

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PODNIKOVÁ KULTURA  
A JEJÍ VLIV NA EFEKTIVNOST A ROZVOJ PODNIKU**

**Autor práce: Žaneta Bauerová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinované**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Katedra společenských věd**

**2010**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....  
*vlastnoruční podpis autora bakalářské práce*

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D.  
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

# OBSAH

	<b>ÚVOD</b>	<b>6</b>
<b>1.</b>	<b>METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>PODNIK JAKO SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ SYSTÉM</b>	<b>9</b>
	2.1 Pojem kultura	9
	2.2 Pojem podniková kultura	9
	2.3 Struktura podnikové kultury	11
	2.4 Vznik podnikové kultury	13
	2.5 Funkce podnikové kultury	13
	2.6 Síla podnikové kultury	14
	2.7 Nástroje podnikové kultury	16
	2.8 Typologie podnikové kultury	17
	2.9 Implementace podnikové kultury	19
<b>3.</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>20</b>
	3.1 Pojem řízení lidských zdrojů	20
	3.2 Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů	21
	3.3 Úlohy řízení lidských zdrojů v podniku	21
	3.4 Personální politika	22
	3.5 Rozvoj pracovníků	22
	3.6 Podnikové vzdělávání	23
	3.7 Metody podnikového vzdělávání	25
	3.8 Vytváření vhodných podmínek pro vzdělávání uvnitř podniku	27
<b>4.</b>	<b>ZDROJE PRO UTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY VE VZTAHU S VYBRANÝMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI</b>	<b>28</b>
	4.1 Vzdělávací proces v adaptačním období	28
	4.2 Vzdělávání manažerů	30
<b>5.</b>	<b>VÝZKUM V OBLASTI PODNIKOVÉ KULTURY A PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ</b>	<b>33</b>
	5.1 Cíl a charakter výzkumu	33
<b>6.</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI E.ON ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.</b>	<b>34</b>
	6.1 Popis skupiny E.ON	34

6.2 Skupina E.ON Czech	34
6.3 Vize skupiny E.ON	35
6.4. Klíčové hodnoty podnikové kultury – OneE.ON	36
6.4.1 Společenská odpovědnost	37
6.5 Personální činnosti	37
6.6 Adaptační proces	38
6.7 Rozvoj pracovníků	39
6.8 Metody rozvoje mimo pracoviště	40
6.9 Vyhodnocení	41
<b>ZÁVĚR</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>48</b>
Příloha I	49
Příloha II	50
Příloha III	51
<b>ABSTRAKT</b>	<b>53</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Je to právě podniková kultura, co v současném tržním prostředí tak výrazně ovlivňuje základní složky úspěchu, poslání a strategie podniku, zlepšování jeho efektivity a management změn. Právě ze strategie a filozofie podniku vycházejí primární požadavky na pracovní jednání a myšlení jeho členů, stejně jako na podnikovou identitu a vytvářenou image.

*Ve své podstatě jde tedy o jakousi atmosféru a klima v podniku. Toto klima nevzniká ve vzduchoprázdnu. Je ovlivněno řadou faktorů a stejně tak působí a ovlivňuje budoucí události – úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy, které mohou firmu potkat apod. Právě proto si zaslouží naši pozornost; především pak pozornost managementu.<sup>1</sup>*

V dnešním konkurenčním prostředí mají šanci obstát pouze dobře řízené, inovativní a hospodárné společnosti, které umějí využít příležitosti. Právě takové pak využívají svou kulturu jako nenápadný, ale efektivní nástroj k vedení svých zaměstnanců, neboť právě tento nepsaný systém hodnot, norem a zvyklostí zakotvený v tradicích firmy často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců podstatně více než formální řády a pokyny. Je to z prostého důvodu - sebelepší strategické záměry a vize zůstávají bezcennými, pokud nejsou zajištěny a podpořeny lidmi.

*Mnozí manažeři chápou firemní kulturu jako romantickou nadstavbu nad byznysem. Nevidí, že je základní konkurenční výhodou, že je o lidech. Firma, která je orientovaná na okamžitou maximalizaci zisku, firemní kulturu nepotřebuje. Společnost, která chce být dlouhodobě finančně stabilní, podnikovou kulturu mít musí.<sup>2</sup>*

Podniková kultura představuje skutečný stav dosažené úrovně podnikové filozofie, jehož uvědomění si pak napomáhá managementu v realizaci řídicích procesů v podobě stanovení myšlenek, které proklamují smysl a směr plánovaných činností podniku, tedy strategii.

---

<sup>1</sup> ČANÍK, P. *Podniková kultura: možnosti a limity její změny* [online]. 2007. Dostupné na WWW: <<http://www.canik.cz/2007/12/08/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny>>.

<sup>2</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Profesional publishing, 2008. s. 21. ISBN 978-80-86946-67-2.

*Je něčím, co pracovníkům organizace poskytuje informaci o tom, kam organizace směřuje, co jim zprostředkovává dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl své práce a nalézat svoji identitu.<sup>3</sup>*

Personální procesy v podniku by měly vycházet z personální strategie, která je v souladu se strategií podniku a ze strategie podniku vychází. Šance na úspěch podnikové strategie či strategie personální je navíc podmíněna jejich souladem právě s podnikovou kulturou. Pokud jsou podniková kultura, podniková strategie a personální strategie v souladu, mohou se vzájemně posilovat a upevňovat. Pokud ale podnik navenek zastává určitý obsah podnikové kultury a v praxi realizuje procesy na základě odlišných hodnot, dochází tak logicky k rozporu a dosažení budoucích cílů podniku je ohroženo.

*Pracovníci se učí vnímat realitu v souvislosti s organizační kulturou, osvojují si předpoklady týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat. Tím se snižuje jejich nejistota, „zjednodušuje se jejich svět“. Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.<sup>4</sup>*

Předpokladem pro udržitelný rozvoj podniku tedy je, že prvky jeho personálních činností a podnikové kultury budou vycházet ze stejných hodnot. Management podniku by měl jasně definovat koncepci základních vizí, záměrů a cílů do budoucna. Na základě strategických vnitropodnikových dokumentů a způsobů komunikace vně i uvnitř podniku by pak mělo být zřejmé, jaké hodnoty daný podnik uznává a co přesně od svých zaměstnanců očekává. Tyto dvě součásti života firmy by měly být postaveny na stejných základech vycházejících právě z podnikové kultury. Teprve při tomto konsensu se může podnik nejefektivněji rozvíjet, být úspěšný a na trhu obstát.

---

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2004. s. 50. ISBN 80-247-0648-2

<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41. ISBN 80-247-0648-2.

# 1. METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V zadání této bakalářské práce figuruje podniková kultura ve vztahu k rozvoji podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice obšírný a komplexní pojem, rozhodla jsem se toto téma pojmout s důrazem na klíčový faktor prosperity podniku – člověka. Bakalářská práce pojednává o tom, do jaké míry a jakým způsobem spolu souvisí a navzájem se ovlivňují podniková kultura s vybranými prvky personálních činností.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část charakterizuje dosaženou úroveň poznání relevantní tématu na základě studia odborné literatury. Druhá kapitola obsahuje literární rešerši pojmu podniková kultura s cílem poukázat na fakt, že tento fenomén je v současném tržním prostředí vnímán jako nedílná součást prostředí podniku, která se podílí na jeho efektivitě a rozvoji. Zavádí pojmy jako je vznik podnikové kultury, funkce podnikové kultury, nástroje podnikové kultury, silná podniková kultura a implementace podnikové kultury. Velice zajímavý pohled na danou problematiku přináší subkapitoly věnující se struktuře a typologii podnikové kultury.

Třetí kapitola práce se zabývá, rovněž na základě studia odborné literatury, výkladem pojmu řízení lidských zdrojů. Pojednává o jeho základních znacích, rysech a úlohách. Zavádí pojmy personální politika, rozvoj pracovníků a podnikové vzdělávání.

Pro ještě bližší specifikaci a přehlednost slouží čtvrtá kapitola pojednávající o zdrojích pro utváření podnikové kultury ve vztahu k personálním činnostem. Cílem této kapitoly je poukázat na fakt, že pokud má být podniková kultura upevňována pomocí z některých forem vzdělávání, musí existovat zdroje, kde vzniká, je předávána a rozvíjena.

Výzkumná část práce je realizována pomocí diagnostiky prvků podnikové kultury konkrétního podniku - E.ON Česká republika, s.r.o.. Analyzuje normy jednání a hodnoty, které organizace deklaruje jako klíčové, a to prostřednictvím studia vnitropodnikové dokumentace týkající se podnikové kultury a vybraných personálních činností s cílem zjistit, do jaké míry se podniková kultura, deklarované hodnoty a navolená strategie promítají ve vybraných personálních činnostech.

Informace a data použité v bakalářské práci jsou čerpány z odborných publikací týkající se dané problematiky. Dále jsou použity údaje z výročních zpráv, interních materiálů, z internetových a intranetových stránek společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.. Rovněž jsou využity informace od zaměstnanců společnosti a poznatky z autorem absolvovaných školení týkající se image a podnikové kultury společnosti.



## 2. PODNIK JAKO SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ SYSTÉM

### 2.1 Pojem kultura

Pojem kultura jako takový charakterizuje interakci postojů, hodnot, tradic a dalších faktorů, které sdílí jednotlivci náležející k dané kultuře. Kulturu je nutné chápat vždy jako soubor hodnot. Tyto hodnoty pak reprezentují určité zásady, které členové skupiny uznávají a jimž se přizpůsobují. V různých kulturách je pojetí o základních hodnotách rozdílné, což se projevuje v rozdílnosti vyhlášených cílů. Ze základních hodnot vyplývají pocity, činnosti nebo myšlenky, které jsou evidentní z postojů, které zaujímají členové určité společnosti.

Tyto charakteristiky kultury se uplatňují nejen ve velkých společenstvích lidí, ale i v různých komerčních i nekomerčních subjektech. Každá organizace, podnik či firma je chápána jako celek, v rámci kterého se uplatňuje určitý kulturní systém.

### 2.2 Pojem podniková kultura

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře zavedeny tři synonyma označující kulturu podniku. Jedná se o pojmy podniková kultura, firemní kultura nebo organizační kultura. Pro účely mé bakalářské práce jsem si vymezila pojem podniková kultura.

Podniková kultura je velmi složitý, těžko uchopitelný a komplexní pojem. Mnoho autorů chápe podnikovou kulturu jako souhrn kolektivně sdílených norem a hodnot. Je produktem myšlení členů podniku, jejich představ a přístupů, které jsou v podniku sdílené a udržované. Přesné vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se touto problematikou zabírají.

*Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence*

*přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.<sup>5</sup>*

*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.<sup>6</sup>*

*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla a vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.<sup>7</sup>*

*Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.<sup>8</sup>*

Bedrnová a Nový<sup>9</sup> přes vzájemně odlišná pojetí různých autorů vysledovali společné charakteristiky pojmu podniková kultura a to:

1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popřípadě se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>6</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. s. 19. ISBN 80-7169-018-x.

<sup>7</sup> Schein in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 431. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>8</sup> Deal, Kennedy in BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 430. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 433 – 434. ISBN 978-80-7261-169-0.

charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.

4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
5. Podniková kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu.
6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

Pokud shrnu obsah dostupných zdrojů zabývající se pojmem podniková kultura, dospějí k závěru, že podnikovou kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci podniku sdíleny a udržovány a které se projevují v myšlení, cítění, chování a reakcích jeho členů. Je to souhrnný obraz chování organizace, který působí směrem dovnitř i vně. Je to jakýsi subsystém podniku, který nemá žádnou konkrétní podobu, působí zcela nevědomě a automaticky. Zahrnuje rovněž aspekty chování vůči zákazníkům, podřízeným, nadřízených či ostatním členům týmu.

O podnikové kultuře se velmi často chybně hovoří jako o její identitě či image. Jedná se o špatnou a klamavou terminologii. Pojem identita představuje způsoby, kterými se podnik snaží identifikovat sám sebe nebo své produkty. Pojem image představuje způsob, kterým zákazníci vnímají podnik nebo jeho produkty. Je to souhrn názorů, myšlenek a dojmů, které si zákazník vytváří o dané organizaci.

### **2.3 Struktura podnikové kultury**

V současnosti je nejznámějším a nejvyužívanějším modelem struktury podnikové kultury model, který vyvinul americký psycholog Edgar Schein.<sup>10</sup> Jeho koncepci podnikové kultury znázorňuje Schéma. č. 1.

Základna podnikové kultury je zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná. Je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický

---

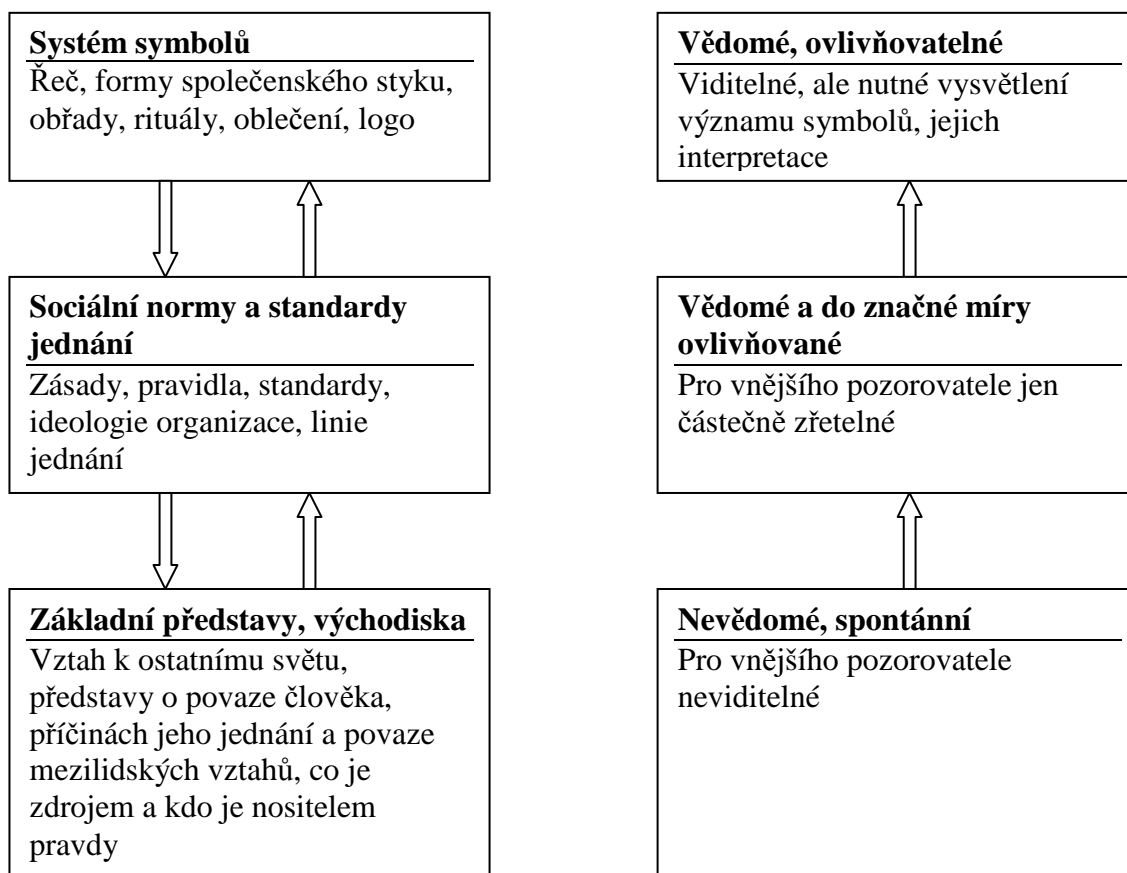
<sup>10</sup> *Edgar Schein se proslavil svými pracemi v oblasti kariérního rozvoje a podnikové kultury. Bývá považován za autora pojmu „corporate culture“, tedy pojmu „podniková kultura“. Svou koncepcí podnikové kultury jako jevu strukturovaného do tří rovin ovlivnil celou generaci vědců zabývajících se výzkumem podnikové kultury.*

a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.

Na střední úrovni podnikové kultury jde o nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, hodnotové preference, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Tato úroveň tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Úkolem je vytvořit ucelený, logický, vnitřně konzistentní a účinný systém podnikové kultury.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Jde zejména o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly, oslavy, obřady, rituály, mýty, oblečení apod..<sup>11</sup>

*Schéma. č. 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein, 1969)<sup>12</sup>*



<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 432. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 431. ISBN 978-80-7261-169-0.

## 2.4 Vznik podnikové kultury

Podniková kultura může vzniknout buď jako spontánní důsledek jednání zaměstnanců, nebo jako výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku.

První varianta, vznik podnikové kultury jako spontánního důsledku jednání zaměstnanců, je kombinací individuálních osobnostních rysů zaměstnanců s vnějšími vlivy. Pokud tuto variantu podnik připustí, dobrovolně se vzdá možnosti ovlivňovat pracovní jednání svých zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií. Tímto způsobem vzniklá podniková kultura může být v lepším případě indiferentní, v horším dokonce v protikladu s prosazovanými podnikovými prioritami, cíli, hodnotami a pravidly.<sup>13</sup>

Druhá varianta hovoří o vzniku podnikové kultury jako výsledku systematických a cílevědomě orientovaných aktivit vedoucích pracovníků. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. Aby však cíl této snahy byl naplněn, je nutné respektovat několik podmínek úspěchu:

- existence jasné vize a formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury,
- formulace komplexní strategie dosažení podnikových cílů,
- formulace zásad podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování (tyto požadavky je třeba zařadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní kariéry i uvolňování),
- hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci, kteří mají za úkol jasně formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na zaměstnance.<sup>14</sup>

## 2.5 Funkce podnikové kultury

Podle Pfeiffera a Umlaufové<sup>15</sup> má podniková kultura dvě základní funkce:

<sup>13</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 20. ISBN 80-7040-581-3.

<sup>14</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 20 – 21. ISBN 80-7040-581-3.

<sup>15</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993, s. 33. ISBN 80-7169-018-x.

### 1. Funkce vnější představující:

a) **Způsob adaptace firmy na okolní podmínky.** To znamená, jak rychle a pružně dokáže firma zareagovat na změněnou situaci na trhu.

b) **Tvář firmy a její image** představující způsob, jakým se firma prezentuje navenek, a jakým je také zvenku vnímána.

### 2. Funkce vnitřní představující:

a) **Způsob integrace uvnitř firmy.** Jde zejména adaptační procesy nových příchozích zaměstnanců, technologických postupů či strategických záměrů.

b) **Průbojnost strategie firmy** tedy konsensus podnikové kultury s navolenou strategií. Situace, kdy vžitá podniková kultura splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost.

## 2.6 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury definuje Lukášová a Nový takto: „*Sílu podnikové kultury rozumíme, nakoľik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.*“<sup>16</sup> Pokud je toto sdílení na vysoké úrovni, dá se hovořit o silné podnikové kultuře, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda bude vliv pozitivní či negativní. Je-li podniková kultura slabá, znamená to, že členové podniku sdílejí společně předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Jejich chování je pak podstatně ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování.

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:<sup>17</sup>

1. **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné, a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>17</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 435. ISBN 978-80-7261-169-0.

2. **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
3. **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné o ní říci, že je silná.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury.<sup>18</sup> Tato diferenciacie vzniká obvykle mezi:

- a) různými úrovněmi řídicí hierarchie (dělníci, administrativní pracovníci, apod.),
- b) jednotlivými funkčními oblastmi (marketing, informatika, výzkum, vývoj, apod.).

*V praxi organizací tak vzniká tradiční dilema: čím diferenciovanější je jejich struktura, tím snadněji a častěji se v jejím rámci vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Důležité ale je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Je nutné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různých úrovně v řídicí hierarchii sjednocují.<sup>19</sup>*

Když Bedrnová a Nový zobecnili prameny zabývající se pojmem silná podniková kultura, dospěli k závěru, že síla podnikové kultury:<sup>20</sup>

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 435. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>19</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 436. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>20</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 437. ISBN 978-80-7261-169-0.

- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Na druhé straně existují **negativní průvodní jevy** způsobené silnou podnikovou kulturou. Jsou to:<sup>21</sup>

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokáce nových strategií,
- vynucování konformity za každou cenu,
- složitá adaptace nových spolupracovníků.

Považuji za nutné v této kapitole především zmínit, že silná a obsahově relevantní podniková kultura je především konkurenční výhodou, jelikož podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy zdrojem efektivnosti organizace. Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.<sup>22</sup>

## 2.7 Nástroje podnikové kultury

Rozhodujícím nástrojem podnikové kultury jsou symboly. Symbolem rozumíme znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Pro podnikovou kulturu jsou důležité verbální symboly, symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Mnohé z nich mají značně expresivní obsah, který vyžaduje dodatečné vysvětlení, a jsou spíše abstraktní. Naopak některé další, které mají převážně materiální povahu, mají spíše instrumentální obsah, jsou konkrétní a poměrně snadno pochopitelné i cizímu, do podnikových souvislostí nezasvěcenému člověku.<sup>23</sup>

1. **Verbální symboly.** Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek. Slouží pro přenos kultury (časově i

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 438. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 446. ISBN 978-80-7261-169-0.



místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

2. **Symbolická jednání.** Vedle verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit.
3. **Symbolické artefakty materiální povahy.** Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu. Jde o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, to znamená, aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu.<sup>24</sup>

## 2.8 Typologie podnikové kultury

Vzhledem k tomu, že podniková kultura je věcí maximálně individuální a osobitou, je snaha o přesnou formulaci jedné konkrétní typologie věcí velice problematickou. Z dostupných typologií prezentovaných autory, jenž se problematikou podnikové kultury zabírají, jsem si v návaznosti na další kapitoly, ve kterých se věnuji tématu řízení lidských zdrojů, vybrala typologii, kterou vytvořili T. B. Deal a A. A. Kennedy. Mezi důležité determinanty patří míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji řečeno její rychlost. Vzájemnou kombinací těchto ovlivňujících činitelů pak dostáváme poměrně zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot.

---

<sup>24</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 453. ISBN 978-80-7261-169-0.

Schéma. č. 2: Typologie podnikové kultury podle vnějších determinant<sup>25</sup>

	Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence:	
	velká	malá
Rychlost zpětné vazby na trhu	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

**Kultura „ostrých hochů“, „frajerů“, respektive „vše nebo nic“** se vyznačuje individualismem. Podstatou této kultury je především špičkový výkon pracovníků. Na této půdě není prostor pro sdílení emocí. Kariéra může mít podobu rychlého vzestupu, ale také rychlého pádu. Chybu či zaváhání lze tolerovat pouze tehdy, pokud je vzápětí ihned napravena dokonalým výkonem.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je postaven na uplatňování strategie diferenciaci s maximální laťkou<sup>26</sup>.

**Kultura „přátelských experimentů“, respektive „chleba a hry“** je charakteristická týmovou prací. Ceněný je především nápad. Prostředí je přátelské, vystavěné na komunikaci a dobrých vztazích. Nejsou časté osobní nevráživosti a závisti. Tato pospolitost umožňuje rychlé reakce na požadavky zákazníků, jsou produktivní a inovativní. Emoce jsou tu na místě. Pracovníci mezi sebou hovoří o soukromých záležitostech. Kariérový postup není důležitý.

Co se týče rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, významně se tu podílí organizační učení a vyváženost diferenciaci strategie s bezbariérovou strategií<sup>27</sup>.

**Kultura „jízdy na jistotu“, „sázky na budoucnost“, respektive „analytického projektu“** je velmi citlivá na chybu, kterou zde není vůbec přípustné dopustit. Kariérový postup je velmi pomalý. Soukromé záležitosti se tu neřeší a přesně stanovený postup má funkci překonávání nejistot a rizik.

Při rozvoji a vzdělávání pracovníků je obvykle uplatňována rovnováha mezi organizačním učením a individuálním rozvojem. Vše je důkladně naplánováno a rozpracováno<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 16. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>26</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 17. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>27</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 17. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>28</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 17. ISBN 80-247-1457-4.

**Kultura „mašliček“, „postupu“, respektive procesní kultura** je uplatňována především v podnicích, které působí v málo konkurenčním prostředí (např. státní organizace, přirozené monopoly) nebo v prostředí, v němž se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem.

V rozvoji a vzdělávání se klade důraz na certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení. Kariérní řád přesně popisuje standardy, jichž je třeba dosáhnout, a příslušná organizační školení.<sup>29</sup>

## 2.9 Implementace podnikové kultury

Implementací podnikové kultury označujeme závěrečnou fázi zavádění podnikové kultury do praxe. Jedná se o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí individuální hierarchie, cílů, norem a hodnot pracovníků. Mezi základní faktory implementace podnikové kultury patří:<sup>30</sup>

1. **Informovanost** spočívající v informační otevřenosti, která postihuje míru, rozsah, obsah a hlavně formu dostupnosti informací o firmě. Radíme mezi ně především obecnou známost vize, nejvyšších cílů firmy a strategických záměrů, dále pak základní informace o výsledcích hospodaření firmy, směry v public relations, sponzoringu apod. Jako prostředky přenosu slouží porady, meetingy, podnikové časopisy, letáky, intranet, internet, call centra a další.
2. **Osobní příklad manažerů** v podobě dodržování stanovených pravidel a standardů chování a jednání.
3. **Podnikové dokumenty.** Tvoří jednoznačně vymezené, psané normy podnikového života, mezi které patří především strategické programy, pracovní řády, organizační schémata, podnikové plány (finanční, výrobní, personální, plán vzdělávání apod.).
4. **Systém personálního řízení,** jehož předmětem je charakteristika převažujícího stylu řízení v podniku, osobnostní rozvoj pracovníků, přenos hodnot uvnitř podniku i ve vztahu podniku k okolí.
5. **Podnikový vzdělávací systém,** jehož cílem je cílevědomým působením na zaměstnance zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami podniku.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 17. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>30</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2004. 25 s. ISBN 80-7357-046-7.

## 3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 3.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli personální řízení<sup>31</sup> představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku s cílem dosáhnout dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje kromě činností směřujících k efektivnímu využití schopností pracovníků také rozvoj lidského potenciálu. Rozvoj tohoto základního kamene podnikové kultury představuje moderní podnikovou strategii zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, a to se všemi jeho potenciály, ve všech vazbách a vztazích.

Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí.<sup>32</sup>

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz především na:

- zájmy managementu,
- uplatnění takového strategického přístupu, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí k cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Rozdíly mezi pojmem personální řízení a řízení lidských zdrojů lze spatřovat spíše v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě. Neboli, jak uvádí Hendry a Pettigrew (1990): „Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samo“.

<sup>32</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. s. 7. ISBN 80-7040-581-3.

### 3.2 Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze dle Krninské<sup>34</sup> považovat:

1. Sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů.
2. Péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu a s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci.
3. Využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu.
4. Řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků.
5. Významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejích hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu.
6. Orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci.
7. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita).
8. Lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

### 3.3 Úlohy řízení lidských zdrojů v podniku

K základním úlohám řízení lidských zdrojů v podniku dle Krninské<sup>35</sup> patří:

1. Vytváření podmínek pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků. Proces globalizace vyžaduje soustavný proces celoživotního vzdělávání, který je možno nejnáze nastartovat sebezpoznavacím procesem a pokračovat seberozvojovými trendy.
2. Využití potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy. Pro úspěšné plnění této úlohy je důležitý vhodný styl vedení lidí, který zahrnuje dobrou

---

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s 149. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>34</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. s. 7. ISBN 80-7040-581-3.

<sup>35</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 69-71. ISBN 80-7040-581-3.

komunikaci, motivaci a mezilidské vztahy založené na kooperaci, empatii, respektu a uznání.

3. Zabezpečení souladu mezi úrovní potenciálu pracovního místa a nároky kladenými na konkrétní pracovní místo. Když se výběrem pracovníka nezabezpečí přiměřený soulad mezi nároky pracovního místa a kompetentností pracovníka, pak se tato chyba v další personální činnosti velmi těžko odstraňuje.
4. Péče o podnikovou kulturu, která by podporovala přímou spoluúčasť pracovníka na rozvíjení vlastního potenciálu v celé jeho šíři a především i s jeho tvůrčími schopnostmi.

### 3.4 Personální politika

Personální politika pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci zabezpečen takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Jinými slovy, personální politiku můžeme vyjádřit jako souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot. Mezi specifické oblasti personální politiky lze především zařadit především zaměstnávání lidí, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, zapojování (participace) pracovníků, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost.

### 3.5 Rozvoj pracovníků

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování. Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:<sup>36</sup>

- a) **Učení se**, ke kterému dochází v důsledku praxe a zkušeností.
- b) **Vzdělávání** neboli rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s 509. ISBN 80-7169-614-5.

- c) **Rozvoj** představující růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízených vzdělávacích akcí a praxe.
- d) **Odborné vzdělávání (výcvik)**. Plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů, instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

### 3.6 Podnikové vzdělávání

Pod pojmem podnikové vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Iniciativa musí vycházet z vedení podniku. Cílem těchto činností je zvýšení či prohlubování kvalifikace zaměstnanců, což ve výsledku může vést k vyššímu výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace.

Základem je rozvoj zaměstnanců, který se soustřeďuje na rozšiřování celkového potenciálu člověka, včetně složek tohoto potenciálu (pracovní, sociální a především tvůrčí). Do oblasti podnikového vzdělávání řadíme:<sup>37</sup>

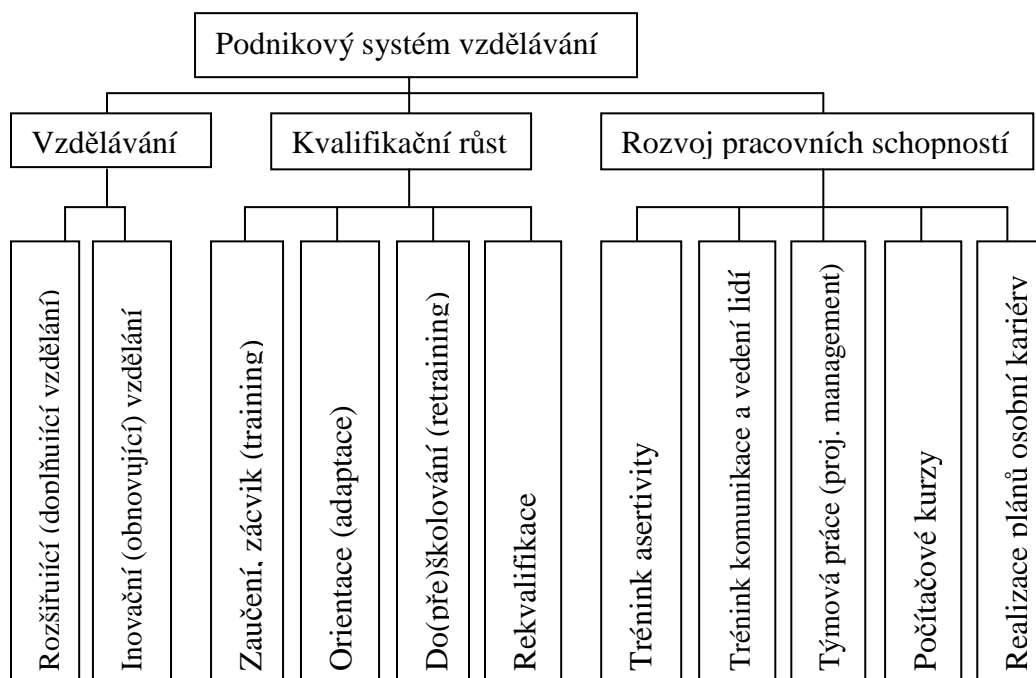
- a) **Orientace** neboli seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese.
- b) **Doškolení** (prohlubování kvalifikace) představující přízpůsobování novým požadavkům profese.
- c) **Rekvalifikace** (přeškolení) v podobě získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě.
- d) **Profesní rehabilitace** neboli vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav neumožnil nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pak neustále se opakující cyklus složený z identifikace potřeb, plánování a rozpočtování, samotné realizace a vyhodnocení procesu, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje a který sleduje celopodnikové cíle a celopodnikovou strategii.

---

<sup>37</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 93. ISBN 80-7040-581-3.

Schéma č.3: Struktura jednotlivých oblastí podnikového vzdělávání<sup>38</sup>



Podle Koubka<sup>39</sup> přináší podniku několik klíčových výhod:

1. Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu s tím, že se zkušenosti z předcházejícího cyklu berou v úvahu v cyklu následujícím.
2. Umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti lidí podle specifických potřeb organizace.
3. Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, způsobilosti i osobnost zaměstnanců.
4. Je jedním z nejefektivnějších způsobů pokrytí potřeby pracovních sil z vlastních zdrojů.
5. Soustavně dodává organizaci náležitě odborně připravené zaměstnance.
6. Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšování pracovního výkonu i produktivity práce.
7. Snižuje náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance.
8. Zvyšuje kvalitu a tím i cenu práce zaměstnance na vnitřním i vnějším trhu práce.
9. Zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
10. Zvyšuje konkurenceschopnost a atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.

<sup>38</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 94. ISBN 80-7040-581-3.

<sup>39</sup> Koubek in KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 95. ISBN 80-7040-581-3.



11. Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a usnadňuje jejich kariéru (zvyšuje jejich šance na funkční a mzdový postup).
12. Přispívá k zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.
13. Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců.
14. Především zvyšuje konkurenceschopnost samotné organizace v rámci globálního světa.

### 3.7 Metody podnikového vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání můžeme zařadit do tří skupin podle toho, kde se obvykle používají. Jejich konkrétní příklady znázorňuje Schéma č. 4.

Podle Hroníka<sup>40</sup> je jednou z nejvíce efektivních metod vzdělávání zaměstnanců tzv. outdoor learning neboli proces učení hrou, který poukazuje na zvědavé učení jedince, které je vrozené. Zvědavé učení je nejčastěji spojeno s hrou v prostředí zbaveném napětí. Takovým příkladem mohou být například outdoorové vzdělávací programy.

*Schéma č. 4: Metody podnikového vzdělávání<sup>41</sup>*

Metody vzdělávání mimo pracoviště:	Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště:	Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti):
přednáška, debata, diskuze	učení se akcí	demonstrování
outdoor learning	pracovní instruktáž	koučování
případová studie, hraní rolí	pověření úkolem	mentoring
skupinová cvičení	projekty	rotace práce
semináře	vzdělávání pomocí počítačů	
distanční vzdělávání	video	

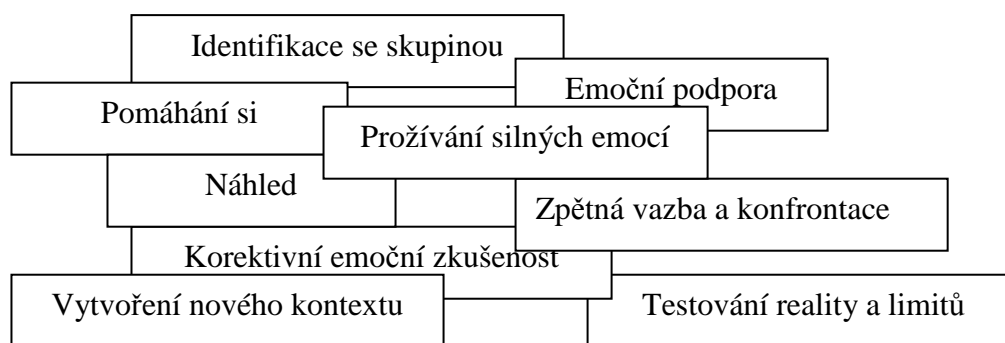
Outdoorové programy jsou populární, leckdy ovšem pojímané jako protiváha pracovního zatížení nebo jako forma odreagování. Prostředím nemusí být pouze příroda, ale vše, co se vymyká pracovnímu prostředí a učebně. Outdoorové programy jsou zaměřeny nejčastěji jako tzv. teambuilding, leadership, change management či program sebepoznání.

<sup>40</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. s 32. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s 949. ISBN 80-7169-614-5.

Optimální outdoorový program v sobě nese vysokou míru novosti a subjektivně prožívaného rizika. Vede k vybuzení, excitaci, s čímž lektori dále pracují. Outdoor má však ještě jednu podstatnou charakteristiku – skupinový proces<sup>42</sup>, kdy výsledkem působení všech určitých faktorů je sebereprojevení a respekt k odlišnosti.

Schéma č. 5: Struktura účinných faktorů outdoorového programu<sup>43</sup>



V současnosti již nelze vystačit s programem, který probíhá venku a vevnitř probíhá relaxace. Outdoorové programy již nemohou být stavěny jako adrenalin pro adrenalin. Je třeba si uvědomit, že outdoor je jen metodou či kulisou. Není cílem. Podstatné je dosažení záměru. Ten může být podporován kombinací různých metod a různého prostředí<sup>44</sup>. Outdoorové programy jsou stále častěji koncipovány jako příběh, jelikož kouzlo příběhu si člověk na dlouho zapamatuje.

### 3.8 Vytváření vhodných podmínek pro vzdělávání uvnitř podniku

Při realizaci vzdělávání v podniku by měl být splněno deset hlavních podmínek:<sup>45</sup>

1. Motivace ke vzdělávání.
2. Stanovení norem a cílů výkonu.
3. Orientace, vedení a zpětná vazba.
4. Rozvoj pocitu uspokojení ze vzdělávání.
5. Vzdělávání jako aktivní proces.
6. Využívání vhodných metod.

<sup>42</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 208 s. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>43</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 208. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>44</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 208. ISBN 80-247-1457-4.

<sup>45</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 96. ISBN 80-7040-581-3.

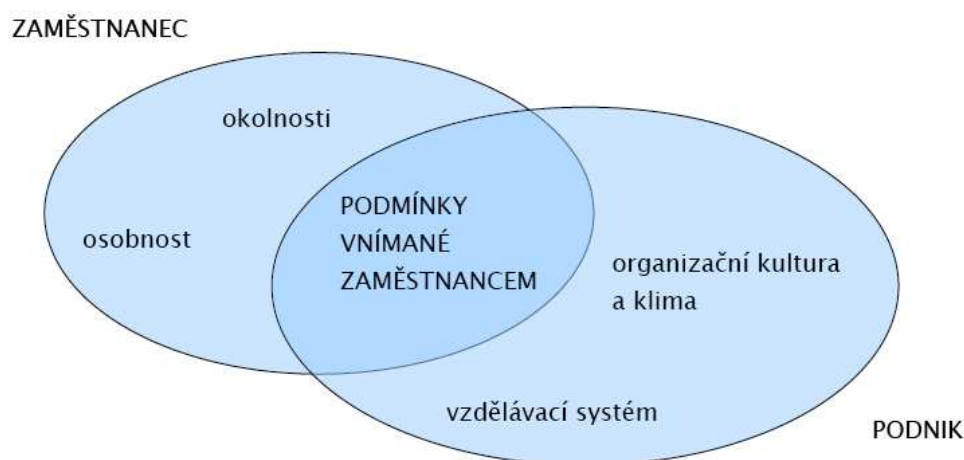
7. Obměňování metod.
8. Přiměřený čas k učení.
9. Dílčí vyhodnocování pokroku v učení a tím i posilování vědomí o správném chování.
10. Vědomí, že existují různé úrovně učení, kde k nejsložitějším patří vzdělávání a výcvik zaměřený na hodnoty a postoje lidí a skupin.

Uvedené podmínky souvisí převážně s podnikovou kulturou. A to ze dvou důvodů:

1. Aby se člověk mohl a dokázal co nejefektivněji vzdělávat, musí vědět, proč se musí vzdělávat, co mu vzdělávání přinese, jestli za to bude odměněn, jestli mu to pomůže ve výkonu práce popř. v kariéřním postupu.
2. Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni pouze vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci považují jako smysluplnou, že se cítí být důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál je tak velmi silný a účinný.<sup>46</sup>

Vzdělávání není vhodné provádět stereotypně jednou metodou. Mělo by jít o metody zábavné a aktivní. Důležitou součástí je následné vyhodnocování, ve kterém má pracovník možnost dokázat, co se naučil jak pro sebe, tak i pro podnik.

Schéma č. 6: Podmínky ovlivňující učení a vzdělávání v podniku<sup>47</sup>



<sup>46</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 41. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>47</sup> ŠIMBEROVÁ, Z., *Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky* [online]. Danmarks Paedagogiske Universitetsskole. Dostupný z WWW: <<http://www.dpu.dk/everest/Publications//subsites/ase/2009070713531/currentversion/simberova.pdf>>

## 4. ZDROJE PRO UTVÁŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY VE VZTAHU S VYBRANÝMI PERSONÁLNÍMI ČINOSTMI

V případě že má být již existující podniková kultura v zaběhlém podniku upevňována pomocí vzdělávání, musí existovat určité zdroje, kde kultura vzniká, je předávána a rozvíjena. Za zrod těchto zdrojů je považováno adaptační období. Právě toto období poskytuje prostor pro počáteční seznámení se s daným podnikem a jeho filozofií a dochází zde k počátečnímu předávání informací a začleňování se do nového pracovního prostředí.

Druhým takovým zdrojem je management, jelikož jsou to právě manažeři, kdo vede své podřízené zaměstnance určitým způsobem k určitým cílům a jsou tak jedním z nejdůležitějších článků vzdělávání.

*Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení.<sup>48</sup>*

### 4.1 Vzdělávací proces v adaptačním období

Novým pracovníkům je podniková kultura předávána v tzv. adaptačním procesu. O adaptačním procesu hovoříme od okamžiku, kdy se daný podnik rozhodne pro přijetí uchazeče na pracovní místo a uchazeč tuto nabídku akceptuje.

Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá na dvou úrovních. První je adaptace pracovní, která představuje zvládnutí odlišných požadavků, vyplývajících z nového pracovního zařazení a jiné pracovní náplně. Druhou úroveň tvoří adaptace sociální, která zahrnuje začlenění jedince do nového sociálního prostředí, začlenění se do existujících struktur pracovních a osobních vztahů v již zaběhlém týmu. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).<sup>49</sup>

Pracovní a sociální adaptace jsou navzájem velmi provázané a nelze je zcela oddělit. Úspěšný adaptační proces spočívá ve zvládnutí obou výše popsaných rovin.

---

<sup>48</sup> Fremantle in KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 41. ISBN 80-7040-581-3.

<sup>49</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 520. ISBN 978-80-7261-169-0.

Proces adaptace pracovníka má závažné důsledky pro stabilizaci jednotlivců v pracovních skupinách či firmě, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací. Hlavní cíle adaptačního procesu spočívají v tom, aby pracovník co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené, získal perspektivy svého odborného růstu a pracovní kariéry a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do systému organizace.<sup>50</sup>

To, jakým způsobem proces adaptace probíhá, může opět prozradit mnohé o podnikové kultuře. Přístup nových kolegů a zejména nadřízeného k novému pracovníkovi mohou velice snadno ukázat, do jaké míry je podnik flexibilní a schopný reagovat na změnu. Podnik orientovaný na kvalitu, který je obvykle spojen s úkolovou kulturou popř. kulturou rolí bude klást větší důraz na zaškolení nového pracovníka a během několika prvních měsíců bude prvek kontroly silnější. Oproti tomu stojí inovativní kultura, která využívá spíše kreativních lidí a nechává jim větší prostor pro vlastní práci.

Již během adaptačního období dochází k vytvoření vztahu k podnikové kultuře, který může být pozitivní, nebo naopak odmítavý. Pokud má pracovník odmítavý postoj k podnikové kultuře a neztotožní se s ní, nastává situace, kdy není schopen se přizpůsobit a z podniku odchází. Druhou možností je, že jedinec se s podnikovou kulturou sice neztotožňuje, ale je schopen ji do jisté míry respektovat. Typickými projevy takových jedinců jsou potom vtipy na úkor organizace, které pomáhají tlumit konflikty a frustraci, lze však předpokládat, že takoví zaměstnanci se s cíli organizace jen obtížně ztotožní.

Pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků se využívá tzv. adaptační plán (viz. Schéma č. 7). Při jeho tvorbě je nutné vycházet z následujících zásad:<sup>51</sup>

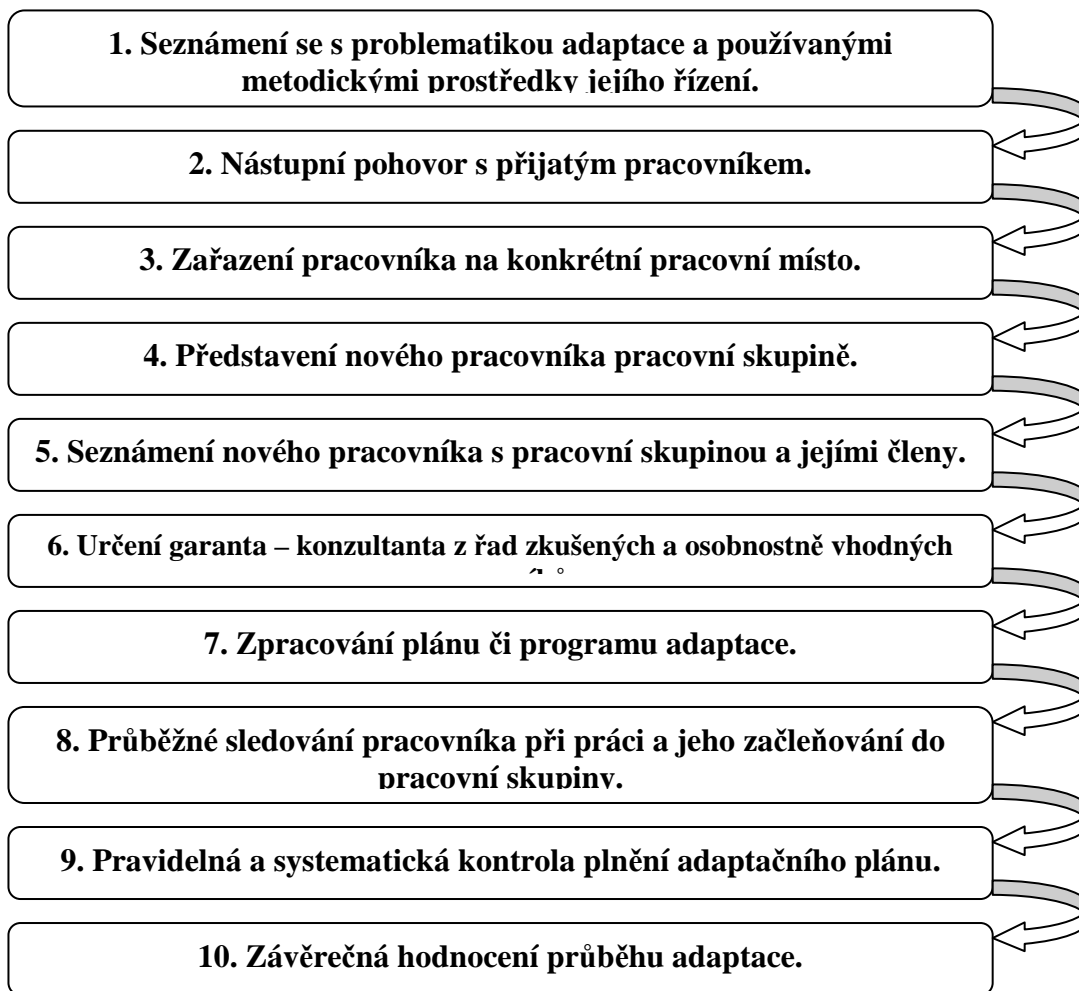
1. Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma.
2. Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka.
3. Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.

---

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 520. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>51</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 523 - 524. ISBN 978-80-7261-169-0.

Schéma č. 7: Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka<sup>52</sup>



## 4.2 Vzdělávání manažerů

Manažeři, převážně tedy ti vyšší řídicí úrovně, hrají do určité míry klíčovou úlohu, co se kvality dané podnikové kultury týče. Jsou těmi, kdo svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. Jsou v první linii současně chápáni jako oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedení firmy, pro vedení firmy jsou těmi, kdo denně drží prst na tepu nálad v první linii.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 524 - 525. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>53</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. s. 105. ISBN 80-7169-018-x.

Procesy rozvoje a vzdělávání jsou vždy nastaveny vzhledem ke strategiím podniku. Cílem vzdělávání manažerů je učinit je hlavními posilovači podnikové kultury.

V rámci podnikové kultury hraje důležitou roli sociální aspekt manažera, jelikož je určitým vzorem a autoritou současně. Zaměstnanci by v něm měli vidět určitou oporu a chovat k němu důvěru. Je to právě manažer, kdo vytváří na pracovišti dobré komunikační podmínky a kdo vede své podřízené ke konkrétnímu cíli.

*Manažeři působí na dospělé jedince uplatňující se v pracovním zařazení v dané organizaci, s cílem vést je směrem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce. Přesto se také od nich očekává, že budou nad tento rámec svým působením jednak dotvářet pracovní potenciál řízených pracovníků, ale také ovlivňovat i další rozvoj jejich osobnosti.<sup>54</sup>*

K chápání své pozice jako imanentní součásti podnikové kultury je nutné manažery vychovat, ke způsobilosti své pozice využívat je nutné je vycvičit tím správným směrem. A to především v návaznosti na uvědomění si, co z pohledu podnikové kultury od nich očekáváme a jaké vlastnosti je nutné jim vštípit. Mezi žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj podnikové kultury patří zejména:<sup>55</sup>

1. Schopnost a ochota tvořit, rozvíjet ideály, cíle a hodnoty.
2. Schopnost a ochota šířit představy a nadchnout se pro ně.
3. Schopnost a ochota vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje a přístupy.
4. Schopnost a ochota ojasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí.
5. Schopnost a ochota se učit a učit.
6. Schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh.

Fonda<sup>56</sup> mnohostrannost schopností vyžadovaných od manažerů doplňuje ještě o:

7. Vytyčování podnětných a provokujících cílů.
8. Rozvíjení výrobních a tržních strategií, které zabezpečí konkurenceschopnost.
9. Vytváření funkčních strategií a realizace výrobních a tržních strategií.
10. Rozvíjení a efektivní využívání systémů řízení podniku.
11. Formování organizační kultury pro budoucnost.
12. Optimalizování zisku.

---

<sup>54</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 265. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>55</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. s. 106. ISBN 80-7169-018-x.

<sup>56</sup> Fonda in ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s 560. ISBN 80-7169-614-5.

*Nejdůležitější věcí, na kterou je v souvislosti s rozvojem manažerů třeba pamatovat, je to, že musí být orientován na podnikové úkoly, a to dokonce i tehdy, když bude zaměřen na rozvoj individuálního výkonu a potenciálu.<sup>57</sup>*

Podle publikace autorů Kaspera a Mayrhofera<sup>58</sup> dominují u vedoucích pracovníků témata vzdělávání zaměřena na:

1. Vedení spolupracovníků, manažerský trénink.
2. Vedení podniku a podniková strategie.
3. Osobnostní trénink.
4. Rozvoj organizace.

Manažer by měl být školen ve všech těchto oblastech. Manažerem nemůže být každý člověk, jelikož určité schopnosti musí mít již vrozené. Úkolem podniku je pak tyto schopnosti rozvíjet na všech úrovních.

Jak již bylo naznačeno, cílem působení každého manažera jsou lidé, kdy hlavním manažerovým úkolem je především jejich podněcování v práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení jejich profesní kariéry. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání na pracovišti a to:

1. Směřem k vysokým výkonům a spolupráci, podmiňující prosperitu organizace.
2. S ohledem na jejich spokojenost.
3. Se zaměřením na jejich další rozvoj.

Vyplývá to již z podstaty objektivního zjištění, že lidé jsou jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniků.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 199. s 559. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>58</sup> KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení Organizace*. Přel. Bruno Cempírek et al. 3. vyd. Praha: Linde, 2007. 295 s. ISBN 80-86131-57-2.

<sup>59</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 270. ISBN 978-80-7261-169-0.



## **5. VÝZKUM V OBLASTI PODNIKOVÉ KULTURY A PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ**

Pro výzkum v rámci této bakalářské práce bude realizována diagnostika norem jednání a hodnot jakožto prvků podnikové kultury, které organizace deklaruje jako klíčové. Zaměří se na normy jednání ve vybraných oblastech řízení lidí, a to prostřednictvím studia vnitropodnikové dokumentace týkající se podnikové kultury a vybraných personálních činností.

### **5.1 Cíl a charakter výzkumu**

Cílem je realizovat výzkum zabývající se strategií společnosti, podnikovou kulturou a její návaznosti na vybrané personální činnosti. Výzkum se pokusí odhalit, zda je deklarovaná strategie a podniková kultura v souladu s těmito vybranými personálními činnostmi společnosti, jejich nastavením a praktickou realizací. Jedná se o výzkum jednorázový a krátkodobý a popisný.

Informace a data jsou čerpány z výročních zpráv, interních materiálů, z internetových stránek a intranetu skupiny společností E.ON. Rovněž jsou využity informace od zaměstnanců společnosti a poznatky z autorem bakalářské práce navštívených školení relevantní tématu – vstupní školení pro nové zaměstnance a katalogové školení Image a etický kodex.

## **6. ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY A VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI E.ON ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.**

### **6.1 Popis skupiny E.ON<sup>60</sup>**

Energetické společnosti působící pod značkou E.ON dodávají elektřinu, zemní plyn a související služby více než 25 milionům zákazníků v Evropě a USA. Činnost skupiny E.ON ve světě je organizována s ohledem na geografické umístění či funkci do jednotlivých obchodních jednotek (MU - Market Units), jejichž uspořádání odpovídá struktuře cílových trhů (znázorňuje Příloha I.). Vůdčí společnost každé obchodní jednotky (MU) je zodpovědná za integraci a koordinaci jednotlivých činností napříč cílovým trhem. Obchodní jednotky řídí každodenní operace. Kromě aktivit v Evropě a Rusku se E.ON zabývá také obchodem s elektřinou, plynem a činnostmi pro využití obnovitelných zdrojů v Severní Americe.

### **6.2 Skupina E.ON Czech**

K založení společnosti E.ON Czech Holding AG došlo v roce 2001. V roce 2003 E.ON převzal majoritní podíly regionálních dodavatelů elektrické energie – Jihomoravské energetiky a Jihočeské energetiky. V roce 2006 pak podíly v plynárenství – Jihočeská plynárenská a Pražská plynárenská.

V současné době E.ON podniká na území jihomoravského a jihočeského kraje. S téměř třemi tisíci zaměstnanci dodává elektrickou energii a plyn pro téměř dva miliony zákazníků. Na českém trhu s elektřinou ovládá 19% podíl, na trhu s plynem pak 4%. Organizačně je dělen na pět dceřiných společností (viz. Příloha II).

#### **1. E.ON Česká republika, s.r.o.**

E.ON Česká republika, s.r.o. operativně realizuje a aplikuje strategii E.ON na českém trhu. Svou přítomností v Čechách a detailní znalostí podnikatelského prostředí je nejbližším partnerem pro řešení všech aktuálních záležitostí koncernu v České

---

<sup>60</sup> Slovo „eon“ představuje anglický přepis starořeckého slova aion, které je překládáno jako „dlouhá doba“ nebo také „věčnost“. V lékařském kontextu to u starých Řeků pak také „nerv života“.

republice. E.ON Česká republika, s.r.o., je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb.

## **2. E.ON Energie, a.s.**

Akciová společnost E.ON Energie je zodpovědná za oblast obchodování s elektrickou energií, a to pouze na českém trhu. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

## **3. E.ON Distribuce, a.s.**

E.ON Distribuce, a.s. je zodpovědná za oblast provozování distribuční soustavy. Řeší a rozhoduje spory s dalšími účastníky energetického trhu. Je licencována podle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem. Nezastupitelný pro celou skupinu je i výkon ekonomických činností, zejména povinností regulovaného subjektu vůči Energetickému regulačnímu úřadu a dalším institucím. Zároveň velmi úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

## **4. E.ON Trend, s.r.o.**

Společnost E.ON Trend, s.r.o. je zodpovědná za oblast výroby elektřiny, výroby a rozvodu tepla. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech.

## **5. E.ON Servisní, s.r.o.**

E.ON Servisní, s.r.o. je zodpovědná za speciální servis, elektroměrovou a plynoměrovou službu, provádění údržby, opravy a provoz vedení vysokého a nízkého napětí, opravy a provoz na sítích plynu, manipulace na vedení v rámci výstavby a část Řádu preventivní údržby.

## **6.3 Vize skupiny E.ON Czech**

Základní vize skupiny E.ON Czech je *být významnou integrovanou energetickou společností s elektřinou a zemním plynem v České republice, být číslem dva v elektřině i*

v plynu<sup>61</sup>. Použitý přívlastek *významný* by měl provázet především oblast zisku, nákladů a ekonomické efektivity, jednotlivé procesy vně i uvnitř společnosti, image, podíl obnovitelných zdrojů energie ve vlastní výrobě, orientaci na zákazníka a rozvoj zaměstnanců. Přívlastek integrovaný je v této souvislosti chápán jako přítomný na všech stupních řetězce tvorby hodnot (výroba, prodej, distribuce).

*Abychom dosáhli společné vize, musíme dokázat poskytnout naším zákazníkům konkurenceschopné a spolehlivé služby, které jim přinášejí výhody a užitek. Jako integrovaný koncern pracující v odvětví elektřiny a plynu dosahujeme úspěchů proto, že spojujeme mezinárodní sílu s regionální kompetencí a uskutečňujeme ty nejlepší poznatky pocházející z naší společnosti i z vnějšího prostředí. Díky tomu přinášíme značné hodnoty svým akcionářům a výbornou perspektivu pro naše zaměstnance.*<sup>62</sup>

## 6.4 Klíčové hodnoty podnikové kultury – OneE.ON

Společná filozofie koncernu E.ON je prezentována pod názvem OneE.ON. OneE.ON je procesem, který má nasměrovat koncern na společnou kulturu a tím integrovat všechny podniky koncernu pod jednu střechu E.ON. Základem integrace a bází koncernové strategie je dlouhodobý cíl podniku, formulovaný ve vizi, spolu s podnikovým záměrem, definovaným ve společném poslání. OneE.ON podporuje a usnadňuje pracovní kontakty a zlepšuje komunikaci přes hranice odvětví a koncernových společností.

Jako základní jsou deklarovány hodnoty:

- **Čestnost** (děláme to, co říkáme).
- **Otevřenost** (říkáme to, co si myslíme).
- **Důvěra a vzájemný respekt** (chováme se k ostatním tak, jak si přejeme aby se oni chovali k nám).
- **Odvaha** (děláme a říkáme to, co považujeme za správné).
- **Společenská zodpovědnost** (jednáme v dlouhodobém celospolečenském zájmu).

---

<sup>61</sup> Intranet společností skupiny E.ON.

<sup>62</sup> Intranet společností skupiny E.ON.

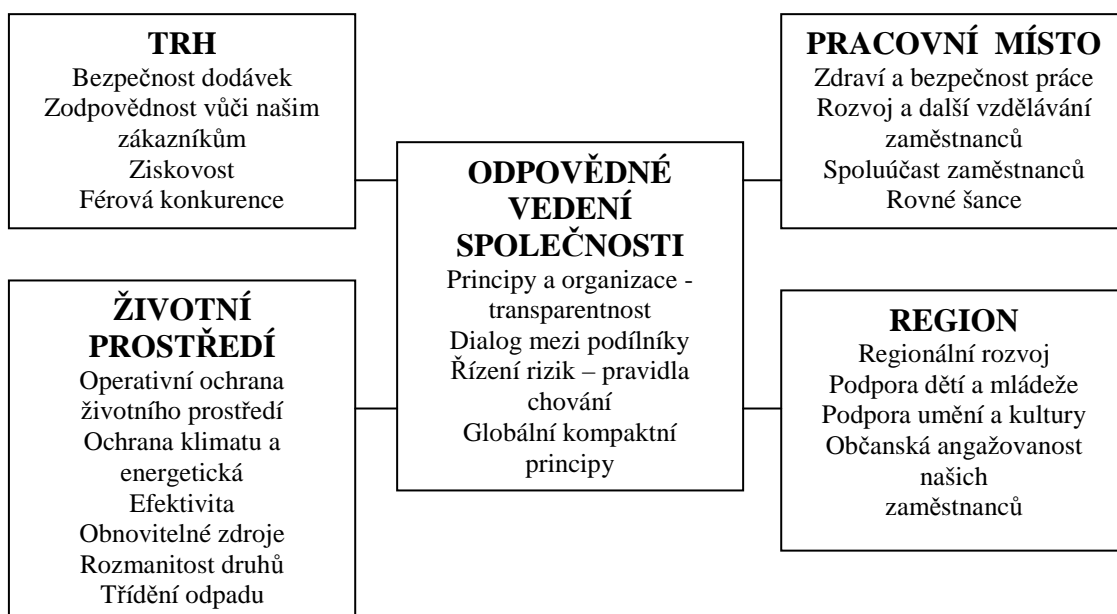
### 6.4.1 Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost společnosti představuje její dobrovolný závazek chovat se v rámci svých podnikatelských činností ohleduplně k prostředí a společnosti v místě své působnosti. Společenská odpovědnost je v energetické skupině E.ON postavena na pěti pilířích, které odráží zaměření jejích aktivit (viz. Schéma č. 8). Pro účely této bakalářské práce se budu nadále zabývat pouze rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

### 6.5 Personální činnosti

Podnikovou strategii a strategické personální otázky v oblasti náboru, rozvoje a řízení výkonnosti managementu, personálního marketingu, personální politiky a strategie má ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. na starosti útvar *Rozvoj managementu a organizace*.

Schéma č. 8: Pět pilířů společenské odpovědnosti společností E.ON



Ostatní personální záležitosti převážně administrativního charakteru jsou zajišťovány útvarem *Personální management*, který je organizačně dále členěn dle jednotlivých oblastí svého působení na mzdové účetnictví, pracovně - právní a sociálně - právní záležitosti a problematiku BOZP.

Potřebná dokumentace či formuláře ke všem výše uvedeným oblastem jsou zpřístupněny všem zaměstnancům prostřednictvím intranetu společnosti popř. je možné si je kdykoliv vyžádat od pracovníků citovaných útvarů společnosti.

## 6.6 Adaptační proces

Jak již bylo deklarováno v kapitole 4.1, adaptační proces si klade za cíl urychlit seznámení nových zaměstnanců s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami a sociálním prostředím tak, aby se co nejrychleji zařadili do pracovního kolektivu, adaptovali se na styl práce a jejich pracovní výkon dosáhl v co nejkratší době požadované úrovně. Mezi jeho hlavní přínosy patří:

- vyšší spokojenost obou stran pracovního vztahu,
- nižší fluktuace, zejména v počátcích od nástupu,
- rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů,
- snazší zapojení nového pracovníka do pracovního týmu,
- přesnější sladění s podnikovou kulturou,
- využití zkušeností nového pracovníka z předcházejících zaměstnání,
- nižší náklady na vyhledávání nových pracovníků,
- zpětnou vazbu na správnost formy výběrového řízení.

Klíčovou roli v adaptačním procesu hraje pravidelná komunikace příslušného vedoucího pracovníka s nově příchozím zaměstnancem. Pro co nejrychlejší adaptaci nového zaměstnance je velice důležité, aby se během prvního měsíce v zaměstnání dozvěděl podstatné informace o oddělení, do kterého nastupuje, o svých úkolech a odpovědnostech. Především pak získal informace o:

- organizační strukturu společnosti E.ON,
- organizační strukturu útvaru, kde je zaměstnán,
- cílech a posláních příslušného útvaru,
- vazbách útvaru na ostatní útvary,
- pracovní náplni, očekáváních, pracovních povinnostech a odpovědnostech,
- vazbách pracovního místa k ostatním pracovním místům,

- způsobu práce oddělení (porady, reportování, pracovní výkazy, hlášení dovolené a nemoci apod.).

Důležitým prvkem v komunikaci mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem je také zpětná vazba na jeho výkon, která ve značné míře ovlivňuje rychlost, s jakou se zaměstnanec začlení do pracovního kolektivu, a úroveň jeho pracovního výkonu. K vyhodnocení zpětné vazby slouží tzv. checklist (viz. Příloha III), do kterého si zaměstnanec zaznamenává, které části adaptačního procesu již absolvoval.

Po svém nástupu musí zaměstnanec absolvovat školení BOZP, kde bude proškolen o právních a ostatních předpisech souvisejících s touto problematikou, získá informace o rizicích a opatřeních a obdrží pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Dalším školením je vstupní školení pro nové zaměstnance. Cílem školení je poskytnout zaměstnancům informace o strategii společnosti, její organizační struktuře, podnikové kultuře, dále pak o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje a zaměstnaneckých výhodách. Toto školení je v kompetenci útvaru Personální management, kterým je i pracovník nejpozději do tří měsíců po nástupu do zaměstnání vyzván k jeho absolvování.

Adaptační období je důležitým odrazovým můstkem rovněž pro bonusové hodnocení zaměstnance. Nejpozději do dvou měsíců od nástupu by mělo dojít mezi nově přichozím zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem k vyjasnění vzájemných očekávání, specifikace pracovních úkolů, stanovení cílů a výkonu pro příslušný rok a naplánování jeho rozvojových aktivit.

## **6.7 Rozvoj pracovníků**

Na rozvoj zaměstnanců je ve společnosti E.ON kladen velký důraz. Jednou z možností rozvoje jsou tzv. katalogové kurzy. Jedná se především o kurzy osobnostního rozvoje, počítačové kurzy či kurzy se specifickým zaměřením (elektřina, plyn, legislativa). Obsah katalogu je vybírán personálním útvarem a aktualizován každý rok. Je volně přístupný všem zaměstnancům prostřednictvím intranetové aplikace a rovněž pak fyzicky v podobě jednoho výtisku. Výběr kurzu je zpravidla na vůli zaměstnance. Počet plánovaných navštívených kurzů není nijak omezen, je pouze doporučen počet dvě až tři školení za rok.

Další možností rozvoje pracovníků ve společnosti jsou jazykové kurzy – anglický či německý jazyk. Výuka probíhá s dotací jeden a půl hodiny týdně. Účast na tomto typu kurzů závisí na ochotě konkrétního zaměstnance tyto absolvovat či může být doporučena ze strany vedoucího pracovníka. Výuka je rozdělena do dvou semestrů za rok, kdy každý je ukončen testováním.

Rovněž je možné, po dohodě s příslušným vedoucím pracovníkem, absolvovat aktivity, které nejsou zahrnuty v katalogu školení (odborné semináře, přednášky apod.). Organizačně je i tato služba zajišťována útvarem Personální management.

## **6.8 Metody rozvoje mimo pracoviště**

Jednu z nejoblíbenějších forem vzdělávání zaměstnanců ve skupině společností E.ON představují metody vzdělávání mimo pracoviště.

Jak deklaruje vize společnosti E.ON, měly by hodnoty a zásady chování představovat konkrétní pomoc v každodenní práci. Aby si tuto myšlenku zaměstnanci uvědomovali, je potřeba čas od času nový podnět. OneE.ON Day je vnímán přesně tak. Koná se vždy jednou za rok koncem června. Většinou je jako motto dne určena jedna hodnota nebo zásada chování. Tuto příležitost k návštěvě jiných společností koncernu využívá nejen představenstvo, ale i zaměstnanci jsou pozváni, aby tento den strávili společně a na místě oživovali staré kontakty nebo navazovali nové. Jednodušeji řečeno, v každém městě, kde má E.ON pobočku své regionální správy, se všichni zaměstnanci sejdou, navzájem diskutují a na základě aktivit vedených, pro tuto příležitost speciálně odborně proškolenými, vedoucími pracovníky si osvojují zásady a principy podnikové kultury společnosti.

Další velmi oblíbenou metodu rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště představuje tzv. teambuilding, který je postaven na stejném principu jako OneE.ON Day. Cílem je opět propagace a osvojení si podnikové kultury a vlastností, které společnost deklaruje jako klíčové. Na rozdíl od OneE.ON dnu je zážitkový program veden odbornými lektory z externích vzdělávacích společností, někdy za účasti psychologa.



## 6.9 Vyhodnocení

Společnost E.ON působí v silně konkurenčním prostředí. Je velmi silná a prosperující. Společnost si zakládá na poskytování služeb vysoké kvality, komplexnosti a spolehlivosti svých produktů a služeb, do kterých vnáší různé formy inovací a modernizací. Je velmi orientovaná na zákazníka. Za velmi důležitý považuje lidský kapitál, jímž disponuje, což se projevuje obrovskými investicemi do personálních činností. Kromě toho prosazuje tzv. zodpovědné vedení firmy, které se projevuje v prosazování společenské a ekologické odpovědnosti.

Odpovědné vedení společnosti představuje metody a postupy řízení společnosti, které zajišťují prosazení myšlenek odpovědného chování ve firmě, tj. transparentnosti, otevřenosti a poctivosti. Zajišťuje kontrolovatelnost veřejné správy a managementu ze strany akcionářů, veřejnosti i státu. Jedním z pilířů odpovědného chování firmy je etický kodex, který je platný v rámci celého koncernu. Jedná se o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů firmy a vymezují standard profesionálního jednání.

Za prioritní jsou považovány charakteristiky jako čestnost, otevřenost, důvěra a vzájemný respekt a odvahy. Hodnoty, které podnik považuje za své, považují za své i zaměstnanci, snaží se je naplňovat a řídit se jimi.

Co se týče vzdělávání, společnost E.ON se k němu staví velmi pozitivně. Podnik existuje ve velmi konkurenčním prostředí, kde se staví do pozice někoho, kdo musí reagovat na změny a inovace rychlým způsobem a tuto skutečnost si uvědomuje. Společnost E.ON se svým zaměstnancům v tomto směru věnuje a investuje do jejich vzdělávání značné finanční prostředky. Mezi zaměstnanci není těžké vyzorovat, že potřebu vzdělávání pocítují ve svém zaměstnání stále a problém řeší různými způsoby. Většinou tyto deficity vyplynou na povrch z hodnotících rozhovorů, jež probíhají každý rok mezi nadřízeným a zaměstnancem. Výsledkem je zjištěná potřeba, kterou se poté nadřízený snaží určitým způsobem řešit. Vytipuje konkrétní možnosti školení, kterých se zaměstnanec poté účastní. Další způsob řešení nachází jedinci v samostudiu či ve vyhledávání kurzů mimo podnik. Možnost vzdělávání podnik považuje za svou výhodu a přednost, díky které dosahuje výše zmíněných pokroků a výsledků. Kvalifikovaný lidský potenciál považuje podnik za svůj cíl nejen v rámci vzdělávání, díky kterému je zajištěna konkurenceschopnost podniku. Vzdělávání ve společnostech skupiny E.ON se soustřeďuje na vzdělávání pracovníků všech pozic, tzn. od řadových zaměstnanců po top management za využití všech školicích metod.

Za jediný nedostatek v rámci nastavených personálních procesů považuji adaptační období. Dle mého názoru je tato problematika ve společnosti zvládnuta pouze po teoretické stránce, po praktické však nikoliv. Zaškolení nového zaměstnance probíhá pouze v závislosti na dobré vůli příslušného vedoucího pracovníka a ostatních kolegů. Existují a prostřednictvím intranetu společnosti jsou prezentované doporučené kroky, jak v tomto období postupovat, je i rovněž poukázáno na vyplnění tzv. checklistu, nicméně k praktické realizaci dojde jen málokdy. Navíc v personálním útvaru chybí zainteresovaný pracovník, který by se této problematice věnoval.

Podnikovou kulturu skupiny společností E.ON bychom v jazyce typologií podnikové kultury mohli označit za kulturu úkolovou. Je zaměřena především na dosažení výsledků, realizaci projektů, což se projevuje také ve způsobu práce s lidmi, např. ve způsobu hodnocení pracovníků. Podniková kultura a její hodnoty se promítají do personálních směrnic a postupů personálních činností. Hovoříme o kultuře velmi silné, která má jasně stanoveny pravidla a postupy vybraných personálních činností. Společnost využívá každé příležitosti k apelaci na svou vizi, strategii a hodnoty.

## ZÁVĚR

V praxi lze snadno vypožorovat, že podniková kultura má mimořádně těsnou vazbu s celou koncepcí personálního managementu. Určuje jeho základní cíle, formy, metody a zásady. Rovněž stanovuje kritéria, způsoby jednání, míru přijatelnosti a vedení lidí. Jednotlivé personální procesy se tak mohou uskutečňovat jen v takové formě a mohou sledovat jen takové cíle, které jsou v souladu se základními principy dané podnikové kultury.

*Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy, ve kterém lze ideálním způsobem pracovat s rozvojem a využitím lidského potenciálu včetně uskutečňování tolik nezbytných týmových pracovních přístupů. Dále sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení.<sup>63</sup>*

Personální management má významný vliv na tvorbu, upevňování či změnu stávající podnikové kultury. Činí tak prostřednictvím všech personálních procesů, kterými ovlivňuje její konkrétní podobu. Jedná se především o adaptační procesy a vzdělávání pracovníků.

Rozvojem svého lidského kapitálu podnik docílí lepší výkonnosti a konkurenceschopnosti. Stane se silnější a zaměstnanci díky nabitým znalostem sebejistější a moudřejší. Podnik jim touto cestou vychází vstříc a zaměstnanci mu jeho vstřícnost opětují svými výkony. Hovoříme o způsobu, kterým je možné docílit příznivější atmosféry v podniku a vylepšení mezilidských vztahů. Ideální formou přístupu a postoje zaměstnance je jeho ztotožnění s podnikovou kulturou a podnikem jako takovým. Výzkumná část práce poukázala na fakt, že společnosti skupiny E.ON se o docílení této skutečnosti stále snaží a mohou tvrdit, že se jim tato snaha velmi daří.

Analýzou procesů ve skupině společností E.ON vyplynulo, že personální činnosti a podniková kultura vychází ze stejných hodnot. Výjimku představuje

---

<sup>63</sup> Nový in KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 21. ISBN 80-7040-581-3

adaptační období nově příchozího zaměstnance, kde jsem našla významné nedostatky.

Doporučuji jmenovat jednoho konkrétního pracovníka personálního útvaru, který:

1. bude dohlížet na to, aby pracovník co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené, získal perspektivy svého odborného růstu a pracovní kariéry a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do systému společnosti,
2. poskytne novému zaměstnanci všechny podstatné informace o oddělení, do kterého nastupuje, o jeho úkolech a odpovědnostech, bonusovém systému ve společnosti, organizační struktuře a podnikové kultuře,
3. zajistí, aby nový zaměstnanec absolvoval všechna povinná školení související s nástupem do nového zaměstnání,
4. bude vyhodnocovat zpětnou vazbu na základě řádně vyplněných checklistů a navrhnout možnosti inovací do budoucna.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.
2. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2007, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
3. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, 231 s. ISBN 80-247-1457-4.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Aspi, 2004. 87 s.. ISBN 80-7357-046-7
6. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2
8. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
9. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
10. PUTNOVÁ A. a kol. *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 80-247-1621-6.

11. NOVÝ I. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
12. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
14. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2008. 188 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
15. STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
15. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1.vyd. Brno: ERA Group, 2002. 147 s. ISBN 80-86517-20-9.
16. BROOKS, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
17. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-71798-93-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

1. E.ON Česká republika, s.r.o. [online]. 2010. Dostupný na WWW: <<http://www.eon.cz>>.
2. ŠIMBEROVÁ, Z., *Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky* [online].. Dostupný na WWW: <<http://www.dpu.dk/everest/Publications//subsites/asem/2009070713531/currentversion/simberova.pdf>>.
3. ČANÍK, P. *Podniková kultura: možnosti a limity její změny* [online]. 2007. Dostupný na WWW: <<http://www.canik.cz/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny>>.
4. PETERKA, R. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. 2007. Dostupný na WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy\\_rady.asp?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vra)>.
5. ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura* [online]. 2006. Dostupný na WWW: <<http://www.gate2biotech.cz/podnikova-kultura/>>.
6. SMETÁNKA, D. *Změna podnikové kultury ve Škoda Auto* [online]. 2007. Dostupný na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-21581810-600000\\_d-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-21581810-600000_d-zmena-podnikove-kultury-ve-skoda-auto)>.
7. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupný na WWW: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>. ISBN 978-80-87007-71-6.
8. *Intranet skupiny společností E.ON*.
9. *Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců*. Interní materiál společnosti E.ON, 2010.
10. *Personální politika a personální rozvoj*. Interní materiál společnosti E.ON, 2010.
11. *Aplikace Školení E.ON Czech 2010*. Interní materiál společnosti E.ON, 2010.

## SEZNAM ZKRATEK

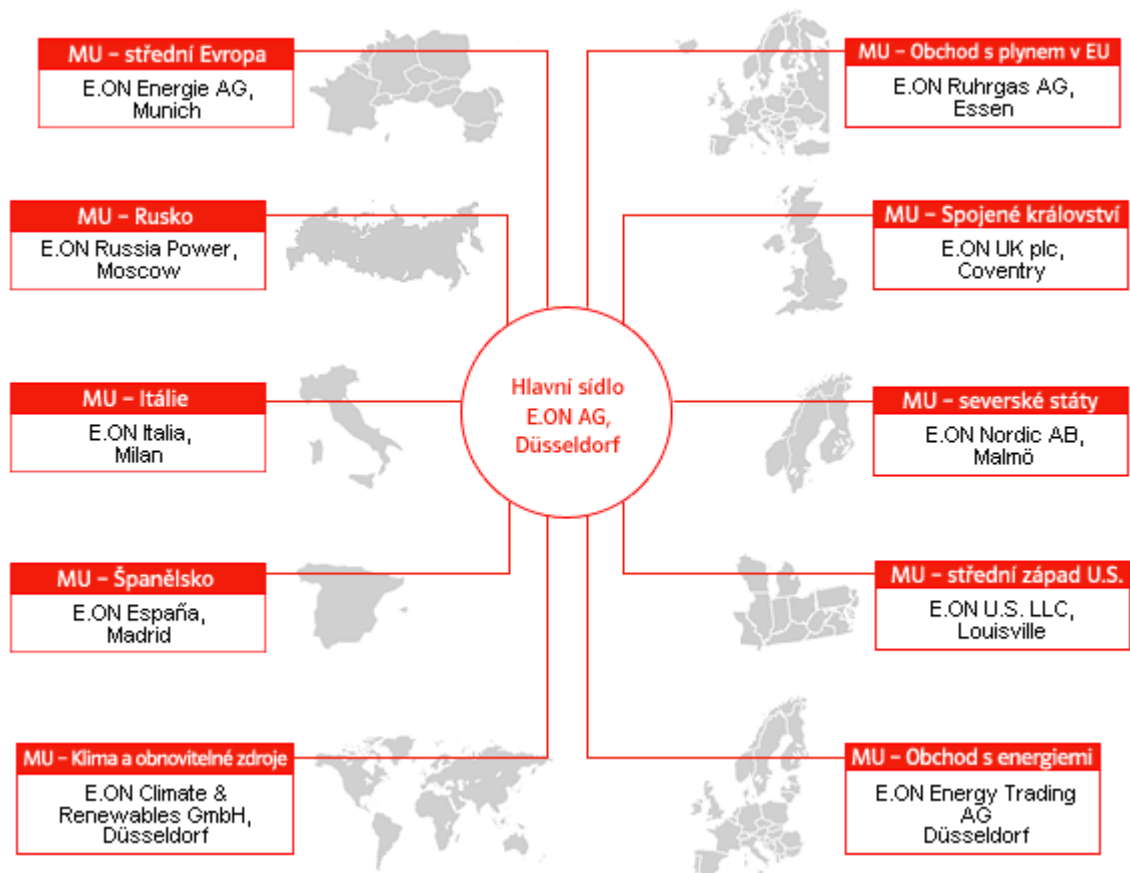
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BU	business unit
E.ON	společnosti skupiny E.ON
MU	market unit
tj.	to je



## **SEZNAM PŘÍLOH**

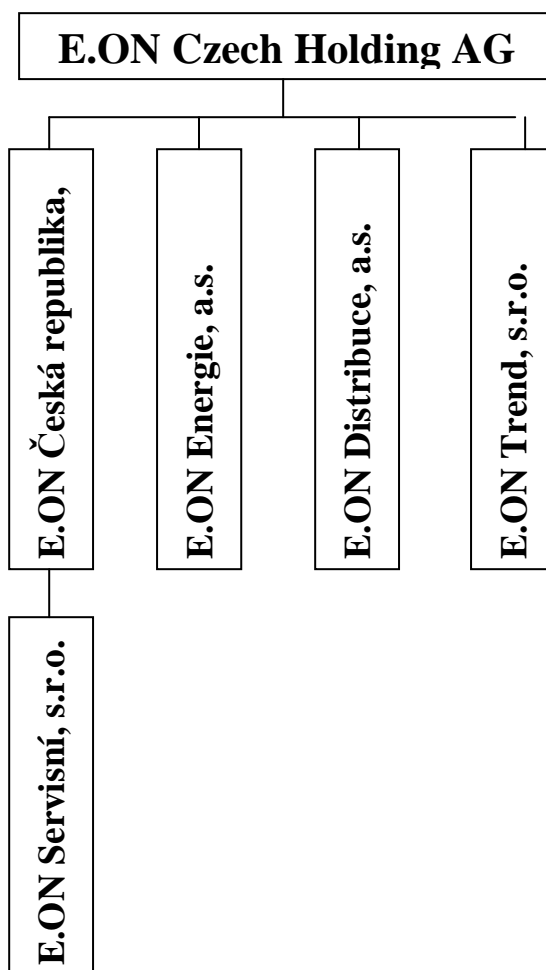
- I. Organizační struktura skupiny E.ON ve světě
- II. Organizační struktura skupiny E.ON v České republice
- III. Checklist nově příchozího zaměstnance

## Příloha I: Organizační struktura skupiny E.ON<sup>64</sup>



<sup>64</sup> E.ON Česká republika, s.r.o. [online]. 2010. Dostupný na WWW: < <http://www.eon.cz/cs/corporate/facts.shtml> >.

**Příloha II: Organizační struktura E.ON Czech Holding AG**



### Příloha III: Checklist nově příchozího zaměstnance<sup>65</sup>

Adaptační proces

#### CHECKLIST

Jméno zaměstnance:

<b>Asi Týden před nástupem</b>	<b>Zřízení nového pracovního místa</b>	Zodpovědnost: <i>Přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zadání požadavků na přípravu pracovního prostředí pro nového pracovníka (počítač, telefon, kancelář, klíče...)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pověření osoby, která bude nápomocna novému zaměstnanci v době zapracování (zodpovídá dotazy, řeší drobné problémy apod.)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>1.den</b>	<b>Den nástupu</b>	Zodpovědnost: <i>Přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seznámení nového pracovníka se spolupracovníky</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seznámení s pracovním prostředím (pošta, kopírka, tiskárny, telefon, fax, IT záležitosti apod.)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>Co nejdříve po nástupu</b>	<b>Školení BOZP</b>	Zodpovědnost: <i>BOZP</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Účast na školení BOZP a zdravotní</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>1. týden (ideálně 1.den)</b>	<b>První schůzka s nadřízeným</b>	Zodpovědnost: <i>Přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba</i>
<p>Předejte zaměstnanci informace o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizační struktuře společnosti (stručně)</li> <li>Organizační struktuře oddělení</li> <li>Cílech a poslání oddělení</li> <li>Vazbách pracovního místa k ostatním pracovním místům (co kdo dělá, kdo s kým spolupracuje...) a vazbách oddělení na ostatní oddělení</li> <li>Pracovní náplni zaměstnance, očekávání, pracovních povinnostech a odpovědnostech</li> <li>Úkolech pro první týdny</li> <li>Způsobu práce oddělení (porady, reportování, pracovní výkazy, hlášení dovolené a nemoci...)</li> <li>Procesu adaptace nových zaměstnanců (co zaměstnanec dále čeká)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<p>Na závěr upozorněte zaměstnance, že:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jste zde pro něj, může se na Vás obracet s dotazy, nejasnostmi, může žádat o konzultace a pomoc týkající se dalších kroků práce a stanovení priorit jeho práce</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>1. měsíc (ideálně po 2-4 týdnech)</b>	<b>Druhá schůzka s nadřízeným</b>	Zodpovědnost: <i>Přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zhodnocení dosavadního výkonu zaměstnance za první týdny (feedback)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V případě nespokojenosti s výkony zaměstnance: prodiskutovat náměty na zlepšení</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovení osobních cílů zaměstnance včetně stanovení výše ročního bonusu (Vyplnění formuláře Vyhodnocení cílů a výkonu)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>

<sup>65</sup> Intranet společností skupiny E.ON.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení rozvojového plánu zaměstnance (Vyplnění formuláře Rozvojový plán a jeho předání týmu Personální rozvoj &amp; Personální politika)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zodpovídání dotazů zaměstnance, ujasnění nejasností</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>V průběhu prvních 3 měsíců</b>	<b>Vstupní školení</b>	Zodpovědnost: <i>Personální rozvoj &amp; Personální politika</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účast na školení (pozdávku obdrží nadřízený e-mailem v kopii)</li> <li>• Školení poskytne zaměstnancům informace o strategii společnosti, organizační struktuře, firemní kultuře, možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje.</li> </ul>		<input type="checkbox"/>
<b>Ukončení 3. měsíce</b>	<b>Ukončení zkušební doby</b>	Zodpovědnost: <i>Přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhodnocení dosavadního výkonu zaměstnance za celou zkušební dobu (feedback)</li> </ul>		<input type="checkbox"/>

## ABSTRAKT

BAUEROVÁ, Ž. *Podniková kultura a její vliv na efektivnost a rozvoj podniku : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2010. 55 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D..

**Klíčová slova:** podniková kultura, řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, rozvoj pracovníků, adaptační proces.

Bakalářská práce pojednává o tom, do jaké míry a jakým způsobem spolu souvisí a navzájem se ovlivňují podniková kultura a vybrané personální činnosti.

## ABSTRACT

BAUEROVÁ, Ž. *Corporate culture and its influence on the corporate efficiency and development: Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2010. 55 p. Supervisor : doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D..

**Key words:** corporate culture, human resources management, business education, staff development, adaptation process.

The bachelor thesis deals with how much and which way are related and affected corporate culture and human resources function each other.