

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Michaela Navrátilová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Navrátilová**  
Osobní číslo: **E19331**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je, na základě provedení analýzy vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu ve vybraném podniku, identifikovat klíčové faktory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mající pozitivní vliv na podnikovou kulturu.

Osnova:

- Charakteristika podnikové kultury.
- Vymezení metod rozvoje a vzdělávání pracovníků.
- Analýza vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a navržení zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava et al. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. 103 s. Česká a slovenská andragogika; sv. 10. ISBN 978-80-905460-1-1.
- HAJEROVÁ-MÜLEROVÁ, Lenka. ŠIMEK, Zdeněk. *Podniková kultura*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- MSOROKA, Mohamed. *Organizational Culture: Its implications to educational institutions*. 2011. ISBN 978-3-656-13193-9
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6
- VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na podnikovou kulturu jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7 /2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27.04.2022

Michaela Navrátilová v. r.

### Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph. D. za její odbornou pomoc, cenné rady, čas, připomínky, a celkovou ochotu při vedení mé bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině, za podporu během celého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá vlivem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu a je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část je věnována problematice podnikové kultury a vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Závěr teoretické části popisuje vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu. V analytické části je charakterizována společnost eBRÁNA s.r.o. a následuje dotazníkové šetření a rozhovor s vedoucím pracovníkem. Závěr práce poskytuje zhodnocení provedené analýzy a formulaci doporučení pro podnik.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, podniková kultura.

## **TITLE**

The Influence of Employee Education and Development on the Company Culture

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the influence of employee education and development on corporate culture and is divided into theoretical and analytical parts. The theoretical part is devoted to the issue of corporate culture and education and development of employees. The conclusion of the theoretical part describes the impact of employee education and development on corporate culture. In the analytical part, eBRÁNA s.r.o. is characterized and followed by a questionnaire survey and an interview with a manager. The conclusion of the thesis provides an evaluation of the analysis and the formulation of recommendations for the enterprise.

## **KEYWORDS**

Education and development of employees, methods of company education, company culture.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY .....	12
1.1 Vymezení pojmu podniková kultura .....	12
1.2 Funkce a význam podnikové kultury .....	14
1.3 Prvky podnikové kultury .....	15
1.4 Determinanty podnikové kultury .....	17
1.5 Typologie podnikové kultury .....	19
1.5.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho .....	19
1.6 Utváření a změna podnikové kultury .....	21
2 VYMEZENÍ METOD ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	23
2.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	24
2.3 Metody rozvoje a vzdělávání pracovníků .....	28
2.3.1 Vzdělávání na pracovišti .....	29
2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	31
2.4 Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu .....	33
3 ANALÝZA VLIVU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ NA PODNIKOVOU KULTURU VE VYBRANÉM PODNIKU .....	35
3.1 Představení společnosti eBRÁNA .....	35
3.1.1 Podniková kultura společnosti .....	37
3.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti .....	38
3.2 Cíl výzkumu a metodika .....	40
3.3 Fáze výzkumu .....	40
3.3.1 Dotazníkové šetření .....	41
3.3.2 Rozhovor s vedoucími pracovníky společnosti .....	51
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NAVRŽENÍ ZLEPŠENÍ .....	55



4.1 Návrhy na zlepšení.....	58
ZÁVĚR .....	60
POUŽITÁ LITERATURA .....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Kulturní ledovec .....	16
Obrázek 2: Schématické znázornění organizační struktury Ch. Handy.....	19
Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	25
Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	27
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu metod .....	29
Obrázek 6: Logo společnosti eBRÁNA.....	35
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	36
Obrázek 8: Základní pilíře eBRÁNA akademie .....	39
Obrázek 9: Frekvence vzdělávání zaměstnanců .....	43
Obrázek 10: Utváření podnikové kultury.....	51

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle oddělení .....	42
Tabulka 2: Odpovědi na otázky týkající se vzdělávání.....	44
Tabulka 3: Hodnocení metod vzdělávání.....	46
Tabulka 4: Charakteristika podnikové kultury.....	47
Tabulka 5: Přírnost jednotlivých kurzů .....	49

## ÚVOD

V současné době jsou na člověka kladeny stále větší nároky a požadavky, které musí splnit a jeho úspěch na trhu práce je podmíněn neustálým rozšiřováním a prohlubováním znalostí a dovedností. Vzdělávání se tak nevyhnutelně stává celoživotním procesem. Aby mohla firma uspět v neustále rostoucí konkurenci, je důležité, aby zaměstnávala dostatečně vzdělané pracovníky, kteří budou ochotni se dále rozvíjet a vzdělávat. Právě vzdělání zaměstnanci zajišťují podniku konkurenceschopnost, jelikož jsou schopni rychle a dobře reagovat na měnící se požadavky trhu a zákazníků. Je důležité si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, má přímý vliv na podnikovou kulturu. A právě vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu je předmětem výzkumu této bakalářské práce.

**Cílem práce je, na základě provedení analýzy vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu ve vybraném podniku, identifikovat klíčové faktory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mající pozitivní vliv na podnikovou kulturu.**

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. V první části práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se podnikové kultury. Jsou zde vymezeny definice jednotlivých autorů, funkce a význam podnikové kultury. Práce se zabývá také prvky, determinanty a typologií podnikové kultury. Závěr první kapitoly je věnován tvorbě a změně podnikové kultury.

Druhá část se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Obsahem je systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podnicích. Důraz je kladen na jednotlivé metody, které jsou využívány ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V závěru této kapitoly dochází k propojení podnikové kultury a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Konec teoretické části práce je věnován vědeckým studiím z impaktovaných zahraničních článků, které tvoří podklad pro zpracování analytické části.

Třetí část je věnována analýze vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu. Analýza je prováděna ve společnosti eBRÁNA s.r.o., která je v rámci této kapitoly charakterizována. Samotná analýza je rozdělena do dvou částí na základě zvolené metody marketingového výzkumu.

Poslední čtvrtá část je zaměřena na zhodnocení výsledků analytické části. Zároveň jsou zde obsaženy návrhy a doporučení, které by mohly společnost do budoucna inspirovat.

# 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY

Každý podnik má svou vlastní kulturu, která je jedinečná a nezaměnitelná. Podniková kultura vyjadřuje charakter firmy, celkovou atmosféru a vnitřní život, který má vliv na chování zaměstnanců organizace (Vysekalová a kol., 2020, s. 327).

První zmínky o kultuře v kontextu s managementem se objevují v literatuře již v šedesátých letech dvacátého století. Ve větší míře se tento pojem začal užívat v sedmdesátých letech, avšak k největšímu rozkvětu došlo na počátku osmdesátých let, kdy se se tento pojem stal předmětem zájmu amerických manažerů a akademiků. (Hajerová-Müllerová, 2012, s. 6) Podnětů k popularitě podnikové kultury bylo v osmdesátých letech hned několik. Jedním z nich byl „japonský ekonomický zázrak“, který vzbudil velký zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Dalším důvodem byly publikace, které se zabývaly hledáním dokonalosti a účinnosti řízení firem (Lukášová 2010, s. 12).

## 1.1 Vymezení pojmu podniková kultura

### **Kultura**

Pojem kultura pochází z latinského slova „cultura“, které souvisí se slovem „cultus“ a lze ho přeložit jako kult či uctívání (Msoroka, 2011, s. 7). Kultura je široký pojem používaný napříč jednotlivými obory. Lukášová (2010, s. 12) popisuje kulturu jako „sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky“.

Kultura je jak výsledkem, tak zároveň nástrojem adaptace sociálních skupin na aktuální životní podmínky. Jedná se o systém implicitních a explicitních pravidel, která si sociální skupina vytvořila za účelem přežití. Tato pravidla zahrnují postoje, hodnoty, normy chování nebo např. názory. Každá skupina si tvoří vlastní obsah kultury, který je pro danou skupinu specifický. (Lukášová, 2010, s. 12)

### **Podniková kultura**

Podniková kultura je pojem, který je obtížné jednoznačně definovat. O vytvoření přesné a úplné definice se snažilo velké množství autorů (Muscalu, 2014). Někteří zachycují podnikovou kulturu např. takto:

M. Armstrong: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257).

D. R. Denison: „Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27).

A. Williams, P. Dobson a M. Walters podle A. Furnhama a B. Guntera<sup>10</sup>: „Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Furnham a Gunter, 1993, s. 238).

P. Brose, J. Hentze: „PK je typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose a Hentze, 1990, s. 239).

Podle Urbana (2014, s. 11) jsou definice jednotlivých autorů odlišné z důvodu, že každý autor do ní pojímá jinak široký okruh projevů. Základní pojetí podnikové kultury proto rozdělil do dvou základních skupin na užší a širší pojetí.

Podniková kultura v užším pojetí je chápána především jako „soubor vnějších projevů firmy“ (Urban, 2014, s. 11). To znamená, že pozornost autorů je zaměřena na to, jak podnik vystupuje navenek. Konkrétně jde o vzhled a materiální vybavení budov, pořádek na pracovišti i v dalších prostorách podniku. Dále sem patří nástroje, které podnik využívá a lidé si je jednoduše spojují se značkou. Typicky se jedná o logo podniku, slogany nebo symboly. Do užšího pojetí lze zahrnout také oblečení či jednání zaměstnanců, jelikož i tyto faktory mohou být nástrojem marketingu a mají vliv na celkovou image podniku.

Podniková kultura v širším pojetí je zaměřena na „charakteristický způsob pracovního, řídicího i dalšího jednání osob“. (Urban, 2014, s. 13) Při tomto pojetí podnikové kultury je pozornost soustředěna na způsob uvažování a jednání zaměstnanců i vlastníků podniku v případě, že se podílí na řízení podniku. Mimo jiné sem ale patří také mezilidské vztahy, které existují na každém pracovišti. Může jít např. o vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem či mezi vedením a zaměstnanci podniku. (Urban, 2014, s. 13)

Kultura podniku je velice důležitá a má vliv také na přijímání zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží přijímat lidi, kteří se budou hodit do tohoto podniku. Důležitou roli hraje také v opačném případě, kdy lidé práci hledají. (Vysekalová a kol., 2020, s. 332) Uchazeči o práci by měli být seznámeni s podnikovou kulturou organizace, aby zjistili, zda se s danou kulturou dokážou ztotožnit. (Kordoš, 2015). Právě podniková kultura se stává ve většině případů tím rozhodujícím faktorem, protože lidé chtějí pracovat v organizaci, která odpovídá jejich názorům či hodnotám (Vysekalová a kol., 2020, s. 332).

## 1.2 Funkce a význam podnikové kultury

Podniková kultura má vliv na jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř i navenek podniku. Tím má značný vliv i na výkonnost celé organizace. „Dobrá“ podniková kultura může zvýšit výkonnost organizace oproti „normální“ podnikové kultuře podle mezinárodních odhadů o 20 až 30 procent. (Urban, 2014, s. 23)

Silná podniková kultura se vyznačuje silným zakořeněním organizačních norem a zvyklostí, které jsou známé všem zaměstnancům organizace. Dále se projevuje také navenek, a to především specifickým projevem podniku. Má tak značný dopad na postoje a jednání pracovníků. Pokud je tento dopad pozitivní přispívá k plnění cílů podniku a také posiluje konkurenční výhody. (Urban, 2014, s. 16)

Toto jsou **výhody** silné podnikové kultury z hlediska výkonnosti organizace.

### 1. Silná podniková kultura redukuje konflikty uvnitř organizace

V podniku se silnou podnikovou kulturou dochází k souladu ve vnímání a myšlení zaměstnanců, to znamená, že lidé v organizaci mluví stejným jazykem, přikládají věcem stejnou míru důležitosti, interpretace situací probíhá stejným či obdobným způsobem a používaným pojmům přikládají stejný obsah. Výsledkem je urychlení procesu rozhodování, a následné realizace přijatých rozhodnutí.

## 2. Silná kultura má vliv na chování lidí

V organizaci s dostatečně silnou kulturou dochází mezi pracovníky ke sdílení společných hodnot a norem. Ty směřují lidi v organizaci stejným směrem, kde dochází za pomoci sociálních norem k dodržování určitých způsobů chování. Důsledkem je, že mezi pracovníky dochází k neformální kontrole.

## 3. Silná kultura se značí sdílením společných hodnot a cílů mezi lidmi

Lidé, kteří pracují v organizaci se silnou podnikovou kulturou, sdílí společné cíle a hodnoty, cítí sounáležitost s organizací, ke které jsou loajální. Obecně jsou tyto lidé více motivováni k pracovnímu výkonu. (Lukášová, 2010, s. 74)

Silná kultura však nemusí mít vždy pouze pozitivní přínos, proto je důležité, aby vedení vždy zvážilo, zda je silná kultura pro organizaci výhodná a žádoucí. Kritérii, podle kterých by se vedení mělo rozhodovat, je několik např. předmět podnikání, stabilita prostředí, strategie a další. Nyní si popíšeme jednotlivé **nevýhody**, které silná kultura může organizaci přinést.

### 1. Silná kultura je ovlivňována minulostí

Silná podniková kultura vede k uzavřenosti. Ta se projevuje přehlížením a ignorováním signálů, které přicházejí zvenčí. Vedení nereaguje na potřebu nové strategie či změny, protože je přesvědčeno, že co fungovalo dosud, bude fungovat i do budoucna. (Lukášová, 2010, s. 74)

### 2. Silná podniková kultura podporuje konformitu

Silná podniková kultura zamezuje myšlení v alternativách.

### 3. Silná kultura vede k odolnosti vůči změnám

Lidé pracující v podniku se silnou podnikovou kulturou sdílejí společné hodnoty, normy, názory a další. Pokud se tedy vedení rozhodne pro změnu, může být velice těžké přesvědčit pracovníky o nutnosti změny, jelikož mají většinou tendenci zůstat u navyklých způsobů chování a myšlení. (Lukášová, 2010, s. 75)

## 1.3 Prvky podnikové kultury

Na podnikovou kulturu lze pohlížet dvěma různými pohledy, tedy užším či širším způsobem pojetí. V této části jsou popsány prvky, které patří do širšího pojetí.

Za prvky podnikové kultury jsou považovány nejjednodušší strukturální a funkční složky, které tvoří základ celého kulturního systému. Vzhledem k různorodému pohledu na pojem „podniková kultura“ nelze prvky jednoznačně definovat. Z jednotlivých definic však lze vyvodit, že velká část autorů považuje za prvky podnikové kultury: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a také materiální či nemateriální artefakty. (Lukášová, 2010, s. 18)

I přes to, že každý autor definuje podnikovou kulturu jiným způsobem se shodují, že podniková kultura má vnější vrstvu, kam patří viditelné projevy jako např. artefakty nebo chování zaměstnanců a vnitřní vrstvu, kde jsou projevy pouze částečně viditelné či zcela neviditelné. Tuto skutečnost lze znázornit pomocí ledovce, kde pozorovatelné projevy tvoří vrchol ledovce. Základ tvoří hlubší vrstvy, které jsou pod hladinou. Na některé lze ještě dohlédnout, ale na některé již nikoli. (Lukášová, 2010, s. 31)



Obrázek 1: Kulturní ledovec

Zdroj: (Lukášová, 2010, s. 31)

**Artefakty** dělíme na materiální a nemateriální. Mezi materiální artefakty řadíme architekturu budov, produkty, které organizace vyrábí nebo např. materiální vybavení podniku. Artefakty nemateriální povahy zahrnují podnikovou mluvu, historky a mýty, rituály, zvyky, ceremoniály a firemní hrdiny. (Lukášová, 2010, s. 18)



V rámci podnikové kultury lze **normy** definovat jako neformální pravidla, která jsou určena pracovní skupinou. Jedná se o jakousi hranici přípustného chování v rámci podniku. Normy nám mohou stanovit např. způsob komunikace s kolegy či zákazníky, způsob práce ale také styl oblékání apod. Noví pracovníci jsou vždy s těmito pravidly seznámeni. Dodržování či nedodržování norem často rozhoduje o míře začlenění nového člena do pracovní skupiny. (Urban, 2014, s. 15) Pokud nový pracovník dodržuje normy, mnohem lépe se začlení do kolektivu a spolupracovníci jsou k takovému členovi vstřícnější. Pokud se ale rozhodne normy nedodržovat, budou k němu ostatní pracovníci nepřátelští a nevšimaví. (Lukášová, 2010, s. 22)

**Postoj** je vztah k určitému objektu. Tímto objektem může být člověk, věc, událost, ale také problém. Podle mnoha autorů se jedná o komplexní pojem, který se skládá ze tří složek, a to kognitivní (názory vztahující se k objektu postoje), afektivní (emoce vztahující se k objektu postoje) a konativní (sklony vztahující se k objektu postoje). (Lukášová, 2010, s. 22)

**Hodnoty** jsou všeobecné tendence, které vedou k tomu, že lidé dávají přednost určitému stavu před jiným. Dle Handyho (Müller, 2013, s. 22) jsou hodnoty základem přesvědčení, jak by se lidé měli chovat, jedná-li se o respekt ke kolegům a jejich názorům, soustředění na výsledky, kvalitu, inovace či postoje k zákazníkům.

**Základní přesvědčení** označuje zafixované představy lidí, které mají ohledně toho, jak funguje realita. Zaměstnanci tyto představy považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Přesvědčení jsou stabilní a ke změnám dochází pouze ojediněle. (Lukášová, 2010, s. 19)

## 1.4 Determinanty podnikové kultury

Na podnikovou kulturu má vliv velké množství faktorů, díky kterým je každá podniková kultura jedinečná a nezaměnitelná. Determinanty se ve většině odborné literatury dělí na vnitřní a vnější.

### **Vnitřní determinanty**

Mezi vnitřní determinanty podnikové kultury patří **vliv manažerského stylu**. Podniková kultura je ovlivňována ze strany managementu jak vědomě, tak také nevědomě. Jde především o příklad, který management zaměstnancům vytváří. Zaměstnanci mají své vedoucí stále na očích a vědomě i nevědomě se je snaží napodobit. Nadřízení pro ně nejsou pouze člověkem, který jim ukáže, jak řešit určité situace, ale také jak dosáhnout pozitivního hodnocení či dokonce povýšení. Manažeři však neovlivňují podnikovou kulturu pouze osobním příkladem, ale také svým řídicím stylem. Jejich styl může být spíše autoritativní, liberální nebo demokratický. (Urban, 2014, s. 28)

K vnitřním faktorům podnikové kultury patří hodnoty a přesvědčení, které se do podnikové kultury promítají také pomocí **personální politiky**. Největší vliv na ni mají především pravidla a způsoby řízení výkonu zaměstnanců. (Urban, 2014, s. 29)

Mezi vnitřní faktory, které mají vliv na podnikovou kulturu, patří také charakteristiky organizace, kterými jsou např. věk, vzdělání zaměstnanců a jejich osobní ambice. Pro podniky s nižší věkovou strukturou je typická větší soutěživost, vyšší rizikovost a otevřenější komunikace především při vyjadřování názorů. Dalšími důležitými determinanty kultury podniku jsou vývojová fáze, ve které se organizace nachází, velikost podniku, jeho organizační struktura, typ vlastnictví nebo např. vlastnická struktura. (Urban, 2014, s. 29)

Dalšími vnitřními determinanty jsou např. **mise podniku** či **kodexy organizace**. Dále sem patří směrnice podniku jako jsou např. písemné zásady, které se týkají způsobu přijímání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto uvedené nástroje mají význam především při změnách podnikové kultury. (Urban, 2014, s. 31)

### **Vnější determinanty**

Mezi vnější determinanty řadíme **národní odlišnosti**. Typickými odlišnostmi národních kultur, které mají vliv na kulturu podniku, patří pracovitost, důraz na hierarchii a autoritu, orientace na pravidla, dodržování pravidel nebo např. dochvilnost. (Urban, 2014, s. 33)

**Historie a vedení podniku** jsou dalšími determinanty. Osobní nastavení zakladatelů má vliv na kulturu podniku. V organizaci bývá velmi silným a dlouhodobým (de)stabilizačním prvkem, stejně tak jako události, které se v podniku odehrály v minulosti. Dále je to **velikost podniku**, používané **technologie** a také **lidé**, kteří podnik tvoří. (Müller, 2013, s. 89)

Mezi vnější determinanty také patří **ekonomické faktory**, promítající se do kultury podniku, patří především odvětví, ve kterém organizace podniká a **postavení**, které v rámci tohoto trhu zaujímá. V neposlední řadě také **míra rizik**, která jsou spojená s **odvětvím** a **postavením na trhu**, **marketingová strategie** a také **konkurence**, která na trhu existuje. (Urban, 2014, s. 32)

## 1.5 Typologie podnikové kultury

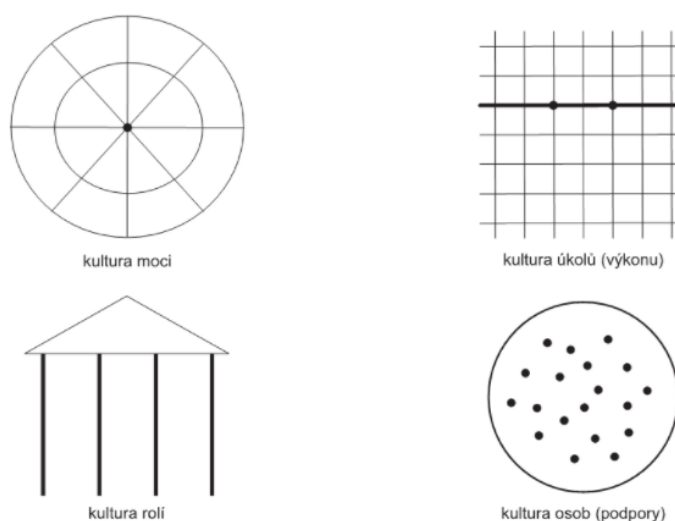
Podniková kultura je v každé organizaci individuální a originální. Jednotliví autoři popisují obsah podnikové kultury z různých úhlů pohledu, dále také ve vztahu k různým aspektům nebo na základě vnějšího prostředí. (Koval'ová a kol., 2014)

Do základní skupiny typologií patří:

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
4. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace. (Lukášová, 2010, s. 99)

### 1.5.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Existuje velké množství typů podnikové kultury. Typologie Rogerera Harrisona byla však v roce 1972 vůbec první publikovanou typologií. Harrison zde vymezil čtyři základní typy, které pojmenoval jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o několik let později Charles Handy, který jednotlivé myšlenky dále rozpracoval a jednotlivé typy kultury znázornil jednoduchými piktogramy. (Lukášová, 2010, s. 99)



Obrázek 2: Schématické znázornění organizační struktury Ch. Handyho Zdroj: (Lukášová, 2010, s. 100)

**Kultura moci** je postavena na dominantním jedinci či jedinci v centru organizace, kteří „znají a mohou všechno“. Kontrolu nejčastěji provádějí klíčoví jedinci. Další možnou kontrolou je předvolání dominantního jedince do „centra“ organizace. Kultura tohoto typu má pouze několik pravidel a také málo byrokracie, proto je zde důležitá důvěra a komunikace. Pracovníci jsou hodnoceni pouze na základě výsledků. Není zde důležité, jaké nástroje k dosažení tohoto výsledku byly použity.

Handy znázornil kulturu moci jako pavučinu. Ve středu jsou jedinci, kteří mají v organizaci dominantní postavení. Od nich vedou „paprsky“ znázorňující sílu a vliv, navzájem jsou propojené specializacemi a funkčními vztahy. (Lukášová, 2010, s. 100)

**Kultura rolí** je naopak založena na pravidlech, normách, postupech, plánech, logice a racionalitě. Rolí se zde rozumí způsob chování, který se od daného jedince očekává. (Lukášová, 2010, s. 101) Tato kultura se vyskytuje především ve větších hierarchických a stabilizovaných podnicích, kde převládají rutinní práce nebo ve státní správě (Urban, 2014, s. 43).

Handy znázornil kulturu rolí jako řecký chrám, kde trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management podniku, který řídí nižší organizační stupně. Síla organizace je spatřována především v základních pilířích jako jsou např. výroba a finance. Pracovníci jsou přijímáni na základě schopnosti naplnit jednotlivé role. (Lukášová, 2010, s. 101)

Od pracovníků se vyžaduje dodržování stanovených pravidel, které zde mají přednost před kreativitou či hledáním možností zlepšení (Urban, 2014, s. 43).

**Kultura úkolů** se zaměřuje na jednotlivé úkoly a projekty, které mají být realizovány. Pravomoci v organizaci se odvíjejí spíše od odbornosti než od pozice. Management sestavuje týmy, které se následně snaží naplnit jednotlivé cíle organizace. Důležitými principy jsou přizpůsobivost, ztotožnění jak s individuálními, tak skupinovými cíli a dobré vztahy, které budou souviset s určitým respektem založeným spíše na schopnostech a výkonnosti. (Urban, 2014, s. 43)

Kulturu úkolů je vhodné zařadit především v podnicích, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí. Typickým příkladem jsou např. reklamní agentury. (Lukášová, 2010, s. 101)

**Kultura osob** je nejvíce individuální podniková kultura. Vyskytuje se především ve velmi volných organizacích s partnerskými vztahy, kde se jednotliví zaměstnanci cítí být plnoprávními členy a mají zájem na úspěchu celého podniku. Pracovníci zde mají velké rozhodovací pravomoci. Kultura je vhodná např. pro prodejně silné společnosti, kde jednotliví prodejci fungují do velké míry samostatně a nezávisle. (Urban, 2014, s. 43)

## 1.6 Utváření a změna podnikové kultury

V praxi se setkáváme s různými názory na ovlivnitelnost a proveditelnost změn organizační kultury. Na základě velkého množství studií bylo však zjištěno, že cílenými intervencemi podnikovou kulturu lze ovlivnit, avšak jde o složitý a dlouhodobý proces, který vyžaduje permanentní pozornost managementu. (Lukášová, 2010, s. 164)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí 4 základní možnosti tvorby kultury. První možností je tvorba ze strany lídrů. Druhý způsob vychází z kritických případů, to znamená, že lidé se z případů poučí, pochopí, co je žádoucí a co nikoliv. Za třetí je důležité zajistit mezi zaměstnanci efektivní vztahy a udržovat je. Na základě efektivních vztahů dochází k vytváření hodnot. Na závěr je jasné, že kulturu velmi ovlivňuje prostředí podniku. (Armstrong, 2015, s. 157)

Nástroje utváření a změny podnikové kultury je možné rozdělit na vnější a vnitřní. Na vnější tedy materiální či nemateriální artefakty lze působit nejsnáze. Na vnitřní tedy hodnoty, normy chování či postoje lze působit, ale mnohem obtížněji. Dalším důležitým nástrojem jsou personální činnosti, jedná se například o výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování a motivace. (Lukášová, 2010, s. 165)

Proces změny podnikové kultury je nutné chápat jako „cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců“, které korespondují s posláním podniku a napomáhají tak k dosahování stanovených cílů. Změny podnikové kultury má na starosti management, především tedy vrcholové vedení organizace. (Urban, 2014, s. 58) Změny mohou být buď spontánní nebo řízené (Müller, 2013, s. 155).

Spontánní změny podnikové kultury se dostávají s plynoucím časem spontánně a často také nepozorovatelně. Může jít např. o změny spojené s rostoucí velikostí organizace, kde se objevují tendence k větší strukturaci, krize nebo také příchod nového ředitele či části vrcholových manažerů, kteří si s sebou přinesou své vlastní kulturní nastavení. Tyto neřízené změny kultury mohou vést k přehodnocení dosavadního kulturního nastavení pracovníků takovým způsobem, který oni sami považují za funkční, ale ve skutečnosti nemusí vyhovovat pro naplnění cílů organizace. Spontánní změny by manažeři neměli pouze pasivně přijímat, ale měli by se zapojit a hledat možné úpravy. (Müller, 2013, s. 154)

Při řízených změnách kultury je nejdříve nutné posoudit stávající stav kultury podniku konkrétně tedy hodnoty, normy a chování. Dále je důležité si stanovit jaký má být cílový stav, co má změna kultury přinést. Jakmile je jasně stanoven cíl změny, manažeři vymýšlejí kroky, které bude nutné podstoupit pro dosažení této změny. Pro změnu kultury je důležitý rozvoj lidí, kde se může jednat o specifické kroky v podobě programů na rozvoj interpersonálních dovedností, které jsou nezbytné pro spolupráci, dále tréninků, které povedou především manažery, aby přemýšleli o organizaci jako celku a dovést lidi k osvojení jiného způsobu komunikace než konfrontační či obranný. (Müller, 2013, s. 155)

Aby bylo možné změny dosáhnout je důležité zaměstnancům srozumitelně vysvětlit cíle a smysl nových kulturních hodnot a norem. Současně pracovníky také přesvědčit o užitečnosti těchto změn jak pro organizaci, tak pro ně samotné. (Urban, 2014, s. 58)

Velice důležitými nástroji při změně podnikové kultury je **trvalý příklad managementu** a **neustálá zpětná vazba** jak pozitivní, tak negativní. Může se jednat např. o upozorňování na normy nebo hodnoty nové firemní kultury na základě pozitivního či negativního chování jednotlivých pracovníků. Tyto nástroje brání zaměstnancům ovlivňovat nově vytvářenou kulturu nežádoucím směrem, kterým může být návrat ke starým hodnotám a normám. (Urban, 2014, s. 58)

## **2 VYMEZENÍ METOD ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

V moderní společnosti se stále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále zlepšovat a rozšiřovat. Neustálé prohlubování znalostí a zlepšování dovedností se tak stává celoživotním procesem. Také péče o formování a zlepšování pracovních schopností zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších částí personální činnosti.

### **2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Armstrong (2015, s. 335) definoval vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané a angažované lidi, které potřebuje.“ Jedná se tedy o proces, který umožňuje jednotlivým pracovníkům či celým pracovním skupinám osvojit si konkrétní znalosti, dovednosti a také schopnosti. K osvojování dochází prostřednictvím vlastních zkušeností, samostatně řízeného vzdělávání nebo vedení a koučování, které mají na starosti linioví manažeři či jiné subjekty. Dále jsou ze strany organizace zajišťovány různé vzdělávací aktivity a programy, které jsou k tomuto účelu přizpůsobené.

#### **Účel vzdělávání**

Dle Šikýře (2016, s. 526) je účelem vzdělávání systematické prohlubování znalostí a rozšiřování dovedností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a aktivit s ní spojené.

Ze strany zaměstnavatele dohází k systematickému vzdělávání, pomocí kterého jsou zaměstnanci připravováni na změny týkající se pracovních podmínek nebo požadavků na pracovní místo. Vzděláváním si zaměstnavatel udržuje určitou konkurenceschopnost, jelikož schopní a motivovaní zaměstnanci jsou tak připraveni případnou změnu využít jako příležitost. Vzdělání a motivování zaměstnanci mohou napomoci podniku k dlouhodobé prosperitě a zajistit trvalou konkurenční výhodu. (Armstrong, 2015, s. 336)

Harrisonová definovala účel vzdělávání takto:

„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.“ (Harrisonová, 2009 cit. dle Armstronga, 2015, s. 336)

## **Učící se organizace**

Jako první přišel s myšlenkou učící se organizace Senge (1990, s. 3), který učící se organizaci definoval jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Senge, 1990, s. 3 cit. dle Armstronga, 2015, s. 349).

Dále jeho myšlenku převzali i další autoři jako např. Wick a Leon (1995, s. 299), kteří tento pojem definovali jako organizaci, která „se soustavně zlepšuje tím, že rychle vytváří a zlepšuje schopnosti nezbytné pro budoucí úspěch“ (Wick a Leon, 1995, s. 299 cit. dle Armstronga, 2015, s. 349).

Podle Gravina (1993) mají učící se organizace výhodu při těchto aktivitách:

- systematické řešení problémů,
- experimentování,
- učení se ze zkušeností,
- učení se od ostatních,
- rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci (Armstrong, 2015, s. 350).

## **2.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který se odvíjí od strategie a organizačních předpokladů vzdělávání v podniku.

Zásadním bodem systematického vzdělávání je identifikace jednotlivých potřeb v rámci vzdělávání. Po zjištění nedostatků dochází k plánování a volbě vhodných metod, které jsou následně aplikovány. Na závěr je důležité zjistit a vyhodnotit, zda vzdělávání bylo efektivní a splnilo veškerá očekávání.





Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců Zdroj: (Šykýř, 2016, s. 530)

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Prvním krokem systematického vzdělávání je identifikace a analýza potřeb vzdělávání. V této fázi je důležité pomocí dostupných informací o pracovních místech (úkolů, podmínky a požadavky vykonávané práce) a zaměstnancích (odborná způsobilost, specifické znalosti a dovednosti) zjistit nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky jednotlivých pracovních míst. (Šikýř, 2012, s. 149)

Analýza mezer ve vzdělávání a identifikace potřeb by měla probíhat na úrovni organizace. Předmětem analýzy je tedy organizace skupin a jednotlivců. Pokud provedeme analýzu na úrovni organizace, zjistíme potřeby ve vzdělávání u skupin. Provedeme-li analýzu skupin, povede k identifikaci potřeb jedinců. Tento proces lze využít také obráceně. Identifikujeme-li proces jedinců, je možné, že se bude jednat o společné potřeby, a je tedy možné je řešit na úrovni skupin. (Armstrong, 2015, s. 354)

### **Plánování vzdělávání**

Na základě identifikace potřeb vzdělávání dochází k vypracování návrhu vzdělávacího programu. Tento proces zahrnuje přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Tvorba plánu se skládá z těchto fází:

První fází je tzv. přípravná fáze, kde se specifikují potřeby, analyzují účastníci a dále se stanoví cíle vzdělávacího programu. Při plánování dlouhodobých projektů jsou stanoveny také dílčí cíle týkající se jednotlivých tematických oblastí. Cíle jsou měřítkem a zároveň milníky výsledků. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 98)

Další fází je realizační fáze, kde dochází ke zpracování a vývoji jednotlivých částí vzdělávacího programu, které mají formu úkolů. Důležité je si v této fázi stanovit jakým způsobem bude vzdělávání probíhat, vybrat vhodné techniky s ohledem např. na počet účastníků, priority podniku nebo také možné obavy účastníků.

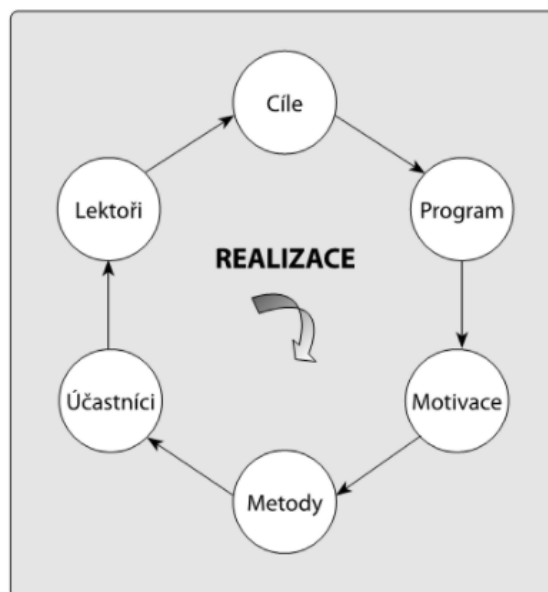
Poslední fází je fáze zdokonalování, v které jde především o průběžné hodnocení jednotlivých částí vzdělávání a hledání možností, které by tento proces zlepšily. Důležitou součástí této fáze jsou dále např. zjišťování informovanosti účastníků o akci, ekonomická nákladovost nebo také zajištění ubytování či stravy. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 98)

Plán vzdělávání by měl obsahovat:

- cíl vzdělávání,
- cílovou skupinu účastníků,
- metody vzdělávání,
- vzdělávací instituce,
- lektora,
- místo,
- časové období,
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby,
- metody hodnocení,
- náklady na vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 464).

### **Realizace vzdělávání**

Po dokončení plánovací fáze a vytvoření vzdělávacího plánu následuje jeho realizace. Realizace se skládá z několika základních prvků, jako jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektori viz. Obrázek č.2.



Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání Zdroj: (Vodák a Kuchaříčková, 2011, s. 100)

**Cíl** vzdělávání vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání. Cíle, které byly určeny, je vhodné rozdělit do dvou kategorií na programové cíle, které obsahují cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu, které zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit či dílčí cíle.

Pro efektivní naplnění vzdělávacích cílů a záměrů je vhodné dopředu seznámit zaměstnance s jednotlivými záměry a cíli kurzu. Tento krok může mít pozitivní efekt na jejich motivaci a ochotu přijímat další informace. Dále by cíle a záměry měly být v souladu se strategií a cíli celého podniku. Stanovené cíle by měly mít základní atributy, kterými jsou měřitelnost, konkrétnost, relevantnost, dosažitelnost a měly by být časově vymezené, tak aby při vyhodnocování mohly posloužit jako měřítko úspěšnosti. (Vodák a Kuchaříčková, 2011, s. 100)

**Program** vzdělávací aktivity zahrnuje časový harmonogram, jednotlivá témata, použité metody a také pomůcky.

**Motivace** je důležitým prvkem vzdělávacího procesu, která je chápána jako ochota zaměstnanců zdokonalit své dovednosti, znalosti a schopnosti.

**Účastníci** jsou klíčovým prvkem celého procesu vzdělávání. Každý člověk má specifický styl učení. Někdo dává přednost abstraktní diskusi, někdo praktickým cvičením. Rozlišujeme tyto základní typy účastníků, kterými jsou aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. (Vodák a Kuchaříčková, 2011, s. 106)

**Lektoři** jsou klíčovou součástí procesu vzdělávání. Volba lektora je velice důležitá a nelze vybírat pouze podle jeho odborných dovedností a znalostí ale také na základě osobních a pedagogických kvalit. Lektor by měl být člověk se zralou osobností, který si u svých klientů získá respekt a také důvěru. S tím souvisí dobré komunikační dovednosti, zvládnutí svých emocí a schopnost empatie. (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 117)

### **Hodnocení vzdělávání**

Poslední částí vzdělávacího cyklu je vyhodnocení vzdělávání, které slouží k zjištění účinnosti provedeného vzdělávání. O metodě hodnocení je rozhodnuto již ve fázi plánování a nyní dojde pouze k její aplikaci. Předmětem hodnocení jsou tyto oblasti přípravy, průběh, a především výsledky vzdělávání.

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání je důležité se zaměřit na tyto oblasti:

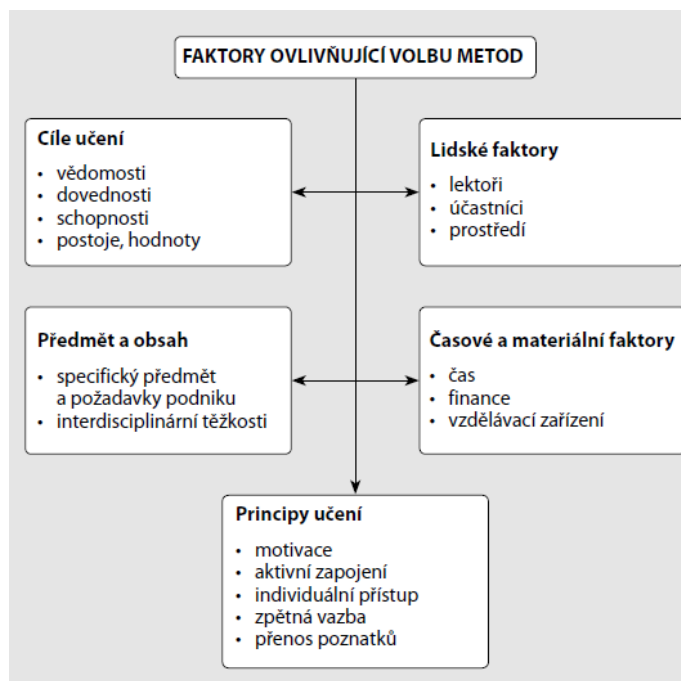
- **Plánování** – hodnotí se správné vymezení potřeb a stanovení cílů, kterých prostřednictvím vzdělávání chceme dosáhnout.
- **Realizace** – při hodnocení je nutné se zaměřit úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit. Dále také na to, zda byla zvolená metoda vhodná a jaká byla účinnost nebo jak velké prostředky byly na realizaci vynaloženy.
- **Reakce** – vychází se z pocitů jednotlivých účastníků.
- **Výsledky** – vyhodnocení celkového dopadu na výkon jednotlivců, útvarů a organizace. (Armstrong, 2015, s. 367)

Existují ale případy, kdy je vyhodnocení účinnosti vzdělávání složité, z důvodu, že se výsledky se projeví nepřímo s určitou časovou prodlevou (Šikýř, 2016, s. 540).

### **2.3 Metody rozvoje a vzdělávání pracovníků**

Dle Bartáka (2015) jsou metody „ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem sloužícím k dosahování cílů organizace“

Vybrat nejvhodnější metodu, která by přinesla požadovaný výsledek není vůbec jednoduché. Při volbě metody musíme vycházet z potřeb a cíle vzdělávání, zároveň by však měly odpovídat současným celosvětovým trendům v oblasti techniky a ekonomiky. Dbát musíme ale i na další faktory, jako je např. věk účastníků, motivace ke vzdělávání a další viz. Obrázek č.4.



Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu metod Zdroj:(Vodák a Kuchaříčková, 2011, s. 112)

Metody dělíme do dvou základních skupin:

- metody vzdělávání na pracovišti (on the job),
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

K dosažení lepších výsledků ve vzdělávání je vhodné kombinovat více metod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113)

### 2.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je běžnou součástí odborného vzdělávání, ke kterému dochází při výkonu svěřené práce. Jedná se o metody, které jsou aplikovány na denní bázi nebo jsou součástí speciálně přizpůsobeného vzdělávacího programu. Tyto metody jsou založené na předávání pracovních zkušeností vysoce kvalifikovaných pracovníků méně kvalifikovaným či novým pracovníkům.

Zpravidla se jedná o individuální a převážně neformální přístup ke vzdělávání. Průběh školení tak lze jednoduše přizpůsobit specifickým schopnostem a vlastnostem školeného pracovníka. (Rodriguez, 2017)

**Instruktaž při výkonu práce** – je nejjednodušší metodou, kterou je vhodné využít při zaškolování na pracovní pozice, kde se jedná pouze o méně náročné či dílčí pracovní postupy. Jde spíše o jednorázové působení, kdy zkušený pracovník či jiný přímý nadřízený předvádí zaškolovanému zaměstnanci pracovní postup. Pracovník školitele pozoruje a následně se ho snaží napodobit. Výhodou této metody je, že již během zaškolování dochází k plnění vlastních pracovních úkolů. (Koubek, 2011, s. 509)

**Asistování** je jednou z tradičních a často využívaných metod při vzdělávání zaměstnanců. Pracovník, kterého je potřeba zaučit či vzdělat, je přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému napomáhá při plnění jednotlivých úkolů. (Šikýř, 2016) V průběhu vzdělávání se školený pracovník stále větší měrou podílí na řešení úkolů, během kterých získává zkušenosti a znalosti (Koubek, 2011, s. 512).

**Pověření úkolem** je další metodou vzdělávání, která navazuje na asistování. V této fázi školitel zadá vzdělávanému pracovníkovi konkrétní úkol. V průběhu jeho plnění je školený pracovník sledován, usměrňován a hodnocen.

Metoda umožňuje pracovníkovi vyzkoušet si své schopnosti, což může být motivace pro jeho další rozvoj. Existuje zde však také riziko, že se pracovník dopustí chyb a tato zkušenost na něj bude mít opačný, tedy negativní vliv. (Koubek, 2011, s. 512)

**Rotace práce** se stává stále oblíbenější metodou při vzdělávání řídicích a universálnějších pracovníků. Metoda funguje na principu změny práce, to znamená, že pracovníkovi jsou v průběhu určitého období zadávány úkoly na různých pracovních místech, odděleních či úsecích.

Výhodou je detailní seznámení pracovníka s jednotlivými částmi podniku a rozšíření znalostí v různých odvětvích. Metoda vede nejen ke zvyšování flexibility pracovníků, ale také celého podniku. (Koubek, 2011, s. 512)

**Koučování** (Coaching) je metoda založená na osobním přístupu a komunikaci, která napomáhá zaměstnancům při zlepšování jejich pracovního výkonu a rozvíjení jejich dovedností a schopností. Příležitost k zavedení coachingu zjistí vedoucí pracovník pomocí analýzy pracovního výkonu zaměstnance případně během každodenních činností.

Tato metoda je z velké části založena na komunikaci a slouží k uspořádání jednotlivých myšlenek mezi vedením a jejich zaměstnanci. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, co se od nich ze strany vedení očekává, a zároveň si uvědomovali potřebu vzdělávání k jejich práci. (Armstrong, 2015, s. 360)

**Mentoring** je obdobnou metodou koučinku. Základ tvoří zkušení zaměstnanci, které nazýváme mentory. Jejich úkolem je odborné vedení nováčků či méně zkušených lidí, kterým předávají rady a trvale je podporují. Metoda by měla vést k rozvíjení odborných dovedností, postojů a kompetencí. (Brien, 2014)

**Konzultování** je metoda založená na komunikaci mezi vzdělávaným zaměstnancem a školitelem. Výhodou je aktivní přístup ze strany zaškolovaného pracovníka, který do vztahu vnáší vlastní aktivitu a iniciativu. Mezi těmito dvěma stranami vzniká zpětná vazba, při které si také sám školitel prověřuje svou schopnost pracovat s lidmi. (Koubek, 2011, s. 512)

**Pracovní porady** jsou pořádány za účelem seznámení pracovníků s jednotlivými problémy, které se týkají jejich oddělení nebo celého podniku. Dochází zde k výměně zkušeností, prezentaci názorů a zaujímání postojů. Jedná se o neformální metodu, kde ale může dojít ke značnému rozšíření znalostí. Nevýhodou této metody je časové plánování, jelikož značnou měrou může zasáhnout do doby, která je určena pro plnění pracovních úkolů. (Koubek, 2011, s. 512)

### **2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání, které probíhají mimo pracoviště, jsou vhodné jak při zaškolení nových pracovníků, tak při doškolování nebo rozvoji pracovníků současných. Jedná se o kurzy, které se uskutečňují ve vzdělávacích institucích, školách, zvláštních vzdělávacích zařízeních nebo na vývojových pracovištích.

Dle Shafinoho (2016) se pracovník dokáže mnohem více soustředit při vzdělávání mimo obvyklé pracovní prostředí, jelikož zde není takové množství rušivých elementů.

Ramya (2016) se domnívá, že vzdělávání mimo pracoviště je strukturovanější a má přesný program, který je optimalizován dle potřeby učení, a dochází tak k systematickému osvojování znalostí (Mahadevan, Yap, 2019).

**Přednášky** slouží k prohlubování znalostí dochází prostřednictvím výkladu školitele. Jedná se o snadný a rychlý způsob rozšíření znalostí zaměstnanců o znalosti a dovednosti školitele. Nevýhodou je ale jednostrannost výkladu ze strany školitele, který má často negativní vliv na motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování znalostí a dovedností. (Šikýř, 2016, s. 470)

**Seminář** je metoda, která vede také především k osvojování znalostí. Výhodou oproti přednášce je aktivní zapojení jednotlivých účastníků do diskuse, během které sdělují své nápady a podílejí se na řešení jednotlivých problémů. Z toho důvodu je zde kladen větší důraz na celkovou organizaci a je třeba zvolit vhodný způsob moderování. (Koubek, 2011, s. 512)

**Demonstrování** spočívá v tom, že školitel předvádí účastníkům konkrétní pracovní postup. Předvádění činnosti může probíhat jak v modelových pracovních, tak reálných pracovních podmínkách. Během demonstrování dochází k osvojování znalostí a dovedností k výkonu konkrétní práce a dosahování očekávaného výkonu. (Šikýř, 2016, s. 470)

**Případová studie** je metoda, kde ke vzdělávání pracovníků dochází při společném řešení modelového či reálného problému. Metoda vede zaměstnance k týmové spolupráci a zároveň dochází k rozvoji analytického a systémového myšlení pracovníků. (Šikýř, 2016, s. 470)

**Brainstorming** je varianta případových studií, pro kterou jsou typické 3 aspekty: skupina lidí, velké množství nápadů a málo času. To znamená, že skupina má za úkol vymyslet co nejvíce námětů, které jsou méně či více relevantní v krátkém časovém úseku. Následně je uspořádána diskuse, kde se hledá nejlepší návrh či kombinace návrhů. (Rawlinson, 2017)

**Outdoorové aktivity a zážitkové učení** je metoda vzdělávání pomocí aktivního hledání netradičních tvůrčích postupů a společných řešení v terénu. Dochází zde k učení se na základě prožitků a zároveň zde prostřednictvím spolupráce, kreativity a zdravé soutěživosti dochází k utužování vztahů v pracovním kolektivu. (Dvořáková a kol., 2014, s. 82)

**E – learning** je metoda, která ke vzdělávání využívá informační a komunikační technologie. Jedná se spíše o doplňující metodu k jiným vzdělávacím aktivitám. (Armstrong, 2015, s. 361) E – learning je metoda, která může mít různou podobu. Metoda zahrnuje veškeré informační a vzdělávací materiály, které jsou nahrávány do podnikové počítačové sítě (Koubek, 2011, s. 512).



## 2.4 Vliv vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí každé organizace. Obzvláště v posledním desetiletí, kdy dochází k rychle se měnícímu trhu. Společnosti, které se chtějí udržet v popředí, musí být připraveny na tyto změny. Z toho důvodu je nutné klást důraz na rozvoj znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Vzdělávání by tedy mělo být nezbytnou součástí podnikové kultury, kde by byli zaměstnanci ochotni se učit a sami měli snahu se neustále rozvíjet.

Vzdělávání je úzce spjato s obsahem vzdělávacího procesu, firemní kulturou a z ní vyplývající firemní strategií (Evangelu a kol., 2013). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců utváří a formuje podnikovou kulturu. Jejím praktickým důsledkem je kulturní posun či změna podnikové kultury. (Kissack, 2010) Mezi nejčastější důvody vzdělávání a rozvoje pracovníků patří především neustálý vývoj nových technologií, inovace v podnicích, zjednodušování pracovního procesu a výkonu práce. Další výhodou, kterou vzdělávání zaměstnanců přináší je ekonomický aspekt, jelikož je méně časově i finančně náročné, než hledání a přijímání nových pracovníků. V neposlední řadě vzdělání a správně kvalifikovaní zaměstnanci zajišťují schopnost konkurenceschopnosti, a navíc tvoří dobré jméno společnosti. (Urbancová, Fajčíková, 2019)

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má pozitivní přínos pro podnik hned v několika ohledech. Při vzdělávání pracovníků vedle rozvoje dovedností, schopností a znalostí dochází také ke změně způsobů chování. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vede obecně ke zvýšení pracovního výkonu, zvyšuje motivaci zaměstnanců, zlepšuje vztah zaměstnance k organizaci jako celku a přispívá ke zlepšení celkového organizačního klimatu na pracovišti. (Urbancová, Fajčíková, 2019) To dokazují také jednotlivé studie.

V praxi se tématem vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zabývalo již několik odborníků. Studii provedli Ooi Keng Boon a Veeri Arumugam (2006), kteří zjišťovali, jaký vliv mají na podnikovou kulturu vybrané personální činnosti. V souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců bylo zjištěno, že má **zásadní pozitivní vliv** na podnikovou kulturu.

Johari a Nazir (2015) se ve své studii zabývali důsledky vlivu komunikace, odměňování, týmové práce, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na jejich organizační závazek, který přímo souvisí s podnikovou kulturou. Výsledky ukázaly, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má **pozitivní vliv** na organizační závazek zaměstnanců. Bylo zjištěno, že pracovníci berou vzdělávání jako jeden ze zásadních aspektů ve svém zaměstnání. Získané znalosti, schopnosti a dovednosti napomáhají k řešení jednotlivých úkolů, což vede k vyšší produktivitě, sounáležitosti s danou prací a také celou organizací. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tedy lze považovat za strategický nástroj, který napomáhá ke zvýšení oddanosti a loajality mezi zaměstnanci v podniku. Ke stejnému závěru došli ve svých studiích také další odborníci, jako například Hanaysha (2016) nebo Ramdhani a kol. (2017). Ajibade a Ayinla (2014) dále zjistili, že čím více školení zaměstnanci podstoupí, tím je jejich závazek k organizaci silnější.

Stamfestová (2014) ve své studii zjistila, že vzdělávání zaměstnanců má vliv na spokojenost zaměstnanců, která podporuje vyšší kvalitu produkce. Zároveň bylo zjištěno, že vzdělávání vede k inovativnosti zaměstnanců, která opět přispívá ke zvýšení kvality produkce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá ke změně podnikové kultury, ke které může docházet dvěma způsoby. První možností je změna řízená zezdola, tedy směrem od zaměstnancům k vedení. Tou druhou možností je naopak změna řízená shora tedy směrem od vrcholového vedení k zaměstnancům. Změna podnikové kultury by měla být správně řízena shora. K tomu přispívá správně nastavený vzdělávací proces, doplněný o programy na rozvoj interpersonálních dovedností, tréninky pro pracovníky (především pro střední manažery), které vedou ke schopnosti uvažovat o organizaci jako celku či osvojení různých způsobů komunikace. (Müller, 2013, s. 155) Důležitým aspektem při změně či tvorbě podnikové kultury je také výběr školitelů, protože i ti mohou mít na podnikovou kulturu zásadní vliv, a proto by mělo docházet k důkladnému výběru školitele, případně aby byl seznámen s podnikovou kulturou firmy. Školitelé přinášejí své vlastní myšlenky, hodnoty a přesvědčení. Zaměstnanci na ně současně nahlíží jako na odborníky, a tím získávají autoritativní moc. Dalšími velice důležitými aspekty ve vzdělávání jsou prostředí, kde školení probíhá, a metoda vzdělávání, jelikož s tím souvisí také to, jak je vzdělávání efektivní. (Kissack, 2010). Dle Shafiniho (2016) se vzdělávání pracovníci dokáží více soustředit při vzdělávání mimo obvyklé pracovní prostředí. Toto tvrzení ve své studii potvrdili také Mahadevan a Yap (2019), kteří zjistili, že vzdělávání mimo pracovní prostředí je efektivnější, protože zde není tolik rušivých elementů.

### **3 ANALÝZA VLIVU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ NA PODNIKOVOU KULTURU VE VYBRANÉM PODNIKU**

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem zvolila podnik eBRÁNA s. r. o., kde bude provedena analýza, jaký vliv má vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na podnikovou kulturu. Informace o podniku byly získány na základě interních dokumentů a veřejně dostupných informací. Analýza bude rozdělena do dvou částí dle použité metody marketingového výzkumu.

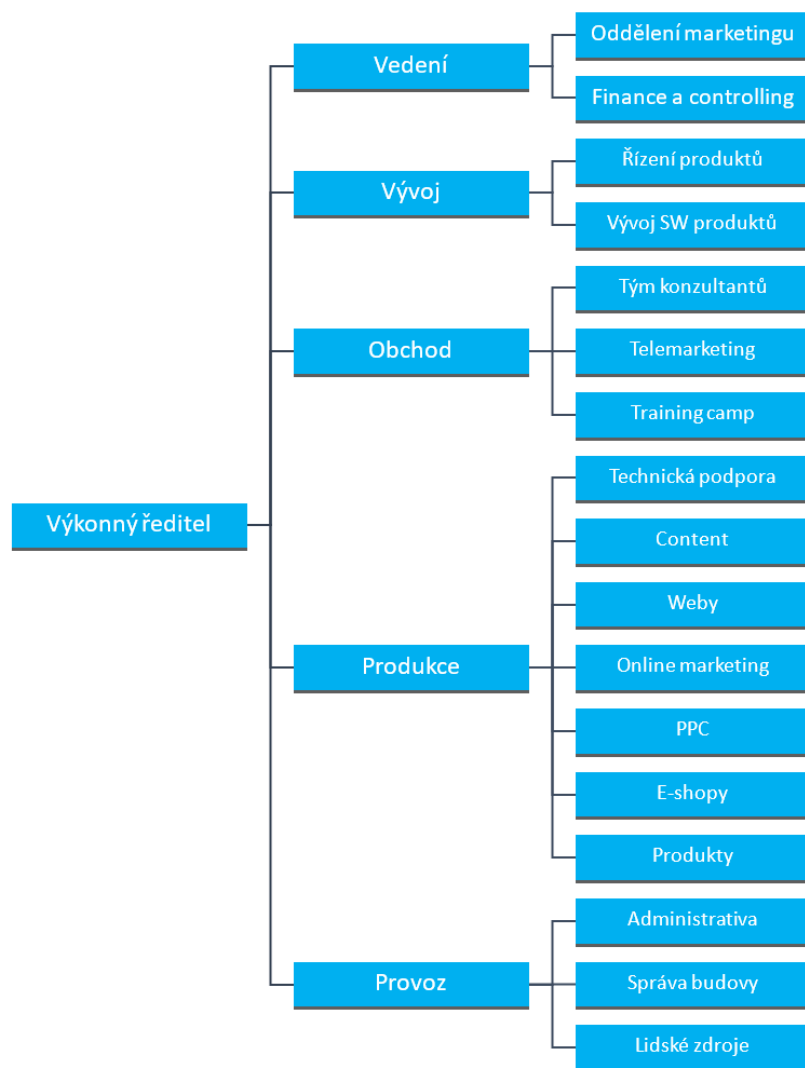
#### **3.1 Představení společnosti eBRÁNA**

Společnost eBRÁNA je digitální agentura, která se zaměřuje na malé a střední podniky. Klientům poskytuje komplexní internetové řešení. Konkrétně nabízí služby týkající se online marketingu, tvorby webů a e – shopů, správy PPC kampaní, sociálních sítí, tvorby obsahu, školení a vzdělávání, SEO a linkbuildingu, webové analytiky, realitního systému, správy zbožových srovnávačů či eBRÁNA systému.



Obrázek 6: Logo společnosti eBRÁNA Zdroj: (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

Společnost byla založena v roce 2003 v Pardubicích. Již od začátku bylo jasné její poslání, a to stát se silnou, užitečnou a stabilní firmou se zaměstnanci, kteří budou mít zájem se neustále rozvíjet jak v pracovním, tak osobním životě. V současné chvíli společnost zaměstnává celkem 105 pracovníků, mezi které patří brigádníci a zaměstnanci na hlavní nebo částečný pracovní poměr. eBRÁNA dává pracovní příležitost studentům, kteří tvoří 1/3 zaměstnanců. Oddělení jsou rozdělena do jednotlivých divizí viz. Obrázek č. 7.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Zdroj: (Vlastní zpracování)

Společnost eBRÁNA pravidelně získává různá ocenění jako jsou např. Nejžádanější zaměstnavatel v Pardubickém kraji pro rok 2013, 2014, 2015, Progresivní zaměstnavatel roku do 500 zaměstnanců 2017, Zaměstnavatel regionu do 500 zaměstnanců 2019, Nejžádanější zaměstnavatel regionu mezi studenty 2019 nebo Nejodpovědnější malá firma v celé ČR pro rok 2017, 2021. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

### 3.1.1 Podniková kultura společnosti

eBRÁNA si velice zakládá na podnikové kultuře, která je jedinečná a neopakovatelná. Společnost se zaměřuje na spokojenost a rozvoj svých zaměstnanců. Péče o zaměstnance je jedním z hlavních pilířů podnikové kultury. Pro své zaměstnance se snaží vytvořit příjemné prostředí, kam budou chodit rádi a svoji práci budou vnímat jako své poslání. eBRÁNA se snaží sladit osobní a profesní život svých zaměstnanců, ať už jde o zaměstnance s dětmi, pro které zde funguje školka, či sportovce, kteří mohou využít organizovaných kruhových tréninků, tréninků thaiboxu, připojit se k lekcím jógy nebo si zacvičit v soukromé tělocvičně. Dále například v podobě tanečních kurzů a firemních snídaní které pořádají zaměstnanci přímo v budově firmy. Nezapomínají ani na zaměstnance s domácími mazlíčky, jelikož i ti jsou ve firmě vítáni. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

Podnikovou kulturu určuje tzv. eBRÁNA DNA. Jedná se o 10 bodů, které vyjadřují to, na čem společnost stojí a s jakým přístupem byla založena. Tyto body spojují jednotlivé členy každého týmu a v konečném důsledku také organizaci jako celek.

- **eBRÁNA** – Jako skupina lidí, kteří sdílí stejné hodnoty a cíle. Zároveň se však jedná o společenství osobností a individualit, jimž je dán prostor na realizaci vlastních cílů jedná-li se o cíle, které jsou v souladu se zájmy všech.
- **Nadšení** – Nadšení je spojeno s úspěchem. Čím více nadšení bude vloženo do práce, tím více se nám jej také vrátí.
- **Samostatnost** – Je důležité, aby se každý učil od svých spolupracovníků a neustále se ptal. V případě, že však žádný z kolegů nezná na otázku odpověď je třeba si poradit sám a použít především selský rozum.
- **Důkladnost a systematickosti** – Čas je nutné organizovat dle naléhavosti úkolů, které je třeba řešit systematicky od nejdůležitějších po méně významné. Veškeré úkoly však musí být plněny se stejnou důkladností.
- **Cesta malých změn** – Kritika systému nevede nikam. eBRÁNA je společnost, která je otevřená změnám a pokud existuje něco, co chce zaměstnanec změnit může to udělat hned.
- **Osobní růst** – Pro růst celé firmy je nezbytnou podmínkou osobní růst každého pracovníka, proto by se nikdo neměl bát rozvíjet své nadání a jedinečnost.

- **Slušnost** – I v byznysu je možné zachovat slušnost. Proto sdílíme hodnoty jako fair play, úctu k lidem a spravedlnost. Dále je důležitá skromnost, ohleduplnost a vlídnost, což jsou vlastnosti, které otevírají většinu dveří. Člověk, který jedná jménem společnosti, je zodpovědný za celou společnost. Nejedná-li v souladu s pravidly, poškozuje nejen sám sebe, ale také kolegy a celou firmu.
- **Otevřenost** – K dalším hodnotám patří otevřenost k novým nápadům a komunikace bez zbytečných bariér. Naopak „šedá“ komunikace, drby a pomluvy nepřinášejí úspěch, a navíc kazí náladu v kolektivu.
- **Klient až na prvním místě** – Přímo definuje poslání, kterým je „Pomáhat v růstu dalším firmám pomocí informačních technologií a elektronické komunikace“. (Interní materiály společnosti eBRÁNA)
- **Sport** – je důležitý nejen pro tělo, které udržuje v dobré kondici či pro svěží mysl, ale zároveň učí člověka trpělivosti, sebeovládání, pokoře, koncentraci a v neposlední řadě týmovému duchu. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

### 3.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti

Společnost si velice zakládá na vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, do kterého investuje průměrně 600 tisíc Kč ročně. eBRÁNA má oddělení vzdělávání, které se stará o vzdělávání zaměstnanců a školení zákazníků. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

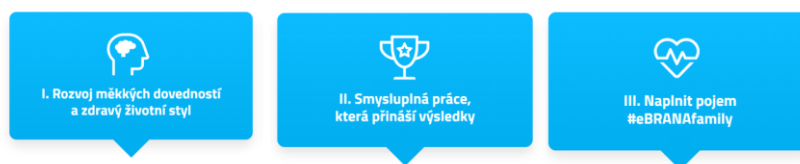
V organizaci je využíváno velké množství metod, prostřednictvím kterých dochází ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. S první metodou se zaměstnanci setkají v rámci prvního dne adaptace, kde je vyžadováno splnit veškeré zákonem stanovené školení a následně vyplnit test. K proškolení zaměstnanců je využita E – learningová metoda vzdělávání. Následně dochází ke vzdělávání zaměstnanců s ohledem na konkrétní pracovní pozici. Pro tento účel si jednotlivá oddělení vytvořila adaptační mapu. Tato mapa je jakýmsi plánem činností, které by měl daný zaměstnanec zvládnout za tři, devět, dvanáct a osmnáct měsíců. Na základě map je stanoven konkrétní plán vzdělávání, kde se můžeme setkat se všemi možnými metodami vzdělávání. Po absolvování osmnáctiměsíčního adaptačního plánu by pracovníci měli být schopni vykonávat veškeré činnosti spojené s jejich pracovní pozicí.

V eBRÁNĚ dochází k pravidelnému vzdělávání zaměstnanců. Zároveň její snahou je, na základě vzdělávání propojovat jednotlivé zaměstnance, aby se lépe poznali a vzájemně spolupracovali. Konkrétním příkladem může být celofiremní vzdělávání nebo porady na úrovni divizí, které jsou pořádány jednou měsíčně. Zaměstnanci jsou zde rozděleni tak, aby museli spolupracovat s kolegy, s kterými se běžně nepodílí na tvorbě jednotlivých zakázek a nejsou tak v dennodenním kontaktu.

V případě, že zaměstnanec zaujme jiné školení, než které pořádá eBRÁNA, má možnost si o dané školení zažádat. V případě, že vedení usoudí, že by školení mohlo mít přínos a napomoci zaměstnanci ve vykonávání jeho práce, žádost přijme a školení zaměstnanci zaplatí. Jedinou podmínkou je, že pracovník následně vypracuje správu o absolvovaném školení případně předá získané znalosti či zajímavosti ostatním kolegům. (Interní dokumenty společnosti eBRÁNA s r.o.)

### **eBRÁNA akademie**

Jak již bylo zmíněno eBRÁNA dává příležitost studentům, do kterých se snaží v rámci vzdělávání investovat nejvíce. Organizace je přesvědčena o tom, že je třeba studenty lépe připravit v rámci praxe na pracovní trh. Z toho důvodu byla založena eBRÁNA akademie, která byla vytvořena za účelem vzdělávání studentů zaměstnaných v této společnosti. Vzdělávání v rámci akademie probíhá po dobu šesti měsíců a je zaměřena na celkový rozvoj člověka. Snahou je, aby nedocházelo k prosperování určité oblasti života na úkor jiné a aby se rozvoj jedince pozitivně promítl do celkové kvality života. eBRÁNA akademie je založena na těchto třech pilířích:



Obrázek 8: Základní pilíře eBRÁNA akademie

Zdroj: (eBRÁNA s.r.o.)

- I. Vzdělávání je soustředěno na rozvíjení soft skills, tedy komunikace, práce v týmu, schopnosti diskuze a naslouchání, organizaci času, prezentačních dovedností či kreativity. Součástí jsou také školení, workshopy a semináře zaměřené na mentální relaxaci, pohyb a zdravou stravu. Tato školení se pořádají pravidelně a jedná se vždy o dvoudenní vzdělávání. Školení mají na starosti jak vedoucí zaměstnanci společnosti eBRÁNA, tak externí odborníci.

- II. Společnost zadává studentům smysluplnou práci, na základě, které je připravuje na budoucí povolání.
- III. Naplnění pojmu eBRÁNA family, být opravdovou součástí týmu a komunity. Budovat mezi sebou dobré vztahy, bavit se také po práci a vzájemně si pomáhat. (eBRÁNA s.r.o.)

### **3.2 Cíl výzkumu a metodika**

Cílem výzkumu je zjistit na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelkou internetového marketingu a obchodním ředitelem úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci eBRÁNA a identifikovat jednotlivé faktory vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mají vliv na podnikovou kulturu. Dotazník byl vytvořen na základě odborné literatury M. Foreta a D. Melase (2020) a je složen z 24 otázek, které se týkají pravidelnosti, podpory a kvality vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Dále jsou zaměřeny na zaměstnance a jejich motivaci ke vzdělávání. Druhá část dotazníku je tematicky zaměřena na podnikovou kulturu a cílem těchto otázek je charakterizovat podnikovou kulturu organizace. V úvodu dotazníku je krátká zpráva, která informuje respondenty o cílech a účelu dotazníkového šetření. Pro rozhovor s ředitelkou internetového marketingu a obchodním ředitelem společnosti eBRÁNA byla sestavena struktura celkem 11 otázek.

### **3.3 Fáze výzkumu**

Výzkum je dle Urbana a kol. (2011) možné rozdělit do tří základních fází. Jedná se konkrétně o fázi přípravnou, realizační a na závěr každého výzkumu fázi vyhodnocení.

#### **Přípravná fáze**

Přípravná fáze byla zahájena studiem odborné literatury tematicky zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a podnikovou kulturu. Pro realizaci došlo k oslovení společnosti eBRÁNA, která vyslovila souhlas podílet se na výzkumu. Dále byly sestaveny cíle dotazování, na základě kterých se vytvořily jednotlivé otázky pro dotazník i rozhovor. Připravené otázky byly konzultovány s vedoucí práce. Pro rozhovor byli vybráni vedoucí pracovníci, kteří mají na starost největší oddělení. Osobní schůzka se tedy domluvila s obchodním ředitelem a ředitelkou internetového marketingu. Dotazník byl připraven v elektronické formě pomocí Google formuláře. Před samotným šetřením se dotazník předložil nejprve sedmi osobám, které byli požádány o zpětnou vazbu. Přípomínky byly následně zpracovány při úpravě dotazníku.



## **Realizační fáze**

Realizační fáze byla zahájena v únoru 2022 zasláním elektronického dotazníku společnosti eBRÁNA, který byl následně zaměstnancům distribuován prostřednictvím interního komunikačního systému IMES2. Dotazník vyplnilo celkem 68 pracovníků z celkového počtu 105 zaměstnanců, což činí 61 %. V březnu 2022 se uskutečnil rozhovor s vybranými vedoucími pracovníky, který proběhl osobně v prostorách společnosti.

## **Fáze vyhodnocení**

Závěrečná fáze výzkumu spočívala ve stažení a rozřídění získaných dat. Sesbíraná data byla zpracována do přehledných tabulek a grafů, které byly následně interpretovány. Na základě vyhodnocených dat byly logicky vyvozeny závěry.

### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

Vytvoření dotazníku a průběh samostatného šetření již byl specifikován. V této části je tedy provedena samostatná analýza výsledků šetření, a to na základě jednotlivých otázek. Každá otázka je vyhodnocena zvlášť a zpracované odpovědi jsou okomentovány případně doplněny o grafický aparát.

## **Struktura respondentů**

Součástí dotazníkového šetření byly identifikační otázky. První z těchto otázek se týkala pohlaví respondentů. Z výsledků vyplynulo, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 58,8 % žen a 41,2 % mužů z celkového počtu 68 respondentů. Větší zastoupení žen je obecně dáno ochotou účastnit se dotazníkového šetření. Následující otázka byla zaměřena na věkovou strukturu dotazovaných zaměstnanců. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou s 58,8 % zaměstnanci ve věku od 20 do 29 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku od 30 do 39 let, kterých odpovídalo 36,8 % z celkového počtu respondentů. Nejméně početnou skupinou byli pracovníci ve věku od 40 do 49 let, těch bylo pouze 4,4 %. Tento výsledek je logický, protože jak již bylo zmíněno, společnost zaměstnává velké množství vysokoškolských studentů, kteří zde následně zůstávají. Další otázkou bylo zjišťováno, na kterém oddělení jednotliví účastníci dotazníkového šetření pracují. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle oddělení

Administrativa	3
Marketing	34
Personalistika	2
Produkce	7
Obchod	17
Technická podpora	2
Vývoj	6

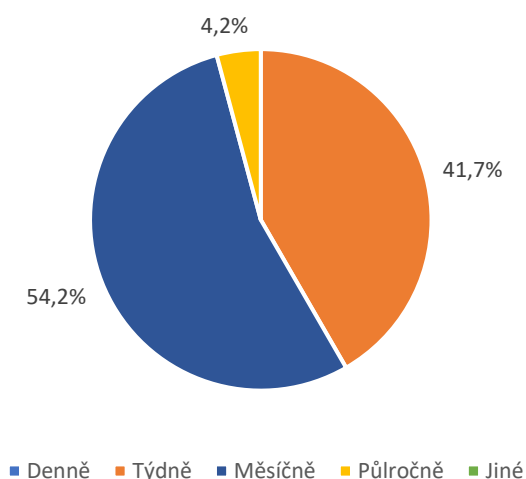
Zdroj: (Vlastní zpracování)

V tabulce č. 1 je možné vidět, že dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci ze všech oddělení. Nejvíce respondentů pracuje na oddělení marketingu, kde dotazník vyplnilo 34 pracovníků. Druhým oddělením, které se aktivně zapojilo do dotazníkového šetření bylo obchodní oddělení se 17 respondenty. Naopak nejméně zaměstnanců vyplnilo dotazník na oddělení administrativy a personalistiky. Tento počet je ale také dán tím, že na těchto odděleních pracuje obecně méně zaměstnanců než například na oddělení marketingu.

Na závěr dotazníku bylo zjišťováno, jak dlouho zaměstnanci v organizaci pracují. Nejvíce respondentů, tedy konkrétně 32,3 % uvedlo, že ve společnosti pracují jeden až dva roky. Druhou nejpočetnější skupinou s 25,2 % byli zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují osm a více let. Se 17,2 % následovala skupina respondentů, kteří ve společnosti pracují tři až čtyři roky. 15,6 % zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, ve společnosti pracují méně než rok. Pouze malý počet respondentů 5,3 % je zde zaměstnán pět až šest let. Nejmenší skupina respondentů se 4,4 % pracuje v organizaci sedm až osm let.

### Otázka č. 1 - Jak často dochází k Vašemu vzdělávání v rámci eBRÁNA?

Zaměstnancům byla prostřednictvím dotazníku položena otázka týkající se frekvence jejich vzdělávání v rámci společnosti. Jak je možné vidět na obrázku č. 9, respondenti měli možnost vybrat ze 4 variant případně doplnit vlastní možnost. Jednou z variant byla odpověď, že ke vzdělávání dochází denně, dále týdně, měsíčně či půlročně. Většinová část dotazovaných 54,2 % zvolila variantu, že ke vzdělávání dochází měsíčně. 41,7 % respondentů vybralo možnost, že ke vzdělávání dochází týdně. Jednalo se především o zaměstnance pracující na oddělení marketingu. Na základě těchto odpovědí tedy lze říci, že na oddělení marketingu dochází ke vzdělávání zaměstnanců častěji než na ostatních odděleních. Naopak nejméně jsou vzdělávání pracovníci administrativy, kteří zvolili možnost, že k jejich vzdělávání dochází půlročně.



Obrázek 9: Frekvence vzdělávání zaměstnanců      Zdroj: (Vlastní zpracování)

## Otázka č. 2 – Odpovězte prosím na otázky týkající se Vašeho vzdělávání.

Tabulka 2: Odpovědi na otázky týkající se vzdělávání

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Podporuje Vás vedení ve vzdělávání?	82,4 %	17,6 %	-	-	-
Odpovídá vzdělávání, které se Vám dostává, Vaším pracovním potřebám?	60,9 %	26,1 %	8,7 %	4,3 %	-
V případě, že by Vaše vzdělávání bylo nedostačující, řekl/a byste o této potřebě svému nadřízenému.	64,7 %	29,4 %	-	-	5,9 %
Pocítujete, že vzdělávání vede k Vašemu osobnímu rozvoji?	70,6 %	23,5 %	-	-	5,9 %
Pocítujete, že Vám vzdělávání napomáhá lépe vykonávat svoji práci?	70,6 %	29,4 %	-	-	-
Jste ochoten/na vložit úsilí do vzdělávání, které Vám pomůže zlepšit kompetence a dovednosti související s Vaší prací?	88,2 %	11,8 %	-	-	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### Podporuje Vás vedení ve vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda vedení podporuje jednotlivé zaměstnance ve vzdělávání. Respondenti měli na výběr z 5 variant odpovědí. Konkrétně mohli zaměstnanci vybírat z variant rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, ne a nevím. Výsledky ukázaly, že 82,4 % dotazovaných pracovníků pocítuje od vedení plnou podporu v oblasti vzdělávání a zbylých 17,6 % s tímto tvrzením také převážně souhlasí.

### Odpovídá vzdělávání, které se Vám dostává, Vaším pracovním potřebám?

Kromě toho, jak často ke vzdělávání zaměstnanců dochází, byli respondenti dotazováni také na to, zda vzdělávání odpovídá jejich pracovním potřebám. Celkem 60,9 % respondentů uvedlo, že vzdělávání, které se jim dostává, plně odpovídá jejich pracovním potřebám, 26,1 % dotazovaných odpovědělo, že vzdělávání spíše odpovídá pracovním potřebám. Naopak 8,7 % zaměstnanců uvedlo, že vzdělávání spíše neodpovídá jejich pracovním potřebám a zbylých 4,3 %, že vzdělávání vůbec neodpovídá pracovním potřebám zaměstnanců. V případě negativních odpovědí se jednalo pouze o zaměstnance jednoho oddělení, a to oddělení marketingu. Současně bylo zjištěno, že nespokojeni se vzděláváním jsou především zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu, tedy 5 let a více.

### **V případě, že by Vaše vzdělávání bylo nedostačující, řekl/a byste o této potřebě svému nadřízenému?**

V rámci dotazníkového šetření následovala otázka, zda by zaměstnanci, v případě nedostačujícího vzdělávání, informovali svého nadřízeného o potřebě většího vzdělávání. Bylo zjištěno, že 64,7 % zaměstnanců by v případě nedostačujícího vzdělávání informovalo svého nadřízeného. Dále 29,4 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že by svému nadřízenému o nedostatečném vzdělávání řeklo. Pouze 5,9 % dotazovaných si svou odpověď nebylo zcela jisto, a proto zvolili neutrální odpověď nevim. Z pohledu věku se jednalo o starší zaměstnance, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

### **Pocítujete, že vzdělávání vede k Vašemu osobnímu rozvoji?**

Následovala otázka, zda zaměstnanci sami na sobě pocítují, že vzdělávání, které se jim dostává, vede k jejich osobnímu rozvoji. Nadpoloviční většina, konkrétně 70,6 % respondentů z celkového počtu, je plně přesvědčeno o tom, že vzdělávání opravdu vede k jejich osobnímu rozvoji. Dále 23,5 % se přiklání k tomu, že vzdělávání vede k určitému rozvoji, zbylých 5,9 % dotazovaných si nebylo jisto, proto zvolili neutrální variantu, tedy nevim. Variantu nevim zvolili zaměstnanci z oddělení administrativy, kteří nejsou tak často vzděláváni a jejich školení jsou zaměřena pouze na práci v administrativě.

### **Pocítujete, že Vám vzdělávání napomáhá lépe vykonávat svoji práci?**

Odpovědi na otázku, zda zaměstnanci pocítují, že vzdělávání jim napomáhá lépe vykonávat jejich práci, jsou opět pozitivního charakteru. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 70,6 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že vzdělávání jim napomáhá lépe vykonávat jejich práci. Dále 29,4 % respondentů označilo odpověď spíše ano.

### **Jste ochoten/na vložit úsilí do vzdělávání, které Vám pomůže zlepšit kompetence a dovednosti související s Vaší prací?**

Další zajímavou otázkou dotazníku je otázka týkající se motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Touto otázkou bylo zjištěno, že zaměstnanci mají motivaci se dále vzdělávat a chtějí zvyšovat své kompetence a dovednosti související s jejich prací. 88,2 % respondentů je plně ochotno vložit úsilí. Zbytek dotazovaných, tedy 11,8 % zaškrtnulo variantu spíše ano. Na základě odpovědí zaměstnanců tedy lze říci, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat.

**Otázka č. 3 - Jak moc Vám každá z těchto metod vyhovuje? Známkujete jako ve škole 1 - nejlepší, 5 - nejhorší.**

Tabulka 3: Hodnocení metod vzdělávání

	1	2	3	4	5
Semináře	29 %	41 %	18 %	-	-
Coaching	41 %	12 %	6 %	12 %	6 %
Mentoring	41 %	12 %	12 %	12 %	-
Přednášky	23 %	24 %	41 %	12 %	-
Workshopy	47 %	29 %	6 %	6 %	-
Konzultování	65 %	23 %	-	6 %	6 %
Brainstorming	47 %	35 %	6 %	6 %	-
Demonstrování	35 %	24 %	6 %	6 %	-
Pracovní porady	29 %	41 %	12 %	12 %	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody vzdělávání zaměstnancům nejvíce vyhovují. Respondenti měli jasně dané metody, které měli ohodnotit. Na výběr měli dotazovaní z 6 variant odpovědí. Jednalo se o hodnotící škálu od jedné do pěti. Poslední možnost byla neutrální pro případ, že by respondent neměl zkušenosti s konkrétní metodou vzdělávání. Způsob hodnocení byl totožný jako ve škole, tedy jedničkou byly označeny metody, které zaměstnancům vyhovují nejvíce. Naopak pětka znamená, že konkrétní metoda vzdělávání respondentům nevyhovuje vůbec. V tabulce č. 2 jsou znázorněny odpovědi respondentů. Obecně bylo zjištěno, že nejvíce vyhovuje zaměstnancům konzultování. Velice oblíbenými metodami jsou ale také brainstorming a workshopy. Naopak za nejméně vyhovující metodu respondenti považují přednášky. Z těchto odpovědí je patrné, že zaměstnancům vyhovuje zejména osobní kontakt se školitelem či s ostatními zaměstnanci. Z hlediska věku bylo zjištěno, že mladším pracovníkům mnohem více vyhovují metody jako mentoring a coaching, které naopak starším zaměstnancům příliš nevyhovují a mají raději např. pracovní porady či konzultování. Veškeré věkové skupiny se shodují na tom, že přednášky nejsou úplně vyhovující metodou vzdělávání.

#### Otázka č. 4 - Jak byste charakterizoval/a podnikovou kulturu společnosti eBRÁNA?

Tabulka 4: Charakteristika podnikové kultury

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Ve firmě mohu vyjádřit svůj názor	70,6 %	29,4 %	-	-	-
Firma podporuje nové nápady	58,8 %	35,3 %	5,9 %	-	-
Mezi hodnoty firmy patří spolupráce	70,6 %	23,5 %	-	-	5,9 %
Ve firmě dochází k modernizaci pracovního prostředí	52,9 %	41,2 %	-	5,9 %	-
Chování zaměstnanců je neformální povahy	100 %	-	-	-	-
Ve firmě jsou jasně definované pracovní pozice	46,1 %	52,9 %	-	-	-
Ztotožňuji se s firemní kulturou společnosti	64,7 %	35,3 %	-	-	-
Vzdělávání je součástí firemní kultury	76,6 %	23,6 %	-	-	-
Ve firmě jsou vztahy na přátelské bázi	76,5 %	23,6 %	-	-	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### Ve firmě mohu vyjádřit svůj názor

První otázkou týkající se firemní kultury byla, zda zaměstnanci společnosti eBRÁNA mohou ve firmě vyjádřit svůj názor. Na tuto otázku odpovědělo 70,6 % respondentů, že absolutně souhlasí s tím, že ve firmě mohou vyjádřit svůj názor. Zbýlých 29,4 % dotazovaných vybralo odpověď spíše ano.

#### Firma podporuje nové nápady

Tato otázka byla o tom, zda je firma ráda za kreativitu a podporuje nové nápady. Respondenti nejvíce volili odpověď rozhodně ano, ta získala nadpoloviční většinu, konkrétně 58,8 %. Dále 35,3 % zaměstnanců se shodlo na odpovědi spíše ano. Zbýlých 5,9 % pracovníků, kteří se dotazníkového šetření účastnili zvolili variantu odpovědi spíše ne. Jednalo se ale většinou opět o pracovníky marketingového oddělení, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

### **Mezi hodnoty firmy patří spolupráce**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda spolupráce patří mezi základní hodnoty firmy. Názory zaměstnanců na tuto otázku se příliš nelišily. 70,6 % respondentů jednoznačně označilo spolupráci za jednu ze základních hodnot, kterou firma prosazuje. Dále 23,5 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ano a pouhých 5,9 % pracovníků, kteří dotazník vyplnili, zvolili neutrální odpověď, tedy neví. Tuto odpověď však zvolili pouze pracovníci, kteří ve společnosti nepracují ani rok. Jednalo se tedy o nováčky společnosti, kteří s těmito hodnotami ještě nemuseli být seznámeni. Na základě odpovědí je možné říci, že spolupráce opravdu patří mezi hodnoty firmy.

### **Ve firmě dochází k modernizaci pracovního prostředí**

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že k modernizaci pracovního prostředí dochází, jelikož 52,9 % dotazovaných zvolilo variantu odpovědi rozhodně ano a dále 41,2 % označilo variantu spíše ano. Pouze 5,9 % se se přiklání spíše k variantě, že k modernizaci pracovního prostředí nedochází. Tuto možnost volili převážně starší zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

### **Chování zaměstnanců je neformální povahy**

Další otázka dotazníku se týkala chování zaměstnanců. Bylo zjišťováno, jaké povahy je chování zaměstnanců firmy eBRÁNA. Ačkoliv měli respondenti na výběr z 5 variant odpovědí, všichni pracovníci se shodli na tom, že chování zaměstnanců ve firmě je rozhodně neformální povahy.

### **Ve firmě jsou jasně definované pracovní pozice**

Součástí souboru otázek v rámci dotazníkového šetření byla také otázka, zda zaměstnanci souhlasí s tím, že ve firmě jsou jasně definované pracovní pozice. Konkrétně 47,1 % respondentů zvolilo možnost rozhodně ano a zbylých 52,9 % variantu spíše ano. Na základě těchto odpovědí tedy lze předpokládat, že pracovní pozice jsou ve společnosti eBRÁNA jasně definované.



## Ztotožňují se s firemní kulturou společnosti

eBRÁNA si velice zakládá na firemní kultuře, a proto další zajímavou otázkou bylo, zda se zaměstnanci s kulturou společnosti ztotožňují. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 64,7 % dotazovaných se absolutně ztotožňuje s firemní kulturou společnosti. 35,3 % zvolilo možnost spíše ano. To znamená, že i tito respondenti se z velké části s kulturou podniku ztotožňují. Lze tedy říci, že zaměstnanci společnosti eBRÁNA se ztotožňují s její firemní kulturou.

## Vzdělávání je součástí firemní kultury

Dalším tvrzením, na které respondenti odpovídali bylo, že vzdělávání je součástí firemní kultury. Konkrétně 76,6 % dotazovaných zvolilo variantu, že vzdělávání je rozhodně součástí firemní kultury. Zbýlých 23,6 % s tímto tvrzením alespoň částečně souhlasí. Z těchto odpovědí tedy lze logicky vyvodit, že vzdělávání je součástí firemní kultury.

## Ve firmě jsou vztahy na přátelské bázi

Součástí souboru otázek, které se týkaly kultury podniku, bylo také tvrzení, že ve firmě jsou vztahy založené na přátelské bázi. S tímto tvrzením absolutně souhlasí 76,5 % zaměstnanců. Zbýlých 23,5 % dotazovaných s tímto tvrzením také převážně souhlasí. Z odpovědí na tuto otázku tedy lze říci, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra.

**Otázka č. 5 - Které z následujících kurzů, které jste absolvoval/a považujete za nejpřínosnější? Seřad'te prosím pomocí čísel (1 = nejpřínosnější) např. komunikační kurz = 1, týmová práce = 2, time management = neabsolvoval/a jsem, stress management = 3**

Tabulka 5: Přínosnost jednotlivých kurzů

	1	2	3	4	5	6
Komunikační kurz	55 %	36 %	-	9 %	-	-
Týmová práce	35 %	18 %	-	-	-	-
Time management	6 %	23 %	6 %	-	-	-
Stress management	17 %	12 %	6 %	-	-	-
Zdravý životní styl	6 %	6 %	6 %	-	-	-
Motivační seminář	6 %	6 %	23 %	-	-	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

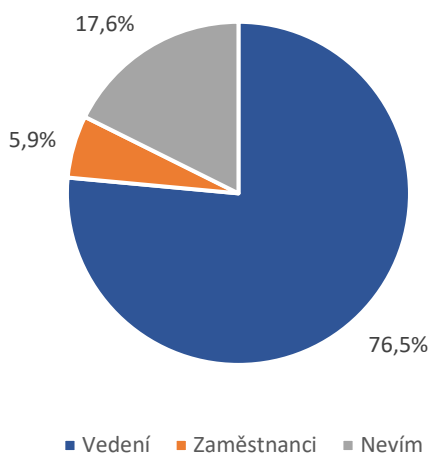
Zaměstnancům byla položena otázka, který z kurzů, jenž absolvovali, považují za nejpřínosnější. Úkolem respondentů bylo seřadit tyto kurzy pomocí čísel. Číslice 1 značila nejpřínosnější kurz. Pro lepší pochopení byl zaměstnancům v rámci zadání uveden příklad, jak odpovědi volit. Účastníci dotazníkového šetření měli na výběr z šesti kurzů, které byly ve většině případů pořádány v rámci společnosti. Jednou z variant byl komunikační kurz, dále kurz týmové práce, time managementu, stress managementu, zdravého životního stylu nebo motivační seminář. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce respondentů (61,1 %) se zúčastnilo kurzu komunikačních dovedností. Zároveň je komunikační kurz považován za kurz, který měl pro zaměstnance největší přínos. Respondenti u tohoto kurzu volili především čísla 1 (33,3 %), 2 (22,2 %) a 4 (5,9 %). Velice úspěšný byl také kurz týmové práce, který navštívilo 52,9 % respondentů a zaměstnanci tento kurz hodnotili číslem 1 (35,3 %), tedy jako nejpřínosnější nebo 2 (17,7 %), jako druhý nejpřínosnější. Dalším zjištěným kurzem byl kurz time management, kterého se zúčastnilo 35,3 % respondentů. Hodnocen byl především čísly 1 (5,9 %), 2 (23,53 %) a 3 (5,9 %). Následoval kurz stress management, který navštívilo 35,3 %. Hodnocení tohoto kurzu bylo následující: 1 (17,7 %), 2 (11,8 %) a 3 (5,9 %). Přednášku na téma zdravý životní styl navštívilo pouze 17,7 % respondentů. Jednalo se o nejméně přínosný kurz nabídky s hodnocením 1, 2, 5, kde všechna tato čísla byla zvolena 5,9 % dotazovanými zaměstnanci. Posledním kurzem zařazeným v rámci dotazníkového šetření byl motivační seminář s účastí 35,3 % z celkového počtu respondentů. Zaměstnanci tento seminář hodnotili čísly 1 (5,9 %), 2 (5,9 %) a nejvíce dotazovaných zvolilo variantu 3 (23,5 %). Konkrétní výsledky je možné vidět přehledně v tabulce č. 5.

#### **Otázka č. 6 - Absolvoval/a jste nějaký další zajímavý kurz?**

Tato otázka byla položena v návaznosti na předchozí otázku, kde byly vypsány jednotlivé kurzy a dotazovaní je měli seřadit na základě toho, jak byly přínosné. Nebylo však možné dopsat další školení, a proto byla respondentům dána možnost vyjádřit se v této otázce. Jednalo se o otevřenou otázku, která na rozdíl od ostatních otázek nebyla povinná a vyplnil ji pouze ten, kdo nějaký zajímavý kurz absolvoval. Šestkrát zde byl zmíněn kurz orgboard pod vedením Martina Staňka a pětkrát projektové řízení.

### Otázka č. 7 - Kdo ovlivňuje utváření podnikové kultury? (Kdo určuje pravidla eBRÁNA DNA)

Poslední otázkou týkající se podnikové kultury bylo, kdo ovlivňuje utváření podnikové kultury. Jednalo se o náročnější otázku, což dokazují také výsledky, kde 17,6 % respondentů neznalo přesnou odpověď. Na výběr měli pracovníci 3 varianty odpovědí. První možností bylo vedení, dále zaměstnanci a poslední možnost byla nevím, pro případ, že by si respondent nebyl zcela jist. Výsledky odpovědí na otázku jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 10. 76,5 % dotazovaných označilo za hlavní subjekt utvářející podnikovou kulturu vedení. Pouze 5,9 % se domnívá, že tím, kdo utváří podnikovou kulturu, jsou zaměstnanci.



Obrázek 10: Utváření podnikové kultury Zdroj: (Vlastní zpracování)

#### 3.3.2 Rozhovor s vedoucími pracovníky společnosti

Pro doplnění výsledků dotazníkového šetření byl realizován řízený rozhovor s ředitelkou internetového marketingu a obchodním ředitelem ve společnosti eBRÁNA. Rozhovor je tvořen 11 otázkami, které se týkají především vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a podnikové kultury.

##### 1. Dochází ve společnosti k plánování vzdělávání?

Obchodní ředitel: „Ano, dochází, a to na úrovni jednotlivých divizí či týmů, kde to řeší odpovídající vedoucí. Zároveň fungují celofiremní vzdělávání, která organizuje vedoucí Produkce pro lidi z celé firmy. Další celofiremní vzdělávání je nárazové bez dlouhodobější strategie či plánu, dle potřeb.“

Ředitelka internetového marketingu: „Ano, k plánování vzdělávání dochází. Vedoucí jednotlivých divizí zodpovídají a plánují vzdělávání pro své oddělení. Zároveň jsou plánována celofiremní vzdělávání, jak na rozvoj soft skills, tak hard skills.“

## 2. Jak dochází ke vzdělávání zaměstnanců?

Obchodní ředitel: „Primárně by se měli jednotlivci vzdělávat sami a zvyšovat své znalosti a skill ve své specializaci a soft skillech. Pravidelnost si určují jednotlivé divize a týmy minimálně na kvartální bázi, spíše měsíční. Externí školení jsou většinou schvalována pro jednotlivce.“

Ředitelka internetového marketingu: „Ke vzdělávání zaměstnanců dochází pravidelně. Minimálně jednou měsíčně je pořádáno celofiremní vzdělávání, kterého se účastní pracovníci všech oddělení. Dále jsou pořádána vzdělávání na úrovni divizí, kde se snažíme propojovat jednotlivá oddělení. Vzdělávání probíhá také na každém oddělení, asistenti jsou vzděláváni na základě adaptační mapy a specialisté na základě aktuálních potřeb. Ke vzdělávání zaměstnanců dochází jak interně, tak externě. Přednost mají samozřejmě interní školení, která jsou ekonomicky výhodnější a dochází k předávání know-how mezi zaměstnanci. Externí školení jsou často efektivnější a nezbytná k dalšímu rozvoji.“

## 3. Na základě, čeho jsou vybírání externí školitelé?

Obchodní ředitel: „Dle potřeb vzdělání a pak následně dle předchozích zkušeností či známosti specialistů na trhu.“

Ředitelka internetového marketingu: „Na vzdělávání zaměstnanců se snažíme vždy najít odborníky v oboru. Pro pracovníky mají tato školení velký přínos nejen z hlediska nových znalostí, ale také z hlediska motivace. Dlouhodobá spolupráce s těmito odborníky má velký přínos nejen pro zaměstnance, ale také firmu, kdy se velké množství jejich pravidel a doporučení stalo ve společnosti součástí trvalých procesů.“

## 4. Jaké metody vzdělávání využíváte ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?

Obchodní ředitel: „Workshopy, samostatná práce, týmová práce, kreativní tvorba, přednášky. Video příprava či sdělení atd...“

Ředitelka internetového marketingu: „Ve firmě jsou využívány všechny možné metody vzdělávání. Těmi nejčastějšími jsou ale workshopy a přednášky.“

5. Pociťujete, že vzdělávání vede ke zvýšení pracovního výkonu?

Obchodní ředitel: „To lze těžko doměřit, jde vždy o malé posuny, které jsou vidět v delší časové době jako zvýšení schopnosti změn, standardů a změn v přístupu. Málokdy jde o skokové změny. Nejde o výkon, jako spíš o užitek.“

Ředitelka internetového marketingu: „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vede jednoznačně ke zvýšení pracovního výkonu.“

6. Dostává se Vám manažerského vzdělávání?

Obchodní ředitel: „To je, řekl bych, primárně práce jednotlivce, uvědomění si, v čem se potřebuje dozdělat vlastní cestou. Řízeno firmou to není, ale nárazově jsou.“

Ředitelka internetového marketingu: „Ano, manažerského vzdělávání se nám jako vedení dostává. Aktuálně se jedná pouze o několik školení ročně. Velké množství manažerských školení jsem však absolvovala při povýšení na tuto pozici. To se jednalo o opravdu častá několikadenní školení.“

7. Jaká panuje ve společnosti atmosféra?

Obchodní ředitel: „Přátelská, rodinná, pomáhající a určitě ochotná, týmová. Jsou zde i určité vlny, které se vracejí v různých podobách, dle změn v osazení lidí, mzdách a okolních vlivech.“

Ředitelka internetového marketingu: „Ve společnosti panuje přátelská atmosféra, která vede k lepší spolupráci v týmu. Je to ale hlavně o lidech. My se snažíme přijímat lidi nejen na základě toho, co umí, ale také jací jsou. Celkový mechanismus firmy je nastaven tak, aby se odhalil člověk, který je tzv. travič studní. K tomu je využíván především pravidelný průzkum spokojenosti a individuální hodnocení STAR.“

8. Kdo se podílí na utváření firemní kultury?

Obchodní ředitel: „Všichni lidé uvnitř, ale hlavní směr a vzor udává majitel.“

Ředitelka internetového marketingu: „Na utváření firemní kultury se podílí do jisté míry každý. Ten hlavní podíl má samozřejmě vedení. Zaměstnanci se na utváření firemní kultury podílí také, ale jejich vliv je do jisté míry omezen právě ze strany vedení.“

9. Je ve společnosti vysoká fluktuace?

Obchodní ředitel: „Je přirozená. Odchod lidí může v určitých dobách vypadat jako vysoký, ale obecně jde o minimální případy, kdy lidé po dlouhé době potřebují zásadní životní změnu.“

Ředitelka internetového marketingu: „Ve společnosti je nízká míra fluktuace.“

10. Jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni účastnit se vzdělávání?

Obchodní ředitel: „Vlastní ochotou se vzdělávat a udržet krok s trhem, být kompetentnější ve své práci i životě. A to vedení připomíná.“

Ředitelka internetového marketingu: „Některá oddělení mají školení povinná. Ve společnosti jsou však zaměstnáváni vzdělání pracovníci, kteří mají snahu a motivaci se neustále rozvíjet a vzdělávat. Pracovníci se motivují také navzájem, jelikož nikdo nechce být pozadu. Zároveň se snažíme dělat školení tak, aby zaměstnance bavila. Například celofiremní vzdělávání je zaměřeno na týmovou práci a seznámení se s pracovníky z ostatních oddělení. Tato školení jsou jak přínosná, tak se u nich zaměstnanci pobaví.“

11. Jakým způsobem byste charakterizoval/a podnikovou kulturu?

Obchodní ředitel: „Rodinná otevřená a přátelská kultura, která dbá na potřeby a pocity jednotlivce, což pomáhá celkově skupině. Máme se tu rádi.“

Ředitelka internetového marketingu: „Podniková kultura společnosti je jedinečná a neopakovatelná. Charakteristickým znakem je otevřenost. To znamená, že zaměstnanci jsou v běžném kontaktu se všemi nadřízenými, kterým mohou sdělit svůj názor a pobavit se s nimi jak o pracovních, tak soukromých záležitostech. Výkonný ředitel, kterým je jeden z majitelů společnosti, se zajímá a sám si všímá problémů svých zaměstnanců a snaží se jim pomáhat a vyjít co nejvíce vstříc. Dále je to respekt, který mezi sebou jednotliví pracovníci mají. K firemní kultuře společnosti neodmyslitelně patří také vzdělávání zaměstnanců a týmová práce.“

## 4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NAVRŽENÍ ZLEPŠENÍ

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost eBRÁNA má propracovaný plán vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě dochází k systematickému vzdělávání zaměstnanců. Toto tvrzení bylo následně potvrzeno také v rozhovoru s vedoucími pracovníky, kteří doplnili bližší informace o průběhu vzdělávání. Konkrétně, že ke vzdělávání dochází pomocí zkušených zaměstnanců či externích školitelů, se kterými mají dlouhodobou spolupráci. Jedná se o odborníky v konkrétních oborech. Zaměstnanci je vzhledem k jejich zkušenostem a znalostem obdivují a mají velký zájem se účastnit jejich kurzů. Zároveň se velké množství pravidel a doporučení školitelů stalo ve společnosti součástí trvalých procesů. O účast na externích školeních jako je např. Marketingový festival si mohou zaměstnanci zažádat. Je zde pouze jediná podmínka, že po absolvování školení musí zpracovat článek, ve kterém se podělí o získané informace s ostatními zaměstnanci.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vedení podporuje své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji. Vzdělávání, které se pracovníkům dostává, převážně odpovídá jejich pracovním potřebám. Pouze malá část zaměstnanců není spokojena s obsahem jednotlivých školení. Vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo o respondenty pracující na jednom oddělení, by bylo potřeba upravit vzdělávací plán konkrétního oddělení (marketingové oddělení). Většina zaměstnanců se shodla na tom, že by o nedostačujícím vzdělávání svého nadřízeného informovala. Byla zde však ale také malá část pracovníků, kteří si nebyli zcela jisti, že by o tomto nedostatku řekli vedení. Z určité části se jednalo právě o zaměstnance, kteří jsou přesvědčeni o tom, že vzdělávání neodpovídá jejich pracovním potřebám. Vzdělávání, které se zaměstnancům dostává, vede k jejich osobnímu rozvoji a napomáhá jim lépe vykonávat svoji práci. Zaměstnanci mají snahu se vzdělávat. Toto tvrzení bylo také následně potvrzeno v rozhovoru, kde vedoucí pracovníci uvedli, že ve společnosti jsou zaměstnáváni vzdělaní pracovníci, kteří se chtějí neustále vzdělávat a rozvíjet a sami mají zájem vyhledávat si jednotlivé informace a školení.

V rozhovoru vedoucí pracovníci uvedli, že nejčastěji využívanými metodami vzdělávání jsou workshopy a přednášky. Na základě dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že zaměstnanci považují za nejvíce vyhovující metody jednoznačně konzultování, brainstorming a workshopy. Bylo by tedy vhodné, aby tyto metody vzdělávání byly praktikovány častěji. Naopak by bylo lepší se vyhnout přednáškám, které tolik zaměstnancům nevyhovují. Společnost se v rámci plánování vzdělávání snaží zaměstnancům poskytovat i další kurzy, které slouží k celkovému rozvoji pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplývá, že za nejvíce přínosné a oblíbené kurzy jsou považovány komunikační kurz a kurz týmové práce. Další kurzy měly sice nižší návštěvnost, ale pracovníci, kteří se těchto kurzů zúčastnili je považují také za přínosné a tuto nabídku rozšířili dále o zajímavý kurz orgboard a projektové řízení.

Bulut a Culha (2010) provedli výzkum, kde v konkrétním podniku zjišťovali, zda má vzdělávání zaměstnanců vliv na organizační závazek. Výzkum byl rozdělen do 4 částí. Bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají snahu se vzdělávat a jestli jsou pravidelně školeni, dále zda jsou pracovníci podporováni ve vzdělávání ze strany vedení. Poslední část výzkumu byla tvořena otázkami, na základě kterých bylo zjišťováno, zda vzdělávání zaměstnancům přináší nějaké výhody. Konkrétně byly s výzkumem porovnávány následující otázky:

- Jak často dochází k Vašemu vzdělávání v rámci eBRÁNA?
- Jste ochoten/na vložit úsilí do vzdělávání, které Vám pomůže zlepšit kompetence a dovednosti související s Vaší prací?
- Pociťujete, že vzdělávání vede k Vašemu osobnímu rozvoji?
- Pociťujete, že Vám vzdělávání napomáhá lépe vykonávat svoji práci?
- Podporuje Vás vedení ve vzdělávání? V případě, že by Vaše vzdělávání bylo nedostačující řekl/a byste o této potřebě svému nadřízenému?

Porovnáme-li tedy výsledky analýzy ve společnosti eBRÁNA s výzkumem, zjistíme, že v obou případech se respondenti shodli převážně na kladných odpovědích. Pomocí otázky „Jak často dochází k Vašemu vzdělávání v rámci eBRÁNA?“ bylo zjištěno, že ke vzdělávání zaměstnanců dochází pravidelně, stejně tak jako ve výzkumu. Výsledky studie a provedené analýzy jsou srovnatelné. Závěrem tedy je, jak uvedl Bulut a Culha (2010) pravidelné vzdělávání, výhody, které vzdělávání přináší, motivace a podpora zaměstnanců ze strany vedení mají pozitivní vliv na organizační závazek zaměstnanců.



Zjištěné výsledky můžeme dále porovnat s výzkumem Boona a Arumugama (2006), kteří zjišťovali, jaký vliv má vzdělávání, týmová práce, komunikace a odměňování na zaměstnance a jejich vztah k organizaci. Zaměříme-li se pouze na vzdělávání, byly zaměstnancům položeny stejné otázky jako ve studii, kterou provedli Bulut a Culha (2010). Výsledky studie byly opět srovnatelné s výsledky analýzy, která byla provedena ve společnosti eBRÁNA. Na základě tohoto výzkumu bylo tedy potvrzeno, že vzdělávání napomáhá zaměstnancům lépe vykonávat svoji práci, a tak dochází ke zvýšení kvality, zvýšení pracovního výkonu, motivace, spokojenosti s prací a s tím související organizační závazek zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se jedná o firmu, která je otevřená názorům, podporuje nové nápady a chování zaměstnanců je zde neformální povahy. Mezi hodnoty společnosti patří spolupráce. Organizace se dále snaží modernizovat pracovní prostředí a má jasně definované pracovní pozice. Zaměstnanci jsou spokojeni s firemní kulturou společnosti a plně se s ní ztotožňují. S tím souvisí také vztahy ve firmě, které jsou na přátelské bázi. Zároveň se potvrdilo tvrzení, že vzdělávání je součástí podnikové kultury společnosti. V rozhovoru byly potvrzeny jednotlivé výsledky z dotazníkového šetření. Vedoucí pracovníci doplnili, že charakteristická pro tuto společnost je také rodinná atmosféra, respekt a otevřenost, která spočívá v dennodenním kontaktu pracovníků s nadřízenými i majitelem firmy, se kterými zaměstnanci řeší pracovní i soukromé záležitosti. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na utváření podnikové kultury se podílí vedení. V rozhovoru vedoucí pracovníci uvedli, že na utváření podnikové kultury se podílí všichni lidé uvnitř, ale hlavní směr a vzor udává majitel. Z výsledků analýzy je zcela zřetelné, že se jedná o podnikovou kulturu proinovační.

K dobré atmosféře ve společnosti a vztahům mezi zaměstnanci přispívají školení, která jsou zaměřena na spolupráci a rozvoj soft skills. Tato školení jsou velice oblíbená a mají velký vliv na chování zaměstnanců i na vztahy na pracovišti. Z analýzy je možné vyvodit, že vzdělávání, které je součástí podnikové kultury má pozitivní vliv na vztahy na pracovišti. V dotazníkovém šetření se všichni zaměstnanci shodli na tom, že vztahy ve firmě jsou na přátelské bázi a toto tvrzení bylo následně potvrzeno v rozhovorech s vedoucími pracovníky. Dobré klima má dle výzkumu Zijada Rahmice (2013) vliv na spokojenost zaměstnanců a v neposlední řadě na celkový vztah zaměstnanců k organizaci. To bylo také potvrzeno nízkou až střední mírou fluktuace. Je tedy možné říci, že vzdělávání je pro firmu ekonomicky výhodné, jelikož jsou ušetřeny náklady, které by firma měla se zaškolováním stále nových pracovníků.

Analýza provedená ve společnosti eBRÁNA potvrdila fakta uvedená v teoretické části této bakalářské práce. **Jako klíčové faktory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mající pozitivní vliv na podnikovou kulturu byly identifikovány: pravidelnost školení, podpora ze strany vedení a kvalita vzdělávání, se kterou souvisí výběr školitele, prostředí a metoda vzdělávání.** Vzdělávání má pozitivní vliv konkrétně na pracovní výkon zaměstnanců, motivaci pracovníků, vztah zaměstnanců k organizaci jako celku a v neposlední řadě na celkové klima na pracovišti.

#### **4.1 Návrhy na zlepšení**

Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA s.r.o. je vhodně nastavený, přesto je možné uvést několik návrhů na zlepšení.

##### **Předmět vzdělávání**

Především na oddělení marketingu by bylo dobré se zaměřit na plán vzdělávání a upravit ho tak, aby více odpovídal pracovním potřebám zaměstnanců. Nespokojeni jsou především pracovníci, kteří ve společnosti pracují delší dobu. To znamená, že problém se vzděláváním nastává až poté, co pracovníci absolvují veškerá vzdělávání v rámci 18měsíčního adaptačního plánu.

##### **Pravidelnost vzdělávání**

Většina zaměstnanců je ve společnosti vzdělávána pravidelně. To však neplatí u administrativních pracovníků, kteří se účastní školení pouze půlročně. Bylo by tedy dobré, aby se více zapojili alespoň do celofiremních vzdělávání, která jsou zaměřena na celkový rozvoj zaměstnanců. Následně by mohla být zavedena pravidelná školení, která by byla pořádána alespoň jednou měsíčně.

##### **Způsob vzdělávání a podpora ze strany vedení**

Na základě studií Mahadevana a Yapa (2019) či Shafinoho (2016) bylo zjištěno, že vzdělávání mimo pracovní prostředí je přínosnější než vzdělávání na pracovišti. Ve firmě jsou ale preferována interní školení. Z toho důvodu by bylo dobré, aby vedení zařadilo do plánu vzdělávání více externích školení a aby zaměstnance dostatečně motivovalo se těchto školení účastnit.

### **Metody využívané ke vzdělávání**

K internímu vzdělávání jsou nejčastěji využívány workshopy a přednášky. Na základě analýzy bylo však zjištěno, že přednášky zaměstnancům příliš nevyhovují. Proto bych navrhla ve větší míře využívat metody vzdělávání jako je konzultování, demonstrování, brainstorming, coaching či mentoring, které pracovníkům vyhovují.

### **Zpětná vazba na vzdělávání**

Bylo by dobré zavést pravidelnou zpětnou vazbu ke vzdělávání. Mezi zaměstnanci jsou lidé, kteří by v případě nedostačujícího vzdělávání informovali svého nadřízeného. Určitá část pracovníků by pravděpodobně ale za svým nadřízeným nešla. V případě této společnosti se jednalo právě o zaměstnance, kteří jsou přesvědčeni o tom, že vzdělávání neodpovídá jejich pracovním potřebám. Z toho důvodu bych navrhla zpětnou vazbu v podobě anonymního dotazníku, kde většinou není problém s tím, že by se někdo bál vyjádřit svůj názor či nespokojenost.

### **Seznámení s hodnotami podniku**

Zaměstnanci by měli znát základní hodnoty společnosti a ty sdílet. Z dotazníku vyplynulo, že ne všichni pracovníci, kteří ve společnosti pracují vědí, že mezi hodnoty firmy patří spolupráce. Jednalo se tedy především o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti kratší dobu. Bylo by dobré, kdyby byli zaměstnanci seznámeni s těmito hodnotami v rámci prvního adaptačního dne.

## ZÁVĚR

Dnešní ekonomický svět je plný změn, inovací a technického pokroku. Chce-li organizace uspět, musí být vždy o krok napřed před konkurencí. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se tak stává stále důležitější součástí organizační strategie a personální činnosti. Je důležité, aby si podniky uvědomily, že lidské zdroje a jejich potenciál jsou nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat.

Aby mohla organizace dosahovat svých cílů musí být celý proces vzdělávání systematický a měl by vycházet z jednotlivých potřeb podniku i pracovníků. Je důležité, aby vzdělávání zaměstnanců probíhalo na všech pracovních místech a nebylo zaměřeno pouze na pracovní potřeby, ale na celkový rozvoj osobnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo, na základě provedené analýzy vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu ve vybraném podniku, identifikovat klíčové faktory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, mající pozitivní vliv na podnikovou kulturu. Na základě provedené analýzy ve společnosti eBRÁNA bylo zjištěno, že zaměstnanci preferují metody vzdělávání, kde zejména dochází k osobnímu kontaktu se školitelem či s ostatními zaměstnanci. Metody, které pracovníkům vyhovují se liší na základě věkové struktury zaměstnanců. Školení mimo pracoviště jsou považována za efektivnější. Ve společnosti panuje dobrá atmosféra a vztahy jsou zde na přátelské bázi. Z výzkumu vyplývá, že vzdělávání napomáhá zaměstnancům lépe vykonávat svoji práci, což vede ke zvýšení kvality, zvýšení pracovního výkonu, motivace a spokojenosti s prací. Vzdělávání má také zásadní vliv na atmosféru a vztahy na pracovišti, které jsou pro pracovníky velice důležité a vedou k organizačnímu závazku. Výsledkem je nižší míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti a nižší náklady na zaškolování nových pracovníků.

Jako klíčové faktory v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byly identifikovány pravidelnost školení, podpora ze strany vedení a kvalita školení, se kterou souvisí výběr školitele, prostředí a metoda vzdělávání. Společnosti bych doporučila se více zaměřit na předmět a pravidelnost vzdělávání na konkrétních odděleních. Dále by bylo dobré, aby organizace více využívala metody, které zaměstnancům vyhovují a jsou efektivnější. Mezi má doporučení patří také získávání zpětné vazby na jednotlivá školení.

## POUŽITÁ LITERATURA

AJIBADE, Oluwatosin Samuel a Kayode Nurudeen AYINLA, 2014. Investigating the effect of training on employees' commitment: An empirical study of a discount house in Nigeria. *Megatrend revija*, 11.3: 7–18.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 789 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BOON, Ooi Keng a Veeri ARUMUGAM, 2006. The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3 .1: 99-115.

BRIEN, Emma O. a Ileana, HAMBURG, 2014. Supporting Sustainable Strategies for SMEs through Training, Cooperation and Mentoring. *Higher education studies*, 4 .2: 61-69.

BULUT, Cagri a Osman, CULHA, 2010. The effects of organizational training on organizational commitment. *International journal of training and development*, 14.4: 309-322.

COOPER, Cary L.; ROBERTSON, Ivan T., 1999. International review of industrial and organizational psychology 1999, Vol. 14. John Wiley & Sons Ltd.

DENISON, Dan, 1990. *Corporate Culture and Organizational*. [e – kniha]. New York: Wiley [cit. 2021-10-02]. ISBN 978-0471800217.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava et al., 2014. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost. 103 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN: 978-80-905460-1-1.

eBRÁNA s. r. o., 2021. Interní dokumenty společnosti eBRÁNA.

eBRÁNA: *eBRÁNA akademie* [online]. Pardubice [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://kariera.ebrana.cz/ebrana-akademie>

- EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA, 2013. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing. 136 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- FORET, Miroslav a David MELAS, 2020. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing a.s. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.
- HAJEROVÁ-MÜLEROVÁ, Lenka a Zdeněk, ŠIMEK, 2012. *Podniková kultura*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 133 s. ISBN 978-80-86730-84-4.
- HANAYSHA, Jalal, 2016. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 298-306.
- HENTZE, Joachim; BROSE, Peter, 1990. *Personalführungslehre: Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung; ein Lehrbuch für Studenten und Praktiker*. ISBN 3-258-04254-3
- JOHARI, Johanim a Eliy Nazira Mat NAZIR, 2015. Elevating Organizational Commitment through Corporate Culture: A Case of Public Service Agencies in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 43.
- KISSACK, Heather C. a Jamie L. CALLAHAN, 2010. The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. *Journal of European Industrial Training*.
- KORDOŠ, Marcel, 2015. Interakcia amerického a európskeho systému podnikovej kultúry/on Interactions between American and European systems of Corporate Culture. *Medzinárodné Vzťahy* [online]. vol. 13, no. 1, s. 53-68. ISSN 13361562.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. Management. s. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOVAL'OVÁ, Marcela a Veronika Kuchárová MACKAYOVÁ, 2014. Typológia podnikovej kultúry na príklade vysokoskolského pracoviska/Corporate Culture Typology by an Example of the University Department. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. vol. 8, no. 21, s. 18-30. ISSN 18028527.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

- MAHADEVAN, Ananthalakshmi a Ming Hsiang, YAP, 2019. Impact of training methods on employee performance in a direct selling organization, Malaysia. *IOSR Journal of Business and Management*, 21.10: 7–14.
- MSOROKA, Mohamed, 2011. *Organizational Culture: Its implications to educational institutions* [e – kniha]. Munich: GRIN Verlag [cit. 2021-11-22]. ISBN 978-3–656-13193-9.
- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management. 268 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
- RAMDHANI, Abdullah; RAMDHANI, Muhammad Ali a Hilda AINISYIFA, 2017. Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International business management*, 11.3: 826-830.
- RAWLINSON, J. Geoffrey, 2017. *Creative Thinking and Brainstorming* [e – kniha]. London: Routledge [cit. 2021-10-28]. ISBN 978-13-519-4775-6.
- STAMFESTOVÁ, Petra, 2014. Lidský kapitál a vnímaná kvalita produkce podniku/ Human Capital and Perceived Quality of Production. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. vol. 8, no. 19, s. 52-62. ISSN 18028527.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- URBAN, Lukáš, Josef DUBSKÝ a Karol MURDZA, 2011. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada Publishing a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-3563-4.
- URBANCOVÁ, Hana a Adéla FAJČÍKOVÁ, 2019. Vzdělávání zaměstnanců. In: Práce a mzda. [online]. Praceamzda.cz, 24. června 2019 [cit. 2021-1–25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci.....	65
Příloha 2: Rozhovor s vedoucími pracovníky.....	68



## Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci

Vážený respondent,

jsem studentkou 3. ročníku na Ekonomicko-správní fakultě Univerzity Pardubice. Tímto si Vás dovoluji oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku k bakalářské práci, ve které se věnuji problematice Vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na podnikovou kulturu. Věnujte, prosím, několik minut Vašeho času k vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze ke studijním účelům.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

Michaela Navrátilová

1. Jak často dochází k Vašemu vzdělávání v rámci eBRÁNA?

- a) Denně
- b) Týdně
- c) Měsíčně
- d) Půlročně
- e) Jiné....

2. Odpovězte prosím na otázky týkající se Vašeho vzdělávání

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Podporuje Vás vedení ve vzdělávání?					
Odpovídá vzdělávání, které se Vám dostává, Vaším pracovním potřebám?					
V případě, že by Vaše vzdělávání bylo nedostačující, řekl/a byste o této potřebě svému nadřízenému?					
Pociťujete, že vzdělávání vede k Vašemu osobnímu rozvoji?					
Pociťujete, že Vám vzdělávání napomáhá lépe vykonávat svoji práci?					
Jste ochoten/na vložit úsilí do vzdělávání, které Vám pomůže zlepšit kompetence a dovednosti související s Vaší prací?					

3. Jak moc Vám každá z těchto metod vyhovuje? Známkujete jako ve škole 1 - nejlepší, 5 - nejhorší.

	1	2	3	4	5	Nevím
Semináře						
Coaching						
Mentoring						
Přednášky						
Workshopy						
Konzultování						
Brainstorming						
Demonstrování						
Pracovní porady						

4. Jak byste charakterizoval/a podnikovou kulturu společnosti eBRÁNA?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Ve firmě mohu vyjádřit svůj názor					
Firma podporuje nové nápady					
Mezi hodnoty firmy patří spolupráce					
Ve firmě dochází k modernizaci pracovního prostředí					
Chování zaměstnanců je neformální povahy					
Ve firmě jsou jasně definované pracovní pozice					
Ztotožňuji se s firemní kulturou společnosti					
Vzdělávání je součástí firemní kultury					
Ve firmě jsou vztahy na přátelské bázi					

5. Které z následujících kurzů, které jste absolvoval/a, považujete za nejpřínosnější? Seřad'te, prosím, pomocí čísel (1 = nejpřínosnější) např. komunikační kurz = 1, týmová práce = 2, time management = neabsolvoval/a jsem, stress management = 3

	1	2	3	4	5	6	Nevím
Komunikační kurz							
Týmová práce							
Time management							
Stress management							
Zdravý životní styl							
Motivační seminář							

6. Absolvoval/a jste nějaký další zajímavý kurz?  
Doplňte prosím....
7. Kdo ovlivňuje utváření podnikové kultury? (Kdo určuje pravidla eBRÁNA DNA)
- a) Vedení
  - b) Zaměstnanci
  - c) Nevím
8. Jakého jste pohlaví?
- a) Žena
  - b) Muž
9. Kolik Vám je let?
- a) 20-29
  - b) 30-39
  - c) 40-49
  - d) 50 a více
10. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- a) Méně než rok
  - b) 1–2 roky
  - c) 3–4 roky
  - d) 5-6 let
  - e) 7-8 let
  - f) 8 a více let
11. Na jakém oddělení pracujete?
- a) Administrativa
  - b) Marketing
  - c) Personalistika
  - d) Produkce
  - e) Obchod
  - f) Technická podpora
  - g) Vývoj

## **Příloha 2:** Tematický rozhovor s vedoucím pracovníkem

1. Dochází ve společnosti k plánování vzdělávání?
2. Jak dochází ke vzdělávání zaměstnanců?
3. Na základě, čeho jsou vybíráni externí školitelé a jsou případně seznámeni s podnikovou kulturou?
4. Jaké metody vzdělávání využíváte ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?
5. Pociťujete, že vzdělávání vede ke zvýšení pracovního výkonu?
6. Dostává se Vám manažerského vzdělávání?
7. Jaká panuje ve společnosti atmosféra?
8. Kdo se podílí na utváření firemní kultury?
9. Je ve společnosti vysoká fluktuace?
10. Jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni účastnit se vzdělávání?
11. Jakým způsobem byste charakterizoval/a podnikovou kulturu společnosti eBRÁNA?