

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

PERSONÁLNÍ ROZVOJ ON – THE – JOB VE ŠKODA AUTO A.S.

Jana VALKOUNOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, PhD.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2015

Děkuji Ing. Janě Pechové, PhD. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji útvaru ZA – ŠKODA Akademie (konkrétně ZA/1) ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. za podporu, spolupráci a poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod	7
1 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů	8
1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů	8
1.2 Učení se a vzdělávání zaměstnanců.....	10
1.3 Učí se organizace.....	11
2 Metody rozvoje zaměstnanců	12
2.1 Rozvoj on – the – job.....	13
2.1.1 Metody rozvoje on – the – job	15
2.2 Rozvoj off – the – job.....	15
2.1.1 Metody rozvoje off – the – job	16
3 Rozvojová opatření on – the – job.....	18
4 Proces rozvoje ve ŠKODA AUTO a.s.	27
4.1 O společnosti	27
4.1.1 Organizační struktura.....	28
4.2 Rozvoj lidských zdrojů	30
4.3 Kariéerní dráhy.....	31
5 Empirické šetření.....	35
5.1 Dotazníkové šetření	35
5.1.1 Cíl a předmět výzkumu	36
5.1.2 Sběr dat	36
5.1.3 Struktura dotazníku.....	36
5.1.4 Výsledky výzkumného šetření.....	37
5.1.5 Interpretace výsledků empirického šetření.....	46
Závěr.....	48
Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek.....	51
Seznam příloh.....	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

ACM	Assessment Center Management
BP	Bakalářská práce
ČR	Česká republika
LV	Licence k vedení
OJ	Organizační jednotka
OJT	On – the – job training
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technickohospodářská pozice
ZA	Útvar ŠKODA Akademie

Úvod

Každá organizace, která chce být v ČR i v zahraničí úspěšná, potřebuje kvalifikované zaměstnance. Takové zaměstnance, které jejich práce naplňuje, a jsou motivováni pro plnění svěřených úkolů. Pro tento účel jsou zde metody definované pro personální rozvoj zaměstnanců. V první části této bakalářské práce je vysvětlen všeobecný význam rozvoje zaměstnanců, jeho aktuální důležitost a nepostradatelnost. Následně jsou zakomponovány pojmy úzce související s rozvojem zaměstnanců. Významnou část bakalářské práce tvoří bližší seznámení se dvěma základními metodami rozvoje zaměstnanců ve společnosti: rozvoj metodou on – the – job a off – the – job. V další etapě je podrobněji popsán rozvoj metodou on – the – job, jeho charakteristika a v neposlední řadě jsou interpretována nejružnější rozvojová opatření on – the – job, uváděná českou a zahraniční literaturou.

V praktické části je popsána společnost ŠKODA AUTO a.s. a její odborné oblasti. Dále je podrobněji popsán rozvoj lidských zdrojů ve ŠKODA AUTO a.s. Důležitou součástí praktické části je empirické šetření v oblasti rozvoje zaměstnanců ŠA metodou on – the – job. Cílem tohoto šetření je analyzovat proces rozvoje on - the - job ve ŠKODA AUTO a.s. u cílové skupiny management.

1 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

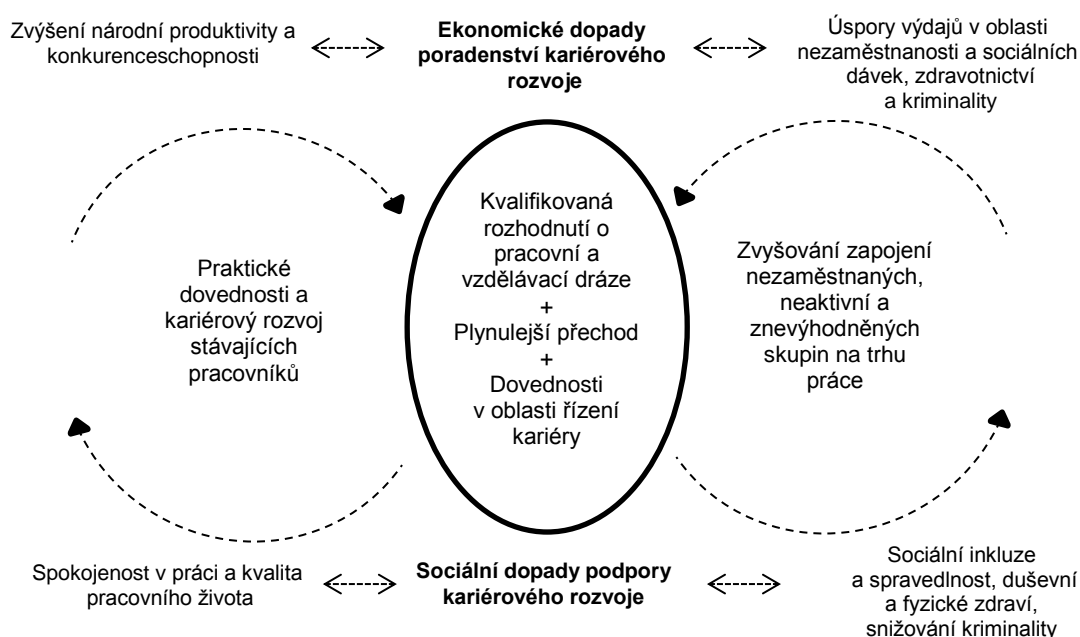
Rozvoj lidských zdrojů je jedním ze způsobů, jak napomoci organizaci k dosahování podnikových cílů. Mezi hlavní činnosti personálního řízení patří umístění pracovníka na takové pracovní místo, které je pro něho optimální a bez problému zvládá plnit svěřené pracovní úkoly. Ale to je pouze část úspěchu - dalším velmi důležitým stanoviskem je připravit pracovníka k plnění nových, složitějších úkolů, prohloubit znalosti a kompetence často související s obměnou pracovních činností či zvýšení flexibility daného pracovníka. V případě, že se personálním subjektům podaří naplnit tento cíl, pak organizace dosahuje vyšší výkonnosti a stává se konkurenceschopnější. Nástrojem pro splnění této mise je rozvoj, učení a vzdělávání lidských zdrojů. V následujících podkapitolách budou tyto pojmy a jejich provázanost stručně interpretovány.

1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Odborná literatura uvádí poměrně velké množství definic strategického rozvoje lidských zdrojů. Např. Armstrong (2007) uvádí ve své publikaci tři definice od svých kolegů. Podstatnou roli ve většině z nich však představují následující činnosti strategického rozvoje lidských zdrojů:

- identifikace potřebných dovedností, aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely,
- zabezpečování cílů podnikatelské strategie pomocí lidí,
- považování lidského kapitálu v organizaci jako hlavní zdroj konkurenční výhody,
- vytváření takové firemní kultury, ve které jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji,
- systematické řízení celého procesu.

Strategický rozvoj lidských zdrojů však není pouze záležitostí výrobních organizací, či obchodních podniků. V roce 2003 byl vydán vládní dokument zabývající se touto problematikou, kde bylo vytyčeno pět hlavních cílů. Tyto cíle mají zaměření spíše na hospodářský a sociální postavení ČR jako takové (jde například o připravenost lidských zdrojů na výzvy ze zahraničí, posílení mezinárodní konkurenceschopnosti, snižování nezaměstnanosti apod.). Na obrázku č. 1 jsou znázorněny souvislosti rozvoje zaměstnanců pro stát.



Obr. 1: Hospodářský a sociální dopad kariérového rozvoje
 Zdroj: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008

Díky možnostem rozvoje pracovníků si podnik vytváří nejen dobré jméno, ale zároveň přitahuje potenciální pracovníky. Tato aktivita zároveň funguje jako silný motivační faktor a pomáhá k udržení pracovníků. „Dochází k tzv. koncentraci znalostí, což přitahuje investiční kapitál a přispívá k růstu národního důchodu.“ (Dvořáková, 2007, s. 316). Tvrzení plně koresponduje s vyobrazeným hospodářským a sociálním dopadem a potvrzuje značný význam pro národní ekonomiku.

1.2 Učení se a vzdělávání zaměstnanců

Mezi pojmy učení se a vzdělávání je podstatný rozdíl, přičemž mnoho osob dnes tyto pojmy považuje za ekvivalentní. Účelem této podkapitoly je definovat tyto termíny.

Učení (se)

Reynolds a kol. (2002) definují učení jako proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Zpravidla se jedná o dlouhodobý proces změny, pomocí kterého se zvyšují schopnosti člověka ke konání určitých činností. „Učení je pojem, který zahrnuje více, než rozvoj a vzdělávání“ (Hroník, 2007, s. 31). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou podmnožinou samotného učení se.

Dle Hroníka (2007) existují dva základní druhy učení:

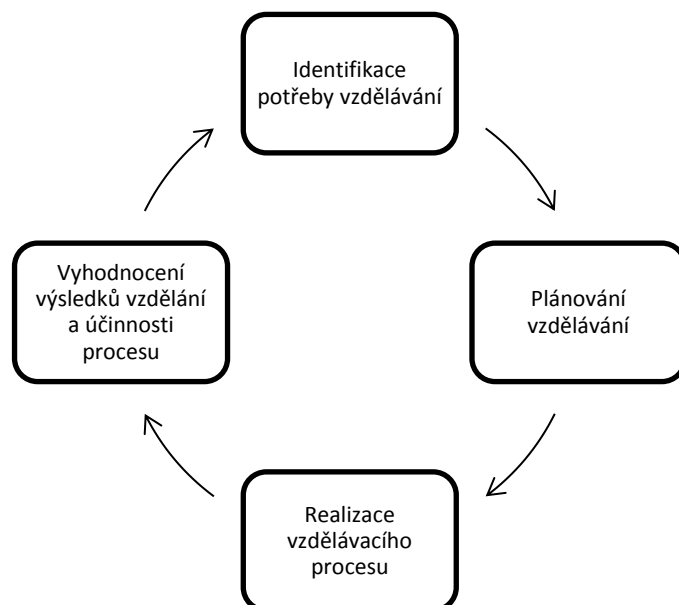
- spontánní (implicitní),
- organizované.

Uvedené druhy učení spolu velmi úzce souvisí. Jsou vzájemně propojené takovým způsobem, že vytvářejí příležitosti jedno pro druhé.

Díky spontánnímu učení můžeme vykonávat základní lidské potřeby. Můžeme se dorozumívat s ostatními, navazovat kontakty. Na základě nabytí těchto základních dovedností pak můžeme využít organizovaného učení, které může být reprezentováno například dalším rozvojem a vzděláváním. Propojení implicitního a organizovaného učení je nezbytnou součástí pro proces úspěšného rozvoje zaměstnance.

Vzdělávání

„Vzdělávání bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností“ (Plamínek 2010, s. 32). Jedná se o systematický proces, který je časově, prostorově a účelově vymezen. Pomocí tohoto procesu (viz obr. 2) může být úspěšně dosaženo profesních cílů zaměstnance.



Obr. 2: Cyklus systematického vzdělávání
Zdroj: Koubek, 2000

1.3 Učící se organizace

Učící se organizace patří v dnešní době k jednomu z významných trendů personálního řízení.

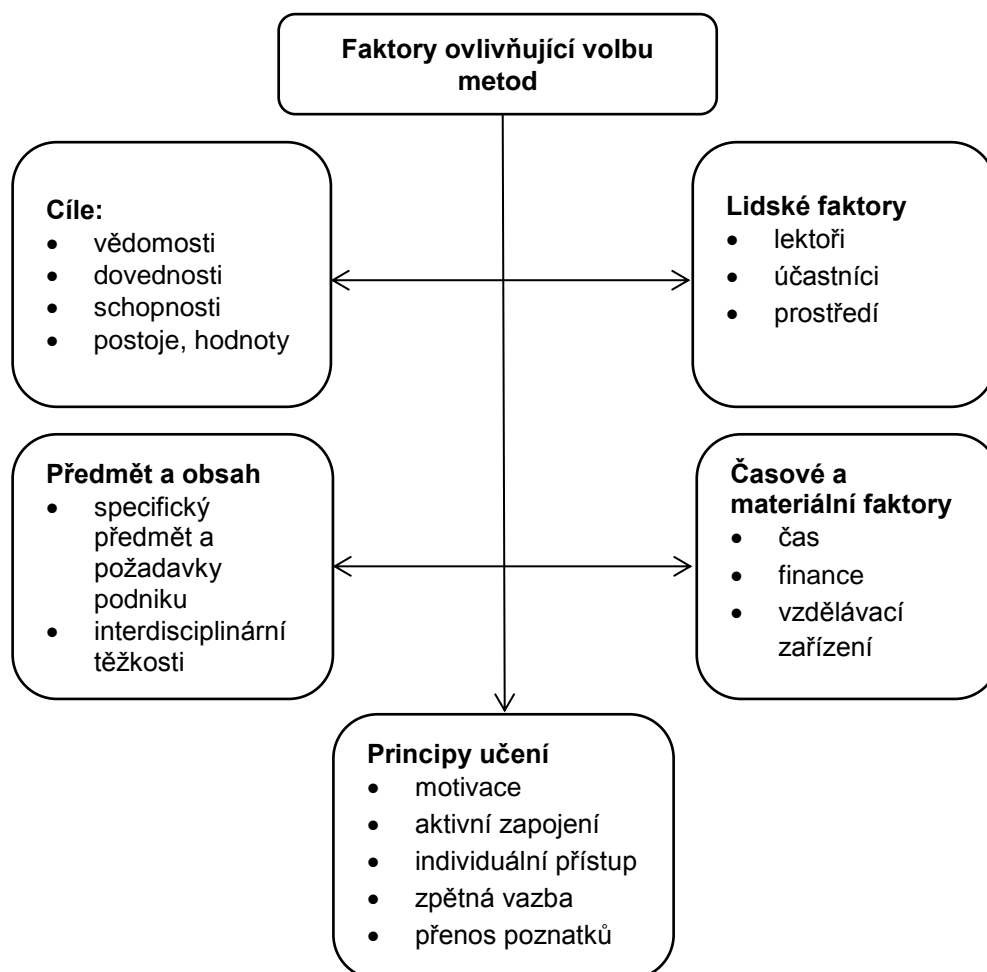
Zakladatel pojmu učící se organizace P. M. Senge v roce 1990 definoval tento pojem jako společnost, „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si doopravdy přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Armstrong 2007, s. 450).

Senge (1990) považuje učící se organizaci za jeden z nejefektivnějších způsobů, jak být lepší, než konkurence. Dle jeho definice v dnešní době není možné zajistit úspěch pouze tím, že jeden člověk bude vzdělávat druhého. Pro dosažení cílů a udržení konkurenceschopnosti je nezbytné, aby byly využity dovednosti a znalosti všech najednou – tzn. kolektivně. Tato myšlenka navazuje na podněcování týmové práce. Lidé v týmu se učí od ostatních členů, při plnění pracovních úkolů využívají dosud nabyté schopnosti, ale zároveň získávají další poznatky od druhých. Tím se vytváří přidaná hodnota (tzv. synergický efekt), která vede ke vzniku učící se organizace a na základě té potom dochází k dosahování podnikových cílů.

2 Metody rozvoje zaměstnanců

Při výběru metod rozvojových opatření je velmi nutné dbát na pracovní prostředí, ve kterém se rozvíjený zaměstnanec nachází. Dalšími důležitými aspekty jsou také například konkrétní pracovní postavení, druh práce a v neposlední řadě cíl, kterého má být pomocí rozvoje dosaženo. Je nezbytné průběžně kontrolovat, zda vybrané metody či formy splňují ten účel, pro který byly prvotně zvoleny. Šikýř (2012) zdůrazňuje nutnost posouzení skutečné míry osvojení si nových schopností a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce. Zaměstnanec se díky rozvoji má stát flexibilnější osobností, připravenou pro přizpůsobení se novým pracovním příležitostem. Jeho pracovní schopnosti a dovednosti by měly být nastaveny tak, aby pro organizaci znamenaly značný přínos.

Na obrázku 3 jsou definovány další faktory, které hrají významnou roli při volbě metod rozvojových opatření:



Obr. 3: Faktory ovlivňující volbu metod
Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

2.1 Rozvoj on – the – job

Pro rozvoj on – the – job existuje ekvivalentní český název rozvoj na pracovišti. Tento druh rozvoje je jedním z nejstarších, již za první světové války byl využíván v lodním průmyslu, kdy Charles „Skipper“ R. Allen vymyslel 4 základní kroky, jak své podřízené efektivně rozvíjet za účelem korektního vykonávání práce.

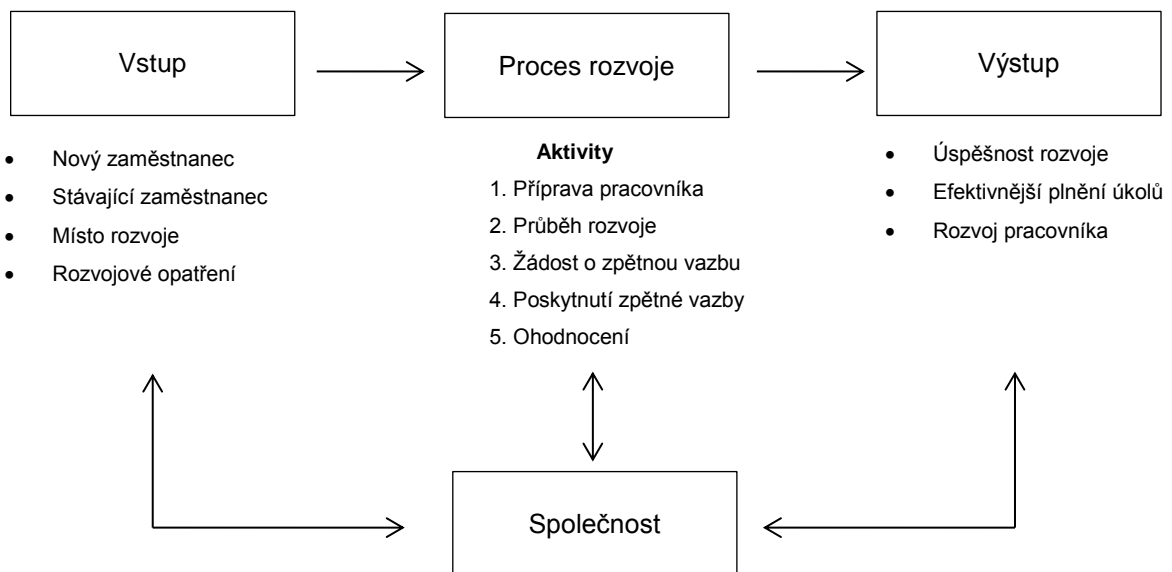
Pojem, který byl počeštěn, má svůj původ v angličtině, kde se využívá výhradně ve slovním spojení *on – the – job training* (nebo také *learning, development*). Tento termín má několik výkladů. Pro účely této bakalářské práce rozumíme OJT takovou situací, kdy se pracovník učí při plnění běžných úkolů svého pracovního místa pod dohledem vzdělavatele, kterým může být nadřízený nebo jiný zkušený spolupracovník.

Folwarczná (2010) řadí rozvoj metodou on – the – job mezi formální nebo poloformální programy. „Snoubí v sobě formální prvek učení (uvědomění si učení) s neformálním učením (přirozené, intuitivní)“ (Folwarczná, 2010, s. 67). Dle Armstronga (2007) rozvoj metodou on – the – job patří do neformálního vzdělávání. „Neformální vzdělávání je učením se ze zkušeností. Lidé se mohou naučit 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací“ (Armstrong, 2007, s. 465).

V zahraniční literatuře jsou rozlišovány dva druhy uplatnění rozvoje na pracovišti – strukturovaný (plánovaný) a nestrukturovaný (neplánovaný).

Strukturovaný OJT

Při aplikaci strukturovaného OJT je nutné, aby byl personálními specialisty předem přesně určen cíl nebo výstup, kterého má být pomocí tohoto rozvoje dosaženo. „Strukturovaný OJT jednoduše ukazuje, že přístup nebo proces (*k rozvoji - pozn. autorky*) je naplánován, zkoncipován, implementován a následně ohodnocen“ (Phillips, Jacobs, 2002, s. 4). Jak tento systém probíhá, je zobrazeno na obrázku č. 4:



Obr. 4: Systém strukturovaného OJT
Zdroj: Phillips, Jacobs, 2002, volně přeloženo

Nestrukturovaný OJT

S nestrukturovaným OJT se zaměstnanec i organizace setkávají, aniž by si to uvědomovali. Jde například o situace, kdy se nováček zaučuje na své nové pozici a následně získává zpětnou vazbu od zkušenějších kolegů. Dle Phillipse a Jacobse (2002) mnoho studií prokázalo, že nestrukturovaný OJT přináší společnosti horší výsledky, než strukturovaný OJT. Často se na pracovištích stává, že zaměstnanec řeší svou práci metodou pokus – omyl s domněním, že úkol je vykonáván korektně. Tyto incidenty mohou následně ohrozit společnost jako takovou, především v případě, kdy tento pracovník sdílí svůj postup práce s dalšími nezkušenými pracovníky. Níže jsou vyjmenována další rizika, spojená s využíváním nestrukturovaného rozvoje na pracovišti (Phillips, Jacobs, 2002):

- rozvoj nedosahuje požadovaného výstupu,
- rozvojová opatření jsou nepřesná nebo nekompletní,
- školitelé nejsou schopni komunikovat,
- školitelé využívají více metod (přičemž tyto metody spolu nikterak nesouvisí),
- zkušenější pracovníci nechtějí sdílet své know-how.

2.1.1 Metody rozvoje on – the – job

Koubek (2000) definuje metodu jako způsob, jakým si účastník rozvoje (vzdělávání) osvojuje znalosti, dovednosti a chování, které jsou cílem daného procesu. Dle Koubka (2000) jsou metody OJT vhodné spíše pro manuální pracovníky. Folwarczná (2010) však tvrdí, že vhodnost použití těchto metod je především u rozvoje měkkých manažerských schopností. Pro účely této bakalářské práce bude zároveň pro pojem metody rozvoje on – the – job používán ekvivalentní název rozvojová opatření on – the – job.

Výzkum, který Folwarczná (2010) publikovala ve své disertační práci, potvrdil odklon celosvětových trendů od metod off – the – job právě směrem k rozvoji on – the – job (v ČR je to však bohužel stále naopak). Níže se nachází výčet nejčastějších rozvojových opatření rozvoje on – the – job, uváděných literaturou. Podrobněji budou tyto pojmy interpretovány v kapitole č. 3.:

- učení se akcí,
- instruktáž při výkonu práce,
- koučink,
- mentoring,
- counselling (konzultování),
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady,
- metoda 360° zpětné vazby.

2.2 Rozvoj off – the – job

Pojmem rozvoj off – the – job rozumíme takový druh rozvoje, při kterém dochází k nabytí nových schopností mimo pracoviště. „Metody organizací zabezpečovaného vzdělávání mimo pracoviště jsou v podstatě shodné s metodami používanými v kurzech zabezpečovaných školami, či jinými externími vzdělávacími institucemi a často mají režim podobný režimu školnímu“ (Koubek, 2000, s. 331).

Rozvoj off – the – job bývá zpravidla organizován v prostorech, které jsou k učení determinovány. Je vhodný především v takových případech, kdy je nutné zaměstnance seznámit s komplexnějšími koncepty a principy, a pro rozvoj již existujících dovedností (Phillips, Jacobs, 2002).

Armstrong (2007) řadí tento druh rozvoje do formálního vzdělávání, které je specifické tím, že je plánované, systematické a strukturované. Folwarczná (2010) rozvoj off – the – job staví do podobné roviny, jako rozvoj on – the – job. Rozdílný je tento druh rozvoje především v tom, že slouží jako skvělý prostředek pro rozvinutí tvrdých manažerských schopností.

Před implementací rozvoje off – the – job by však měl manažer či personalista zvážit následující negativní důsledky, spojené s rozvojem mimo pracoviště (Phillips, Jacobs, 2002):

- nabyté znalosti jsou zřídka kdy využity nebo nejsou relevantní pro výkon práce,
- zaměstnanec po absolvování rozvoje nesplňuje očekávání, která byla stanovena pro výkon činnosti,
- pomocí rozvojové aktivity dochází k získání příliš malého množství požadovaných informací,
- poskytnutá zpětná vazba ze strany vedení směrem k zaměstnanci není dostatečná.

2.1.1 Metody rozvoje off – the – job

Stejně jako rozvoj on – the – job má i rozvoj off – the – job své vlastní metody, díky kterým lze dosáhnout požadovaného cíle. „Jedním z hlavních nedostatků metod této formy rozvoje je fakt, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků“ (Folwarczná, 2010, s. 67). Koubek (2000) dodává, že tento druh rozvoje je vhodný spíše pro vedoucí pracovníky a specialisty. Na druhou stranu potvrzuje určitou provázanost mezi kombinacemi metod na pracovišti a mimo pracoviště s ohledem na konkrétní pracovní pozice a pracovníky. Zajímavým a pravdivým tvrzením ze strany Koubka (2000) je, že na rozdíl od rozvoje na pracovišti, který je neustále ve větší míře využíván pro získání

praktických dovedností manažerů a specialistů, se při rozvoji manuálních pracovníků k větší míře využívání metod off – the – job neuchyluje.

Mezi nejčastěji používané metody off – the – job patří:

- přednáška (s diskuzí),
- hry / simulace,
- demonstrování,
- případové studie,
- modelování chování / hraní rolí,
- workshopy,
- semináře,
- studium doporučené literatury,
- brainstorming,
- interaktivní videoprogramy.

3 Rozvojová opatření on – the – job

V následující kapitole budou detailněji popsány rozvojová opatření (metody) on – the – job. Pro účely této bakalářské práce bylo vybráno 10 rozvojových opatření, která jsou nejčastěji uváděna v odborné literatuře. Koubek (2000) zmiňuje, že pro úspěšný a relevantní rozvoj zaměstnance je velmi důležité nejen vybrat správné opatření, ale také vhodného vzdělavatele. Tato osobnost by měla být ochotna a schopna předávat své schopnosti, měla by mít dostatečně rozvinuté komunikační dovednosti. V neposlední řadě musí svého svěřence naslouchat, vše řádně vysvětlovat a poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. Vzdělavatel je reprezentantem společnosti a je nutné si uvědomit, že jeho chování a vzdělávání druhých ovlivňuje budoucí prospěch organizace.

Učení se akcí

Učení se akcí bylo definováno ve 40. letech 20. století Reginaldem Revandsem. Jedná se o takovou metodu rozvoje, kdy je potenciál zaměstnanců rozvíjen tím, že samotní zaměstnanci jsou vystavováni situacím, kdy musí řešit konkrétní a skutečné problémy. Na základě zadání úkolu jsou povinni problém analyzovat, formulovat doporučení a následně přejít k samotnému řešení problému. Zakladatel této metody přišel s myšlenkou, že nejlépe se člověk učí v ten moment, kdy něco sám vykonává.

Obvykle se této metody účastní 4 nebo 5 manažerů, předávají si své myšlenky, poznatky, a učí se tak jeden od druhého. Pravidelně bývá přítomen externí konzultant nebo poradce skupiny, který účastníkům pomáhá v komunikaci mezi sebou a zároveň sleduje a vyladuje proces samotného učení se akcí. „Skupina nebo soubor musí zvládat tento projekt jako kterýkoliv jiný, tj. rozhodovat o cílech, plánovat zdroje, iniciovat akci a monitorovat její průběh“ (Armstrong, 2001, s. 473). Folwarczná (2010) uvádí, že nesporným pozitivem této metody je velmi individuální přístup k zaměstnancovým potřebám, které jsou u každého jedince jiné, a tento přístup je úzce spjatý s týmovým učením. Další výhodou je řešení konkrétních a reálných pracovních situací. Tato metoda bývá často implementována spolu s dalšími metodami, jako je např. 360° zpětná vazba.

Instruktaž při výkonu práce

Jde o jedno z nejpoužívanějších rozvojových opatření on – the – job, využívané především u nových, či méně zkušených zaměstnanců. Školitel (v tomto případě zkušený zaměstnanec) předvede postup, jakým se vykonává pracovní úkol a učící se zaměstnanec si následně osvojí pracovní postup pozorováním a napodobováním. Armstrong (2007) uvádí, že instruktaž při výkonu práce se skládá z 6 fází: příprava, prezentace, výklad, demonstrování, procvičování a zdokonalování.

Koubek (2000) zmiňuje, že hlavní výhodou této metody je relativně rychlý zácvik a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi zaměstnanci navzájem, či mezi učícím se zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Instruktaž při výkonu práce se však řadí k metodám, které jsou poměrně nevyužitelné u složitějších pracovních postupů, což může působit nevýhodně stejně tak, jako jednorázové a nesystematické využití této metody. Navíc může být rozvíjející se zaměstnanec pod tlakem pracovních úkolů a dále rušen hlučným prostředím.

Koučink

Koučink neboli koučování je oproti instruktaži při výkonu práce spíše dlouhodobější proces. „Koučink je individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností“ (Koubek, 2004, s. 117). Tento druh rozvoje je ve světě jedním z nejoblíbenějších v oblasti rozvoje středních a vrcholových manažerů. V České republice se však koučování v porovnání s ostatními zeměmi dle Folwarczné (2010) jako rozvojová metoda příliš nevyužívá. Ti manažeři, kteří se s touto metodou setkali, hodnotí koučování jako velmi přínosné a efektivní. Hlavním cílem koučinku je soustavné podněcování a vedení zaměstnance k tomu, aby byl schopen hledat řešení u nestrukturovaných problémů. Dalším důležitým cílem je nabytí nových schopností, odborný a sociální rozvoj, který je důležitý především u vedoucích pracovníků, kteří mají své podřízené a musí je určitým způsobem vést.

Literatura definuje dva druhy koučování:

- direktivní
- nedirektivní

V případě direktivního koučování je vztah kouč – koučovaný velmi podobný vztahu učitel – žák. „Tento přístup využívá technik direktivního řízení lidí, jakými jsou nařizování, instruktáž a příkazování“ (Folwarczná, 2010, s. 91). V tomto případě rozvíjený zaměstnanec pouze pasivně přijímá to, co je mu od jeho kouče sděleno. Dnes je tento způsob koučování považován za zastaralý a nepříliš efektivní.

Nedirektivní koučování přirovnává Downey (1999) s obdobím, kdy se dítě učí chodit. Cílem tohoto procesu je dlouhodobý rozvoj jedince, kdy se tento jedinec sám prostřednictvím experimentů učí. Za nezdary není zaměstnanec pokárán, či jinak potrestán, kouč mu pouze udává směr. Ve vztah kouč – koučovaný pak vládne pozitivní atmosféra. Velmi známým a využívaným modelem pro nedirektivní koučink je model GROW (G = cíl, R = realita, popis situace, O = možnosti řešení, W = sumarizace).

Jednou z největších výhod koučování je okamžitá zpětná vazba. Zaměstnanec soustavně získává informace o svém pracovním výkonu a díky tomu je možné individuálně přizpůsobit tempo. Dalším plusem této metody je zlepšení komunikačních dovedností a schopností navázat kontakty.

Na druhou stranu stejně tak, jako u instruktáže při výkonu práce, může dojít ke stresovým situacím, kdy je zaměstnanec zatížen pracovními úkoly a dalšími rušivými elementy. Za nevýhodu je považována i časová náročnost této metody a při využití externích koučů i náročnost finanční.

Mentoring

Mentoring je velmi podobný metodě koučování. Jde o vztah, kdy si zaměstnanec sám vybere svého mentora, jakýsi vzor, který mu radí, podporuje ho a vede určitým směrem. „Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřence v organizaci“ (Folwarczná, 2010, s. 102). Vztah mezi menteeem (= zaměstnanec, rozvíjená osoba) a mentorem často bývá i hlubšího rázu, mentor svému svěřenci pomáhá v osobních situacích a například i v pracovních vztazích s ostatními zaměstnanci. Armstrong (2007) uvádí, že oproti koučování, které je

spíše direktivním prostředkem pro rozvoj, lze mentoring chápat jako metodu pomáhání lidem při učení a při budování jejich kariéry. Hlavním úkolem mentora je příprava zaměstnanců k lepší práci v budoucnosti a k řešení závažnějších, nestrukturovaných situací.

Koubek (2000) zmiňuje, že výhody této metody jsou velmi podobné výhodám koučinku. Kromě těchto je tu i výhoda v podobě vnesení zaměstnancovi vlastní iniciativy při výběru svého mentora a zároveň navázání neformálních vztahů.

Nevýhodou stejně jako u koučování je práce pod tlakem každodenních pracovních úkolů a časová náročnost. Za riziko je považován výběr nevhodného mentora a dále příliš familiární vztah mezi mentorem a menteeem, díky kterému může docházet k protekci a narušení vztahů s ostatními spolupracovníky.

Counselling (konzultování)

„Counselling je participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci, spočívající ve vzájemném konzultování zaměstnance s manažerem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou“ (Koubek, 2004, s. 115). Jedná se o proces, kdy (nejčastěji) nadřízený pracovník či manažer pomáhají zaměstnanci při řízení a rozvíjení sebe sama pomocí konzultací. U manažera dochází k nabytí nových kompetencí v sociální oblasti (jak naslouchat a rozumět svým podřízeným, jak jim pomáhat). I tato metoda je velmi podobná výše uvedenému koučinku nebo mentoringu. Hlavním rozdílem při aplikaci tohoto rozvojového opatření je to, že se jedná spíše o krátkodobější záležitost a zaměřuje se na aktuální situaci a problémy. Během counsellingu často dochází k identifikaci problému a na základě toho pak může být zaměstnanci doporučen koučink.

Hlavní výhodou counsellingu je především to, že k rozvoji dochází na obou dvou stranách. „Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů“ (Koubek, 2000, s. 329). Koubek (2000) dále uvádí, že nevýhodou je relativně velká časová náročnost metody a také schopnosti vzdělavatele musí být adekvátní. Některými vedoucími pracovníky je tento způsob rozvoje vnímán za nepřijatelný z důvodu obav ze zpětné vazby ze strany podřízeného, kdy mohou nabýt pocitu, že je jejich autorita narušena.

V neposlední řadě může docházet k rozporu mezi vzděláváním a běžnou náplní práce.

Asistování

Asistování je jednou z tradičních metod pro formování a rozvoj zaměstnanců. Obvykle je rozvíjený zaměstnanec přidělen zkušenějšímu zaměstnanci a následně stínuje a napodobuje jeho pracovní činnosti. Na základě toho získává nové poznatky o pracovních postupech a chování. Cílem je získání stoprocentní jistoty při vykonávání pracovních úkolů a autonomní řešení problémů. Koubek (2000) uvádí, že tato metoda je využívána nejen u manuálních pracovníků, ale zároveň u specialistů a řídicích pracovníků, kde nabytí požadovaných schopností je otázkou delšího časového horizontu.

Při tomto druhu rozvoje je kladen výrazný důraz na praktické formování pracovních schopností. Výhodou je, že učící se zaměstnanec získává od svého vzdělavatele zpětnou vazbu a informace o svém pracovním posunu.

Nevýhodou je stejně jako u předchozích metod náročný výběr adekvátního vzdělavatele. Dalším rizikem se jeví i snížení pracovního výkonu u vzdělavatele z důvodu rozdělení pozornosti mezi vlastní práci a zaučování. Z pohledu rozvíjeného pracovníka může docházet k osvojení nevhodných pracovních návyků, ke špatnému či nepřesnému pochopení práce. Minusem pro rozvíjeného je monotónní příjem instrukcí. K riziku patří i možné potlačování vlastní iniciativy pro kreativní nebo inovativní postupy pro řešení pracovních úkolů.

Pověření úkolem

Zaměstnanec se s metodou nazývanou pověření úkolem zpravidla setkává v souvislosti s předchozí zmíněnou metodou – asistování. Pověření úkolem bývá často implementováno jako rozvinutí asistování, nebo jako jeho závěrečná fáze. Metoda spočívá v tom, že rozvíjenému zaměstnanci je zadán nadřizným (nebo jiným vzdělavatelem) pracovní úkol a zaměstnanec prokazuje a rozvíjí své schopnosti individuálně. Podstatou je, že zaměstnanec pracuje samostatně a zároveň je již samostatnou jednotkou s určitou mírou zodpovědnosti. Nezbytné pro tuto metodu je poskytnutí zaměstnanci veškerých vhodných podmínek a prostředků pro vykonávání daného pracovního úkolu. Koubek (2000) zdůrazňuje,

že metoda je častěji používána při vzdělávání a rozvoji pracovních znalostí a dovedností řídicích a kreativních pracovníků.

Díky individuálnímu rozhodování a řešení jednotlivých zadání úkolu je rozvíjena zaměstnancova samostatnost a zároveň kreativní myšlení. Vzhledem k implementaci do reálného pracovního života je zaměstnanec zkoušen při zvládnutí nestrukturovaných situací a využívání dosud nabytých schopností, čímž může docházet k motivaci pro jejich další rozvoj.

Dle Koubka (2000) nevýhody této metody spočívají v přípravě takového úkolu, který by byl charakterizován určitou mírou přiměřenosti tak, aby pracovníkovi nepůsobil výrazné problémy, či naopak nebyl příliš jednoduchý. Zaměstnanec, pod tlakem pracovního úkolu a zároveň pod dohledem vzdělavatele, může častěji chybovat, nebo úkol vůbec nedokončit. S tímto rizikem se následně pojí i fakt, že díky případnému neúspěchu může zaměstnanec vzbuzovat u svých nadřízených nedůvěru, nebo dochází k ohrožení zaměstnancova vlastního sebevědomí.

Rotace práce

Rotace práce představuje přesunutí zaměstnance na jinou pracovní pozici. Zaměstnanec obvykle rotuje na pracoviště, které je buď pouze odlišné v pracovní náplni (tzn. ve stejné oblasti, ale s jinými pracovními úkoly), nebo do jiného oddělení v rámci celé organizace. Cílem této metody je především seznámení se nejen s novými pracovními úkoly, ale zároveň pochopení komplexity a provázanosti jednotlivých oddělení v celém podniku. Dochází k poznávání nových osobností – kolegů. Díky této aktivitě dochází k rozvoji odborné, profesní a zároveň sociální stránky zaměstnance. Metoda se může využít jako prostředek proti syndromu vyhoření zaměstnance.

Metoda může mít dvě konkrétní podoby:

Rotace za účelem změny pracovní náplně (*Task rotation*) je obvykle využívána u pozic, kde dochází ke zvýšené fyzické zátěži (např. u manuálních pracovníků), nebo u často se opakujících úkonů zaměstnance. Z toho vyplývá, že tento druh rotace práce se využívá nejen jako prostředek pro rozvíjení zaměstnance, ale také jako nástroj pro zlepšení pracovních podmínek a pro zdraví a psychickou spokojenost zaměstnance.

Dalším druhem rotace práce je **rotace za účelem změny pracovního místa** (*Position rotation*), která je nejčastěji implementována v případě potřeby rozvoje pracovníka s cílem získání nových dovedností a znalostí. Zaměstnanec je obvykle přeložen na pozici s podobnou mírou zodpovědnosti (*Within-function rotation*), nebo na takové pracovní místo, kde jsou jeho kompetence a zodpovědnosti na vyšší úrovni (*Cross-functional rotation*).

Metoda je vhodná pro rozvoj díky otevření novým možnostem zaměstnanci v podobě získání nových schopností, snížení monotónnosti a pracovního stereotypu a dále pro získání hlubšího povědomí o celé organizaci.

S rotací práce jsou spojena i rizika v podobě nevyhovující nové pracovní pozice (může být ohrožena zaměstnancova morálka či sebevědomí), narušení pracovního taktu (díky zaučování se na novou pozici) a v neposlední řadě je tato metoda náročná na organizační plánování.

Pracovní porady

Dalším rozvojovým opatřením on – the – job jsou pracovní porady. Značným rozdílem oproti ostatním rozvojovým opatřením je to, že proces této aktivity neprobíhá individuálně, ale v kolektivu. Díky pracovním poradám zaměstnanci získávají širší spektrum pohledu na určitý problém či pracovní úkol, vyměňují si zkušenosti a zároveň dochází k informování o nových událostech (nejen) z oboru.

„Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy“ (Koubek, 2000, s. 331). Dalším pozitivem této metody je stmelení veškerých účastníků se zaměstnanců. Zaměstnanci se jednoduše a prostě seznámí s novými informacemi a rozšíří své znalosti o znalosti svých kolegů.

Mezi negativa patří rozdílné pochopení či vnímání sdělených poznatků a informací během pracovních porad. Následně může dojít k chybné aplikaci získaných schopností při plnění pracovních úkolů vzhledem k obtížné kontrole jednotlivých zaměstnanců.

Metoda 360° zpětné vazby

„Zpětná vazba (také zpětnovazební smyčka) je termín pro situaci (mechanismus, elektronický obvod), kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup“ (Folwarczná, 2010, s. 106). Zpětná vazba neboli feedback v podnikatelské sféře představuje popis chování jedince tak, jak jej vnímá pozorovatel. Sdělovatel zpětné vazby nemá za úkol zaměstnance hodnotit, ale spíše mu poskytnout náhled na jeho řešení pracovních úkolů či jiné jednání.

Folwarczná (2010) definuje několik základních zásad pro poskytování zpětné vazby:

- poskytovat feedback s respektem k zaměstnanci,
- snažit se o co nejkonkrétnější podání,
- zohlednit vliv na výkon a na ostatní zaměstnance,
- poskytovat zpětnou vazbu ve správný čas,
- zaměřit se na budoucnost, nikoliv na minulost,
- poskytnout prostor pro vyjádření.

360° zpětná vazba je komplexní metoda, která na rozdíl od klasické zpětné vazby podléhá náročnějšímu procesu. Poskytovatelem tohoto druhu zpětné vazby je nejen přímý nadřízený zaměstnanec, ale také jeho kolegové, přímí podřízení a v některých případech také externí či interní zákazníci. Důležitým aspektem této metody je i sebehodnocení zaměstnance. Existuje i tzv. rozšířená 360° zpětná vazba, kde své poznatky zaměstnancovi sděluje např. personalista, o stupeň vyšší manažer, či jiný externí expert. „Třistašedesátistupňová zpětná vazba obvykle získává údaje z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s nějakým seznamem schopností“ (Armstrong, 2007, s. 435). Mezi tyto schopnosti patří např. schopnost vedení, řízení, komunikace, odbornost a další.

Folwarczná (2010) zmiňuje, že díky zpětné vazbě z více stran je tato metoda považována za velmi kvalitní z důvodu větší vypovídací hodnoty. Metoda zároveň napomáhá rozvoji pracovních týmů a komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, dá se použít jak pro individuální, tak pro organizační rozvoj. Rozvíjený zaměstnanec získává informace o potřebách vzdělávání a tím je podporována jeho kariéra. Výhodou může být například i to, že se snižuje riziko diskriminace mezi zaměstnanci.

K hlavním rizikům 360° zpětné vazby patří přehnaně vysoká očekávání ze strany vedení organizace, nejasný účel implementace, neúspěšná integrace procesu (tzn. nepropojení účelu metody se strategickými cíly organizace), nedostatečná příprava rozvíjeného zaměstnance na proces a neposkytnutí dostatečného množství informací ze strany koučů. Častou chybou v poskytování 360° stupňové zpětné vazby je i zaměření se spíše na slabé stránky zaměstnance (příčemž hlavním účelem je rozvíjet především ty silné). Metoda je velmi časově náročná.

4 Proces rozvoje ve ŠKODA AUTO a.s.

Následující kapitola poskytuje informace o společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA), drobné informace o historii společnosti, organizační struktuře a o personálním rozvoji společnosti. Na tuto kapitolu bude dále navazovat hlavní část této bakalářské práce – empirické šetření pomocí techniky dotazníku. Cílem této kapitoly je uvést bližší informace o společnosti, jejím fungování a nabytí souvislostí s empirickou částí této práce.

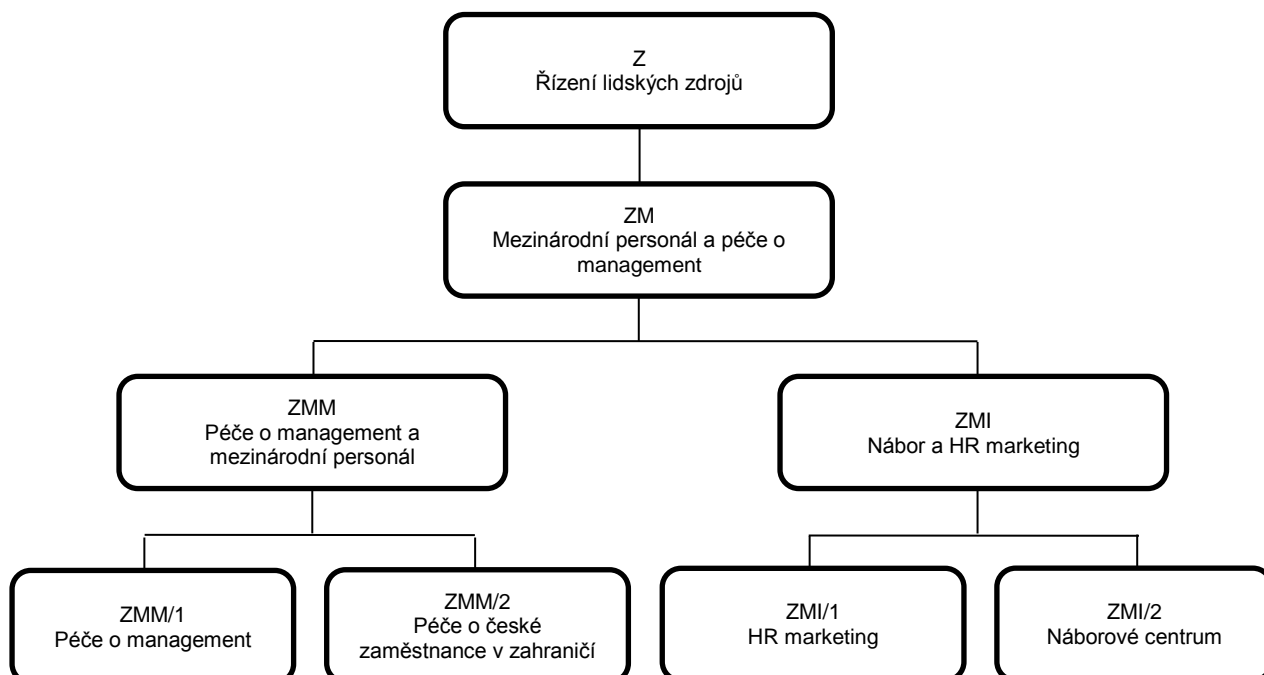
4.1 O společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. má v ČR dlouhou historii. Prvopočátky této organizace spadají již na konec 19. století, kdy se cyklisté Václav Laurin a Václav Klement rozhodli založit svůj malý podnik s názvem Laurin & Klement na výrobu jízdních kol. V roce 1899 začíná firma s produkcí motocyklů. Během 20. století společnost prošla několika významnými milníky, mezi které patří například sloučení se strojírenským koncernem Škoda v Plzni (1925), vznik samostatné Akciové společnosti pro automobilový průmysl (1930), několikanásobná změna znaku podniku apod. Jednou z nejdůležitějších událostí v historii společnosti je spojení s koncernem Volkswagen, které se uskutečnilo dne 16. dubna 1991. Rok 2014 byl pro společnost nejúspěšnějším rokem v historii, kdy prodeje ŠA vzrostly o 12,7% a bylo prodáno více než 1 milion vozů. V aktuální době se v produktovém portfoliu společnosti objevuje 7 modelových řad, přičemž každá z řad zahrnuje široké množství derivátů.

ŠA je jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v ČR, což dokazuje získání mnohačetných ocenění a obsazení čelních pozic v nejrůznějších zaměstnavatelských anketách. Společnost je nejžádanějším zaměstnavatelem v očích studentů (absolventů) vysokých škol, přičemž první místo získala u studentů technických oborů a třetí místo u studentů ekonomických oborů. Meziročně (z r. 2013 na r. 2014) se počet interních zaměstnanců zvýšil o dvě desetiny procenta na 23 748 zaměstnanců.

4.1.1 Organizační struktura

ŠA disponuje dohromady 7 odbornými oblastmi. V čele každé z nich se nachází člen představenstva. Každá oblast je zodpovědná za široké spektrum pracovních úkolů a dále je dělena do organizačních jednotek (dále jen OJ), kde každá jednotka má svého vedoucího pracovníka. Jednotlivá oddělení jsou hierarchicky značena písmenky (jedno-, dvou-, tří- písmenové oblasti). Jako příklad hierarchie byla vybrána oblast řízení lidských zdrojů (Z) a jedno z jejích dalších členění (ZM):



Obr. 5: Ukázka hierarchického členění ve ŠA
Zdroj: Interní materiály ŠA

V následující části bude stručně popsáno všech 7 odborných oblastí ŠA:

Strategie společnosti a řízení kvality (G)

Cílem oblasti strategie společnosti je přímá zodpovědnost za určení strategických targetů organizace za účelem rozvoje organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Mezi nejdůležitější činnosti patří plánování produktového portfolia, příprava akčních plánů a v neposlední řadě komunikace s médii a širokou veřejností. Do této oblasti spadá řízení kvality, které zajišťuje odpovídající kvalitu výrobků, požadovanou zákazníkem. Řízení kvality je velmi úzce propojeno s ostatními oblastmi, jako například oblast nákupu, výroby či technického vývoje.

Společně s nimi tvoří grandiozní systém procesů a metod, které vedou k vytvoření takového produktu, který je specifikován zákazníkem.

Ekonomie (E)

Oblast ekonomie je přímo zodpovědná za hospodářskou stabilitu společnosti. V rámci této oblasti je dohlíženo na účetnictví podniku, tvorbu a údržbu veškerých informačních systémů a mezi další činnosti tohoto odvětví patří i právní zajištění organizace.

Technický vývoj (T)

Tato část organizační struktury je zaměřena na vývoj nových produktů, design výrobků a jejich komponentů, vývoj elektroniky a další vnitřní výbavy vozidel. Kromě samotného vývoje se zde provádí veškeré zkoušky výše uvedených částí vozu a i samotných vozidel. V neposlední řadě technický vývoj doprovází sériovou výrobu a neustále pracuje na zlepšování všech produktů.

Prodej a marketing (P)

Zaměstnanci oblasti P mají ve své kompetenci strategii řízení kompletního strategického prodeje nových a ojetých vozů. Dále jsou zodpovědní za prodej originálních dílů a příslušenství. Oblast je zodpovědná za plánování odbytu a součástí je oddělení After sales, které zodpovídá za poprodejní servis vozů ve všech zemích světa.

Nákup (N)

Výběrová řízení dodavatelů a přímý nákup výrobního materiálu jsou v kompetenci oblasti nákupu. Nákup je zodpovědný za pořizování režijního materiálu, služeb a investic. Cílem oblasti je optimalizace veškerých nákupních procesů, zajištění dodávek materiálu a vyhledávání úspor.

Výroba (V)

Oblast výroby je významnou a největší částí organizační struktury společnosti ŠA. Spolu s logistikou zajišťuje produkci kompletních vozů, jejich „polotovary“, výrobu náhradních dílů, agregátů a nástrojů.

Řízení lidských zdrojů (Z)

Oblast Z je ve ŠA přímo zodpovědná za veškeré personální zajištění společnosti. Kromě výběru kvalifikovaných zaměstnanců jsou personální útvary zodpovědné za poskytování služeb zaměstnancům a dále za udržování jejich motivace a satisfakce. Za účelem dosažení strategických podnikových cílů je pomocí specialistů poskytován relevantní rozvoj pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů bude podrobněji popsán v následující podkapitole.

4.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je neopomenutelným způsobem nejen pro uspokojování zaměstnanců a jejich potřeb, ale především pro dosahování strategických cílů společnosti, udržení konkurenceschopnosti a v neposlední řadě k podpoře sociální sféry státu.

Ve ŠA je rozvoj zaměstnanců v kompetenci OJ s názvem ŠKODA Akademie. V rámci produktů, nabízených tímto oddělením, dochází k rozvíjení zaměstnancových **nadodborných** i **odborných kompetencí**. Nadodbornými kompetencemi v tomto případě rozumíme tzv. měkké kompetence (*soft skills*). Měkké kompetence jsou význačné tím, že jejich nabytí či změna mohou být náročným procesem. Někteří sociologové používají k měření *soft skills* tzv. „EQ“ neboli emoční kvocient, který vypovídá o interpersonálních schopnostech zaměstnance. Ekvivalentním názvem pro odborné schopnosti jsou tvrdé kompetence (*hard skills*). Tvrdé kompetence jsou oproti měkkým mnohem lépe měřitelnější a jejich rozvoj je výrazně snadnější.

Zaměstnanci útvaru ŠKODA Akademie společně vytvářejí takové produkty, které vedou k rozvoji zaměstnanců s ohledem na strategii firmy a celého koncernu Volkswagen. Ve své nabídce má ŠKODA Akademie více než 300 kurzů a kromě toho se zaměřuje i na akce šité na míru. Součástí útvaru je Střední odborné učiliště v Mladé Boleslavi, kde jsou vzdělávání učni středoškolských oborů, zakončených maturitní zkouškou, a dále učebních oborů, zakončených výučním listem. V neposlední řadě hlavními aktivitami ŠKODA Akademie je organizace a realizace diagnostických instrumentů (Assessment a Development Center, Feedback 360°), pořádání jazykových a dalších kurzů pro zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců.

4.3 Kariérní dráhy

Ve společnosti ŠA má každý zaměstnanec možnost využít veškerý svůj potenciál. Za tímto účelem jsou ve společnosti implementovány dva základní druhy kariérových drah:

- horizontální kariéra
- vertikální kariéra

Horizontální kariérou rozumíme rozvoj pracovníka „do hloubky“ nebo „do šířky“. Znamená to, že jsou prohlubovány jeho znalosti a kompetence v rámci vykonávané pozice, nebo další rozšiřování jeho kompetencí a působnosti. Vertikální kariéra je typická posunem zaměstnance směrem „nahoru“, tzn., že se stává více zodpovědnou osobou v rámci organizační struktury společnosti. ŠA definuje pro vertikální kariéru dvě rozvojové skupiny zaměstnanců:

Tab. 1: Rozvojové možnosti ve ŠA – vertikální směr

Rozvojové možnosti ve ŠA – vertikální směr	
<i>Dělnické profese</i>	<i>Technickohospodářské profese</i>
<ul style="list-style-type: none">• pozice týmového koordinátora	<ul style="list-style-type: none">• pozice koordinátora v tarifu
<ul style="list-style-type: none">• pozice mistra	<ul style="list-style-type: none">• pozice v managementu

Od roku 2015 jsou ve ŠA pro technickohospodářské pozice definovány 3 kariérní dráhy, zohledňující odlišné požadavky na konkrétních pozicích:

Dráha vedení

Zaměstnanec, který absolvuje dráhu vedení s cílovou pozicí v managementu, má přímou zodpovědnost za svůj podřízený personál. Kromě odborných záležitostí, týkajících se jeho oblasti, zodpovídá za veškeré dění jeho útvaru, související s jednotlivými úkoly, projekty a dalšími, například sociální záležitostmi či personální prací (rozvoj podřízených, hodnocení, odměňování). Pro získání manažerské pozice musí absolvovat následující proces:



Obr. 6: Dráha vedení ve ŠA
Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Cílem Předvýběru pro LV je ověření potenciálu pro vedení zaměstnanců. Jedná se o nástroj, kdy jsou účastníci povinni plnit individuální úkoly, týkající se personální problematiky. Hodnotiteli jsou jejich nadřízení. Výstupem je feedback, který sděluje zaměstnanci pozorovateli shledané silné a slabé stránky s ohledem na požadavkový profil a následně obsahuje doporučení pro další rozvoj.

Po Předvýběru pro LV má zaměstnanec povinnost absolvovat Základní přípravu k vedení (Program FBQ – z německého *Führungsbasisqualifizierungsprogramm*).

Obsahem jsou 4 moduly, týkající se přípravy pro vykonávání vedoucí funkce.

Následně zaměstnanec prochází zkouškou k získání LV, jejíž cílem je posouzení kompetencí pro vedení a řízení zaměstnanců.

Reflexní skupinou rozumíme tzv. development centrum, kde rozvíjený zaměstnanec plní individuální a skupinové úkoly. „Cílem je ověření potenciálu pro pozici v managementu ŠA a naplánování termínu účasti v Assessment Center Management“ (Interní materiály ŠKODA AUTO, 2015).

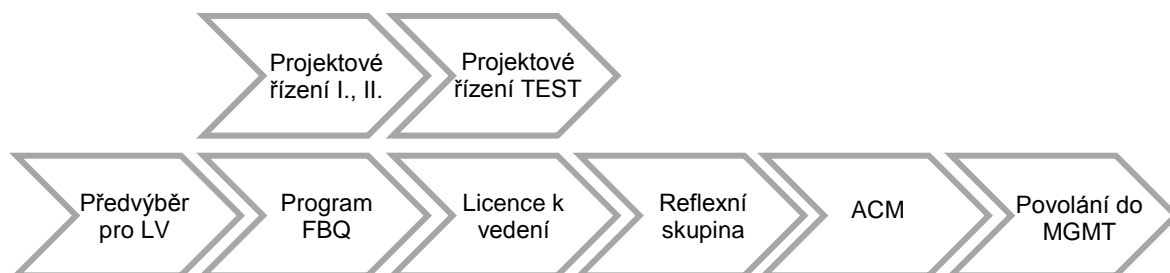
Assessment Center Management (ACM) je pořádán formou 3 denního assessment centra.

Předpokladem pro povolání do managementu je vedle absolvování výše popsané rozvojové dráhy vedení také splnění jedné z podmínek pro povolání. Těmito podmínkami jsou:

- zahraniční výjezd (min. 1 rok),
- job rotace (min. 1,5 roku),
- projektová práce (min. 1,5 roku).

Projektová dráha

Projektový manažer je osoba, která je přímo zodpovědná za stanovený projekt. Kromě této zodpovědnosti na něj spadá vedení celých projektových týmů bez jakékoliv přímé personální odpovědnosti. Projektem rozumíme časově ohraničenou činnost, jejíž výsledkem je implementace, tvorba nebo změna konkrétního prvku. Projektový manažer je osobou odpovědnou za komplexní projekt od jeho počáteční fáze do jeho samotného konce.



Obr. 7: Projektová dráha ve ŠA
Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Projektová dráha má velmi podobný průběh jako dráha vedení, přičemž je doplněna o další dva důležité kroky – moduly pro získání kvalifikace v projektovém řízení a následně absolvování testu z této problematiky. Projektové řízení I. a II. jsou organizovány oddělením ZA a každý z nich trvá dva dny. Své projektové kompetence nabyté po absolvování těchto modulů rozvíjený pracovník prokáže na konci pomocí online testu.

Odborná dráha

Odborná dráha je určena pro zaměstnance, kteří disponují nenahraditelným know-how ve své oblasti a chtějí se profesně rozvíjet, přičemž po obsazení pozice odborného manažera nemají podřízené pracovníky. V následujícím schématu je vyobrazen proces odborné dráhy:



Obr. 8: Odborná dráha ve ŠA
Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Hodnocení odborných kompetencí je instrumentem, který rozvíjenému zaměstnanci poskytuje několikanásobnou zpětnou vazbu z různých úhlů pohledu

pracovního okolí. Hodnoceny jsou odborné kompetence. Dalším krokem je Reflexní skupina, jejíž průběh byl již popsán u dráhy vedení, stejně tak jako ACM a Povolání do managementu.

5 Empirické šetření

Předmětem zkoumání této bakalářské práce jsou zaměstnanci technickohospodářských pozic (dále jen THZ) ve všech kariérních drahách s cílovou pozicí v managementu společnosti. Tato specifická skupina byla zvolena z důvodu stoupající potřeby využití rozvojových opatření on – the – job při jejich rozvoji.

Společnost ŠA při rozvoji svých zaměstnanců klade velký důraz na metodu on – the – job. Pokud využití metod on – the – job a off – the – job vyjádříme poměrem, jedná se o hodnoty **70:30**. Dle zkušeností personalistů a vedoucích pracovníků ŠA je metoda on – the – job velmi efektivní a je jimi zastáván názor, že zaměstnanec nejefektivněji zdokonaluje své kompetence přímo na pracovišti. ŠKODA Akademie definovala vlastní seznam rozvojových opatření on – the – job, která jsou dále využívána pro potřeby empirického šetření této práce:

- učení se činnostmi (přebírání nových odpovědností v rámci OJ, práce na projektu),
- systém patronství (mentoring, seniorní - juniorní systém, konzultace mezi zaměstnancem a nadřízeným / podřízeným / kolegou),
- pravidelná zpětná vazba (od nadřízeného, kolegy),
- vedení juniorního spolupracovníka (praktikant / diplomant / trainee),
- zastupování nadřízeného,
- vystavování náročným situacím (prezentace a obhajoba témat na vyšších grémiích, moderace workshopu, pracovních skupin atd.),
- rotace do jiné OJ,
- zahraniční pracovní pobyt.

5.1 Dotazníkové šetření

V následující části BP bude podrobněji popsán průběh dotazníkového šetření. Vzhledem k relativně náročnému oslovování respondentů a následnému sběru dat byla navázána velmi úzká spolupráce s oddělením ZA/1 Analýza potenciálu.

5.1.1 Cíl a předmět výzkumu

Empirické šetření pomocí techniky dotazníku má stanoveny dva základní výzkumné cíle:

- cíl č. 1: zjištění zkušenostní hladiny zaměstnanců managementu ŠA s rozvojovými opatřeními on – the – job,
- cíl č. 2: vliv jednotlivých rozvojových opatření on- the – job na posílení klíčových manažerských oblastí (definovaných organizací ŠA).

Účelem výzkumu je využití získaných dat pro optimalizaci rozvojových produktů a kariérního poradenství ve ŠA. Předmětem výzkumu jsou zaměstnanci THZ, konkrétně okruh managementu.

5.1.2 Sběr dat

Pro získání relevantních informací bylo nutné sbírání primárních dat. Jedná se o výzkum kvantitativní.

Data byla sbírána pomocí internetového dotazníku vytvořeného na webové stránce www.surveo.com. Dotazník byl následně distribuován přímo do e-mailových schránek respondentů zaměstnanci útvaru ZA/1 Analýza potenciálu. Veškerá sebraná data byla uložena v internetové databázi na www.surveo.com, která byla nadále zpracovávána autorkou této BP.

Sběr dat probíhal celkem 2 měsíce (od 01. 09. 2015 do 31. 10. 2015). Bylo osloveno celkem 45 respondentů, vybraných útvarem ZA/1 Analýza potenciálu. Bohužel, i přes relativně dlouhou dobu sběru dat, byla návratnost pouze 66,6%. Tento fakt lze vysvětlit tím, že manažeři ŠA jsou velmi zaneprázdnění.

5.1.3 Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 10 otázek a byl strukturován a sestaven tak, aby vyhovoval veškerým požadavkům ze strany ŠKODA Akademie. Dotazník měl dohromady 3 části:

- 1) úvodní část – stručné seznámení s účelem, obsahem a pravidly dotazníku,
- 2) zjišťování subjektivních okolností – ohodnocení metod on – the – job dle efektivity pro definovanou oblast,

3) zjišťující fakta – v jaké kariérní dráze se respondent nachází a jakého je pohlaví (otázka týkající se pohlaví se později ukázala jako irelevantní pro toto výzkumné šetření).

Respondenti měli za úkol ohodnotit efektivitou pouze takové metody on – the - job, se kterými mají osobní zkušenost (tzn., že je respondent sám jako rozvíjený pracovník zažil). Každá metoda představovala samostatnou otázku typu baterie. Zjišťovací fakta byla získávána pomocí uzavřených otázek. U obou dvou otázek se jednalo o výběrový druh otázky, kdy respondent volil pouze jednu z nabízených možností.

5.1.4 Výsledky výzkumného šetření

Následující část BP poskytuje informace o reálných sebraných datech od zaměstnanců společnosti ŠA. Členění této podkapitoly je dle dvou cílů výzkumného šetření – v první části bude vyhodnocena zkušenostní hladina zaměstnanců ŠA s rozvojovými opatřeními OJT, ve druhé následně vliv jednotlivých rozvojových opatření OJT na posílení definovaných oblastí.

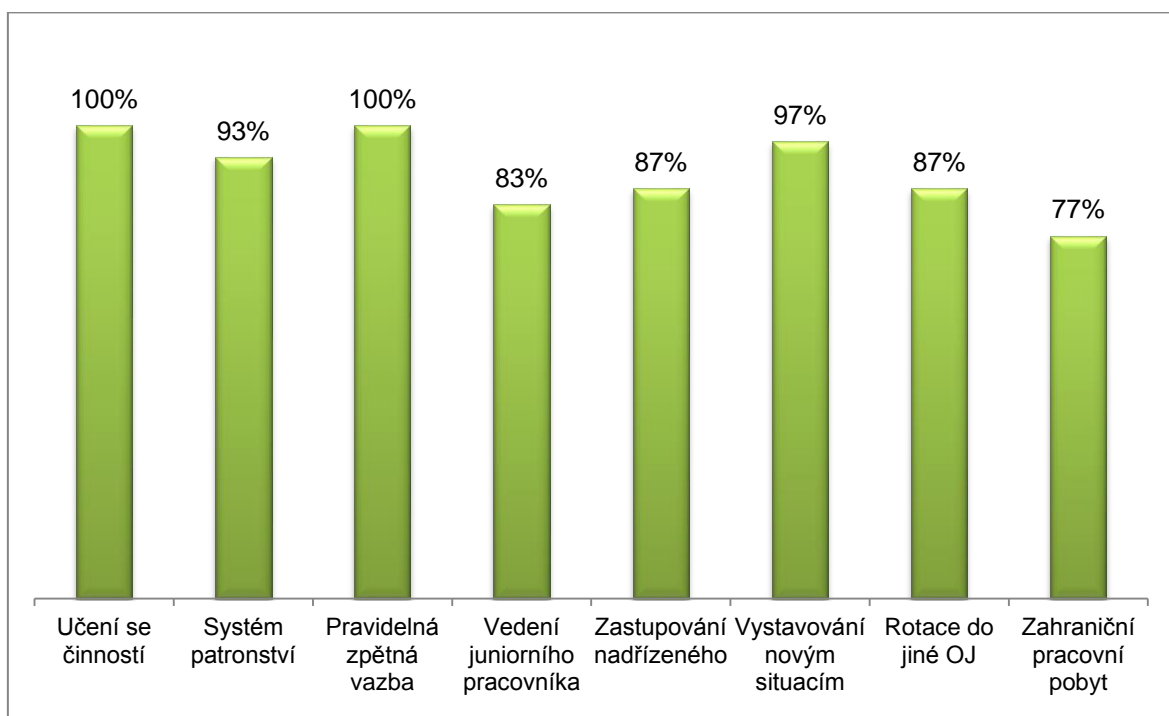
A) Cíl č. 1:

Následující tabulka vyčísluje absolutní četnost respondentů ve vztahu k jednotlivým rozvojovým opatřením on – the – job:

Tab. 2: Zkušenost respondentů s rozvojovými opatřeními on – the – job: absolutní četnost

	Počet respondentů
Učení se činností	30
Systém patronství	28
Pravidelná zpětná vazba	30
Vedení juniorního pracovníka	25
Zastupování nadřízeného	26
Vystavování novým situacím	29
Rotace do jiné OJ	26
Zahraniční pracovní pobyt	23

V grafu (obr. 9) je vyobrazena relativní četnost respondentů a jejich zkušenost s metodami on – the – job:



Obr. 9: Zkušenost respondentů s metodami on – the – job: relativní četnost

Většina respondentů má bohaté zkušenosti se všemi rozvojovými opatřeními on – the – job. Všichni dotázaní mají zkušenost s metodou učení se činností a pravidelnou zpětnou vazbou. Další v pořadí je metoda, kdy jsou zaměstnanci vystavováni novým situacím v podobě prezentací a obhajob témat na vyšších grémiích, moderací workshopů, pracovních skupin. Naopak se zahraničním pracovním pobytem se respondenti setkali prozatím nejméně. Druhou nejméně zažitou metodou je vedení juniorních spolupracovníků (např. praktikantů, diplomantů či trainees).

V tabulce 3 je vyčíslen absolutní počet respondentů, mající zkušenost s metodami on – the – job v závislosti na kariérní dráze. Vzhledem k tomu, že nebyl určen žádný kvótní výběr respondentů dle kariérních drah, jsou tyto výsledky spíše pouze informativní či zajímavostní povahy:

Tab. 3: Zkušenost respondentů dle kariérních drah

Stoprocent respondentů má zkušenost s učením se činností a pravidelnou zpětnou vazbou.

V dráze vedení mají všichni zaměstnanci zkušenost se zastupováním nadřízeného a vystavování novým situacím.

Stoprocentní zkušenost všech respondentů z projektové kariéry se projevila u všech uvedených opatření on – the – job. Hypoteticky lze říci, že tento výsledek je ovlivněn velmi nízkým počtem dotazovaných pracovníků z projektové kariérní dráhy.

Zaměstnanci z odborné dráhy jsou na tom stejně, jako zaměstnanci kariéry vedení. Na třetím a čtvrtém místě po učení se činností a pravidelné zpětné vazbě je zastupování nadřízeného a vystavování novým situacím.

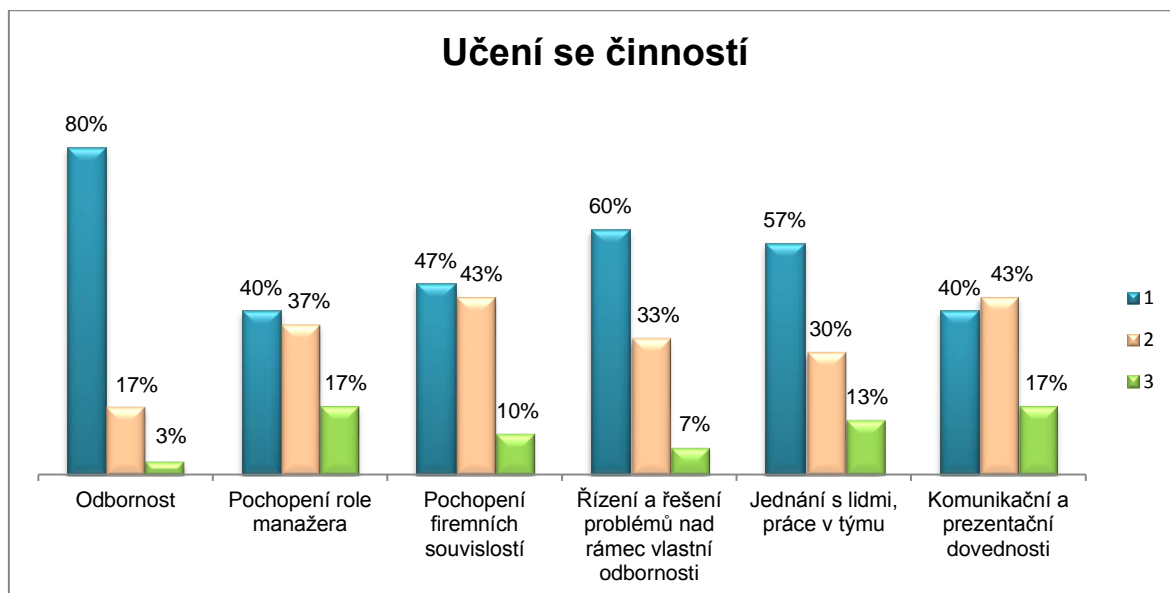
B) Cíl č. 2

V následující části je vyhodnocena efektivita jednotlivých rozvojových opatření on – the – job dle efektivity ve vztahu k definovaným klíčovým manažerským oblastem. Tyto oblasti byly určeny oddělením ŠKODA Akademie:

- odbornost,
- pochopení role manažera,
- pochopení firemních souvislostí,
- řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti,
- jednání s lidmi, práce v týmu,
- komunikační a prezentační dovednosti.

U každého rozvojového opatření měl respondent možnost zvolit míru efektivity tohoto opatření na každou výše uvedenou oblast. Pro vyjádření této míry byla využita škála od 1 do 3, přičemž 1 = efektivní pro danou oblast, 2 = spíše efektivní pro danou oblast, 3 = neefektivní pro danou oblast. Tato škála je využita i v grafech níže. Pro větší vypovídací schopnost jsou u všech grafů použity relativní četnosti.

I. Učení se činností:

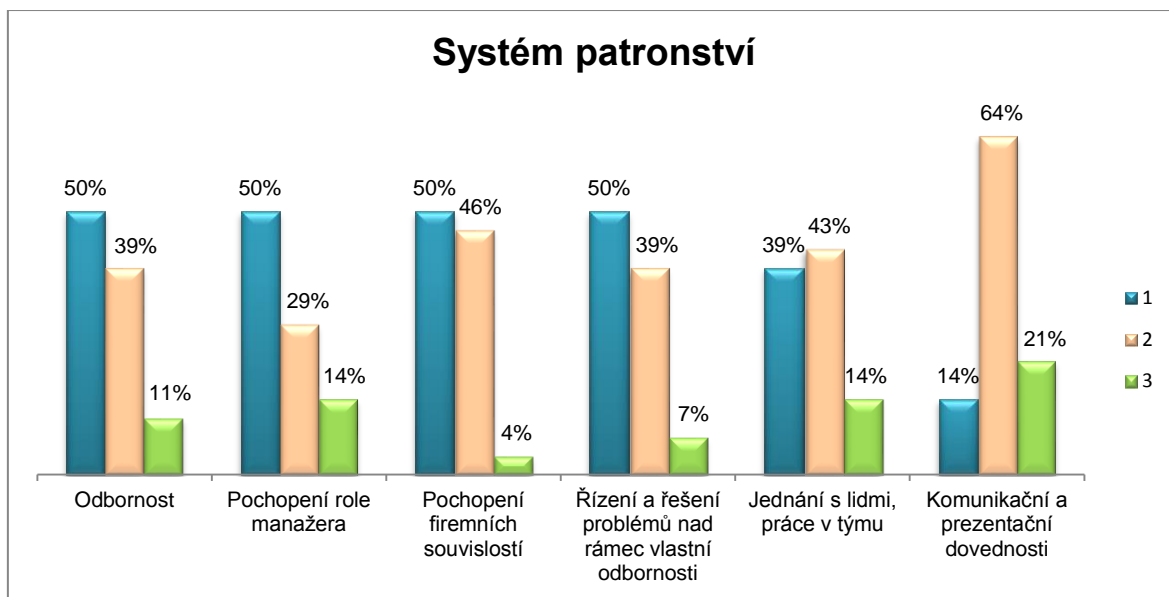


Obr. 10: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Učení se činností

Respondenti hodnotili rozvojové opatření učení se činností většinou jako efektivní u téměř všech oblastí. Nejeftivněji byla hodnocena oblast odbornost, kde

celkem 80% respondentů označilo toto opatření jako efektivní. V pořadí se dále jako neefektivnější ukázaly oblasti řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti a jednání s lidmi, práce v týmu. Nejméně efektivní je tato metoda u pochopení role manažera a rozvíjení prezentačních a komunikačních dovedností (17%).

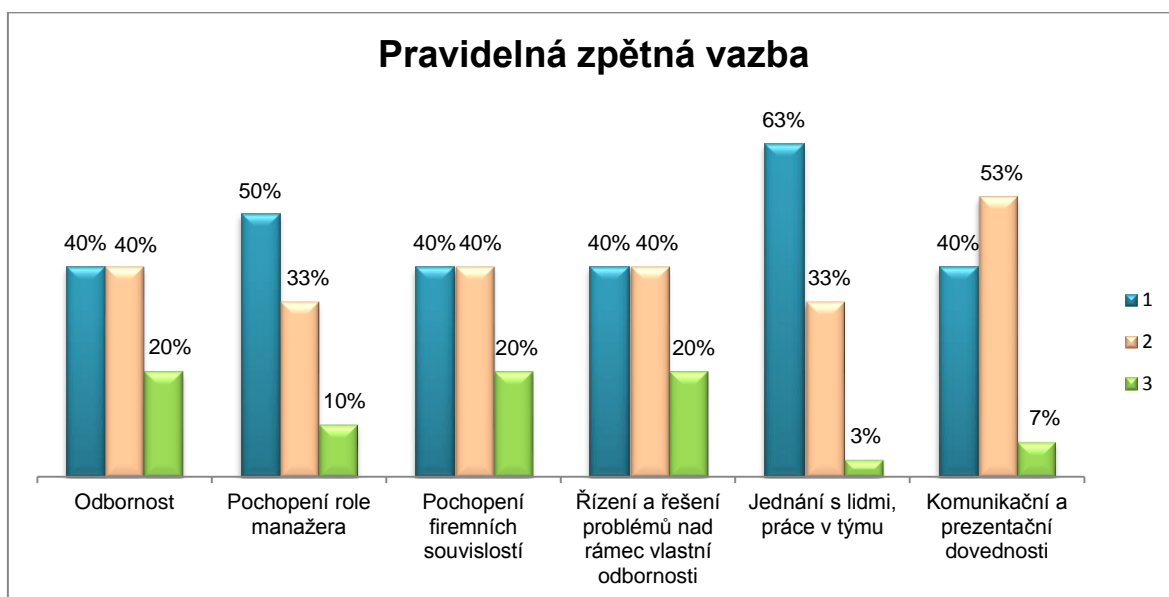
II. Systém patronství:



Obr. 11: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Systém patronství

Systém patronství byl ohodnocen jako nejvíce efektivní pro oblast odbornost, pochopení role manažera, pochopení firemních souvislostí a řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti. Z grafu (obr. 11) vyplývá, že u této metody respondenti více využívali ohodnocení 2 (spíše efektivní pro danou oblast). 21% respondentů toto opatření shledává jako efektivní pro oblast komunikačních a prezentačních dovedností.

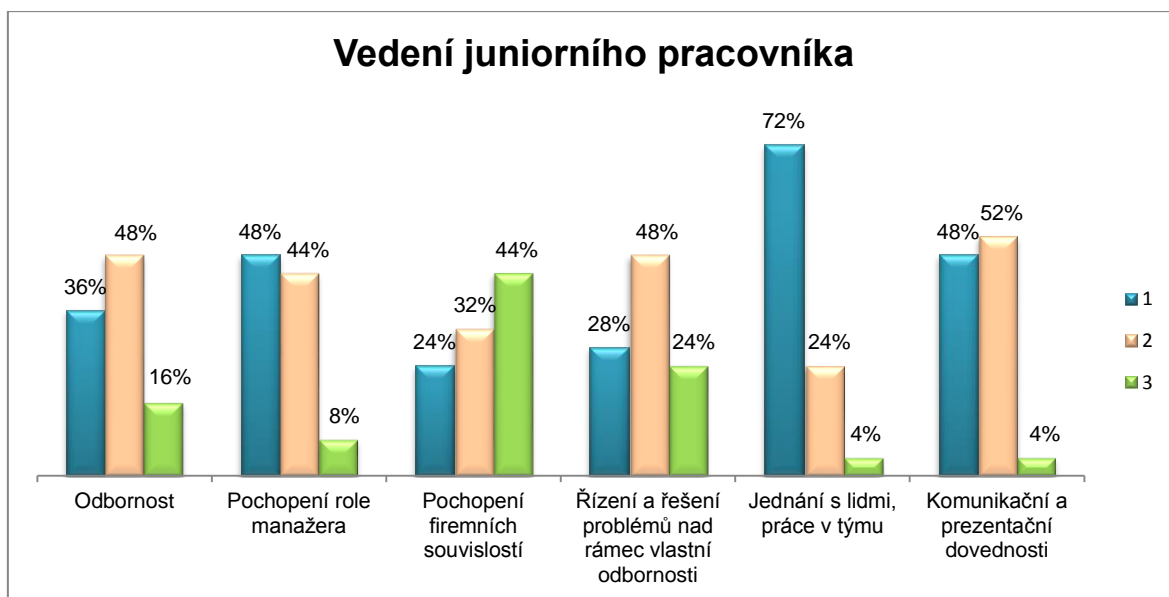
III. Pravidelná zpětná vazba



Obr. 12: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Pravidelná zpětná vazba

Dle dotazovaných má pravidelná zpětná vazba největší efekt na jednání s lidmi a práci v týmu. Na druhém místě respondenti ohodnotili pravidelnou zpětnou vazbu jako velmi užitečnou pro pochopení role manažera. Shodné ohodnocení získaly oblasti odbornost, pochopení firemních souvislostí a řízení, řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti.

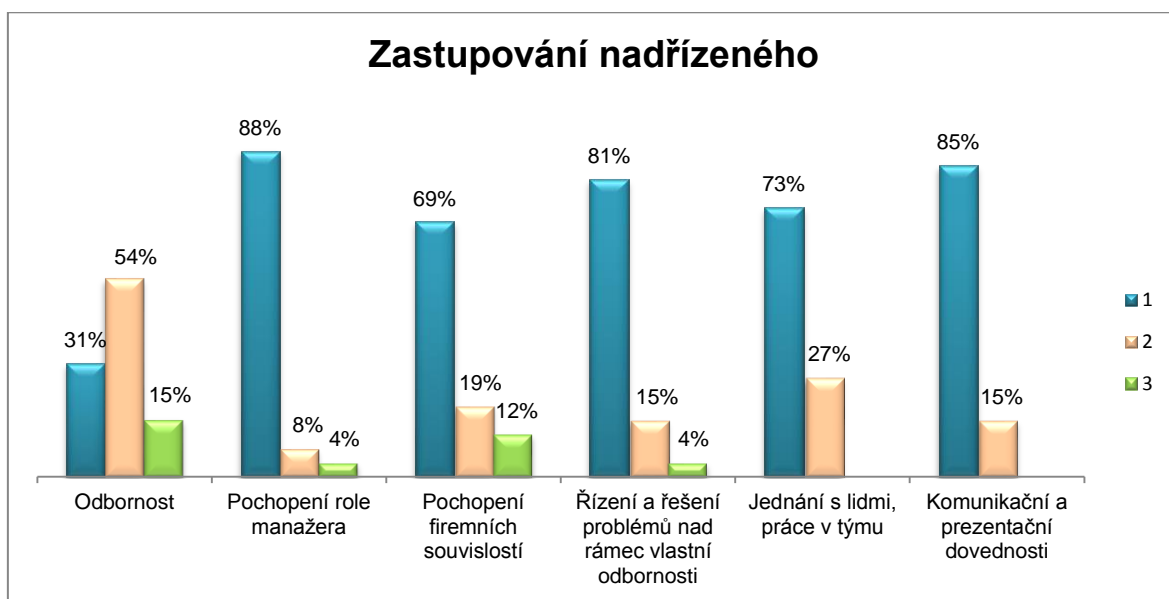
IV. Vedení juniorního spolupracovníka



Obr. 13: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Vedení juniorního pracovníka

Vedení juniorního pracovníka je rozvojovým opatřením, které respondenti vnímají jako neúčinnější pro jednání s lidmi a práci v týmu. Ostatní oblasti byly ohodnoceny stupněm 3 (neefektivní pro danou oblast) ve větší míře, než u předchozích rozvojových opatření on – the – job. Dle respondentů je metoda vedení juniorního pracovníka považována za velmi málo efektivní v oblasti pochopení firemních souvislostí.

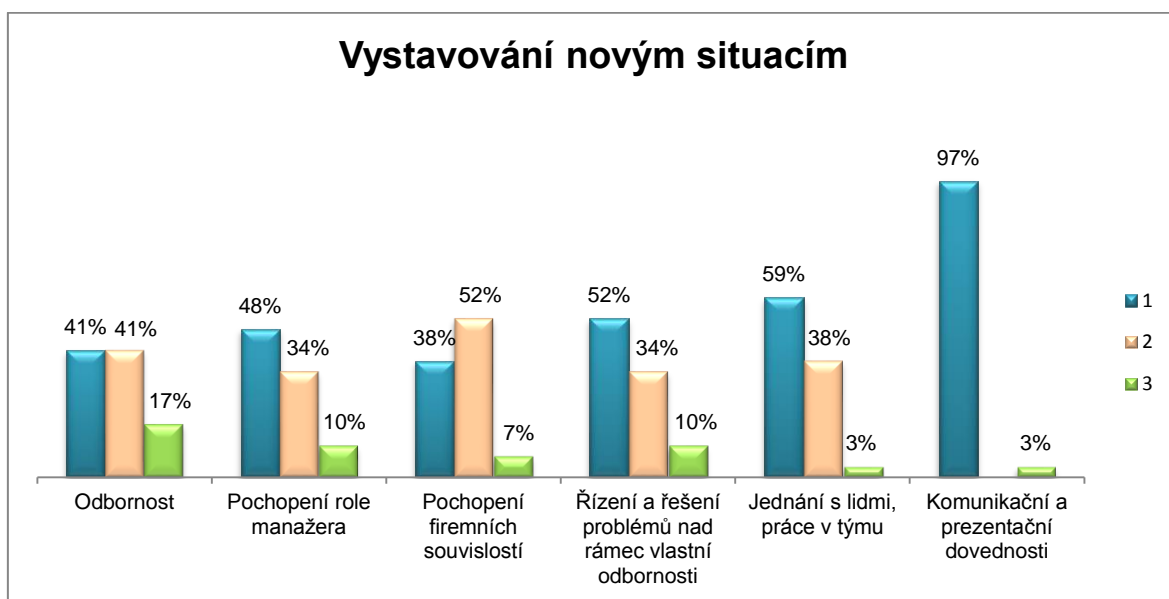
V. Zastupování nadřízeného



Obr. 14: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Zastupování nadřízeného

Zastupování nadřízeného je velmi efektivní metodou pro většinu oblastí. Největší význam má dle respondentů u pochopení role manažera. Další významnou roli hraje v oblastech rozvoje komunikačních a prezentačních dovedností a řízení, řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti. U oblastí rozvoje komunikačních a prezentačních dovedností a jednání s lidmi, práce v týmu, žádný respondent neoznačil opatření zastupování nadřízeného jako neefektivní.

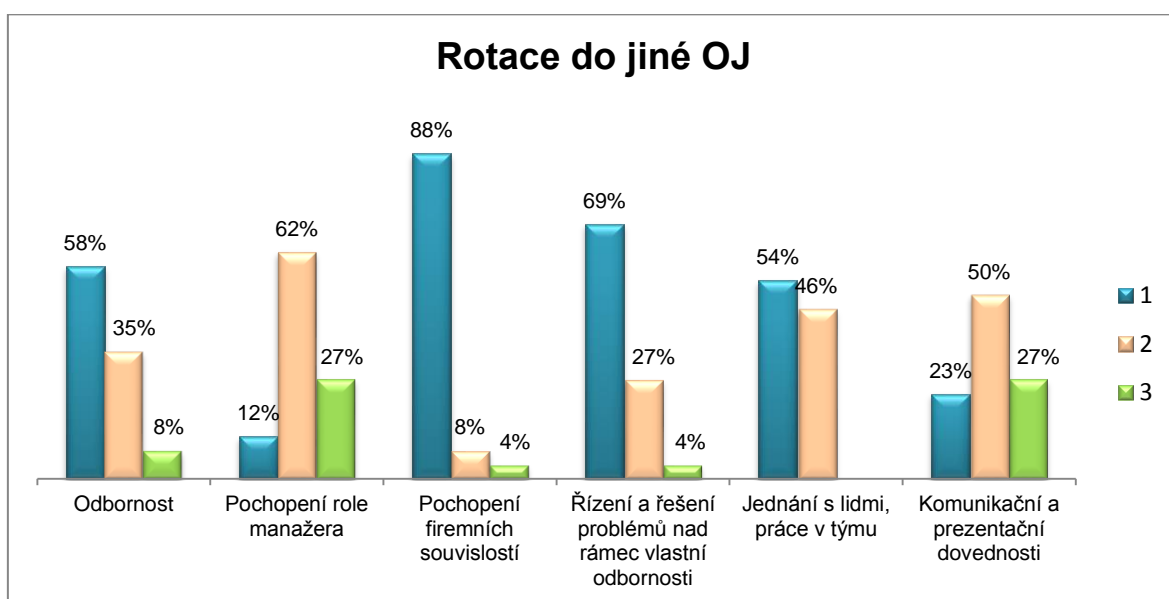
VI. Vystavování novým situacím



Obr. 15: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Vystavování novým situacím

Vystavování novým situacím je nejvíce efektivní pro oblast komunikace a prezentačních dovedností. Tato metoda u této oblasti získala celkem 97% efektivitu. U dalších oblastí je toto rozvojové opatření bráno spíše jako průměrné. Respondenti v tomto případě využívali ve větší míře hodnocení 2 (spíše efektivní). Jako nejméně efektivní je vystavování novým situacím vnímáno pro rozvoj v oblasti odbornost.

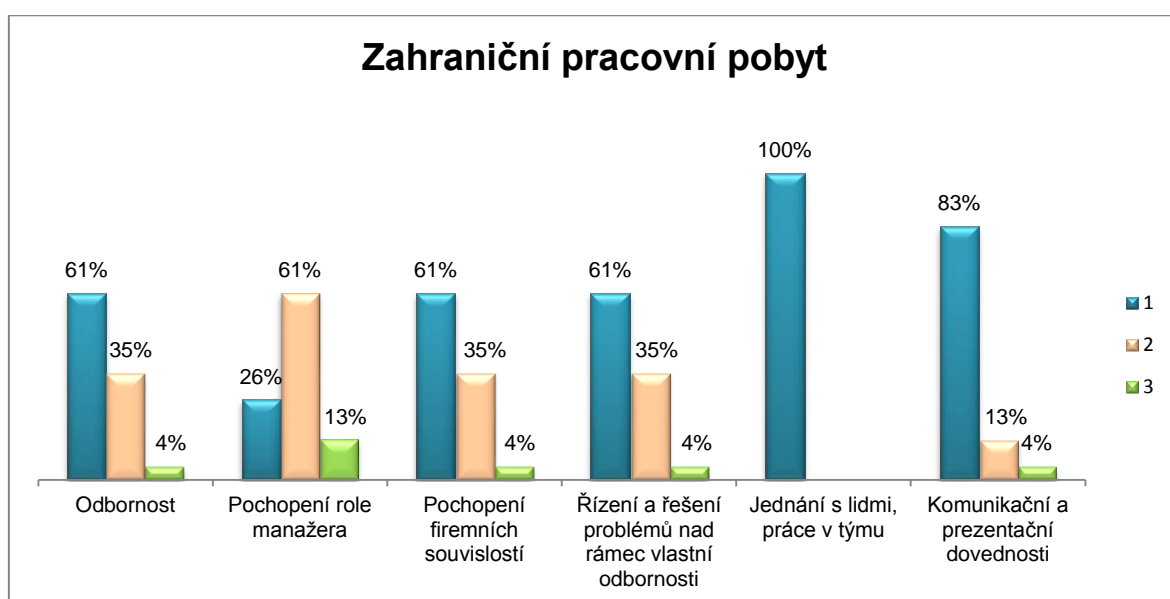
VII. Rotace do jiné OJ



Obr. 16: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Rotace do jiné OJ

Předposledním zkoumaným rozvojovým opatřením je rotace do jiné OJ. Toto rozvojové opatření respondenti hodnotili jako nejvíce efektivní pro oblast pochopení firemních souvislostí. Nízké množství respondentů označilo tuto metodu jako absolutně efektivní u oblasti pochopení role manažera. Na druhou stranu velký objem odpovědí označuje rotaci do jiné OJ jako velmi přínosnou pro oblast řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti. Přes čtvrtinu respondentů ohodnotilo rotaci do jiné OJ jako neefektivní pro rozvoj v oblastech komunikačních a prezentačních dovedností a pochopení role manažera.

VIII. Zahraniční pracovní pobyt



Obr. 17: Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Zahraniční pracovní pobyt

Zahraniční pracovní pobyt je poslední metodou dotazníkového šetření. U této metody jako jediné respondenti jednoznačně označili její efektivnost jako stoprocentní pro oblast jednání s lidmi a práci v týmu. Velmi efektivně byla ohodnocena oblast komunikačních a prezentačních dovedností. Totožně je metoda hodnocena u oblastí odbornost, pochopení firemních souvislostí a řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti (61% efektivní, 35% spíše efektivní, 4% neefektivní). Metoda nebyla nijak výrazně označena jako neefektivní pro žádnou z oblastí.

5.1.5 Interpretace výsledků empirického šetření

Na základě výše uvedených dat jsou v následující části bakalářské práce interpretovány výsledky empirického šetření. Cílem této podkapitoly je podat doporučení k rozvoji jednotlivých definovaných oblastí. V praxi mohou být tyto informace využity pro rozvoj potenciálu zaměstnanců v oblastech, které mohou být zpozorovány (např. při pořádání assessment a development center) a vnímány jako slabé stránky daného zaměstnance.

Následná doporučení vyplývají z výsledků empirického šetření. Pro každou danou oblast jsou doporučovány celkem 3 rozvojová opatření on – the – job, která byla zjištěna jako nejefektivnější pro danou oblast.

Tab. 4: Doporučená rozvojová opatření on – the – job dle oblastí

Oblast	Doporučená rozvojová opatření on - the - job (v ordinálním pořadí)		
	1.	2.	3.
Odbornost	Učení se činností	Zahraniční pracovní pobyt	System patronství
Pochopení role manažera	Zastupování nadřízeného	Rotace do jiné OJ	System patronství / Pravidelná zpětná vazba
Pochopení firemních souvislostí	Rotace do jiné OJ	Zastupování nadřízeného	Zahraniční pracovní pobyt
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	Zastupování nadřízeného	Rotace do jiné OJ	Zahraniční pracovní pobyt
Jednání s lidmi, práce v týmu	Zahraniční pracovní pobyt	Zastupování nadřízeného	Vedení juniorního pracovníka
Komunikační a prezentační dovednosti	Vystavování novým situacím	Zastupování nadřízeného	Zahraniční pracovní pobyt

Nejefektivnějšími metodami on – the – job ve ŠA jsou rotace do jiné organizační jednotky, zastupování nadřízeného a zahraniční pracovní pobyt. V rámci výzkumu bylo prokázáno, že všechna rozvojová opatření on – the – job, doporučovaná personálním útvarem společnosti ŠA, se efektivně promítají v různých definovaných oblastech. Při zjištění prostoru pro zvýšení potenciálu daného zaměstnance v některé z definovaných oblastí doporučuji personálním specialistům ve ŠA využít rozvojová opatření on – the – job dle tabulky 4. Na

základě implementace těchto doporučených rozvojových opatření on – the – job zaměstnanec nabyje dostatečně znalosti, zkušenosti a kompetence v jednotlivých oblastech a bude tak dostatečně připraven pro výkon manažerské pozice v nadnárodním prostředí firmy ŠKODA AUTO a.s.

Závěr

Personální rozvoj zaměstnanců představuje v aktuální době významnou součást firemních strategií. Pomocí tohoto procesu společnosti získávají kvalifikované zaměstnance s kompetencemi, které jsou v dnešním světě byznysu velmi důležité a cenné. Zaměstnanci mohou být rozvíjeni různými metodami. Jednou z neefektivnějších dnešní doby je metoda personálního rozvoje on – the – job. Metoda on – the – job je ve společnosti ŠA nedílnou součástí rozvojové cesty všech manažerů. Rozvojová opatření on – the – job doprovází zaměstnancův kariérní rozvoj ve všech kariérních drahách, které jsou definovány společností ŠA. V teoretické části této BP je komplexně popsán účel personálního rozvoje zaměstnanců, jeho dopady na strategii firmy a na sociální sféru samotného státu. V následující části jsou vysvětleny základní dva druhy rozvoje zaměstnanců – metoda rozvoje on – the – job a off – the – job, který je též využíván ve ŠA, avšak v menší míře oproti metodě on – the – job.

Teoretická část slouží jako základ pro část praktickou. Praktická část je tvořena představením společnosti ŠA, především její oblasti pro rozvoj lidských zdrojů. Na základě definovaných oblastí, které jsou klíčové pro vykonávání funkce manažera, bylo pomocí empirického šetření zjišťováno, jak je které rozvojové opatření on – the – job efektivní pro jejich posilování. Dalším cílem empirického šetření bylo zjištění zkušeností zaměstnanců ŠA s jednotlivými rozvojovými opatřeními on – the – job. Empirické šetření bylo prováděno pomocí techniky dotazování. Předmětem výzkumu byli zaměstnanci společnosti ŠA s cílovou pozicí v managementu společnosti. Na základě sebraných dat došlo k vyhodnocení jednotlivých cílů empirického šetření - jednotlivá rozvojová opatření byla dle efektivity přiřazena ke klíčovým manažerským oblastem a následně bylo formulováno doporučení. Ukázalo se, že všechna rozvojová opatření on – the – job hrají významnou roli při rozvoji budoucích manažerů. Jejich efektivita se však liší dle klíčové manažerské oblasti. Zpracované výsledky empirické části této bakalářské práce poskytují společnosti ŠA informace, které dále mohou využít při rozvoji jednotlivých zaměstnanců, kteří mají prostor pro rozvoj potenciálu v různých klíčových manažerských oblastech. Zároveň je společnosti poskytován přehled o tom, která rozvojová opatření on – the – job pravděpodobně v největší míře pomohla manažerům v jejich profesním rozvoji.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 800 s.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. 485 s.

FOLWARCZNÁ I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7. 240 s.

GRIMSLEY, S.: *Job Rotation: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples*. [online] [cit. 12. 09. 2015]. Dostupný z URL: <http://study.com/academy/lesson/job-rotation-definition-advantages-disadvantages-examples.html>

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8. 240 s.

Chovani.eu: *Rozvoj zaměstnanců*. [online] [cit. 14. 07. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu/c377>

Investopedia.com: *Soft Skills*. [online] [cit. 15. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>

KADIAN-BAUMEYER, K.: *Methods for Training Employees: Mentoring, On-The-Job & Job Rotation*. [online] [cit. 12. 09. 2015]. Dostupný z URL: <http://study.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html>

Kariérový rozvoj na pracovišti [online]. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance, 2009, [cit. 15. 07. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.naerasmusplus.cz/file/608/Karierovy%20rozvoj%20na%20pracovisti.ppt>

KOUBEK J.: *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. 400 s.

KOUBEK, L.: *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2. 216 s.

KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. 209 s.

KOZEL, R a kol.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. 304 s.

KUCERA, D.: *ON-THE-JOB TRAINING*. [online] [cit. 16. 08. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html>

LAWSON, K. *Improving On-the-Job Training and Coaching*. 1. vyd. Alexandria: ASTD, 1997. ISBN 1-56286-062-3. 104 s.

MORAWITZOVÁ, S.: *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti*. [online] [cit. 12. 09. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>

PHILLIPS, J. J., JACOBS R. L. *Implementing On-the-job Learning*. 1. vyd. United States of America: ASTD, 2002. ISBN 1-56286-317-7. 195 s.

PLAMÍNEK J.: *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0. 320 s.

Podnikátor.cz: *Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost*. [online] [cit. 11. 08. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

SENGE P. M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, 1. vyd. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26094-6. 445 s.

ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. 208 s.

ŠKODA AUTO a.s.: *Interní materiály: Kariérní dráhy, 2015*.

ŠKODA AUTO a.s.: *Interní materiály: Zaměstnanecký portál, 2015*

ŠKODA AUTO a.s.: *Oblasti uplatnění*: [online] [cit. 15. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.zivotniprilezitost.cz/uchazeci-o-zamestnani/oblasti-uplatneni/>

ŠKODA AUTO a.s.: *ŠKODA výroční zpráva 2014*: [online] [cit. 15. 10. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. 240 s.

www.whatishumanresource.com: *Off-the-job Methods*. [online] [cit. 11. 08. 2015]. Dostupný z URL: <http://www.whatishumanresource.com/off-the-job-methods>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Hospodářský a sociální dopad kariérového rozvoje.....	9
Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání.....	11
Obr. 3 Faktory ovlivňující volbu metod.....	12
Obr. 4 Systém strukturovaného OJT.....	14
Obr. 5 Ukázka hierarchického členění ve ŠA.....	28
Obr. 6 Dráha vedení ve ŠA.....	31
Obr. 7 Projektová dráha ve ŠA.....	33
Obr. 8 Odborná dráha ve ŠA.....	33
Obr. 9 Zkušenost respondentů s metodami on – the – job: relativní četnost.....	38
Obr. 10 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Učení se činností.....	40
Obr. 11 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Systém patronství.....	41
Obr. 12 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Pravidelná zpětná vazba.....	42
Obr. 13 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Vedení juniorního spolupracovníka.....	42
Obr. 14 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Zastupování nadřízeného.....	43
Obr. 15 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Vystavování novým situacím.....	44
Obr. 16 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Rotace do jiné OJ.....	44
Obr. 17 Efektivita on – the – job rozvojových opatření: Zahraniční pracovní pobyt.....	45

Seznam tabulek

Tab. 1	Rozvojové možnosti ve ŠA – vertikální směr.....	31
Tab. 2	Zkušenost respondentů s rozvojovými opatřeními on – the – job: absolutní četnost.....	37
Tab. 3	Zkušenost respondentů dle kariérních drah.....	39
Tab. 4	Doporučená rozvojová opatření on – the – job dle oblastí.....	46

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	54
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

Personální rozvoj on – the – job

Vážená paní, vážený pane,

touto cestou bychom Vás rádi požádali o vyplnění dotazníku na téma Personální rozvoj on-the-job (rozvoj zaměstnanců na pracovišti).

Rozvoj on-the-job by měl představovat hlavní část rozvoje zaměstnanců. Zajímají nás Vaše názory a zkušenosti s touto formou rozvoje.

Cílem dotazníku je zjištění následujícího:

- 1) vliv rozvojových opatření on-the-job na posílení definovaných rozvojových oblastí
- 2) s jakou formou on-the-job rozvoje mají respondenti nejvíce zkušeností

Získaná data využije ŠKODA Akademie pro optimalizaci svých rozvojových produktů a kariérního poradenství a zároveň budou tvořit základ praktické části bakalářské práce studentky Škoda Auto Vysoké školy.

Ohodnoťte prosím rozvojová opatření dle jejich vlivu na posílení definovaných rozvojových oblastí.

Držte se následujících instrukcí:

- 1) Hodnoťte pouze ta rozvojová opatření, se kterými **máte zkušenost**.
- 2) Pro hodnocení využijte škálu od 1 do 3, přičemž:

- 1 = efektivní pro danou oblast
- 2 = spíše efektivní pro danou oblast
- 3 = neefektivní pro danou oblast

Děkuji.

1. Učení se činností (přebírání nových odpovědností v rámci OJ, práce na projektu)

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Systém patronství (mentoring, seniorní - juniorní systém, konzultace mezi Vámi a nadřízeným/ podřízeným/ kolegou)

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pravidelná zpětná vazba (od nadřízeného, kolegy)

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Vedení juniorního spolupracovníka (praktikant/ diplomant/ trainee)

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Zastupování nadřízeného

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Vystavování náročným situacím (prezentace a obhajoba témat na vyšších grémiích, moderace workshopu, pracovních skupin atd.)

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Rotace do jiné OJ

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Zahraniční pracovní pobyt

	1	2	3
Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení role manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopení firemních souvislostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení a řešení problémů nad rámec vlastní odbornosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednání s lidmi, práce v týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační a prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Zaškrtněte kariérní dráhu, ve které se aktuálně nacházíte:

Kariéra vedení (FÜHRUNG)	<input type="checkbox"/>
Odborná kariéra (FACH)	<input type="checkbox"/>
Projektová kariéra (PROJEKT)	<input type="checkbox"/>

10. Vaše pohlaví:

Žena	<input type="checkbox"/>
Muž	<input type="checkbox"/>

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jana Valkounová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Personální rozvoj on – the – job ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Jana Pechová, PhD.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na rozvoj zaměstnanců metodou on – the – job. První část bakalářské práce obsahuje teoretický přehled ke komplexnímu tématu rozvoje zaměstnanců ve společnosti, a dále podrobné zaměření na metodu rozvoj on – the – job. Popsána jsou rozvojová opatření on – the – job. Praktickou část tvoří stručný popis společnosti ŠKODA AUTO a.s. V bakalářské práci je podrobněji popsán proces rozvoje zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s., kariérní cesty, které jsou ve společnosti zavedeny. Pomocí empirického šetření je pomocí dotazníkové techniky zjišťováno, se kterými rozvojovými opatřeními on – the – job mají zaměstnanci managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zkušenosti, a jak tato opatření shledávají efektivní ve vztahu k definovaným klíčovými manažerským oblastem. Na základě získaných dat jsou k rozvoji jednotlivých klíčových manažerských oblastí doporučena rozvojová opatření on – the – job.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální rozvoj on – the – job, ŠKODA AUTO a.s., rozvoj zaměstnanců, kariérní dráhy, rozvojová opatření on – the – job		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Jana Valkounová		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	On – the – job development in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, PhD.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis is focused on the employees development by on - the - job method. The former part of the thesis contains a theoretical overview of the complex topic of the employees development in a company, the latter focuses on the on - the - job development method. The practical part includes a brief description of ŠKODA AUTO a. s. Thesis contains detailed description of the process of employee development at ŠKODA AUTO a. s. and career paths implemented in the company. Empirical investigation through the questionnaire technique has revealed, which parts of the on - the - job developing method have SKODA AUTO a. s. employees experienced and how effective they are in relation to the defined key managerial areas. According to the obtained data, on-the-job development method are recommended for the various key managerial areas development.</p>		
KEY WORDS	On – the – job development, ŠKODA AUTO a.s., employees development, career paths, on – the – job development methods		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			