

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci

Lenártová Jana

vedoucí: Ing. Bohumila Lhotská

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenártová Jana

Podnikání a administrativa

Název práce

Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci

Anglický název

Skill and personal development in the organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjistit ve vybrané společnosti možnosti kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců. Zjistit zda stávající nabídka splňuje přání a požadavky zaměstnanců, jejich připomínky zapracovat do návrhů, které by vedly ke zvýšení kvalifikace a rozvoje osobnosti zaměstnanců.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (20 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem. Nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlnatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti). Výsledky zjištění , jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

50 - 60 stran

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, motivace, potřeby, hodnoty, postoje zájmy, osobnostní rozvoj, kvalifikace.

Doporučené zdroje informací

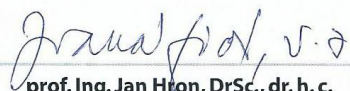
AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
RŮŽIČKA, Jirí a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 29.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci: „Kvalifikační a osobností rozvoj v organizaci“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práci.

Dále bych ráda poděkovala personalistce Mgr. Zuzaně Briš, která mi velmi ochotně poskytla množství informací a ochotně odpovídala na veškeré mé dotazy týkající se kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve společnosti Lego Production s.r.o. Také bych chtěla poděkovat za spolupráci všem zúčastněným respondentům.

Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci

Qualifications and personal development in the organization

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců ve společnosti Lego Production s.r.o. v Kladně. V metodologické části je uveden cíl práce a popis toho, jakým způsobem bude daného cíle dosaženo. Začátek teoretické části je věnován lidským zdrojům. Dále je zde vysvětlen systém vzdělávání a podrobněji jsou popsány jeho jednotlivé složky. Dalším tématem této práce je kvalifikace a osobnostní rozvoj zaměstnanců, kde jsou vysvětleny pojmy: osobnost, osobnostní rozvoj zaměstnanců a cíle osobnostního rozvoje. Pozornost je také věnována významu motivace ke vzdělávání. Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a dále samotný výzkum, který probíhal ve vybrané společnosti. Výstupem výzkumu je vypracovaná analýza výsledků zjištěných dat, jejich popis, popřípadě grafické znázornění. V syntéze je provedeno celkové shrnutí zjištěných výsledků a v závěru této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení. Přínosem této práce je prohloubení tematiky kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců.

Summary

This Thesis focuses on the skills and personal development of employees at Lego Production s.r.o. in Kladno. The first part presents objective of the work and a description of how it will be achieved that objective. The beginning of the theoretical part is devoted to human resources. There is explained the education system and there are described its individual components in more detail. Another theme of this work is the qualification and personal development of employees, where are explained the concepts of personality, personal development of employees and personal development goals. Attention is also paid to the importance of motivation for learning. The practical part contains the characteristics of the selected company and the research itself, which was taken in the selected company. The outcome of the research is elaborated analysis of the results collected data, their description, and also the graphical representation. The synthesis is carried out a summary of the findings and conclusion of this work and in the end of this work are given suggestions and recommendations. The contribution of this work is to deepen the themes of qualification and personal development of employees.

Klíčová slova: vzdělávání, metody vzdělávání, plánování vzdělávání, kvalifikační rozvoj, osobnost, osobnostní rozvoj, plán rozvoje, metody rozvoje, motivace, komunikace

Keywords: education, methods of education, developing education, qualification development, personality, personality development, plan development, methods development, motivation, communication

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska.....	13
3.1	Lidské zdroje a lidský kapitál	13
3.1.1	Řízení lidských zdrojů	13
3.1.2	Úkoly a aktivity řízení lidských zdrojů	14
3.1.3	Rozvoj lidských zdrojů	16
3.1.4	Strategický rozvoj lidských zdrojů	17
3.2	Rozvoj pracovníků	17
3.3	Podnikové vzdělání	18
3.4	Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků	20
3.4.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělání	21
3.4.2	Plánování vzdělání.....	22
3.4.3	Realizace vzdělání	23
3.4.4	Vyhodnocování efektivity procesu vzdělávání	24
3.5	Metody vzdělávání zaměstnanců	25
3.5.1	Metody vzdělávání na pracovišti	25
3.5.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	27
3.6	Kvalifikace	28
3.6.1	Prohlubování kvalifikace	28
3.6.2	Zvyšování kvalifikace.....	29
3.7	Osobnostní rozvoj	30

3.7.1	Pojem osobnost.....	30
3.7.2	Osobnostní rozvoj.....	31
3.7.3	Plán osobnostního rozvoje.....	33
3.7.4	Cíle osobnostního rozvoje	34
3.7.5	Řízení osobního rozvoje	34
3.8	Motivace k učení	35
4	Vlastní práce	38
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	38
4.1.1	Historie společnosti	38
4.1.2	Současnost	39
4.1.3	Vzdělávání ve společnosti	40
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
4.2.1	Základní data o respondentech	46
4.2.2	Postoj ke vzdělávání	48
4.2.3	Zájem organizace o vzdělávání svých zaměstnanců	49
4.2.4	Zájem zaměstnanců o další vzdělávání ve společnosti.....	51
4.2.5	Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti	53
4.2.6	Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání	56
4.2.7	Spokojenost zaměstnanců s jejich osobnostním rozvojem.....	58
5	Zhodnocení výsledků a návrh řešení	63
5.1	Zhodnocení výsledků	63
5.2	Návrh řešení	65
6	Závěr	68
7	Seznam použité literatury	69
8	Přílohy	73

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Aktivity řízení lidských zdrojů	15
Obrázek č. 2: Rozvoj lidských zdrojů	16
Obrázek č. 3: Fáze vzdělávacího systému	20
Obrázek č. 4: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....	33
Obrázek č. 5: Cyklus motivace k učení.....	36
Obrázek č. 6: Principy učení ve společnosti Lego Production s.r.o.....	41
Obrázek č. 7: Lerning centrum	43

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Obecné znaky osobnosti.....	31
Tabulka č. 2: Motivační faktory vzdělávání	36
Tabulka č. 3: Charakteristika respondentů.....	47

Seznam grafů

Graf č. 1: Postoj zaměstnanců ke vzdělávání.....	48
Graf č. 2: Zájem společnosti o kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců	49
Graf č. 3: Nabídka možností vzdělávání	52
Graf č. 5: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.....	57
Graf č. 6: Co zaměstnance nejvíce motivuje.....	58
Graf č. 7: Osobnostní rozvoj zaměstnanců	59
Graf č. 8: Spokojenost s osobnostním rozvojem.....	61

1 Úvod

Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců je v současné době velmi podstatnou součástí dnešních organizací. Řada společností si dnes uvědomuje, že pokud chtějí být dlouhodobě konkurenceschopné, inovativní a atraktivní pro své zákazníky, musejí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Dávno pominula doba, kdy personální oddělení podniku přijalo nového pracovníka s doloženým ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se již nestaralo.

Je pochopitelné, že vzdělávání zaměstnanců dočasně zvyšuje náklady společnosti, ale na druhou stranu, jak vyplývá z nejrůznějších průzkumů firem, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, se v dlouhodobějším horizontu tato investice vyplatí. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, často jsou lépe finančně ohodnoceni, zlepši se interní komunikace mezi zaměstnanci a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, snadněji obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu.

Většina firem by měla mít vytvořený motivační program, týkající se vzdělávání. Pokud jsou pracovníci motivováni, méně opouštějí stávající zaměstnání, jsou ve společnosti spokojenější, odborně zdatnější a podávají lepší pracovní výkony.

Pokud se snaží společnosti dosáhnout vytyčených cílů, musejí mít nejen dobré technologie, skvělé interní procesy a pečovat o své zákazníky, ale rovněž potřebují získat kvalifikované pracovníky. Tyto pracovníky si firmy snaží udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů podniku. Právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku.

Vzdělávání a další rozvoje pracovníků jsou pro každou společnost finančně nákladné. Podnik má několik možností, jak své zaměstnance vzdělávat. Stačí, když si zvolí konkrétní možnost vzdělávání, vycházející z potřeb a možností konkrétního podniku, jeho strategií a oblasti, ve které podniká.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit na základě vlastního výzkumu úroveň spokojenosti zaměstnanců s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobnostního rozvoje ve společnosti LEGO Production s.r.o. v Kladně. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit je, specifikovat problémové oblasti a navrhnout možná opatření, popřípadě zlepšení.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí - na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zpracována na základě studia odborné literatury a dalších textů, vztahujících se k problematice kvalifikačního a osobnostního rozvoje. Uvedené informace o společnosti jsou získány z internetových a interních zdrojů firmy LEGO Production s.r.o. Doplnující informace jsou zpracovány prostřednictvím nestandardizovaného rozhovoru s personální společností. Praktická část diplomové práce využívá empirický výzkum, skládající se z metody přímého pozorování a dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření probíhá ve společnosti Lego Production s.r.o. Dotazník je tvořen ze třiceti otázek. Otázky se týkají tematických okruhů v oblasti kvalifikačního a osobnostního rozvoje. Jedná se o tyto okruhy:

- Postoj ke vzdělávání.
- Zájem organizace o vzdělání svých zaměstnanců.
- Zájem zaměstnanců o další vzdělávání.
- Spokojenost zaměstnanců se vzděláním.
- Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.
- Spokojenost zaměstnanců s jejich osobnostním rozvojem.

V dotazníku jsou použity z velké části uzavřené otázky, formulovány jako výrok. Respondenti zaznamenávají svoji odpověď prostřednictvím hodnotící škály. Škála zahrnuje odpovědi: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Dále se v dotazníku vyskytují tři otevřené otázky. Zde mají respondenti možnost vyjádřit se k systému vzdělávání a osobnostního rozvoje ve sledované společnosti. Na konci dotazníku jsou zařazeny čtyři identifikační otázky, sloužící k rozčlenění souboru. Identifikační otázky se týkají: pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru.

Dotazníkové šetření je zaměřeno na dvě skupiny zaměstnanců - dle pracovní pozice, konkrétně na trenéry a Shift + Team leadery. Tyto dvě pracovní pozice jsou vybrány proto, že společnost poslední tři roky mění u těchto pracovních pozic systém vzdělávání. Vzhledem k tomu, že jsou k účelu naplnění cílů šetření zvoleny dvě skupiny zaměstnanců, jsou použity dvě varianty dotazníků. Dotazníky se od sebe mírně liší. Náhled přesného znění dotazníků je možné shlédnout v příloze č. 1 a příloze č. 2.

Analýza výsledků dotazníkového šetření je zpracována pomocí relativní četnosti. Z každé oblasti jsou uvedeny výsledky šetření. U otázek, u kterých zaměstnanci odpovídali negativně anebo s něčím nesouhlasili, jsou více analyzovány a prezentovány pomocí grafů. Do analýzy výsledků jsou použity také odpovědi personální zkoumané společnosti, která byla požádána o zodpovězení pěti otázek. Svým obsahem volně korespondují se zaměřením jednotlivých okruhů použitých v dotazníku. Tyto otázky jsou uvedeny v příloze č. 3.

3 Teoretická východiska

3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidský kapitál je charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují. Lidské zdroje představují osoby v pracovním procesu, které jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu¹ [24, s. 40].

Podnik či jakákoli jiná organizace mohou fungovat pouze tehdy, podaří-li se nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat potřebné zdroje, kterými jsou:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje [11, s. 11].

Lidské zdroje jsou pro podnik velmi důležité, jelikož představují tvořivý prvek v každé organizaci [13, s. 38]. Dále uvádějí do pohybu ostatní zdroje, a tím determinují jejich využívání. Představují pro podnik nejcennější a v současné době často také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti daného podniku [11, s. 13]. Řízení lidských zdrojů může rozhodnout o úspěšnosti podniku, jeho prosperitě a fungování jako celku, jelikož jsou pro podnik největším bohatstvím.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

M. Armstrong definoval řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. pracujících lidí, kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

¹ Lidský potenciál znamená, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucí k rozvoji podniku a k jeho pohybu vpřed.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit své cíle. K dosažení těchto cílů je potřeba efektivně získávat, formovat, rozmisťovat, hodnotit, odměňovat své zaměstnance a zároveň efektivně rozvíjet jejich pracovní kompetence [2, s. 30].

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Je jádrem řízení organizace, definuje strategické cíle podniku, čímž určuje charakter a trend personálního řízení. Na vnitřní strukturu a fungování firmy se naopak zaměřuje personální řízení, soustřeďující se na efektivní péči o zaměstnance [22, s. 44]. Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem [2, s. 26]. Základem výše uvedeného řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace [1, s. 43].

Řízení lidských zdrojů se odlišuje od personálního několika klíčovými znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory: na formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků [11, s. 15].

3.1.2 Úkoly a aktivity řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit podniku tak, aby byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit nejen pomocí lidských zdrojů, ale také pomocí materiálních, finančních a informačních zdrojů. Řízení lidských zdrojů je pak bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a ustavičný rozvoj pracovních schopností.

Charakterizujeme-li úkoly řízení lidských zdrojů podrobněji, zjistíme, že se zaměřuje na následující úkoly:

1. usilovat o zařazování správného člověka na správné místo,
2. optimální využívání pracovních sil,

3. formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
4. personální a sociální rozvoj pracovníků,
5. dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

První tři úkoly sledují především zájmy organizace. Čtvrtý úkol představuje rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností zaměstnanců, rozvoj jejich osobnosti a pracovní kariéry. To směřuje ke sblížení, či dokonce ke ztotožňování individuálních a podnikových zájmů. Jedná se tedy o respektování oprávněných zájmů zaměstnanců. Bez tohoto úkolu není možné uspokojivě plnit tři výše uvedené úkoly. Poslední úkol sleduje: zájmy organizace, jejich zaměstnanců a práv na slušné zacházení [11, s. 16].

Tyto úkoly značně souvisí s aktivitami řízení lidských zdrojů, znázorněných na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, M.. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007, s. 28

Organizace se zabývá vytvářením pracovních míst nebo rolí. Zabezpečení lidských zdrojů představuje plánování, získávání a výběr pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje především učení probíhající v organizaci, individuální učení či rozvoj manažerů. Složka řízení odměňování zahrnuje hodnocení práce, stupeň a mzdovou strukturu, zaměstnanecské odměny a výhody. Řízení lidských zdrojů se v neposlední řadě zabývá také

zaměstnaneckými vztahy, které jsou názory zaměstnanců, komunikace či kolektivní pracovní vztahy [26, s. 16].

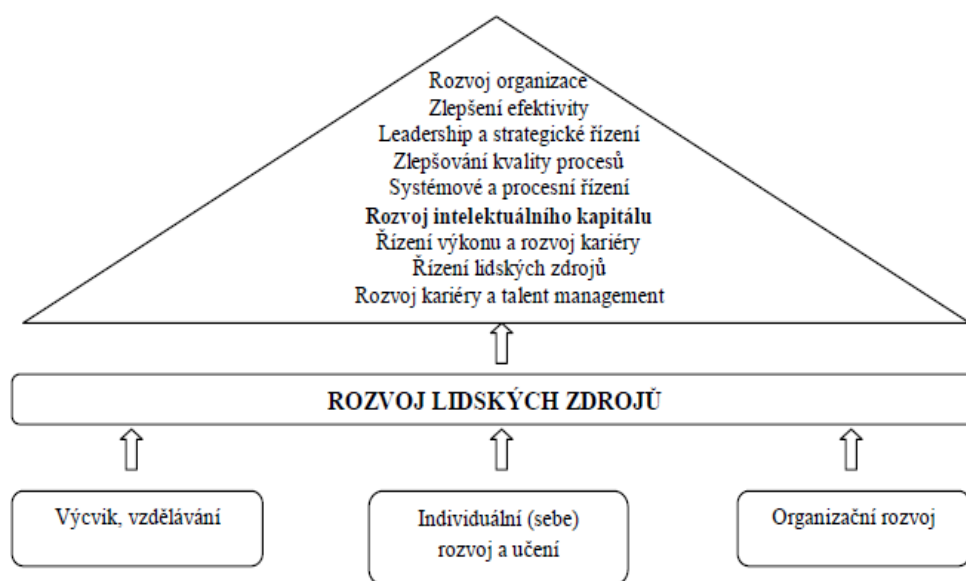
3.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii“ [2, s. 441].

Významnou charakteristikou rozvoje lidských zdrojů je skutečnost, že se jedná o strategickou činnost, jejímž posláním je vytvoření logického, jednotného a úplného rámce pro rozvíjení lidí. Zobrazuje celistvý pohled na politiku a praxi rozvoje lidských zdrojů, které mohou přispět k uskutečnění podnikových strategií [2, s. 443].

Na obrázku č. 2 jsou znázorněny jednotlivé složky rozvoje lidských zdrojů, jejich logická posloupnost a vztah k dalším relevantním procesům a systémům v organizaci.

Obrázek č. 2: Rozvoj lidských zdrojů



Zdroj: TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 2004, s. 46

3.1.4 Strategický rozvoj lidských zdrojů

J. Koubek definoval strategický rozvoj lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie organizace. Jde o konkrétní aktivity, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii [11, s. 24].

Rozvoj lidských zdrojů představuje podnikově orientovanou záležitost. Strategie rozvoje lidských zdrojů musí respektovat individuální potřeby zaměstnanců. Strategický rozvoj lidských zdrojů většinou zahrnuje tradiční vzdělávací programy. Cílem je vytvoření prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky. Pozornost je třeba věnovat také plánování, které podněcuje a podporuje rozvíjení sama sebe, tedy samostatného učení a vzdělávání [1, s. 164].

V souladu by měla být celková strategie rozvoje lidských zdrojů s celkovou strategií organizace, která musí brát v potaz schopnosti a potenciál svých zaměstnanců. Jedná se o široký a dlouhodobý plán, jak přispět k rozvoji podniku potřebným směrem. Hlavní myšlenkou této strategie je fakt, že lidský kapitál je hlavní konkurenční výhodou a motorem celé organizace. Je nutné zajistit, aby organizace měla v současnosti i budoucnosti správnou kvalitu lidského kapitálu, sloužící k uspokojení svých potřeb a plánů [2, s. 443].

3.2 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků se zaměřuje především na poskytování příležitosti k učení, rozvoji, uskutečňování, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích akcí a programů.

Cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, kterou potřebuje k dosažení svých cílů. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením poskytnutí zaměstnancům v organizaci dostatečnou úroveň znalostí a dovedností, potřebných k efektivnímu výkonu práce. To by mělo vést ke zlepšování a rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců, mající možnost maximalizovat svůj růst a popřípadě i povýšení [1, s. 509].

Klíčovými složkami rozvoje pracovníků jsou podle Armstronga:

- Učení se – Bass a Vaughan (1967) definovali jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti“.
- Vzdělávání – rozvoj obecných znalostí, hodnot a vědomostí.
- Rozvoj – růst osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělání (výcvik) – plánované a systematické chování lidí prostřednictvím příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně [2, s. 445].

Strategie rozvoje pracovníků je iniciována strategickými plány podniku. Tyto plány definují, jakým směrem se chce podnik orientovat, jaké zdroje k tomu bude potřebovat a úroveň výkonu potřebnou k dosažení podnikových cílů. Strategické plány podniku vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, stanovující počty potřebných lidí, znalosti, dovednosti a schopnosti, které tito lidé musejí mít. Strategie rozvoje pracovníků říká, že „investování do lidí se vyplatí“.

Rozhodující faktory úspěšnosti strategie podniku by měly být zaměřeny především na oblast marketingu, inovací, kvality a nákladů s důrazem na reálné vazby mezi učením se, rozvojem, odborným vzděláním a výkonem podniku. Vazby ukazují, jak vzdělávací aktivity přispívají k dosažení konkurenční výhody. Strategie rozvoje pracovníků by měla být formulována tak, aby přinesla co největší užitek všem zúčastněným stranám tj. nejen majitelům, akcionářům, ale také veřejnosti, zaměstnancům a dodavatelům [1, s. 510].

3.3 Podnikové vzdělání

Vzdělávání pracovníků představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností [6, s. 286].

Cílem těchto činností je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců a zvýšení produktivity celé organizace. Mezi oblasti vzdělávání patří:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a příprava k pracovní činnosti (orientace),
- prohlubování kvalifikace (doškolení),
- rekvalifikace (přeškolení),
- profesní rehabilitace,
- zvyšování kvalifikace [3, s. 17].

Záměrem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto záměru je nutné zabezpečit připravenost a ochotu lidí se vzdělávat. Dále pochopit smysl práce a nést odpovědnost za své vzdělání tím, že budou plně využity existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů [2, s. 461].

Vzdělávání je jednou z významných složek činností personálního managementu podniku. Jedná se o prostředek, který spojuje měnící se nároky na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Tím, že podnik podporuje rozvoj svých zaměstnanců, přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k samostatnému rozvoji podniku jako celku. Aby vzdělávání bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie [3, s. 76-79].

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích, způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, rozvojem nových technologií a nových pracovních činností.

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – základní požadavky na vzdělávání dané především legislativou,
- mělo by se realizovat – dovednosti přinášející podniku užitek,

- podnik je chce realizovat – přínosy nemusejí být okamžitě viditelné [3, s. 79].

3.4 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

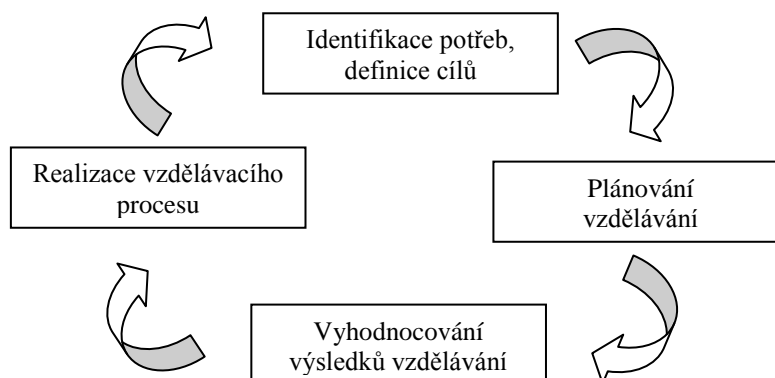
„Nejefektivnějším vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj. Je to opakující cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ [10, s. 312]. Systém podnikového vzdělávání zahrnuje orientaci na pracovníky, doškolování, přeškolování, rozvoj zaměstnanců. To vše iniciované a financované podnikem.

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází:

- identifikace potřeby,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacích procesů,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod.

Jednotlivé fáze na sebe navazují, prolínají se a vzájemně ovlivňují, což je znázorněno na obrázku č. 3 [6, s. 289]. Všechny fáze budou podrobně charakterizovány v následujících kapitolách diplomové práce.

Obrázek č. 3: Fáze vzdělávacího systému



Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2011, s. 80

3.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělání

Vzdělávání musí mít jistý účel, který lze definovat pouze tehdy, jsou-li systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců [35, s. 538].

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívá podnik k zefektivňování interních procesů, zkvalitňování produkce a rozvoji podniku jako celku. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, cílů, filozofie, poslání a kultury podniku, z jeho strategie, politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je zapotřebí respektovat při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku [24, s. 85].

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní [3, s. 118].

V praxi se postupuje tak, že se nejdříve analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných z běžného informačního systému organizace nebo ze zvláštního šetření. Jedná se o čtyři skupiny údajů:

- údaje vztahující se k celé organizaci, především údaje o:
 - struktuře organizace
 - výrobním programu
 - trhu, na němž se uplatňují výrobky nebo služby organizace
 - zdrojích (vybavení, lidské zdroje a jejich opatření, finanční zdroje)
 - technologii a technice používané organizací a jejich možných změnách
 - využívání kvalifikace a fondu pracovní doby
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:
 - popis pracovních míst a jejich specifikace
 - pravděpodobné nebo plánované změny práce na pracovních místech
 - informace o stylu vedení jednotlivých vedoucích pracovníků
 - informace o kultuře pracovních vztahů
- údaje o jednotlivých pracovnících:
 - záznamů o hodnocení pracovníků a o vzdělání a kvalifikaci
 - absolvování vzdělávacích procesů

- záznamů o pohovorech s pracovníky
- různé průzkumy
- údaje o vnějším prostředí organizace:
 - profesně-kvalifikační struktura pracovních zdrojů a jejich vývojových tendencí v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovníků
 - preferencí mládeže při volbě povolání
 - dosavadních zkušeností se získáváním pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupiny na trhu práce

Tyto údaje umožňují vytvořit přehled o současném a potenciálním nepoměru, resp. disproporcí mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé [10, s. 324].

Výsledkem analýzy je zjistit nedostatky ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a zaměřit se na jejich možné odstranění prostřednictvím vhodného vzdělávacího programu a vzdělávání jako celku [24, s. 85]. Analýza by měla ukázat odpověď na otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván? [6, s. 85]

3.4.2 Plánování vzdělání

Druhou fází je plánování vzdělání, která plynule navazuje na fázi identifikace potřeby vzdělávání. Porovnává se zde zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt [6, s. 292].

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

- Přípravná fáze – zahrnuje především specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat.

- Fáze zdokonalování – v této fázi probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu, hledání možností zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik, hodnotících modelů a přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího procesu [24, s. 96].

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků organizace je výběr vhodné formy a metody vzdělávání. Tato volba často rozhoduje o efektu vzdělávání. Formám i metodám vzdělávání a jejich vhodné volbě je nutné věnovat patřičnou pozornost [10, s. 327].

3.4.3 Realizace vzdělání

Fáze realizace vzdělání nastává po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací. Realizace konkrétních vzdělávacích aktivit musí být v souladu s plánem podnikového vzdělávání [24, s. 99]. Do této fáze vstupuje několik nezbytných faktorů, ovlivňujících podobu realizace dané vzdělávací akce. Jsou to především cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

K výše uvedeným hlavním prvkům je třeba ještě přiřadit organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, prolínající se všemi fázemi realizace, tj fází:

- příprava – je třeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky,
- vlastní realizace – tato fáze obsahuje zahájení, monitorování dění a průběh, popřípadě řešení nenadálých situací,
- transfer – jedná se o aktivity, které budou následovat po skončení kurzu (např. fotodokumentace, videozáznamy atd.) [9, s. 162].

Všeobecné pravidlo pro realizaci vzdělávacích akcí spočívá v tom, že se kurzy musí soustavně monitorovat, aby se zajistil hladký průběh dle plánu a v rámci schváleného rozpočtu. Kromě toho by se měl každý ukončený kurz (eventuálně i v průběhu) vyhodnocovat, abychom prověřili, do jaké míry přinesl požadované výsledky [1, s. 546].

3.4.4 Vyhodnocování efektivity procesu vzdělávání

Vyhodnocování efektivity procesu vzdělávání je poslední a nedílnou součástí vzdělávacího procesu. Při posuzování efektivity vzdělávání se nejdříve musí určit, jakým způsobem bude vzdělávání vyhodnocováno. K hodnocení vzdělávacích aktivit je třeba porovnat jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli a analyzovat případné rozdíly [23, s. 68].

Jako základní problém této fáze se jeví stanovení správných kritérií hodnocení, jelikož kvalitativní charakteristiky jsou často obtížně kvantifikovatelné. Mezi základní kritéria a postupy vyhodnocování dle Koubka patří:

- porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu,
- monitorování vzdělávacího procesu a programu,
- kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů [11, s. 274].

Neopomenutelná je skutečnost, že výsledky vzdělávání jsou do značné míry závislé na motivaci pracovníků vzdělávat se, prostředí organizace ve vztahu ke vzdělávání, využití pracovní doby, kvalifikaci a kontrole pracovníků. Nejdůležitější jsou ovšem nastavené podmínky pro uplatnění znalostí a dovedností, získaných během vzdělávání do práce účastníků, jak se k jejich novátorským snahám staví jejich nadřízení a spolupracovníci [10, s. 341].

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, zaměřující se na otázky:

1. Zkoumá použití adekvátních nástrojů při vzdělávání (např. metody vzdělávání, časový plán, technické vybavení a další).
2. Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání.
3. Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností.
4. Zkoumá se míra uplatnění absolventů v praxi. Je nutné brát v úvahu, že se změny nemusí projevit okamžitě [11, s. 276].

Při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je třeba počítat s tím, že výsledky mohou být do značné míry zkreslené. Největším problémem je prokazování míry přínosu vzdělávání a oddělení tohoto přínosu od jiných činitelů [26, s. 35].

3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněna aplikací správné metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Metody vzdělávání se rozdělují do dvou základních skupin:

- metody vzdělávání na pracovišti
- metody vzdělávání mimo pracoviště

Mezi další metodu, v současné době velmi využívanou a použitelnou při vzdělávání na pracovišti i mimo něj, patří e-learning. Je považován za alternativní metodu vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií [20, s. 150].

Správnost zvolené metody vzdělávání se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíle, cílovou skupinu, organizační předpoklady apod. Účinnost jednotlivých metod vzdělávání vyžaduje kontrolu dodržování plánu vzdělávání, stejně jako hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání. U zaměstnanců je důležité posoudit skutečnou míru osvojení si nových schopností a jejich uplatnění při výkonu práce [20, s. 151].

3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Společným rysem metod vzdělávání na pracovišti je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Tato metoda je vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků. Mimořádnou roli výše uvedených metod sehrává osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou

vazbu. Jeho chování a přístup může ovlivnit nejen vztah školeného zaměstnance k němu samotnému, ale i k celé organizaci. Je proto nutné věnovat pozornost pečlivé přípravě školitele [6, s. 298].

Do metod vzdělávání na pracovišti patří:

- *Instruktaž při výkonu práce* – nejčastěji používaná metoda. Jde obvykle o jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka, kdy nadřízený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním předvedený pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů.
- *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům a pracovnímu jednání. Učí se tak dlouho, dokud není schopen samostatně zvládat své úkoly.
- *Pověření úkolem* – vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splněním určitého úkolu a vzdělávaný pracovník musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování.
- *Rotace práce* – pracovník je postupně a dočasně přemísťován na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami. Tato metoda rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost pracovníka [20, s. 151].
- *Coaching* – dlouhodobější proces instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Školitel neboli kouč podněcuje pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu, chování, k vlastní iniciativě a samostatnosti. Vzdělavatel provádí periodickou kontrolu výkonu pracovníka [25, s. 19].
- *Mentoring* – obdoba coachingu. Pracovník si osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje potřebné znalosti a dovednosti pod vedením svého mentora (řádce, experta v dané oblasti), který pracovníka směřuje k žádoucímu pracovnímu výkonu² [11, s. 267].
- *Counselling* – patří k novějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné ovlivňování a konzultování mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem neboli koučem.

² Jediný rozdíl mezi coachingem a mentoringem je ten, že v mentoringu si vzdělávaný pracovník volí svého mentora, který to buď akceptuje, nebo neakceptuje.

- *Pracovní porady* – prostřednictvím těchto metod se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen jejich pracoviště, ale také celé organizace či jiné oblasti zájmu [11, s. 269].

3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště má spíše hromadný charakter a je určeno pro více účastníků. Zároveň je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Tento druh vzdělávání je zabezpečován interními a externími vzdělávacími útvary. Interní vzdělávací útvary mají výhodu v důvěrně známém prostředí organizace a možnosti zaměření se na problémy účastníků. Externí vzdělávací útvary jsou zastoupeny externími školiteli či vzdělávacími institucemi, mají výhodu v obohacení účastníků o nové nápady a odhalení dosud neobjevených aspektů problémů [6, s. 300].

Do metod vzdělávání mimo pracoviště řadíme konkrétně:

- *Přednáška* – metoda založená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informace a nevýhodou představuje jednosměrný tok informací, které jsou pouze pasivně přijímané účastníky.
- *Seminář* – metoda překonává nevýhodu přednášky, protože účastníky zapojuje do diskuse, během které se objevují nápady a řešení problémů. Účastníci jsou stimulováni k aktivitě [11, s. 270].
- *Demonstrování* – vzdělávání pracovníci si osvojují znalosti a dovednosti prostřednictvím předvádění konkrétních pracovních postupů v modelovém či reálném prostředí [20, s. 152].
- *Případová studie* – jedná se o týmové či individuální řešení modelových nebo reálných problémů. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení pracovníků a podporuje jejich týmovou spolupráci.
- *Workshop* - varianta případových studií. Praktické problémy jsou však v této metodě řešeny týmově a z komplexnějšího hlediska.
- *Brainstorming* – rovněž varianta případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána k tomu, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po

předložení všech návrhů následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh. Tato metoda rozvíjí tvůrčí myšlení pracovníků [11, s. 271].

- *Assessment centre* – moderní a vysoce hodnocená metoda, která je využívána nejen při výběru zaměstnanců, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník zde plní zadané úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Cílem této metody je výběr nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Dále slouží ke zmapování osobnostního profilu uchazeče a posouzení komunikace, týmových či manažerských schopností kandidáta [31].
- *Outdoorové aktivity* – pracovníci se učí formou sportovních aktivit realizovaných mimo organizaci, kdy rozvíjejí a využívají své přirozené schopnosti [20, s. 152].

3.6 Kvalifikace

Kvalifikace pochází z latinských slov *qualis* – jaký a *facere* – činit, což znamená ohodnocení, posouzení či zjištění způsobilosti [34]. Kvalifikaci můžeme chápat jako souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují zaměstnanci výkon určitého povolání [7, s. 321].

Jednou získaná kvalifikace není neměnná ani definitivní. Pokud se nabyté vědomosti neobnovují a neudržují, dochází k jejich přirozenému zapomínání, ale mohou se stát i zastaralými a v praxi nepotřebnými. Proto je ve vlastním zájmu zaměstnanec si své vědomosti a znalosti průběžně obnovovat a doplňovat o nové poznatky [28, s. 16]. Zaměstnanec si může dle zákona svoji kvalifikaci prohloubit či zvýšit.

3.6.1 Prohlubování kvalifikace

„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování se považuje též její udržování a obnovování“ [14, s. 70]. Zaměstnanec si udržuje a rozvíjí již získanou kvalifikaci, aby sjednanou práci byl schopen vykonávat v souladu s nejnovějšími poznatky v daném oboru vědy, techniky či posledními změnami právního řádu [28, s. 17].

Zaměstnavatel je oprávněn nařídít zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace k výkonu práce, která je sjednaná v pracovní smlouvě jako pracovněprávní povinnost. V tomto případě je účast na školení výkonem práce, za kterou zaměstnanci přísluší mzda [7, s. 321].

Účastní-li se zaměstnanec školení mimo běžnou pracovní dobu, bude toto muset zaměstnavatel posuzovat jako výkon práce přesčas, za kterou zaměstnanci podle ustanovení § 114 a § 127 zákoníku práce náleží mzda (plat) za práci přesčas. Musí-li se zaměstnanec na prohlubování kvalifikace účastnit mimo sjednané místo výkonu práce, jedná se o pracovní cestu, za kterou zaměstnanci náleží cestovní náhrady [28, s. 18].

3.6.2 Zvyšování kvalifikace

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Jedná se o studium, vzdělání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“ [14, s. 71].

V ustanoveních zákoníku práce se zvyšování kvalifikace považuje za soukromou věc zaměstnance. Zaměstnavatel nemůže svého zaměstnance nutit, ani mu zvyšování kvalifikace nařídít. Existuje však jedna výjimka, kdy zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez jakékoliv kvalifikace. V tomto případě je zaměstnavatel povinen zabezpečit získání potřebné kvalifikace, avšak pouze zaškolením nebo zaučením.

Pokud se zaměstnavatel rozhodne pro možnost umožnění některému ze svých zaměstnanců získání nebo zvýšení kvalifikace, může mu za tímto účelem poskytnout jisté pracovní úlevy. Zákoník práce uvádí, že zaměstnavatel poskytne pracovní úlevy pouze v případě, že předpokládané zvýšení kvalifikace je v souladu s potřebou zaměstnavatel [7, s. 321].

V dnešní době k uplatnění na trhu práce často běžná kvalifikace nestačí. Zaměstnavatelé stále více požadují tzv. klíčové kvalifikace. Jedná se o kvalifikace, které nejsou předmětem školního vzdělání. Jde zejména o:

- schopnost řešit problém

- kreativita
- schopnost učit se
- schopnost pracovat s informacemi
- schopnost komunikovat
- schopnost pracovat s lidmi a v týmu
- schopnost odůvodňovat a hodnotit
- schopnost přijímat odpovědnost
- samostatnost a výkonnost

K lepšímu uplatnění na trhu práce slouží také tzv. multikvalifikovanost, což je získání kvalifikací v několika příbuzných profesích [35].

3.7 Osobnostní rozvoj

3.7.1 Pojem osobnost

Termín osobnost vychází z latinského slova persona. Persona původně znamenala masku, kterou si herci ve starověkém Římě nasazovali během divadelních her a dávala jim tak určitou podobu [18, s. 13].

V psychologii je pojem osobnost odvozen ze slova osoba, které naznačuje obsah „o sobě“, tedy osobní identitu člověka. *„Vypovídá o tom, že člověk zaujímá k sobě vlastní jedinečný vztah. Uvědomuje si souvislosti vlastního psychického dění, vlastní jednotu a totožnost v čase. Osobností je vždy konkrétní člověk, který ve své interakci s druhými lidmi vydělil své „já“ z „ne – já“ [21, s. 5].*

Člověk je osobou od narození, ale osobností se stává. Psychologové se shodují na tom, že jedinec se stává osobností v momentě, kdy si uvědomí sebe sama jako samostatnou bytost. H. Pavlíčková definuje pojem osobnost jako souhrn dispozic k psychickým reakcím, které způsobují, že v téže situaci reagují různí lidé různě. Osobnost je souhrnem vlastností člověka [15, s. 12].

V následující tabulce jsou uvedeny obecné znaky osobnosti, které tento pojem komplexně vystihují [16, s. 9].

Tabulka č. 1: Obecné znaky osobnosti

Jedinečnost	Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.
Souhrnnost a jednota	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
Relativní stálost	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.,
Manažerská psychologie a sociologie, 2012, s. 78

Osobnost je souhrnem vlastností člověka neboli rysů. Rys je relativně stálý způsob, kterým se jedinec odlišuje od druhého. Jednotlivé rysy osobnosti vycházejí z následujících kritérií:

- temperament – dispozice ke vzrušivosti,
- schopnosti – dispozice k mentálnímu výkonu,
- postoje – dispozice k hodnocení,
- motivy – dispozice k zaměřování a energetické složce chování,
- charakter – dispozice k jednání podle etických principů, dispozice k útlumu, instinktivních impulzů z hlediska principu reality [15, s. 13].

3.7.2 Osobnostní rozvoj

Osobnost člověka nemá stálý charakter. Neustále je vystavována vlivům, které na ni působí, mění ji a utvářejí ji. Obecně se dá říci, že jde o nepřetržitý proces, který přináší změny. Hovoříme-li o osobnostním rozvoji, je nutné si uvědomit, že také rozvoj má svůj

vyvíjející se charakter. V rámci osobnostního rozvoje je nezbytné přistupovat ke každému jedinci individuálně. V osobnostním rozvoji se pracuje s člověkem jako jedinečnou bytostí, která na vlivy, kterým je vystavena, reaguje svým vlastním osobitým způsobem. Proto také neexistují metody vzdělávání, které by byly vhodné pro všechny jedince. Každý člověk reaguje jinak, a proto proces osobnostního rozvoje vnímá jiným způsobem.

V současné době jsou na člověka kladeny stále větší nároky, týkající se jeho pracovní a osobnostní pružnosti a adaptability. Pokud člověk podlehně pocitu trvalé spokojenosti se sebou samým a nebude se věnovat svému rozvoji, začne zaostávat a pro své budoucí zaměstnavatele nebude tak atraktivní. Z výše uvedeného vyplývá, že osobnostní rozvoj je přirozenou součástí života každého jedince [38, s. 12].

Osobnostní rozvoj má stejně jako osobnost komplexní charakter a prolíná se všemi oblastmi, týkající se člověka a jeho osobnosti. Vzdělávání má za úkol působit na všechny stránky osobnosti člověka. Dále by také mělo člověka připravit na profesní život a zároveň ho vést k osvojení si sociálních dovedností [29, s. 31].

Podnik by se měl taktéž zajímat o osobnostní rozvoj svých zaměstnanců. Osobnostní rozvoj pracovníků se odehrává ve dvou rovinách:

- rozvoj pracovní způsobilosti,
- rozvoj postojů a identifikace s podnikem.

Rozvoj pracovní způsobilosti je podmíněn dispozicemi člověka, vlivem okolního pracovního prostředí, stupněm osobní motivace a zájmem o sebezdokonalení, a také objektivně nabízenými možnostmi pro jeho realizaci.

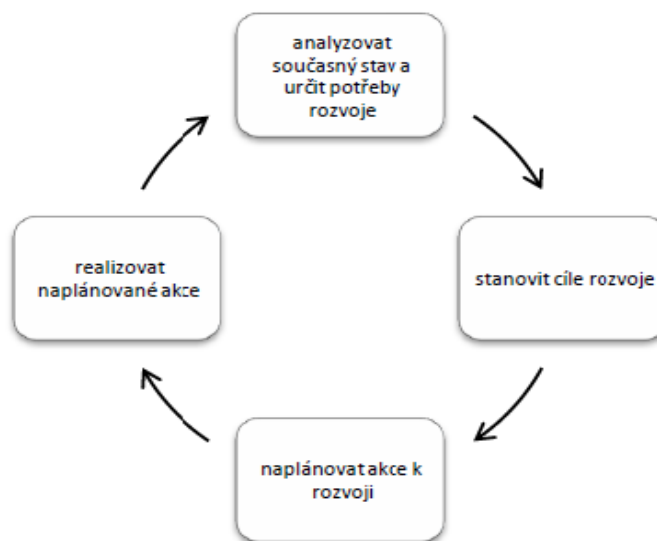
Možnosti rozvoje postojů a identifikace s podnikem jsou určeny celkovým stylem a metodami řízení v podniku. Dále úrovní práce vedoucích pracovníků, správností a celkovou koncepcí personální práce, spočívající v objektivně nastaveném systému odměňování, motivačním programu a končí úrovní sociálních služeb podniku [8, s. 128].

3.7.3 Plán osobnostního rozvoje

Plánování osobnostního rozvoje realizují jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plány se zaměřují na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Jednotlivé kroky jsou znázorněny na obrázku č. 4 a je možné je charakterizovat následovně:

- analyzovat současný stav a potřeby rozvoje;
- stanovit cíle – zlepšení výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod či vzestup v rámci organizace, atd.;
- připravit plán činností – plán činnosti stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to v členění podle bodů;
- realizovat – podnikat plánované kroky [2, s. 471].

Obrázek č. 4: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007, s. 471

Plán osobnostního rozvoje obsahuje plán vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity obsahují širokou nabídku aktivit vzdělávání a rozvoje jako např.: samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce [2, s. 422]. Plány osobního rozvoje musí vycházet z konfrontace potřeb a možností podniku i pracovníka. Mělo by se jednat o určitou formu konsensu mezi organizací a jednotlivcem, který by měl být oboustranně co nejvýhodnější [8, s. 128].

3.7.4 Cíle osobnostního rozvoje

Obecně se dá říci, že cílem osobnostního rozvoje je progresivní rozvoj [19, s. 12]. Tedy rozvoj všech vrstev lidské osobnosti, směřující ke zlepšení života jedince, vytvoření lepší budoucnosti, plnému využití lidského kapitálu, dosažení harmonie, zralosti, sebeuvědomění, nalezení smyslu života a jeho plnohodnotné prožití, maximální rozvoj schopností člověka a také dosažení jednoty se sebou samým.

Proti těmto obecným cílům osobnostního rozvoje stojí cíle konkrétní, které se vztahují k jedinci, kterého se bezprostředně týkají [12, s. 170 - 176].

Cíle osobnostního rozvoje můžeme členit podle toho, jaké části osobnosti se týkají. Mohou se vztahovat jak ke klíčovým kompetencím, tak k etapě života jednice, ve které se právě nachází.

Jedinečnost každého člověka vede ke skutečnosti, že se jeho osobní cíle mohou velice odlišovat od cílů ostatních lidí. Je zcela nemožné vytvořit systém cílů osobnostního rozvoje, který by obsahoval všechny požadavky a potřeby. Cíle mohou být vytyčeny jen ve vztahu k jednotlivci, nelze je použít na úrovni celé společnosti.

3.7.5 Řízení osobního rozvoje

Řízení osobního rozvoje patří mezi důležité personální činnosti, které mohou využívat řadu přístupů, mechanismů a nelze jednoznačně doporučit ten či onen přístup. Většina úspěšných společností pracuje s pracovníky velmi systematicky a s různými

přímými i nepřímými metodami. Dále využívají nástroje účelově usměřující ke zvýšení profesní kariéry pracovníků. Základními předpoklady řízení osobního rozvoje jsou:

1. pečlivě zvažované výsledky hodnocení pracovníků a jejich pracovní činnosti,
2. vypracovat plány osobního rozvoje pracovníků,
3. pokud to možnosti podniku dovolí, dodržovat tyto plány,
4. sestavování plánů vzdělávání, zvyšování kvalifikace pracovníků.

Velice důležitou součástí řízení osobního rozvoje je práce s mladými talenty a rozvoj týmové práce.

Řízení osobního rozvoje a cílevědomé tvoření profesní kariéry pracovníků patří mezi složité personální činnosti, které jsou však nepostradatelné. Bezperspektivnost postavení pracovníka v podniku nutně vede k jeho pracovní nespokojenosti a odchodu, popř. rezignaci na jakýkoliv zájem o rozvoj podniku [8, s. 129].

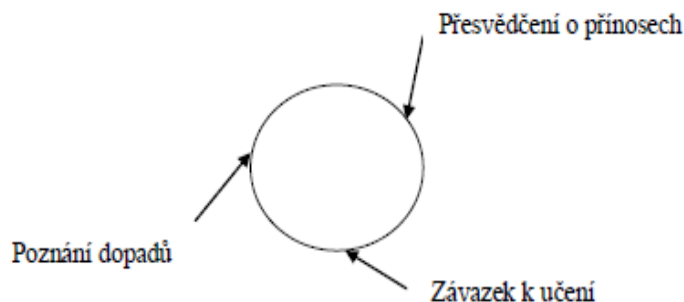
3.8 Motivace k učení

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly tj. pohnutky, motivy. Působení těchto sil se projevuje navenek v podobě motivované činnosti či jednání. Jedná se o psychologický jev, který se odehrává uvnitř člověka a probíhá u každého jedince rozdílně [29, s. 362].

Motiv představuje funkční prvek, určující směr a intenzitu chování osobnosti. V psychice člověka v daném okamžiku zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů [4, s. 227]. K tomu, aby se motiv stal motivační vlastností, musí být v osobnosti upevněn a zobecněn, fixován na podmínky a situace, které ho pobízejí k lepšímu výkonu [21, s. 44].

Motivace zaměstnanců k učení - tedy ochota zlepšit znalosti, schopnosti a dovednosti značně ovlivňuje efektivitu podnikového vzdělávání. Cyklus motivace k učení je znázorňuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Cyklus motivace k učení



Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2011, s. 101.

Motivace účastníků se mění podle toho, ve kterém stádiu cyklu se právě nacházejí. Ve skupině se vždy nachází více lidí v různém stádiu motivace a požadavků na učení. Měli byt motivace úspěšná, musí byt především dosaženo shody názorů mezi manažerem a pracovníkem. Manažer by měl mít přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Protože každého může motivovat něco jiného, je nutné, aby manažer uplatňoval individuální přístup a ovládal metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků [24, s. 102]. Příklady motivačních faktorů vzdělávání jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Motivační faktory vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu či skupině
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2011, s. 104.

V současné době se vzdělávání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Je třeba udržovat vědomosti a dovednosti pracovníků na potřebné úrovni. Firmy by měly mít pro své zaměstnance vytvořen vhodný motivační systém, zaměřující se přímo na vzdělávání.

Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je nutná vhodnost zvolení soustavy stimulačních faktorů, vycházející ze strategie podniku a z cílů podnikového systému vzdělávání. Motivační program by měl dále zohledňovat specifika podniku, respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců [24, s. 103].

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1.1 Historie společnosti

Společnost LEGO Group byla založena v roce 1932 dánským tesařem Ole Kirk Christiansen. Od té doby se společnost dědí z generace na generaci a současným vlastníkem je vnuk zakladatele Kjeld Kirk Kristiansen. Za posledních 80 let prošla společnost dlouhou cestu – od malé tesařské dílny po moderní globální podnik, který se řadí mezi tři největší a nejznámější výrobce hraček pro děti na světě [33].

Společnost LEGO Group nejprve vyráběla dřevěné hračky. Teprve v roce 1949 byla vyrobena první lego kostka tzv. automaticky spojitelná kostka. Jedná se o předchůdce kostek, které známe dnes. Christiansen však sám lego nevymyslel. Nechal se inspirovat vynálezem britského psychologa Hillary Harryho Fishera Page, který vyráběl samojistící kostky Kiddcraft. V roce 1947 Ole Kirk a jeho syn obdrželi vzorek právě těchto kostek [32].

Podstatným převratem pro firmu LEGO Group byl rok 1954, kdy se stal výkonným ředitelem Christiansen Jr. Ten při jednání se zámožnými zákazníky dostal nápad na nový typ hračky. Lego kostky nebyly špatný nápad, ale jejich slabá stránka byla především v oblasti technických nedostatků. Zaklapávání jejich kostek bylo do jisté míry omezené. Proto byly přepracovány a vznikla tak lego kostka, známá v současnosti. Tuto lego kostku si společnost nechala patentovat v roce 1958. Její jedinečnost spočívá v zámkovém principu s výstupky a nabízí neomezené možnosti stavení.

Název LEGO je zkratka, která vznikla spojením dvou dánských slov „leg godt“, což v překladu do češtiny znamená „dobře si hraj“.

Od samého počátku vzniku se společnost LEGO Group orientuje na rozvoj dětského učení a představitosti zábavnou formou. Děti si prostřednictvím hry zdokonalují manuální zručnost, kreativní myšlení a také schopnost sdělovat své nápady. Toto poslání je platné dodnes a přináší své úspěchy. Za jeden z nich se dá považovat získání prestižního ocenění „Toy of the Century“ v roce 2000.

Společnost LEGO Group vyrábí své stavebnice ve čtyřech státech světa - Dánsko, Maďarsko, Mexiko. V roce 2000 společnost začala vyrábět také na území České republiky, konkrétně otevřením závodu v Kladně. Na oblast plánování a vývoj hraček dohlíží středisko sídlící v Dánsku, Itálii, Velké Británii a USA.

4.1.2 Současnost

Společnost LEGO Group sídlí v dánském městě Billundu a celosvětově zaměstnává kolem 10000 zaměstnanců.

Vizí společnosti je přicházet na trh s novými způsoby hry, herními materiály a obchodními modely za využití globalizace a digitalizace. Samotnou podstatou hraní s kostkami lego je radost ze stavění – způsob, jak umožnit dětem, aby uvolnily svou kreativitu, tvořily nové věci a současně s tím si rozvíjely představivost. Hrát si s legem znamená, učit se myslet – současně – strukturovaným i tvůrčím způsobem.

Strategie společnosti LEGO Group se nese v duchu Sdílené vize. Tuto strategii tvoří mnoho součástí, ale jádro zůstává beze změny. Do jádra strategie patří:

- být nejlepší ve vytváření hodnoty pro jejich zákazníky a prodejní kanály,
- zaměřit se na hodnotu, kterou nabízí spotřebitelům,
- zvyšovat provozní výsledky.

Tato strategie zdůrazňuje soustavný význam zaměřování se na ziskovost v rámci organizace. Všichni výrobci hraček v současné době čelí tlaku od spotřebitelů, zákazníků a konkurence. Společnost se snaží zdokonalovat a zlepšovat svoji produktovou nabídku, aby její nové výrobky obstály v konkurenci.

Primárním cílem společnosti LEGO Group je zajišťování zdravého hraní, tím se myslí rozvíjet děti a pomáhat jim čelit náročným úkolům zítřka.

Mezi hlavní výrobní činnosti společnosti patří potisk, kompletace a balení výrobků LEGO a stavebnice z kostek LEGO. Společnost se dále zabývá výrobou, montáží hraček

a dětských stavebnicových bloků. Zde se vymýšlí a projektují obří modely, určené pro zábavný park Legoland, popřípadě jako reklamní modely do obchodů.

Společnost LEGO Production s.r.o. patří mezi největší zaměstnavatele ve Středočeském kraji, nyní zaměstnává kolem 2000 lidí. Na podzim roku 2013 započala společnost výstavbou nových výrobních hal. Při této výstavbě se mimo jiné počítá se vznikem čtyř výrobních hal, manuálního a automatického skladu nebo servisní budovy pro zaměstnance. Díky novým halám by společnost měla zaměstnat 800 nových lidí na nejrůznějších pozicích. Provoz ve výrobních halách by měl být spuštěn v létě roku 2014 a 2015, v automatickém skladu až v roce 2016. Společnost LEGO Group se zde rozhodla investovat z toho důvodu, že zdejší továrna je strategicky položená uprostřed Evropy, má tak blízko k hlavním trhům, respektive zákazníkům. Společnosti LEGO Production s.r.o. šest let po sobě rostou tržby a rozšíření kladenské továrny by mělo zajistit další růst.

4.1.3 Vzdělávání ve společnosti

Na vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti Lego Production s.r.o. kladen velký důraz. Na začátku každého roku se sestavuje tzv. plán přípravy zaměstnanců, zpracováván personálním oddělením dle závazných osnov. Při jeho sestavování jsou zohledněny kvalifikační požadavky na jednotlivé funkce, povinná školení a přezkušování stanovená zákonem.

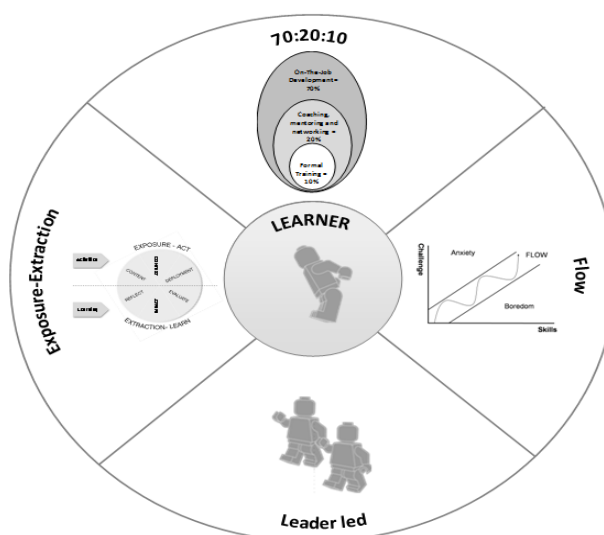
Mezi základní vzdělávání, kterým musejí nezbytně projít všichni zaměstnanci, patří školení bezpečnosti práce a školení zaměstnanců o požární ochraně. Tato školení probíhají v pravidelných ročních intervalech formou centrálního školení a jsou zakončena písemným testem.

K dalšímu vzdělávání patří kurzy a tréninky, které jsou poskytovány dle potřeb jednotlivých pozic např. školení řidičů vysokozdvížných vozíků, TWI-JI. Kurzy či tréninky probíhají externě nebo interně podle toho, o jaký typ se jedná. Po skončení kurzu, tréninku by měl každý zaměstnanec podat zpětnou vazbu o průběhu kurzu či tréninku ve formě dotazníků, který následně obdrží od svého manažera. V každém formuláři se nachází hodnotící škála ve formě bodového ohodnocení od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Společnost

Lego Production s.r.o. si tyto formuláře pečlivě vyhodnocuje. Vytyčeným cílem společnosti je dosáhnout při vyhodnocení minimálně průměru 1,5. Součástí formuláře je i hodnocení školitelů. Zpětnou vazbu poskytuje společnosti i dodavatel školení, který sepiše zhodnocení celého kurzu.

Pro přípravu zaměstnanců k pracovní činnosti, prohlubování a zvyšování kvalifikace a rekvalifikace se společnost Lego Production s.r.o. řídí obecným principem učení, které si sama stanovuje. Grafické znázornění tohoto principu učení se nachází na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Principy učení ve společnosti Lego Production s.r.o.



Zdroj: interní dokumenty společnosti Lego Production s.r.o.

Princip učení ve společnosti Lego Production se skládá ze čtyř částí. První část zahrnuje princip 70:20:10, což znamená, že ze 70 % by se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců měli podílet sami zaměstnanci, a to na základě svých pracovních zkušeností, s kterými se každodenně setkávají na svém pracovišti. Z 20 % by se zaměstnanci měli učit od svých kolegů na pracovišti např. pomocí koučování, mentoringu, atd. A z 10 % by se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců měl skládat z formálního tréninku. Jednotlivá procenta se budou lišit v závislosti na tom, o jakou pozici se bude jednat. Další částí principu učení je Flow, která zahrnuje rovnováhu mezi tím, co zaměstnanci umějí a tím, co chtějí umět. Zde

by zaměstnancům měly být zadávány přiměřené cíle. Třetí částí je Leader led. Jak název napovídá, jde o to, aby manažer podporoval své zaměstnance v dalším vzdělávání a rozvoji. Poslední částí je Exposure – extraction, což představuje investování svého času do vzdělávání či rozvoje. Jedná se o uplatnění získaných zkušeností a vědomostí v praxi.

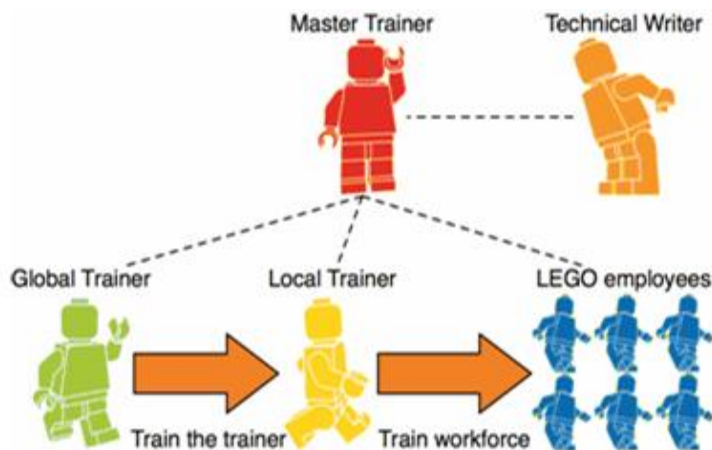
Společnost Lego Production rozděluje z hlediska vzdělávání své zaměstnance na dvě skupiny, a to na „white collar“ a „blue collar“. Ve skupině „white collar“ jsou zaměstnanci, kteří se nepřímo podílejí na výrobě. Pro rozvoj této skupiny se především využívá individuální rozvojový plán (IDP). IDP by měl sloužit jako pomoc a podpora pro plnění stanovených cílů. Zaměřuje se na dvě oblasti. Na oblast v čem jsou zaměstnanci dobří a mohou se ještě zlepšit a na oblast v čem nejsou zaměstnanci dobří, ale potřebují ji ke své práci. Tato forma vzdělávání probíhá externě, prostřednictvím intranetu³. Zaměstnanci se pod svým jménem přihlásí do firemní sítě, kde se jim zobrazí katalog tréninků. V katalogu se nacházejí kurzy či tréninky, které předem schválil jejich manažer. Jednotlivé kurzy, tréninky jsou dále rozděleny podle toho, jaké dovednosti je potřeba rozvinout. Zaměstnanci si vyberou kurz, trénink, kterého by se chtěli zúčastnit a zároveň který je potřebný pro jejich pracovní výkon.

Ve druhé skupině, kterou společnost Lego Production nazývá „blue collar“, se nacházejí operátoři, shift leader + team leader a trenéři. Pro tuto skupinu zajišťuje tréninky tzv. Learning centrum. Learning centrum šíří myšlenku standardní práce. Learning centrum využívá pro výcvik čtyři různé role (viz obrázek č. 7), které jsou integrovány do každodenní činnosti jako součást liniového managementu a pracovní sil. Na nejvyšším stupni se nachází role, která se nazývá Master trenér. Master trenéra má společnost Lego Production pro každou oblast např. pro výrobu, pro sklad, atd. Master trenér je odpovědný za rozhodnutí Global trenéra a Local trenéra. Dále je zodpovědný za udržení odborné přípravy zaměstnanců. Jinou rolí je Global trenér. Global trenér je tzv. pravá ruka Master trenéra. Global trenéři vystupují jako školitelé Local trenérů. Global trenéři a Local trenéři jsou zodpovědní za školení svých kolegů, za sdílení osvědčených postupů a za snížení rozdílů ve znalostech. Poslední rolí je Technical Writer. Technical Writers vytvářejí dokumenty, podle kterých trenéři školí své zaměstnance. Dále pomáhají trenérům udržovat

³ Firemní síť ve společnosti Lego Production, která je řešena za pomoci software SAP (Systems Application Products in data processing). Jedná se o komplexní a celosvětově uznávaný informační systém sloužící k řízení podniku.

a aktualizovat pracovní standardy, aby vzdělávací materiály byly snadno použitelné pro zaměstnance.

Obrázek č. 7: Lering centrum



Zdroj: interní dokumenty společnosti Lego Production s.r.o.

První pozice, vyskytující se ve skupině „blue collar,“ jsou Shift leader a Team leader. Shift leader je vedoucí dané směny a Team leader je mu podřízený. Společnost Lego Production před časem zavedla nový systém vzdělávání pro tyto pozice. Jedná se o absolvování povinných tréninků a dále tréninků, které uzná jejich nadřízený za vhodné.

Shift a Team leader řídí výrobní tým ve své oblasti působnosti podle denního výrobního plánu. Provádějí pravidelné formální i neformální hodnocení výkonnosti a řeší případné potřeby rozvoje svého týmu. Rozvoj týmu se uskutečňuje pomocí matice znalostí⁴ (viz příloha č. 3). Snaží se trvale zlepšit výkon svěřeného úseku a pravidelně diskutuje se svým týmem o situaci v závodě z pohledu bezpečnosti, kvality, nákladů a motivaci. Společně s manažerem spolupracují na vyřizování stížností a disciplinárních řízení.

Další pozicí je operátor. Tréninkový program pro nové operátory je rozdělen do čtyř až pěti částí. Tyto části se nazývají levely. Každý operátor musí povinně absolvovat level 0 až level 3, jedná se o tzv. základní tréninky, které pomáhají získat základní znalosti

⁴ Matice znalostí (Skills Matrix) je jednoduchý a účinný nástroj pro zjišťování vzdělávacích potřeb. Je vhodná zejména pro nastavení a kontrolu kompetencí uvnitř týmu [27].

a dovednosti potřebné k výkonu této pozice. Další levely slouží k rozvoji a k pracovnímu postupu. Tréninkový program je rozdělen na dvě části - část teoretickou a praktickou. Teoretická část tréninkového programu je založena na tom, že trenér budoucím operátorům vysvětluje a ukazuje vše potřebné k danému levelu. Cílem teoretického tréninku je naučit nového operátora základní znalosti bezpečnosti, kvality a 5S⁵, pracovních postupů a způsobu, jak tyto pracovní postupy bezpečně a kvalitně vykonávat. V praktické části jde o to, aby zaučený operátor samostatně vykonával naučené procesy pod dozorem zkušeného operátora nebo trenéra. Cílem praktického tréninku je ověřit nového operátora ze základních znalostí bezpečnosti, kvality, 5S a k daným pracovním procesům. Dále zda je schopen samostatně vykonávat činnosti bezpečně, kvalitně a ve stanoveném čase. Dosažené pokroky proškolených operátorů jsou pravidelně zaznamenávány do matice na tréninkové tabuli.

Poslední pozice, která se vyskytuje ve skupině „blue collar“, je trenér. Společnost Lego Production se poslední tři roky stará o tyto pracovníky, a to zejména z hlediska vzdělávání a rozvoje. Především se zaměřuje na rozvoj osobnosti - např. pomocí programu TWI⁶-JI, onboardingem a dalších tréninků, které rozšiřují jejich dovednosti. Pracovníci mají k dispozici příslušné materiály, podle kterých se učí a řídí.

Vzdělávací metoda TWI-JI (Job Instruction) je určena vedoucím pracovníkům (trenérům), které učí, jak správně mají předávat pracovní instrukce a jak mají zaškolovat ve standardních pracovních operacích tak, aby pracovníci pracovali správně, bezpečně a svědomitě. TWI-JI je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Metoda vychází ze skutečnosti, že každá činnost má své důležité kroky a klíčové body, které školitel pomocí několika praktických ukázek sděluje účastníkům kurzu. Proškolený si poté pod dohledem školitele postup několikrát zopakuje, a tím zautomatizuje. V České republice se školením této vzdělávací metody zabývá společnost DMC management consulting s.r.o.

⁵ Jedná se o pět základních pravidel, kterými se operátor musí řídit: 1. Seiri- projít a zkontrolovat pracoviště a vytřídit nepotřebné položky, 2. Seiton – seřadit položky používané při výrobě číslem nebo názvem, 3 Seiso – logicky uspořádat položky používané při výrobě, 4 Seiketsu – zdokumentovat a standardizovat veškeré postupy, 5.Shitsuke – dodržovat zavedené postupy a plány [37].

⁶ Vzdělávací metoda TWI (Training Within Industry) vznikla ve 40. letech minulého století ve Spojených státech. Jedná se o program rozvoje základních dovedností pracovníků, kteří přímo či nepřímo vedou další zaměstnance. Cílem této metody je vyrábět v co nejkratší době, s minimálními náklady a bez ztráty kvality. Skládá se ze tří modulů, a to Job Instruction, Job Relation a Job Methods [36].

Trenér je zkušený operátor, který zaučuje nové zaměstnance. Aby se ze zkušeného operátora mohl stát trenér, musí znát všechny procesy a mít dovednosti nejvyššího levelu dané linky. Poté se přihlásí do výběrového řízení. Pokud je vybrán, zúčastní se kurzu, který většinou trvá 10 hodin ve 4-5ti dnech. Dále mu GJT⁷ vysvětlí vše potřebné k jeho práci. Kromě toho má povinnost absolvovat speciální kurz, kde se naučí potřebné měkké dovednosti, např. komunikační znalost, řešení konfliktů, osobní efektivita a další. Nakonec FAMT⁸ ověří jeho získané znalosti a dovednosti. Pokud je vše v pořádku, z operátora se stává trenér.

⁷ Global Job Trainer (GJT) viz výše Lerning centrum – Global trenér.

⁸ Functional Area Master Trainer (FAMT) viz výše Lerning centrum - Master trenér.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření s cílem analyzovat spokojenost zaměstnanců s nabídkou kvalifikačního a osobnostního rozvoje, probíhalo ve společnosti Lego Production s.r.o. Kladno v období od října do prosince roku 2014. Dotazník byl sestaven do 6 zkoumaných oblastí. Každá oblast se věnovala konkrétní problematice. Kromě dotazníků byla nabídka kvalifikačního a osobnostního rozvoje pro zaměstnance zjišťována prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personální společností.

S žádostí o spolupráci bylo osloveno 182 zaměstnanců. Dotazníky byly předány v papírové podobě a zároveň s informací o vyplnění do konkrétního data. Samostatnou distribuci a následný sběr dotazníků měla v kompetenci personalistka společnosti. Návratnost dotazníků ve stanoveném termínu byla v počtu 109 z celkových 182. Vracené dotazníky byly následně použity pro zpracování analýzy získaných dat. Procento návratnosti tedy činilo 59,9%. V této kapitole jsou uvedeny výsledky průzkumu pro konkrétní zkoumané oblasti. Z celého kvalitativního i kvantitativního šetření byly vyhodnoceny veškeré otázky. Prezentovány a podrobněji specifikovány budou pouze některé vybrané. Výsledky jsou pro přehlednost zpracovány do grafické podoby, doplněné komentářem.

4.2.1 Základní data o respondentech

Základní charakteristika dotazovaných osob byla zjišťována na konci dotazníku. Hlavní zkoumanou charakteristikou se stala pracovní pozice zaměstnance, která vedla k rozčlenění zaměstnanců na Shift + Team Leader a trenéry. Dále bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti.

Následující tabulka ukazuje rozložení zkoumaného vzorku respondentů. Je zde uvedena struktura respondentů, získaných pomocí dotazníkového šetření. Tabulka č. 3 zobrazuje, že dotazovaných mužů bylo celkově 72 % a dotazovaných žen 28 %. Převaha mužů se dala očekávat, jelikož byly dotazníky rozdány zaměstnancům, pracujícím ve výrobní sekci.

Nejvíce dotazovaných představuje kategorie od 36 – 45 let. Této skupině náleží celkem 36 respondentů, což představuje 33 % všech účastníků šetření. Naopak nejméně jich bylo v kategorii 56 a více, tedy 6 z celkového počtu 109 respondentů.

Jak je patrné z tabulky č. 3 polovina dotazovaných má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Celkem se jedná o 55 dotazovaných. Druhou největší skupinou jsou respondenti s vyšším odborným vzděláním, což představuje téměř 48 %. Nejméně početnou skupinou, do které spadají pouze 2 respondenti, jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka č. 3: Charakteristika respondentů

		S + T Leader		Trenéři		Celkem	
		Počet respondentů	Podíl v %	Počet respondentů	Podíl v %	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	Muž	50	75,8 %	28	41,9 %	78	72%
	Žena	16	24,2 %	15	58,1 %	31	28%
Věková kategorie	18 - 25	3	4,6 %	16	37,2 %	19	17%
	26 - 35	22	33,3 %	10	23,3 %	32	29%
	36 - 45	26	39,4 %	10	23,3%	36	33%
	46 - 55	9	13,6 %	7	16,2 %	16	15%
	56 a více	6	9,1 %	0	0%	6	6%
Dosažené vzdělání	SŠ bez maturity	31	47%	21	48,8 %	52	48%
	SŠ s maturitou	34	51,5 %	21	48,8 %	55	50%
	VŠ	1	1,5 %	1	2,4 %	2	2%
Počet let ve společnosti	0 - 2	6	9,1 %	11	25,6 %	17	16%
	3 - 5	14	21,2 %	15	34,9 %	29	27%
	6 - 8	12	18,2 %	9	20,9 %	21	19%
	9 - 12	26	39,4 %	6	13,9 %	32	29%
	13 - 15	8	12,1 %	2	4,7 %	10	9%
	16 a více	0	0%	0	0%	0	0%

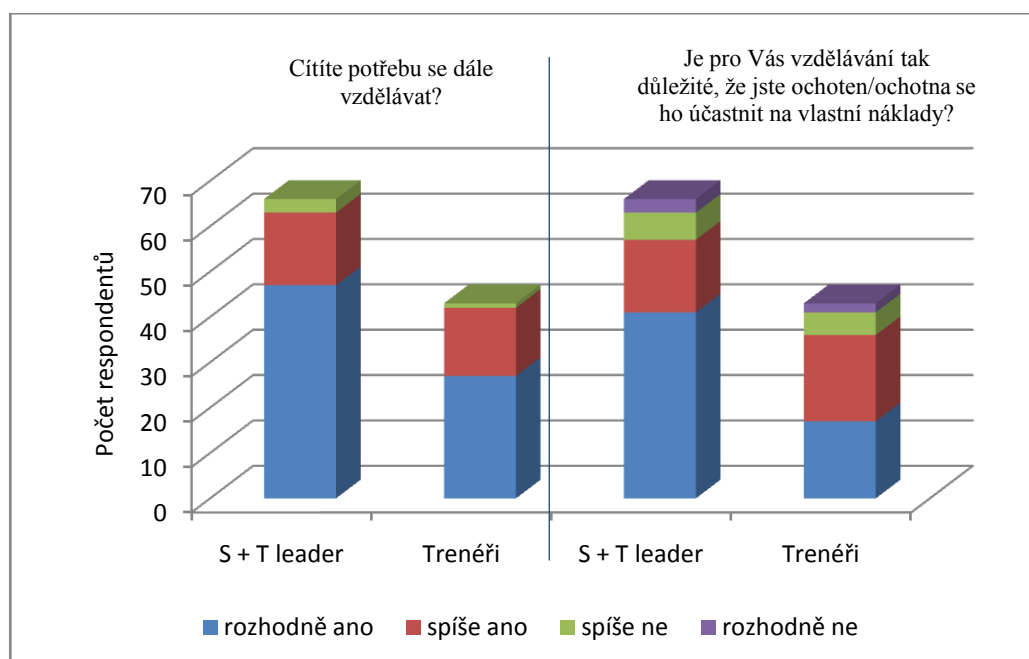
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 uvádí, že nejvíce dotazovaných pracuje ve společnosti 9 až 12 let. Jedná se o 32 zaměstnanců, což odpovídá 29 %. Na dalším místě jsou respondenti, kteří pracují pro společnost 3 až 5 let. Tato skupina čítá celkem 29 respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ani jeden dotazovaný nepracuje pro společnosti více jak 16 let.

4.2.2 Postoj ke vzdělávání

Na začátku dotazníkového šetření byly respondentům položeny otázky, týkající se postoje dotazovaného k samostatnému vzdělávání. Otázky zjišťovaly, zda respondenti cítí potřebu se dále vzdělávat. Celkem 68 % dotazovaných označilo odpověď „rozhodně ano“ a 28 % označilo „spíše ano“. Je zřejmé, že respondenti, kteří označili kladnou odpověď, si uvědomují nutnost profesního vzdělávání. Další vzdělávání může být cesta k tomu, aby se pracovníci stali dostatečně kvalifikovanými odborníky ve své profesi, nebo další vzdělávání může vést k získávání nových informací. Pouze 4 respondenti uvedli zápornou odpověď.

Graf č. 1: Postoj zaměstnanců ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část grafu č. 1 zobrazuje, zda by byli zaměstnanci ochotni se vzdělávat i na své vlastní náklady. Jak je z grafu zřejmé, většina (85 %) respondentů označila kladnou odpověď. V dnešní době mají lidé obavu o své zaměstnání a případnou konkurenci při obsazování jejich pracovního místa. Z tohoto důvodu by byli ochotni investovat vlastní náklady do svého vzdělávání. Pro 11 dotazovaných není vzdělávání tak důležité, proto by

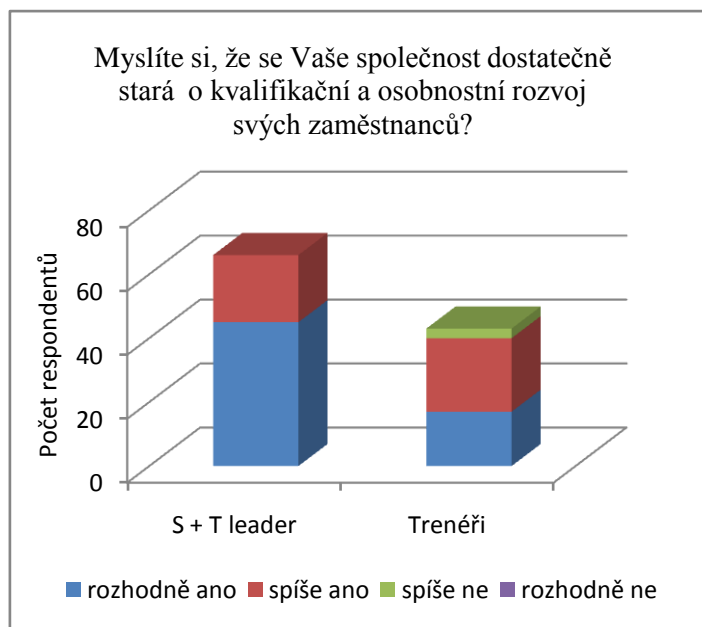
do svého vzdělávání spíše nechtěli investovat. 5 dotazovaných by rozhodně do svého vzdělávání neinvestovalo, což může být způsobeno tím, že společnost Lego Prouduction s.r.o. hradí převážně většinu vzdělávacích aktivit sama. Proto zaměstnanci nemají potřebu financovat si další vzdělávání z vlastních prostředků.

Grafu č. 1 poukazuje na skutečnost, že obě skupiny zaměstnanců zaujímají téměř stejný postoj k dané problematice. Tento kladný vztah k dalšímu vzdělávání může být pro společnost velkou výhodou.

4.2.3 Zájem organizace o vzdělávání svých zaměstnanců

V této oblasti šetření byly zaměstnancům položeny otázky, mající za úkol určit, jak pracovníci vnímají zájem společnosti o jejich vzdělávání. Graf č. 2 zjišťoval názor respondentů na jistotu zabezpečení kvalifikačního rozvoje osobnosti ve společnost Lego Production s.r.o.

Graf č. 2: Zájem společnosti o kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Názory jednotlivých skupin dotazovaných se mírně lišily. Všichni Shift a Team leadři uvedli kladnou odpověď. Odpověď „rozhodně ano“ celkem označilo 45 Shift a Team leaderů, 21 uvedlo „spíše ano“. Většina trenérů se také přikláněla ke kladné odpovědi, pouze 3 respondenti si myslí, že se společnost spíše nezajímá o jejich vzdělávání. Záporná odpověď u těchto zaměstnanců může být způsobena tím, že se tito zaměstnanci v roce 2014 nezúčastnili žádného školení či jiné vzdělávací aktivity.

Další otázka byla věnována dostatečné a včasné informovanosti od nadřízeného k podřízenému o tom, který trénink budou absolvovat. Z vyhodnocení vyplynulo, že 47 respondentů bylo spíše předem informováno od svého nadřízeného o tom, jakého tréninku se budou muset zúčastnit. Odpověď „rozhodně ano“ označilo celkem 33 % dotazovaných a 26 zaměstnanců uvedlo, že spíše nejsou předem informováni. Z následujících odpovědí respondentů vyplývá skutečnost zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Každý zaměstnanec má právo být předem informován o tom, jaký trénink ho čeká. Nemělo by se stávat, že mu nadřízený sdělí povinnou účast na tréninku, o kterém nebyl zaměstnanec informován předem. Zmíněná situace může vést k negativnímu chování zaměstnance, který se nebude moci dostatečně soustředit na nové informace z daného tréninku. Důsledek toho je poté neefektivní trénink pro zaměstnance a zbytečně vynaložené náklady pro společnost.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů se cítí být podporována svým nadřízeným k účasti dalšího tréninku, což může být i pro některé zaměstnance motivující. Z celkového počtu dotazovaných téměř 70 % uvedlo odpověď „rozhodně ano“ a 22 % „spíše ano“. Pouhých 8 % se spíše necítí být podporována k účasti dalšího tréninku.

Je velice důležité, aby tréninky či jiné vzdělávací aktivity byly pro zaměstnance přínosné. Každý trénink má za úkol obohatit zaměstnance o nové informace, dovednosti, které zaměstnanec plně uplatní při výkonu své práce. Z toho důvodu byla další otázka zaměřena na zájem nadřízeného o uplatnění nově získaných vědomostí či dovedností v praxi u svých podřízených. Necelých 49 % respondentů tvrdí, že se jejich nadřízený zajímá o využití získaných vědomostí, dovedností v praxi. „Spíše ano“ označilo celkem 31 % dotazovaných. Negativně se k otázce vyjádřilo 22 dotazovaných. Z toho 9 zaměstnanců si myslí, že se jejich nadřízený rozhodně nezajímá o uplatnění nových znalostí.

Poslední otázka byla orientována na problematiku zájmu společnosti o vzdělávání svých zaměstnanců, poskytnutí jejich zpětné vazby. Po absolvování každého tréninku či jiné vzdělávací aktivity obdrží každý z účastníků kurzu dotazníky, sloužící k hodnocení daného tréninku. V dotazníku je uvedena hodnotící škála ve formě bodového ohodnocení od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Z průzkumu vyplynulo, že většina respondentů poskytuje zpětnou vazbu o průběhu vzdělávacího kurzu, kterého se zúčastnili. Jen 6 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu spíše neposkytuje. Záporná odpověď zaměstnanců může souviset s předchozí otázkou, která se týkala zájmu nadřízeného o využití informací z tréninků v praxi. Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že se společnost poslední dva roky začala více starat o vzdělávání svých zaměstnanců. K tomu aby mohli zjistit nedostatky při trénincích či jiných vzdělávacích aktivitách, používají právě i zpětnou vazbu od zaměstnanců. Ve společnosti probíhá zpětná vazba se zaměstnanci dvojím způsobem. Konkrétně pomocí dotazníků a dále osobním rozhovorem s jejich přímými nadřízenými. Je velmi důležité, aby dotazníky, týkající se hodnocení jakéhokoliv tréninku, vyplňovali všichni zaměstnanci. Jen tak bude zajištěna kvalitní zpětná vazba bez jakéhokoli negativního šumu.

Jako doplnění dotazníkového šetření byl učiněn rozhovor s pracovnící společnosti – personalistkou, zabývající se problematikou pozitiv a negativ v současných možnostech rozvoje zaměstnanců. Mezi pozitiva se řadí především kvalitní tréninky šité na míru, často dodávány interně. Dále opakovaná komunikace s nadřízenými, navržený rozvoj zaměstnanců na základě pozorování z tréninku a časté „sbírání“ požadavků na trénink. „Sbírání“ požadavků probíhá pomocí dotazníků a osobním rozhovorem s nadřízenými. Negativum nespátřuje pracovnice společnosti žádné. Možná zlepšení spatřuje v oblasti řízení času, konkrétně věnování a soustředění účastníků na svůj rozvoj.

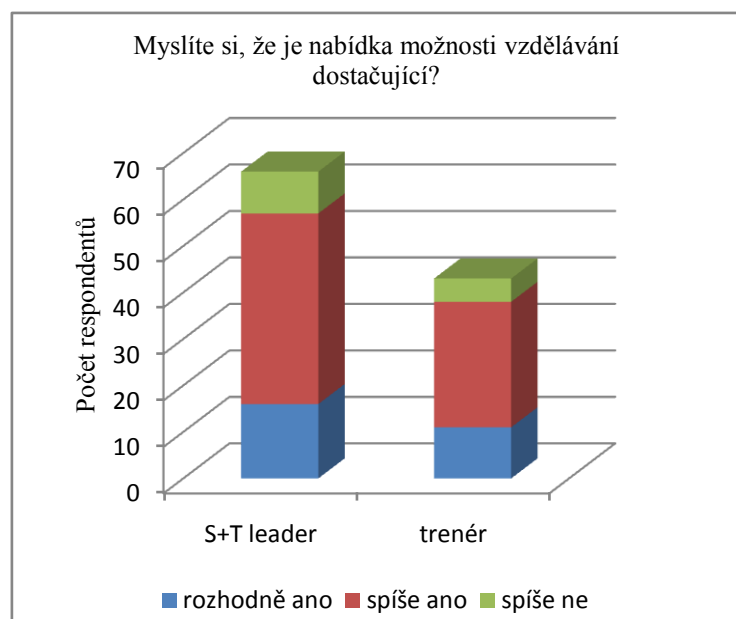
4.2.4 Zájem zaměstnanců o další vzdělávání ve společnosti

Třetí oblast specifikovala zájem zaměstnanců o další vzdělávání ve společnosti. První otázka zjišťovala možnost výběru tréninků, o které by měli zaměstnanci zájem. Vyhodnocení ukázalo, že respondenti nemají možnost volby tréninku či jiné vzdělávací aktivity, které by se chtěli zúčastnit. Shoda byla u obou sledovaných skupin. Variantu

„rozhodně ne“ označilo celkem 84 % dotazovaných a zbývajících 16 % uvedlo, že trénink, kterého by se chtěli zúčastnit, si spíše vybrat nemohou. Výsledek dotazníku je shodný s odpovědí personalistky společnosti, která při rozhovoru sdělila skutečnost, že zaměstnanci, kteří jsou ve skupině „blue collar“ (kam patří i obě sledované skupiny), nemají možnost si vybrat tréninky, kterých by se chtěli zúčastnit. Dále uvedla, že pro tyto zaměstnance je připravován na každý kalendářní rok plán rozvoje, kde jsou zahrnuty tréninky, které musejí absolvovat.

Další otázka byla orientována na názor zaměstnanců o dostatečné nabídce možnosti vzdělávání. Jak je z grafu č. 3 patrné, celkem 68 zaměstnanců, tedy 62 %, je spíše spokojeno s nabídkou možnosti vzdělávání. Pro 25 % dotazovaných je nabídka možnosti vzdělávání rozhodně dostačující. Negativní odpověď uvedlo 13 % respondentů, což znamená, že nabídku vzdělávacích aktivit považují za spíše nedostačující.

Graf č. 3: Nabídka možností vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se zaměstnanci účastní tréninků z vlastní iniciativy, odpověděli respondenti následovně. Necelých 72 % uvedlo, že se tréninků z vlastní iniciativy spíše

nezúčastní. Odpověď „rozhodně ne“ zaškrtno 17 % dotazovaných a 11 % zaměstnanců se tréninků z vlastní iniciativy spíše zúčastní. Záporná odpověď na tuto otázku se dala očekávat, jelikož tréninky, které zaměstnanci navštěvují, jim jsou nařizovány jejich nadřízeným. Opačná odpověď se předpokládá v případě možnosti volby výběru tréninku či jiné vzdělávací aktivity ze strany zaměstnance.

Poslední otázka v této oblasti se vztahovala na nutnost účasti zaměstnance na dalším vzdělávání z hlediska udržení si stávající pracovní pozici. Převážná většina respondentů (98 což odpovídá 90 %) se domnívá, že je pro ně nutná účast na dalším vzdělávání z hlediska udržení si stávající pracovní pozice. Pouze 10 % dotazovaných si myslí, že na udržení jejich současné pracovní pozice vliv další vzdělávání nemá.

4.2.5 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti

Následující oblast se věnovala problematice spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti. Otázky byly koncipované zaškrťovací formou, jako výběr z hodnotící škály, byl zde i vyhrazen prostor pro sepsání vlastního názoru.

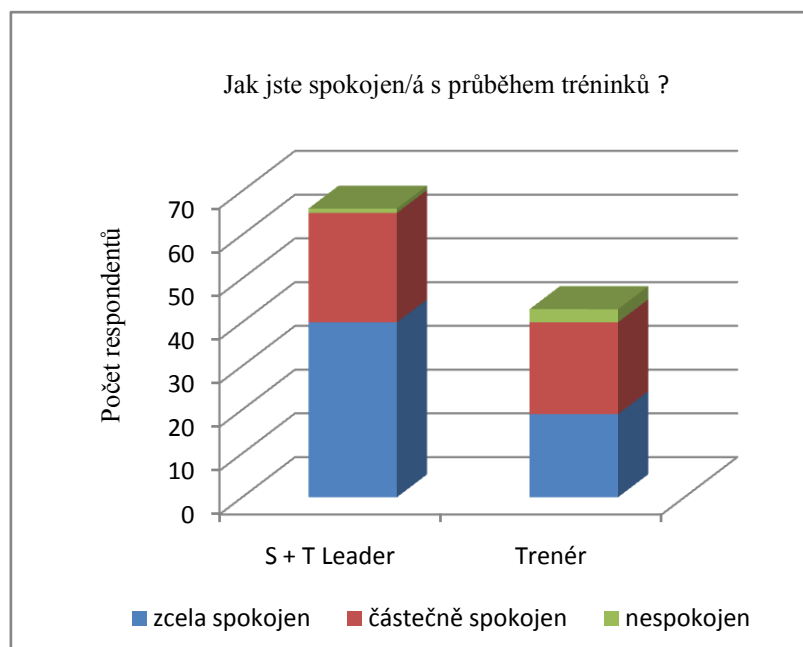
První otázka se zaměřovala na uplatnění získaných vědomostí v praxi. Vyhodnocení ukázalo, že 61 respondentů, což činí 56 %, je spíše schopná využít získané vědomosti při výkonu své práce. „Rozhodně ano“ označilo 41 dotazovaných a zbylých 7 respondentů uvedlo, že spíše získané vědomosti nejsou schopni využít při své práci. Z tohoto výsledku pro společnost vyplývá, že tréninky, které zaměstnanci absolvují, jsou efektivní a pro zaměstnance přínosné. Tento výsledek podstatě koresponduje s odpovědí personalistky společnosti, která uvedla, že zaměstnanci využívají při své práci veškeré znalosti, které se na tréninku naučili. Tito zaměstnanci nejčastěji navštěvují soft skills tréninky a trénink TWI-JI, který je určen trenérům.

Další otázka mírně koresponduje s otázkou předchozí. Z toho důvodu je zřejmé, že odpovědi u jednotlivých skupin respondentů budou podobné. Zaměstnanci byli dotazováni na skutečnost, zda u nich dochází díky účasti na trénincích ke zvyšování efektivity a kvality práce. U 82 % respondentů dochází ke zvyšování efektivity a kvality práce, z toho 23 % označilo odpověď „rozhodně ano“. Zápornou odpověď zvolilo 18 %

respondentů. Pouze 1 dotazovaný uvedl, že u něho nedochází díky účasti na trénincích ke zvyšování efektivity a kvality práce. Lze tedy říci, že u většiny respondentů vzdělávací kurzy pomáhají zvyšovat efektivitu a kvalitu jejich práce.

Následující graf č. 4 ukazuje, zda zaměstnancům vyhovovaly tréninky a další rozvojové aktivity, kterých se v rámci své role zaměstnanců zúčastnili. Odpovědi mezi sledovanými skupinami se mírně liší, což může být způsobeno odlišností tréninků, kterých se zúčastnili. Více než polovina (61 %) Shift + Team leaderů je zcela spokojena s tréninky, kterých se zúčastnila. Částečně spokojených je 37 % dotazovaných a 1 respondent uvedl, že je s tréninky nespokojen. Trochu jinak je to u trenérů. Zcela spokojených s tréninky je celkem 44 % trenérů, 49 % je částečně spokojeno a 3 trenéři nejsou spokojeni s tréninky, kterých se zúčastnili. Z odpovědí respondentů lze usoudit, že jsou spokojeni s tréninky, kterých se zúčastnili. Výsledek se shoduje s názorem personalistky, která se domnívá, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou tréninků, kterých se mohou zúčastnit.

Graf č. 4: Spokojenost s tréninky, kterých se respondenti zúčastnili



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří označili odpověď částečně spokojen nebo nespokojen, měli možnost se v další otázce konkrétně vyjádřit k tomu, co se jim na trénincích nelíbí a co by popřípadě změnili. Tuto možnost využili jen někteří z nich. Nejčastější odpověď u obou skupin byla, že by na trénincích uvítali, kdyby jim školitel sděloval více příkladů z praxe a více se s nimi bavil o problémech, které řešili jejich kolegové. Druhá nejčastější odpověď se týkala více času a prostoru na trénování. Respondenti se domnívají, že některé tréninky jsou příliš dlouhé a informace nedokážou vstřebat. Proto by přivítali, aby dlouhé tréninky byly rozděleny na více kratších na sebe navazujících sezení. Někteří trenéři by uvítali e-mailovou adresu, kde by obdrželi informace (novinky) ohledně jejich práce. Respondenti konstatovali, že se k nim informace dostanou příliš pozdě, což občas způsobuje problém při chodu jejich směny.

V dotaznících, které byly rozdány trenérům, byly navíc zařazeny otázky, týkající se tréninků TWI-JI (Job Instruction). Trénink TWI-JI je nová metoda školení, kterou musejí trenéři povinně absolvovat. U zaměstnanců bylo nejdříve zjišťováno, zda se tréninku TWI-JI zúčastnili. Z celkového počtu 43 trenérů se tréninku TWI-JI zúčastnilo 39 respondentů, 4 trenéři se tréninku TWI-JI zatím ještě nezúčastnili. Pokud zaměstnanci odpověděli kladně, byla jim dále položena otázka, jaké dovednosti či vědomosti jim trénink TWI-JI přinesl. Jednoznačně se respondenti shodli na tom, že trénink TWI-JI jim ukázal, jak správně mají trénovat zaměstnance společnosti a také nové metody vzdělávání, které začali používat při trénování zaměstnanců. Z odpovědí respondentů vyplývá, že trénink TWI-JI také přispívá k osobnostnímu rozvoji, protože většina dotazovaných uvedla, že jim tento trénink pomohl ve schopnosti lépe komunikovat se zaměstnanci. Další otázka, která se týkala tréninku TWI-JI, se zaměřovala na uplatnění získaných vědomostí v praxi. Téměř všichni respondenti uvedli, že vědomosti získané z tréninku TWI-JI použili při výkonu své práce, pouze 4 trenéři označili odpověď „spíše ne“. Dle průzkumu společnosti Lego Production s.r.o. se ukázalo, že se vyplácí posílat trenéry na toto školení, protože postupně dochází k vyšší produktivitě práce a k vyšší kvalitě výroby.

Další otázka měla za úkol zjistit skutečnost, zda tréninky, které zaměstnanci absolvovali, poskytovaly dostačující a srozumitelné informace. Rozhodně spokojeno s informacemi z tréninků je 34 % dotazovaných, odpověď „spíše ano“ označilo 69 respondentů, což představuje 63 %. Pouze 3 zaměstnanci uvedli, že jim informace spíše

nepřijdou dostačující a srozumitelné. Negativní odpověď mohli zaměstnanci zvolit proto, že některé tréninky, které absolvovali, poskytovali spíše povrchní informace. Celkově lze říci, že tréninky, které zaměstnanci absolvují, poskytují dostatečné a srozumitelné informace.

Poslední otázka v této oblasti se zabírala problematikou zvyšování kvalifikace a vlivu na jejich výkonnost v zaměstnání. Z odpovědí respondentů je patrné, že zvyšování kvalifikace má vliv na jejich výkonnost v zaměstnání. Kladnou odpověď zvolilo celkem 96 % dotazovaných. Zbylé 4 % respondentů odpovědělo, že zvyšování kvalifikace spíše nemá vliv na jejich výkonnost v zaměstnání.

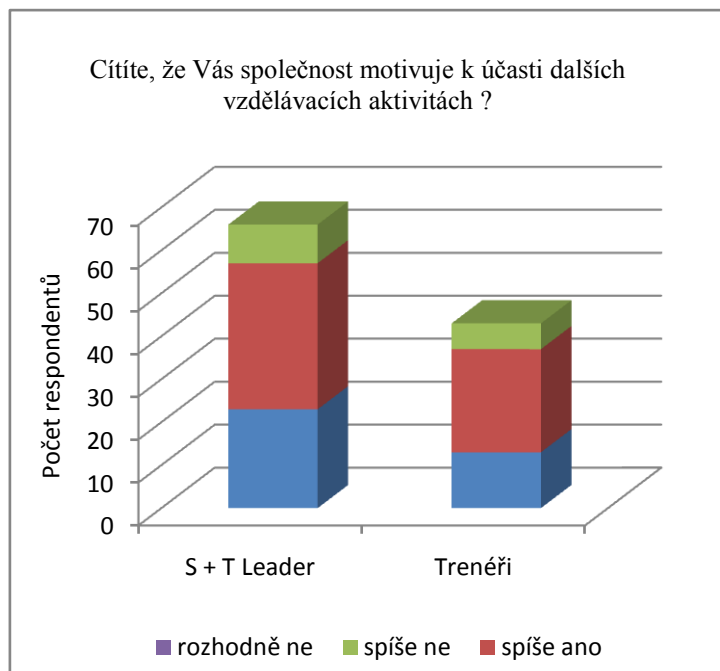
4.2.6 Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání

Další tematická oblast v dotazníku byla zaměřena na motivaci zaměstnanců. V této části dotazníků byly respondentům položeny tři otázky, mající za úkol zjistit, zda společnost motivuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

Jako první byla zaměstnancům položena otázka, zda cítí, že je společnost motivuje k účasti na dalších trénincích. Vyhodnocení ukázalo (graf č. 5), že většina dotazovaných se cítí být společností k dalšímu vzdělávání motivována, celkem 33 %. „Spíše ano“ se cítí být motivováno 58 respondentů, což představuje 53 %. Zbýlých 14 % se spíše necítí být společností motivováno k dalšímu vzdělávání. Je zřejmé, že každého zaměstnance motivuje něco jiného a uspokojit veškeré potřeby zaměstnanců je nemožné. Z tohoto důvodu se dalo očekávat i pár záporných odpovědí.

Při rozhovoru personalistka společnosti uvedla skutečnost, že společnost své zaměstnance dostatečně motivuje. Veškeré vzdělávání, které zaměstnanci absolvují, společnost financuje a zaměstnancům má pomoci k motivaci i zvýšení jejich osobnostního a znalostního potenciálu.

Graf č. 5: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání

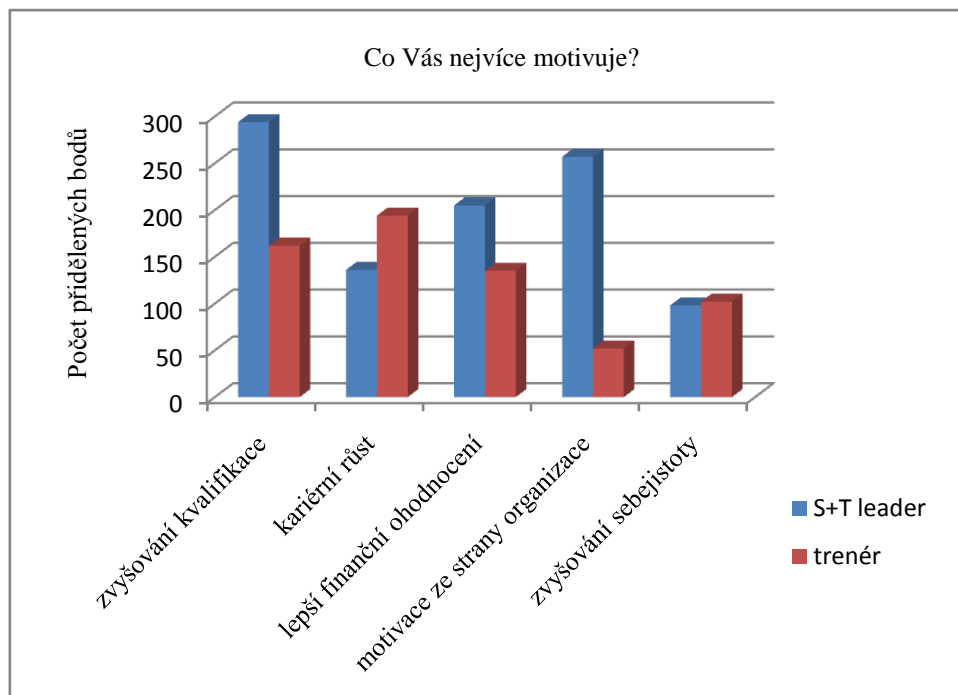


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka zjišťovala názor respondentů na možnost svého lepšího finančního ohodnocení po absolvování tréninku či jiné vzdělávací aktivity. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že odpovědi mezi sledovanými skupinami se mírně liší. Polovina dotazovaných, kteří jsou zaměstnání na pracovní pozici trenér, se domnívá, že jim trénink k vyšší mzdě spíše pomůže. Druhá polovina označila odpověď „spíše ne“. Naopak 85 % respondentů, kteří jsou zaměstnání na pracovní pozici Shift + Team leader, má za to, že jim trénink k vyšší mzdě nepomůže. Rozdílnost v odpovědích u sledovaných skupin může být způsobena tím, že absolvují odlišené tréninky.

Třetí otázka se týkala motivace zaměstnanců. Zjišťovala, co zaměstnance nejvíce motivuje k jejich pracovnímu výkonu. Každý z respondentů měl k dispozici pět motivačních faktorů, které měl ohodnotit (na bodové škále 1 – nejméně, 5 – nejvíce) podle toho, který ho nejvíce motivuje. Následující graf č. 6 porovnává odpovědi obou sledovaných skupin. Jak je z grafu patrné, tak každou skupinu motivuje něco jiného.

Graf č. 6: Co zaměstnanci nejvíce motivuje



Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení odpovědí vyplynulo, že Shift a Team leadery nejvíce motivuje možnost zvyšování své kvalifikace. Naopak nejméně významnou považují možnost zvyšování sebejistoty. Z uvedených motivačních faktorů trenéři označili, že nejvíce je motivuje kariéerní růst a nejméně motivace ze strany společnosti.

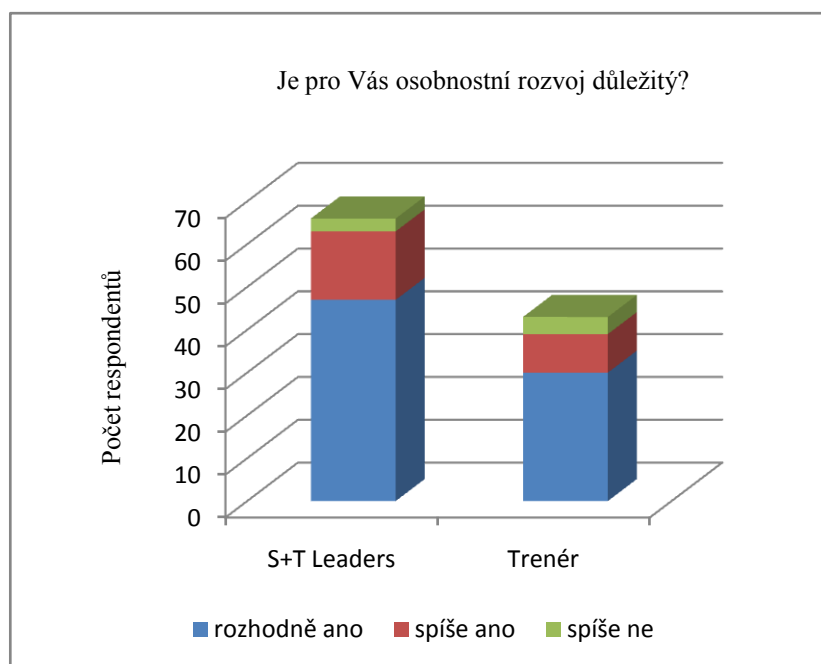
4.2.7 Spokojenost zaměstnanců s jejich osobnostním rozvojem

Poslední oblast se zabývala spokojeností zaměstnanců s jejich osobnostním rozvojem. Zaměstnancům bylo položeno osm otázek, mající za cíl zjistit, co si představují pod pojmem osobnostní rozvoj, zda je pro ně osobnostní rozvoj důležitý a které schopnosti měli možnost ve společnosti nejvíce rozvinout.

První otázka zkoumala, zda je pro zaměstnance osobnostní rozvoj důležitý. Z grafu č. 7 je zřejmé, že osobnostní rozvoj je důležitý pro obě skupiny dotazovaných. Z celkového počtu respondentů označilo odpověď „rozhodně ano“ 71 %. Pro 23 % dotazovaných je

osobnostní rozvoj spíše důležitý. Možnost „spíše ne“ zaškrtnli 3 Shift+Team leadeři a 4 trenéři. Tito zaměstnanci mají společné to, že se jedná o muže ve věku 36 – 45 let a ve společnosti pracují déle jak 9 let. Lze se domnívat, že negativní odpověď zvolili právě proto, že ve společnosti pracují již delší dobu.

Graf č. 7: Osobnostní rozvoj zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byli zaměstnanci požádáni, aby napsali, co pro ně osobnostní rozvoj znamená. Tuto možnost využili jen někteří z nich. Odpovědi od respondentů byly různé, proto jsou uvedeny jen nejčastěji se opakující odpovědi. Respondenti nejčastěji uváděli, že osobnostní rozvoj pro ně znamená, lépe vykonávat svoji práci a dosáhnout tak stanovených výsledků. Mezi další odpovědi patřilo, zdokonalovat sebe sama, rozvíjet schopnosti jako například sebedůvěru, sebejistotu, rozšiřování vědomostí a také kariérní růst.

Následující otázka zkoumala, které schopnosti by měli zaměstnanci ve společnosti nejvíce rozvinout. Z vyhodnocení otázky vyplynulo, že Shift+Team leadeři i trenéři se nejvíce zdokonalili v komunikaci - především v komunikaci s jejich podřízenými. Na druhém místě schopnost zlepšení řešení problémů, vedení a rozvoj zaměstnanců.

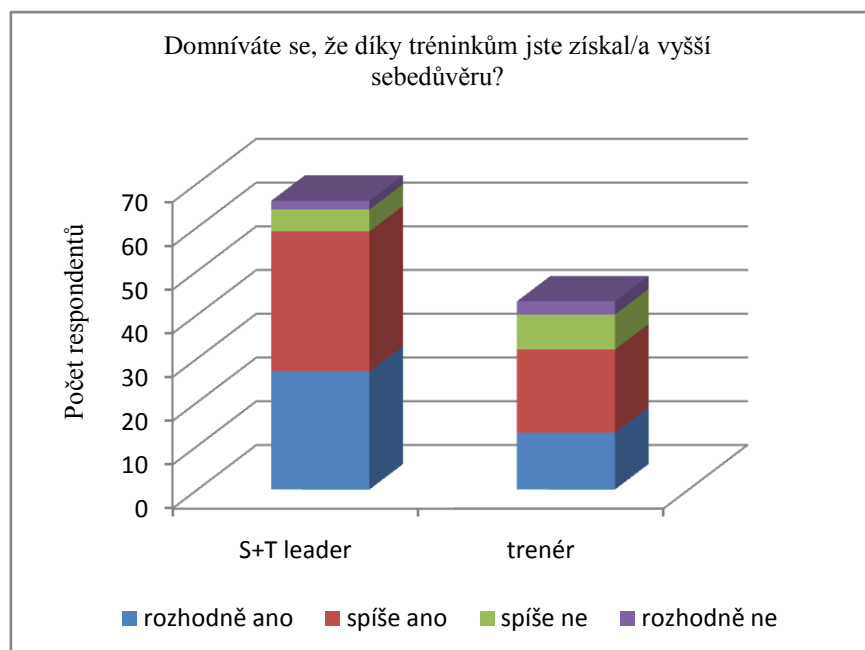
Z pracovních pozic, které obě skupiny vykonávají, je zřejmá podstata výše uvedených schopností. Lze usoudit, že tréninky plní své poslání. Dále se odpovědi respondentů mírně liší. Zatímco Shift+Team leadeři uvedli, že mezi další schopnosti, které měli možnost rozvinout, patří manažerské dovednosti a zlepšení v cizím jazyce. Naopak trenéři uvedli možnost sebekontrolu a sebejistotu.

Další otázky se týkaly konkrétních schopností, které mohou zaměstnanci ve společnosti rozvinout. První schopnost, na kterou byli zaměstnanci tázáni, byla zaměřena na souvislost vzdělávání se zvyšováním sebejistoty zaměstnanců. Necelých 95 % dotazovaných uvedlo, že jim další vzdělávání pomáhá ke zvyšování sebejistoty. Pouze 3 zaměstnanci označili odpověď „spíše ne“ a 2 respondenti se domnívají, že jim další vzdělávání ke zvyšování sebejistoty rozhodně nepomáhá. Zaměstnanci, kteří odpověděli negativně, mohou mít pocit, že pro společnosti nejsou dost potřební. Aby u těchto respondentů docházelo ke zvyšování sebejistoty, je důležité, aby věřili v sami sebe. Proto se další otázka zaměřovala na další vzdělávání a možnost vážít si sám sebe. Kladnou odpověď zvolilo celkem 89 % respondentů, z toho 57 % uvedlo odpověď „spíše ano“. Pro 6 % dotazovaných další vzdělávání spíše neznamená to, že by si více vážili sami sebe. Odpověď „rozhodně ne“ označilo 5 % zaměstnanců. Jak je patrné, tak výsledky korespondují s předchozí odpovědí respondentů.

Následující otázka řešila získávání vyšší sebedůvěry v rámci tréninků. Sebedůvěra je důležitá složka osobnosti, určující, do jaké míry si člověk uvědomuje své možnosti, schopnosti, rezervy a jak se hodnotí. Z grafu č. 8 je patrné, že téměř všichni zaměstnanci získali dalším vzděláváním vyšší sebedůvěru. Z celkového počtu 37 % respondentů uvedlo, že vyšší sebedůvěru dalším vzděláváním rozhodně získali. Odpověď „spíše ano“ zaškrtnulo 47 % dotazovaných a zápornou odpověď zvolilo 16 % zaměstnanců. Z toho se 4 % respondentů domnívá, že dalším vzděláváním vyšší sebedůvěru rozhodně nezískali.

Je důležité, aby si zaměstnanci při výkonu své práce věřili. Pokud si zaměstnanec ve zdravé míře věří, nevyhýbá se obtížným úkolům, zorganizuje si čas a snaží se pracovat co nejlépe. Chyby a neúspěch bude brát jako informaci pro následné zlepšení. Sebedůvěra často závisí na úspěšných zkušenostech, proto negativní odpověď respondentů může být ovlivněna neúspěchy v jejich zaměstnání.

Graf č. 8: Spokojenost s osobnostním rozvojem



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnancům pomohly jednotlivé tréninky získat schopnost lépe komunikovat k dané problematice, kterou tréninky pokrývaly, odpověděli téměř všichni respondenti kladně. Tento výsledek se shoduje s předchozí otázkou, kde zaměstnancům byla položena otázka, jaké schopnosti mají možnost ve společnosti nejvíce rozvinout a právě komunikace se objevila na prvním místě. Více jak polovina respondentů (59 %) uvedla, že spíše získali schopnost komunikovat k dané problematice. Odpověď „rozhodně ano“ zaškrtnulo 36 % dotazovaných a 5 % uvedlo, že spíše nezískali schopnost lépe komunikovat dané problematice.

Odpovědi respondentů na otázku, zda si myslí, že jim jednotlivé tréninky pomáhají dobře porozumět probíranému tématu a následně tyto znalosti uplatnit při výkonu své práce, se příliš nelišily. Necelých 63 % respondentů označilo možnost „spíše ano“. Odpověď „rozhodně ano“ uvedlo 31 % dotazovaných a zbylých 6 % se domnívá, že jim jednotlivé tréninky spíše nepomohly porozumět probíranému tématu a následně tyto znalosti spíše neuplatnily při výkonu své práce. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že tréninky, které zaměstnanci absolvovali, jsou přínosné.

Poslední otázka se věnovala tématice pomoci tréninků ve schopnosti lépe vést své zaměstnance. Odpovědi u sledovaných skupin se mírně lišily. Všichni trenéři odpověděli kladně, z toho 58 % zaškrtnulo odpověď „spíše ano“. Z celkového počtu Shift+Team leaderů 38 % uvedlo, že u nich rozhodně došlo ke zlepšení schopnosti lépe vést své zaměstnance. Odpověď „spíše ano“ označilo 54 % Shift+Team leaderů a zbývajících 8 % se domnívá, že jim tréninky spíše nepomohly ve schopnosti lépe vést své zaměstnance. Obě sledované skupiny by měly umět správně vést své zaměstnance. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že tréninky jim pomáhají tuto schopnost zkvalitňovat.

5 Zhodnocení výsledků a návrh řešení

5.1 Zhodnocení výsledků

Následující zhodnocení analyzovaných dat je provedeno vždy na každou oblast zvlášť, s cílem shrnout a nalézt souvislost mezi jednotlivými odpověďmi respondentů a s informacemi získaných z rozhovoru s personalistkou společnosti.

Do výzkumu bylo zapojeno 109 zaměstnanců z celkového počtu 182. Procento návratnosti tedy činí 59,9 %. Výsledky získané z identifikačních otázek ukázaly, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 % žen a 72 % mužů. Nadpoloviční většina (62 %) respondentů je ve věkové kategorii 26 – 45 let. Necelých 98 % dotazovaných má středoškolské vzdělání, pouze 2 respondenti mají vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupina, která se zúčastnila dotazníkového šetření, pracuje ve společnosti 9 – 12 let.

Z analýzy první oblasti, sledující postoj zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, vyplynulo, že další vzdělávání je pro obě skupiny dotazovaných velmi důležité. Dokonce tak, že by 85 % respondentů byla ochotna se dále vzdělávat i na své vlastní náklady. Tento kladný vztah k dalšímu vzdělávání může být pro společnost velkou výhodou.

Druhá zkoumaná oblast byla zaměřená na spokojenost respondentů se zájmem organizace o jejich další vzdělávání. Většina dotazovaných se domnívá, že společnost Lego Production s.r.o. se dostatečně stará o jejich kvalifikační a osobnostní rozvoj. Pouze 3 respondenti si myslí opak. Co se týče podpory nadřízeného k účasti dalšího vzdělávání, tak přes 70 % dotazovaných se cítí být podporováno svým nadřízeným. Problém se vyskytl v informovanosti zaměstnanců od svých nadřízených. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zhruba 68 % zaměstnanců bývá někdy informováno od svého nadřízeného o tréninku, který ho čeká, ale někdy také ne. Další otázka se týkala uplatnění získaných dovedností, schopností při výkonu práce zaměstnanců. I zde respondenti odpovídali vcelku kladně. Pouhých 20 % dotazovaných uvedlo, že získané dovednosti většinou při výkonu své práce neuplatní. Při rozhovoru personalistka společnosti sdělila, že by se společnost měla zaměřit na zlepšení v oblasti řízení času. To vše proto, aby se zaměstnanci mohli plně věnovat a soustředit na svůj rozvoj.

Třetí oblast měla za úkol zjistit zájem respondentů o další vzdělávání. Ani analýza této oblasti neprokázala významnější rozdíly mezi názory jednotlivých skupin dotazovaných. Lze tedy říci, že odpovědi dotazovaných z obou sledovaných skupin se v této oblasti téměř shodly. Pro obě sledované skupiny je na každý kalendářní rok připravován plán rozvoje, kde jsou zahrnuty tréninky, které musejí zaměstnanci absolvovat. Z toho plyne skutečnost, že zaměstnanci nemají možnost dobrovolné účasti na výběru tréninku či jiné vzdělávací aktivity. Více jak polovina respondentů je spokojena s nabídkou možnosti vzdělávání, kterou jim společnost poskytuje. Zaměstnanci se domnívají, že díky absolvovaným tréninkům si převážně udrží svoji stávající pozici.

Čtvrtá oblast se zabývala spokojeností zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti. Lze konstatovat, že většina respondentů je spokojena se současným systémem vzdělávání. Z odpovědí dotazovaných vyplynulo, že tréninky, které absolvovali, jsou efektivní a pro ně přínosné. Nepatrný rozdíl v odpovědích u sledovaných skupin byl u otázky, která se zajímala o to, jak zaměstnancům vyhovovaly tréninky, kterých se zúčastnili. Zatímco téměř všem trenérům vyhovovaly tréninky, které absolvovali, naopak Shift+Team leaderům vyhovovaly částečně či vůbec. Zaměstnanci zde měli možnost vyjádřit konkrétní požadavky, co by na trénincích změnili, popřípadě co by uvítali. Z odpovědí vyplynulo, že by respondenti na trénincích uvítali, kdyby s nimi školitel více probíral příklady z praxe a více si s nimi diskutoval o problémech, které řešili jejich kolegové. Otázky na trénink TWI-JI se vyskytovaly pouze v dotaznících pro trenéry. TWI-JI je nová metody školení ve společnosti Lego Production s.r.o., kterou musejí trenéři povinně absolvovat. Trenéři uvedli, že jim tento trénink ukázal, jak správně mají trénovat a jaké metody mají používat při trénování zaměstnanců. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že trénink TWI-JI přispívá i k jejich osobnostnímu rozvoji.

Z analýzy páté oblasti, sledující motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, vyplynulo, že více jak polovina respondentů se cítí být společností motivována k účasti na dalších trénincích. Pouze 14 % dotazovaných uvedlo, že se spíše necítí být společností k účasti dalších tréninků motivováno. Je prakticky nemožné, aby společnost motivovala všechny své zaměstnance, protože každého motivuje něco jiného a nelze uspokojit potřebu každého zaměstnance. Nepatrné rozdíly u sledovaných skupin se vyskytly u otázky, týkající se zvýšení finančního ohodnocení po absolvování trénincích či jiných vzdělávacích

aktivitách. Dle odpovědí u poloviny trenérů dochází k lepšímu finančnímu ohodnocení po absolvování tréninků. Druhá polovina trenérů označila odpověď „spíše ne“. Naopak téměř všichni Shift+Team leadeři (85 %) se shodli na tom, že další tréninky jim k vyšší mzdě nepomůžou. Dotazovaní měli možnost seřadit od 1 (nejméně) od 5 (nejvíce) motivační faktory, které je mohou motivovat. Trenéry nejvíce motivuje možnost kariérního růstu, zvyšování své kvalifikace a lepší finanční ohodnocení. Shift+Team leadeři uvedli na prvním místě možnost zvyšování své kvalifikace, na druhém místě motivaci ze strany společnosti a na třetím místě shodně jako u trenérů lepší finanční ohodnocení.

Poslední oblast se zabývala analýzou otázek, týkajících se spokojenosti zaměstnanců s jejich osobnostním rozvojem. Zde byly zaměstnancům pokládány otázky, zaměřené na otázku osobnostního rozvoje, jeho důležitosti a dále rozvinutí a využití možnosti na trénincích. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro obě sledované skupiny je osobnostní rozvoj důležitý a že společnost Lego Production s.r.o. se o jejich osobnostní rozvoj v dostatečné míře dbá a snaží se jej rozvinout. Dotazovaní uvedli, že osobnostní rozvoj pro ně znamená vykonávat lépe svoji práci a dosáhnout tak stanovených výsledků. Zaměstnanci sdělili, že díky účasti na trénincích se zkvalitnila především komunikace, zejména ve vztahu nadřízený a podřízený. Dále se zaměstnanci zdokonalili ve své osobnosti, obzvláště v sebejistotě, sebedůvěře, schopnosti kvalitněji vést své podřízené a v neposlední řadě vážit si sami sebe.

5.2 Návrh řešení

Z výše uvedeného zhodnocení vyplynulo, že v některých oblastech se vyskytují menší nedostatky, které by bylo vhodné odstranit. Díky jejich odstranění by byla možnost ještě více zvýšit efektivitu vzdělávání pro samotné zaměstnance.

V oblasti zaměřující se na spokojenost zaměstnanců se zájmem společnosti o jejich další vzdělávání, se vyskytlo slabé místo v informovanosti zaměstnanců od svých nadřízených. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci spíše nebývají informováni od svého nadřízeného o trénincích, kterých se musejí zúčastnit. Dle slov zaměstnanců se takovou informací dozvídají těsně před konáním tréninku, což není

adekvátní. Řešením této situace je zkvalitnění komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Následné návrhy plynou z velké části z nápadů samotných zaměstnanců. Nejjednodušším řešením by bylo založit e-mailovou adresu trenérům i Shift+Team leaderům, kam by se zasílaly veškeré informace o jejich dalším vzdělávání, popřípadě novinky, týkající se společnosti. Založení firemního e-mailu by bylo zcela dobrovolné a pro zaměstnance by to znamenalo včasné informování. Tento návrh nevyžaduje téměř žádné finanční náklady. Problém by mohl nastat pouze v počítačové gramotnosti zaměstnanců.

K odstranění zmiňovaného problému by pomohlo zavedení hodnocení nadřízených v hierarchii zdola nahoru. Tento systém vzestupného hodnocení je založen na principu, že podřízený pracovník hodnotí schopnosti svého nadřízeného. Hodnocení by probíhalo minimálně třikrát do roka za pomoci internetových dotazníků. Tím se zaručí anonymita respondenta bez obavy o svou kariéru či výši platu. V případě zavedení výše zmiňovaného systému by bylo důležité informovat zaměstnance o výsledném vyhodnocení. Výhodou systému hodnocení je příležitost zaměstnance vyjádřit svůj názor a získání pocitu, že společnosti záleží na jeho názoru.

Z vyhodnocených odpovědí vyplynulo, že většina Shift+Team leaderů, která se zúčastnila tréninků, byla buď částečně spokojena, nebo nebyla spokojena vůbec. Zaměstnanci by uvítali, kdyby s nimi školitel probíral více příkladů z praxe a více s nimi diskutoval a hovořil o problémech, které řešili jejich kolegové. Tréninky většinou probíhají interně a jsou zřizovány pomocí dodavatelské společnosti, se kterou má společnost smlouvu. Návrhem pro zlepšení tréninků by bylo, aby tréninky byly rozděleny na dvě části. První část by byla pouze teoretická, druhá část ve formě diskuze s následným řešením problémů, které se na pracovišti vyskytly. Důležitou roli především v druhé části tréninku, bude hrát školitel. Nejlepší by bylo, kdyby diskuzi vedl odborný pracovník, který se dennodenně střetává s probíraným tématem na pracovišti. K tomu, aby společnost minimalizovala chyby při trénincích, by měla sloužit právě zpětná vazba od zaměstnanců.

Při rozhovoru s personalistkou společnosti vyplynulo, že prostor pro zlepšení je také v oblasti řízení času, konkrétně v tom, aby se zaměstnanci mohli plně věnovat svému rozvoji a soustředit se na něj. S tímto problémem se svěřili i někteří zaměstnanci. Řízení času zasahuje do veškerého dne ve společnosti, protože se týká všech zaměstnanců.

Klíčovou roli v řízení času hraje především motivace a sebekázeň. Z dotazníkového šetření ve věci motivace vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů se cítí být společností motivována. Nedostatek vyplynul v oblasti nutnosti rychlého vstřebání nových informací a žádné možnosti si informace či dovednosti důkladně vyzkoušet a protrénovat. Možné řešení problému by mohlo být například v rozdělení dlouhých tréninků na více kratších, na sebe navazujících sezení. Dále by společnost mohla vyhranit jeden trénink na protrénování v praxi při dohledu zkušeného zaměstnance.

6 Závěr

Dnešní doba vyžaduje, aby společnost pečovala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a dalšího vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích. Ty jsou potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Pro společnost je důležité, aby měla zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a uvědomovala si, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro sebe i pro jeho cenu na trhu práce.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobnostního rozvoje ve společnosti Lego Production s.r.o. v Kladně na základě vlastního výzkumu. Jedná se o jednu z mnoha poboček světoznámé a úspěšné dánské společnosti LEGO Group. Z výzkumu vyplynulo, že většina respondentů z obou sledovaných skupin je spokojena se současným systémem vzdělávání, kterou jim společnost Lego Production s.r.o. nabízí. Byly zde nalezeny nepatrné rozdíly v názorech jednotlivých skupin, ale ve většině případů se obě skupiny shodovaly.

Společnost Lego Production s.r.o. poslední tři roky začala více dbát o vzdělávání svých zaměstnanců. Začala zavádět nové tréninky, například u trenérů trénink TWI-JI. Po absolvování jakéhokoliv tréninku musejí zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu, která bývá většinou ve formě dotazníků. Zpětná vazba také probíhá formou osobního pohovoru s jejich přímým nadřízeným. Tyto informace společnost pečlivě vyhodnocuje a využívá je k vylepšování dalších tréninků.

Z výzkumu vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců s možnostmi zvyšování kvalifikace a osobnostního rozvoje ve sledované společnosti je na velmi dobré úrovni. Společnost byla informována o slabých místech, které z výzkumu vyplynuly. Jedná se zejména o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, nespokojeností s tréninky a nedostatečném času na rozvoj zaměstnanců. Společnost má zájem na neustálém zlepšování svého systému vzdělávání. Je si vědoma skutečnosti, že odstranění těchto nedostatků povede ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a zkvalitnění kvalifikace a osobnostního rozvoje zaměstnanců a dobrého jména společnosti navenek. Spokojení zaměstnanci jsou odrazem kvalitního vedení nadřízených. Společnost by se mohla při odstraňování slabých míst inspirovat výše uvedenými návrhy.

7 Seznam použité literatury

Knížní publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: GRADA Publishing s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha 3: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008 dotisk. ISBN 978-80-213-1585-3.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOUBEK, Jiří. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] LAZAROVÁ, B., KNOTOVÁ, D. *O čem, jak a s kým v osobnostním rozvoji. K sobě k druhým k profesi*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4595-8.

- [13] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [14] NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 - s výkladem*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5125-2. § 230 a §231 Hlava II. Odborný rozvoj zaměstnanců
- [15] PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-79-3.
- [16] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-283-3.
- [17] RAYMOND, A. Noe. *Employee Training and Development*. 6. vyd. McGraw-Hill: Irwin, 2013. ISBN 978-00-71326-38-4.
- [18] SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-117-8.
- [19] SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [21] ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ. *Osobnost a její rozvoj: distanční a výuková opora*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostavě, 2008. ISBN 978-80-7368-515-7.
- [22] TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
- [23] URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0773-0
- [24] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- [25] WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-209-3.

Vysokoškolské kvalifikační práce

[26] PECHOVÁ, Petra. *Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci*. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Bohumila Lhotská.

[27] PETRUŽELOVÁ, Markéta. *Cíle a metody osobnostního rozvoje*. Brno, 2009. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph. D.

[28] RERKOVÁ, Nina. *Zvyšování a prohlubování kvalifikace se zaměřením na zdravotnické pracovníky*. Břeclavi, 2011. Diplomová práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Katedra pracovního práva a práva sociálního zabezpečení.

[29] ŠIŠKOVÁ, Michaela. *Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci*. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra řízení. Vedoucí práce Ing. Bohumila Lhotská.

Internetové zdroje

[30] *BusinessInfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!>

[31] *IDnes.cz: Finance* [online]. 2008 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib

[32] *Leganie* [online]. 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.leganie.cz/index.php?page=lego>

[33] *LEGO* [online]. 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://aboutus.lego.com/cs-cz/default.aspx>

[34] *MANAGEMENT MANIE* [online]. 2013 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalifikace>

[35] *MANAGEMENT MANIE* [online]. 2013 [cit. 2014-09-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/klicove-kvalifikace-core-skills>

[36] *TWI Institute* [online]. 2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://twi-institute.com/training-within-industry/about-twi/>

[37] *Vlastnicestacz* [online]. 2012 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/5s-poradek-na-pracovisti/>

[38] *Znalost* [online]. 2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.rahnsinger.com/jak-vytvorit-dovednosti-matrix/>

Další zdroje

[39] Interní materiály společnosti Lego Production s.r.o.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – verze dotazníků pro S+T leader

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumu, který je součástí mé diplomové práce na téma „Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní, a získaná data nebudou použita pro žádné jiné účely.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Jana Lenártová
studentka 5. ročníku ČZU
v Praze

1) Cítíte potřebu se dále vzdělávat?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

2) Je pro Vás vzdělávání, tak důležité, že jste ochoten/ochotna se ho účastnit na vlastní náklady?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3) Myslíte si, že se Vaše organizace dostatečně stará o kvalifikační a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

4) Které schopnosti/dovednosti jste měl/a možnost nejvíce rozvinout?

5) Domníváte se, že dalšími tréninky jste získal/a vyšší sebejistotu v práci?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

6) Je pro Vás osobnostní rozvoj důležitý?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

7) Cítíte, že Vás společnost motivuje k účasti dalších tréninků?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

8) Domníváte se, že dalšími tréninky získáte vyšší sebedůvěru?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

9) Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj?

10) Jak byste ohodnotil/a tréninky LCI a leadershipu, kterých jste se zúčastnil/a? (bodování jako ve škole 1 - výborný , 5 - hrozný)

1 2 3 4 5

11) Myslíte si, že Vám jednotlivé tréninky pomáhají dobře porozumět danému/probíranému tématu a následně pro něho najít vhodné řešení?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

12) Účastníte se kurzů z vlastní iniciativy?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

13) Myslíte si, že jste získal/a schopnost lépe komunikovat/argumentovat v dané problematice, kterou tréninky pokrývali?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14) Účastníte se kurzů proto, že si následně více vážíte sami sebe a zvyšujete si sebejistotu?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

15) Myslíte si, že díky účasti na tréninků LCI a leadershipu u Vás došlo ke zvýšení efektivity a kvality práce?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

16) Vidíte v účasti na kurzech možnost následného lepšího finančního ohodnocení?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

17) Jste schopen/schopna získané vědomosti/schopnosti z problematiky, kterou tréninky pokrývali uplatnit v praxi?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

18) Myslíte si, že je pro Vás účast na dalším vzdělávání (kurzy, školení, semináře) nutná z hlediska udržení si stávající pracovní pozice?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

19) Domníváte se, že má zvyšování kvalifikace vliv na Vaší výkonnost ve vašem zaměstnání?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

20) Pokud jste absolvoval jakýkoliv trénink, zajímal se váš nadřízený o to, zda jste vědomosti a dovednosti uplatnili v praxi?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

21) Myslíte si, že je nabídka možnosti vzdělávání ve Vaší společnosti dostačující?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

22) Jste předem informováni od svého nadřízeného o tom, který trénink budete absolvovat?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

23) Máte možnost vybrat si vzdělávací aktivitu, které se zúčastníte?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

24) Podporuje Vás nadřízený, abyste absolvoval daný trénink (trénink, který Vás čeká)?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

25) Vyplňujete dotazníky, které se týkají hodnocení tréninku, kterého jste se zúčastnil/a?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

26) Poskytují Vám tréninky z oblasti leadershipu a LCI, kterých jste se zúčastnil/a, dostačující a srozumitelné informace?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

27) Myslíte si, že Vám tréninky pomohly ve schopnosti lépe vést zaměstnance (podřízené)?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

28) Znamenají pro Vás tréninky (další vzdělávání) také to, že si více vážíte sami sebe?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

29) Seřad'te, od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce), podle toho, co Vás nejvíce motivuje?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zvyšování kvalifikace | <input type="checkbox"/> motivace ze strany organizace |
| <input type="checkbox"/> kariérní růst | <input type="checkbox"/> zvyšování sebejistoty |
| <input type="checkbox"/> lepší finanční ohodnocení | |

30) Jak celkově jste spokojen/a s průběhem tréninků, kterých jste se zúčastnil/a?

- zcela spokojen/a částečně spokojen/a nespokojen/a

Pokud jste označil/a odpověď částečně spokojen/a nebo nespokojen můžete napsat, co se Vám nelíbilo nebo nevyhovovalo na průběhu tréninků?

31) Co byste uvítali nebo doporučovali dělat jinak na trénincích, kterých jste absolvoval/a?

Pohlaví žena muž

Věk 18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 55 a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední bez maturity střední s maturitou vysokoškolské

Kolik let pracujete v této společnosti?

- 0 - 2 3 - 5 6 - 8 9 - 12 13 - 15 16 a více

Příloha č. 2 – verze dotazníků pro trenéry

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumu, který je součástí mé diplomové práce na téma „Kvalifikační a osobnostní rozvoj v organizaci“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní, a získaná data nebudou použita pro žádné jiné účely.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Jana Lenártová

studentka 5. ročníku ČZU
v Praze

1) Cítíte potřebu se dále vzdělávat?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

2) Je pro Vás vzdělávání, tak důležité, že jste ochoten/ochotna se ho účastnit na vlastní náklady?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3) Myslíte si, že se Vaše organizace dostatečně stará o kvalifikační a osobnostní rozvoj svých zaměstnanců?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

4) Vyhovovali Vám tréninky a další rozvojové aktivity, kterých jste v rámci vaší role trenéra zúčastnil/a?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

5) Změnil/a byste něco na trénincích a rozvojových aktivit, kterých jste v rámci role trenéra zúčastnil/a?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Pokud ano, co by to bylo?

6) Jste schopen/schopna získané vědomosti z tréninků a dalších rozvojových aktivit zaměřených na podporu role trenéra uplatnit v praxi?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

- 7) Je pro Vás osobnostní rozvoj důležitý?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 8) Co pro Vás znamená osobnostní rozvoj?
-
- 9) Jste předem informováni od svého nadřízeného o tom, který trénink budete absolvovat?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 10) Které schopnosti/dovednosti jste měl/a možnost nejvíce rozvinout v roli trenéra?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 11) Domníváte se, že dalšími tréninky a rozvojovými aktivitami jste získal/a vyšší sebejistotu v práci?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 12) Podporuje Vás nadřízený, abyste absolvoval daný trénink (trénink, který Vás čeká)?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 13) Myslíte si, že absolvování dalších tréninků a rozvojových aktivit získáte zvýšení platového ohodnocení?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 14) Domníváte se, že dalšími tréninky či rozvojovými aktivitami získáte vyšší sebedůvěru?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 15) Pokud jste absolvoval jakýkoliv trénink, zajímal se váš nadřízený o to, zda jste vědomosti a dovednosti uplatnili v praxi?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 16) Cítíte, že Vás společnost motivuje k účasti dalších tréninků a rozvojových aktivit?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 17) Vyplňujete dotazníky, které se týkají hodnocení tréninku, kterého jste se zúčastnil/a?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 18) Myslíte si, že Vám jednotlivé tréninky či rozvojové aktivity pomáhají dobře porozumět danému/probíranému tématu a následně najít vhodné řešení?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 19) Máte možnost vybrat si vzdělávací aktivitu, které se zúčastníte?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 20) Myslíte si, že je nabídka možností vzdělávání ve Vaší společnosti dostačující?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 21) Účastníte se kurzů z vlastní iniciativy?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 22) Myslíte si, že díky tréninkům a rozvojovým aktivitám, které jste absolvoval/a v roli trenéra, Vám pomohli lépe komunikovat/argumentovat v dané problematice?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

- 23) Myslíte si, že Vám tréninky či rozvojové aktivity pomáhají dobře porozumět danému/probíranému tématu a následně najít vhodné řešení?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 24) Myslíte si, že je pro Vás účast na dalším vzdělávání (kurzy, školení, semináře) nutná z hlediska udržení si stávající pracovní pozice?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 25) Myslíte si, že díky účasti na tréninků LCI a leadershipu u Vás došlo ke zvýšení efektivity a kvality práce?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 26) Poskytují Vám tréninky z oblasti leadershipu a LCI, kterých jste se zúčastnil/a, dostačující a srozumitelné informace?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 27) Znamenají pro Vás tréninky (další vzdělávání) také to, že si více vážíte sami sebe?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne
- 28) Seřad'te, od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce), podle toho, co Vás nejvíce motivuje?
 zvyšování kvalifikace motivace ze strany organizace
 kariérní růst zvyšování sebejistoty
 lepší finanční ohodnocení
- 29) Zúčastnil/a jste se tréninku TWI – JI (Job Instruction) neboli pracovní instrukce?
 rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Pokud ano:

Jaké dovednosti/vědomosti Vám trénink TWI – JI přinesl?

Uplatnil/a jste získané vědomosti z tréninku TWI – JI v praxi?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

30) Domníváte se, že má zvyšování kvalifikace vliv na Vaší výkonnost ve vašem zaměstnání?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

31) Zúčastnil/a jste se během posledního roku nějakého školení či jiné vzdělávací aktivity?

ano ne

Pokud ano, kterého? A co Vám to přineslo?

Pohlaví žena muž

Věk 18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 55 a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

střední bez maturity střední s maturitou vysokoškolské

Kolik let pracujete v této společnosti?

0 - 2 3 - 5 6 - 8 9 - 12 13 - 15 16 a více

Příloha č. 3 – Doplnující otázky pro personalistku společnosti

- 1. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současnými možnostmi jejich rozvoje, které jim nabízíte?**

„Ano“

- 2. Jakým způsobem zjišťujete, zda jsou zaměstnanci se systémem vzdělávání spokojeni?**

„zpětnou vazbou, především osobní, komunikací s jejich přímými nadřízenými“

- 3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci k dalšímu vzdělávání dostatečně motivováni? (společností, nadřízenými,...)**

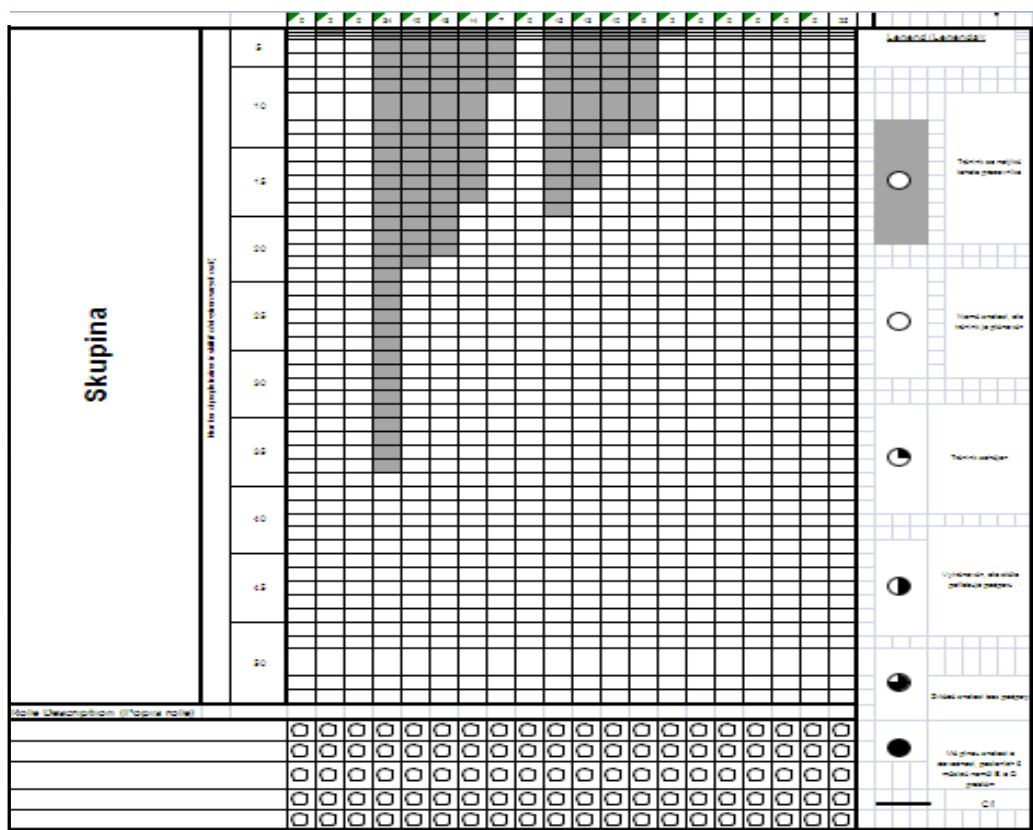
„Ano“

- 4. Myslíte si, že účast na kurzech zaměstnancům pomáhá při výkonu jejich současné pozice? (Využívají získané znalosti a schopnosti při své práci)**

„Ano“

- 5. V čem vidíte pozitiva a negativa současných možností rozvoje zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

„Pozitiva – kvalitní trénink na míru, často dodávanými interně, tzn. že známe potřeby našich účastníků. Častá komunikace s jejich nadřízenými, poskytování doporučení pro rozvoj na základě pozorování z tréninku, časté „sbírání“ požadavků na trénink. Negativa – nevidíme, prostor pro zlepšení je v oblasti řízení času, tzn. aby se účastníci mohli plně věnovat rozvoji a soustředit se na něj.“



Zdroj: interní materiály společnost Lego Production s.r.o.