

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra aplikované ekonomie



**DRUHÝ STUPEŇ ROZVOJE TEAM
LEADERŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI**

The Second Stage of Team Leaders' Development in a Specific
Company

Diplomová práce

Autor: Bc. Monika Dvorská

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2019

Jméno a příjmení autora: Monika Dvorská
Název diplomové práce: Druhý stupeň rozvoje team leaderů v konkrétní společnosti
Název práce v angličtině: The Second Stage of Team Leaders' Development in a Specific Company
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
Rok obhajoby: 2019

Anotace

V této diplomové práci „*Druhý stupeň rozvoje team leaderů v konkrétní společnosti*“ se budu zabývat zpracováním vzdělávacího a rozvojového plánu team leaderů v dané společnosti. Obsahem teoretické části této diplomové práce je základní vymezení pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, do souvislosti s rozvojem zaměstnanců je dána také otázka motivace. V praktické části nejprve popíšu současný stav vzdělávání a rozvoje team leaderů v dané společnosti, který zanalyzuji a posoudím jeho silné a slabé stránky. V této práci si kladu za cíl zpracovat návrh na navazující stupeň vzdělávacího a rozvojového plánu team leaderů, který bude vycházet zejména z výzkumu vedeného formou týmové diskuze a následného individuálního dotazníkového šetření s vybranými zaměstnanci.

Abstract

This Master Thesis “*The Second Stage of Team Leaders' Development in a Specific Company*” deals with a complex process of team leaders' development plan in a specific company. In the theoretical part of the thesis, I define the terms from the field of learning and development of employees, as well as I mention how motivation affects learning and development of employees. In the practical part of the thesis, I firstly describe the current status of learning and development in the specific company, then I analyse this status and compare its strengths and weaknesses. The aim of this thesis is to propose the second stage development plan for team leaders. The development plan will be based on the data from research. The research will be done through team discussion and questionnaires, which will be filled by team leaders and their supervisors.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, kompetence, motivace, team leader

Keywords

Education, development, competency, motivation, team leader

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Druhý stupeň rozvoje team leaderů v konkrétní společnosti*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 23. dubna 2019

Podpis: _____

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji všem zaměstnancům společnosti, kteří se mnou spolupracovali, respondentům za pomoc při tvorbě praktické části této práce, a v neposlední řadě své rodině za podporu při zpracovávání této práce.

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY	11
1.3 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ	12
1.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	13
1.5 DEVELOPMENT CENTRUM	15
1.6 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL	16
2 SOUVISLOST MOTIVACE SE VZDĚLÁVÁNÍM A ROZVOJEM	19
2.1 VZTAH MEZI MOTIVACÍ A ROZVOJEM	19
2.2 PROČ ROZVÍJET LIDSKÝ KAPITÁL	21
2.3 ZPĚTNÁ VAZBA	22
3 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
4 TEAM LEADER A JEHO ROZVOJ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	26
4.1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	26
4.2 TEAM LEADER AKADEMIE	26
4.3 POZICE TEAM LEADERA	27
5 METODICKÁ ČÁST.....	29
5.1 PROCESNÍ MAPA	29
5.2 TÝMOVÁ DISKUZE	33
5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	33
5.4 FORMA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	38
6.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ DOTAZNÍKŮ	38
6.1.1 MS Excel	39
6.1.2 MS Outlook	40
6.1.3 Výrobní porady	41
6.1.4 Nestandardní situace	42
6.1.5 Systém Lean	43
6.1.6 Komunikační dovednosti	44

6.1.7	Role a chování team leadera	45
6.1.8	Znalost systému SAP	46
6.1.9	Projektové řízení	47
6.1.10	Srovnání výsledků od team leaderů a supervizorů	48
6.1.11	Celkové zhodnocení	49
6.1.12	Motivace	50
6.2	ZHODNOCENÍ TEAM LEADER AKADEMIE	53
6.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ TEAM LEADER AKADEMIE	55
6.4	NÁVRH NA ZMĚNU ROLE TEAM LEADERA	57
7	DRUHÝ STUPEŇ ROZVOJE TEAM LEADERŮ	60
7.1	NÁVRH POVINNÝCH ŠKOLENÍ	63
7.2	NÁVRH VOLITELNÝCH ŠKOLENÍ	64
7.3	PLÁN II. STUPNĚ VZDĚLÁVÁNÍ TEAM LEADERŮ	64
7.3.1	Komunikační dovednosti	65
7.3.2	Vedení výběrového pohovoru	66
7.3.3	Prezentační dovednosti	68
7.3.4	Time management	69
7.3.5	Osobní rozvoj	70
7.3.6	Programová školení	71
7.3.7	Projektové řízení	75
7.3.8	Firemní strategie	75
7.4	NÁVRH NA UKONČENÍ A NÁZEV II. STUPNĚ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87
	PŘÍLOHY	88

Úvod

V této diplomové práci „*Druhý stupeň rozvoje team leaderů v konkrétní společnosti*“ se budu zabývat rozvojem zaměstnanců na pozici team leader v konkrétní nadnárodní společnosti se sídlem v Olomouckém kraji, která podniká v oblasti strojírenského průmyslu. Vzhledem k velikosti společnosti je v ní zastoupeno velké množství různých pracovních pozic od pracovníků ve výrobě až po technickohospodářské pracovníky. V této práci se zaměřím pouze na zaměstnance pracujících na pozici team leadera. Team leader je zaměstnanec, který vykonává práci operátora ve výrobě a zároveň vede tým 10-12 zaměstnanců pracujících na operátorských pozicích. Ve společnosti je již částečně zaveden vzdělávací a rozvojový program pro zaměstnance na této pozici, tento program je nazýván Team Leader Akademie (TLA) a je prvním stupněm rozvoje team leaderů. Společnost chce ovšem svým zaměstnancům zajistit co nejlepší možnost rozvoje a vzdělání, a proto chce vytvořit navazující vzdělávací program na TLA.

Hlavním cílem této práce je tedy zpracovat navazující vzdělávací program na TLA, tzv. druhý stupeň rozvoje team leaderů, který bude vycházet z prvního stupně a z výsledků provedeného výzkumu, a následně bude ve společnosti implementován do praxe. Druhý stupeň bude spolu s prvním již vypracovaným stupněm představovat komplexní vzdělávací a rozvojový program pro team leadery. Na rozdíl od prvního stupně, který je společný pro všechny team leadery, druhý stupeň bude z větší části zaměřen na individuální potřeby zaměstnanců, v závislosti na jejich potřebách, a motivaci k dalšímu rozvoji.

V první části práce teoreticky vymezím pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle odborné literatury. Dále popíšu, jakým způsobem lze nastavit vzdělávací proces v organizaci a jaké jsou metody vzdělávání, zejména se zaměřím na popis development centra. Zhodnotím, proč je potřeba rozvíjet lidský kapitál a dám do souvislosti vztah mezi motivací a rozvojem zaměstnanců. Poté zmíním aktuální trendy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V následující části práce nejprve popíši a zanalyzuji současnou situaci rozvoje a vzdělávání team leaderů v konkrétní společnosti. Následně provedu výzkum – individuální dotazníkové šetření s team leadery, kteří již absolvovali první stupeň rozvoje, a s jejich nadřízenými.

V poslední praktické části této práce zhodnotím výsledky provedeného výzkumu, ze kterých vzejde návrh na zlepšení současné situace prvního stupně rozvoje. Na základě zjištěných poznatků zpracuji návrh na druhý stupeň vzdělávacího a rozvojového plánu team leaderů s důrazem na individuální rozvoj jednotlivých zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části práce vymezím na základě odborné literatury pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Popíšu, jakým způsobem se nastavuje proces vzdělávání v organizacích a popíšu i jednotlivé metody vzdělávání. Dále se zaměřím na otázku motivace zaměstnanců k rozvoji a důležitost podávání zpětné vazby. Zmíním aktuální trendy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a v poslední kapitole popíšu současnou situaci v oblasti vzdělávání a rozvoje team leaderů v konkrétní společnosti.

1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V rámci této kapitoly vymezím termíny z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, uvedu, jakou roli má oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů, a popíšu způsob nastavení vzdělávacích plánů v organizacích. Následně popíšu, jaké kroky je třeba učinit, abychom zjistili vzdělávací potřeby, z čeho lze zjistit, jaké vzdělání je třeba v organizaci zavést, a co souvisí se zavedením nových rozvojových a vzdělávacích plánů. Dále teoreticky vymezím pojem kompetence a dám do souvislosti potřebu kompetenčního modelu v případě vzdělávání a rozvoje.

1.1 Vzdělávání a rozvoj v rámci řízení lidských zdrojů

Pojem lidské zdroje označuje lidi pracující v organizaci. „*Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál, což jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů.*“¹ Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.² Součástí řízení lidských zdrojů jsou oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a péče o zaměstnance. Tyto oblasti zabezpečuje ve společnostech většinou personální oddělení ve spolupráci s nadřízenými jednotlivých zaměstnanců.

Armstrong definuje vzdělávání a rozvoj jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací.*“³ Složkami vzdělávání a rozvoje jsou: učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj.⁴ „*Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“⁵

¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 14.

² KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů.*, s. 9.

³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů.*, s. 335.

⁴ Tamtéž, s. 336.

⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 138.

Bartoňková definuje firemní vzdělávání jako „*proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.*“⁶

1.2 Identifikace vzdělávací potřeby

Prvním krokem, který je třeba učinit před tím, než v organizaci nastavíme proces vzdělávání, je identifikace potřeby vzdělávání. V průběhu identifikace potřeby vzdělávání se lze zaměřit na vzdělávací potřeby všech zaměstnanců dané organizace nebo se lze zaměřit na zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. K identifikaci vzdělávací potřeby je možno dojít pomocí:

- Analýzy plánů organizace a plánů lidských zdrojů, které by měly vymezovat typy znalostí a dovedností, které mohou být v budoucnu požadovány⁷
- Analýzy popisu pracovního místa, které „*definuje schopnosti požadované k vykonávání práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role.*“⁸
- Analýzy údajů o zaměstnancích, ze které lze zjistit mezery ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit pomocí vzdělávání⁹, mezi údaje o zaměstnancích patří například dosažené vzdělání nebo odborná způsobilost¹⁰

Potřeba vzdělávání nastává v případě nesouladu mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst.¹¹ Po identifikování vzdělávacích potřeb a vyhodnocení výsledků analýzy je možno přistoupit k sestavení vzdělávacího a rozvojového plánu.

⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy.*, s. 10.

⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů.*, s. 355.

⁸ Tamtéž, s. 356.

⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy.*, s. 74.

¹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 140.

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 140.

1.3 Plán vzdělávání

Při sestavování vzdělávacího plánu je nutné vědět, na které zaměstnance se plán vzdělávání zaměřuje. V případě, že je vzdělávací plán sestavován pro zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, je vhodné mít k dispozici kompetenční model nebo popis pracovního místa, ze kterého zjistíme, jaké kompetence mají daní zaměstnanci mít a jaké činnosti mají vykonávat.

Po zjištění potřeb vzdělávání je potřeba vypracovat plán vzdělávání, který má dle Kazíka „jasně pojmenovat vzdělávací cíle a metody, kterými jich můžeme dosáhnout.“¹² Dále jsou důležitými součástmi vzdělávacího plánu téma, které formulujeme co nejkonkrétněji, a musí být srozumitelné, a musí být jasně definované výstupy, kterými prokážeme, že byl rozvojový cíl naplněn. Může se jednat o vyplněný znalostní test, myšlenkovou mapu, vyřešené případové studie atd.¹³

Komplexnější a konkrétnější vzdělávací plán může obsahovat následující:¹⁴

- Cíl vzdělávání – vyplývá z potřeby vzdělávání
- Cílovou skupinu zaměstnanců – vyplývá z potřeby vzdělávání
- Metody vzdělávání
- Instituci zabezpečující vzdělávání – zaměstnavatel nebo externí dodavatel
- Lektora vzdělávání – interní nebo externí
- Místo vzdělávání – v organizaci nebo mimo ni
- Čas vzdělávání – v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin/dnů
- Požadavky na materiální a technické vybavení a služby – závisí na metodě, místu a čase (zahrnuje požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, stravování, ubytování)
- Metody vyhodnocování výsledků – porovnání vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu
- Náklady na vzdělávání – závisí na počtu zaměstnanců, hodnocení a metodě vzdělávání, instituci, místu i čase

¹² KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora.*, s. 28.

¹³ Tamtéž. s. 31.

¹⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* str. 140

Po vytvoření vzdělávacího plánu a realizace vzdělávání, je potřeba proběhlé vzdělávání vyhodnotit. Vyhodnocení je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu, je to proces, který měří celkové přínosy a náklady dané vzdělávací akce. Hodnocení také stanoví, zda byl problém, který byl identifikován jako vzdělávací potřeba, vyřešen. Při hodnocení se porovnávají na začátku určené cíle s výsledky a odpovídají na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení by měli být vytvářeny již v průběhu plánování vzdělávání.¹⁵ Vyhodnocování výsledků vzdělávání se může také provádět na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu.¹⁶

1.4 Metody vzdělávání

V této podkapitole uvedu nejčastější metody, pomocí kterých lze zaměstnance vzdělávat. Mimo semináře a přednášky patří mezi metody vzdělávání:

- Delegování: zadávání náročnějších a samostatnějších úkolů spojených s širšími rozhodovacími pravomocemi a vyšší samostatností pracovníků, plnění těchto úkolů se stává nástrojem rozšiřování zkušeností a rozvoje schopností zaměstnanců i zdrojem jejich vyššího pracovního uspokojení. Delegování povzbuzuje sebedůvěru zaměstnanců.¹⁷
- Předávání a získávání informací: je důležité, protože umožní zaměstnancům lépe chápat svou práci, lépe se rozhodovat a spolupracovat, navíc tím získá nadřizený také informace od zaměstnanců, což posílí důvěru zaměstnanců a lépe se mohou řešit vznikající problémy.¹⁸
- Koučování: zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, což je osoba schopná komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

¹⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy.*, s. 82.

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 141.

¹⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.*, s. 15.

¹⁸ Tamtéž. s.15.

Při koučování se koučovaný vyučuje, trénuje, pomáhají se mu překonat obtíže, připravuje se. Koučovaný zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Cílem koučování je zlepšení výkonu.¹⁹

- Mentorování: zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, kterým je odborník v určité oblasti schopný předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Pověření úkolem: školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti, což vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce²⁰
- Instruktáž při výkonu práce: uplatňuje se v případech, kdy se lidé musí naučit plnit konkrétní úkoly, obzvláště ty, které vyžadují specifické administrativní nebo manuální dovednosti. Fáze instruktáže jsou příprava, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování.²¹
- Elektronické vzdělávání (e-learning): je alternativní metodou vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, aplikuje se jak individuálně, tak skupinově. Podstatou je nahrazení školitele odpovídající informační a komunikační technologií, která zaměstnanci zprostředkuje znalosti. Výhodou je atraktivnost a názornost vzdělávání, uživatelé si mohou osvojené znalosti obvykle okamžitě ověřit řešením otázek a modelových situací, navíc poskytuje časovou a prostorovou nezávislost, uživatelé se učí nezávisle na sobě, na různých místech v různých časech.²²
- Development centrum: bude podrobněji popsáno v následující podkapitole.

¹⁹ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování.*, s. 19.

²⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 142.

²¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů.*, s. 699.

²² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 143.

Neobvyklými metodami vzdělávání, které kombinují několik vzdělávacích metod, jsou blended learning a soufflearning:

- Blended learning je kombinování rozmanitých metod vzdělávání tak, aby se při realizaci vzdělávání navzájem doplňovaly a podporovaly. Tento přístup zajistí celkovou efektivnost procesu vzdělávání.²³
- Soufflearning je forma vzdělávání na pracovišti zaměřená na individuální učení a seberozvoj pomocí školitele, tato metoda využívá prvky koučování, mentoringu a stínování, a funguje na pěti principech:
 - Jedná se o vzdělávání uvnitř firmy
 - Je založen na pracovních procesech
 - Jeho znakem je individualizace
 - Působí zde silný motivační aspekt
 - Přístup je dlouhodobě snadno udržitelný a efektivní²⁴

1.5 Development centrum

Development centrum (DC) je specifickou metodou rozvoje, proto bude popsáno samostatně v této podkapitole. Development centrum je specifické z toho důvodu, že jej lze použít pro zjištění vzdělávací potřeby, ale vzhledem k tomu, že se v rámci průběhu DC zaměstnanci rozvíjí a učí, jedná se také o metodu vzdělávání.

Mezi klíčové znaky development centra patří:

- Nejedná se o akci, ve které jedinci uspějí nebo neuspějí
- Zpětná vazba probíhá v průběhu akce
- V průběhu akce dochází k rozvoji účastníků
- Zaměření na učení a rozvoj
- Zaměření na kritéria, které je potřeba rozvíjet
- Možnost sebehodnocení účastníků²⁵

Development centrum je rozvojová metoda pro konkrétní skupinu či vybrané zaměstnance, cílem je stanovit úroveň znalostí, dovedností a schopností. DC umožňuje sestavit efektivní skupinové nebo individuální vzdělávací plány a definovat konkrétní

²³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 142.

²⁴ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 254.

²⁵ Vlastní překlad z BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centres.*, s. 143.

vzdělávací cíle. Podporuje motivaci zaměstnanců na participaci na dalším vzdělávání. Hlavním nástrojem je soubor kombinovaných diagnostických metod – psychodiagnostika, individuální a skupinové aktivity, modelové situace, případové studie.²⁶ DC založeno na skupinovém nebo individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.²⁷ Zaměstnancům je ukončení podána zpětná vazba, čímž je jim řečeno, jaké vzorce chování by si podle zaměstnavatele měli osvojit a motivuje je k dalšímu rozvoji.²⁸ Development centrum vychází z assessment centra, metody pro výběr zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici.

Assessment centrum (AC) je metoda hodnocení interních i externích uchazečů o důležitou pracovní pozici, výhodou AC je posouzení více osob několika hodnotiteli prostřednictvím řešení modelových situací, které se blíží reálným pracovním povinnostem obsazované pozice.²⁹

1.6 Kompetence a kompetenční model

Při sestavování vzdělávacího plánu musíme vědět, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti je u zaměstnanců třeba rozvíjet. Pokud se plánuje vzdělání pro zaměstnance na určité pracovní pozici, je vhodné mít kromě popisu pracovního místa k dispozici také kompetenční model. V případě absence kompetenčního modelu lze kompetenční model vytvořit v průběhu procesu identifikace vzdělávacích potřeb.

Kompetence jsou komplexním souborem znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, který podporuje efektivní výkon jednotlivce³⁰, jedná se o schopnosti, vědomosti a dovednosti, které umožňují jejich nositeli úspěšně vykonávat náročnou činnost v podmínkách často i nepředvídatelně se měnících situací a obtížných problémů.³¹

²⁶ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 78.

²⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 124.

²⁸ GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s. 168.

²⁹ PETRŽELOVÁ, Jana. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost.*, s. 17.

³⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* s. 231.

³¹ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 157.

Kompetence lze obecně rozdělit na kompetence individuální, organizační a klíčové:³²

- Individuální kompetence představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Tyto kompetence mohou mít všichni zaměstnanci podniku a jejich rozvoj vychází především z dostatečné motivace pracovníků, přičemž zaměstnanci musí mít možnost seberealizace.
- Organizační kompetence představují univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví jako plánování práce, řešení krizových situací nebo organizování zdrojů.
- Klíčové kompetence jsou kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytváření konkurenční výhodu. Klíčovými kompetencemi se vzájemně odlišují firmy, které pracují ve stejném odvětví.

Dovednosti lze dělit na měkké dovednosti a tvrdé dovednosti, z anglických termínů soft skills (pro měkké dovednosti) a hard skills (pro tvrdé dovednosti).

- Soft skills jsou dovednosti, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince, jedná se například o interpersonální kompetence pro efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatii, schopnost týmové spolupráce, schopnost řešení konfliktů.
- Hard skills jsou takové dovednosti, které lze přímo doložit, například úroveň dosaženého vzdělání, ověřitelné znalosti.³³

Podle Armstronga jsou schopnosti „určující vlastnosti člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu.“³⁴ V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se schopnosti uplatňují nejčastěji v development centrech, které účastníkům pomáhají poznat a pochopit, jaké schopnosti potřebují v současnosti i jaké schopnosti budou potřebovat v budoucnosti.³⁵

³² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie.*, s. 82.

³³ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 254.

³⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů.*, s. 129

³⁵ Tamtéž. s. 133.

Kompetenční modely popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Kompetenční modely jsou v organizaci užitečným nástrojem, používají se například při získávání a výběru pracovníků, při navrhování vzdělávacích a rozvojových potřeb, a při hodnocení pracovníků. V oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků je kompetenční model hodnotný, protože umožňuje pracovníkům zaměřit se na dovednosti, znalosti a charakteristiky, které jim umožňují podávat efektivní výkon. Pomáhá při rozvoji talentů, poskytuje rámec pro trvalé koučování a poskytování zpětné vazby a zajišťuje, že proces vzdělávání a rozvoje je v souladu s organizačními hodnotami a strategiemi.³⁶

Každý kompetenční model by měl být strukturován do určitých dílčích oblastí. Dle Horváthové³⁷ můžeme kompetence členit například do následujících třech kategorií:

- Manažerské kompetence: dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera (například řešení konfliktů, strategické myšlení).
- Interpersonální kompetence: jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními (například empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti).
- Technické kompetence: dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici (například sestavování rozpočtu, sběr dat).

³⁶ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. s. 243.

³⁷ Tamtéž. s.236.

2 Souvislost motivace se vzděláváním a rozvojem

V této kapitole uvedu do souvislosti důležitost motivace při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Teoreticky vymezím pojmy z oblasti motivace a uvedu, proč je pro společnost důležité rozvíjet své zaměstnance. V poslední podkapitole zmíním důležitost zpětné vazby.

2.1 Vztah mezi motivací a rozvojem

Potřeba rozvíjet se úzce souvisí s motivací, proto v této podkapitole popíšu, co je motivace, jak souvisí s rozvojem a teoreticky uvedu také některé teorie motivace.

Motivace je „*síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování.*“³⁸

Obecně jsou rozlišovány dva typy motivace, vnitřní a vnější. V následujícím rozdělení popíšu tyto typy motivace z pohledu motivace k práci:

- Vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, vychází ze vztahu člověka k práci a z potřeb člověka a získaných hodnot, zájmů, postojů, návyků. Projevuje se, když mají lidé pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá, podnětná a že mají možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Takto motivující práce uspokojuje vyšší potřeby pracovníka, jako jsou potřeba seberozvoje nebo úspěchu. K tomuto cíli dopomáhá například zpětná vazba, pracovní místo, smysluplná a významná práce.³⁹Vnitřní motivaci lze podnitit tak, že bude zaměstnavatel vytvářet pracovní místa, na kterých bude práce dostatečně významná, rozmanitá a odborná.⁴⁰
- Vnější motivace nastává, pokud organizace poskytuje pracovníkům pracovní zdroje a podporuje je v dosahování cílů a pracovním úsilí pomocí vytváření dobré týmové atmosféry nebo navyšováním platu.⁴¹

Motivace je součástí angažovanosti. „*Angažovanost je stav, kdy jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.*“⁴²

³⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 217.

³⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s. 22.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 218.

⁴¹ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s. 22.

Pro organizace je žádoucí angažovaný zaměstnanec. Mezi hnací síly angažovanosti patří také příležitost k rozvoji, zpětná vazba, rozmanitost a autonomie práce.⁴³ Organizace by tedy ve vlastním zájmu měla zvyšovat angažovanost zaměstnanců pomocí výše zmíněných technik, aby si zaměstnance udržela.

Zaměstnanci s vyšší mírou pracovní motivace a angažovanosti jsou výkonnější, zdravější a vůči společnosti pocítují větší vnitřní závazek, což je pro firmu prospěšné. Hodnota angažovanosti se dá pozitivně ovlivnit kvalitativní diagnostikou při rozvoji zaměstnanců (zaměstnancům je podávána zpětná vazba, učí se něco nového, co jim bude v práci užitečné, obohatí se).⁴⁴

Lidé se učí efektivněji, pokud mají k učení motivaci. V případě motivace k učení jsou důležité teorie očekávání a teorie cíle. Podle teorie očekávání je jedinec motivován k učení tím, že dosáhne něčeho, co považuje za žádoucí, cítí, že jim výsledek něco přinese. Podle teorie cíle mají lidé vyšší motivaci k učení, když se zaměří na konkrétní cíle. Cíle mohou být lidem při učení stanoveny, aby je motivovaly, pokud je lidé budou považovat za akceptovatelné a dosažitelné, budou účinnými motivátory při učení.⁴⁵

Rozdělení na vnitřní a vnější motivaci popsané na začátku této podkapitoly lze z pohledu pracovní motivace popsat Herzbergovou motivačně-hygienickou teorií.

Tato teorie vychází z rozlišení faktorů spokojenosti (motivační faktory) a nespokojenosti (hygienické faktory):⁴⁶

- Mezi hygienické faktory patří pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, mzda. Jedná se o vnější faktory, jejich nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jejich příznivá povaha nevyvolává spokojenost, jen způsobuje, že lidé nejsou nespokojení.
- Mezi motivační faktory patří obsah a významnost práce, autonomie práce, odborný rozvoj. Jedná se tedy o vnitřní faktory, jejichž příznivá

⁴² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 240.

⁴³ Tamtéž. s. 244.

⁴⁴ GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*, s. 25

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

⁴⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 148.

povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně, jejich nepříznivá povaha nevyvolává nespokojenost.

Pro zaměstnavatele z této teorie vyplývá, že musí nejprve usilovat o uspokojení hygienických faktorů, aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, potom může usilovat o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonání sjednané práce cestou odborného rozvoje, posilování pravomocí apod.⁴⁷

Z výše uvedených teoretických poznatků vyplývá, že odborný rozvoj se řadí do oblasti vnitřní motivace, jinými slovy je součástí motivačních faktorů. Zaměstnanci tedy budou motivováni k rozvoji až po tom, co budou uspokojeny hygienické faktory práce. míra angažovanosti zaměstnanců lze zvýšit pomocí kvalitně zpracované diagnostiky při rozvoji zaměstnanců.

2.2 Proč rozvíjet lidský kapitál

Pro každou organizaci jsou zaměstnanci tím nejcennějším zdrojem,⁴⁸ proto je potřeba se o zaměstnance starat, motivovat je a rozvíjet je, abychom si je udrželi, jelikož pomocí svých zdrojů dosahuje organizace svých cílů.

Schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí, který určuje výkon organizace. Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu.⁴⁹

Pro společnosti má to, že své zaměstnance rozvíjí, následující přínosy⁵⁰:

- Snížení fluktuace
- zvýšení pocitu prožívané firemní motivace a angažovanosti
- posun firemní kultury
- zvýšení vnímané profesionality personálního oddělení

Proto je potřeba do lidského kapitálu investovat, jednou z možností je investice do zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí.⁵¹

⁴⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 149.

⁴⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů.*, s.11.

⁴⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 15.

⁵⁰ GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s.164.

⁵¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.*, s. 39.

2.3 Zpětná vazba

V rámci této podkapitoly uvedu krátké shrnutí podstaty zpětné vazby v oblasti rozvoje zaměstnanců:

- Může být pozitivní i negativní, pozitivní upozorňuje na úspěchy a zlepšení, negativní určité chování nebo nedostatky vytýká.⁵²
- Zpětná vazba má za cíl umožnit zaměstnanci, aby si vytvořil schémata pro případnou změnu chování a svůj rozvoj, součástí zpětné vazby je také jeho motivace do další práce, proto je užitečné, aby byl na začátku zpětné vazby zaměstnanec informován o tom, v čem spočíval smysl programu. Součástí zpětné vazby může být i sebeuposouzení účastníka.⁵³
- U zpětné vazby je důležitý rozvojový efekt, který by se měl hodnotitel snažit vyvolat, pro obě strany bude vhodné, když si do budoucna hodnocený ze zpětné vazby odnese něco, na čem může pracovat.⁵⁴

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, zpětná vazba pozitivně ovlivňuje vnitřní motivaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že do oblasti vnitřní motivace patří i odborný rozvoj či seberozvoj zaměstnanců, je patrná souvislost mezi rozvojem a zpětnou vazbou. Díky zpětné vazbě podané po uskutečnění rozvojové akce si mohou zaměstnanci lépe uvědomit, jakým směrem směřovat, co je potřeba zlepšit a zamyslí se nad sebou a svým chováním. Absence zpětné vazby může působit negativně a odradit zaměstnance od dalšího vzdělávání.

⁵² URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.*, s. 85.

⁵³ GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s. 141.

⁵⁴ Tamtéž. s. 137.

3 Aktuální trendy v oblasti firemního vzdělávání

V této kapitole shrnu, jaké jsou dle Bishopa a Langerera v dané oblasti trendy na rok 2019, na které by se měly firmy zaměřit, aby zvýšili zájem svých zaměstnanců o vzdělání a rozvoj.

Trendy v oblasti firemního vzdělávání pro rok 2019:

1. Kooperace personálního oddělení s vedením společnosti
 - Při sestavování vzdělávacích cílů je potřeba, aby personalisté spolupracovali s vedením společnosti a společně definovali hodnoty a procesy, které mohou zaměstnanci využít ke zvýšení svých kompetencí a výkonu.
2. Zaměření na rozvoj kompetentních zaměstnanců
 - Společnost by se měla zaměřit na rozvoj a vzdělání potenciálních budoucích lídrů společnosti, kteří by měli rozvíjet své vůdčí a komunikační schopnosti a schopnosti řešení problémů. Na tyto zaměstnance by se společnost měla zaměřit již od jejich nástupu a poskytnout jim podporu například v podobě mentorování.
3. Zaměření na soft skills
 - Ve společnostech, které rozšiřují pole své působnosti a stávají se rozmanitějšími, je velmi důležité, aby zaměstnanci rozvíjeli své měkké dovednosti, zejména komunikační dovednosti, emoční inteligenci, vyjednávací schopnosti a schopnost spolupracovat.⁵⁵
4. Gamifikace školení
 - Gamifikace, původně marketingová technika, je jednou z forem firemního rozvoje, která implementuje herní prvky do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o nějaké téma tak, že určité procesy učiní více zábavnými.⁵⁶

⁵⁵ Vlastní překlad z BISHOP, Cameron. *Seven Learning And Development Trends To Adopt In 2019*. FORBES [online]. 2018 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>

⁵⁶ Srov. SZYMAŃSKA, Dominika. *Gamifikace je více než jen hra*. HR News [online]. 2017 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>

- Při školení je možno využívat výsledkové tabule, bodový systém nebo různé symboly, aby v účastnících zvýšili zájem o dané téma.

5. Vnímání školení jako benefitu

- Zaměstnanci chtějí pracovat pro firmu, která jim poskytne prostor pro osobní i profesní rozvoj a nabídka vzdělávacích a rozvojových programů může být jedním z klíčových faktorů, proč se zaměstnanec rozhodne ve firmě zůstat nebo naopak odejít ke konkurenci, která nabízí lepší prostor pro rozvoj.
- Vzdělávací a rozvojové programy by měly být firmami nabízeny jako jeden z benefitů.

6. Zaměření školení na potřeby jednotlivce

- Pro zvýšení efektivity školení je důležité zaměřit se při tvorbě školení na potřeby jednotlivých zaměstnanců, na jejich zkušenosti, pracovní prostředí, výkonnost, nebo znalost technologií.⁵⁷
- Očekává se vyšší zapojení koučování, individualizace vzdělávacích programů a doplnění vzdělávacích programů o témata osobního rozvoje člověka.⁵⁸

7. Digitalizace školení

- Kvůli pracovní vytíženosti jednotlivých zaměstnanců je čím dál těžší najít v jejich pracovním programu čas na školení, proto je jedním z trendů pro rok 2019 změna formy školení a doporučuje se nabízet školení různými formami, aby si mohli jednotlivci vybrat podle toho, co se jim lépe hodí.⁵⁹

⁵⁷ Vlastní překlad z BISHOP, Cameron. *Seven Learning And Development Trends To Adopt In 2019*. FORBES [online]. 2018 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>

⁵⁸ Srov. LANGER, Tomáš. *Trendy ve firemním vzdělávání*. Firemní vzdělávání [online]. 2018, [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

⁵⁹ Vlastní překlad z BISHOP, Cameron. *Seven Learning And Development Trends To Adopt In 2019*. FORBES [online]. 2018 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>

- Nejvíce dostane prostor zřejmě online vzdělávání, které nahradí prezenční kurzy, ve formě e-kurzů, firemních vzdělávacích aplikací, hraných či animovaných videí, simulace. Předpokládá se také zapojení rozšířené a virtuální reality.⁶⁰

⁶⁰ Srov. LANGER, Tomáš. *Trendy ve firemním vzdělávání*. Firemní vzdělávání [online]. 2018, [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

4 Team leader a jeho rozvoj v konkrétní společnosti

V této kapitole popíšu současný stav rozvoje a vzdělávání v konkrétní společnosti a detailněji popíšu možnosti vzdělávání pro zaměstnance na pozici team leader, zároveň popíšu pozici team leadera a uvedu, jakou roli má ve společnosti.

4.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v konkrétní společnosti

Společnost má kvalitně a důkladně zpracovaný systém vzdělávání, tudíž poskytuje svým zaměstnancům na všech pozicích široký prostor k rozvoji a vzdělávání. Kromě povinných školení je v nabídce také řada volitelných školení a zaměstnanci se mohou vzdělávat i sami. K dispozici jim je firemní knihovna, online vzdělávací systém, ve kterém se mohou zapsat na online kurzy, jsou pořádány development centra a pro všechny pozice jsou ve společnosti zpracovány vzdělávací plány, které jsou dále doplňovány o rozvojové plány jednotlivých zaměstnanců, na kterých pracují v průběhu celého roku ve spolupráci se svými nadřízenými.

Pro zaměstnance na pozici team leadera existuje v současné době kromě výše zmíněných možností vzdělávání i rozvojový program pro team leadery nazvaný Team Leader Akademie (TLA), který konkrétněji popíšu v následující podkapitole.

4.2 Team Leader Akademie

Team Leader Akademie (TLA), tzv. první stupeň rozvoje team leaderů, je šestitýdenní program, který se skládá ze série školení určených pro rozvoj team leaderů ze všech oddělení společnosti. Tato školení mají za cíl rozvíjet jak soft skills, tak hard skills daných zaměstnanců, a jsou rozdělena do pěti hlavních bloků: komunikace, chování, projektové řízení, informační technologie, role team leadera. V rámci těchto bloků se účastníci učí, jak delegovat, plánovat, kontrolovat a vést svůj tým, jak správně komunikovat, naslouchat, řešit konflikty a poskytovat zpětnou vazbu. Pro ucelenost a vzájemné propojení jsou zaměstnancům také detailněji představeny cíle, vize a mise společnosti, aby byli budoucí team leadery schopni aplikovat nově nabyté znalosti do praxe přímo v dané společnosti.

Důvodem pro vznik TLA byla zejména rozdílná úroveň znalostí a dovedností jednotlivých team leaderů, má tedy za cíl požadované znalosti a dovednosti team leaderů sjednotit. Zaměstnanci se mohou ovšem stát team leadery i bez předchozí účasti na TLA, pouze po základním zaškolení a splnění základních požadavků na pozici.

Témata pro školení TLA byla identifikována na základě analýzy vzdělávacích potřeb, které vycházely z popisu pracovního místa, zpětné vazby od team leaderů a jejich nadřízených, a požadavků společnosti na zaměstnance na dané pracovní pozici. Celý program je prezentován pod heslem „leader se nerodí, ale neustálým tréninkem se jím stává“. Důraz je kladen především na to, že team leader má jít příkladem, má být schopen svůj tým vést a motivovat.

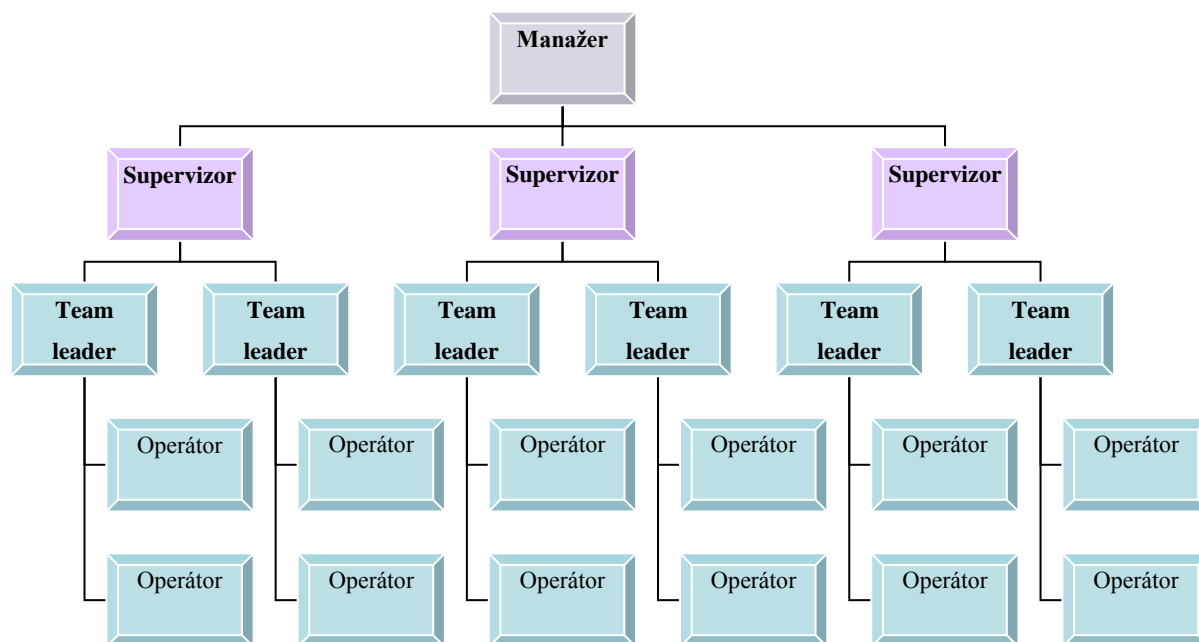
Po ukončení TLA jsou team leaderi rozděleni do týmů, kterým jsou zadány projekty ke zpracování. Témata pro projekty jsou zadána vedoucími jednotlivých středisek podle toho, jaké aktuální problémy je na daném středisku třeba vyřešit. Při zpracování projektů team leaderi uplatní nově nabyté znalosti a svůj zpracovaný projekt následně prezentují před zadavatelem a zástupcem personálního oddělení, kteří týmu podají zpětnou vazbu. Vypracovaný projekt je následně uveden do praxe.

4.3 Pozice team leadera

Ve společnosti jsou pracovníci ve výrobě rozděleni do následujících třech kategorií:

1. Supervizor
2. Team leader
3. Operátor

Všem těmto pracovníkům je nadřízen manažer daného střediska, jak je patrné z organizační struktury:



Obrázek 1: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu této práce se zaměřím pouze na pozici team leadera. Team leader je zaměstnanec pracující na pozici operátora, který je pověřený funkcí team leadera. TL je tedy součástí týmu operátorů, který zároveň vede, a zároveň vykonává činnosti na pozici operátora, jak lze vyčíst z popisu pracovního místa, který je uveden v příloze 1. Nadřazenou pozicí je team leaderovi pozice supervizora.

Dle Blažka lze výše zmíněnou organizační teoreticky popsat následovně:⁶¹

1. Team leadeři figurují jako manažeři první linie, jsou to vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení, tito pracovníci jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, v tomto případě operátory

2. Supervizoři figurují jako střední manažeři, jsou skupina řídicích pracovníků operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery

3. Manažeři jednotlivých oddělení jsou v tomto případě součástí vrcholového managementu, který řídí organizaci jako celek a reprezentuje ji navenek

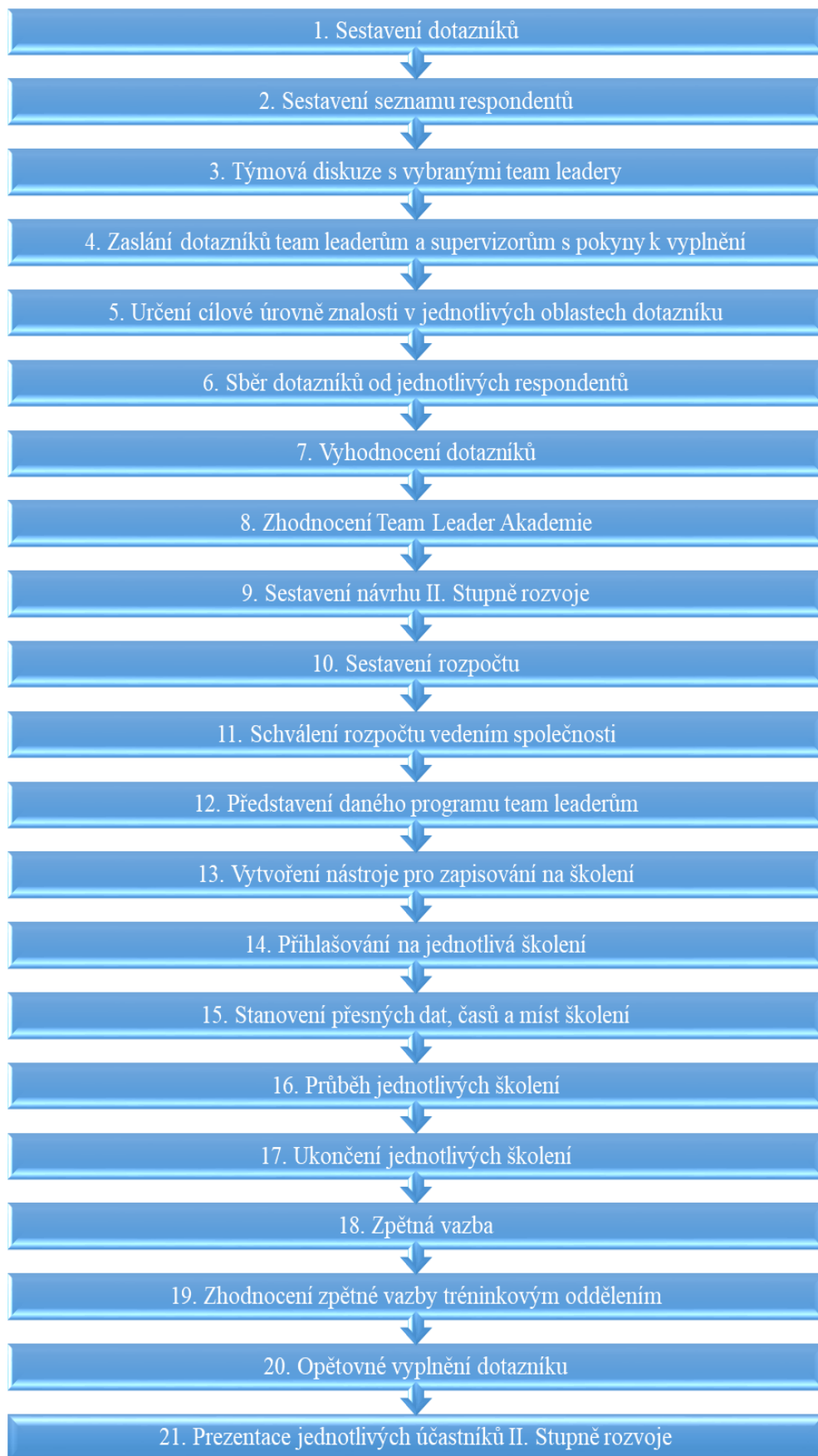
⁶¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.*, s. 14.

5 Metodická část

V této kapitole uvedu, jakým způsobem budu postupovat v rámci praktické části této práce a dále detailně popíšu, jakým způsobem provedu výzkum. Výzkum proběhne pomocí těchto vědeckých metod: týmová diskuze, dotazníkové šetření, vyhodnocení zjištěných skutečností. V této kapitole také vymezím základní teoretická východiska k jednotlivým metodám a popíšu postup výzkumných metod využitých v této diplomové práci. Součástí této kapitoly je také procesní mapa, ve které jsou uvedeny jednotlivé kroky postupu v rámci praktické části.

5.1 Procesní mapa

V následující procesní mapě je graficky vyobrazeno, v jakých po sobě jdoucích krocích byla zpracována praktická část této diplomové práce. Na následující straně jsou hlavní kroky procesní mapy rozepsány detailněji.



Obrázek 2: Procesní mapa

Zdroj: vlastní zpracování

1. Sestavení dotazníků
 - Jeden typ dotazníku pro team leadery, druhý typ dotazníku pro supervizory
 - rozdělení dotazníku do oblastí školených v rámci Team Leader Akademie
 - určení škál pro jednotlivé oblasti
 - vypracování pokynů k vyplnění
2. Sestavení seznamu respondentů
 - Seznam team leaderů, kteří se účastnili TLA
 - Seznam supervizorů jednotlivých team leaderů
3. Týmová diskuze s vybranými team leadery
4. Zaslání dotazníků
 - zaslání dotazníků team leaderům a supervizorům s pokyny k vyplnění
5. Určení cílové úrovně znalosti
 - Určení cílové úrovně znalosti v jednotlivých oblastech dotazníku za spolupráce manažerů team leaderů a tréninkového oddělení
6. Sesbírání dotazníků od jednotlivých respondentů
7. Vyhodnocení dotazníků
 - celkové vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníku
 - vyhodnocení úrovně znalosti před TLA, po TLA a v současnosti
 - slovní popis s grafickým vyobrazením úrovně znalostí v jednotlivých oblastech
 - srovnání výsledků od team leaderů a supervizorů
8. Zhodnocení Team Leader Akademie
 - Zhodnocení na základě zpětné vazby a na základě odpovědí z dotazníků
 - Návrh na zlepšení TLA
9. Sestavení návrhu II. Stupně rozvoje
 - určení jednotlivých školení, rozdělení na povinné a volitelné
 - Sestavení obsahu jednotlivých školení, kontaktování školitelů
 - určení délky školení, metod vzdělávání, cílů jednotlivých školení
 - určení způsobu zakončení jednotlivých školení
 - sestavení časového harmonogramu na jeden rok

V rámci společnosti bude procesní mapa pokračovat těmito kroky:

10. Sestavení rozpočtu
11. Schválení rozpočtu vedením společnosti
12. Představení daného programu team leaderům
 - Představení obsahů jednotlivých školení, časových harmonogramů, způsobu zapisování na školení
13. Vytvoření nástroje pro zapisování na školení
 - Online nástroj na intranetu společnosti
14. Přihlašování na jednotlivá školení
 - Po dohodě team leaderů a jejich nadřízených možnost přihlašování na volitelná školení
15. Stanovení přesných dat, časů a míst školení
 - Rozeslání pozvánek na jednotlivá školení team leaderům do kalendáře (MS Outlook)
16. Průběh jednotlivých školení
17. Ukončení jednotlivých školení
18. Zpětná vazba
 - zpětná vazba od účastníků na školení
 - zpětná vazba školitelů účastníkům školení
 - volitelný workshop s účastníky školení
19. Zhodnocení zpětné vazby tréninkovým oddělením
 - Případné zapracování změn do školení
20. Opětovné vyplnění dotazníku
 - Vyplnění dotazníku team leaderem
 - Konzultace s nadřízeným
21. Prezentace jednotlivých účastníků II. Stupně rozvoje
 - Sebehodnotící prezentace jednotlivců o tom, co se v II. Stupni rozvoje naučili, kam se posunuli, jak to využijí v praxi

5.2 Týmová diskuze

Částí výzkumu bude i tzv. předvýzkum – polostrukturovaná týmová diskuze, která bude vedena s vybranými team leadery za pomoci tréninkové specialistky společnosti. Účastnit se bude pět vybraných team leaderů, kteří prošli Team Leader Akademií, a tři supervizoři z jiných oddělení. Aby v průběhu diskuze vládla příjemnější atmosféra, u diskuze nebudou supervizoři přítomných team leaderů. Zaměstnanci budou vybráni na základě svých osobnostních charakteristik – k diskuzi přizveme ty otevřenější, kteří budou ochotni se účastnit a sdílet své názory.

V rámci týmové diskuze si kladu za cíl zjistit, zda TLA splnila očekávání a jak by ji bylo případně možné upravit a vylepšit. Dále bude účastníkům představena předběžná vize druhého stupně rozvoje team leaderů, nad kterou proběhne diskuze. Výstupy z diskuze budou použity při zhodnocování TLA.

Týmová diskuze bude provedena z toho důvodu, že může poskytnout globální informace a v závěru diagnostických programů může být zdrojem podnětů pro testování jejich hypotéz.⁶²

5.3 Dotazníkové šetření

Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data od většího počtu subjektů. Jeho využití je vhodné zejména při zjišťování názorů a postojů různých skupin. Dotazník lze také využít pro získání hodnotících soudů o realitě či vlastnostech nějakých subjektů.⁶³

Dotazník použitý v této práci bude představovat smíšený výzkum.

Smíšený výzkum je výzkum, ve kterém jsou užity jak metody kvalitativního, tak metody kvantitativního výzkumu. Tyto metody se vzájemně doplňují a kombinují se také kvalitativní a kvantitativní přístupy, techniky sběru a analýzy dat.⁶⁴

V kvalitativním výzkumu se neověřují předem formulované hypotézy a teorie zkoumaných jevů se vynořuje až v průběhu porovnání na základě výpovědí subjektů.

⁶² GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s. 76.

⁶³ PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum.*, s. 114.

⁶⁴ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 249.

Naopak kvantitativní výzkum pracuje s exaktními metodami a nástroji pro sběr dat, jejich zpracování a vyhodnocování přesně vymezuje předmět zkoumání.⁶⁵

Dotazníkové šetření bude hlavní částí výzkumu. V rámci dotazníkového šetření budou použity dva typy dotazníků: sebehodnotící dotazník pro team leadery, který vyplní všichni TL, kteří prošli Team Leader Akademií, a hodnotící dotazník pro supervizoři, nadřízené team leaderů, kteří prošli TLA. Podkladem pro sestavení dotazníku byl popis pracovního místa na pozici team leader a jednotlivé oblasti, které byly školeny v rámci TLA. Popis pracovního místa je uveden v příloze č. 1.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit:

- Jaká je úroveň znalostí team leaderů
- Jak team leadeři a supervizoři hodnotí TLA
- Co team leadery motivovalo k postupu na danou pozici
- V jakých oblastech by se TL chtěli rozvíjet

Všichni respondenti budou osloveni prostřednictvím emailové komunikace. Dotazníky budou zpracovány v excelovém souboru a zaslány s návodem k vyplnění, přičemž na vypracování dotazníku bude dána lhůta 8 dní, po které dojde k vyhodnocení dotazníků. Veškeré dotazníky jsou na jména konkrétních team leaderů, aby mohly být použity jako podklad pro jejich další rozvoj a vzdělávání.

5.4 Forma dotazníkového šetření

Dotazníky pro team leadery jsou rozděleny na tři části:

V první, kvantitativní části jsou TL dotázáni k sebehodnocení v následujících oblastech: MS Excel, MS Outlook, výrobní porady, nestandardní situace, systém SAP, systém Lean⁶⁶, komunikační dovednosti, role a chování team leadera, projektové řízení. Jednotlivé oblasti jsou rozděleny do škály a zaměstnanci mají za úkol vyhodnotit, na jaké úrovni dané škály byly jejich znalosti před TLA, po ukončení TLA a na jaké úrovni jsou nyní. Jednotlivá čísla 1-10 představují jednotlivé úrovně škály, team leadeři označili v každém ze sloupců (před TLA, po TLA, nyní) jedno číslo (danou úroveň). V oblasti znalosti výrobních porad je škála pouze 1-6, jelikož v této oblasti není takové množství vykonávaných činností, aby bylo možné škálu rozdělit na 10 úrovní.

⁶⁵ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*, s. 170.

⁶⁶ Lean je interní systém založený na neustálém zlepšování, standardizované práci a principu štíhlé výroby

Škály k jednotlivým oblastem byly vytvořeny za pomoci zaměstnanců společnosti, kteří danou oblast školili v době TLA, či v dané oblasti pracují. Celý dotazník pro team leadery je součástí přílohy č. 2. Níže je uvedena ukázka jedné z oblastí dotazníku:

Znalosti MS Excel		PŘED TLA	PO TLA	NYNÍ
1	Zápis do buňky, práce s listy			
2	Formát buněk, ohraničení, barva			
3	Datum v Excelu, jednodušší vzorce (sum, max, min...), grafy			
4	Kopírování vzorců (\$), formátů, vložit jinak, funkce svyhledat, podmíněné formátování			
5	Databázová práce, správně založená data, souhrny, filtry			
6	Kontingenční tabulka			
7	Složitější funkce (if), zamykání (buněk, sešitů, souboru)			
8	Vlastní formát, export dat z jiných formátů (csv apod)			
9	Makra			
10	Power pivot, Power Query			

Tabulka 1: Příklad hodnocené oblasti dotazníku

V druhé části dotazníků byli zaměstnanci dotazováni, co je motivovalo k postupu na pozici team leadera, u této otázky je uvedeno několik možností k zaškrtnutí, případně mohli team leadeři vyplnit jiné důvody.

Ve třetí, kvalitativní části dotazníku odpovídají zaměstnanci na následující otevřené otázky:

1. Co hodnotíte jako největší přínos Team Leader Akademie, co byste případně změnili a co se vám líbilo a nelíbilo?
2. O jaká školení byste měl zájem, v jakých oblastech byste se chtěl rozvíjet?

Dotazníky pro supervizoři byly zpracovány obdobnou formou, jsou ovšem rozděleny pouze na dvě části, jelikož je vynechána otázka motivace k rozvoji. V první části dotazníku hodnotí supervizoři úroveň znalosti team leadera v následujících oblastech: výrobní porady, nestandardní situace, systém Lean, komunikační dovednosti, role a chování team leadera, a projektové řízení. Oblasti MS Excel, MS Outlook a SAP nebyly zahrnuty, protože by pro některé supervizoři bylo nemožné tyto technické znalosti ohodnotit, proto byly tyto oblasti zcela vynechány pro hodnocení.

V druhé části jsou supervizoři dotázáni na otevřené otázky:

1. Co hodnotíte jako největší přínos Team Leader Akademie, co byste případně změnili a co se vám líbilo a nelíbilo?
2. V jakých oblastech by se měl team leader rozvíjet?

Supervizoři hodnotili team leadery stejnou formou, jako se hodnotí team leadeři – v jednotlivých oblastech jsou uvedeny stejné škály – s rozdílem, že supervizoři hodnotí, jakou úroveň znalosti mají daní team leadeři pouze nyní. Důvodem pro vynechání hodnocení znalostí před TLA a po TLA je fakt, že v době konání TLA měla většina team leaderů jiného supervizora, než mají v současnosti. Z toho důvodu by dotazníky musely být zaslány supervizorům, kteří s TL již nepracují, a proto by odpovědi neměly vypovídající hodnotu. Nadto je pro účely této práce hodnotná zejména úroveň současné znalosti, ze které se bude vycházet při zpracování II. Stupně rozvoje.

Výsledky dotazníkového šetření byly hlavním vstupem pro zpracování druhého stupně rozvoje team leaderů a slouží jako jeden z podkladů pro zhodnocení Team Leader Akademie.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části nejprve provedu vyhodnocení z dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že veškeré zjištěné informace jsou důvěrné, jelikož se vztahují k jednotlivcům, budu výsledky prezentovat obecně, aby nemohlo dojít k identifikaci jednotlivých respondentů. Veškeré dotazníky budou uloženy na tréninkovém oddělení společnosti, zařazeny do složek zaměstnanců a budou k dispozici personálnímu oddělení a nadřízeným jednotlivých team leaderů.

Po vyhodnocení jednotlivých oblastí z dotazníků zhodnotím Team Leader Akademii. TLA bude zhodnocena na základě zpětné vazby, která byla poskytnuta účastníky po jejím absolvování, a na základě zpětné vazby, kterou poskytlí daní team leadeři v dotaznících. Následně navrhnou, jak by se dala TLA zlepšit, aby lépe korespondovala s potřebami team leaderů, a lépe navazovala na později navrhnutý druhý stupeň.

6 Vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření

V této kapitole provedu celkové zhodnocení dotazníků od team leaderů. Uvedené výsledky následně porovnáám s výsledky dotazníků od supervizorů. Na dotazníky odpovědělo do termínu dokončení této práce 91 % z celkového počtu team leaderů, kteří absolvovali Team Leader Akademii, a 84 % supervizorů.

Výsledky byly vyhodnoceny celkově, u každého team leadera je tedy úroveň znalosti jiná, liší se zejména z toho důvodu, že pracují na různých odděleních a některé činnosti vykonávají méně často než team leaderi na odděleních jiných. Vyhodnocené dotazníky jednotlivých team leaderů a jejich supervizorů nebudou v této práci prezentovány, ale pro účely společnosti budou graficky zpracovány a poskytnuty supervizorům jako případný podklad pro rozvojový plán team leaderů.

6.1 Vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníků

V následujících podkapitolách zhodnotím jednotlivé oblasti dotazníku zvláště, porovnáám výsledky z dotazníků od team leaderů s výsledky z dotazníků od supervizorů, a v poslední podkapitole provedu celkové zhodnocení. U každé podkapitoly je kromě slovního vyhodnocení uveden také graf, který vyznačuje celkovou úroveň znalosti team leaderů v dané oblasti v období před TLA, po TLA, a v současnosti. U oblastí MS Excel, MS Outlook, výrobní porady, nestandardní situace, komunikační dovednosti, systém Lean, a role a chování team leadera je součástí grafu také sloupec *cíl*, který vyznačuje cílovou úroveň znalosti. U oblasti SAP a projektové řízení není určena cílová úroveň znalosti, jelikož se liší četnost využívání těchto znalostí na jednotlivých odděleních, na některých jsou využívány více, na jiných méně často, proto není možné určit cílovou úroveň znalosti pro všechny team leadery.

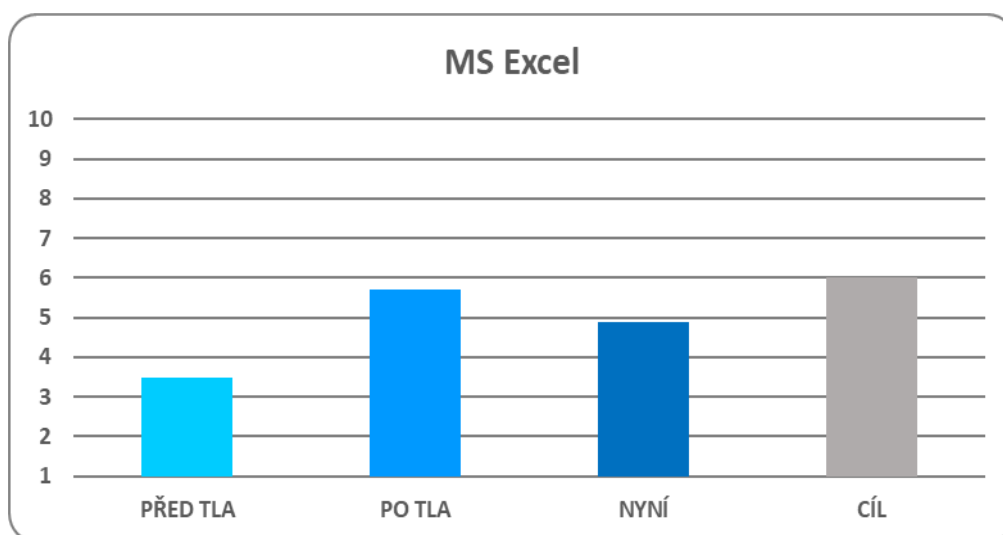
Cílové úrovně znalosti není v plánu dosáhnout po absolvování TLA, TLA je pouze jedním z nástrojů k dosažení této úrovně, stejně jako později navržený navazující rozvojový plán. Srovnání úrovně znalostí s cílovou úrovní poskytne přehled o tom, jak efektivní byla provedená školení v rámci TLA a do jaké míry je ještě potřeba TL zaškolit.

6.1.1 MS Excel

Školení MS Excel, které proběhlo v rámci TLA, považují za efektivní, team leadeři si v této oblasti výrazně rozšířili své znalosti – posun na škále byl z 3,5 na 5,7. V současné době je ovšem znalost opět na nižší úrovni – 4,9. Jedním z důvodů může být fakt, že znalosti nevyužívali v dostatečné míře.

Proběhlé školení splnilo účel sjednotit znalosti v této oblasti a téměř dosahuje na požadovanou úroveň znalosti, proto navrhuji toto školení ponechat v programu TLA, ale zároveň navazující školení na MS Excel zahrnout do II. Stupně vzdělávání TL, aby si mohli team leadeři v případě zájmu či potřeby znalosti rozšířit.

Graf 1: Vyhodnocení oblasti MS Excel

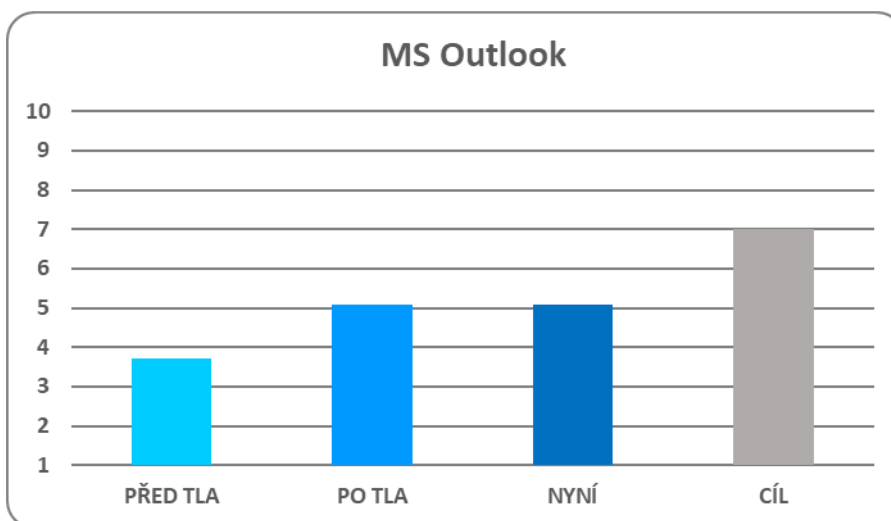


Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 MS Outlook

Ve školení na MS Outlook byl posun po ukončení TLA o 1,4 bodů – na 5,1. Současné znalosti jsou na stejné úrovni jako po ukončení TLA, team leadeři nabyté znalosti využívají v denní praxi. U TL je požadovaná znalost v této oblasti na úrovni 7. Školení na MS Outlook v rámci TLA by tedy mělo být důkladnější, navrhuji rozšířit oblast školení a zavést více praktických případů, aby si TL dané činnosti lépe zapamatovali.

Graf 2: Vyhodnocení oblasti MS Outlook



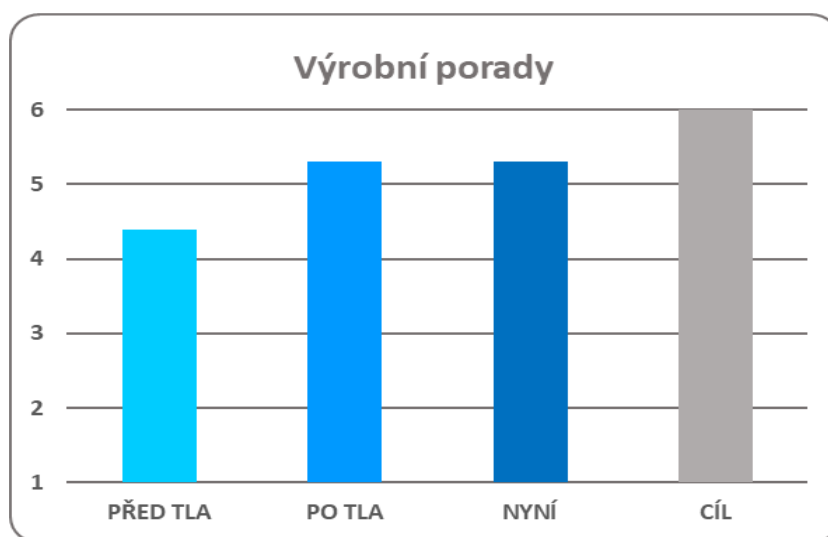
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3 Výrobní porad

Výrobních porad se denně účastní všichni zaměstnanci společnosti, proto byla znalost v této oblasti na poměrně vysoké úrovni již před TLA - 4,4 bodu z celkových 6. Přesto je patrný posun v této oblasti, a to o 0,9 bodů, team leadeři se naučili zejména flexibilně pracovat s obsahem výrobních porad pro potřeby svého oddělení. V současnosti je úroveň znalosti v této oblasti stejná jako po ukončení TLA – 5,3 bodů. Úroveň v této oblasti by měla být u všech team leaderů na nejvyšším bodu škály, na bodu 6, jelikož team leadeři vedou výrobní porad s operátory denně.

Znalost na úrovni nižší než 6 má pouze 5 team leaderů, v tomto případě bude informace o nedostatečné úrovni znalosti předána nadřízenému team leaderů, kteří by měli zajistit individuální doškolení daných team leaderů.

Graf 3: Vyhodnocení oblasti výrobních porad



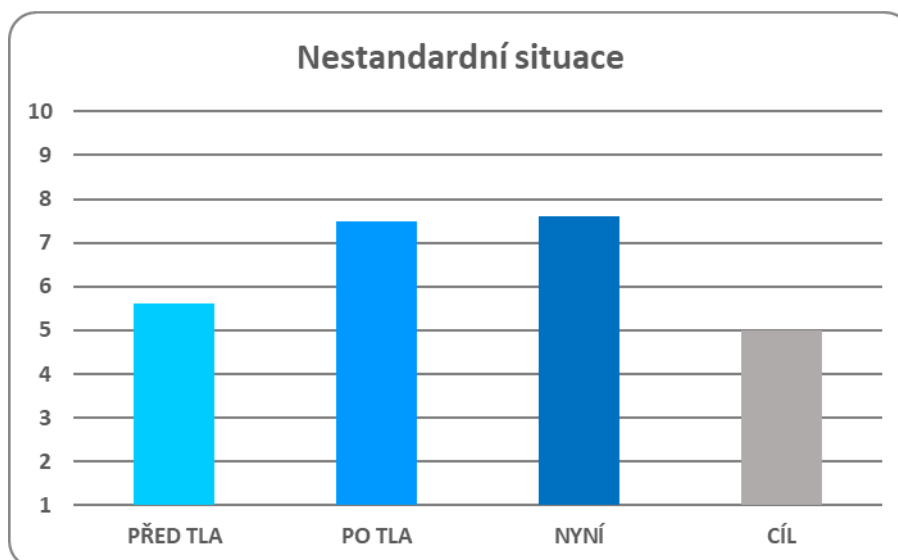
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.4 Nestandardní situace

Nestandardní situace jsou situace, ke kterým nedochází pravidelně nebo často, i přesto měli team leadeři již před školením poměrně vysokou úroveň znalosti – 5,6 bodů. Po školení TLA byl posun znalosti na 7,5 a poté nastal nepatrný posun na současnou úroveň 7,6.

Je patrné, že v této oblasti měli team leadeři dostatečné znalosti již před TLA, školení nestandardních situací v rámci TLA tedy poskytlo team leaderům navíc teoretické znalosti v dané oblasti a je patrné, že se v této oblasti naučí team leadeři více postupem času praxí a zkušenostmi. Navrhují školení nestandardních situací v rámci TLA zkrátit, jelikož cílová úroveň je na úrovni 5, této úrovně lze dosáhnout v rámci základního zaškolení.

Graf 4: Vyhodnocení oblasti nestandardních situací



Zdroj: vlastní zpracování

6.1.5 Systém Lean

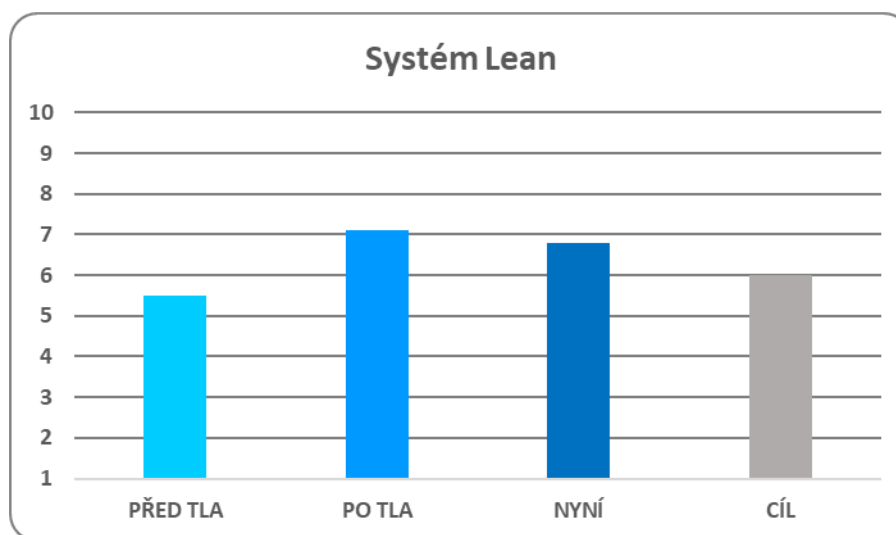
Základní znalosti tohoto systému musí mít každý zaměstnanec společnosti, všichni nově nastupující zaměstnanci jsou bez ohledu na pozici proškoleni bezprostředně po nástupu.

Úroveň znalosti v této oblasti byla před TLA 5,5. V rámci TLA byli team leadéři proškoleni na tento systém důkladněji a po TLA stoupla úroveň znalosti na 7,1. V současné době je úroveň nepatrně nižší, a to 6,8.

V případě team leadera by měla být znalost na úrovni 6, protože team leader řeší na pravidelné i nepravidelné bázi činnosti uvedené v těchto bodech. V případě nepravidelných a méně častých aktivit by měl mít team leader o dané aktivitě alespoň povědomí a teoretické znalosti. Stejně jako u řešení nestandardních situací, i činnosti vykonávané v rámci systému Lean se zaměstnanci naučí zejména praxí, proto je vidět, že aktuální úroveň znalosti je vyšší než požadovaná.

Školení na systém Lean v rámci TLA poskytlo TL dostatečný přehled v této oblasti, a jelikož je cílová úroveň 6, navrhuji školení na systém Lean zkrátit. Vzhledem k tomu, že není třeba team leadery školit na tak vysokou úroveň, je obsáhlejší školení neefektivní.

Graf 5: Vyhodnocení oblasti Systém Lean



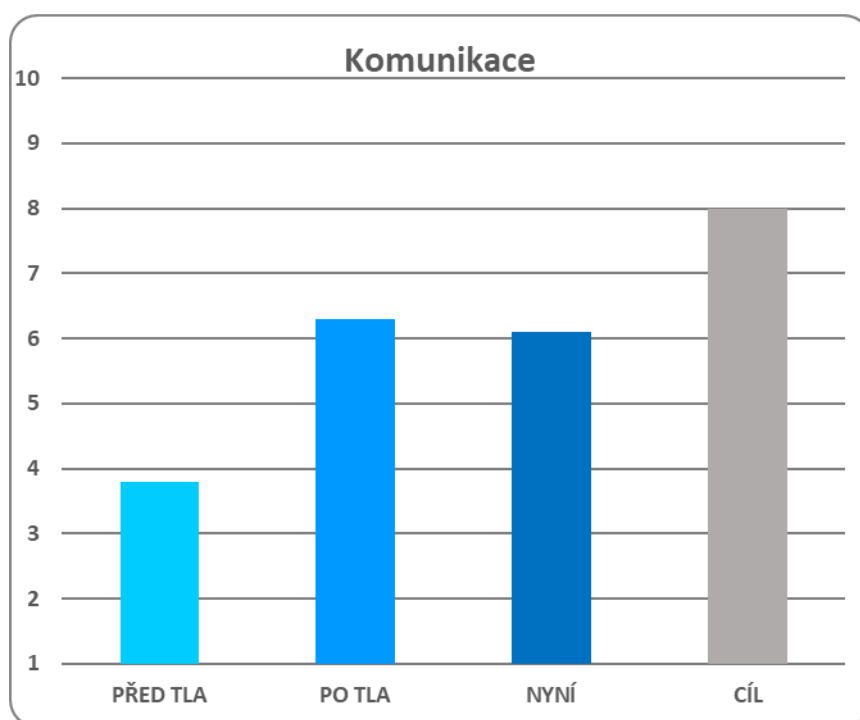
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.6 Komunikační dovednosti

V oblasti komunikace se team leaderi ohodnotili na 3,8 a po ukončení TLA na 6,3. Posun v této oblasti byl 2,5, tedy největší ze všech hodnocených oblastí, proto proběhlé školení považují za velmi přínosné. Úroveň znalosti navíc pouze nepatrně poklesla, v současnosti se team leaderi hodnotí na úroveň 6,1.

Požadovaná úroveň byla určena na bod 8 z 10, je tedy třeba team leadery dovést, proto navrhuji zařadit školení komunikačních dovedností také do navazujícího vzdělávacího programu.

Graf 6: Vyhodnocení oblasti komunikace



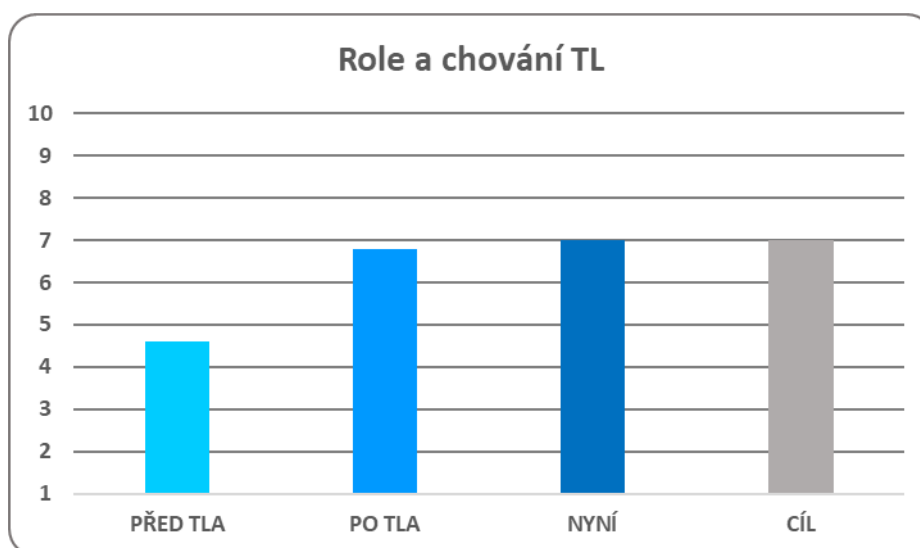
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.7 Role a chování team leadera

Před TLA byla průměrná úroveň v této oblasti 4,6. Posun po ukončení TLA byl výrazný – o 2,2 bodu. V této oblasti se jako v jediné ze všech hodnocených oblastí team leadeři po ukončení školení posunuli výše, i přesto, že jen nepatrně – současná znalost je na bodu 7. Činnosti v této oblasti vycházejí z role team leaderů, jejich pravidelných činností specifických pro tuto pozici a z jejich předpokládaného chování, team leadeři se také učí od zkušenějších kolegů a praxí, z toho důvodu předpokládám, že nastal posun i po ukončení TLA.

Současná úroveň znalosti koresponduje s cílovou úrovní znalosti, proběhlé školení v rámci TLA obsáhlo veškeré informace potřebné pro vykonávání činností v této oblasti.

Graf 7: Vyhodnocení oblasti role a chování team leadera



Zdroj: vlastní zpracování

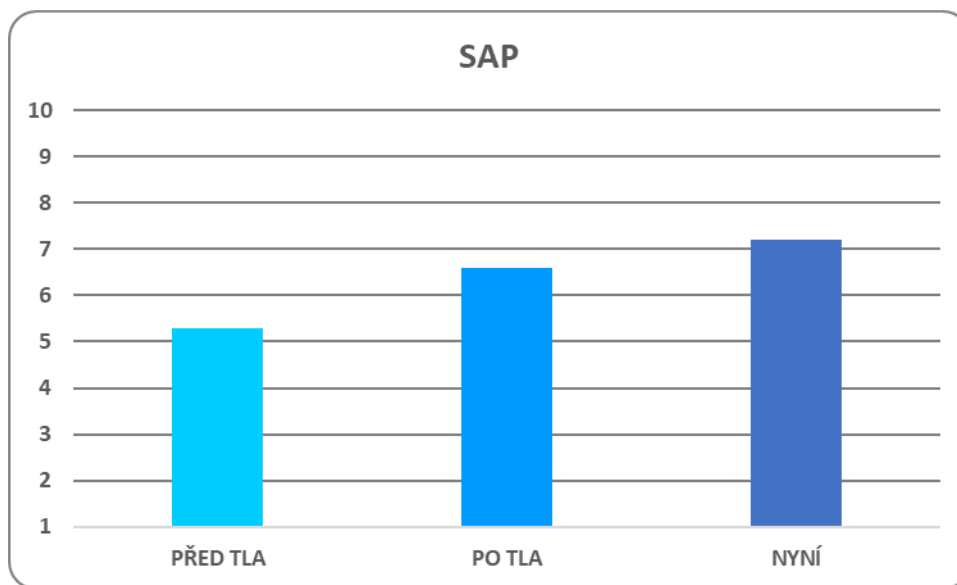
6.1.8 Znalost systému SAP

V tomto systému jsou proškolení všichni zaměstnanci nastupující do výroby, alespoň základní znalosti SAP mají tedy všichni zaměstnanci pracující ve výrobě. V systému SAP pracují všichni team leadeři, na každém oddělení se ovšem využívá v jiné míře.

Před TLA byla úroveň znalosti v této oblasti 5,3, po ukončení TLA 6,6. V současné době je znalost 7,2, tedy o 0,6 se zvýšila. Zde je patrné, že se team leadeři naučili se systémem pracovat v průběhu doby praxí.

Jelikož je potřeba na každém oddělení odlišná úroveň znalosti, není možno určit cílovou úroveň pro všechny, proto také navrhuji ponechání školení v TLA a zároveň zahrnutí školení SAP do následujících volitelných školení, aby se team leadeři, kteří systém využívají ve vyšší míře, mohli dle potřeby dozdělat.

Graf 8: Znalosti systému SAP



Zdroj: vlastní zpracování

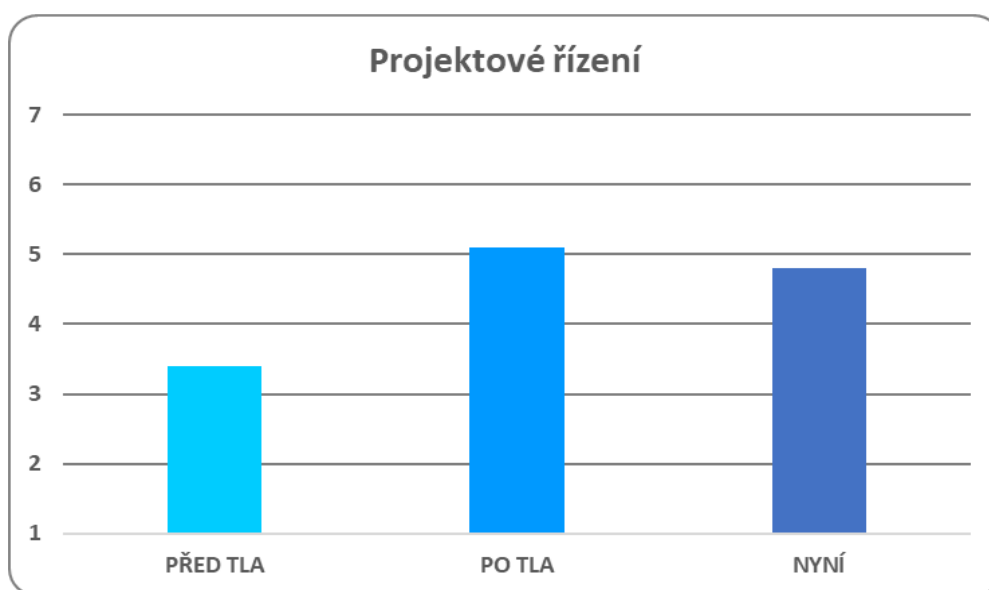
6.1.9 Projektové řízení

Školení projektového řízení se účastnili všichni TL, ovšem postupem času se zjistilo, že tyto znalosti nejsou u všech nutné. Z tohoto důvodu oblast nevyhodnotilo 5 team leaderů, kteří zodpověděli zbylé oblasti, na projektové řízení byli proškoleni, ovšem po ukončení školení se žádných projektů neúčastnili a neaplikovali nabyté znalosti do praxe, s výjimkou projektu, který se zpracovával bezprostředně po ukončení TLA. Z tohoto důvodu také nebyla určena požadovaná úroveň pro tuto oblast.

Ze zhodnocení ostatních team leaderů vyplývá, že jejich znalost se po školení zvýšila o 1,7, a to na 5,1. V současnosti je znalost na úrovni 4,8, tedy pouze mírně poklesla od ukončení TLA.

Jelikož znalosti z této oblasti někteří z team leaderů vůbec nevyužívají, navrhuji tuto oblast vyřadit ze školení TLA a zařadit ji pouze jako volitelné školení do druhého stupně vzdělávacího programu.

Graf 9: Znalosti projektového řízení



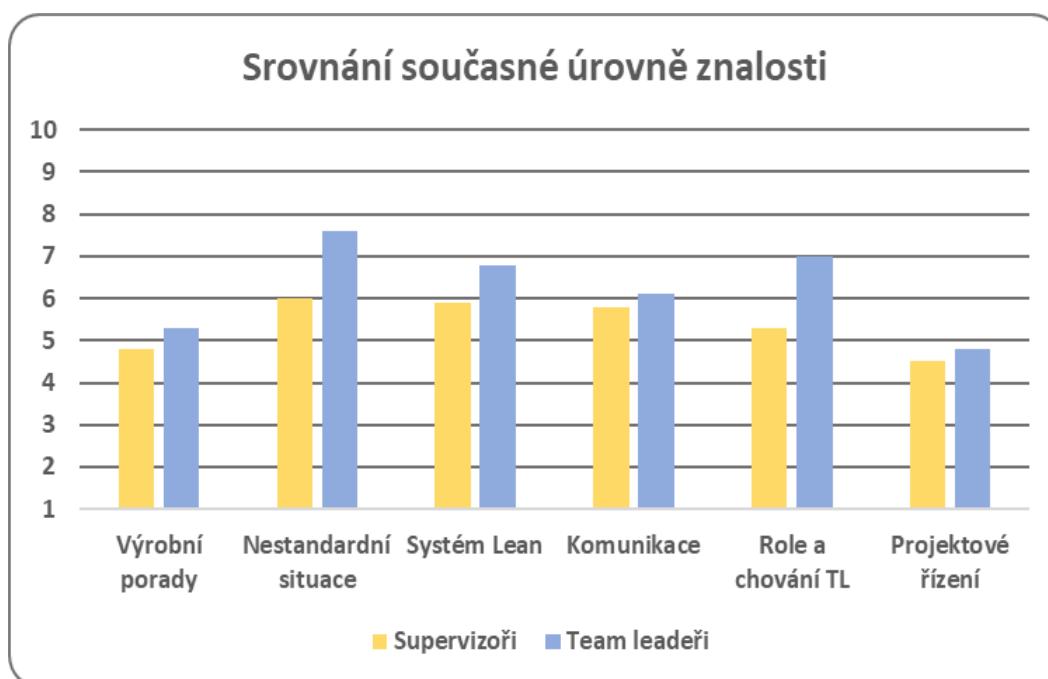
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.10 Srovnání výsledků od team leaderů a supervizorů

V následujícím grafu je uvedeno, jak supervizoři hodnotili současnou úroveň znalosti team leaderů v těchto oblastech: výrobní porady, nestandardní situace, systém Lean, komunikační dovednosti, role a chování team leadera a projektové řízení.

Z grafu jsou patrné rozdíly ve všech hodnocených oblastech, kdy je hodnocení team leaderů vždy na vyšší úrovni než hodnocení supervizorů. Proto je při hodnocení důležitý pohled obou stran a vzájemná kooperace. V oblastech výrobních porad, komunikace a projektového řízení jsou rozdíly menší, naopak v oblastech nestandardních situací, systému Lean a role a chování team leadera jsou rozdíly značné, o více než jednu celou úroveň. Tyto rozdíly mohou být dané také tím, že míra odpovědi byla u supervizorů nižší než u team leaderů.

Graf 10: Srovnání hodnocení team leaderů a supervizorů



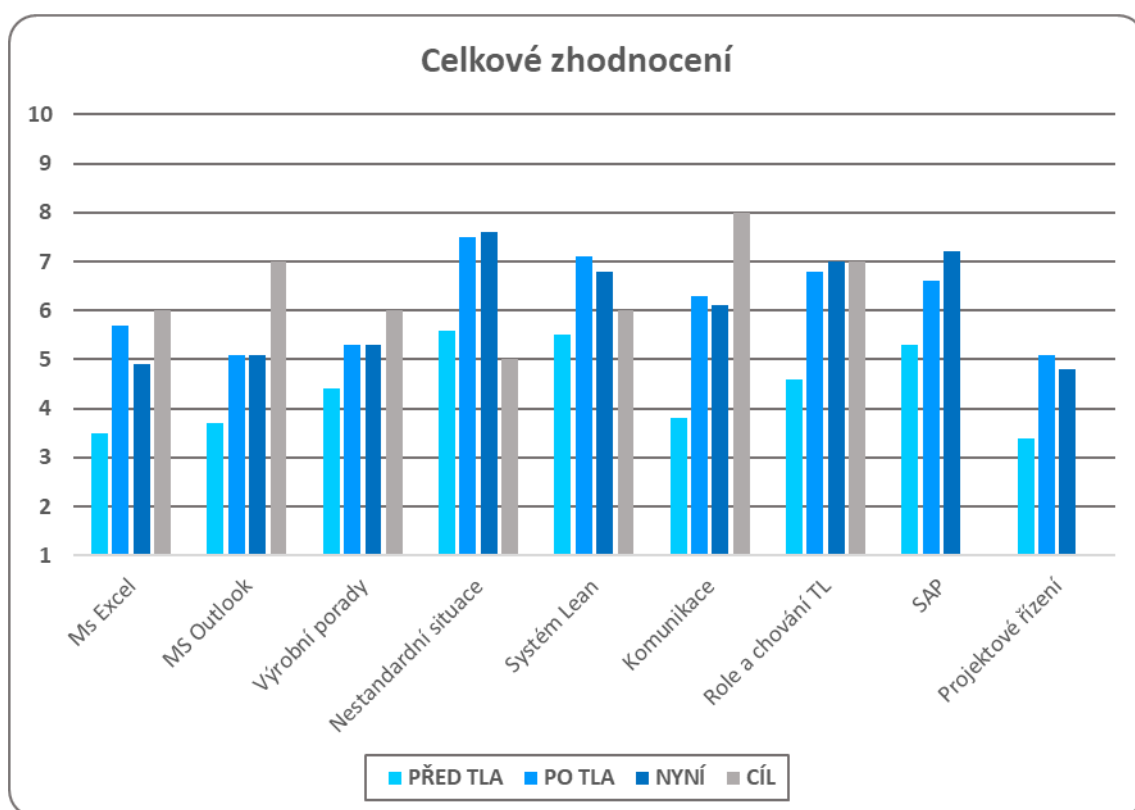
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.11 Celkové zhodnocení

Následující graf shrnuje jednotlivé vyhodnocené oblasti ve všech úsecích – před TLA, po TLA a nyní, a srovnává je s požadovanou úrovní.

Celkový trend ve všech oblastech naznačuje nárůst znalosti po ukončení Team Leader Akademie. I přesto, že v některých oblastech úroveň znalosti poklesla, team leadeři si udrželi vyšší úroveň, než jakou měli před TLA. Pouze v oblastech MS Excel, MS Outlook, výrobní porady a komunikace jsou team leadeři v současné době na nižší úrovni, než je cílová úroveň.

Graf 11: Celkové zhodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

6.1.12 Motivace

V druhé části dotazníku odpovídali team leadeři odpovědět na otázku, co je motivovalo k postupu na pozici team leadera, přičemž k výběru byly dány tyto důvody: navýšení mzdy, potřeba kariérního růstu, potřeba seberealizace, potřeba naučit se něco nového, nabídka zajímavých školení, potřeba využít své vůdčí schopnosti, zájem jít ostatním příkladem, potřeba využít své organizační schopnosti, potřeba zodpovědnosti, podpora kolegů, změna pracovní náplně, firemní podpora. Team leadeři měli také možnost vypsát důvody vlastní.

Mezi nejčastější odpovědi patřily následující důvody:

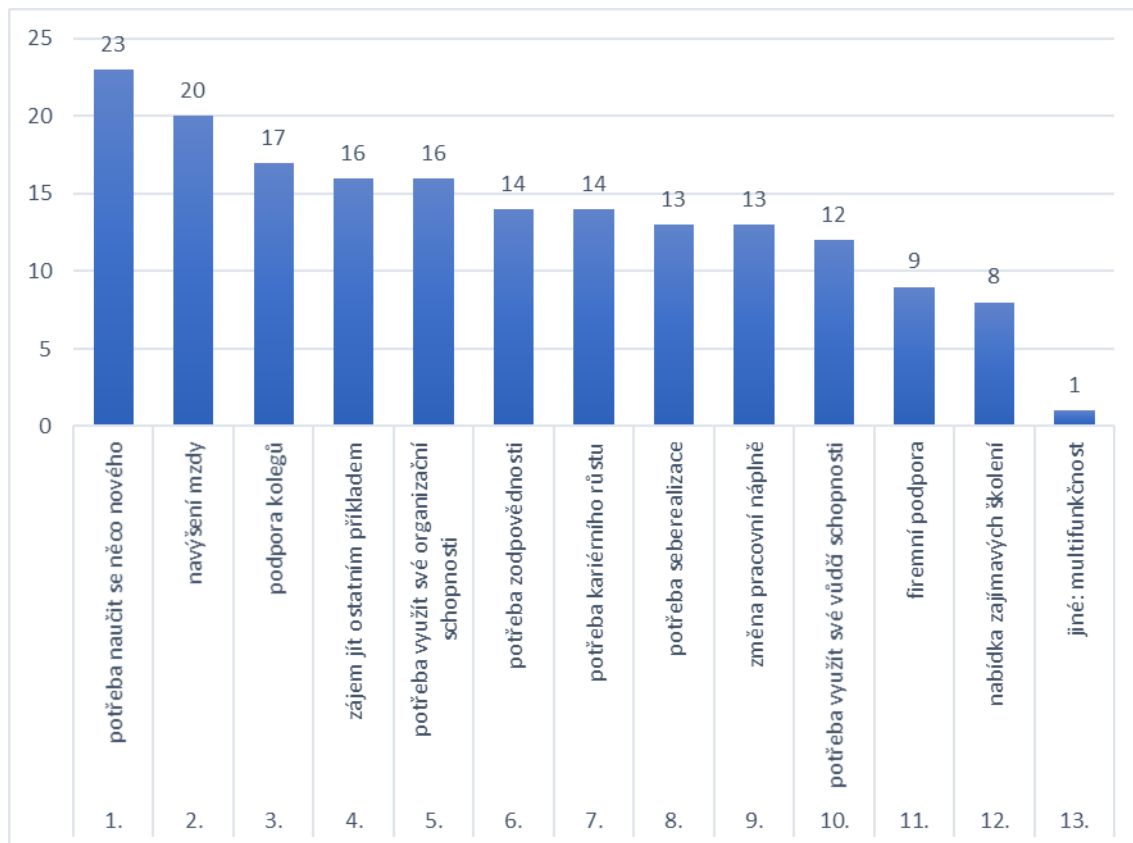
POČET ODPOVĚDÍ	DŮVOD
23	Potřeba naučit se něco nového
20	Navýšení mzdy
17	Podpora kolegů
16	Potřeba využít své organizační schopnosti
16	Zájem jít ostatním příkladem
14	Potřeba kariérního růstu

Tabulka 2: Motivační důvody k postupu na pozici team leadera

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu uvádím výčet všech důvodů s počty odpovědí, důvody jsou seřazeny od nejčastějších odpovědí po nejméně časté odpovědi:

Graf 12: Vyhodnocení oblasti motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejčastější důvod motivující team leadery k postupu na danou pozici uvedlo 23 team leaderů z 28 potřebu naučit se něco nového. To je dle mého názoru pozitivní informace pro společnost, 82 % team leaderů má zájem učit se nové věci. Tento důvod spadá do oblasti vnitřní motivace. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni vnitřní motivací jsou loajálnější, spokojenější a je u nich patrna vyšší aktivizace v práci⁶⁷. Z tohoto důvodu je předpokládáno, že tito zaměstnanci budou mít také zájem o další rozvoj, navíc 26 z 28 team leaderů v dotazníku uvedlo, že se chtějí dále rozvíjet a uvedli, v jakých oblastech.

Druhým nejčastějším důvodem pro postup na pozici team leadera bylo očekávané zvýšení mzdy – tento důvod uvedlo 71 % respondentů. Navýšení mzdy patří

⁶⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.*, s. 23.

do oblasti vnější motivace, je to motiv nepřímo související se samotnou prací. Motiv navýšení mzdy je očekávaným motivem pro zaměstnance na jakékoliv pracovní pozici.

6.2 Zhodnocení Team Leader Akademie

Team Leader Akademie jako rozvojový program je součástí systematického vzdělávání společnosti. Bartoňková uvádí, že systematické vzdělávání „probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“⁶⁸

V rámci této podkapitoly zhodnotím současný stav prvního stupně rozvoje na základě vyhodnocení zpětné vazby, kterou team leadéři poskytli bezprostředně po ukončení celého programu a na základě odpovědí v dotaznících.

1. Zhodnocení zpětné vazby po ukončení TLA⁶⁹

Při podávání zpětné vazby po ukončení TLA odpovídali team leadéři na otázky:

- a. Splnil kurz Vaše očekávání?
- b. Nakolik byl kurz cenný?
- c. Pomohou Vám nabyté znalosti k práci?

Na tyto otázky odpovídali buď ano (číslem 1) nebo ne (číslem 2). Po průměrném vyhodnocení odpovědí vyšla čísla:

- a. 1,3
- b. 1,2
- c. 1,2

Odpověď 1 je brána jako pozitivní a 2 jako negativní výsledek. Celý program TLA byl tedy hodnocen vcelku pozitivně a team leadéři jej považují za užitečný, jelikož jim nabyté znalosti pomohou při jejich práci.

⁶⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie.*, s. 126.

⁶⁹ Výsledky zpětné vazby byly poskytnuty tréninkovým oddělením společnosti

2. Zhodnocení odpovědí z dotazníků

V dotaznících byli supervizoři i team leadeři dotazováni na následující:

- a. Co hodnotíte jako největší přínos TLA?
- b. Co byste změnili, co se Vám líbilo a nelíbilo?

Ad a. Team leadeři vidí největší přínos v tom, že byl program zaměřen z části také prakticky, ne pouze teoreticky, zkoušeli si názorné scény a modelové situace, tím mohli nabyté znalosti následně lépe aplikovat do praxe.

Ad b. Nejlépe bylo hodnoceno školení na komunikaci, která byla školená externími lektory, užitečné bylo také školení na MS Excel, tyto znalosti využívají team leadeři v každodenní praxi, proto jim nabyté znalosti usnadnili práci. Dále se respondentům líbilo, že se mezi sebou jednotliví team leadeři poznali, což zlepšilo spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

Negativně na účastníky působil fakt, že po ukončení programu nedostali ani individuální, ani celkovou zpětnou vazbu. Nebylo s nimi probráno, kam se posunuli, co jim školení přineslo a na co by se měli dále zaměřit, v čem se rozvíjet a jak na sobě dál pracovat. Po ukončení TLA nebyli informováni ani o úspěšnosti projektu.

Z celkového pohledu byla TLA hodnocena pozitivně, nejlépe byli hodnoceni externí školitelé, kteří byli schopni zaujmout i méně zaujaté účastníky, působili na účastníky pozitivně a dokázali předat informace záživnou formou. Naopak interní lektoři byli ve srovnání s externími školiteli hodnoceni negativněji, jelikož nedokázali účastníky plně zaujmout.

Z výše uvedených hodnocení vyplývá, že Team Leader Akademie byla pro team leadery přínosná a splnila svůj účel, kterým bylo proškolit všechny team leadery ve stejných oblastech, aby se sjednotila úroveň znalostí. Jelikož je tento rozvojový program zaměřen pouze na team leadery, kteří se učí jak teoreticky, tak prakticky, věci, které využijí ve své každodenní práci, podpoří to jejich motivaci k absolvování školení. Program poskytl team leaderům ucelené vzdělání v činnostech, které ke své práci potřebují, a oni lépe pochopili souvislosti a důležitost jednotlivých činností.

Za největší slabé místo považuji absenci zpětné vazby účastníkům TLA. Pokud není s nabytými znalostmi dále pracováno, nebo alespoň není doporučeno, jak s nimi dále pracovat a na co dalšího se zaměřit, ztrácí pracovníci motivaci k dalšímu rozvoji.

Důležitá je také zpětná vazba od účastníků školení na školitele a obsah školení, což po jednotlivých TLA proběhlo. Výsledky ze zpětné vazby mohou být použity pro zlepšení následujících běhů TLA.

6.3 Návrh na zlepšení Team Leader Akademie

V této podkapitole představím návrh na zlepšení Team Leader Akademie na základě zjištěných poznatků uvedených v předchozí podkapitole. Navrhuji zlepšení ve čtyřech následujících bodech:

1. Určení lhůty pro absolvování Team Leader Akademie

V současnosti není určena žádná lhůta, do které se musí noví team leadéři zúčastnit TLA, což považuji za slabé místo a navrhuji, aby byla stanovena maximální lhůta, do které se TL TLA musí zúčastnit, a to do jednoho roku po tom, jsou zaměstnanci přijati na pozici TL.

V současné době je ve společnosti možné, aby se operátor dostal na pozici team leadera bez předchozího školení, ovšem potom je nutné, aby absolvoval TLA. Navrhuji, aby o tomto byli zaměstnanci informováni dříve, než na tuto pozici nastoupí, aby si byli vědomi, co s sebou nová pozice přináší.

Z hlediska etiky má sice společnost poskytovat jednotlivcům příležitost ke vzdělávání a rozvoji, ale jednotlivci by měli mít možnost se samostatně rozhodovat, do jaké míry se zapojí do dalšího vzdělávání a rozvoje nad rámec základních požadavků organizace.⁷⁰ Proto navrhuji, aby byl každý nový team leader informován, že se do určité doby po tom, co se stane team leaderem musí zúčastnit TLA.

2. Použití sebehodnotícího dotazníku

Navrhuji, aby byl dotazník, který byl použit ve výzkumné části, použit vždy před tím, než se team leader zúčastní Team Leader Akademie a následně po jejím ukončení. Nyní účastníci TLA hodnotí TLA jako takovou, ovšem nehodnotí sebe,

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, s. 144.

ani nikdo nehodnotí je. Hodnotí se pouze závěrečný projekt týmů. Dle mého názoru budou tyto hodnotící dotazníky přínosné jak pro team leadery samotné, tak pro jejich nadřízené a tréninkové oddělení. Team leadéři budou mít možnost se lépe zamyslet nad tím, v čem se zlepšili, co se naučili a kam se posunuli. Tréninkové oddělení ve spolupráci se supervizory může tyto dotazníky použít při dalším možném kariérním postupu zaměstnanců.

3. Podání zpětné vazby oběma stranami

V současnosti hodnotí účastníci celou TLA po jejím ukončení, ovšem neprobíhá hodnocení jednotlivých školení, jednotlivých školitelů, ani samotných účastníků. Proto navrhuji zahrnout po ukončení programu také hodnocení jednotlivých školení jednoduchým dotazníkem, který je uveden v příloze 3. Následně zhodnocené výsledky jednotlivých školení a školitelů mohou sloužit jako podklad pro případnou úpravu školení.

Zároveň navrhuji, aby byli účastníci hodnoceni jednotlivými školiteli. Dotazník pro účely zpětné vazby na účastníka kurzu je součástí přílohy číslo 4, přičemž školitel do poznámek uvede krátké slovní hodnocení.

Zpětná vazba přináší informaci o skutečné úrovni výstupu systému, tato informace umožňuje rozhodnout o změně stávající úrovně vstupu systému tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně výstupu systému.⁷¹

4. Pojetí Team Leader Akademie jako development centra

Z výše uvedených bodů vyplývá návrh na pojetí TLA jako DC.

Vzhledem k tomu, že by team leadéři vyplňovali sebehodnotící dotazník před i po ukončení TLA a byla by také poskytnuta zpětná vazba jednotlivými školiteli, veškeré tyto materiály mohou sloužit jako podklad pro zpětnou vazbu i další rozvoj. Navrhuji, aby nadřízený po ukončení TLA s team leaderem zkonzultoval výsledky ze všech dotazníků a zpětných vazeb a na základě toho se domluvili na dalším postupu při vzdělávání.

Pokud je zaměstnancům po rozvojové akci poskytnuta zpětná vazba a je jim doporučeno, jaké další vzdělávání by pro ně bylo vhodné, mají pocit, že se

⁷¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 122.

zaměstnavatel zajímá o jejich reálné rozvojové potřeby. „Zaměstnavatel zároveň efektivně vydává prostředky a čas na vzdělávací akce, které mají smysl.“⁷²

6.4 Návrh na změnu role team leadera

Cílem výzkumu bylo zjištění zpětné vazby na TLA a zjištění úrovně znalosti team leaderů. Sekundárně z něj vyplynulo také to, jak současní team leadeři vnímají svoji pozici. Vzhledem k tomu, že tento poznatek považují za významný, v této podkapitole shrnu a popíšu návrh na změnu role team leadera.

Z týmové diskuze i z dotazníků vyplynulo, že jsou někteří team leadeři nespokojeni se svojí současnou pozicí – 25 % z nich uvedlo, že se cítí podhodnoceni nejen z hlediska mzdového, ale také profesního. Vzhledem k tomu, že nyní má team leader v týmu dvě funkce (team leadera a operátora), je jeho pozice – z pohledu řízení a organizační struktury – komplikovaná. V roli team leadera má ostatní operátory vést, motivovat a plánovat jim práci. V roli operátora vykonává stejné činnosti jako ostatní operátoři v týmu a figuruje v týmu na stejné úrovni. To představuje problém v základním principu řízení, kdy musí být jasně stanoven vztah podřízenosti a nadřízenosti.

Team leadeři se proto necítí dostatečně respektováni a jejich role jako team leadera nemá takový význam, jaký by měla mít. Z popisu pracovního místa, kompetenčního modelu a dotazníkového šetření navíc vyplynulo, že jsou na team leadery kladeny poměrně velké nároky, musí odvádět práci operátora zároveň vést, kontrolovat a motivovat tým, spolupracovat s ostatními team leadery.

Z těchto důvodů navrhuji následující změnu v pozici team leadera – přesně určit, že team leader je pracovník, který vede tým operátorů a vykonává činnosti uvedené pouze v popisu pracovního místa pro pozici team leader – viz příloha číslo 1. V popisu pracovního místa navrhuji vyškrtnout bod číslo 9., ve kterém je uvedeno, že team leader má vykonávat také činnosti operátora: *Vykonává pracovní činnosti spojené s výrobou produktu v požadované kvalitě dle pokynů nadřízeného pracovníka a v souladu s technologickými postupy pro dané pracovní místo / strojní zařízení / pracoviště.*

S touto změnou může být spojena také změna počtu team leaderů, team leaderů nebude potřeba tolik. Nyní vede TL tým 10-12 operátorů, když bude team leader pouze

⁷² GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s. 170.

vedoucím pracovníkem, může vést tým více operátorů, nebude tedy výrazná potřeba zaučovat a nabírat nové team leadery. Dle Bedrnové⁷³ se optimální velikost týmu pohybuje v rozmezí pěti až devíti osob. Ovšem v tomto případě team leader není přímým vedoucím pracovníkem, který vykonává čistě manažerskou práci, například pracovněprávní záležitosti a hodnocení probírá s operátory supervizor. Z tohoto důvodu předpokládám, že by byl team leader schopen vést tým i více operátorů, přibližně do 15.

Pokud by team leader vykonával čistě team leaderovskou práci, může rozšiřovat své znalosti také tím, že bude ve větší míře zastupovat supervizora, například jej zastupovat na ostatních výrobních poradách.

Stávající team leadeři budou mít jasně definovanou pozici v týmu, budou mít větší motivaci k práci a také větší motivaci k rozvoji, jelikož bude jejich role v týmu jasně určená, což také pozitivně ovlivní atmosféru v týmu i výsledky společnosti, protože „*schopnosti a motivace zaměstnanců určují jejich výkon a výkon zaměstnanců určuje výkon organizace.*“⁷⁴

Kromě změny popisu pracovního místa navrhuji také s tím související změnu kompetenčního modelu team leadera, který byl ve společnosti neaktualizovaný. Návrh na nový kompetenční model je uveden v tabulce 3. Původní kompetenční model je uveden v příloze 5.

KOMPETENČNÍ MODEL TEAM LEADER	
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	
Kompetence	Popis kompetence
řídí a motivuje svůj tým	zná jednotlivé členy týmu a ví, jak je motivovat
podporuje rozhodnutí vedení	ví, jak postupovat v situacích jako je úraz na pracovišti nebo podezření na alkohol a drogy
umí řešit urgentní a nestandardní situace	objektivní hodnocení předává supervizorovi
sleduje výkon svých podřízených	deleguje v nutných situacích na zkušené operátory, ke kterým má důvěru
deleguje, koučuje své podřízené	zná pravidla koučinku
PROFESNÍ KOMPETENCE	
Kompetence	Popis kompetence
má znalosti pracovněprávního minima	ví, jak postupovat v případě přesčasů, kdy je nařízena povinná přestávka, jak postupovat v případě pracovní neschopnosti nebo při podání výpovědi
znalosti systému Lean	má znalost nevýrobních elementů, ví, jak postupovat v případě auditu, RCCA, Gemby

⁷³ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 295.

⁷⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 147.

chápe důležitost přípravků – vyžaduje zpětnou vazbu od operátorů, sleduje stav a v případě potřeby eskaluje	zná oblasti výrobních porad, uvědomuje si přínos efektivně vedené porady na operátory
umí vést výrobní porady	ví, jaké informace předat a jaké kroky učinit při předání
zná svůj standard work* a pracuje dle něj	
umí předat směnu kolegovi	chápe důležitost produktivity, sleduje produktivitu v SAP, plánuje přítomnost operátorů na směně
udržuje produktivitu strojů i operátorů	
chápe důležitost minimalizace režii	
zná svého zákazníka a jeho požadavky	
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	
Kompetence	Popis kompetence
je přirozená autorita	je respektován nejen podřízenými, ale i nadřízenými a kolegy
jde příkladem a chápe důležitost svého chování, které ovlivňuje celý tým	
má zájem učit se nové postupy a rozvíjet se	
je vstřícný, ochotný, trpělivý, empatický, naslouchá	
je si vědom svých slabých stránek a pracuje na jejich zlepšení	
INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	
Kompetence	Popis kompetence
komunikační dovednosti	umí komunikovat s jednotlivci dle toho, jaký je, vyžaduje i poskytuje pozitivní i negativní zpětnou vazbu, zná verbální a neverbální aspekty komunikace, zná komunikační zlozvyky a snaží se jim vyvarovat
prezentační dovednosti	
podporuje dobré mezilidské vztahy v týmu a na celém pracovišti	
respektuje ostatní, jejich názory a nápady	
sdílí s ostatními informace, zkušenosti	
TECHNICKÉ KOMPETENCE	
Kompetence	Popis kompetence
má znalosti MS Excel	umí používat funkce, vytvořit kontingenční tabulku, databáze
má znalosti MS Outlook	ovládá šifrování, umí pracovat s kalendářem, umí vytvořit distribuční skupinu
ovládá SAP	ovládá SAP na úrovni, kterou vyžaduje práce na daném oddělení

* standard work je list pravidelných činností, podle kterého TL pracuje, jelikož jde o know-how společnosti, nemůže být zveřejněn

Tabulka 3: Kompetenční model

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Druhý stupeň rozvoje team leaderů

V této kapitole navrhnu plán druhého stupně rozvoje team leaderů na základě výše zmíněných teoretických poznatků a výsledků z týmové diskuze a z dotazníkového šetření.

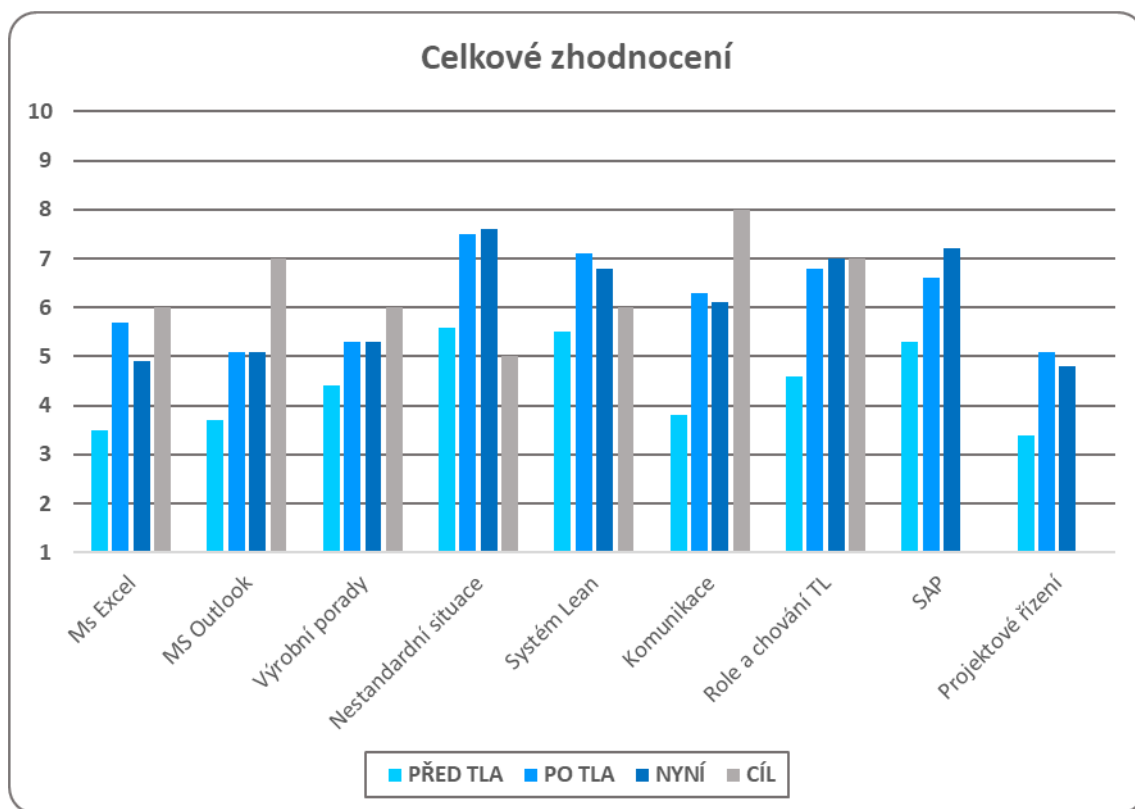
II. stupeň bude v návaznosti na I. stupeň pojat jako systematický rozvoj team leaderů. Systematický rozvoj definuje Gruber jako rozvoj, který je „založen na více krocích, tak aby byly co nejlépe zjištěny rozvojové potřeby a následoval rozvoj, který bude někdy individualizovaný a jindy skupinový. Cílem je posilovat dovednosti jednotlivců a zároveň přimět skupinu k posunu všech. Systematický rozvoj má výhodu v provázanosti s praxí.“⁷⁵ Školení II. Stupně vychází z dotazníků, ve kterých byly zjištěny rozvojové potřeby. Veškerá školení budou provázána s praxí team leaderů, protože se se všemi činnostmi budou setkávat v téměř každodenní práci.

Navrhují rozdělit tento druhý stupeň na dvě části, část povinnou pro všechny team leadery a část volitelnou, ve které bude uvedeno několik školení, ze kterých si team leadeři vyberou dle vlastní volby. Po zvolení individuálních školení a schválení nadřízeným, budou sestaveny skupiny na jednotlivá školení. Následně budou zvolená školení zapsána do interních vzdělávacích plánů jednotlivců.

Jak je možné vyčíst z celkového zhodnocení dotazníků z grafu 13 níže, v oblastech MS Excel, MS Outlook, výrobní porady a komunikační dovednosti, je současná znalost nižší, než je požadovaná úroveň znalosti, z tohoto důvodu bude do II. Stupně rozvoje zahrnuto školení na MS Excel, MS Outlook a komunikační dovednosti. Školení na výrobní porady nebude zahrnuto, jelikož team leaderů, kteří mají nižší, než požadovanou úroveň je málo. Doškolení team leaderů v této oblasti si zajistí jednotliví supervizoři individuálně.

⁷⁵ GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.*, s. 159.

Graf 13: Celkové vyhodnocení dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocených dotazníků byly do II. Stupně zařazeny následující školení:

- komunikační dovednosti
- vedení výběrového pohovoru
- prezentační dovednosti
- time management
- osobní rozvoj
- programy MS Excel, MS Outlook a SAP
- projektové řízení

V následujících podkapitolách jednotlivě rozepíšu, jaká školení budou zahrnuta v II. Stupni rozvoje a jakým způsobem budou probíhat.

Při sestavování skupinových rozvojových programů je třeba:⁷⁶

- Rozvrhnout program v delším čase, aby měli účastníci dostatek času aplikovat nové poznatky a dovednosti do praxe
- Stanovit přesné cíle programu, které mají jasnou vazbu na vyžadované kompetence v daném organizačním prostředí
- Program nabízí příležitosti pro vyzkoušení konkrétních dovedností v modelových situacích
- Poskytnout zpětnou vazbu jednotlivým účastníkům
- využít zkušeností účastníků pro podporu učebního procesu
- Evaluuat rozvojový program z hlediska dosažení relevantních rozvojových cílů

Při sestavování navazujícího stupně rozvoje byl také brán ohled na aktuální trendy ve vzdělávání zaměstnanců, které byly popsány v teoretické části této práce. V následujících odstavcích znovu zmíním ty z trendů, které splňuje zpracovaný návrh na druhý stupeň vzdělávacího programu:

- Spolupráce personálního oddělení s vedením společnosti
 - Při sestavování dotazníků, cílů v jednotlivých oblastech znalosti, i sestavování druhého stupně rozvoje, probíhala komunikace jak s personálním oddělením, tak se zástupci vedení společnosti, kdy obě strany v tomto ohledu přispěli cennými poznámkami
- Zaměření na soft skills
 - Druhý stupeň rozvoje obsahuje devět různých školení, z nichž pět je jich zaměřeno na rozvoj soft skills, jsou to školení na komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, time management, vedení výběrového pohovoru a osobní rozvoj
- Gamifikace školení
 - Všichni, kteří v organizacích zabezpečují rozvoj a vzdělávání by se měli přizpůsobit změnám, které v korporátním vzdělávání nastávají, zvýšit zájem zaměstnanců o vzdělávání může pomoci

⁷⁶ JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace.*, s. 169.

gamifikace⁷⁷, proto byl při sestavování plánu na jednotlivá školení v druhém stupni rozvoje brán v potaz i tento trend, a ve všech školeních na rozvoj soft skills je zahrnuta jako jedna z výukových metod hra

- Vnímaní školení jako benefitu
 - Společnost si je vědoma toho, že o zaměstnance je třeba pečovat v různých ohledech, a jedním z nich je také možnost rozvoje a vzdělávání, z volitelných školení si budou team leadéři moci vybrat školení dle vlastního zájmu, což bude vnímáno pozitivněji, spíše jako benefit, který společnost nabízí navíc, protože si svých zaměstnanců váží než jako povinnost absolvovat školení pro potřeby své práce. Vzhledem k tomu, že většina školení v druhém stupni je zaměřena na rozvoj soft skills, nově nabyté poznatky budou využitelné také v osobním životě
- Zaměření školení na potřeby jednotlivce
 - Hlavním cílem při zpracování druhého stupně rozvoje bylo zaměření na potřeby jednotlivých zaměstnanců, sedm z devíti nabízených školení budou volitelná pro všechny team leadery, každý si tedy sám vybere oblast, ve které se potřebuje, nebo chce, rozvíjet

7.1 Návrh povinných školení

Na základě vyhodnocení dotazníků od team leaderů navrhuji mezi povinná školení zahrnout školení komunikačních dovedností a školení na vedení výběrového pohovoru.

13 team leaderů projevilo zájem o další školení komunikačních dovedností, navíc z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou team leadéři pod úrovní požadované znalosti. Jelikož je komunikace potřebná v každodenní práci, bylo toto školení zahrnuto do povinné části II. Stupně.

⁷⁷ *HR Technologist* [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://www.hrtechnologist.com/articles/learning-development/why-2019-will-be-the-year-of-gamification-in-corporate-learning/?zd_source=recommended_read

Vzhledem k interním změnám v náboru nových zaměstnanců, kvůli kterým je nyní možnost, že team leadeři povedou výběrový pohovor s uchazeči o zaměstnání, navrhuji do povinných školení zařadit také školení na to, jak vést výběrový pohovor.

7.2 Návrh volitelných školení

Mezi volitelná školení budou zahrnuta jak školení soft skills, tak školení hard skills. Mezi soft skills školení budou zahrnuta školení prezentačních dovedností, time management a osobní rozvoj. Mezi školení na hard skills budou zahrnuta školení na programy MS Excel, MS Outlook a systém SAP, dále školení na projektové řízení. Veškerá volitelná školení budou školená interními lektory v rámci společnosti.

7.3 Plán II. stupně vzdělávání team leaderů

V této podkapitole detailně zpracuji návrh plánu navazujícího II. stupně vzdělávání team leaderů. V příloze číslo 5 je tento plán vypracován stručněji ve vizuální podobě.

Na základě teoretické části⁷⁸ bude návrh na II. Stupeň vzdělávacího programu obsahovat:

- Cíl vzdělávání (cíl pro celý navazující program, i cíle pro jednotlivá školení)
- Cílovou skupinu zaměstnanců
- Metody vzdělávání
- Lektora vzdělávání
- Místo vzdělávání
- Metody vyhodnocování výsledků

Celkovým cílem navazujícího programu vzdělávání a rozvoje team leaderů je prohloubení znalostí a poskytnutí prostoru pro rozvoj v oblastech dle vlastní volby.

Cílovou skupinou zaměstnanců jsou team leadeři, kteří již absolvovali Team Leader Akademii.

Veškerá školení proběhnou v prostorách společnosti, **místem vzdělávání** bude tedy konkrétní společnost.

⁷⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.*, s. 140.

Školení na MS Excel, MS Outlook a systém SAP proběhnou v počítačové učebně, jelikož všichni účastníci budou potřebovat u školení počítač. Jedna skupina tedy bude mít maximálně 9 osob, což je kapacita počítačové učebny ve společnosti. Ostatní školení proběhnou ve skupinách o velikosti 12 osob.

Skupina o 12 osobách má optimální velikost, jelikož je výhodou rozdělit účastníky do skupin po třech. Velikost skupiny ovlivňuje možnost zapojení všech účastníků do práce, a pokud chceme efektivně rozvíjet lidi, pak je jejich aktivní zapojení klíčovým požadavkem.⁷⁹

Součástí plánu vzdělávání je také vyčíslení nákladů. Dohoda se společností, pro kterou je tento vzdělávací plán zpracováván, nezahrnovala požadavek na vyčíslení nákladů vzdělávání, proto v této práci nebude vyčíslení zpracováno. Po představení návrhu ve společnosti a schválení budou následně náklady interně vyčísleny a bude stanoven rozpočet.

Vzhledem k tomu, že je II. stupeň vzdělávání rozdělen na několik dílčích školení, v následujících podkapitolách navrhnou cíle a obsahy jednotlivých školení.

7.3.1 Komunikační dovednosti

Školení komunikačních dovedností bude poptáváno u externího dodavatele. Půjde o dvoudenní školení, v rámci kterého budou probrána témata efektivní komunikace, asertivní komunikace, podávání zpětné vazby, komunikačních zlovyků a řešení konfliktů. Půjde o navazující školení na školení probíhající v rámci TLA.

Asertivní komunikace je používání pravidel a jednacích technik, které vedou ke zdravému, přiměřenému sebeprosazení v komunikaci bez zbytečné ústupnosti a bez zbytečné agrese.⁸⁰

Cílem tohoto školení bude, aby byli účastníci schopni otevřené a efektivní komunikace, naučili se vyjadřovat jednoznačně a srozumitelně a byli schopni podat pozitivní i negativní zpětnou vazbu asertivní formou.

Průběh školení: Před školením účastníci vyplní dotazník, ve kterém uvedou, jaká mají od kurzu očekávání a co by se potřebovali naučit. Dále uvedou konkrétní situace, s kterými se setkali a ve kterých byl problém s komunikací. Lektor tak bude vědět, na co se zaměřit, jak kurz připravit, na jaká témata víc zacílit. Součástí školení

⁷⁹ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora.*, s. 22.

⁸⁰ GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace.*, s. 35

bude i praktický nácvik situací z každodenní praxe – jako modelové situace budou použity příklady od účastníků, které vyplní v dotazníku před školením. Účastníci si také vyplní vlastní rozvojový plán, kde popíší, na co by se měli v oblasti komunikace zaměřit, aby se zlepšili.

Ukončení školení: Ke konci školení proběhne pouze závěrečná diskuze, účastníci nebudou testováni. Po ukončení kurzu pošle účastníkům školení lektor individuální zpětnou vazbu a pro každého účastníka zvlášť vypracuje závěrečnou zprávu s doporučeními na co se zaměřit, kde mají slabá místa a co by měli zlepšit.

7.3.2 Vedení výběrového pohovoru

Výběrový pohovor je do hloubky jdoucí konverzace, která má za cíl zjistit a zhodnotit znalosti, dovednosti a schopnosti a pracovní motivaci uchazeče o zaměstnání a poskytnout mu informace o zaměstnavateli, obsahu práce a pracovních podmínkách.⁸¹

Školení na vedení výběrového pohovoru bude povinné pro všechny team leadery. Do vzdělávacího plánu ovšem nebylo přidáno na základě vyhodnocených dotazníků, ale na základě interních změn v náboru nových zaměstnanců, které ve společnosti nastaly. Kvůli těmto interním změnám je nyní možnost, že team leadery povedou výběrový pohovor s uchazeči o zaměstnání na pozici operátora.

Toto školení by vedli interní školitelé, konkrétně HR Generalisté. Generalista lidských zdrojů je pracovní funkce, která se profesně zabývá řízením a vedením lidí. Generalisté by měli mít odborné znalosti o řízení a vedení lidí a měly by být zaměřeny na klienta a komunikaci a být dobrým partnerem pro management v otázkách řízení a správy organizace.⁸²

Cíl školení: Po absolvování tohoto školení budou team leadery schopni vést výběrový pohovor s uchazeči o místo operátora ve výrobě, budou umět vyhodnotit životopisy, vědět, na jaké otázky se v průběhu pohovoru zaměřit, a jaké naopak úplně vynechat. Také se naučí, jaká má být struktura výběrového pohovoru.

⁸¹ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.*, s. 140.

⁸² Tamtéž., s. 22.

Průběh školení: V rámci školení bude probráno, jak vést výběrový pohovor, jak vyhodnotit životopis uchazeče, na jaké otázky je vhodné se ptát a jaké citlivé oblasti by neměly být dotázány (otázky, které by mohly vést k diskriminaci uchazeče, jako otázky na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci, plánování těhotenství, rodinný nebo zdravotní stav⁸³). Vzhledem k tomu, že team leaderi povedou pracovní pohovory pouze s uchazeči o místa operátorů ve výrobě, není nutno obsáhlejší školení v této oblasti, například jak vést assessment centrum nebo jak připravit výběrové testy, protože v případě výběrového pohovoru na místo operátora není potřeba uchazeče komplexněji testovat.

Metody vzdělávání budou obsahovat videa s pracovními pohovory – příklady dobrých a špatných výběrových pohovorů, které budou s lektorem analyzovány. Dále budou účastníkům k dispozici vzorové životopisy, ze kterých se naučí, co z nich umět vyčíst, na co se zaměřit. Team leaderi by se také naučili, jaká má být struktura pohovoru (zahájení neformální poznámkou, představení sebe sama, organizace a pracovního místa, následně mít dotazy na uchazeče, ptát se jej na jeho názory a postoje, dát mu prostor pro dotazy a na závěr poděkovat a informovat jej, kdy bude obeznámen o výsledku, neinformovat ho hned⁸⁴).

Při výběrových pohovorech na operátora by měl být přístup k uchazeči měkký, to znamená, že by team leader měl usilovat o vytvoření pozitivní atmosféry, aby kandidát komunikoval otevřeně, pohovor by měl zahájit neformálně a pohovor by měl vést spíše jako rozhovor dvou lidí, měl by reagovat na otázky uchazeče, ne se jen ptát na připravené, naučené otázky, ale usilovat o příjemnou atmosféru.⁸⁵ Tímto způsobem bude také zaměřeno toto školení, TL se naučí, jak navodit u pohovoru příjemnou atmosféru a jak zjistí od uchazeče potřebné informace bez toho, aniž by jej stresovali. Po osvojení základních znalostí si budou účastníci ve dvojicích zkusit modelové výběrové pohovory.

Ukončení školení: Na konci školení účastníci společně vyplní test, ve kterém bude uvedeno, na které otázky se při výběrovém pohovoru není možno ptát a na co se naopak ptát vždy. Test bude vyhodnocen společně. Následně proběhnou modelové

⁸³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory.*, s. 35.

⁸⁴ Tamtéž. s. 34.

⁸⁵ Tamtéž. s. 33.

výběrové pohovory, přičemž budou TL poskytnuty vzorové životopisy, ze kterých by se při modelových pohovorech vycházelo. Po modelových výběrových pohovorech by byla lektorem i ostatními účastníky podána zpětná vazba.

7.3.3 Prezentační dovednosti

V rámci školení prezentačních dovedností budou účastníci proškolení na to, jak prezentovat a jak pracovat s programem MS Power Point.

Cílem školení je, aby se účastníci naučili zpracovat prezentaci v programu MS Power Point a věděli, jak se na prezentaci připravit, jak si stanovit plán prezentace a jak při prezentování správně vystupovat.

Průběh školení: V tomto školení bude účastníkům teoreticky uvedeno, jaké jsou vhodné a nevhodné postupy při prezentování, zejména se naučí:

- zpracovat prezentaci v programu MS Power Point (zvolit vhodný typ a velikost písma, vhodné barvy, vhodné množství textu, vložit do prezentace obrázky a videa, nastavit délku snímku, vědět co je vhodné dát do úvodních a závěrečných snímků)
- Stanovit si přesné téma a cíl prezentace, časový plán prezentace, umět skončit včas, aby zbyl prostor na dotazy
- Při prezentování správně vystupovat (udržovat oční kontakt, mluvit zřetelně a nahlas, zvolit správný postoj, být v kontaktu s posluchači, klást dotazy)
- Verbální projev: nepoužívat výplňová slova jako hmm, nekoktat, nezasekávat se
- Pracovat s pomůckami jako je dataprojektor, počítač, prezentace v MS Power Point, ukazovátka
- Jak prezentovat, aby zaujmuli posluchače, jak usměrnit pozornost
- Umět se připravit – přijít dříve, připravit se na možné dotazy, zjistit si dopředu, kde budu prezentovat, jaká tam je akustika a technické vybavení, kolik přijde lidí

Školení na prezentační dovednosti bude rozděleno do dvou bloků. První blok bude teoretický, účastníci se naučí všechny důležité aspekty kvalitní prezentace a naučí se základně používat program MS Power Point. První blok školení proběhne v počítačové místnosti, aby měli všichni účastníci školení k dispozici svůj počítač.

V průběhu školení budou účastníkům pouštěna ukázková videa s příklady vhodného a nevhodného prezentování – příklady prezentací i vystupování prezentujících. Přičemž dané ukázky budou teoreticky rozebírány, čímž se účastníci naučí aspekty správné prezentace.

Ve druhém teoretickém bloku budou všichni účastníci kurzu prezentovat téma dle vlastní volby v krátké 10minutové prezentaci. Druhý blok proběhne o tři dny později, aby měli účastníci dostatek času na přípravu. Prezentování proběhne v místnosti s počítačem a dataprojektorem. Po odprezentování jednotlivými účastníky proběhne hodnocení prezentace ostatními účastníky a lektorem, který jednotlivcům také podá zpětnou vazbu, poradí jim, na co se do budoucna zaměřit, co je potřeba zlepšit.

7.3.4 Time management

Time management neboli organizace času znamená dle Adama „řízení vlastního času jednotlivce, aby se zlepšila efektivnost a produktivita“.⁸⁶

Školení na time management bude volitelné jednodenní školení, ve kterém budou obsažena témata plánování času, určování priorit, efektivního využití času a delegování. Time management bude školen interním školitelem a proběhne ve skupině do 12 účastníků.

Cílem školení je, aby byli team leadeři schopni určit prioritu jednotlivých činností, naplánovat si efektivně čas tak, aby splnili všechny potřebné úkoly a měli také případnou rezervu na nestandardní situace, a také aby věděli, v jakých případech je vhodné delegovat.

Metody vzdělávání by byly založeny zejména na gamifikaci. Účastníci by vyplnili test, aby zjistili, jaký jsou typ (nechává věci na poslední chvíli, plánuje dopředu apod.). Dále by jim byly představeny vzorové tzv. time sheety⁸⁷, které mohou být při organizaci času použity jak v osobním, tak v profesním životě.

Průběh školení: v průběhu školení budou účastníkům pouštěna ukázková videa (krátké sloty – co je dobře, co je špatně), která budou společně s lektorem analyzovat. Dále bude účastníkům představeno, jak identifikovat zloděje času (zbytečné čekání, zdouhavá jednání) a eliminovat jejich účinky. V průběhu školení budou také rozdělení

⁸⁶ ADAM, J. H. *Anglicko-český ekonomický slovník s výkladem, výslovností a českým rejstříkem.*, s. 578.

⁸⁷ Time sheet je nástroj, který slouží k zaznamenávání si úkolů dle priorit a času

do týmů a společně budou plnit úkol v časovém limitu. Úkolem bude sestavení co nejvyšší věže z dostupných materiálů (papír, izolepa, kancelářské sponky).

Ukončení školení: Na konci školení bude účastníkům zadán úkol, který bude představovat vzorový plán týdne team leadera, ve kterém budou detailně popsány jednotlivé činnosti, které je třeba v daný den vykonat a problémy, které je potřeba vyřešit (včetně nestandardních situací, řešení podezření na alkohol, uzavírání docházky apod.). Daný vzorový plán bude představen všem účastníkům, a ti budou mít individuálně za úkol v rámci časového limitu naplánovat, jak by daný úkol splnili – jaké prioritní činnosti by vykonali nejdříve, které mohou počkat, které se dají delegovat. Jednotlivci by své návrhy prezentovali před školitelem a ostatními účastníky, po prezentaci všech účastníků by proběhla společná diskuze a vyhodnocení jednotlivých návrhů, účastníci by sdíleli zkušenosti s podobnými situacemi.

7.3.5 Osobní rozvoj

Školení na osobní rozvoj proběhne ve skupině do 12 účastníků a bude zajištěno externím lektorem. Obsahem bude školení na typologii osobnosti dle typu MBTI⁸⁸ a školení na to, jak najít motivaci a jak motivovat druhé.

V rámci TLA bylo součástí školení komunikačních dovedností také školení na typologii osobnosti s rozdělením na osobnostní typy sangvinik, cholerik, flegmatik, melancholik. V žádném ze školení ovšem nebyla zahrnuta motivace, toto školení tedy bude rozšiřující školení na typologii a dá se do souvislosti s motivací.

Cílem školení je, aby team leadeři poznali sami sebe z psychologického úhlu pohledu a aby porozuměli tomu, jak funguje motivace. Dále se naučí, jakým způsobem komunikovat s určitými typy lidí, naučí se, jaké jsou různé typy lidí, jak se projevují, jak je lze identifikovat a jak s nimi jednat. Budou vědět, jak motivovat svůj tým i jednotlivce v týmu. Budou schopni lépe komunikovat, vyjednávat, spolupracovat.

Průběh školení: Účastníkům bude teoreticky představena typologie MBTI, a to, jak funguje motivace, jak souvisí motivace s potřebami a jaké jsou motivační typy lidí⁸⁹. V rámci kurzu budou účastníkům pouštěny ukázková videa a dávány příklady různých

⁸⁸ Myers-Briggs Type Indicator

⁸⁹ Například rozdělení dle Plamínka dostupné v PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace.*, s. 46.

typů lidí, na základě čehož si budou si zkoušet, jak by v konkrétní situaci s danými lidmi mluvili, jak by je o něčem přesvědčili. Účastníci budou mít také prostor pro uvedení vlastních příkladů z praxe a v kurzu bude probráno, jak by dané situace s danými lidmi vyřešili. Všechno se bude rozebírat dohromady v rámci skupiny.

Crkalová a Riethof uvádí, že *„znalost osobností typologie na základě MBTI pomáhá uvědomit si silné stránky členů týmu, jejich přirozené tendence, vysvětluje přístup různých lidí ke komunikaci, k řešení konfliktů, podávání zpětné vazby apod. Aplikace těchto znalostí v praxi může přinést větší efektivitu týmu, vyšší úroveň motivace, konstruktivnější řešení zátěžových situací a konfliktů.“*⁹⁰

Ukončení školení: Na konci školení vypracují jednotliví účastníci MBTI testy, které odevzdají lektorovi. Lektor testy zpracuje a účastníkům zašle vyhodnocení, ze kterého se dozví, jaký jsou dle typologie MBTI typ osobnosti. Součástí vyhodnocení bude i slovní vyjádření s doporučeními. Dostanou z toho i písemný výstup, to jim pošlou po ukončení školení, dostanou i materiály s popisem jednotlivých typů lidí.

7.3.6 Programová školení

Mezi volitelná školení byla zařazena také školení na MS Excel, MS Outlook a systém SAP. Všechna tato školení proběhla již v rámci TLA, kdy byly tyto oblasti školeny od základů, ovšem v dotaznících byl projevěn zájem o rozšiřující školení na tyto programy, proto byly zařazeny do navazujícího plánu mezi volitelná školení.

Všechna školení by byla školená interně zaměstnanci společnosti a probíhala by ve skupinkách po maximálně 9 osobách v počítačové místnosti.

MS Excel

V rámci TLA proběhlo školení na MS Excel po úroveň 6 – kontingenční tabulka, což je také cílová úroveň této znalosti. I přes proběhlé školení se TL v současnosti hodnotí na 4,9. Z tohoto důvodu nebylo školení MS Excel zařazeno do povinných školení, ale do volitelných, jelikož o rozšířené školení projevilo zájem 12 team leaderů.

Cílem tohoto školení bude, aby team leadeři bez obtíží ovládali znalosti uvedené v bodech 1-5, aby tedy bylo zopakováno, co se již naučili. Navíc by proběhlo proškolení

⁹⁰ CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie.*, s. 146.

na znalosti v bodech 6-8, naučili by se zpracovat kontingenční tabulku, používat složitější funkce v Excelu, zamykat buňky a soubory a exportovat data z jiných formátů.

V průběhu výuky by byly účastníkům poskytnuty teoretické instrukce, byly by jim poskytnuty materiály se stručnými informacemi a návody, jak co zpracovat. A tyto teoretické poznatky by v průběhu výuky aplikovali do praxe při vytváření jednotlivých úkolů v Excelu.

Závěrem školení by byl praktický test, kdy účastníci dostanou za úkol vytvořit v MS Excel něco podle zadání, přičemž by mohli používat své poznámky. Měli by vytvořit to, co se naučili podle zadání, úkolů by bylo víc, zpracovali něco z praxe, co potřebují a používají. Všichni by to spolu prošli společně, odnesli by si ty materiály, a to by stačilo. Školitel bude prezentovat, co mají dělat a oni si to budou u toho zkoušet.

Znalosti MS Excel	
1	Zápis do buňky, práce s listy
2	Formát buněk, ohraničení, barva
3	Datum v Excelu, jednodušší vzorce (sum, max, min...), grafy
4	Kopírování vzorců (\$), formátů, vložit jinak, funkce svyhledat, podmíněné formátování
5	Databázová práce, správně založená data, souhrny, filtry
6	Kontingenční tabulka
7	Složitější funkce (if), zamykání (buněk, sešitů, souboru)
8	Vlastní formát, export dat z jiných formátů (csv apod)
9	Makra
10	Power pivot, Power Query

Tabulka 4: Úrovně znalostí v MS Excel

MS Outlook

Školení na MS Outlook proběhlo také v průběhu TLA, kdy byli team leadeři proškoleni na tento program od základu. Proškolení proběhlo na činnosti uvedené v bodech 1-4 v tabulce níže. I přesto ohodnotili team leadeři svou nynější znalost na úroveň 5. Navrhují tedy ve školení na MS Outlook velmi stručně projít body 1-4 v úvodu a poté účastníky proškolit na body 5-8.

Cílem navazujícího školení bude dosažení úrovně 8 v uvedené tabulce. Po proběhlém školení budou team leadeři schopni vykonávat činnosti v bodech 1-8.

Mezi metody školení budou patřit praktické ukázky, všichni účastníci budou mít k dispozici počítač, kde si budou moct dané činnosti hned vyzkoušet.

Znalosti MS Outlook	
1	Outlook využívám jako emailovou schránku
2	Naplánuji schůzku účastníkům i s rezervací místnosti
3	Využívám pomocníka pro plánování (vizualizace volných míst v kalendářích), ovládám pravidla pro Automatické odpovědi
4	Seznam emailů využívám jako seznam pracovních úkolů, ovládám funkcionality kalendáře pro vizualizaci plánu svých aktivit
5	Ovládám pravidla šifrování, znám pravidla pro odpovídání na pozvánku
6	Znám pravidla pro nastavení Outlooku tak, aby nepůsobil rušivě při další práci na PC (rušivá okna, připomenutí, zvukové signály)
7	Umím odvolat zprávu, vytvořit distribuční skupinu, zobrazím sdílený kalendář
8	Pracuji s úkoly (přehled, kontrola, filtry, přehled plnění), chápu pravidla pro oddělení oblasti úkolů a příchozí pošty
9	Znám výhody přístupu Effective Edge
10	Využívám přednastavených filtrů pro příjem zpráv
	Outlook komplexně využívám k řízení svých i týmových činností

Tabulka 5: Úrovně znalostí v MS Outlook

SAP

Stejně jako předchozí dvě školení, školení na systém SAP proběhlo také v TLA. U systému SAP není určena cílová úroveň znalosti, jelikož na jednotlivých odděleních je tento systém využíván v různé míře.

Cílem školení bude, aby team leadeři byli proškoleni na body uvedené do 9 a byli schopni tyto činnosti samostatně vykonávat.

Znalosti SAP	
1	Ovládám odvádění operátorské práce
2	Vím, jak v SAPu vyhledat ID transakce, EID pracovníka
	Umím uložit předvolené transakce na lištu (vytvořit favorites)
3	Umím spárovat dílec s přípravkem, s workcentrem
4	Jsem schopen zobrazit stav skladu
5	QN a reklamace – jsem schopen vyhledat historii práce na dílci, historie pro jednotlivé kusy a toho, kdo na nich pracoval
6	Zadávání oprav strojů – umím rozlišit, která oprava zastaví výrobu; a patřičně s ní nakládat (havárie) + najít zadané hlášení na opravu stroje
	Zadávání oprav přípravků – umím rozlišit úpravu a opravu a zvolit správný postup.
	Umím dohledat číslo hlášení v transakci
7	Výpočet úspor – vím, jak dohledat, kolik kusů děláme a kdy, umím vyfiltrovat po měsících a dnech, umím vytvořit výhled
8	Ovládám posloupnost kroků a správný způsob uvolňování zakázky při QN (kontrola nad spuštěnými dny)
	QN – při řešení RCCA, kdy jde problém za člověkem znám šablony pro správné vyplnění
9	Vím, jak odblokovat zablokovanou zakázku a tím se obejít bez koordinátora
10	Vím, jak pracovat s neprovedenou zakázkou ve WIP a umím ji přesunout na odstavné pracoviště; vím, co je pro to potřeba a jak s ním dál pracovat, znám možné důsledky těchto změn

Tabulka 6: Úrovně znalostí v systému SAP

7.3.7 Projektové řízení

Podle Doležala je projektové řízení soubor norem, doporučení a zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Je to způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu. Projektové řízení se dělí do podoblastí: zahájení, plánování, vykonání, sledování, ukončení.⁹¹ Všichni team leaderi mají uvedené znalosti projektového řízení, jelikož bylo proškoleny v rámci TLA. V rámci TLA si také vyzkoušeli týmově vést zadaný projekt.

Navazující školení na projektové řízení bude opět vedeno interními školiteli, účastníci se naučí zjistit si zainteresované strany projektu, stanovit si cíle, zjistit rizika a náklady, v průběhu projektu porovnávat plán se skutečností. Kromě teoretických poznatků budou v rámci školení team leaderům představeny ukázky již proběhlých různých úspěšných i neúspěšných projektů, v konkrétní společnosti i mimo ni. Na základě teoretických znalostí ve skupině proběhnou diskuze nad danými projekty, kdy bude probráno, co se mělo udělat jinak, co bylo naopak velmi dobře zvládnuto, na co si dávat pozor – aby byli schopni si dát teoretické znalosti do souvislosti.

Cílem školení je, aby účastníci prohloubili své znalosti v oblasti projektového řízení a aby byli schopni definovat, jak jimi vypracovávaný projekt ovlivní organizaci jako celek. Naučí se, jak vypracovávaný projekt zapadá do celku – do společnosti.

Ukončení tohoto školení by probíhalo obdobně jako v TLA. Účastníci se rozdělí do skupinek a sami si určí, co budou v rámci projektu zpracovávat, něco pro zlepšení na pracovišti. Návrh předloží vedení ke schválení a v týmech vypracují a následně odprezentují.

7.3.8 Firemní strategie

Vodák definuje strategii podniku jako „*nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku.*“⁹²

Podnikatelská strategie je dlouhodobá orientace na ekonomické činnosti vedoucí k dosažení zisku⁹³

⁹¹ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management.*, s. 16.

⁹² VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.*, s. 47.

Navíc k povinným a volitelným školením by dvakrát za rok proběhla volitelná tříhodinová přednáška o firemní strategii vedená výrobním ředitelem společnosti. Účastníkům by byla detailněji představena firemní strategie, byli by informováni o cílech firmy na daný rok, o tom, jaká je současná situace firmy na trhu

Cílem této přednášky je, aby team leadeři lépe pochopili svoji roli ve společnosti, byli schopni pochopit jak firmu, tak operátora a aby správně fungovali jako mezičlánek, který umí hájit zájmy obou, a aby uměli aplikovat firemní strategii do své každodenní práce.

Jelikož se jedná o přednášku, účastníci nebudou žádným způsobem zkoušeni z dosažených znalostí, na konci přednášky proběhne diskuze nad daným tématem a účastníci budou požádáni o podání zpětné vazby na přednášku.

7.4 Návrh na ukončení a název II. Stupně vzdělávacího programu

Hlavním výstupem druhého stupně bude prezentace team leaderů, kteří se školení v II. Stupni zúčastnili. V rámci této prezentace by zaměstnanci zhodnotili, co se v průběhu druhého stupně naučili, z jakého důvodu se na kurzy přihlásili a jak nově nabyté znalosti využili v praxi. Prezentace by byly volně přístupné, přičemž by byla účast povinná pro supervizora team leadera a zástupce tréninkového oddělení společnosti.

Důvodem pro prezentaci je přimět účastníky k uvědomění si, co se jim v průběhu školení podařilo naplnit a rozvinout, případně jaké stávající nedostatky se podařilo odstranit.⁹⁴

Jak jsem již zmínila v podkapitole 6.3, kde jsem navrhla změnu na Team Leader Akademii, i v případě navazujícího vzdělávacího programu navrhuji, aby po ukončení školení proběhlo následující:

- Zpětná vazba od TL na celý program
- Zpětná vazba od TL na jednotlivá školení
- Vypracování zpětné vazby na účastníky školení

⁹³ PETRŽELOVÁ, Jana. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost.*, s.202.

⁹⁴ KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora.*, s. 121.

Harmonogram školení II. Stupně rozvoje team leaderů bude zpracován na 1 rok, přičemž po roce proběhne evaluace celého programu. Součástí evaluace bude workshop s team leadery, kteří se školení II. Stupně zúčastnili, přičemž účast na workshopu bude dobrovolná. V rámci workshopu proběhne společná diskuze nad proběhlými školeními a celkovou organizací programu. Druhou částí evaluace bude zhodnocení dostupných výstupů tréninkovým oddělením. Výstupy z programu budou následující:

- Zpětná vazba od TL na celý program
- Zpětná vazba od TL na jednotlivá školení
- Prezentace jednotlivých team leaderů, ve kterých uvedou, jak a čím pro ně byla daná školení přínosná
- Výstupy z provedeného workshopu
- Dotazníky, které byly vyplňovány před a po ukončení II. Stupně jednotlivými team leadery

Po zhodnocení všech uvedených informací bude možné program upravit, případně některá školení přidat nebo naopak zrušit.

Navazující stupeň vzdělávání navrhuji nazvat Team Leader Point. Point – slovo z angličtiny znamenající bod nebo také mířit. Pro tento název jsem se rozhodla, jelikož v tomto stupni je kladen důraz na individuální potřeby jednotlivých team leader

Závěr

Tato diplomová práce s názvem „*Druhý stupeň rozvoje team leaderů*“ byla vypracována pro účely konkrétní společnosti, která podniká v oblasti strojírenského průmyslu. Hlavním cílem práce bylo vypracování návrhu navazujícího rozvojového plánu pro zaměstnance na pozici team leader, tzv. druhý stupeň rozvoje, tak, aby korespondoval s potřebami team leaderů a byl spolu s již zavedeným rozvojovým programem komplexním vzdělávacím a rozvojovým programem pro team leadery.

V teoretické části jsem se zaměřila na literární rešerši oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vymežila jsem pojmy z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a uvedla, jakou souvislost má v případě rozvoje a vzdělávání motivace. Následně jsem popsala, jakým způsobem je v současnosti v konkrétní společnosti nastaveno vzdělávání zaměstnanců. Protože je práce zaměřená na zaměstnance na pozici team leader, popsala jsem, kdo je team leader a jaké postavení ve společnosti má. Následně jsem popsala, jakým způsobem je ve společnosti nastaveno vzdělávání a rozvoj team leaderů – popsala jsem Team Leader Akademii, která je tzv. prvním stupněm rozvoje team leaderů ve společnosti. Uvedla jsem také, jaké jsou aktuální trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V metodické části jsem důkladně popsala, jakým způsobem bude prováděn výzkum, a teoreticky jsem dané formy výzkumu vymežila. Součástí metodické části je také vypracovaná procesní mapa, která uvádí, jaké jednotlivé kroky byly v rámci praktické části provedeny a jaké následující kroky je dále potřeba provést v rámci společnosti.

V praktické části jsem nejprve provedla vyhodnocení jednotlivých částí výzkumů, které jsem dala do grafů se slovním popisem. Dala jsem také do souvislosti výsledky dotazníků od team leaderů a supervizorů, nadřízených team leaderů. Následně jsem provedla zhodnocení Team Leader Akademie a na základě výsledků provedeného výzkumu jsem navrhla plán na zlepšení stávajícího programu. Sekundárním zjištěním výzkumu z dotazníků vyplynul také návrh na změnu pozice team leadera, jehož pozice je v současné době ve společnosti rozporuplná. Navrhla jsem tedy změnu pozice spolu se změnou kompetenčního modelu, nově vytvořený kompetenční model je součástí návrhu změny pozice a bude předložen ve společnosti.

V poslední části této práce jsem vypracovala návrh na II. Stupeň rozvoje team leaderů. Dala jsem v jednotlivých bodech do souvislosti, které z aktuálních trendů, jež byly uvedeny v teoretické části práce, byly aplikovány při zpracování II. Stupně. Následně jsem v jednotlivých podkapitolách navrhla devět různých školení, které navrhuji zahrnout do II: stupně, z čehož budou dvě povinná pro všechny team leadery a sedm bude volitelných. U jednotlivých navržených školení jsou uvedeny cíle a metody vzdělávání a vyhodnocení.

Hlavní cíl práce – zpracování návrhu navazujícího rozvojového plánu byl naplněn. Mimo to jsou výstupy této diplomové práce následující:

- Zhodnocení současného vzdělávacího programu pro team leadery
- Čtyřbodový návrh na zlepšení stávajícího programu
- Návrh na změnu pozice team leadera
- Návrh nového kompetenčního modelu na pozici team leader
- Zhodnocení úrovně znalostí jednotlivých team leaderů
- Identifikace vzdělávacích potřeb
- Návrh navazujícího vzdělávacího plánu včetně určení cíle vzdělávání v jednotlivých školeních

Vypracovaný návrh bude spolu s ostatními výsledky práce prezentován ve společnosti.

Seznam pramenů a literatury

- [1] ADAM, J. H. *Anglicko-český ekonomický slovník s výkladem, výslovností a českým rejstříkem: Longman dictionary of business English*. Vydání druhé. Přeložil Jiří ELMAN. Voznice: Leda, 2000, 803 s. ISBN 80-85927-70-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centres*. 2nd ed. Farnham: Gower, c2004, xii, 220 s. ISBN 978-0-566-08599-4.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 89 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.
- [5] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 135 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3569-5.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 186 s. ISBN 978-80-271-0433-8.
- [8] BISHOP, Cameron. *Seven Learning And Development Trends To Adopt In 2019*. FORBES [online]. 2018 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>
- [9] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [10] CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.

- [11] CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.
- [12] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, xxx, 157 s. ISBN 8071794686
- [14] GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace: jemně doladěné vydání bestselleru No. 6. Vydání šesté*. Ostrava: Gruber – TDP, [2015], 280 s. ISBN 978-80-85624-97-7.
- [15] GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016, 199 s. ISBN 978-80-247-5263-1.
- [16] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [17] *HR Technologist* [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://www.hrtechnologist.com/articles/learning-development/why-2019-will-be-the-year-of-gamification-in-corporate-learning/?zd_source=recommended_read
- [18] JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016, 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [19] KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017, 143 s. ISBN 978-80-271-0287-7
- [20] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 163 s. Skripta. ISBN 978-80-244-3397-4.

- [21] LANGER, Tomáš. *Trendy ve firemním vzdělávání*. Firemní vzdělávání [online]. 2018, [cit. 2019-04-04]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf
- [22] PETRŽELOVÁ, Jana. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost*. Praha: Linde, 2007, 287 s. ISBN 9788072016433.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [24] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [25] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5232-7.
- [26] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [27] SZYMAŇSKA, Dominika. *Gamifikace je více než jen hra*. HR News [online]. 2017 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/09/24/seven-learning-and-development-trends-to-adopt-in-2019/#6999ca5e104b>
- [28] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [29] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [30] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Dagmar KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [31] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014, 243 s. ISBN 978-80-7261-273-4.

Seznam použitých zkratek

TLA	Team Leader Akademie
TL	Team leader

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad hodnocené oblasti dotazníku	35
Tabulka 2: Motivační důvody k postupu na pozici team leadera.....	50
Tabulka 3: Kompetenční model.....	59
Tabulka 4: Úrovně znalostí v MS Excel	72
Tabulka 5: Úrovně znalostí v MS Outlook	73
Tabulka 6: Úrovně znalostí v systému SAP.....	74

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	27
Obrázek 2: Procesní mapa.....	30

Seznam grafů

Graf 1: Vyhodnocení oblasti MS Excel	39
Graf 2: Vyhodnocení oblasti MS Outlook	40
Graf 3: Vyhodnocení oblasti výrobních porad.....	41
Graf 4: Vyhodnocení oblasti nestandardních situací	42
Graf 5: Vyhodnocení oblasti Systém Lean	43
Graf 6: Vyhodnocení oblasti komunikace	44
Graf 7: Vyhodnocení oblasti role a chování team leadera	45
Graf 8: Znalosti systému SAP.....	46
Graf 9: Znalosti projektového řízení	47
Graf 10: Srovnání hodnocení team leaderů a supervizorů	48
Graf 11: Celkové zhodnocení	49
Graf 12: Vyhodnocení oblasti motivace	51
Graf 13: Celkové vyhodnocení dotazníku.....	61

Seznam příloh

Příloha 1: Popis pracovního místa	88
Příloha 2: Dotazník	91
Příloha 3: Dotazník zpětné vazby na školení	96
Příloha 4: Hodnocení účastníka kurzu	97
Příloha 5: Původní kompetenční model na pozici team leader	98
Příloha 6: Návrh druhého stupně rozvoje team leaderů	100

Přílohy

Příloha 1: Popis pracovního místa

Popis pracovního místa	
Název pozice:	Vedoucí týmu/Team Leader
Jméno zaměstnance:	
Přímý nadřízený:	Supervizor
Přímí podřízení:	Operátor I – Operátor III Svářeč, Odporový svářeč
Název oddělení:	

Účel pozice:

Stručný přehled účelu/cíle pozice nebo role

Zaměstnanec je kontaktní osobou pro tým operátorů. Zaměstnanec podporuje zavedení a rozvoj systému Lean. Zaměstnanec vykonává pracovní činnosti spojené s výrobou produktu v požadované kvalitě na základě přílohy popisu pracovní pozice (funkce operátor).

Popis práce:

Popište hlavní činnosti, které jsou nezbytné ke splnění účelu role (konkrétní cíle pro určité období neuvádějte)

- 1. Řídí, rozvíjí a motivuje tým operátorů na směně. Vede výrobní porady. Předává zprávy o nedostacích, identifikuje a eskaluje problémy na směně, které není schopen vyřešit, zajišťuje aktualizaci dat.**
- 2. Plní povinnosti dle LSW (standardizovaná práce Team Leadera).**
- 3. Sleduje a vyhodnocuje produktivitu operátorů, včetně spolupráce na výtěžnosti pracoviště, plánuje a sleduje přítomnost operátorů na pracovišti a zajišťuje maximální využití pracovní doby na výrobních zakázkách.**
- 4. Podílí se na plánování a realizaci tréninků operátorů z hlediska splnění požadavků BOZP a z hlediska zvyšování jejich profesní zdatnosti.**
- 5. Dbá na rozvoj neustálého zlepšování na přidělených pracovištích.**
- 6. Podporuje zlepšení v oblasti kvality, podílí se na řešení nekvality.**

<p>7. Prostřednictvím zpětné vazby od operátorů sleduje stav přípravků a eskaluje požadavky na opravy/úpravy přípravků.</p> <p>8. Poskytuje zpětnou vazbu vedoucímu pro hodnocení operátorů.</p> <p>9. Vykonává pracovní činnosti spojené s výrobou produktu v požadované kvalitě dle pokynů nadřízeného pracovníka a v souladu s technologickými postupy pro dané pracovní místo / strojní zařízení / pracoviště.</p>
<p>10. <u>BOZP, ochrana životního prostředí.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanec je povinen dodržovat pravidla ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a pravidla ochrany životního prostředí. ▪ Zaměstnanec je povinen udržovat pořádek na pracovišti. ▪ Zaměstnanec je povinen plnit úkoly a odpovědnosti z oblasti BOZP.
<p>11. <u>Mezilidské vztahy.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanec podporuje dobré mezilidské vztahy na pracovišti a využívá dovedností interpersonálních vztahů k získání spolupráce mezi kolegy na všech úrovních. ▪ Zaměstnanec poskytuje informace ostatním zaměstnancům potřebné pro výkon jejich práce, sdílí informace a zkušenosti s ostatními kolegy.

Požadavky na pracovní pozici

Úroveň vzdělání (obor – specializace):	<ul style="list-style-type: none"> • Vyučen
Požadavky na praxi:	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanec společnosti – 1 rok praxe/ externí zdroje min 2 roky praxe ve výrobě
Požadované znalosti a dovednosti:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>uživatelská schopnost práce s MS Office</i>
Požadované dovednosti a osobnostní charakteristiky	<ul style="list-style-type: none"> • <i>empatie, schopnost týmové práce, manažerské, komunikační dovednosti</i>

Požadavky ochrany zdraví a bezpečnosti práce:

Zaměstnanec musí respektovat a dodržovat všechny požadované úkoly vyplývající z procesních požadavků týkajících se bezpečnosti práce a požární ochrany.

Zaměstnanec stvrzuje svým podpisem, že byl seznámen s náplní práce a odpovědnostmi popsány výše.

Datum:

Podpis zaměstnance:

Poznámka: Popis pracovního místa byl na žádost společnosti zkrácen.

Příloha 2: Dotazník

MS Excel	
1	Zápis do buňky, práce s listy
2	Formát buněk, ohraničení, barva
3	Datum v Excelu, jednodušší vzorce (sum, max, min...), grafy
4	Kopírování vzorců (\$), formátů, vložit jinak, funkce vyhledat, podmíněné formátování
5	Databázová práce, správně založená data, souhrny, filtry
6	Kontingenční tabulka
7	Složitější funkce (if), zamykání (buněk, sešitů, souboru)
8	Vlastní formát, export dat z jiných formátů (csv apod)
9	Makra
10	Power pivot, Power Query

MS Outlook	
1	Outlook využívám jako emailovou schránku
2	Naplánuji schůzku účastníkům i s rezervací místnosti
3	Využívám pomocníka pro plánování (vizualizace volných míst v kalendářích), ovládám pravidla pro Automatické odpovědi
4	Seznam emailů využívám jako seznam pracovních úkolů, ovládám funkcionality kalendáře pro vizualizaci plánu svých aktivit
5	Ovládám pravidla šifrování, znám pravidla pro odpovídání na pozvánku
6	Znám pravidla pro nastavení Outlooku tak, aby nepůsobil rušivě při další práci na PC (rušivá okna, připomenutí, zvukové signály)
7	Umím odvolat zprávu, vytvořit distribuční skupinu, zobrazím sdílený kalendář
8	Pracuji s úkoly (přehled, kontrola, filtry, přehled plnění), chápu pravidla pro oddělení oblasti úkolů a příchozí pošty
9	Znám výhody přístupu Effective Edge
10	Využívám přednastavených filtrů pro příjem zpráv
	Outlook komplexně využívám k řízení svých i týmových činností

Výrobní porady	
1	Znám výrobní porady, jsem jejich účastníkem
2	Znám agendu výrobních porad a následuji ji
3	Bezpečně ovládám a orientuji se v jednotlivých oblastech: bezpečnostní zpráva, úrazy, QN, 6M záznam, metriky, režie
4	Jsem si plně jistý v oblasti prezentace na výrobní poradě, uvědomuji si motivační vliv osoby TL při výrobní poradě na pracovníky, umím jej využít
5	Jsem si vědom možností flexibilní práce s obsahem výrobní porady pro aktuální potřeby oddělení (trvání, obsah, priority pro amébu, volba práce skupina/jednotlivec...)
6	Uvědomuji si přínosy z efektivně vedené výrobní porady pro práci TL (přehled, moderace atmosféry, práce s loajalitou, informace o funkčnosti, přípravicích, údržbě)

Řešení nestandardních situací	
1	Drobné prohřešky neřeším, není to potřeba
2	Znám zákonné podmínky pro práci přesčas, vnitřní hranice pro práci s režii, normami; základní pravidla pro docházku a odvádění práce, pravidla řízení QN Znám cesty, kterými získat aktuální informace o stavu (režii, docházky, QN, odvádění, normy)
3	Dokážu vhodnou cestou popsat pracovníkovi očekávané chování v oblasti dodržování běžných pravidel Vím, jak postupovat při podezření na alkohol a drogy
4	Mám nastaven vlastní standardní systém pro kontrolu v těchto oblastech Mám vytvořeny vlastní funkční scénáře pro řešení běžných drobných přestupků vyžadujících prvotní upozornění Vím, jak řešit úraz na pracovišti
5	Znám účinky emoční stránky manažerského projevu, umím správně řídit své emoce ve standardních situacích, umím zvolit správné místo a čas pro rozhovor k řešení nestandardních situací
6	Na základě vytvořeného vztahu s pracovníkem jsem schopen zvolit správný přístup při žádosti o přesčas
7	Mám dostatečnou znalost svého týmu a zkušenost pro nalezení řešení k uklidnění interpersonálních konfliktů
8	Znám výhody, které plynou ze správně zvládnutých řešení netypických situací (pro tým, pro jednotlivce, pro mě)
9	Umím správně řídit své emoce ve vypjatých situacích
10	Situace podobného charakteru mám strukturou a zkušenostmi plně pod kontrolou, neznamenaají pro mě výraznou stresovou situaci

Znalost SAP	
1	Ovládám odvádění operátorské práce
2	Vím, jak v SAP vyhledat ID transakce, EID pracovníka
	Umím uložit předvolené transakce na lištu (vytvořit favorites)
3	Umím spárovat dílec s přípravkem, s workcentrem
4	Jsem schopen zobrazit stav skladu
5	QN a reklamace – jsem schopen vyhledat historii práce na dílci, historie pro jednotlivé kusy a toho, kdo na nich pracoval (místo v Eshopu)
6	Zadávání oprav strojů – umím rozlišit, která oprava zastaví výrobu; a patřičně s ní nakládat (havárie)+ najít zadané hlášení na opravu stroje
	Zadávání oprav přípravků – umím rozlišit úpravu a opravu a zvolit správný postup. (QM01)
	Umím dohledat číslo hlášení ve transakci
7	Výpočet úspor – vím, jak dohledat, kolik kusů děláme a kdy, umím vyfiltrovat po měsících a dnech, umím vytvořit výhled
8	Ovládám posloupnost kroků a správný způsob uvolňování zakázky při QN (kontrola nad spuštěnými dny)
	QN – při řešení RCCA, kdy jde problém za člověkem znám šablony pro správné vyplnění
9	Vím, jak odblokovat zablokovanou zakázku a tím se obejít bez koordinátora
10	Vím, jak pracovat s neprovedenou zakázkou ve WIP a umím ji přesunout na odstavné pracoviště; vím, co je pro to potřeba a jak s ním dál pracovat, znám možné důsledky těchto změn

Znalost systému Lean	
1	Absolvoval jsem nástupní Lean školení, jsem informován o základních nástrojích Lean
2	Znám základní nástroje Lean a vím, kde o nich najdu informace
3	Znám základní nástroje Lean využívané na oddělení, znám základní metriky Lean a vím, čím je mohu podpořit v rámci oddělení
4	Chápu základní filosofii Lean a proč ji potřebujeme, umím aktivně pracovat s nástroji Lean relevantními pro TL (5S, RPS, výrobní porady, Kaizen, SIOP atd.)
5	Vím, co se ode mě očekává jako od leadera; mám a používám Standard Work; jsem obeznámen a umím používat Lean přístupy Gemba vs. Audit
6	Vhodně umím zvolit nástroje pro řešení problému RAIL, RCCA, eCATS
7	Znám nevýrobní elementy Lean (např. Komunikační strategie, Vzdělávací strategie, Sdílení znalostí atd.)
8	Ovládám koučovací přístup
9	Vím, co si mám představit pod procesem Řízení strategie a rozvoje firmy
10	Plně ovládám nástroje Lean ve firmě, komplexně znám využití na oddělení jsem schopen obhájit v diskusi s auditorem

Komunikační dovednosti	
1	Komunikuji tak, jak to umím, neabsolvoval jsem žádné školení
2	Používám zdvořilost, vsuvky, vycpávky, opakuji slova, vím o nich
3	Zpětnou vazbu podávám na základě vlastní intuice
4	Znám základní verbální a neverbální aspekty komunikace a jak ovlivňují komunikaci
5	Jsem si vědom vlastních komunikačních zlovyků a mám plán jejich eliminace Vím, jak zaujmout protistranu
6	Zpětnou vazbu využívám pravidelně a znám prvky jejího adekvátního přijetí Vím, jak obecně funguje lidská motivace a jak se její aspekty odráží v komunikaci
7	Ovládám "Já jazyk"
8	Zpětná vazba je vždy stálým prvkem hodnocení úspěšnosti mých úkolů a projektů Znám několik variant pro řešení konfliktních situací
9	Při stresových situacích vím, jak se ve vztahu ke své osobě zachovat Umím přizpůsobit svou komunikaci partnerovi
10	Plynule komunikuji bez komunikačních zlovyků
Role a chování team leadera	
1	Využívám základní metodiku vedení rozhovoru s pracovníkem (úkolového, hodnotícího...) tak, jak jsem se ji naučil od svého nadřízeného
2	Znám systém pro řízení výkonu pracovníka (cíl, operativní řízení výkonu, průběžné hodnocení, komplexní hodnocení, odměňování) Vím, co se ode mě očekává jako od vedoucího pracovníka (oproti operátorovi), uvědomuji si, že jsem ve vedoucí roli, zodpovídám za výsledky společnosti
3	Znám základní možné styly vedení (řídící, podporující, kontrolující, pověřující) Znám účinek pochval i výtky
4	Umím nadefinovat výkonové cíle se všemi jejich aspekty (jsem si jistý ve všech SMART(ER) aspektech správně definovaného cíle)
5	Vím, co představuje manažerské (zaměřené na řízení) a leadrovské chování (zaměřené na vedení), znám oba přístupy i jejich využití a vím, v jakém poměru je kombinovat Jsem schopen rozklíčovat cíle pro naši amébu a podle nich řídit výkon a chování pracovníků; rozumím firemním cílům a jak k nim přispívá mé oddělení
6	Umím se připravit na nepříjemný rozhovor o výkonu pracovníka Jsem si vědom motivačního a demotivačního chování, kterým manažer působí na pracovníka
7	Umím přizpůsobit svůj řídicí styl potřebám osobnostního typu pracovníka Umím nadefinovat rozvojové cíle se všemi jejich aspekty
8	Umím pracovat s nefinanční motivací Aktivně pracuji na oblastech svého manažerského přístupu, znám své slabé stránky a pracuji na nich
9	Vím, kdy vhodně zařadit koučovací přístupy pro vedení pracovníka, znám zákonitosti využití koučinku v manažerské práci

10	Znám motivační faktory jednotlivých pracovníků a dle nich upravuji komunikaci s jednotlivci; vím, co motivuje jednotlivé podřízené a podle toho s nimi jednám
-----------	---

Poznámky:

Dotazníky zaslané zaměstnancům k hodnocení byly v rozšířenější verzi než dotazníky publikované v této práci, jelikož v nich byly uvedeny otázky týkající se interních záležitostí společnosti, které nemohou být zveřejněny.

Dotazník na projektové řízení nebude prezentován, jelikož je považován za know-how.

Příloha 3: Dotazník zpětné vazby na školení

DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY				
Aktivita:				
Školitel:				
Termín konání:				
Odpovězte, prosím, na následující otázky zakroužkováním příslušného čísla:				
1. Přispělo školení k Vašemu rozvoji?				
1 vůbec ne	2	3	4	5 ano, velmi
2. Využijete poznatky ze školení v praxi?				
1 určitě ne	2	3	4	5 určitě ano
3. Splnilo toto školení Vaše očekávání?				
1 vůbec ne	2	3	4	5 ano, velmi
4. Jak hodnotíte školitele?				
1 nejhorší	2	3	4	5 nejlepší
Odpovězte, prosím, několika slovy:				
1. Co se Vám na kurzu líbilo?				
2. Co se Vám na kurzu nelíbilo?				
3. Máte nějaké připomínky k obsahu kurzu nebo školiteli?				

Příloha 4: Hodnocení účastníka kurzu

HODNOCENÍ ÚČASTNÍKA KURZU		
Jméno, příjmení:		
1. Zajímal se o dané téma?	ano	ne
2. Měl dotazy?	ano	ne
3. Přispíval do diskuze?	ano	ne
4. Bylo znát, že se v této oblasti chce rozvíjet?	ano	ne
5. Měl již v dané oblasti znalosti?	ano	ne
Krátké slovní zhodnocení účastníka:		

Příloha 5: Původní kompetenční model na pozici team leader

Kompetenční model	
Chování	<p>Dává a vyžaduje zpětnou vazbu i negativní, poskytuje vedoucímu</p> <p>Spolupracuje s jinými odděleními</p> <p>Pomáhá novým operátorům začlenit se plnohodnotně do kolektivu, je vstřícný a ochotný, trpělivý. Jde všem příkladem a vyžaduje po ostatních dodržování všech pravidel</p> <p>Teamleader vyžaduje a udržuje vysokou produktivitu lidí i strojů.</p> <p>Odvádí kvalitní práci, jde příkladem</p> <p>Respektuje nápady a náměty ostatních</p> <p>Při urgentních situacích jedná s důrazem, umí je řešit</p> <p>Je přirozená autorita</p> <p>Teamleader je tahoun, který se nejvíce zaslouží k dosahování výsledků oddělení/výroby.</p> <p>Okamžitá reakce na nestandardní situace</p> <p>Podpora změn, Management of change, podpora nepopulárních rozhodnutí vedení</p> <p>Znát svoje schopnosti a dovednosti, nepodceňovat a nepřeceňovat</p> <p>TML sdílí s ostatními zaměstnanci informace, zkušenosti</p> <p>Podpora dobrých mezilidských vztahů k získání spolupráce</p> <p>Chce se učit a rozumět problematice</p> <p>Chápe důležitost přípravků – vyžaduje zpětnou vazbu od operátorů, sleduje stav a eskaluje</p> <p>Efektivně využívá pracovní dobu</p> <p>Team leader chápe důležitost svého chování, které ovlivňuje chování celého týmu.</p>
Znalosti	<p>Chápe důležitost minimalizace režii a zvyšování produktivity</p> <p>Znalost zákoníku práce</p> <p>Chápe, kdo je jeho zákazník: i jiné oddělení, popřípadě kolega</p> <p>Chápe dopad svého chování/výkonu na jiná oddělení</p>
Dovednosti	<p>Deleguje</p> <p>Umí předat a předává směnu dle představ nadřízeného</p> <p>Sledování výkonu – odměny i sankce, objektivní hodnocení</p> <p>Prezentační dovednosti, výrobní porady</p> <p>Umí používat Excel, Outlook.</p> <p>Ví, jak má vypadat Gemba, jaký je její smysl</p>
Schopnosti	<p>Plánuje efektivně směny.</p> <p>Přebírá iniciativu, odpovědnost</p> <p>Tvoří realistické plány, SMART</p> <p>Dokáže určovat priority</p>

	<p>Motivuje operátory, kolegy</p> <p>Rozvíjí operátory, navrhuje organizační změny (přesuny operátorů – podpora úzkých míst na amébě), konzultuje se supervizorem, MMF</p> <p>Schopnost klást otevřené otázky</p> <p>Schopnost sebereflexe</p> <p>Team leader přichází s vlastními návrhy možných řešení, radí se s operátory, kolegy. Za supervizorem přichází s návrhy řešení.</p> <p>Neustále se zdokonaluje</p> <p>Umí podávat zpětnou vazbu</p> <p>Kvalitní komunikace se sousedícími směnami, předávání směn</p> <p>Efektivní emailová i ústní komunikace</p>
Pracovní cíle - výkon	
	<p>Dodržuje plán + okamžitě řeší vzniklé problémové situace, přijímá okamžitá opatření, popř. ihned eskaluje. Plánuje v e spolupráci s koord. +plánovačem agresivně nicméně reálně aby co nejvíce uspokojil zákazníka.</p> <p>Podílí se na snižování LT/CT, režii, nekontroluje plnění operátorů, provádí akce ke zlepšení</p> <p>Identifikuje úzká místa a řeší je dle stw pro úzká místa</p> <p>Sdílí kapacity s ostatními amébami</p> <p>Dává náměty na projekty, aktivně se účastní či vede projekty – snížení nákladů, zlepšení výkonosti zařízení, produktivita operátorů</p> <p>Podílí se na tréninku operátorů</p>
Firemní hodnoty - postoje a hodnoty	
	<p>pravidla BOZP: dodržuje a vyžaduje, 5S</p> <p>Chápaní role společnosti, vliv společnosti na zákazníka</p> <p>Vize, strategie a cíle společnosti</p>

Příloha 6: Návrh druhého stupně rozvoje team leaderů

NÁVRH DRUHÉHO STUPNĚ ROZVOJE TEAM LEADERŮ				
Cílová skupina:	team leaderů, kteří již absolvovali TLA			
Místo vzdělávání:	konkrétní společnost			
	ŠKOLENÍ	ŠKOLITEL	POČET ÚČASTNÍKŮ	ČASOVÉ ROZMEZÍ
povinné	KOMUNIKACE komunikační zlozvyky, řešení konfliktů, efektivní komunikace, asertivní komunikace, podávání zpětné vazby	externí	12	2 dny
povinné	VÝBĚROVÝ POHOVOR jak vést výběrový pohovor, jak vyhodnotit životopis, citlivé otázky	interní - HRG	12	1 den
volitelné	PROGRAMY MS Excel MS Outlook SAP	interní - Engineering interní - HR interní- výroba	9 9 9	4 hod 2 hod 3 hod
volitelné	TIME MANAGEMENT určování priorit, plánování času, efektivní využití času	interní - HR	12	1 den
volitelné	OSOBNÍ ROZVOJ jak najít motivaci a jak motivovat ostatní, typologie osobnosti	externí	12	1 den
volitelné	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ prohloubení znalostí projektového řízení	interní - lean	9	3 hodiny
volitelné	PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI aspekty úspěšné prezentace	interní	12	1. blok 2 hodiny 2. blok 3 hodiny
volitelná přednáška	FIREMNÍ STRATEGIE jak pracovat s firemní strategií umět pochopit firmu i operátora a hájit zájmy obou, vědět, jak má fungovat mezičlánek, kterým TL je	interní - výrobní ředitel	15-20 - kapacita zasedací místnosti	3 hodiny