Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách

Bakalářská práce

Autor: **Petr Doležel**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2015

P R O H L Á Š E N Í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách

vypracoval/a samostatně a použil/a jen prameny, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom/a, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom/a že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

(podpis autora)

V ..... dne .....

Poděkování

Rád bych poděkoval státní organizaci Správa železniční dopravní cesty, která mi umožnila v rámci praxe získat cenné informace pro zpracování mé bakalářské práce a umožnila mi realizovat dotazníkové šetření.

Dále děkuji mé vedoucí práce Ing. Tomšíkové za její trpělivost, ochotu, čas a rady, které mi poskytla v průběhu zpracování této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce, která se věnuje tématu „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace pro zlepšení pracovních výsledků ve vybraných institucích či firmách“ se v první částí zabývala analýzou odborné literatury. Definuje pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, motivace, kvalifikace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Druhá část je zaměřena na nový vzdělávací projekt TOP 30, který proběhl ve státní organizace Správa železniční dopravní cesty. Je analyzována kvalita projektu, a to na základě dotazníkového průzkumu, jehož respondenty byli účastníci kurzu. Na základě výsledků byla vyslovena doporučení k jeho inovaci či zlepšení některých atributů.

Klíčová slova

personální činnosti, zaměstnanci, personální práce, dotazníkové šetření, kvalifikace

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the theme of „Enhancing qualification of employees and their motivation to improve working activities in business", which the department of analytic literature field is concerned with. It defines a lot of concepts from the field of literature, including human resources, qualifications, education and the development of employees. The second part of the thesis deals with the new educational project TOP 30, which took place within the Railway Infrastructure Administration . The quality of the project will be analysed on the basis of the reasearch 's questionnaires of which the respondents were participants in this project. Based on the results, recommendations will be given how to innovate or improve some of the project attributes .

Key Words

HR activities, employees, personnel work, research questionnaires , qualification

Obsah

1 Úvod 9

2 Cíle a metodika 10

2.1 Cíle 10

2.2 Metodika 10

3 Literární rešerše 11

3.1 Řízení lidských zdrojů 11

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů 11

3.1.2 Historie řízení lidských zdrojů 11

3.1.3 Předmět řízení lidských zdrojů 11

3.2 Modely lidských zdrojů 12

3.2.1 Model shody 12

3.2.2 Harvardský systém 12

3.3 Motivace 13

3.3.1 Proces motivace 14

3.3.2 Typy motivace 15

3.3.3 Teorie motivace 15

3.3.4 Teorie instrumentality 16

3.3.5 Teorie potřeb 16

3.3.6 Teorie zaměřená na proces 17

3.3.7 Motivace zaměstnanců rozdílného charakteru 17

3.4 Kvalifikace zaměstnanců 20

3.4.1 Znalosti 20

3.4.2 Dovednosti 20

3.4.3 Zvyšování kvalifikace 21

3.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců 21

3.5.1 Složky vzdělávání 22

3.5.2 Metody vzdělávání na pracovišti 23

3.5.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště 25

3.5.4 Vzdělávací programy pro dospělé 27
3.5.4.1 Koučování 27
3.5.4.2 Mentoring 29
3.5.4.3 E-learning 30
4 Praktická část 31
4.1 Charakteristika státní organizace Správa železniční dopravní cesty 31
4.2 TOP 30 - příprava a rozvoj personálních rezerv pro střední management 32
4.3 Vlastní průzkum úspěšnosti projektu TOP 30 34
4.3.1 Cíle průzkumu 34
4.3.2 Metoda průzkumu 34
4.3.3 Harmonogram průzkumu 34
4.3.3 Dotazníkové šetření 35
4.4 Shrnutí 43
5 Závěr a doporučení 46
6 Seznam použitých zdrojů 47
7 Seznam příloh ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Seznam obrázku, tabulek, grafů a příloh

Obrázek č. 1: Harvardský model 13

Obrázek č. 2: Proces motivace 15

Tabulka č. 1: Formální a neformální vzdělávání 23

Obrázek č. 3: Nástroj koučingu - GROW tabulka 28

Obrázek č. 4: Organizační struktura SŽDC 32

Graf č. 1: Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví? 35

Graf č. 2: Otázka č. 2: Jaké je Váš věk? 35

Graf č. 3: Otázka č. 3: Byl jste s programem TOP 30 spokojen? 36

Graf č. 4: Otázka č. 4: Splnil program Vaše očekávání? 36

Graf č. 5: Otázka č. 5: Doporučil byste vzdělávací program Vašim kolegům? 37

Graf č. 6: Otázka č. 6: Kterou oblast z probraného učiva jste si nejlépe zapamatoval(a)? 37

Graf č. 7: Otázka č. 7: Kterou oblast z obsahu učiva považujete za nejdůležitější pro svůj odborný rozvoj? 38

Graf č. 8: Otázka č. 8: Jaká část učiva Vás na projektu TOP 30 zajímala nejvíce? 39

Graf č. 9: Otázka č. 9: Dostávali jste úkoly, které bylo potřeba splnit do další lekce? .. 39

Graf č. 10: Otázka č. 10: Potýkal(a) jste se v době účasti v projektu s nedostatkem času? 40

Graf č. 11: Otázka č. 11: Domníváte se, že byli vaši lektoři dostatečně kvalifikovaní a profesionální? 40

Graf č. 13: Otázka č. 13: Myslíte si, že projekt TOP 30 rozšířil Vaše profesní vzdělání? 41

Graf č. 14: Otázka č. 14: Myslíte si, že díky projektu TOP 30 byste lépe zvládal povinnosti kladené na pracovníky ve vedoucích pozicích? 42

Graf č. 15: Otázka č. 15: Měl projekt TOP 30 nějaké nedostatky? 43

1 Úvod

V dnešní době je kladen čím dál tím větší důraz na kvalifikaci, dostatečné množství diplomů a certifikátů. Pokud chce zaměstnanec profesně růst, nezbývá mu nic jiného, než se vzdělávat a zároveň pokud chce zaměstnavatel, aby jeho firma více prosperovala, musí své zaměstnance dostatečně školit a motivovat.

Jestliže se zaměstnanec pohybuje ve svém specifickém oboru, musí neustále sledovat nové trendy, zvyšovat své vědomosti a snažit se být odborníkem ve své práci. Zkušený ředitel mu poskytne prostředky pro uskutečnění těchto cílů.

Prosperující firma musí mít profesionální personalisty, kteří dokážou zaměstnance firmy dostatečně motivovat k lepším výkonům, kteří jsou schopni vyslechnout jejich názory, připomínky, rady, vědí, jak jim pomoci v osobním rozvoji.

Důvodem pro zvolení tématu mojí bakalářské práce „Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace ve vybraných firmách či institucích“ byla zkušenost získaná v rámci praxe na odboru personálním, oddělení benefitů, státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), kde jsem získal cenné poznatky o tom, jakými metodami se vzdělávají a motivují zaměstnanci státní organizace a jaké nové projekty se zrovna v takto velkých státních firmách rozbíhají. K tématu mě rovněž inspirovala oblast, která se věnovala řízení lidských zdrojů v rámci mého studia na Institutu vzdělávání a poradenství, oboru Poradenství v odborném vzdělávání.

2 Cíle a metodika

2.1 Cíle

Hlavním cílem je na základě analýzy vzdělávacího programu TOP 30 ve státní organizaci Správa železniční dopravní cesty (SŽDC) navrhnout vlastní doporučení k jeho zlepšení. Jedná se o nový projekt, který slouží jak ke zvyšování kvalifikace, tak k motivaci zaměstnanců SŽDC. Dílčím cílem práce je definování pojmů z této oblasti, kterými se zabývají renomovaní autoři ve svých dílech.

2.2 Metodika

V teoretické části byla použita metoda obsahové analýzy z odborné literatury, která se touto oblastí zabývá.

V praktické části je realizovaná metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován všem účastníkům vzdělávací programu TOP 30.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou základ každé firmy jak v soukromém, tak ve státním sektoru. Firma díky nim prosperuje, upadá, posouvá se dál nebo stagnuje. Chce-li se firma udržet na podnikatelském trhu, musí kvalitně řídit své zaměstnance. V dnešní době je na ni kladen větší důraz, nežli v letech minulých. Konkurence se zvyšuje, rivalové přibývají. Firmy musí dobře řídit své zaměstnance. (Armstrong, 2002, s. 27)

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logický přístup k řízení lidí. Lidé jsou nejdůležitější složkou organizace. Přispívají k chodu firmy jednotlivě nebo kolektivně. Hrají podstatnou složku i v konkurenčním boji, jestliže má firma schopné zaměstnance, kteří jsou schopni efektivně pracovat a inovovat své metody a přístup k dosažení lepších výkonů, má podnik mnohem větší šanci k úspěchu na pracovním trhu. Jen díky nim může organizace dosáhnout svých cílů, proto je důležité mít kvalitní personální oddělení, které se dokáže o své zaměstnance kvalitně starat a motivovat je. (Armstrong, 2002, s. 27)

3.1.2 Historie řízení lidských zdrojů

Historii řízení lidských zdrojů členíme do dvou etap. První fáze vznikla ve Spojených státech amerických v osmdesátých letech dvacátého století. Vyznačuje se harmonizací podnikové strategie, rozvojem odměn za dobře odvedenou práci a výzkumem. Výzkum se zabývá řízením lidských zdrojů a výsledky celé organizace na stejné úrovni.

Druhou fázi řádíme do devadesátých let minulého století jako reakci na rostoucí materialismus a individualismus. Odměňování a vzdělávání lidského zdroje zde nabývá na důležitosti. V současnosti začíná být řízení lidských zdrojů jedním z hlavních faktorů vedení organizace. (Armstrong, 2002, s. 27)

3.1.3 Předmět řízení lidských zdrojů

Hlavní náplní řízení lidských zdrojů je lidské práce. Činnost, kterou lidé ve svém zaměstnání vykonávají je brána jako jeden z výrobních faktorů. Vědomosti a kompetence člověka slouží jako řídící jednotka ostatních výrobních faktorů. Je jejich

důležitou a podstatnou součástí. (Koubek, 2007, s. 14) Řízení lidských zdrojů zahrnuje několik, okruhů jako je například rozvoj osobnosti, školení, stimulace, motivace, péče o zaměstnance, pracovními vztahy, komunikace na pracovišti, analýza atd. (Armstrong, 2002, s. 28)

3.2 Modely lidských zdrojů

3.2.1 Model shody

Michiganská škola jako jedna z prvních vymyslela koncept chápání lidských zdrojů. Hlavní funkce modelu shody spočívá v sounáležitosti systému lidských zdrojů a strukturou organizace se strategií organizace. Cyklus lidských zdrojů je tvořen výběrem a následným řízením pracovního výkonu lidských zdrojů včetně odměňování a rozvoje kvalitních pracovníků. Uvedené funkce jsou vykonávány ve veškerých organizacích. (D'ambrosová, 2008, s. 36)

3.2.2 Harvardský systém

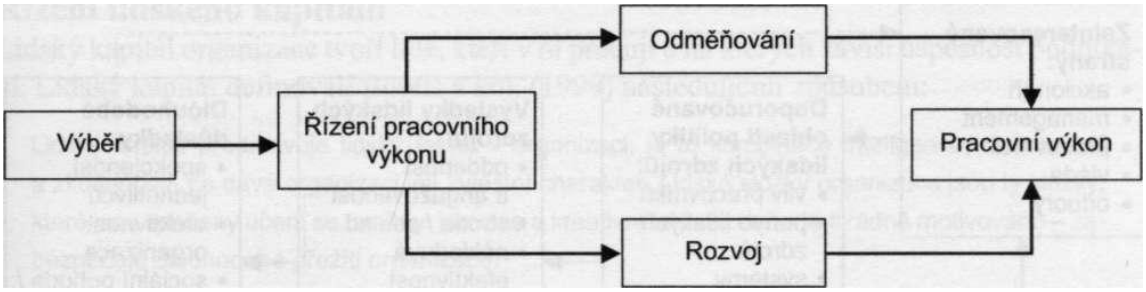
Zakladatelem Harvardského systému je Beer a kolektiv, který roku 1984 vymyslel systém pojetí lidských zdrojů. Jeho zakladatelé tvrdí, že se na lidské zdroje organizace musíme dívat v širším měřítku a to jak v jeho komplexu, tak i ve strategii. Zaměstnanci již představují pro organizaci víc než jen výdajovou hodnotu, jsou pro ni potenciálním bohatstvím. Dále zdůrazňují důležitost liniových manažerů v procesu řízení lidských zdrojů.

Důležité body Harvardského modelu:

- širší škála zájmu zúčastněných stran,
- přímé a nepřímé jednání mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků,
- rozšiřování souvislosti vlivu pracovníků,
- zdůraznění strategického přístupu.

Základem Harvardského modelu je především skutečnost, že řízení lidských zdrojů se netýká pouze personálního útvaru a personalistů, nýbrž všech manažerů. (Armstrong, 2002, s. 29)

Obrázek č. 1: Harvardský model



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 29

3.3 Motivace

Slovo „motivace“ pochází z latinského jazyka. Označujeme jím všechny subjekty, které podněcují člověka k jistému jednání. Motivace nám poskytuje celistvost, smysl a spolu s kognitivními procesy uvádí v pohyb smysluplné aktivity člověka. (Nakonečný, 1992, s. 10)

Výraz „motivace“ má mnoho různých výkladů, např.

- Motivace silně působí na psychiku člověka, která může vést k větší účinnosti na vykonanou práci
- Motivace je průběh. Například od svého zaměstnance chcete určitý výkon, schopnosti, znalosti a úroveň jeho práce, která má být hotová v určitém čase, proto musíte naplnit jeho uspokojení zájmů.
- Motivace je hnací motor k správnému vykonávání práce.

Každý nadřízený zaměstnavatel by měl vhodně motivovat své příslušné zaměstnance. Výkon podřízených není ovlivněn pouze jejich znalostmi, schopnostmi, praxí či kompetencemi, nýbrž i správnou motivací. Sečtením schopnosti s motivací získáme výkon pracovníka.„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 183)

Motivace v lidské psychice účinkuje většinou nevědomě. Velmi silně působí na osobní duševní sílu, která se projevuje motivovaným chováním. Díky ní je u člověka povzbuzovaná bdělost a bystrost. (Bedrnová, Nový, 1994, s. 183)

3.3.1 Proces motivace

Motiv chápeme jako příčinu, která nás přinutí k určité činnosti. Motivace má několik činitelů. Jejich působení ovlivňuje naše chování. Existují tři složky motivace

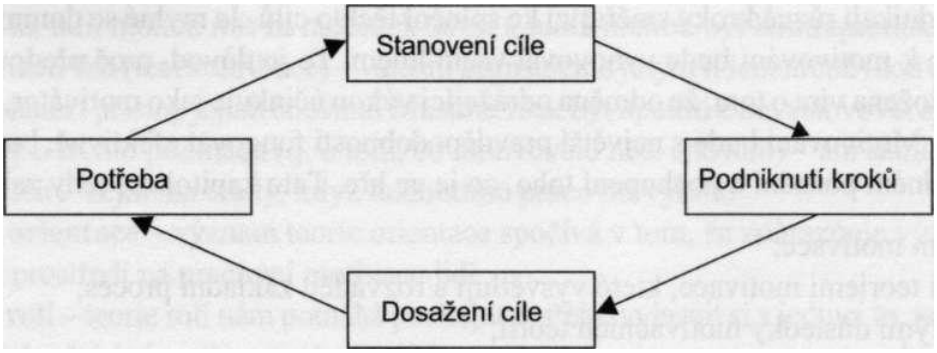
- Směr - činnost, kterou daný jedinec zkouší dělat;
- Úsilí - s jakou pracovitostí se o to snaží;
- Vytrvalost - jak dlouhou dobu o to usiluje.

Motivací druhých navádíte jiné určitým směrem, za určitým smyslem k dosažení určitého cíle. Motivací sebe samotného určuje jedinec kroky, kterými se chce dobrat svého vytýčeného cíle. Celkově motivaci můžeme popsat jako cíleně zaměřené chování. Jakmile lidé očekávají jisté odměny, peněžní, materiální atd. jsou motivování a použijí určité kroky k dosažení jistého cíle.

Pokud jsou lidé správně motivováni a mají určitý záměr, zvolí postup, který je dovede k cíli. Mohou být buď motivováni sami od sebe, nebo organizací. Pokud je jejich motivace samostatná, postupují správným směrem, kvůli cíli, který oni sami chtějí. Tento druh motivace je nejvhodnější. Nicméně větší procento lidí potřebuje motivovat odjinud. Organizace by měla poskytovat dostatek podnětů, které by své zaměstnance vhodně motivovaly, ať už to jsou odměny, zvyšování kvalifikace atd. Nejdůležitější úlohu v této problematice mají manažeři. Díky svým schopnostem musí dobře využívat motivační nástroje organizace. Především je třeba, aby chápali proces motivace, její funkci a její druhy.

Základem procesu motivace je potřeba a přání. Díky nim chtějí lidé něco získat, dostat. Proto si zvolí směr cesty, díky které mohou svou potřebu naplnit. Stanoví si cíle, způsob chování. Pokud dosáhnou cíle, potřeba je naplněna a je velká pravděpodobnost, že při podobné potřebě se jedinec zachová stejně. Naopak není moc velká šance, že se chování bude opakovat při neúspěchu naplnění potřeby. (Armstrong, 2002, s. 219-220)

Obrázek č. 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 220

3.3.2 Typy motivace

Motivace v zaměstnání dosáhneme dvěma způsoby. Zaprvé lidé uspokojují své potřeby, či cíle hledáním práce nebo jejím vykonáváním a to na svůj vlastní popud. Zadruhé jsou motivování vedením podniku pomocí odměn.

Vnitřní motivace – je způsobena dvěma činiteli. Prvním je odpovědnost, která nám dává pocit, že naše práce je důležitá, a že jsme schopni vykonávat ji dobře a svědomitě. Druhým činitelem je autonomie, svoboda konat práci, zlepšovat se v ní, zdokonalovat své schopnosti, mít šanci profesně růst.

Vnější motivace – tímto pojmem je myšleno to, co nám organizace nabízí pro naše motivování. Zapadají sem různé druhy odměn, jakožto profesní povýšení, zvyšování platu, peněžité benefity a jiné. Zahrnuje se mezi ně ale také trest. Sem spadá například snižování platu, pracovní pokles, vyhazov atd.

Důležitější je vnitřní motivace a to z jednoho prostého důvodu - má dlouhodobější vliv, protože její podněty k motivaci se vytvářejí v samotných lidech, tudíž mají pro ně větší význam. (Armstrong, 2002, s. 220)

3.3.3 Teorie motivace

Pojetí motivace se opírá o několik teorií. Nejdůležitější jsou teorie instrumentalisty, teorie potřeb a teorie zaměřená na proces. Charakterizoval jsem je podle Armstronga (2002, s. 221-224).

3.3.4 Teorie instrumentality

Tato teorie je jednou z nejstarších, její základy se objevily v druhé polovině devatenáctého století. Jejím základem je prosté pravidlo - lidé pracují pouze kvůli penězům. Dále teorie tvrdí, že pro člověka jsou nejlepšími motivátory k pracovnímu výkonu odměny a tresty. V Taylorových metodách, které byly napsány roku 1911 a jsou považovány za kořeny teorie instrumentality se píše, že není žádná možnost přimět dělníka k pilnější práci, jestliže mu za to nenabídneme stále zvýšení jeho finančního ohodnocení.

Dále by se teorie dala vysvětlit zákonem příčiny a účinku. Nejlepší motivace tkví v systému kontroly. Všechny ostatní lidské potřeby už nejsou tolik důležité. (Armstrong, 2002, s. 221-224).

3.3.5 Teorie potřeb

Člověka motivuje nenaplněná potřeba, pokud není splněna, může to mít v budoucnu špatné následky, které způsobí jeho nerovnováhu osobnosti. K navrácení stability osobnosti musíme rozpoznat cíl, zvolit správné kroky a způsob chování, které nám dopomůžou k naplnění dané potřeby. Každý druh chování se vyznačuje neuspokojenými potřebami.

Každý člověk má jinou povahu, tudíž se jeho potřeby liší. Záleží to na několika faktorech, do kterých spadá jeho výchova, kultura, hodnoty, postoje a současná situace.

Mezi cíli a potřebami existuje spojitost. Jednou potřebou můžeme uspokojit několik cílů, na druhou stranu jedním cílem máme možnost naplnit několik potřeb. Nejznámější soustavu potřeb vytvořil Abraham Harold Maslow 1954. Rozdělil jí na pět základních skupin:

- **Fyziologické** - potřeba dýchat, jíst, pít, rozmnožovat se
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba mít dostatek všech fyziologických potřeb a pocitu bezpečí
- **Sociální** – potřeba mít kolem sebe své kamarády, lásku a zapadnutí do příslušné sociální skupiny

- **Uznání** – potřeba zdravého sebevědomí, vážení si sebe samého, respektu od druhých lidí
- **Seberealizace** – potřeba se neustále zdokonalovat ve svých vědomostech, schopnostech a dovednostech

Maslowova teorie říká, že lidé své potřeby naplňují postupně, od nejnižších k nejvyšším, přičemž jakmile dosáhneme nižší potřeby, okamžitě přecházíme do uspokojování vyšší. Díky tomu se pak nenaplní některé další pro člověka méně důležité potřeby, protože se stále snaží o ty významnější, přesto nenaplněné potřeby zůstávají a později se k nim vrací. (Armstrong, 2002, s. 221-224).

3.3.6 Teorie zaměřená na proces

Teorie je postavena na základních potřebách lidí a na psychologických procesech. Jedná se o teorii kognitivní, poznávací. Zkoumá, jak se pracovníci ve svém pracovišti cítí, jaký na ně dělá dojem, v čem jim vadí, jak chápou instrukce od svých nařízených apod. Uvádí se, že teorie zaměřená na proces je v dnešní době mnohem užitečnější než teorie instrumentality a teorie potřeb. Pro manažery organizace má větší přínos. Poskytuje lepší návod pro správný postup k motivování lidí. Teorii dělíme celkem na tři procesy a to na očekávání (expektačni teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2002, s. 221-224)

3.3.7 Motivace zaměstnanců rozdílného charakteru

V literární rešerši je popsáno mnoho způsobu jak lidi motivovat, mnoho teorií, poznatků a vědeckých informací, přesto nesmíme zapomenout na jeden velice podstatný fakt. Každý člověk je jiný, každého motivuje něco jiného, proto by se stimulace k lepší výkonu měla rozlišit a správně zvolit právě s každým charakterem. Když organizace vybírá nového zaměstnance, zajímá se hlavně o jeho vědomosti, schopnosti, přednes, výkonnost, spolehlivost atd. Člověk má ale i spousty negativních vlastností, které se zprvu neprojeví. Patří mezi ně nespolehlivost, nedochvilnost, podlézavost, vypočítavost, pomlouvačnost atd. Nadřízení by měli být schopni odhadnout zaměstnancův charakter a pak ho správně posouvat dál, ať už stylem odměn či trestů.

Existuje celkem 15 různých charakterových skupin lidí. Všechny je můžeme na pracovišti poznat a každá se jiným způsobem motivuje. Problematika různých typů lidí je popsána v knize „15 typů lidí“ od Bělohlávka (2012, s. 35-157). Charakterové typy jsou zde rozděleny následovně:

- **Specialista** - tento typ člověka se ve svém oboru velice vyzná. Většinou však má problém s komunikací. Motivujeme ho pověřením vedení skupiny lidí, kde si zlepší své rétorické schopnosti či zadáním úkolu, který není z jeho oboru. Specialista si rozšíří své vědomosti i z jiného odvětví.
- **Nepostradatelný** – tento charakter se vyznačuje svojí pracovitostí. Zaměstnanec pracuje zodpovědně, dlouze a rád si sám na sebe bere hodně práce a povinností, i když je v časovém presu. Myslí si, že nikdo nedokáže jeho práci zvládnout lépe. Motivujeme ho zaškolením nového zaměstnance, který v případě nutnosti nepostradatelného člověka zaskočí. Školit ho musí on sám.
- **Přátelský** – jeho hlavní náplní je spřátelení se s ostatními spolupracovníky. Vytváření vztahů na pracoviště je většinou na úkor výkonu. Nejlepší motivací pro přátelského člověka je napomenutí jeho kolegů v případě, že nesplnili určitý úkol. V situaci, kdy ostatní mají pracovní problémy díky němu, dokáže je podpořit k lepším výkonům.
- **Plachý** – je velice nejistý. Chybí mu sebedůvěra. Nerad rozhoduje. V případě nadřízených pozic to je ale nezbytné. Motivujeme ho nejlépe důvěrou k němu. Snažíme se ho zapojovat do debat, nechávat ho říkat jeho názor, radit se s ním. Plachého člověka bychom měli také chválit před kolektivem. Zadávat mu těžší práci postupně. Jeho prezentací by se mělo ze začátku účastnit méně lidí a přibývat by jich mělo postupem času.
- **Arogantní** – s arogantním člověkem se velmi těžce pracuje. Rád dává najevo svojí nadřazenost a svůj negativní postoj vůči ostatním. Motivujeme ho buď neustálým upozorňováním na jeho špatné chování, nebo zasíláním na různá školení, která se zabývají spoluprácí s lidmi. Poslední možností je jeho přeložení na vhodné místo, kde by pracoval nezávisle na ostatních.
- **Pohodový** – jsou lidé, kteří na většinu problému hledí v klidu. Není jednoduché je něčím rozhodit a také není lehké je motivovat. Hlavně se bojí změny, která by

se zásadně týkala jich samotných. Motivační stimuly jsou: přemístění jeho pracovního místa, zdůraznění postihů při nesplnění úkolu, nebo přidaní těžšího úkolu pro zvýšení jeho aktivity.

- **Intrikán –** jsou velice milý, přátelští, pracovně schopní. S každým vycházejí dobře. Jejich hlavní stinná stránka je v pomlouvačnosti ostatních, která může způsobit na pracovišti nepříjemnou atmosféru a může vést k snížení pracovního výkonu celého oddělení organizace, kde dotyčný pracuje. Pokud jej zastihneme při pomlouvání, je dobré mu sdělit, že nemá pokračovat dál, dokud nepřijde dotyčný, o němž je řeč. Toto lze použít jako jeden způsob motivace. Druhý spočívá v přidání takového množství práce, aby neměl čas na řešení ostatních pracovníků.
- **Impulzivní -** je velice vznětlivý. Rychle ho dokáže rozhodit jakýkoliv problém a dává to zřetelně najevo. Vyvarování se těmto konfliktům je možné vhodným užitím slov při popisu problému. Jiná z možností motivace je doporučit mu různé kurzy, díky kterým dokáže své pocity udržet v klidu.
- **Perfekcionista -** rádi vypracovávají úkoly zbytečně složitě a do detailů, které je obírají o čas. Nejvhodnější motivací je přesné vysvětlení zadané práce, jak hluboko se jí má věnovat, rozdělování úkolů a jejich kontrola.
- **Lehkomyslný –** svojí práci dělají rychle a nekvalitně. Motivujeme je větší kontrolou, stanovenými požadavky vypracovaného úkolu či rozborem jejich chyb v práci.
- **Nepružný (byrokrat)** – je typ člověka, který si velmi zakládá na pravidlech, předpisech a zákonech. Zadání jeho práce musí být opřena o různé dokumenty a musí být v souladu se zákony. Motivujeme ho vymyšlením nového způsobu řešení obvyklé problematiky.
- **Fantasta (snílek)** – má velikou fantazii, spousty dobrých nápadů, kreativní myšlení. Jeho problém je v odpovědnosti dotáhnout práci do konce. Motivujeme ho zařazením do práce, kde může uplatnit svojí představivosti, zadáním termínu, pochvalami jeho projektu a jejich zavedením do praxe.
- **Neschopný a snaživý** – opravdu se snaží svojí práci vykonávat dobře, bohužel na to nemá dostatečné schopnosti ani odbornost. Motivací je pro něj školení,

zvyšování kvalifikace, či přeřazení na místo, které lépe zvládne. Finanční ohodnocení musí zůstat stejné.

- **Schopný a náročný** – do této skupiny patří velmi pracovití lidé. Jsou spolehliví, práci vykonávají kvalitně. To samé ale vyžadují od druhých. Motivují se sami sebou. My je můžeme motivovat zadáváním nových činností, ve kterých se tolik nevyznají, tudíž se mohou znovu přiučit novým věcem.
- **Hochštapler** – velice komunikativní člověk, s dobrými rétorickými schopnostmi. Jeho výkon v práci už tak brilantní není, radši o ní mluví. Správný faktor motivace je zařazení na práci, kde svoji výřečnost použije a pomocí kontrol, zda své úkoly plní správně a svědomitě. (Bělohlávek, 2012, s. 35-157)

3.4 Kvalifikace zaměstnanců

Kvalifikace se skládá z několika částí. Jedná se komplex dovedností a znalostí. Dovednost dělíme do dvou typů podle místa jejich získání. Jedná se o dovednosti nabyté v školském vzdělávacím systému od základní až po vysokou školu, dále pak na profesní vzdělávání, které jedinec získává v průběhu svého zaměstnání či zkušeností, která ho v jeho profesním životě potkává. (Tureckiová, 2004, s. 31)

3.4.1 Znalosti

Skládají se z teoretických poznatků a pojmů, které byly získány buď osobní zkušeností čí praktickou činností. Veškerý podíl na jejich vzniku mají lidé (vědci, badatelé, odborníci, historici atd.), kteří se po staletí naší lidské éry snažili náš svět obohatit novými znalostmi. Samozřejmě v dnešní době je spád nových informací mnohem rychlejší. Najdeme je v knihách, dokumentech, manuálech, odborných článcích, na internetu atd.

Ve státních organizacích či soukromých podnicích se znalosti nachází v jejich normách, procesech či praktikách. V profesním životě jsou především důležité při rozhodování a jednání. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.74)

3.4.2 Dovednosti

Obecně se dovednosti berou jako nácvik osvojené činnosti různého charakteru. Můžeme je také brát jako činnost, kterou můžeme zvládat, pouze pokud jsme na to dostatečně způsobilí a máme odpovídající dispozice. Do profesních dovedností patří účelné

a kreativní plnění pracovních úkolů. Pokud dovednosti ovládáme velmi dobře a začínáme je mít za automatické, stávají se z nich návyky, které jsou velmi efektivní z hlediska usnadnění výkonu. Odborné dovednosti získáváme odbornou přípravou a vzděláváním. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 74)

3.4.3 Zvyšování kvalifikace

V dnešní době je kladen čím dál tím větší nárok na dostatečné vzdělání, kvalifikace, absolvovaných kurzů apod. Pokud chce být zaměstnanec v pozdním středním věku ve svém oboru žádán, nezbývá mu nic jiného, nežli se stále učit. Celoživotní vzdělávání nabývá větší důležitosti než kdy dříve, a to nejen v České republice, nýbrž celosvětově.

„Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zvýšení kvalifikace je podle zákoníku práce pouze takové zvýšení, jestliže je v souladu s potřebou zaměstnavatele.“ (Jakubka, 2011 s. 352)

3.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je postup metod, během kterých daná osoba získává a vyvíjí své nové dovednosti, znalosti a postoje. Vzdělávání je jasně zaměřené a stavěné na zkušenostech, které mají vliv na chování. Změny, které do lidí vnáší, jsou poměrně stálé. Další definice jí chápe tak, že pokud nám lidé vysvětlí něco, co dříve neznali (fakta, pojmy, zákonitostí, definice, vztahy apod.) neboli nějakou znalost, nebo dokážou činnost-dovednost (manuální, motorickou, intelektuální, kombinovanou apod.), kterou potřebují k určité práci a předtím jí neuměli. Vzdělávání rozdělujeme do čtyř typů.

- **1.** Instrumentální vzdělávání – jak vykonávat lépe práci poté co byla dosažena základní úroveň. Díky vzdělání budeme rychleji a efektivněji pracovat.
- **2.** Poznávací (kognitivní) vzdělání – zakládá se na poznání a pochopení souvislostí, principů zákonitostí a věci, které vedou k lepším výsledkům podniku.
- 3. Citové (emoční) vzdělávání – výsledky se orientují na formování postojů a pocitů.
- 4. Sebereflektující vzdělávání – nové znalosti se vytváří pomocí struktur nahlížení, přemýšlení a chování. (Armstrong, 2002, s 461)

Ke vzdělávání zaměstnanců dochází každý den. Například pracovník je postaven před nějaký úkol, který musí splnit, dostane další, metody vykonávání úkolů se inovují, organizace dostane nové počítačové programy, rozšíří svůj repertoár produktů, služeb, jinými slovy pořád se má co učit. Jedná se tedy o náhodné vzdělávání, které nemusí uspokojit potřeby organizace a zaměstnanců jak dlouhodobě tak krátkodobě. Velký důraz je tedy kladen na potřeby. Organizace by je měla, zjistit u sebe i u zaměstnanců. Svým pracovníkům by měla pomoc tyto potřeby uspokojit, vyhledat, doplnit a vytvořit svěží klima ve vzdělávání, které zaměstnance podpoří k jejich vlastnímu rozvoji. (Armstrong, 2002, s. 461)

3.5.1 Složky vzdělávání

Existují tři složky vzdělávání:

1. **Seminář** (Workshop) označujeme jako prostor, kde se zaměstnanci vzdělávají. Většinou se místnost určená pro vzdělávání nachází mimo podnik (venkovní chaty, chalupy, projímané místnosti atd.)

2. **Pracoviště**, které je chápáno, jako místo kde dochází ke vzdělávání. Při vykonávání práce používáme určité metody, postupy, aktivity. Jejich aplikováním se zároveň učíme. Vzdělání je tudíž záměrné a především odborné.

3. **Učení a práce** jsou dvě složky, které jsou úzce spjaty. V zaměstnání nám zaměstnavatel dává nové úkoly, ukládá různé povinnosti, se kterými si musíme poradit. Dostáváme tudíž nové výzvy, které musíme překonat. Zvládáme je díky učení, pochopení dané problematiky a použitím znalostí. Jedná se tudíž o neformální, celoživotní vzdělávání. Důležité je také se dobře orientovat ve formálním a neformálním vzdělání. (Armstrong, 2002, s. 465) Atributy představuje Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Formální a neformální vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas" - *„just-in-time")*	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti

Zdroj: Armstrong, 2002, s. 466

3.5.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Soubor metod, které se používají pro vzdělávání na pracovišti, jsou především vhodnější pro dělníky. U typu dělnických prací je to logické, protože se tím ušetří peníze, čas a pracovníci se učí rovnou potřebnou praxi v místě, kde je to v určitém čase potřeba nejvíce. Mezi metody patří:

- **Instruktáž při výkonu práce**

Jedná se o nejvíce vyskytující metodu. Charakteristická je svojí jednoduchostí a rychlostí. Nadřízený vysvětlí podřízenému pracovní postup, většinou jednorázového typu (podle potřeby), tak aby si ho osvojil. Metoda je dobrá k navazování pozitivní spolupráce vzdělavatele a vzdělávaného. Nevýhodou je jednorázovost, nově naučený postup se může rychle zapomenout. Další jeho nevýhodou je místo učení, které probíhá většinou na stavbě ve velmi hlučných podmínkách.

- **Koučing**

Jde o dlouhodobé instruování, informování, vysvětlování a kontrolu výkonu pracovníků koučem. Pomocí pracovníkovi individuality se kouč snaží vzdělávaného nasměrovat k žádoucímu výkonu a jeho zlepšení.

- **Mentoring**

Představuje v některých bodech podobné znaky vzdělávání jako koučing. Rozdíl je v tom, že mentora si pracovník vybírá sám. Hlavní náplň mentora je dávání rad, podněcování jeho výkonnosti, pomáhání při postupu v kariéře atd.

- **Counselling**

Řadí se mezi nejmladší metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Jeho základ spočívá vzájemných konzultací mezi nadřízeným a podřízeným či vzdělávaným a vzdělavatelem. Pracovník, který je vzděláván se aktivně zapojuje do svého vzdělání, předkládá nové návrh jak zlepšit svoje schopnosti, jak vyřešit své pracovní problémy. Zároveň vzdělavatel si zlepšuje své schopnosti v oblasti vedení lidí. Vzniká tak zpětná vazba mezi oběma účastníky. Jeho hlavní nevýhodou je časová náročnost a konzervativní přístup pracovníků, kteří neradi zkoušejí nové metody vzdělávání.

- **Asistování**

Klasická a velmi používaná metoda, která vcelku efektivně formuje pracovní schopnosti pracovníka. Vzdělávaný je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocná síla, učí se od něj, pozoruje ho, zkouší si nové pracovní činnosti, osvojuje si je atd. Nakonec už práci vykonává samostatně. Metoda je používaná pro manuální práce, specialisty, odborníky a řídící pracovníky. Metoda asistování je dobrá díky své systematičnosti a praktičnosti. Riziko je především u špatného vzdělavatele, který vzdělávaného naučí špatným návykům, či zamezí jeho tvůrčím schopnostem.

- **Pověření úkolem**

Jedná se o rozšířenou metodu asistování, nebo její konečnou etapu. Nadřízený pracovník pověří vzdělávaného úkolem, přičemž má k dispozici všechny pracovní podmínky a veškerou pravomoc, která je ke splnění potřeba. Při vykonávání daného úkolu je sledován. Tato metoda bývá více používaná pro tvůrčí a řídící zaměstnance.

Podporuje samostatnost a kreativitu zaměstnance. Na druhou stranu při špatném splnění úkolu, ať už díky nervozitě či jiné chybě, může pracovník ztratit sebedůvěru.

- **Rotace práce**

Pracovník, který je vzděláván dostává po sobě jdoucí úkoly, které se liší časem a místem konání v organizaci. Vzdělávaný se tak seznámí s celým pracovištěm. Pozná se tak jeho flexibilita, schopnosti, zkušenosti, v čem vyniká a v čem naopak méně. Metoda se řadí mezi systematické, je určena obzvláště absolventům škol, či řídícím pracovníkům.

- **Pracovní porady**

Zaměstnanci jsou během nich obeznámeni s aktivitami, problémy, úspěchy, neúspěchy organizace. Díky diskuzi, při které si zaměstnanci vyměňují své názory, poznatky, nápady, zkušenosti, se všichni vzájemně vzdělávají a zároveň utužují pracovní kolektiv. Důležité je naplánování porady, tak aby zaměstnanci stihli své pracovní povinnosti. Není ani dobré, když je v době popracovní či obědové. Pracovníci jsou pak neochotní a snaží se jí co nejrychleji zkrátit. (Koubek, 2010, s. 267-269)

3.5.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se velmi podobají školskému režimu. Jsou určeny zejména pro vzdělávání vedoucích pracovníků a odborníků. Uskutečňují se ve speciálních zařízeních, jako jsou počítačové učebny, dílny… Dále pak se odehrávají ve školách, institucích, v předváděcích místnostech apod.

- **Přednáška**

Předávání informací, faktů, nových pojmů, či teoretických znalostí. Jedná se o velmi rychlou metodu, která je časově nenáročná a nepotřebuje žádné drahé vybavení. Účastníci přednášky jsou pasivními posluchači, proud nových informací je jednostranný.

- **Demonstrování**

Základem je nácvik naučených znalostí, prostřednictvím počítačů, audiovizuální techniky, trenažérů, obsluhy jednotlivých přístrojů, které můžou být v továrnách, podnikách, ukázkových místnostech… Metoda je tedy především orientovaná na

praktické vzdělání, které je zprostředkováno díky naučeným znalostem. Demonstrování je bezpečná metoda, kde se vše vyzkouší nanečisto pod dozerem způsobilých osob, nehrozí tedy žádná zdravotní či peněžní újma. Na druhou stranu většinou tento zácvik funguje lehce odlišně než v reálné situaci.

- **Případové studie**

Jedná se o velmi používanou metodu vzdělávání pro manažery a kreativní zaměstnance. Případová studie sleduje, zkoumá a popisuje nějaký dílčí problém organizace. Rozdělujeme je na krátkodobé studie a komplexní studie, přičemž první se zaměřuje jen na jednu oblast organizace a druhá na celý soubor problémů v organizaci. Jednotlivci pak daný problém diagnostikují a vytvoří možnost řešení.

- **Workshop**

Druh komplexnější případové studie, kdy se problémy organizace řeší týmově. Pracovníci si navzájem předávají své nápady a návrhy, jak dané problémy organizace vyřešit, posuzují je z různých stránek a snaží se o co nejlepší diagnostiku. Zaměstnanci tak utužují pracovní kolektiv, je ale důležité aby všichni měli dostatečné odborné znalosti, které jsou pro řešení problému nezbytné.

- **Brainstorming**

Další druh případové studie, kdy skupina účastníků předloží své návrhy řešení problémů, poté se uspořádá diskuze, kde se hledá co optimální návrh či jejich kombinace.

- **Simulace**

Metoda, která je velmi orientována na aktivaci a praxi účastníka. Vzdělávaní obdrží scénář, ve kterém se od nich požaduje řada rozhodnutí během vymezeného času. Postupuje se od menších jednodušších problémů ke složitějším. Metoda je především určena pro vedoucí pracovníky, kteří díky ní zlepší své vyjednávací a rozhodovací schopnosti.

- **Outdoor training/learning**

Metoda, která se obzvláště používá pro manažerské vzdělávání. Outdoor training může připomínat hry, které se pořádají na běžném dětském táboře. Úkoly, které účastníci

dostanou, se týkají sportovních aktivit, při kterých se získávají různé manažerské dovednosti např. (koordinace činností, hledání nejvhodnějšího řešení, komunikace s kolegy, týmová spolupráce, která obnáší pověřování úkolů pro spolupracovníky, jejich vedení atd.) Metoda se většinou koná ve speciálních učebnách, tělocvičně či v přírodě. Základem outdoor learningu je zadání úkolu, který se řeší týmově, jeden z účastníku je pověřen jako leader, který tým koordinuje a úkoluje. Po dokončení se diskutuje, zda byl úkol dobře splněn, jaké byly použity manažerské metody a jak je vedoucí týmu dokázal správně použít.

- **E-learning**

V posledních letech velmi rozšířená metoda, která se často používá. Vzdělávání pomocí počítačů je velmi praktické, díky němu můžeme vidět všechny grafy, schémata, obrázky na jednom přístroji, můžeme dohledat mnoho informací a vzdělání probíhá v prací, v domácnosti, či na cestách, stačí mít k dispozici počítač. E-learning se uskutečňuje buď za pomocí vzdělávacích programů offline, tudíž nemusíme být připojení k síti, nebo v online e-learningu, kdy musíme být připojeni. (Koubek, 2010, s. 270-273)

3.5.4 Vzdělávací programy pro dospělé

Všechny mají stejné, či velmi podobné vlastnosti:

- Určení cílů, které vzdělávání má naplnit
- Vybudování místa, ve kterém nabývá k účinnému vzdělávání
- Využití správných přístupů ke vzdělávání
- Zjištění potřeb zaměstnanců a jejich následný rozvoj
- Uspokojení potřeb podniku, či organizace
- Zpětná vazba (zda vzdělávací cíle byly naplněny)

3.5.4.1 Koučování

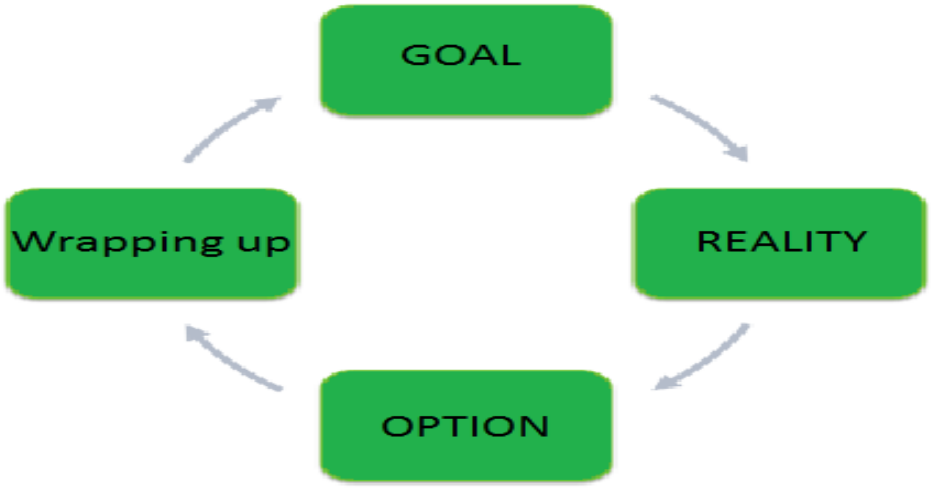
Jedná se rozvoj individuálních dovedností, znalostí a postojů. Podle Hirsh a Carter (2002) je koučování soustředěno na velice rychlý proces zlepšení dovedností, chování a výkonu v současné práci. Hlavní složkou koučování je dialog, který je uspořádaný, pragmatický a má jasný cíl. Práce kouče, mentora a osobního poradce jsou blízce spojeny, díky používání podobných metod. Požadavek koučování vzniká na formálním

či neformálním výzkumu posouzení výkonu zaměstnanců. Možnosti ke koučování může nastat i během normální každodenní práce. (Armstrong, 2002, s. 467)

Koučování tvoří:

- zjištění samotných zaměstnanců jaký je jejich výkon
- kontrolované delegování – důležitost toho, aby zaměstnanci věděli, co musejí splnit, co mají umět, vědět, být schopni vykonat, jak uspokojivě dodělat úkol
- za jakýchkoliv okolností dělat vzdělání reklamu a propagovat ho
- poskytování zaměstnancům impuls, který je donutí k řešení složitějších úkolů. (Armstrong, 2002, s. 461)

Obrázek č. 3: Nástroj koučingu - GROW tabulka



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Goal** – cíl koučování, musí být konkrétní, měřitelný, smysluplný, krokem k budoucímu rozvoji
- **Reality** – skutečnost, která se má zachovávat. Kouč by měl co nejlépe popsat koučovanému, co se nutně potřebuje naučit
- **Option –** nabídka, možnost které se nabízejí, všechny řešení, aktivity, metody, postupy, nástroje atd.
- **Wrapping up** – shrnutí, zabalení, dojde k němu, jakmile se kouč ujistí, že koučovaný je připraven k akci. (Armstrong, 2002, s. 468)

Hlavní podmínka kouče je jeho vlastní uvědomění, že má lidem pomáhat v jejich učení a motivaci. A zaměstnancům sdělit, že jejich dosavadní výkon je sice dobrý, ale k vykonávání jejich současné profese ho potřebují zlepšit. Musí jím být poskytovány jasné rady, aby věděli, co přesně se mají učit a pak následně udělat zpětnou vazbu a jejich úspěch čí neúspěch v učení zhodnotit. Významné je také aktivní zapojení zaměstnanců v procesu učení. Kouč by se měl snažit stavět jejich zapojení na silných stránkách každého z účastníků. (Armstrong, 2002, s. 468)

Koučování je formální i neformální záležitostí. Musí mít ale jasný plán. Nejde tedy o nahodilé informování lidí, co dělají špatně, říct jak na to a během jedné hodiny celé koučování ukončit. Cíle koučování jsou dlouhodobější záležitostí a měl by se postarat o osobní rozvoj každého účastníka. (Armstrong, 2002, s. 468)

3.5.4.2 Mentoring

Jedná se o proces mentora (speciálně vycvičený jedinec), který vede zaměstnance, dává jim užitečné rady a podporuje je s cílem jejich vzdělávání a rozvoje. „Mentor připravuje lidi k tomu, aby v budoucnu pracovali lépe, a připravuje je i pro náročnější a větší záležitosti, tj. postup v kariéře.“ (Armstrong, 2002, s. 468)

Důležité je pochopit rozdíl mezi koučingem a mentoringem. Koučing je spíše příkazový nástroj, které vede k lepším výkonům zaměstnance. Mentoring naopak pomáhá lidem se co nejefektivněji učit a vzdělává je přímo při výkonu práce, tím pádem je efektivnější, protože pracovník si to rovnou může zkusit v praxi. (Armstrong, 2002, s. 468)

Mentoři poskytují lidem:

- Pomoc při vytvoření vlastního programu sebevzdělání a smlouvy o vzdělávání.
- Pomocné rady ohledně programu vzdělávání.
- Motivaci k získání nezbytných znalostí a dovedností, které zaměstnanec musí znát k vykonávání své nové práce.
- Pomoc s administrativními, odbornými či sociálními problémy se kterými se může setkat.
- Podrobné poučení o chodu podniku, do kterého pracovník vstoupil (styl řízení, pravidla, pracovní řád, chování, informace o vedení…).
- Koučování v určitých dovednostech.

- Pomoc při tvoření projektů, přesněji jejich správná orientace = naučení samostatnosti pracovníka.
- Jedná se o velice vlídného „učitele“, který je velice přátelský, dokáže naslouchat o pracovníkových přáních a problémech. (Armstrong, 2002, s. 469)

3.5.4.3 E-learning

Rozvoj zaměstnanců může probíhat i za pomoci e-learningu. Jedná se o elektronické vzdělávání (učení založené na technologii). Podle Armstronga (2002, s. 481) výraz e-learning poprvé zazněl ve Spojených státech amerických v šedesátých letech dvacátého století. E-learningu můžeme používat pomocí CD, USB či jiných přenosných dat. Nejvíce se vyskytuje na sítích, kde má i největší potenciál, nevýhodou je, že pokud není v blízkosti možnost připojení E-learningu na síť, učení nemůže probíhat. V dnešní době by to ale neměl být zas tak velký problém.

Máme několik typů e-learningu:

- Individuální, vzdělávající se osoba pracuje samostatně, bez pomocí instruktorů, či spolupracovníků. Má k dispozici technologii a e-materiály potřebné ke studiu.
- Živý e-learning, vzdělávány má příslušnou technologii a je online spojen se svým učitelem. Oba se nachází na jiném místě
- Skupinový e-learning, vzdělávací osoby si mezi s sebou předávají nové informace a poznatky pomocí chatu, diskusních fór…(Armstrong, 2002, s. 481)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika státní organizace Správa železniční dopravní cesty

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace (dále SŽDC) je jedna z největších státních organizací v České republice v počtu zaměstnanců. Organizace funguje od prvního ledna roku dva tisíce tři podle zákona č. 77/2002 Sb., který pojednává o přeměně Českých drah, státní organizace, kdy se z jedné organizace staly dvě a to České dráhy a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty. SŽDC hospodaří s majetkem státu, se kterým ke vzniku akciové společnosti České dráhy hospodařila státní organizace České dráhy a který je vymezen v § 20 zákona č. 77/2002 Sb.

Nejdůležitější činnosti této státní organizace jsou:

- zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnosti
- zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty
- zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty
- hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami Českých drah, s. o., existující ke dni vzniku České dráhy, a.s.
- příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby
- kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy

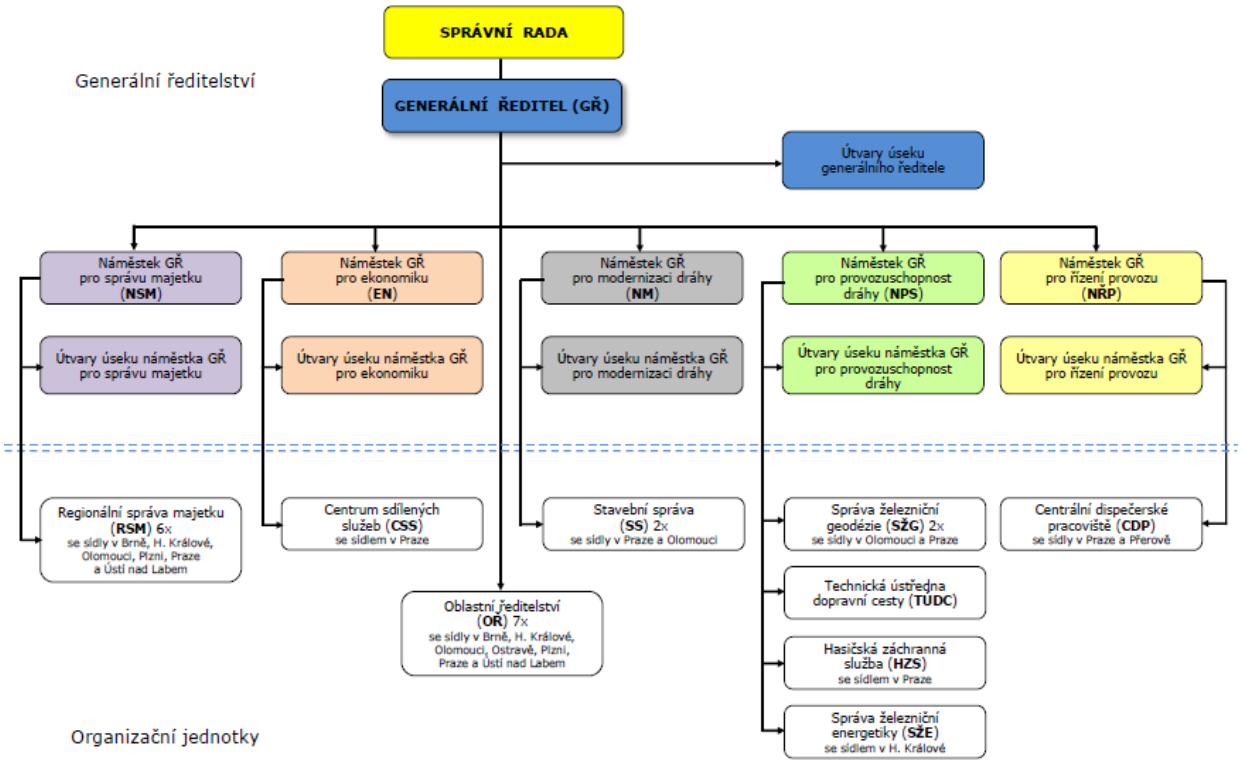
Další náplní práce SŽDC je v oblasti podnikání, které jsou zapsány v § 21 odst. 2 zákona č. 77/2002 Sb. Nejvýznamnější body jsou:

- **distribuce** elektřiny
- **obchod** s elektřinou
- **testování**, měření, analýzy a kontroly
- **výuka** obsluhy (řízení) technických zařízení
- **technické** činnosti v dopravě
- **nakládání** s odpady (vyjma nebezpečných)
- **poskytování** služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- **revize**, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
- **projektová** činnost ve výstavbě
- **provádění** staveb, jejich změn a odstraňování

- **provozování** dráhy celostátní

Seznam činností SŽDC viz Příloha číslo 1.

Obrázek č. 4: Organizační struktura SŽDC



Zdroj: SŽDC

4.2 TOP 30 - příprava a rozvoj personálních rezerv pro střední management

Projekt je zaměřen na vývoj a rozvoj talentů z řad zaměstnanců SŽDC, kteří mohou v budoucnu nastoupit na střední manažerské pozice. Jedná se o projekt dlouhodobého charakteru, který je propojen se systémem „Hodnocení zaměstnanců“. S ohledem na centrální charakter tohoto projektu je veškerá organizace, plánování a úhrada nákladů v působnosti generálního ředitelství.

Pro pilotní ročník projektu TOP 30 bylo vybráno 60 zaměstnanců SŽDC. Orgány společnosti zasílaly návrhy kandidátů, do stanoveného termínu jich přišlo 87. Výběr

zaměstnanců byl proveden na základě doporučení náměstků generálního ředitele, ředitelů odborů, ředitelů organizačních jednotek. O výběru rozhodovala 3členná komise.

Předpoklady kandidátů pro zařazení do projektu:

- životopis,
- hodnotící dopis od minimálně 2 nadřízených zaměstnanců,
- dotazník vyplněný přímým nadřízeným,
- psychologické vyšetřením za účelem zjištění předpokladů pro výkon zvolené profese,
- dotazník pro uchazeče.

Uchazeči byli do programu vybíráni na základě dosažených bodů. Z 60 vybraných kandidátů se projektu TOP 30 nakonec zúčastnilo pouze 57 zaměstnanců, 2 ukončili pracovní poměr na SŽDC a 1 zaměstnanec se stal ředitelem odboru, tudíž se nemohl zúčastnit.

Témata seminářů

V roce 2013/14 projektem proběhly následující semináře:

- září 2013 – seznamovací a motivační seminář, týmová spolupráce,
- říjen 2013 – leadership a práce s textem,
- listopad 2013 – prezentace odboru strategie,
- prosinec 2013 – prezentace odboru personálního,
- leden 2014 – korporátní identita,
- únor 2014 – prezentační dovednosti, krizové situace, time management, hlasová průprava,
- březen 2014 – Oblastní ředitelství (OŘ) Brno – seznámení s činností OŘ jako celku, činnosti v úseku řízení provozu, činnosti v úseku provozuschopnosti a provozu, správa mostů a tunelů,
- duben 2014 – OŘ Hradec Králové – seznámení s činností odborných správ, seznámení s činností správy železniční energetiky, seznámení s činností technické ústředny dopravních cest,

- květen 2014 pedagogické minimum,
- červen 2014 školení předpisu Zam1,
- říjen 2014 prezentace jednotlivých úseků náměstků GŘ,
- listopad 2014 manažerské dovednosti,
- prosinec 2014 závěrečné setkání všech účastníků za účasti GŘ a jednotlivých náměstků.

O každém z účastníků je vedena složka s materiály a každý z účastníků je připraven v budoucnosti pracovat na vedoucích pozicích.

4.3 Vlastní průzkum úspěšnosti projektu TOP 30

4.3.1 Cíle průzkumu

Cílem bakalářské práce je zjistit, jakou úspěšnost měl projekt TOP 30, nakolik splnil očekávání jejich účastníků, určit jeho silné a slabé stránky, dozvědět se, jestli lektoři projektu byli dostatečně erudovaní a zda projekt nebyl časově příliš náročný.

4.3.2 Metoda průzkumu

Průzkum byl prováděn formou dotazníkového šetření. Ten obsahoval 15 otázek, které zkoumaly práci lektorů, použité metody učení, časová náročnost a slabé stránky projektu TOP 30.

4.3.3 Harmonogram průzkumu

1. fáze (2. - 16. 2. 2015)

V první fázi byly navrženy otázky v dotazníku. TOP 30. V průběhu sestavování těchto otázek jsem vycházel i ze svých zkušeností, které jsem nabyl v rámci praxe v personálním oddělení benefitů SŽDC, které přímo mělo projekt na starost. Dotazníky byly poslány účastníkům TOP 30 na jejich pracovních emaily.

2. fáze

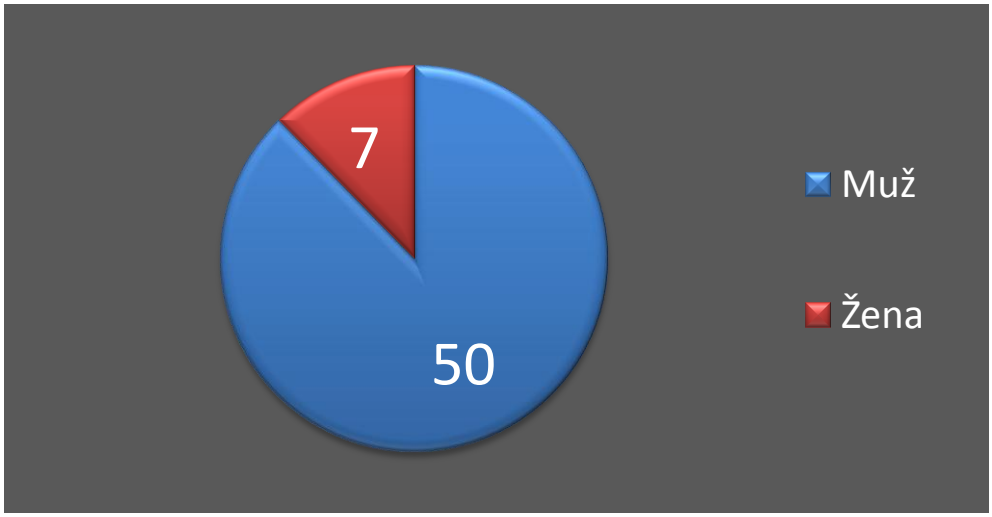
V druhé etapě byly zpracovávány odpovědi. Jejich návratnost byla 100%.

3. fáze

V třetí hodnotící fázi byly výsledky porovnávány, roztříděny a posuzovány.

4.3.3 Dotazníkové šetření

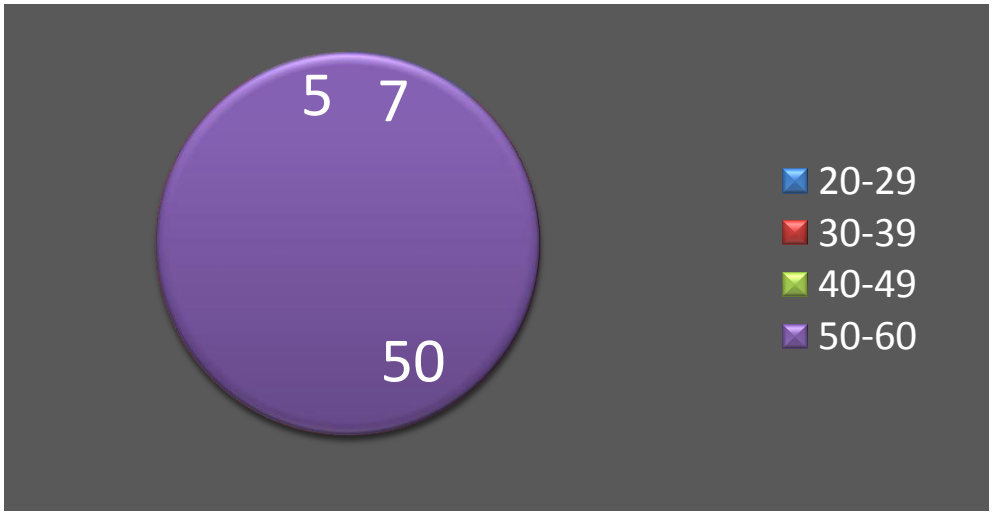
Graf č. 1: Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření

- Programu TOP 30 se především účastnili muži z 88 %, ženy jsou v menšinovém počtu 12 %.

Graf č. 2: Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

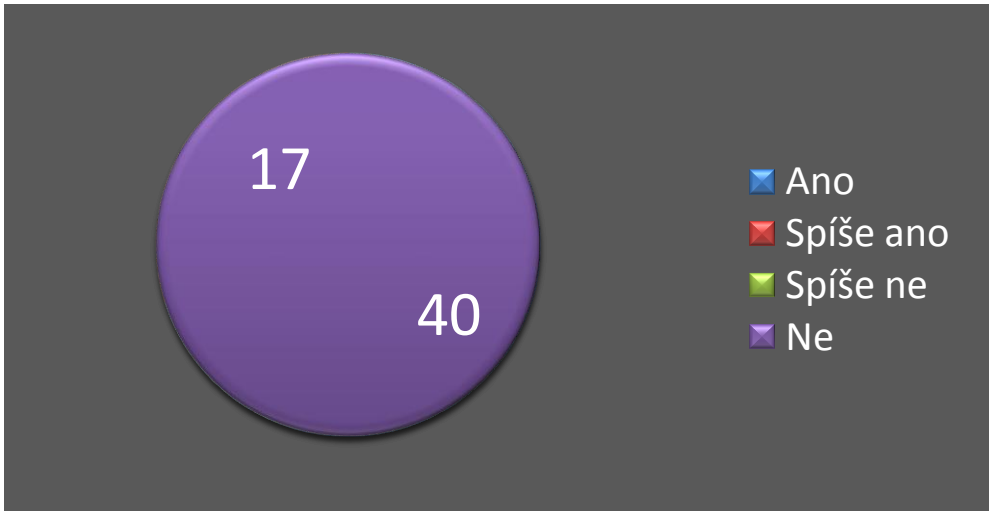


Zdroj: vlastní šetření

- Z grafu můžeme vyčíst, že celkem 81 % respondentů bylo ve věku 30-39 let.

- Druhá nejpočetnější skupina s pouhými 11 % byla v rozmezí 20-29 let.
- Zbylých 8 % jsou zaměstnanci nad 40 a do 49 let.

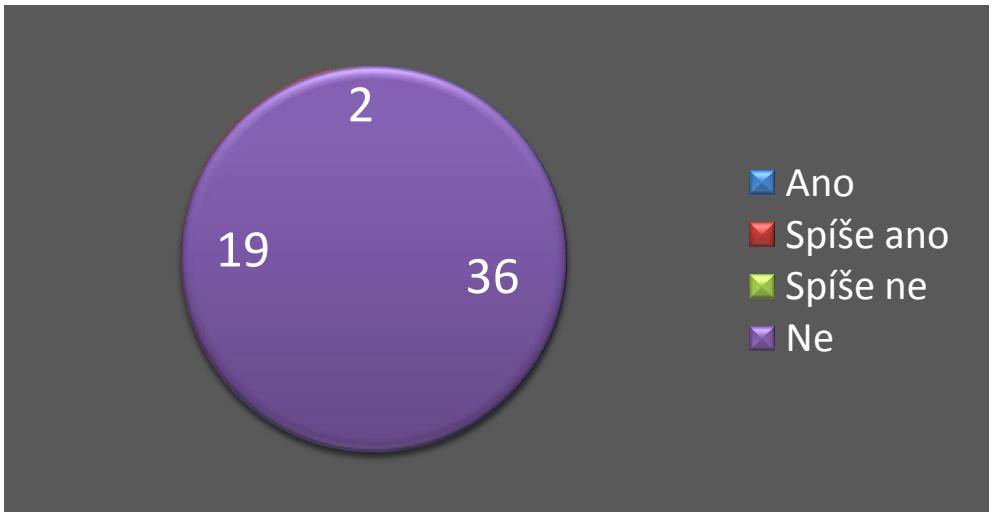
Graf č. 3: Otázka č. 3: Byl jste s programem TOP 30 spokojen?



Zdroj: vlastní šetření

- Zaměstnanci zaškrtali pouze dvě odpovědi. První a nejpočetnější byla zaškrtnuta odpověď „ano“ a to ze 70 % a druhá „spíše ano“ se 30 %.

Graf č. 4: Otázka č. 4: Splnil program Vaše očekávání?

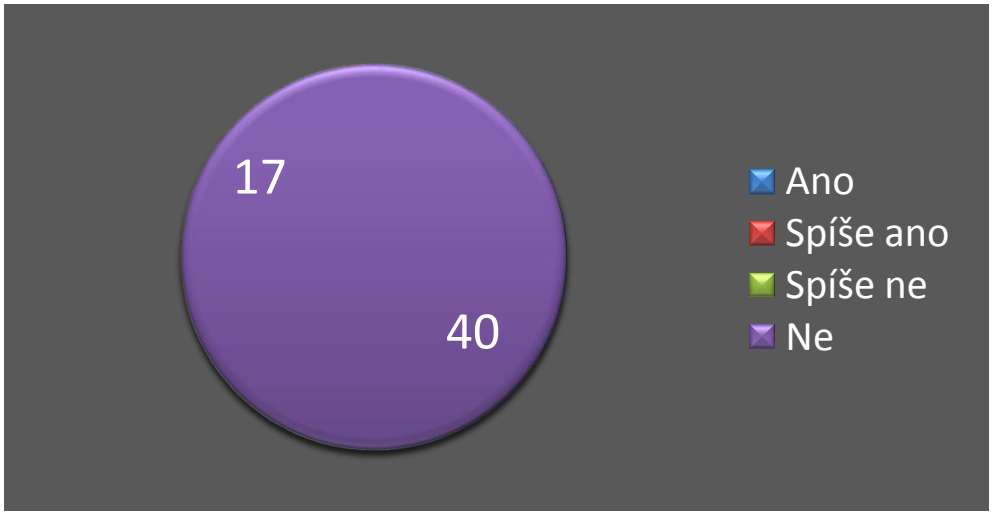


Zdroj: vlastní šetření

- V počtu 36 respondentů (63 %) byla v grafu č 4. zaznamenaná odpověď „ano“.

- 19 (33 %) jich zaškrtlo „spíše ano“.
- Pro zbylé dva zaměstnance (4 %) projekt nenaplnil jejich očekávání, tudíž se rozhodlo pro odpověď „spíše ne“.

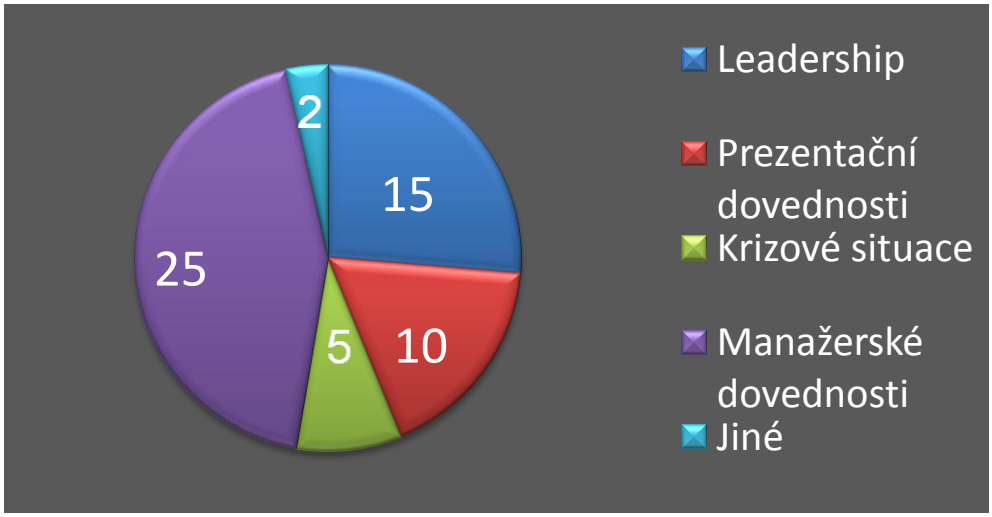
Graf č. 5: Otázka č. 5: Doporučil byste vzdělávací program Vašim kolegům?



Zdroj: vlastní šetření

- Z odpovědí můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců (70 %) program TOP 30 bez zaváhání doporučí svým kolegům.
- Zbylých 18 (30 %) odpovědělo spíše ano. Nikdo nezvolil zápornou odpověď.

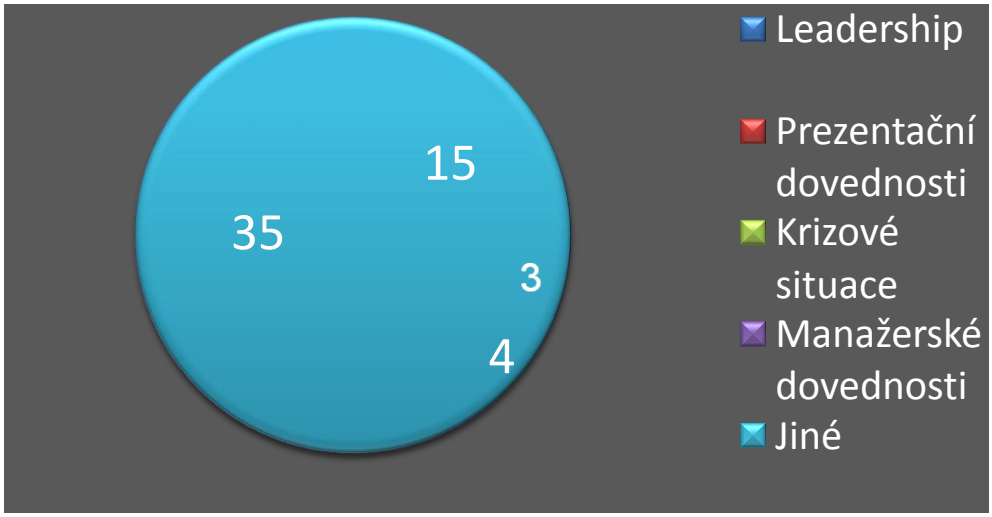
Graf č. 6: Otázka č. 6: Kterou oblast z probraného učiva jste si nejlépe zapamatoval(a)?



Zdroj: vlastní šetření

- V otázce číslo 6 byla nejčastější odpověď „Manažerské dovednosti“, kterou použilo celkem 25 (44 %) respondentů.
- Druhá nejčetnější odpověď byla „Leadership“ se 26 % což odpovídá 15 účastníků.
- Prezentační dovednosti si vybralo 10 (18 %) účastníku. Posledních 14 % se rozdělilo mezi odpovědi „Krizové situace“ 9% a „Jiné“ se 4 %.

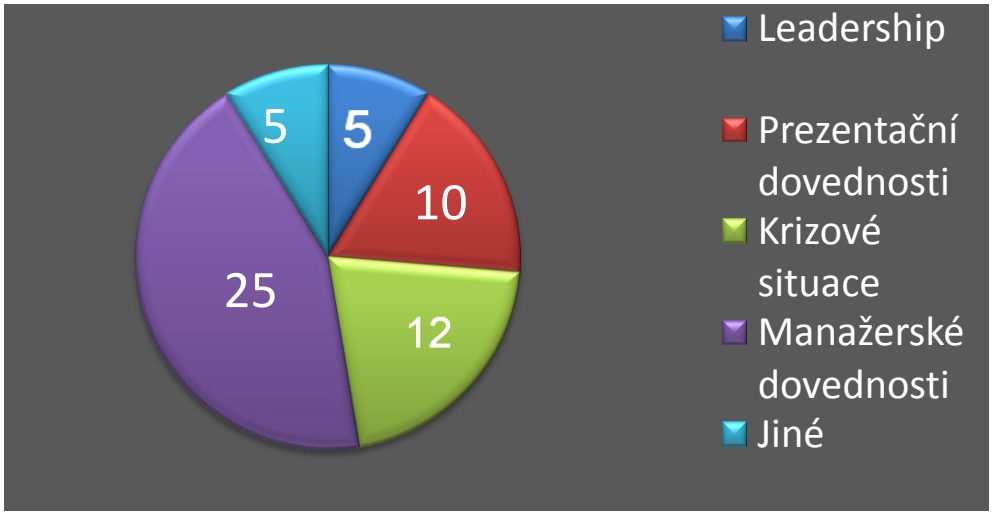
Graf č. 7: Otázka č. 7: Kterou oblast z obsahu učiva považujete za nejdůležitější pro svůj odborný rozvoj?



Zdroj: vlastní šetření

- Z grafu vyčteme, že graf jednoznačně se 61 % ovládají „Manažerské dovednosti“. Další důležitou oblast pro svůj odborný rozvoj respondenti označili „Leadership“ s 26%. 4 (7%) odpověděli „Krizové situace“ a zbylý 3 (5%) „Prezentační dovednosti“.

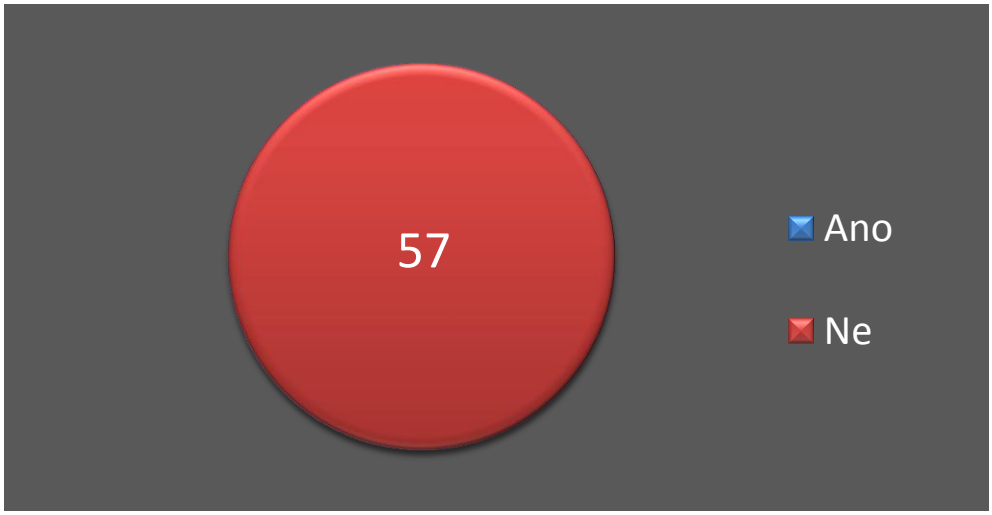
Graf č. 8: Otázka č. 8: Jaká část učiva Vás na projektu TOP 30 zajímala nejvíce?



Zdroj: vlastní šetření

- Na grafu vidíme, že většina 25 (44%) respondentů odpovědělo „Manažerské dovednosti“.
- 12 (21 %) nejvíce zajímala oblast krizových situací, 10 (18 %) prezentační dovednosti.
- Dvakrát po 9 % skončily odpovědi „Leadership“ a „Jiné“.

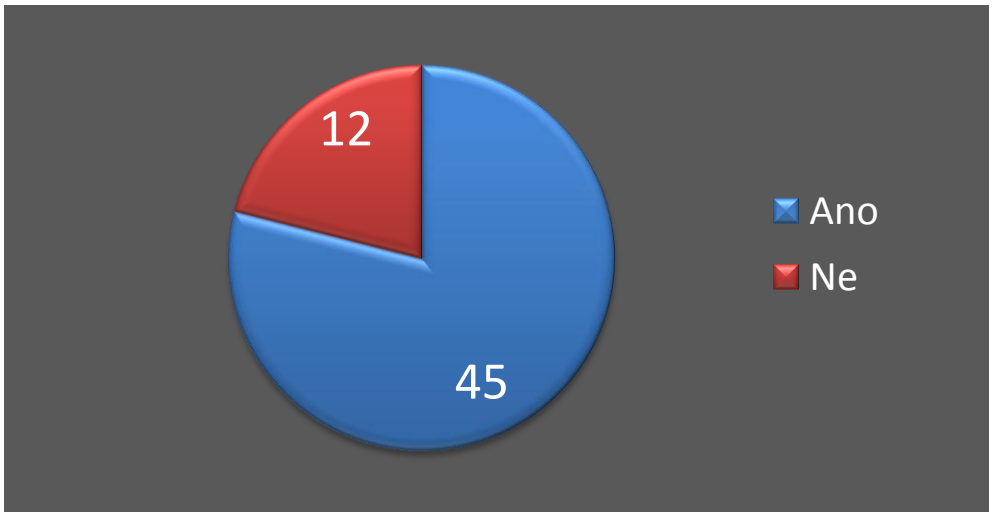
Graf č. 9: Otázka č. 9: Dostávali jste úkoly, které bylo potřeba splnit do další lekce?



Zdroj: vlastní šetření

- Graf č. 9 je jednoznačný. 57 respondentů (100 %) odpovědělo „Ne“.

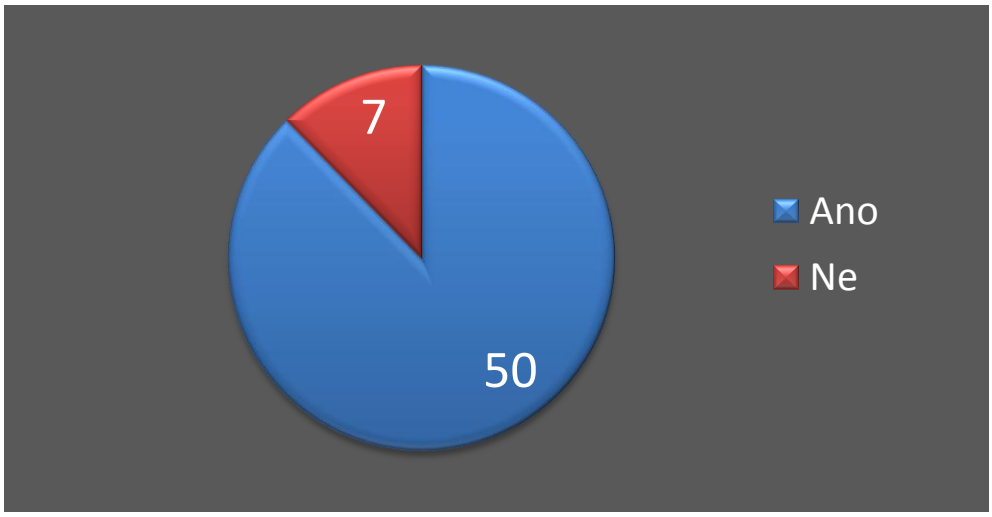
Graf č. 10: Otázka č. 10: Potýkal(a) jste se v době účasti v projektu s nedostatkem času?



Zdroj: vlastní šetření

- Ze 79 % měli respondenti problémy s časem během vzdělávacího projektu.
- Pouhých 12 (21 %) účastníků dokázalo zvládat svojí práci i program TOP 30 bez časových potíží a zvládání svých závazků.

Graf č. 11: Otázka č. 11: Domníváte se, že byli vaši lektoři dostatečně kvalifikovaní a profesionální?

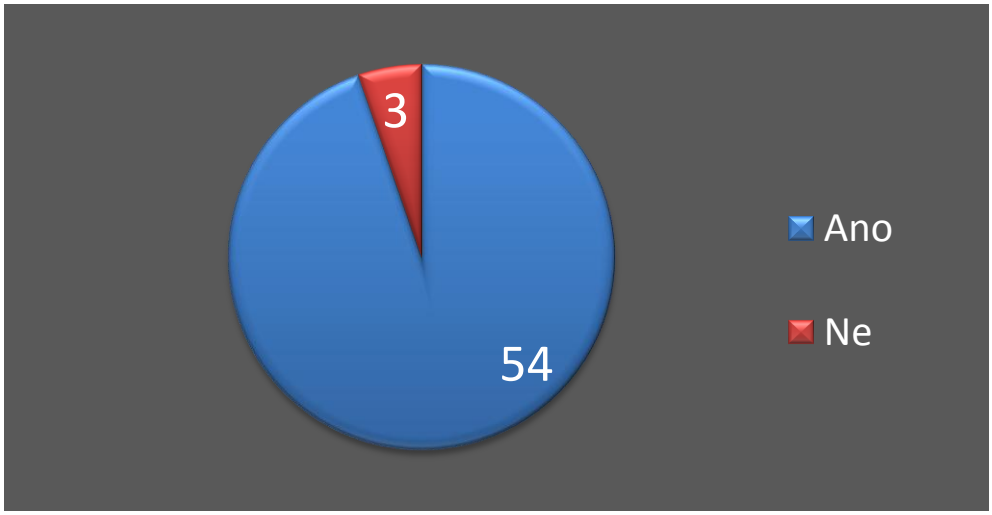


Zdroj: vlastní šetření

- Otázka číslo 11 zjišťuje, jestli byli lektoři dostatečně kvalifikovaní a profesionální.

- Většina respondentu (88 %) si to myslí, tudíž zvolilo odpověď „Ano“.
- Zbylých 12 % což je 7 účastníků odpovědělo „Ne“.

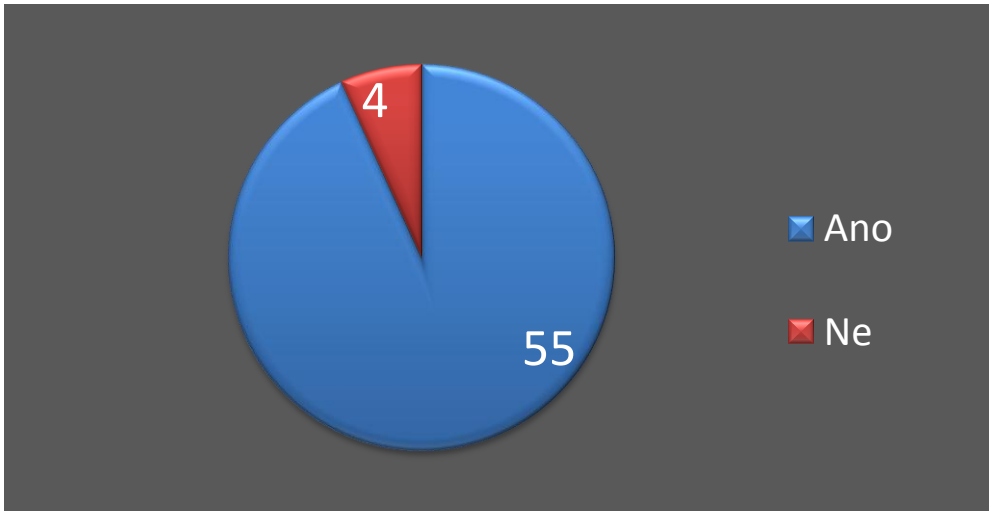
Graf č. 12: Otázka č. 12: Používali podle Vašeho názoru lektoři vhodné vzdělávací metody?



Zdroj: vlastní šetření

- Z otázky číslo 12 vyplývá, že vzdělávací metody, které lektoři použili, se účastníkům zamlouvali a z 95 % s nimi byli spokojení.
- Druhou možnou odpověď „Ne“ napsalo v dotazníku uchazeči v počtu 3 (5%).

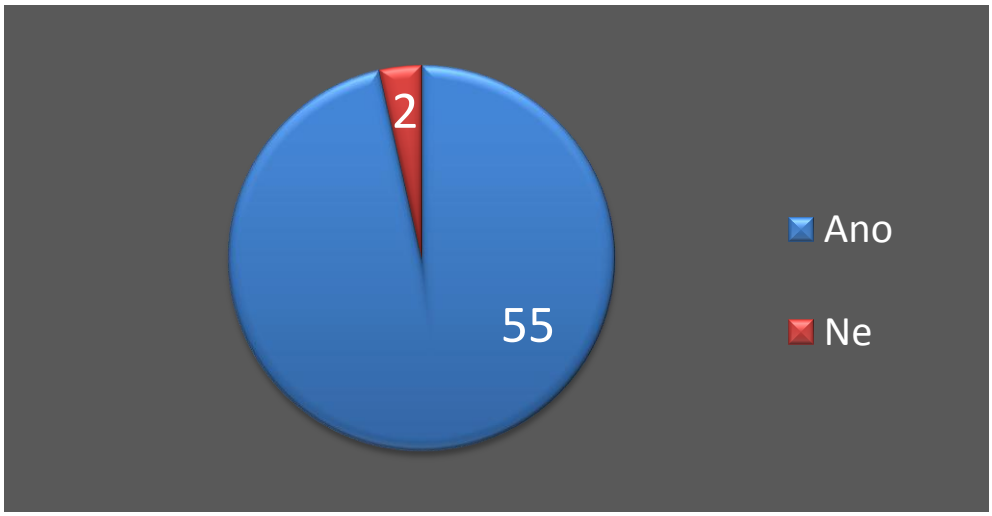
Graf č. 13: Otázka č. 13: Myslíte si, že projekt TOP 30 rozšířil Vaše profesní vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření

- Z otázky č. 13 vyplývá, že u 93 % neboli 55 respondentů byla zvýšena úroveň profesního vzdělání.
- Pouhých 7 % dotázaných tento názor nesdílí a odpověděla „Ne“.

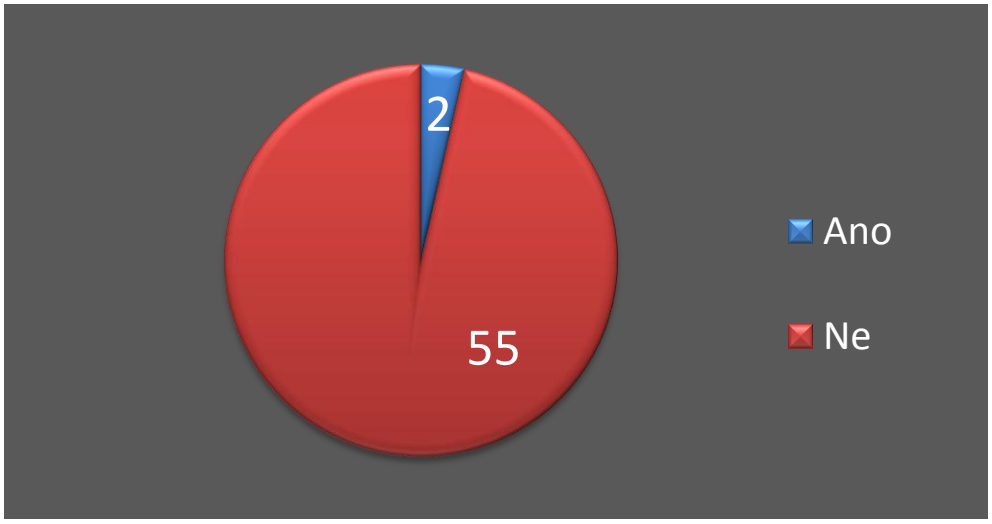
Graf č. 14: Otázka č. 14: Myslíte si, že díky projektu TOP 30 byste lépe zvládal povinnosti kladené na pracovníky ve vedoucích pozicích?



Zdroj: vlastní šetření

- Z otázky č. 14 se dá vyčíst, že díky programu TOP 30 jsou respondenti schopni zvládat povinnosti, které jsou kladeny na vedoucí pozice v organizaci SŽDC, a to celých 96 %, díky 55 četnosti odpovědí.
- Zbylých 4 % odpovědělo záporně a nemyslí si, že díky tomuto projektu může zastávat vyšší pracovní posty.

Graf č. 15: Otázka č. 15: Měl projekt TOP 30 nějaké nedostatky?



Zdroj: vlastní šetření

- Z otázky č. 15, která se zabývá jakýmkoliv nedostatkem projektu TOP 30, vyplývá, že z 96 % úspěšný.
- Pouze dva respondenti odpověděli, že program měl nedostatky.

4.4 Shrnutí

Státní organizace Správa železniční dopravní cesty má větší podíl zaměstnanců mužského pohlaví. Nejpočetnější skupina programu TOP 30 jsou zaměstnanci ve věku 30 - 39 let. Jelikož jde o školení středního managementu na budoucí vedoucí pozice, organizace SŽDC vybrala spíše mladší jedince.

Všichni účastnící byly se vzdělávacím projektem spokojeni. Ani jeden nezvolil zápornou odpověď.

Pro většinu projekt Top 30 splnil jejich očekávání a neviděli v něm žádný zásadní nedostatek. Pro dva zaměstnance nebyla naplněna jejich představa o programu, což může být ale zapříčiněno jejich příliš vysokými nároky. Jedná se o pouhé 4 %, což není velké číslo.

Při otázce, zda by vzdělávací program účastníci doporučili svým kolegům, nikdo neodpověděl záporně. Není nic, co by je v průběhu jejich vzdělávání střední managementu znepokojilo natolik, že by ho raději nedoporučili.

Z odpovědí bylo zřejmé, že za nejdůležitější pro svůj osobní rozvoj zaměstnanci SŽDC považují manažerské dovednosti. Jelikož se jedná o vzdělávací program, kde se zaměstnanci učí střednímu managementu, je to vcelku logické. Navíc k vyšším postům ho musejí obratně zvládat. Domnívají se, že je pro ně důležité téma Leadership. V budoucnu budou nejspíše tito účastnící vykonávat vedoucí pozice, tím pádem musejí umět vést své podřízené.

Z učiva probíraného ve vzdělávacím programu TOP 30 si účastníci nejvíce zapamatovali informace z oblasti manažerských dovedností, a to ze 44 %, dávali na ní největší pozor, protože je nejdůležitější složkou jejich profesního vzdělání. 15 respondentů uvedlo Leadership a 10 prezentační dovednost, jelikož je tato oblast zajímala a je potřebná k vedoucím profesím. Poznatky z tématu Krizové situace uvedlo 5 lidí a 2 účastníci odpověděli „Jiné".

Nejvíce respondentů zajímala oblast manažerských dovedností, a to ze 44 %. Zbytek odpovědí není tak jednoznačný, podobně s 21 % a 18% se zajímali o krizové situace a prezentační dovednosti. Kupodivu Leadership, který ze dvou předešlých grafů byl vždy na druhém místě, má zde pouze 9 %. Zaměstnance tudíž tato disciplína tolik nezaujala.

Zaměstnanci měli projekt nad rámec svého zaměstnaní, proto je lektoři nezatěžovali dalšími domácími úkoly. Byli si dobře vědomi, že už teď jsou účastníci časově zatížení svojí vlastní prací. Další důvod byl rozpětím lekcí, které se konali vždy jednou za měsíc. Nedostatkem času v průběhu projektu se potýkalo 21 %.

Podle výsledků mého průzkumu 88 % účastníků shledalo lektory dostatečně erudovanými a profesionálními. To svědčí o dobré úrovni a kvalitním výběru přednášejících SŽDC. Přesto se našlo 12 % respondentů, kteří nebyli spokojeni. Pro příští TOP 30 by bylo dobré u těchto 7 lidí zjistit, proč si myslí opak a jaké změny by navrhovali.

Ve vzdělávacím programu TOP 30 byly používané dobré vzdělávací metody. Je to patrné z průzkumu, kdy se tomuto stanovisku přiklání 95 % respondentů.

Průzkum potvrdil, že dle názorů účastníků profesní vzdělání zaměstnanců SŽDC bylo zlepšeno díky projektu TOP 30, a to z 93 %. Samozřejmě se našli i tací, kteří podobný

názor nesdílí. Může se jednat o jedince, jejichž profesní vzdělání je na vysoké úrovni a TOP 30 je nedokázal uspokojit.

55 respondentů si myslí, že díky TOP 30 dokáže pracovat a zvládat povinnosti kladené na pracovníka ve vedoucí pozici, jedná se o 96 %, což je uspokojivé číslo, které vypovídá dobře o úrovni vzdělávacího projektu.

Úspěch programu je 96 %, jelikož 55 účastníku neshledalo v TOP 30 žádnou chybu. To svědčí o velmi dobré úrovni celého vzdělávacího programu. Pouze dva účastníci spokojeni nebyli.

5 Závěr a doporučení

Mého průzkumu se zúčastnilo všech 57 účastníků. Z toho 50 mužů a 7 žen. Jelikož pracuje v SŽDC přes 17 000 zaměstnanců, určitě by se pro projekt mohlo najít větší zastoupení ženské populace, aby nebyl tolik nevyvážený.

Většina respondentů byla ve věku 30-40 let. Projekt je určen pro řadové zaměstnance, kteří mají v budoucnu nastoupit na vedoucí posty, nebo být v nejbližší záloze, proto je upřednostňováno toto věkové rozhraní, kdy zaměstnanec už má jisté pracovní zkušenosti a zralý věk na učení se dalších kompetencí.

TOP 30 je vzdělávací program školící zaměstnance na střední management. Z mého průzkumu vyšlo, že většina účastníků si především z oblasti manažerské dovednosti odnesla nově nabyté vědomosti, zároveň se o tuto problematiku nejvíce zajímala a i jí považuje za nejdůležitější pro svůj profesní rozvoj.

V oblasti spokojenosti, očekávání či doporučení TOP 30, nemá žádný z dotázaných sebemenší problém. To svědčí o velké kvalitě a úspěšnosti.

Jediný větší problém který průzkum zjistil, byla časová náročnost projektu. Zaměstnanci většinou mají dost svých povinností a nedařilo se jim je časově propojit. Zde bych doporučil oslovení účastníků s podrobnějším vyjádřením a možným návrhem jak danou věc zlepšit. Poté by se měl personální odbor SŽDC pokusit o možnou reformu dalšího podobného projektu.

Obecně dobré vzdělávání je založeno na kvalitních lektorech, učitelích a správné aplikaci vzdělávacích metod. I v tomto ohledu byl projekt TOP 30 téměř 100 %.

Program podle odpovědí zaměstnanců zvýšil jejich profesní vzdělání, tudíž se domnívají, že by nyní byli schopni pracovat na vedoucích postech, což byl jeden z hlavních cílů projektu.

V zásadní otázce, která zjišťovala nedostatky TOP 30, se našli pouze 4 %, které nějaké viděli. Z této stránky je tedy program téměř bezchybný.

Díky mé praxi na SŽDC v personálním odboru, v oddělení benefitů, jsem své výsledky průzkumu zaslal vedoucí tohoto oddělení i se svými doporučeními.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Grada publishing, 2011, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

D'AMBROSOVÁ, Hana a D'AMBROSOVÁ. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007,320 s. ISBN 978-80-7263-441-5.

JAKUBKA, Jaroslav, Michaela TURECKIOVÁ a D'AMBROSOVÁ. *Zákoník práce 2011 - s výkladem: právní stav k 1. 1. 2011*. Praha: Grada, 2011, 96 s. ISBN 978-802-4738-123

KOUBEK, Ivo, Martin JANÍČKO a D'AMBROSOVÁ. *Organizace trhů a odvětví* Praha: Oeconomica, 2010, 135 s. SBN 978-80-245-1703-2

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, Milan a D'AMBROSOVÁ. *Motivace*. 1. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, Michaela TURECKIOVÁ a D'AMBROSOVÁ. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef, Michaela TURECKIOVÁ a D'AMBROSOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.