1

Organizačná kultúra, jej hodnoty a zásady sú ukotvené v dokumentoch organizácie

#### Hypotéza č.2

Zamestnancami zdieľaná kultúra prispieva k naplneniu strategických cieľov organizácie.

#### Hypotéza č.3

Vzdelávanie zamestnancov nemá vplyv na zmeny a rozvoj v organizačnej kultúre

#### Hypotéza č.4

Svojim správaním zamestnanec ovplyvňuje organizačnú kultúru.

## 7.4 Charakteristika výskumnej vzorky

Vytvorili sme dotazník (viď príloha č.2) určený pre 64 zamestnancov ŠAS, ktorý je zameraný na organizačnú kultúru (prvá časť), postoje a názory na vzdelávanie a rozvoj (druhá časť).

## 7.5 Výskumná metodika

Na základe zhromaždených poznatkov v teoretickej časti našej diplomovej práce v kapitolách 1 - 4 sme zvolili metódy skúmania kultúry v organizácii ŠAS pomocou kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. Cieľom **kvalitatívnych metód** bolo získať informácie o skúmanom jave a porozumieť im. Boli to metódy pozorovania, individuálne rozhovory a analýza dokumentov. Metódy boli ďalej rozšírené o **kvantitatívne metódy** zisťovania stavu kultúry a jej vplyvu na vzdelávanie **profilovým dotazníkom**, ktorý nám objasnil a analyzoval organizačnú kultúru a jej vplyv na vzdelávanie v organizácii.

**Písomný dotazník** Ku zberu údajov sme vytvorili dotazník zameraný na organizačnú kultúru, v ktorej sa mali respondenti vyjadriť ako na nich kultúra a vzdelávanie vplyva, či má jasne stanovené hodnoty. Taktiež aj ako sa správa manažment, či je to v súlade s hodnotami organizácie aká je kultúra a vzdelávanie v organizácii a jej smerovanie do budúcnosti. V odpovediach sa vyskytovali otázky typu: Vyberte jednu z možností, zorad'te podľa dôležitosti, prirad'te hodnotu a vyskytli sa tam i odpovede typu áno/nie.

**Rozhovory s jednotlivcami.** Rozhovory boli vedené so šiestimi zamestnancami na odlišnej úrovni postavenia. Boli to manažéri, vedúci oddelenia a rádoví zamestnanci pracujúci v organizácii viac ako 5 rokov. Rozhovory mali neštruktúrovanú formu v spojitosti s dotazníkovými výsledkami.

**Pozorovanie** Pri pozorovaní sme sledovali všetky symptómy, ktorými sa môže prejavovať kultúra. V prvom rade išlo o prehliadku budovy, zvonku i zvnútra v ktorej sídli spoločnosť. Neoddeliteľnou súčasťou prezentácie spoločnosti a jej kultúry sú rôzne ocenenia a certifikáty, ktoré nás upútali pri vstupe do budovy. Všimli sme si štýl

komunikácie manažérov so zamestnancami, spôsob komunikácie zamestnancov smerom k zákazníkom. Pozorovali sme úroveň rozhovorov na niektorých jednaniach a taktiež spôsob dodržovania „dress“ kódu na formálnych i na neformálnych stretnutiach.

**Rozbor dokumentov** Dokumenty ktoré vlastní organizácia ŠAS a do ktorých sme mali možnosť nahliadnuť, sú významnými informáciami. Išlo o bežné dokumenty datujúce vznik spoločnosti, organizačný poriadok, požiadavky na popis práce niektorých konkrétnych pracovných miest, internetové stránky spoločnosti, inzeráty ponúkajúce produkty, reklamy na nové vozidlá, viaceré nové a akciové modely a podobne.

## **7.6 Priebeh výskumu**

Dotazník bol rozposlaný mailom s odkazom na internetový dotazník zamestnancom ŠAS v počte 64 mailov. Návratnosť vyplnených dotazníkov bola v počte 52 a následne boli spracované za pomoci štatistickej analýzy kvantitatívnych dát.

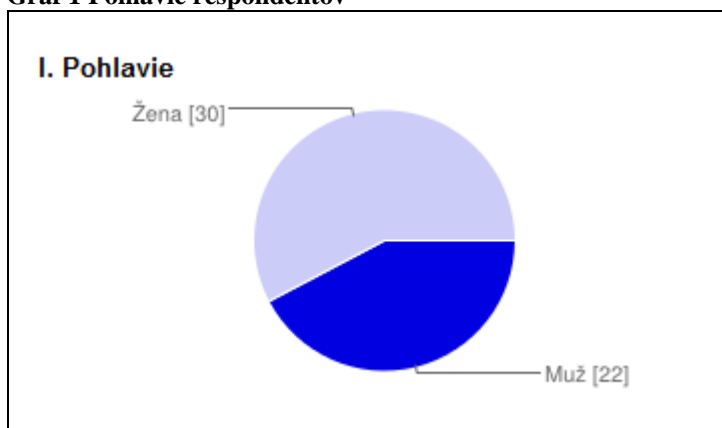
Na základe výsledkov dotazníka sme identifikovali organizačnú kultúru v spoločnosti ŠAS, jej vzťah k vzdelávaniu a jej vplyv na rozvoj zamestnancov.

## **7.7 Výsledky výskumu, analýza a interpretácia výsledkov**

Na základe teoretických vedomostí získaných zo štúdia odbornej literatúry, informácií z vyplneného profilového dotazníka, sme získané výsledky zanalyzovali a interpretovali do nasledujúcich grafov a tabuliek:

### **I. Údaje o respondentoch**

**Graf 1 Pohlavie respondentov**



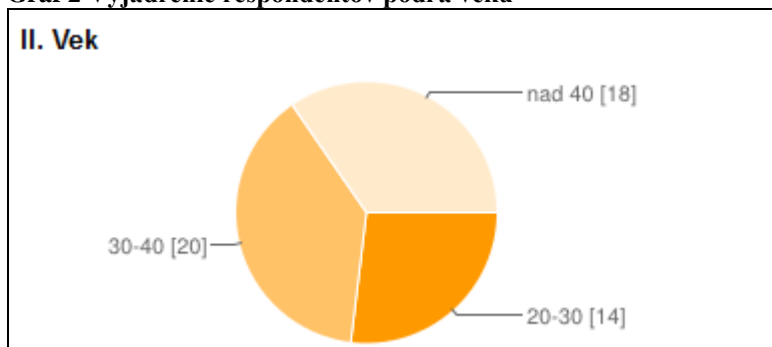
**Tabuľka 1 Pohlavie respondentov**

Pohlavie	N	%
Muž	22	42%
Žena	30	58%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplýva z grafu, z prieskumnej vzorky (52) bolo možné konštatovať prevahu žien (58%) nad mužmi (42%).

**Graf 2 Vyjadrenie respondentov podľa veku**



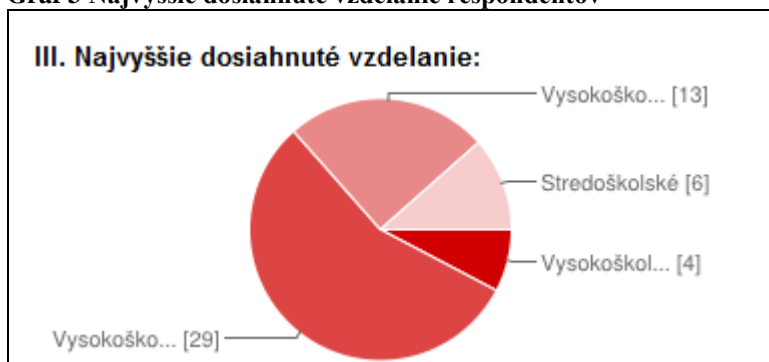
**Tabuľka 2 Vek respondentov**

Vek	N	%
20-30	14	27%
30-40	20	38%
nad 40	18	35%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafického znázornenia vyplýva, že organizácia je pomerne mladým kolektívom, čo predstavuje pružnosť, dynamickosť a ideálnu kombináciu veku zamestnancov. Takmer tretina respondentov je vo veku 20-30 rokov, vo veku medzi 30-40 rokov je 38% (14), nad 40 rokov je 35% respondentov (18).

**Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov**



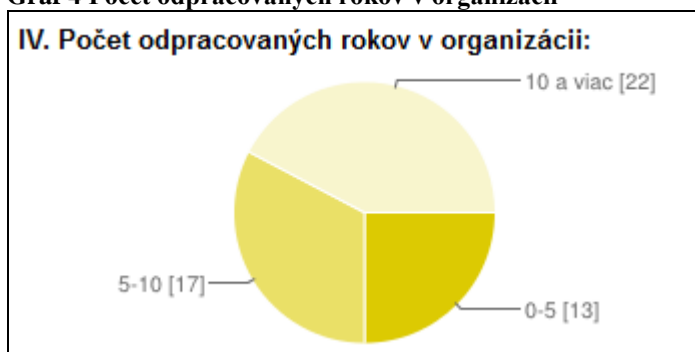
**Tabuľka 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov**

Vzdelanie	N	100%
VŠ 3. stupeň	4	7%
VŠ 2. stupeň	29	56%
VŠ 1. stupeň	13	25%
Stredoškolské	6	12%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie vzdelanosti nám zobrazuje, že väčšina respondentov má ukončené vysokoškolské vzdelanie. Najvyšší stupeň vzdelania má 7% respondentov. Druhý stupeň VŠ dosiahlo 56%, čo predstavuje 29 respondentov. Prvý stupeň VŠ dosiahla štvrtina zamestnancov a ukončené stredoškolské vzdelanie majú šiesti respondenti.

**Graf 4 Počet odpracovaných rokov v organizácii**



**Tabuľka 4 Počet odpracovaných rokov v organizácii**

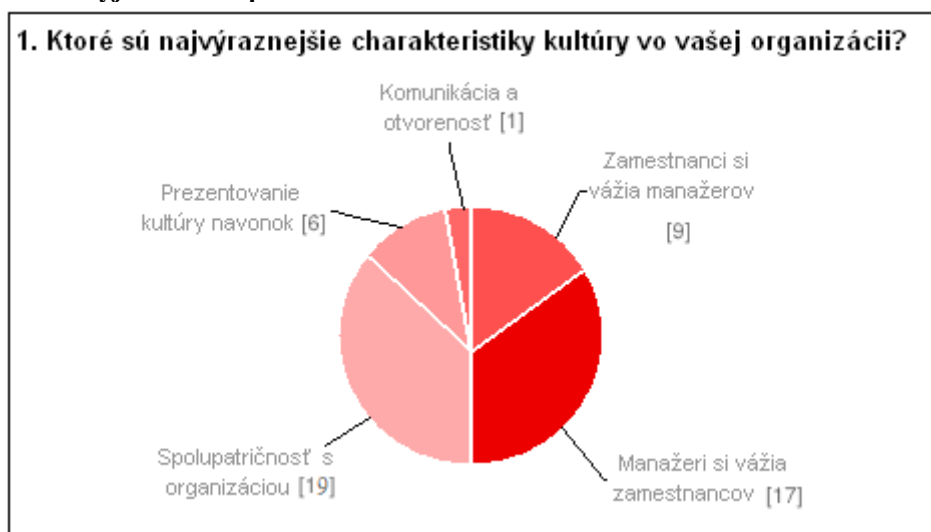
Odpracované roky	N	%
0-5	13	25%
5-10	17	33%
10 a viac	22	42%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov grafu môžeme konštatovať, že organizácia má pomerne stabilných zamestnancov. Takmer polovica tam totiž pracuje viac ako desať rokov, tretina je v organizácii od päť do desať rokov a štvrtina v trvaní do piatich rokov.

## II. Organizačná kultúra

**Graf 5 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 1**





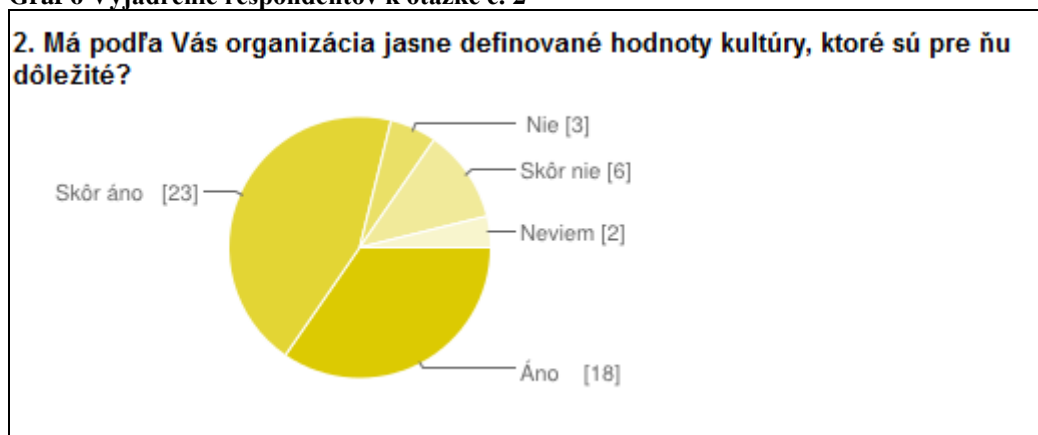
**Tabuľka 5** Vyjadrenie respondentov na najvýraznejšie charakteristiky kultúry organizácie

<b>Spolupatričnosť s organizáciou</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Zamestnanci si vážia manažerov	9	17%
Manažeri si vážia zamestnancov	17	33%
Spolupatričnosť s organizáciou	19	37%
Prezentovanie kultúry navonok	6	11%
Komunikácia a otvorenosť	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Po spracovaní výsledkov do grafu vyplynulo, že najvyššie ohodnotenie získala odpoveď ‚Spolupatričnosť k organizácii‘. Po nej nasledovala odpoveď ‚Manažeri si vážia svojich zamestnancov‘, ktorú označila až tretina respondentov. Nasledovala odpoveď ‚Zamestnanci si vážia svojich manažerov‘ (17%) a charakteristiky s najmenším ohodnotením boli ‚Prezentovanie kultúry smerom navonok‘ a ‚Komunikatívnosť a otvorenosť‘.

**Graf 6** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 2



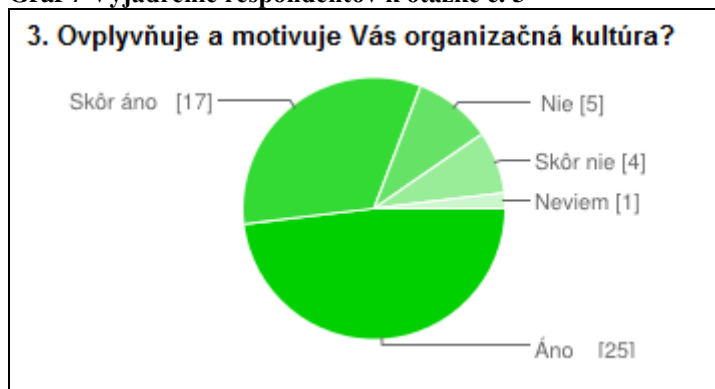
**Tabuľka 6** Vyjadrenie respondentov k definovaným hodnotám kultúry

<b>Definované hodnoty kultúry</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	18	35%
Skôr áno	23	44%
Nie	3	6%
Skôr nie	6	11%
Neviem	2	4%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

79% respondentov sa priklonilo k odpovedi, že organizácia má jasne definované hodnoty kultúry, ktoré sú pre ňu dôležité. 17% respondentov uvádza, že organizácia nemá definované hodnoty kultúry. Dvaja respondenti sa nevedeli k danej otázke jednoznačne vyjadriť.

**Graf 7** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 3



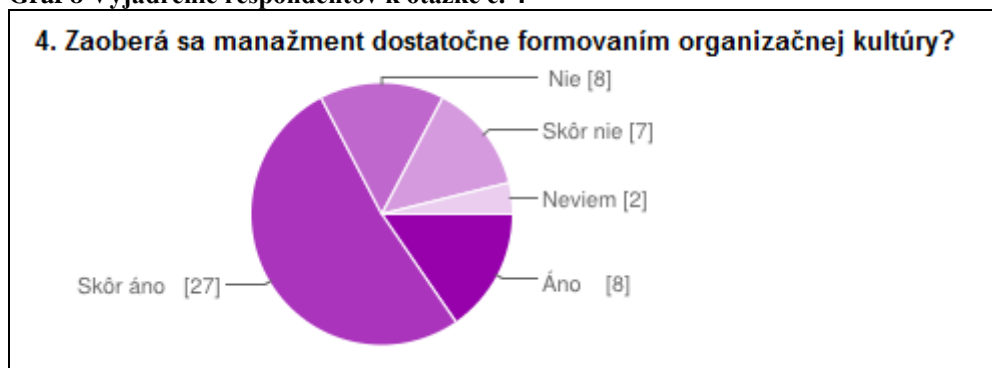
**Tabuľka 7** Vyjadrenie respondentov k ovplyvňovaniu a motivovaniu kultúrou

Ovplyvňuje a motivuje vás	N	%
Áno	25	44%
Skôr áno	17	35%
Nie	5	11%
Skôr nie	4	6%
Neviem	1	4%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí, ako vidíme v grafe, vyplýva, že takmer 80% respondentov kultúra v organizácii ovplyvňuje a motivuje. Deviatich respondentov nemotivuje. Len jeden opýtaný sa nevedel vyjadriť.

**Graf 8** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 4



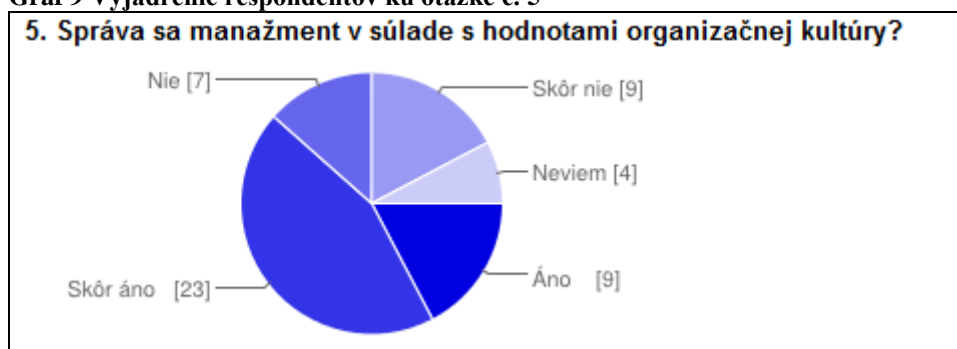
**Tabuľka 8 Vyjadrenie respondentov o formovní organizačnej kultúry**

<b>Formuje manažment kultúru</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	8	16%
Skôr áno	27	52%
Nie	8	15%
Skôr nie	7	13%
Neviem	2	4%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

68% respondentov sa priklonilo ku kladnej odpovedi, že manažment sa dostatočne zaoberá formovaním kultúry spolu. Takmer tretina opýtaných sa vyjadrila negatívne a len 4% sa vyjadrili, že nevedia.

**Graf 9 Vyjadrenie respondentov ku otázke č. 5**



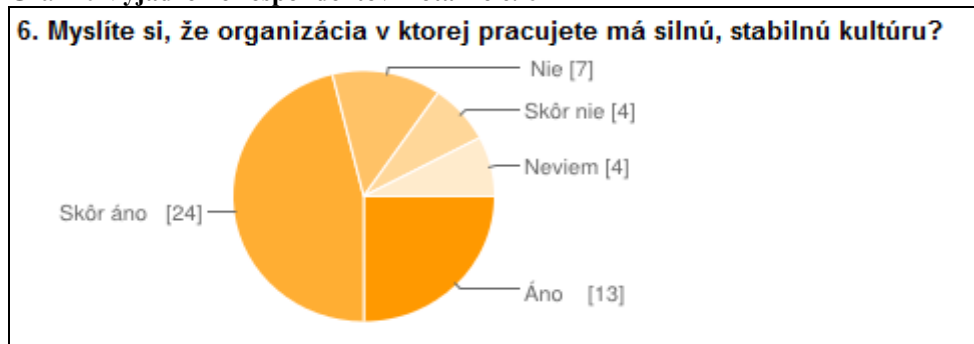
**Tabuľka 9 Vyjadrenie respondentov na správanie manažmentu v súlade s hodnotami OK**

<b>Súlad manažmentu a kultúry</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	9	17%
Skôr áno	23	45%
Nie	7	13%
Skôr nie	9	17%
Neviem	4	8%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako polovica opýtaných si myslí, že áno, resp. skôr áno. Svoj nesúhlas, naopak, vyjadrila pätina respondentov. K otázke sa nevedelo vyjadriť 8% respondentov.

**Graf 10 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 6**



**Tabuľka 10 Vyjadrenie respondentov ku stabilnej a silnej kultúre**

Je kultúra stabilná?	N	%
Áno	13	25%
Skôr áno	24	46%
Nie	7	13%
Skôr nie	4	8%
Neviem	4	8%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

71 % súhlasí, že v organizácii je silná a stabilná kultúra. 21 % respondentov tvrdí, že kultúra silná nie je. 8 % respondentov sa nevedelo vyjadriť.

**Graf 11 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 7**



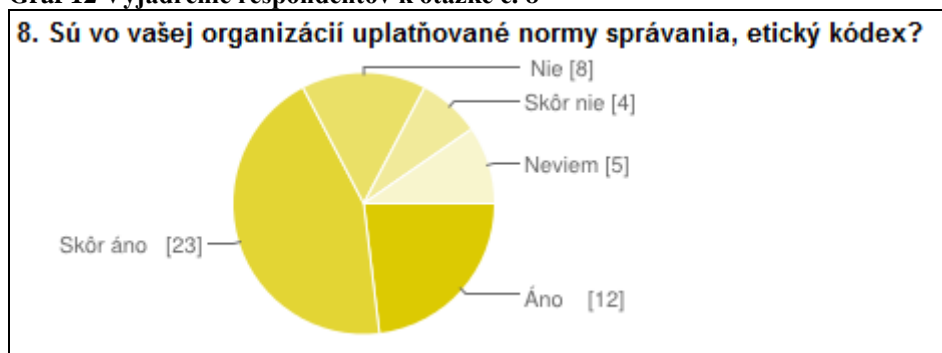
**Tabuľka 11 Vyjadrenie respondentov či sami hľadajú možnosti vzdelávania**

Vplyv kultúry na vzdelanie	N	%
Áno	18	35%
Skôr áno	18	35%
Nie	11	20%
Skôr nie	5	10%
Neviem	0	0%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci v organizácii sú uvedomelí a sami hľadajú nové možnosti vzdelávania. Svedčí o tom výsledok skúmania. Až 70% respondentov odpovedalo buď 'áno' alebo 'skôr áno'. Nesúhlas uviedla takmer tretina respondentov.

**Graf 12** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 8



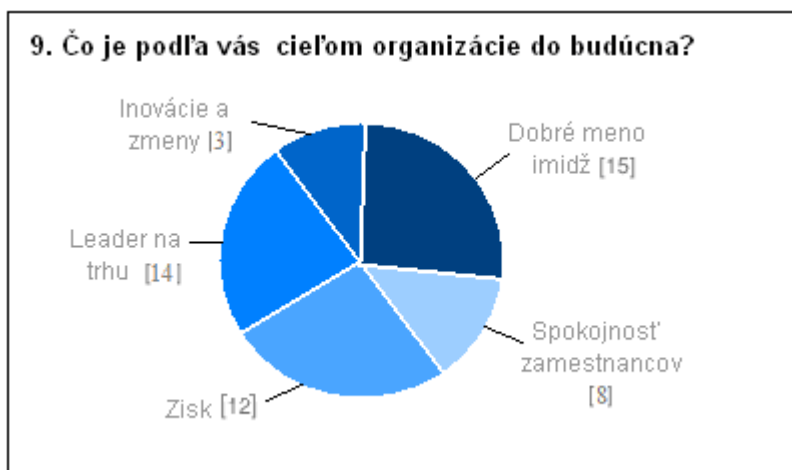
**Tabuľka 12** Vyjadrenie respondentov či sú v organizácii uplatňované normy správania

Uplatňovanie noriem správania	N	%
Áno	12	23%
Skôr áno	23	44%
Nie	8	15%
Skôr nie	4	8%
Neviem	5	10%
<b>Suma</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci pozitívne vnímajú uplatňovanie noriem správania, pretože väčšina respondentov (67%) tvrdí, že v organizácii platia normy správania. Takmer štvrtina tvrdí opak. 10 % sa nevedelo k danej otázke vyjadriť.

Graf 13 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 9



Tabuľka 13 Vyjadrenie respondentov čo je pre organizáciu do budúcnosti najdôležitejšie

Budúcnosť organizácie	N	%
Dobré meno imidž	15	29%
Spokojnosť zamestnancov	8	16%
Zisk	12	24%
Leader na trhu	14	27%
Inovácie a zmeny	3	4%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Budúcnosť organizácie vidia jej zamestnanci v budovaní dobrého mena a imidžu – takto odpovedala takmer tretina respondentov. Byť leadrom na trhu považuje za najdôležitejšie 14 respondentov v percentuálnom vyjadrení 27 %. O tom, aby organizácia dosiahla maximálny zisk, je presvedčených 12 respondentov v percentuálnom vyjadrení 24 %. K hodnoteniu týkajúceho sa spokojnosti zamestnancov sa vyjadrilo iba 8 respondentov, čo predstavuje 16 %. Len traja respondenti vidia budúcnosť organizácie v inováciách a zmenách.

**Graf 14** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 10



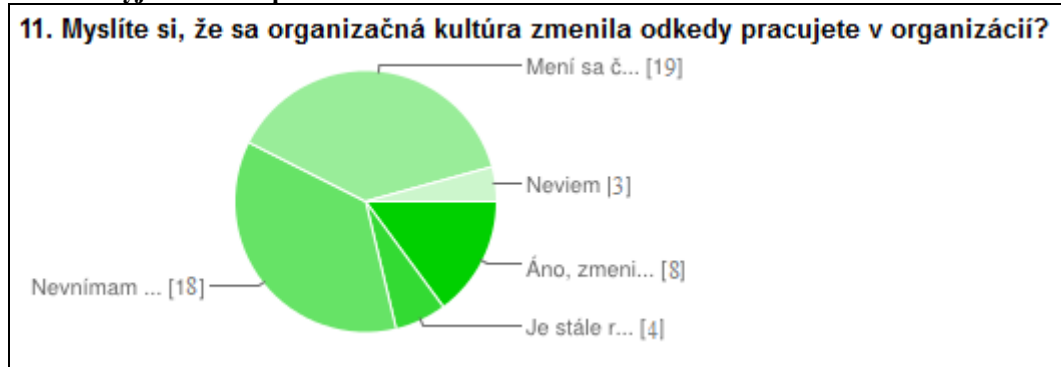
**Tabuľka 14** Vyjadrenie respondentov o prístupe k informáciám a dokumentom

Prístup k informáciám	N	%
Áno	7	13%
Skôr áno	20	38%
Nie	18	35%
Skôr nie	6	12%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Väčšina zamestnancov si myslí, že má prístup k informáciám a dokumentom. Svedčí o tom vyjadrenie 27 respondentov. Opačného názoru je 24 respondentov, ktorí si myslia, že k dokumentom prístup nemajú. Otázkou zostáva, či sa vôbec zaujímajú o dokumenty a informácie, ktorými organizácia disponuje a vlastní. Jeden respondent sa nevedel k otázke vyjadriť.

**Graf 15** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 11



**Tabuľka 15 Vyjadrenie respondentov či sa zmenila OK za dobu pôsobenia v organizácii**

Zmena organizačnej kultúry	N	%
Áno, zmenila sa výrazne	8	14%
Je stále rovnaká ako na začiatku	4	6%
Nevnímam podstatné zmeny	18	36%
Mení sa často s vedením	19	40%
Neviem	3	4%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

O tom, že kultúra môže mať premenlivý charakter, je presvedčených 19 respondentov. Viac ako tretina, teda 18 respondentov, si nevšimlo výraznejšie zmeny. 8 respondentov sa vyjadrilo, že sa kultúra zmenila výrazne. Traja sa k zmenám vyjadriť nevedeli.

**Graf 16 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 12**



**Tabuľka 16 Vyjadrenie respondentov o aktuálnom stave úrovne kultúry**

Úroveň kultúry	N	%
Stabilná	14	25%
Premenlivá	30	60%
Neviem	8	15%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Na zhodnotenie aktuálneho stavu kultúry nám odpovedalo 30 respondentov, že je premenlivá, čo predstavuje to 60 % opýtaných z celkového počtu. O tom, že kultúra je stabilná, je presvedčených iba 14 respondentov, teda jedna štvrtina. Kultúru nevedelo zhodnotiť 8 respondentov.



**Graf 17** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 13



**Tabuľka 17** Vyjadrenie respondentov či ovplyvňujú kultúru svojim správaním

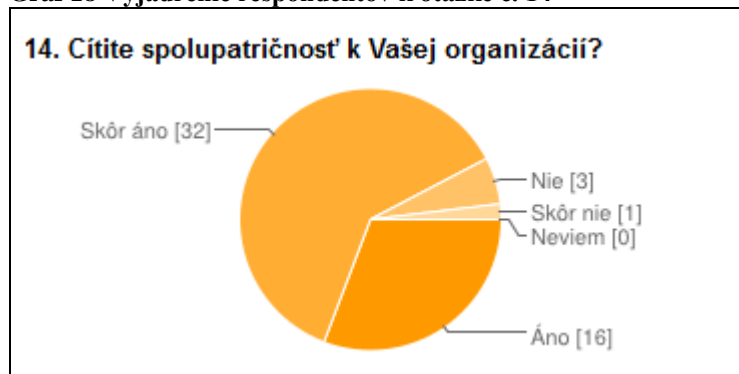
Oplyvňujete Vy kultúru?	N	%
Áno	10	19%
Skôr áno	27	52%
Nie	7	13%
Skôr nie	7	13%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Kultúra je formovateľná a ovplyvniteľná. Presvedčených o tom je 37 respondentov, čo predstavuje viac ako dve tretiny. Iba 14 respondentov nesúhlasí s týmto názorom, čo nie je ani tretina zamestnancov. Jeden respondent nevedel zaujať k tejto otázke svoj postoj.

### III Personálna oblasť a vzdelávacie aktivity

**Graf 18** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 14



**Tabuľka 18 Vyjadrenie respondentov k spolupatričnosti k organizácii**

<b>Spolupatričnosť k organizácii</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	16	30%
Skôr áno	32	62%
Nie	3	6%
Skôr nie	1	2%
Neviem	0	0%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku spolupatričnosti k organizácii nám súhlasne odpovedalo spolu 48 respondentov, predstavuje to vysoký podiel až 92 % čo sa nám potvrdilo i v otázke kultúry - najvýraznejšia charakteristika zamestnancov. Len 4 respondenti vyjadrili nesúhlas, čo predstavuje 8 % z opýtaných.

**Graf 19 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 15**



**Tabuľka 19 Vyjadrenie respondentov o prispôbení sa k pružným pracovným procesom**

<b>Schopnosť prispôbiť sa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	22	42%
Skôr áno	23	44%
Nie	6	12%
Skôr nie	1	2%
Neviem	0	0%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pružné pracovné procesy veľmi dobre znáša 45 respondentov, čo predstavuje takmer 90%. Horšie prispôbovanie sa uvádza len 7 respondentov.

**Graf 20** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 16



**Tabuľka 20** Vyjadrenie respondentov či majú dostatok príležitostí na vzdelávanie

Príležitosť k vzdelávaniu	N	%
Áno	16	30%
Skôr áno	17	33%
Nie	14	27%
Skôr nie	4	8%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci majú dostatok príležitostí na vzdelávanie. Svedčí o tom výsledok kladných odpovedí - spolu 33 respondentov čo predstavuje 63 %. Nedostok príležitostí uvádza spolu 18 respondentov, teda niečo vyše tretiny. Jeden respondent sa vyjadril nevedel.

**Graf 21** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 17



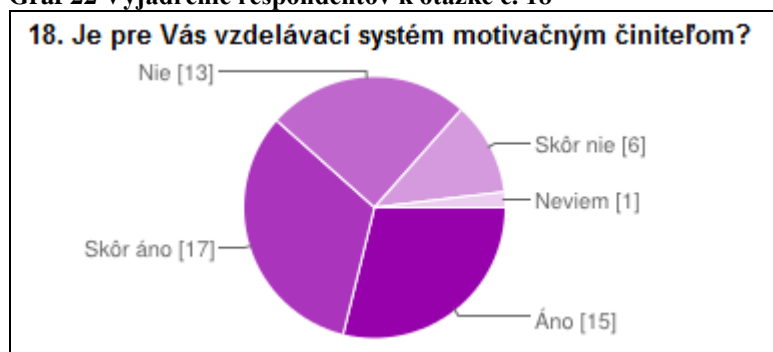
**Tabuľka 21 Vyjadrenie respondentov či je vzdelávanie nastavené podľa určitých kritérií**

Výber zamestnancov	N	%
Áno	20	38%
Skôr áno	20	38%
Nie	10	20%
Skôr nie	1	2%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

O tom, že výber zamestnancov na vzdelávanie prebieha podľa určitých kritérií, je presvedčených spolu 40 respondentov, čo predstavuje  $\frac{3}{4}$  zamestnancov. Že to tak nie je, o tom je presvedčená takmer  $\frac{1}{4}$ . Opäť len jeden respondent sa nevedel vyjadriť k tejto otázke.

**Graf 22 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 18**



**Tabuľka 22 Vyjadrenie respondentov či je vzdelávací systém motivačným činiteľom**

Vzdelávanie motiváciou	N	%
Áno	15	29%
Skôr áno	17	33%
Nie	13	25%
Skôr nie	6	11%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre 32 respondentov predstavujúcich spolu 62 % je vzdelávanie motivačným činiteľom. Pre viac ako jednu tretinu nie je motivujúcim činiteľom.

Graf 23 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 19



Tabuľka 23 Vyjadrenie respondentov či vzdelávanie zlepšuje postavenie pri nových príležitostiach

Vlastný potenciál	N	%
Áno	14	27%
Skôr áno	22	42%
Nie	12	23%
Skôr nie	4	8%
Neviem	0	0%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

O tom, že vzdelávaním sa zlepšuje postavenie pri nových príležitostiach je presvedčených 36 respondentov, čo predstavuje podiel 69 %. Opačne uvažuje 16 respondentov, čo predstavuje takmer 1/3 opýtaných.

Graf 24 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 20



**Tabuľka 24** Vyjadrenie respondentov či vzdelávaním pracovníkov rastú konkurenčné výhody organizácie

Konkurenčné výhody	N	%
Áno	22	42%
Skôr áno	22	42%
Nie	7	14%
Skôr nie	1	2%
Neviem	0	0%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Konkurencia je všadeprítomná a stále viac zasahuje do všetkých oblastí. 44 našich respondentov sa vyjadrilo, že vzdelávaním pracovníkov môže mať organizácia výhody pred konkurenciou, čo predstavuje 84 % opýtaných. 8 respondentov o tom nie je vôbec alebo úplne presvedčených, čo predstavuje 16 % opýtaných.

**Graf 25** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 21



**Tabuľka 25** Vyjadrenie respondentov či je práca inšpiratívna a motivujúca podávať najlepší výkon

Práca ako motivácia	N	%
Áno	17	33%
Skôr áno	26	50%
Nie	7	13%
Skôr nie	0	0%
Neviem	2	4%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Práca je pre našich 43 respondentov inšpiratívna a motivujúca, čo predstavuje 83 %. Pre 7 respondentov nemá práca motivujúci účinok, čo predstavuje 13 %. Dvaja respondenti sa vyjadriť nevedeli.

**Graf 26** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 22



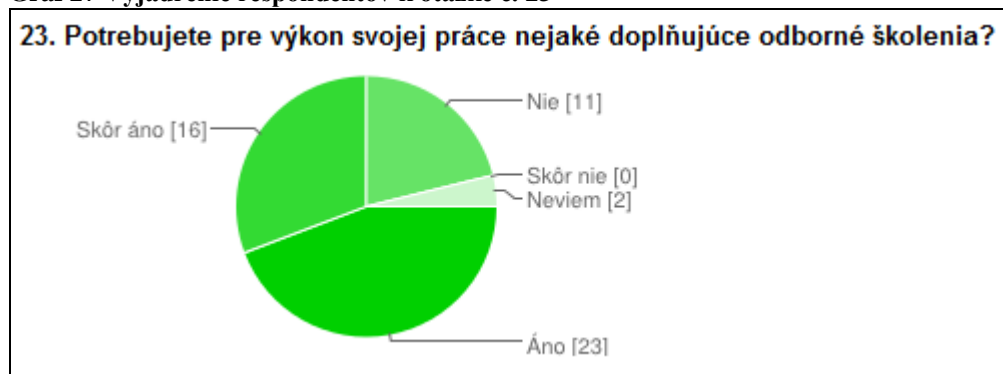
**Tabuľka 26** Vyjadrenie respondentov či sa zúčastnili zahraničného školenia

Zahraničné školenie	N	%
Áno	36	69%
Nie	16	31%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzdelávanie a rozvoj si stále viac razí cestu vpred. Z grafu jasne vidíme, že organizácii záleží na vzdelaných zamestnancoch, ktorí väčšinou absolvovali zahraničné školenie. Je to v počte 36, čo predstavuje 69 %. 16 respondentov sa školenia nezúčastnilo, čo predstavuje takmer tretinu opýtaných.

**Graf 27** Vyjadrenie respondentov k otázke č. 23



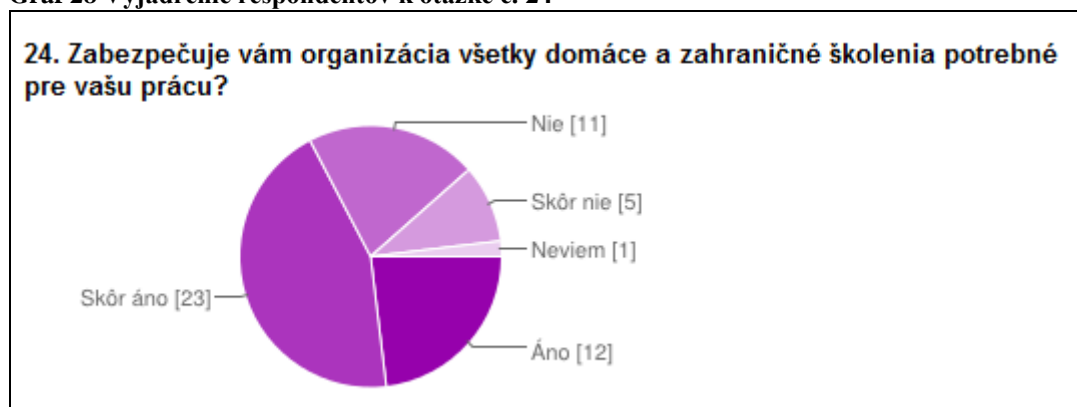
**Tabuľka 27 Vyjadrenie respondentov či potrebujú doplnkové školenie**

Potreba školení	N	%
Áno	23	44%
Skôr áno	16	31%
Nie	11	21%
Skôr nie	0	0%
Neviem	2	4%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti majú záujem o zvyšovanie odbornej kvalifikácie. 39 sa vyjadrilo, že potrebujú doplniť svoje znalosti, čo predstavuje  $\frac{3}{4}$ . Pätina respondentov nepotrebuje žiadne školenie. Dvaja respondenti sa nevedeli k otázke konkrétne vyjadriť.

**Graf 28 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 24**



**Tabuľka 28 Vyjadrenie respondentov či organizácia zabezpečuje zahraničné školenia**

Školenia sú zabezpečené	N	%
Áno	12	23%
Skôr áno	23	44%
Nie	11	21%
Skôr nie	5	10%
Neviem	1	2%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

O tom, že organizácia zabezpečuje všetky zahraničné školenia je presvedčená viac ako 1/3 respondentov. 16 opýtaných o tom nie je presvedčených, čo predstavuje 31 %.



Graf 29 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 25



Tabuľka 29 Vyjadrenie respondentov či sami vyhľadávajú vzdelávanie pre svoj rozvoj

Dobrovoľné školenia	N	5
Áno	36	69%
Nie	16	31%
<b>Spolu</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Žiadny jedinec by nemal dosiahnutím určitého stupňa vzdelania stagnovať. Väčšina respondentov (36) kladne odpovedala, že sami vyhľadávajú nové možnosti vzdelávania. Predstavuje to 69 % opýtaných. 16 respondentov odpovedalo, že nemajú záujem o ďalšie vzdelávanie, teda takmer tretina opýtaných.

## 7.8 Zhodnotenie hypotéz

Z výsledkov vykonaného prieskumu môžeme konštatovať, že sme získali potrebné výsledky, na základe ktorých môžeme analyzovať organizačnú kultúru a jej vplyv na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. A to takým spôsobom, ako sme si to stanovili v cieľi na začiatku našej diplomovej práce. Takisto považujeme za nevyhnutné uviesť, že napriek vysokému počtu návratnosti dotazníkov (vyše 80%), je tento počet stále nízky na to, aby bol štatisticky významný a mohli sa s ním vykonávať štatistické operácie. Preto sme vykonali tento rozbor opisnou metódou zo vzorky, ktorú sme mali k dispozícii.

### Hypotéza č. 1

**Organizačná kultúra, jej hodnoty a zásady sú ukotvené v dokumentoch organizácie.**

Výsledky odpovedí z dotazníka nám potvrdzujú našu hypotézu č.1 Organizácia ŠAS má hodnoty a zásady kultúry jasne definované a sú ukotvené v jej interných dokumentoch. Do niektorých sme mali možnosť nahliadnuť pri rozbere dokumentov a potvrdili nám to i jednotlivé rozhovory so zamestnancami. Sú to interné smernice a Etický kódex. Z odpovedí v otázke č. 2 sa väčšina respondentov vyjadrila kladne v zmysle jasne definovaných hodnôt kultúry, ktoré sú pre organizáciu dôležité. Manažment sa správa v súlade s hodnotami kultúry, čo nám opäť potvrdzuje našu hypotézu z odpovedí v otázkach č.5, 8 a 10, kde viac ako polovica respondentov potvrdzuje loajlnosť k organizácii, prístup k dokumentom a informáciám, čo je výrazným dôkazom silnej a stabilnej existujúcej organizačnej kultúry.

### Hypotéza č. 2

**Zamestnancami zdieľaná kultúra prispieva k naplneniu strategických cieľov organizácie.**

Medzi najvýraznejšie charakteristiky kultúry v organizácii ŠAS patrí spolupatričnosť k organizácii. Druhá najdôležitejšia charakteristika v otázke č.1 bola odpoveď, že manažéri si vážia svojich zamestnancov. Z týchto odpovedí môžeme čiastočne potvrdiť hypotézu č.2. Ak sú zamestnanci loajlní k organizácii, ak nastáva súlad manažmentu so svojimi zamestnancami a ak kultúra pozitívne vplýva a motivuje všetkých zainteresovaných (odpovede na otázku č.3), je to tá správna cesta k naplneniu strategických cieľov organizácie. To, že je niekto stotožnený s organizáciou, znamená, že chce v jej mene podávať najlepší výkon a tak naplňovať i strategické ciele organizácie. Hypotézu môžeme potvrdiť celkom z výsledkov odpovedí v otázkach č.16 a 17, kde sa zamestnanci môžu a chcú vzdelávať a rozvíjať, pretože im to organizácia umožňuje a záleží jej na pracovnom potenciále s ktorým chce stanovené ciele dosiahnuť.

### Hypotéza č. 3

#### **Vzdelávanie zamestnancov nemá vplyv na zmeny a rozvoj v organizačnej kultúre.**

Ak nastane zmena smerom dole k požadovanej úrovni vzdelávania u zamestnancov, má to výrazný vplyv - zhoršenie na kvalitu a rozvoj organizačnej kultúry zamestnancov. Týmto môžeme vyvrátiť hypotézu č.3. Vzdelávanie zamestnancov má vplyv na zmeny a rozvoj kultúry. Hoci sa manažment dostatočne zaoberá formovaním kultúry (aj  $\frac{3}{4}$  respondentov v otázke č.4 sa vyjadrila kladne), zmeny v kultúre sa dotýkajú aj zmien vo vzdelávacích aktivitách. V interných dokumentoch o kultúre sú zakotvené vzdelávacie aktivity. Zamestnanci cítia spolupatričnosť s organizáciou, o čom vypovedajú výsledky otázky č.14. Ak by bolo nutné znížiť náklady na vzdelávanie, malo by to na zamestnancov negatívny vplyv. Hoci i sami vyhľadávajú vzdelávacie aktivity a nečakajú len na to, čo im umožní organizácia, zníženie nákladov pri nutnej zmene vplýva negatívne na rozvoj kultúry. Svojim kultivovaným potenciálom a postojom k organizácii však dokážu prekonať negatívne vplyvy na vzdelávanie pri nutných zmenách organizačnej kultúry.

### Hypotéza č. 4

#### **Svojim správaním zamestnanec ovplyvňuje organizačnú kultúru.**

Každého jedinca formuje prostredie v ktorom sa narodí, vyrastá, študuje a pracuje. V priebehu svojho života sa stretáva s rôznymi ľuďmi, navštevuje rôzne krajiny, osvojuje si rôzne hodnoty. Obohacuje iných svojimi nápadmi, prináša a odnáša si rôzne zvyky a návyky. Správa sa rôzne v každej spoločnosti, inak v odlišných krajinách, inak v domácom prostredí. Veľmi záleží, na tom, do akého kolektívu ľudí sa jedinec dostane, akú prácu vykonáva, či ho práca naplňuje, či ju robí s radosťou, ľahkosťou a s úsmevom. Je strašne veľa faktorov, na základe ktorých by sme mohli zhodnotiť, potvrdiť alebo vyvrátiť našu hypotézu č.4. Dve tretiny zamestnancov ŠAS sa vyjadrilo v otázke č. 13, že organizačnú kultúru ovplyvniť svojim správaním môžu. Ak

je kultúra organizácie silná, (ako to vidíme z odpovede na otázku č.6), nedokážeme sa jednoznačne prikloniť k názoru, že ju môže zamestnanec svojim správaním ovplyvniť. Hypotézu č.4 zhodnotíme teda tak, že ju zamestnanec svojim správaním môže ovplyvniť, ale len do určitej miery.

## 7.9 Závery prieskumu

Účelom tohto prieskumu, zameraného na hodnotenie organizačnej kultúry a jej vplyv na zamestnancov, bolo predovšetkým získať informácie o stave existujúcej kultúry. Zaujímalo nás tiež, ako ju vnímajú zamestnanci, ako na nich vplýva zmena, ktoré oblasti kultúry sú silné, ako sa správajú manažéri a aký vplyv má kultúra na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Na základe prieskumu boli identifikované silné stránky kultúry jednak v podpore zamestnancov, ktorí cítia obrovskú spolupatričnosť a loajálnosť k organizáciou v ktorej pracujú. Ďalej vyzdvihujeme na základe výsledkov dotazníka, že každý jedinec si je vedomý existujúcich hodnôt kultúry, ktoré sú ukotvené v interných smerniciach a dokumentoch. Podstatné je, že zamestnanci majú ku nim voľný prístup a vyplývajú z hodnôt materskej spoločnosti. I to je prejavom stabilnej a silnej kultúry. Veľmi dôležité zistenie z nášho prieskumu bolo – a hypotézy nám to následne potvrdili, že manažéri si vážia svojich zamestnancov. Ide o vzájomnú úctu a dôveru, o vzájomné pochopenie potrieb zamestnancov a organizácie, ktorá kráča určitým smerom a len vzájomným tolerovaním niektorých ústupkov z oboch strán sa cieľ môže naplniť.

I keď nastane v organizácii nejaká zmena, ktorá zasiahne do viacerých oblastí a má negatívny vplyv napríklad na rozvoj a vzdelávanie, zamestnanci sú uvedomelí a vedia, že je potrebné nájsť riešenie prospešné pre obe strany. Je to prejav ich kultúrnej podpory, pretože si je každý vedomý toho, čo mu organizácia poskytovala v minulosti. Dokonca sami hľadajú spôsoby nového rozvoja a vzdelávania častokrát na vlastné náklady.

Na základe vyhodnotenia charakteristík učiacej sa organizácie sa nám javí organizačná kultúra tak, že podporuje vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Kladné odpovede v dotazníku nám jasne ukázali smerovanie k učiacej sa organizácii.

Manažéri sú ostražití voči výzvam prichádzajúcim od konkurencie a preto majú na pamäti neustále zlepšovanie a rozvoj svojich zamestnancov. Hľadajú spolu s personalistom nové možnosti a spôsoby rozvoja a vzdelávania. Vďaka novým progresívnym metódam sa snažia vyškoliť ľudí tak, aby dosahovali výhody nielen v čiastkových, ale aj globálnych cieľoch vytýčených materskou spoločnosťou a boli tak dostatočne pripravení pred konkurenciou.

## ZÁVER

Podstatou každej kultúry sú tri neoddeliteľné zložky: *história*, ktorá vytvorila základy pre *súčasnosť*, v ktorej sa všetci usilujú o to, aby si vybudovali podmienky pre lepšiu *budúcnosť*.

V našej diplomovej práci sme zdôrazňovali význam a podstatu kultúry, ktorá je súčasťou tak bežného života, ako aj neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou každodenného pracovného života. Snahou každej spoločnosti je dosiahnuť za asistencie kultúry svoje vytýčené ciele a zámery.

Zladenie manažérov so svojimi zamestnancami spolu s existujúcou kultúrou organizácie je veľmi dôležité a prospešné pre všetkých zainteresovaných. Silná kultúra môže prinášať skvalitnenie procesov a trvale môže zvyšovať efektivitu práce a výkon. Jej výrazným prvkom je jednotnosť medzi jednotlivcami a skupinami, medzi oddeleniami a úsekmi. Tým, že organizačnú kultúru poznáme takú, aká je, môžeme ju posilňovať, pretvárať a meniť.

Hlavným cieľom našej práce bolo identifikovať organizačnú kultúru a jej vplyv na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Práca naplnila náš cieľ. Prieskumom sme zistili - a výsledky dotazovania nám potvrdili, že v organizácii je silná a stabilná organizačná kultúra s výrazným vplyvom na vzdelávanie a vzdelanosť každého jedinca. Pozorovanie a rozhovory s jednotlivcami nám potvrdili, že kultúra v organizácii má svoje nezastupiteľné miesto v každom ohľade.

Organizácia ŠAS, o ktorej sme mali možnosť napísať našu diplomovú prácu, je na veľmi dobrej ceste smerujúcej k tomu, aby jej zamestnanci udržiavali vysoký štandard v dosiahnutých vzdelávacích aktivitách. Súčasne tým budú upevňovať i existujúcu, stabilnú kultúru. Z kladných výsledkov prieskumu môžeme tiež konštatovať, že organizácia je dlhodobo učiacou sa organizáciou.

Ako študentku odboru andragogika ma veľmi zaujala táto tematika s predpokladom, že sa jej v budúcnosti budem venovať. Takisto ma zaujímajú všetky aktivity súvisiace s organizačnou kultúrou, so vzdelávaním a s personálnymi činnosťami. V tejto oblasti je ľudský a kultúrny potenciál nezmerateľný, čo je pre mňa obrovskou výzvou angažovať sa do budúcnosti v tejto oblasti.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Slovenské zdroje:

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

### Zahraničné zdroje:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-140-3.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemni vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Pess, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

DĚDINA, J a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Pess, 1997. ISBN 80-72611-68-3.

KOUBEK, J. *Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ M. *Firemni kultura*. Praha: Grada Publishing 1993. ISBN 80-7169-018-X.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1904-7.

SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teórie a praxe učíci se organizace* Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-162-1.

ŠIGUT, P. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

**Internetové zdroje :**

ŠKODA AUTO a.s. [online]. [cit. 20.2.2013]. Dostupné z WWW: [http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/sustainable\\_development/CS/HP/SustainabilityReport\\_2010\\_CZ.pdf](http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/sustainable_development/CS/HP/SustainabilityReport_2010_CZ.pdf)

Obchodný register: ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o. [online]. aktualizované 24.1.2013. [cit. 20.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=7098&SID=2&P=1>).



## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce organizačnú štruktúru .....	19
Obrázok 2 Faktory ovplyvňujúce voľby vzdelávacích metód .....	41

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Pohlavie respondentov.....	62
Graf 2 Vyjadrenie respondentov podľa veku.....	62
Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov .....	63
Graf 4 Počet odpracovaných rokov v organizácii.....	64
Graf 5 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 1.....	64
Graf 6 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 2.....	65
Graf 7 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 3.....	66
Graf 8 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 4.....	66
Graf 9 Vyjadrenie respondentov ku otázke č. 5.....	67
Graf 10 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 6.....	68
Graf 11 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 7.....	68
Graf 12 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 8.....	69
Graf 13 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 9.....	70
Graf 14 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 10.....	71
Graf 15 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 11.....	71
Graf 16 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 12.....	72
Graf 17 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 13.....	73
Graf 18 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 14.....	73
Graf 19 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 15.....	74
Graf 20 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 16.....	75
Graf 21 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 17.....	75
Graf 22 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 18.....	76
Graf 23 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 19.....	77
Graf 24 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 20.....	77
Graf 25 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 21.....	78
Graf 26 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 22.....	79
Graf 27 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 23.....	79
Graf 28 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 24.....	80
Graf 29 Vyjadrenie respondentov k otázke č. 25.....	81

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Pohlavie respondentov .....	62
Tabuľka 2 Vek respondentov.....	62
Tabuľka 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov .....	63
Tabuľka 4 Počet odpracovaných rokov v organizácii .....	64
Tabuľka 5 Vyjadrenie respondentov na najvýraznejšie charakteristiky kultúry organizácie .....	65
Tabuľka 6 Vyjadrenie respondentov k definovaným hodnotám kultúry .....	65
Tabuľka 7 Vyjadrenie respondentov k ovplyvňovaniu a motivovaniu kultúrou .....	66
Tabuľka 8 Vyjadrenie respondentov o formovni organizačnej kultúry.....	67
Tabuľka 9 Vyjadrenie respondentov na správanie manažmentu v súlade s hodnotami OK.....	67
Tabuľka 10 Vyjadrenie respondentov ku stabilnej a silnej kultúre .....	68
Tabuľka 11 Vyjadrenie respondentov či sami hľadajú možnosti vzdelávania .....	68
Tabuľka 12 Vyjadrenie respondentov či sú v organizácii uplatňované normy správania .....	69
Tabuľka 13 Vyjadrenie respondentov čo je pre organizáciu do budúca najdôležitejšie .....	70
Tabuľka 14 Vyjadrenie respondentov o prístupe k informáciám a dokumentom .....	71
Tabuľka 15 Vyjadrenie respondentov či sa zmenila OK za dobu pôsobenia v organizácii .....	72
Tabuľka 16 Vyjadrenie respondentov o aktuálnom stave úrovne kultúry.....	72
Tabuľka 17 Vyjadrenie respondentov či ovplyvňujú kultúru svojim správaním .....	73
Tabuľka 18 Vyjadrenie respondentov k spolupatričnosti k organizácii .....	74
Tabuľka 19 Vyjadrenie respondentov o prispôsobení sa k pružným pracovným procesom.....	74
Tabuľka 20 Vyjadrenie respondentov či majú dostatok príležitostí na vzdelávanie .....	75
Tabuľka 21 Vyjadrenie respondentov či je vzdelávanie nastavené podľa určitých kritérií .....	76
Tabuľka 22 Vyjadrenie respondentov či je vzdelávací systém motivačným činiteľom .	76

Tabuľka 23 Vyjadrenie respondentov či vzdelávanie zlepšuje postavenie pri nových príležitostiach.....	77
Tabuľka 24 Vyjadrenie respondentov či vzdelávaním pracovníkov rastú konkurenčné výhody organizácie .....	78
Tabuľka 25 Vyjadrenie respondentov či je práca inšpiratívna a motivujúca podávať najlepší výkon .....	78
Tabuľka 26 Vyjadrenie respondentov či sa zúčastnili zahraničného školenia .....	79
Tabuľka 27 Vyjadrenie respondentov či potrebujú doplnkové školenie .....	80
Tabuľka 28 Vyjadrenie respondentov či organizácia zabezpečuje zahraničné školenia	80
Tabuľka 29 Vyjadrenie respondentov či sami vyhľadávajú vzdelávanie pre svoj rozvoj .....	81

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Matica kvalifikačných požiadaviek .....	I
Príloha č.2: Dotazník .....	II

**Príloha č. 1: Matica kvalifikačných požiadaviek**

Matica kvalifikačných požiadaviek MKP												
Meno a priezvisko		Názov pozície				Osobné číslo			Rok			
Odborná časť kvalifikačných požiadaviek												
Popis odborných požiadaviek na danú pozíciu	Priorita* (1;2)	Úroveň						Požiadavka splnená			POZNÁMKA	
		1	2	3	4	5	6	ÁNO	NIE	ČIASŤOČNE		
Optimalizácia procesov	1				x						x	
Finančný management/reporting	2		x								x	
Nadodborná časť kvalifikačných požiadaviek												
Popis nadodborných požiadaviek na danú pozíciu	Priorita* (1;2)	Úroveň						Požiadavka splnená			POZNÁMKA	
		1	2	3	4	5	6	ÁNO	NIE	ČIASŤOČNE		
<b>Osobné schopnosti/ vlastnosti:</b>												
Prezentačné techniky	2			x							x	
Manažérske zručnosti	2			x							x	
<b>IT zručnosti:</b>												
MS Office PowerPoint	2			x							x	
MS Office Visio	1			x							x	
<b>Jazykové schopnosti:</b>												
Anglický jazyk								x				
Podpis zamestnanca:	Dátum:				Podpis nadriadeného:				Dátum:			

Legenda:	
Popis	Symbol
aktuálne dosiahnutý stav	x
požadovaný stav	
Priorita (*)	Označenie
Povinné	1
Voliteľné	2

## DOTAZNÍK

Dobrý deň,

Chcem vás požiadať o vyplnenie nasledovného dotazníka. Jeho cieľom je zistiť, aká je kultúrna a vzdelávacia činnosť v spoločnosti Škoda Auto Slovensko. Odpovede sú anonymné a zodpovedanie otázok vám potrvá maximálne 5 minút. Poprosím vás, aby ste na každú z položených otázok odpovedali úprimne.

### I. ÚDAJE O RESPONDENTOVI:

#### I. Pohlavie

Muž                      Žena

#### II. Vek

20-30              30-40              nad 40

#### III. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

Vysokoškolské 3. stupňa

Vysokoškolské 2. stupňa

Vysokoškolské 1. stupňa

Stredoškolské

#### IV. Počet odpracovaných rokov v organizácii:

0-5              5-10              10 a viac

### II. Organizačná kultúra

#### 1. Ktorá je najvýraznejšia charakteristika kultúry vo vašej organizácii? (Vyberte len jednu správnu odpoveď)

1. Zamestnanci si vážia svojich manažérov
2. Zamestnanci sú vážení svojimi manažérmi
3. Spolupatričnosť s organizáciou
4. Komunikácia a otvorenosť
5. Prezentovanie kultúry smerom k verejnosti

#### 2. Má podľa Vás organizácia jasne definované hodnoty kultúry, ktoré sú pre ňu dôležité?

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**3. Ovplyvňuje a motivuje Vás organizačná kultúra?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**4. Zaoberá sa manažment dostatočne formovaním organizačnej kultúry?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem Áno

**5. Správa sa manažment v súlade s hodnotami organizačnej kultúry?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**6. Myslíte si, že organizácia v ktorej pracujete, má silnú, stabilnú kultúru?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem Áno

**7. Vplýva kultúra na zamestnancov tak, že sami hľadajú nové možnosti vzdelávania?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem Áno

**8. Sú vo vašej organizácii uplatňované normy správania, etický kódex?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem Áno

**9. Čo je podľa vás najdôležitejším cieľom organizácie do budúcnosti? (Vyberte len jednu správnu odpoveď)**

1. Dobré meno organizácie (imidž)
2. Maximálny zisk
3. Byť lídrom na trhu



4. Spokojnosť zamestnancov
5. Inovácie a zmeny

**10. Má každý zamestnanec prístup k organizačným informáciám a dokumentom?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Nevie

**11. Myslíte si, že sa organizačná kultúra zmenila odkedy pracujete v organizácii?**

**(Vyberte len jednu z možností)**

1. Áno, zmenila sa výrazne
2. Je stále rovnaká ako na začiatku
3. Nevnímam podstatné zmeny
4. Mení sa často s vedením
5. Nevie

**12. Zhodnot'te aktuálnu celkovú úroveň kultúry vo Vašej organizácii:**

**(Vyberte len jednu z možností)**

1. Silná
2. Priemerná
3. Stabilná
4. Premennivá
5. Nevie

**13. Ovpływujúte svojim správaním kultúru v organizácii ?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Nevie

III. Personálna oblasť a vzdelávacie aktivity

**14. Cítite spolupatričnosť k Vašej organizácii?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Nevie

**15. Dokážete sa rýchlo prispôbovať pružným pracovným procesom?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Nevie

**16. Máte dostatok príležitostí k vzdelávaniu a kvalifikačnému rastu?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**17. Myslíte si, že výber zamestnancov pre vzdelávanie je vo Vašej organizácii nastavený podľa určitých kritérií ?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**18. Je pre Vás vzdelávací systém motivačným činiteľom?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**19. Znamená pre Vás vzdelávanie zlepšenie postavenia s uplatnením vlastného potenciálu pri nových príležitostiach?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**20. Myslíte si, že vzdelávaním pracovníkov rastú konkurenčné výhody organizácie?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**21. Je vaša práca inšpiratívna a motivuje Vás podávať čo najlepší výkon?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**22. Zúčastnili ste sa nejakého zahraničného školenia počas práce v organizácii?**

1. Áno
2. Nie

**23. Potrebujete pre výkon svojej práce nejaké doplňujúce odborné školenia?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**24. Zabezpečuje vám organizácia všetky domáce a zahraničné školenia potrebné pre vašu prácu?**

1. Áno
2. Skôr áno
3. Nie
4. Skôr nie
5. Neviem

**25. Aktívne sám/sama vyhl'adávate školenie/ vzdelávanie pre svoj osobný rozvoj ?**

1. Áno
3. Nie

**Ďakujem za váš čas, ochotu a ústretovosť pri vyplňovaní tohto dotazníka.**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Meno autora: Mária Pánisová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Firemná kultúra ŠKODA AUTO Slovensko a jej vplyv na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Rok: 2013

Počet strán textu: 99

Celkový počet strán príloh: 6

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 1

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 15

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: PhDr. Miriam Škulinková