

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Hana Bínová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana BÍNOVÁ**
Osobní číslo: **E17575**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb rozvoje, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému rozvoje pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Publishers.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

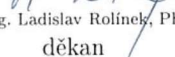
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÉ PRÁCE
2019


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 10. dubna 2019

.....

Bc. Hana Bínová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., a to nejen za odborné vedení práce, rady a připomínky, ale i za její ochotu a čas strávený s konzultacemi, které napomohly ke zpracování mé diplomové práce.

Současně bych chtěla poděkovat všem pracovníkům organizace, kteří mi svými podněty, radami a časem, který mi věnovali, pomohli získat potřebné informace. V neposlední řadě patří dík i všem pracovníkům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše	5
2.1 Rozvoj pracovníků – lidský potenciál, lidský kapitál, lidské zdroje.....	5
2.2 Rozvoj lidského kapitálu.....	10
2.3 Systematický rozvoj a vzdělávání.....	17
2.4 Motivace.....	24
3 Cíl a metodika.....	29
4 Vlastní práce	30
4.1 Představení společnosti	30
4.2 Struktura zaměstnanců společnosti	32
4.3 Identifikace potřeb rozvoje ve společnosti.....	34
4.4 Plánování rozvoje ve společnosti	35
4.5 Realizace a hodnocení rozvoje ve společnosti	36
4.6 Specifikace segmentu operátorů	39
4.7 Dotazníkové šetření.....	40
4.7.1 Struktura zaměstnanců – muži versus ženy.....	40
4.7.2 Struktura zaměstnanců – věkové kategorie	41
4.7.3 Struktura zaměstnanců – dosažené vzdělání	43
4.7.4 Struktura zaměstnanců – délka praxe v organizaci	44
4.7.5 Spokojenost se stávající pozicí.....	45
4.7.6 Zájem o profesní postup a zájem o rozvoj v rámci organizace	45
4.7.7 Dostupnost příležitostí k rozvoji a možnost jejich využití	46
4.7.8 Zdroje informací o možnostech rozvoje.....	49
4.7.9 Podpora ze strany zaměstnavatele	50
4.7.10 Preferované způsoby rozvoje	52

4.8 Diskuze a návrhy	58
5 Závěr	61
6 Summary	63
7 Zdroje.....	65

1 Úvod

Význam lidských zdrojů se v průběhu času vyvíjel společně s rozvojem společnosti – v počátcích se kladl důraz na co nejefektivnější výrobu a člověk byl brán pouze jako jeden z výrobních faktorů, který díky schopnosti obsluhovat výrobní stroje umožňoval přeměnu vstupního materiálu na hotový výrobek. Později si společnosti začali všimnout, že pracovníci, jejichž zaměstnavatelé oceňují jejich výkon, pracují spolehlivěji a efektivněji – rostl význam pracovníka jako součásti organizace.

V dnešní době nestačí přijít s originálním nápadem nebo službou, svou roli hraje i kvalita produktu samotného stejně jako kvalita doprovodných služeb. Kvalitu produktu může podnik ovlivnit hned v začátku – pomineme-li fázi vývoje a výzkumu a kvalitu vstupního materiálu, svou zásadní roli hraje i samotný výrobní proces. I v dnešní době jsou pracovníci využíváni coby obsluha použitých technologií, vzrostl však jejich význam a také jejich důležitost v rámci organizace.

V dnešní době, při vysoké konkurenci napříč odvětvími, je velice obtížné přilákat nové zaměstnance, o to víc by se měly organizace snažit své stávající pracovníky udržet – udržení stávajícího pracovníka je méně nákladné než přilákání nového. Projevit zájem o své pracovníky může firma několika způsoby. Pokud se chce vyvarovat fluktuaci pracovníků, měla by jim přinášet nejen odpovídající pracovní podmínky pro požadovaný výkon svěřené činnosti (prostředí, platové ohodnocení, ...), ale měla by v nich vzbudit i pocit loajality a motivaci chtít pro danou organizaci pracovat. Jednou z možností, jak zvýšit prestiž organizace a současně motivaci pracovníků, je jejich rozvoj.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Na základě provedené analýzy pak budou formulovány návrhy, které by mohly pomoci zlepšit aktuální stav v oblasti rozvoje v této organizaci.

Práce je rozdělena do dvou částí – první je věnována přehledu literatury, která posloužila pro sběr sekundárních dat v oblasti rozvoje pracovníků, v této části jsou definovány základní pojmy používané v odborné literatuře a souvislosti mezi nimi. Druhá část obsahuje analýzu rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci, a to jak z pohledu organizace, tak z pohledu pracovníků operátorů, na které je práce zaměřena. Obecný popis stávajícího systému rozvoje pracovníků, i systému rozvoje týkajícího se konkrétní pozice operátorů, čerpá z informací poskytnutých pracovníky personálního a vybraného výrobního oddělení, dotazníkové šetření pak poskytlo primární data týkající se

spokojenosti pracovníků se stávajícím přístupem organizace k jejich rozvoji a jejich pohled na jejich další rozvoj.

Závěr práce tvoří návrhy na zlepšení stávajícího stavu rozvoje pracovníků, díky kterým by mohla organizace posílit svou image perspektivního zaměstnavatele, kterou si za dobu působení na českém trhu vydobyla.

2 Literární rešerše

2. 1 Rozvoj pracovníků – lidský potenciál, lidský kapitál, lidské zdroje

V odborné literatuře se objevuje mnoho výrazů vztahujících se k lidem pracujícím v organizaci - mohlo by se zdát, že pojmy „lidský potenciál“, „lidský kapitál“ a „lidské zdroje“ jsou totožné. Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) se však jedná o pojmy různé a jejich výklad je podle autorů následující:

- *lidský potenciál*: představuje soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon těch činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a dopomáhají ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku; v rámci lidského potenciálu je člověk nejen schopen produkovat výrobky a služby, ale i formovat sám sebe; zatímco lidský kapitál je víceméně vztahován k současnosti, lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucímu stavu;
- *lidský kapitál*: zásoba vrozených a v průběhu života získaných schopností, znalostí, dovedností, talentu a invence;
- *lidské zdroje*: rozumíme tím lidi zapojené v pracovním procesu – zásadním rozdílem je fakt, že lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří v pracovním procesu zapojeni nejsou a nejsou ani v pracovněprávním stavu s žádnou organizací; lidské zdroje jsou osoby, které jsou na základě vlastního rozhodnutí schopni seberealizace ve vybrané činnosti.

Palán (2002) definuje lidský potenciál jako „strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činnosti; složky lidského potenciálu bývají členěny na potenciál zdatnostní, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační a kreativní. Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství.

Mikoláš et al (2011) pak vymezuje tři formy lidského potenciálu:

- *identický potenciál* = vrstva hodnot, představ a osobních přístupů jedince ke světu i sobě samému; obsahuje individuální schopnosti a dovednosti, tvořivost a schopnost týmové práce;
- *zájmový potenciál* = intelektuální vrstva obsahuje sociální dimenze, zájmový potenciál (zájmové komunikace a komunikační kanály), strategická spojenectví, loajalitu partnerů, ...;

- *strukturální potenciál* = strukturální vrstva v sobě obsahuje organizační schopnosti jedince, mechanismy celoživotního vzdělávání, sdílení určité kultury, kolektivních vizí a strategií, schopnost podřídit se formálním a neformálním strukturám atd.

Podle Mikoláše et al (2011) se harmoničnost lidského potenciálu projevuje v identitě, integritě, suverenitě a mobilitě jedince jako bytosti. Základem dosažení harmonie v moderním světě je podle autora přístup k informacím, která však není vždy symetrická. Ve srovnání se „starým ekonomickým pojetím“, kdy byl člověk viděn pouze jako zdroj práce, a tedy nezbytný náklad pro potřebnou výrobu, je z dnešního pohledu lidský potenciál chápán jako konkurenční výhoda. V tomto pohledu si nenajímá kapitál práci člověka, ale naopak – člověk si najímá další produktivní faktory, vstupuje do podnikatelských svazků s jinými lidmi a benefituje z práce v týmech.

Truneček (2003) mapuje rozdílné přístupy k využití lidského kapitálu v rámci historického vývoje:

- *člověk – stroj*: prosazují se principy vědeckého řízení, zejména při rozmachu pásové výroby; snaha práci maximálně odlidštit; pracovník vykonává pouze několik pečlivě naučených rutinních pohybů – činnosti pracovníka nevyžadovaly zvláštní dovednosti ani velkou kvalifikaci (po krátkém zaučení mohl činnost vykonávat kdokoli); stroje na prvním místě, lidské vlastnosti jsou přítěží;
- *člověk – zdroj*: respektuje principy vědeckého řízení, ale klade i důraz na morálku kolektivu (jedná se o důležitou součást každé organizace); první zmínka o vyšších výkonech pracovníků, pokud jsou přesvědčeni, že se o ně vedení organizace zajímá; důležitost neformálních pracovních skupin;
- *člověk – znalost*: východiskem z diskuze, zda řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál, je řízení znalostí pracovníka; zabývá se především oblastí vzdělávání.

Šikýř (2016) uvádí lidský kapitál jako jednu ze tří složek, které dohromady tvoří intelektuální kapitál společnosti:

- *lidský kapitál*: znalosti, schopnosti a dovednosti lidí pracujících v organizaci;
- *společenský kapitál*: interakce mezi lidmi v organizaci, rozvíjí lidský kapitál;
- *organizační kapitál*: institucionalizované znalosti, schopnosti a dovednosti vlastněné organizací; vzniká v důsledku působení společenského kapitálu.

Lidský kapitál je podle Koubka (2010, 2015) tvořen lidmi pracujícími v organizaci, zahrnuje jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Zároveň představuje nový pohled na vnímání zaměstnanců jako jmění, největší bohatství (aktivum), které má organizace k dispozici a jehož hodnotu může zvyšovat – například rozvojem pracovníků, investicemi do vzdělání, atd. Lidský kapitál s sebou podle autora přináší i další pojmy jako intelektuální kapitál (znalosti a dovednosti lidí), společenský kapitál (dochází k prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnanců vzájemným působením a ovlivňováním s dalšími jedinci) a v neposlední řadě organizační kapitál (institucionalizované znalosti vlastněné organizací). Mezi hlavní rysy lidského kapitálu, které jsou mimořádně důležité pro výkon organizace, patří flexibilita a kreativita jednotlivců, schopnost v průběhu času rozvíjet své znalosti a dovednosti a reagovat na různé okolnosti a podněty. Protože znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců vytváří hodnotu, je velmi žádoucí zaměřit pozornost nejen na nástroje určené k získávání, stabilizaci a uchovávání těchto jedinců, ale vyvíjet i aktivity vedoucí k jejich rozvíjení. Vlastníci tohoto kapitálu jsou svobodomyšlní lidé, mohou se sami rozhodnout, kde svůj kapitál využijí a jak moc se pro danou organizaci budou nebo nebudou angažovat.

Většinou se ve spojitosti se zaměstnanci můžeme setkat s pojmem „lidské zdroje“, který můžeme definovat několika způsoby: například Plamínek (2008) shrnuje pod lidské zdroje tři skupiny toho, co může pracovník firmě poskytnout. Jsou jimi:

- *schopnosti*: jejich zdrojem jsou znalosti a dovednosti člověka (to, co člověk ví a umí); jedná se o potenciál člověka, lze ho dále měnit a rozvíjet; samy o sobě nestačí, je potřeba, aby byly využívány ve prospěch firmy – jsou ovlivněny postoji pracovníka;
- *postoje*: vyjadřují míru snahy, ochoty a loajality člověka; souvisí s jeho motivací; lze s nimi pracovat a měnit je;
- *vlastnosti*: neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, jsou úzce spojeny s jeho biologickou a psychologickou podstatou.

O tom, že výklad pojmu „lidské zdroje“ není jednotný, se můžeme přesvědčit v odborné literatuře – například Stýblo (1998) označuje za lidské zdroje kapitál podniků, který lze vlastním přičiněním a pod vedením manažerů měnit, aby se stával více produktivním. Také Šikýř (2016) připouští, že se pojem „lidské zdroje“ používá v různých významech – většinou se jedná o označení lidí pracujících v organizaci, může

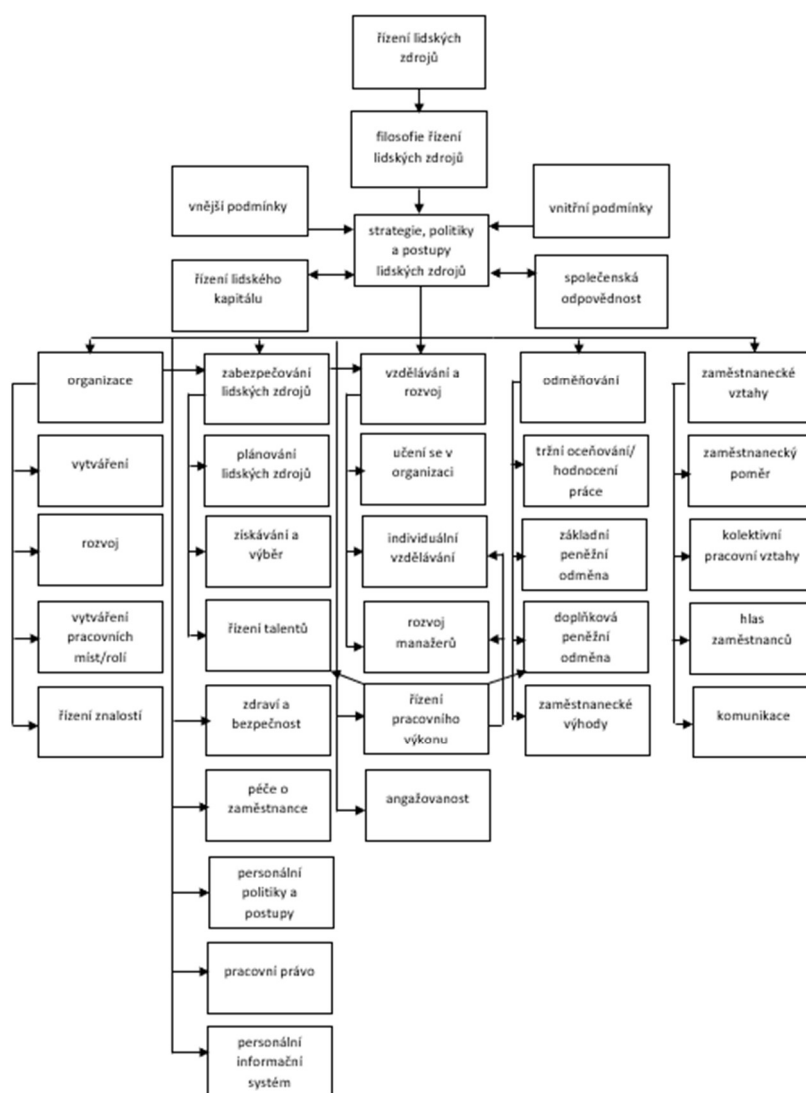
však označovat i personální práci, personální útvar nebo personalisty zabezpečující řízení a vedení lidí v organizaci.

Vývoj pojmů „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“ shrnuje Armstrong (2015) – první zmínky o lidských zdrojích najdeme v literatuře již v 60. (Bakke, 1966) a 70. letech 20. století (Armstrong, 1977), s pojmem „řízení lidských zdrojů“ se však setkáváme až od 80. let 20. století. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni Charles Fombrun a kolegové (autoři „modelu shody“) a Michael Beer a kolegové (autoři „harvardského modelu“).

Koncepce řízení lidských zdrojů z 80. let minulého století vychází z řady teorií z nejrůznějších oblastí (lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu či pracovních vztahů). Řízení lidských zdrojů chápeme jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace (tedy v ní pracujících lidí), kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosahování cílů organizace (Armstrong, 2002).

V současné době se praxe řízení lidských zdrojů týká činností, které vykonávají personalisté a linioví manažeři, na teoretická východiska se neklade téměř žádný důraz. Role personalistů jsou zejména poskytovat poradenství a služby v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy tak, aby zaměstnanci co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby (ve prospěch svůj i organizace). Aktivity personalistů tak významně ovlivňují nejen efektivnost a úspěšnost organizace, ale zásadně se podílejí i na prostředí, které ovlivňuje angažovanost zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Obrázek 1: Systém řízení lidských zdrojů



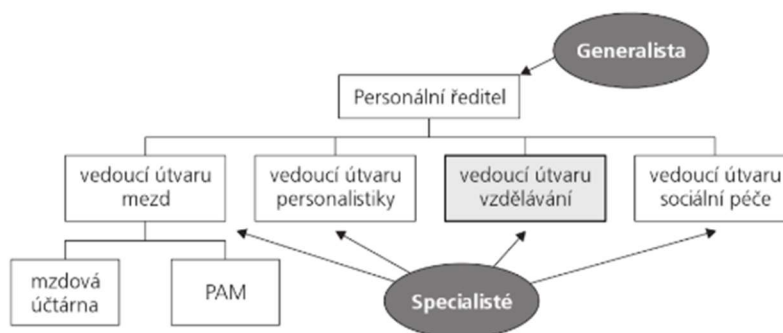
Zdroj: Armstrong (2015)

Hroník (2007) porovnává modely řízení lidských zdrojů v závislosti na velikosti organizace. V malých firmách za řízení lidských zdrojů zodpovídá sám manažer, který vede a řídí své lidi bez pomoci personalisty, ve středních firmách pak často vznikají menší personální oddělení. Stejně tak ve velkých organizacích za rozvoj svých lidí zodpovídá manažer, v tomto případě má ale k dispozici různě zaměřené personalisty, protože personální divize se velice často dělí na specializované úseky (mzdová účtárna, útvar personalistiky, útvar vzdělávání, ...). Personální řízení může mít v tomto případě dvě podoby:

- *centralizované*: jednota personálního řízení pro více podniků; problémem může být neznalost reálných problémů konkrétního závodu a neefektivnost plánování vzdělávacích aktivit (například tréninky, které nemají návaznost na praxi v konkrétní lokalitě);
- *decentralizované*: vychází ze znalosti prostředí; je nákladnější a v případě více závodů společnosti je obtížné zajistit jednotu personálních aktivit napříč závody.

V praxi se setkáváme s kombinací obou výše zmíněných variant – tedy decentralizované personální řízení s metodickým řízením z centra (řídí například vzdělávání).

Obrázek 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů ve velkých firmách



Zdroj: Hroník (2007)

2.2 Rozvoj lidského kapitálu

Pozornost, kterou organizace rozvoji svých zaměstnanců věnují, je velmi důležitá. Investice do rozvojových programů a vzdělávání by se měly organizaci vrátit nejen ve formě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí v praxi, zvýšené motivace k využívání nových technologií, ale také v podobě loajality pracovníků. K tomu slouží rozvojové programy a vzdělávání, které organizace poskytne pracovníkovi nad rámec aktivit bezprostředně potřebných k výkonu konkrétní pracovní pozice – neplatí však přímá úměra, že čím větší (a různorodější) portfolio absolvovaných školení, tím loajálnější pracovník. Organizace by měla pečlivě plánovat vzdělávací aktivity s ohledem na stávající i aktuální potřebu svou i svých pracovníků – praxe ukazuje, že pracovníci, kteří mohou znalosti získané v rámci svého rozvoje uplatnit v praxi, jsou mnohem

motivovanější k přijímání nových poznatků (Marholdová, 2005; Janišová & Křivánek, 2013; Atria, 2015; MOPS, 2019).

Malátek (2011) definuje tři základní způsoby, jakými firmy rozvíjejí lidský kapitál. Mezi první patří zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (kondiční a wellness pobyty), které mají za úkol nejen zlepšit zdraví zaměstnanců a eliminovat jejich krátkodobou i dlouhodobou pracovní neschopnost, ale přispívají také ke zlepšení pověsti společnosti a zvýšení její atraktivnosti coby zaměstnavatele. Druhým způsobem je získávání zkušeností na zahraničních stážích – tento způsob vyžaduje dostatečnou kapitálovou vybavenost organizace, prostředky mohou být čerpány i z grantů a fondů Evropské unie. Jako poslední způsob pak uvádí proces vzdělávání. Tento proces je autorem chápán jako hlavní nástroj pro rozvoj zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti zaměstnance a jeho zásadní přínos je vnímán ve vyšší výkonnosti pracovníků a firmy jako celku. Podnikové vzdělávání by mělo být také chápáno nejen jako předávání poznatků, ale zejména jako permanentní zkvalitňování lidských zdrojů – společnost může ovlivnit prostředí, ve kterém zaměstnanec působí. Kromě rozvoje pracovníků by se měla organizace dále věnovat:

- *personální práci*: zabezpečení dostatečného množství pracovníků v optimální sociálně demografické a profesně kvalifikační struktuře;
- *sociální práci*: vytváření a obnově podmínek, bez kterých nelze plnit definované personální cíle;
- *vedení lidí*: velký vliv vrcholového vedení na rozhodnutí pracovníka (jakým způsobem je vedení zainteresováno na rozvoji znalostí a dovedností pracovníků a jakým způsobem jednají nadřízení s pracovníky).

K efektivnímu plánování lidských zdrojů pomáhá organizacím strategický přístup – strategický rozvoj a vzdělávání vychází z předpokladu, že lidské zdroje hrají při úspěchu organizace strategickou roli. Základem strategického přístupu je sestavení strategického plánu rozvoje zaměstnanců – ten se skládá z následujících částí (Dvořáková, 2012):

- metody výběru zaměstnanců do vedoucích funkcí;
- formy odměňování v závislosti na pracovním výkonu;
- péče o sociální rozvoj;

- další úkoly v oblasti personální práce.

Strategický přístup je zaměřen na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců takovým směrem, aby tito zaměstnanci organizaci pomáhali dosahovat stanovených strategických cílů za přispění uplatňovaných strategií, politik a postupů rozvoje a vzdělávání. Hlavním smyslem strategického rozvoje a vzdělávání je zlepšování lidských zdrojů, které má organizace k dispozici, protože lidské zdroje jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody organizace. Účelem je rozvíjení lidského kapitálu, stejně jako zajištění kvalitních zaměstnanců pro stávající i budoucí potřeby organizace (Armstrong, 2015). Rozvojem stávajících zaměstnanců se navíc zvyšuje nezávislost organizace na přijímání nových pracovníků – volná místa, která jsou uvolněna v důsledku rozvoje a kariérního postupu stávajících zaměstnanců, mohou být zaplněna pracovníky z vlastních zdrojů. Personální rozvoj svým způsobem usnadňuje řešení některých problémů, které velké organizace řeší – například stagnace zaměstnanců, sociotechnické změny a fluktuace zaměstnanců (Mayerová & Růžička, 2000).

Hroník (2007) se zabývá otázkou strategického rozvoje zaměstnanců (strategický staffing) – poukazuje při tom na fakt, který je shrnut v Obrázku 3: hlavní pozornost organizace většinou věnuje lidem, kteří jsou v pozicích, na kterých mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a zároveň jsou obtížně nahraditelní. U zaměstnanců, kteří sice mají vysokou přidanou hodnotu, ale jsou běžně nahraditelní, bude kladen důraz spíše na vzdělávací a rozvojové aktivity udržovacího charakteru.

Obrázek 3: Strategický staffing



Zdroj: Hroník (2007)

Hroník (2007) také věnuje pozornost rozdílům mezi strategií rozvoje organizace a jedince. Podle něj v současné době velké firmy upřednostňují organizační učení

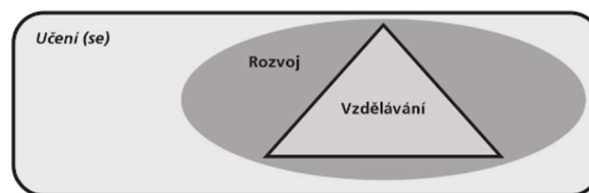
a organizační rozvoj – zdůrazňuje důležitost prostředí organizace pro uplatnění individuálních kvalit a jejich další rozvoj. Podle autora tedy můžeme strategii rozvoje rozlišit na dva typy:

- *strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci)*: charakterizuje jí zaměření se na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí (divizí, oddělení, týmů, ...) a společná práce na konkrétních problémech v rámci aktivit organizace; vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli; řeší také paradox jak v rámci pravidel, řešení problémů a definovaných cílů organizace iniciovat individuální aktivitu a tvořivost jedince;
- *strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)*: vychází z představy, že organizace je dobrá pouze tehdy, když má k dispozici odborně a personálně připravené jedince s vhodnými kompetencemi (kompetence řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení); velký význam mají vzdělávací aktivity „mimo chod“ – měřítkem jejich efektivity je zvýšená výkonost pracovníků.

Hroník (2007) dále vyjasňuje rozdíly mezi pojmy, které se ve spojitosti s rozvojem lidských zdrojů používají (viz Obrázek 4):

- *učení (se)*: proces změny, zahrnuje nové vědění i nové konání; jedinec se učí nejen organizovaně, ale i spontánně;
- *rozvoj*: dosažení žádoucí změny za pomoci učení (se); obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů;
- *vzdělávání*: organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (se); vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec; při koncipování vzdělávání v organizaci je potřeba postupovat systematicky.

Obrázek 4: Vztah mezi učním (se), rozvojem a vzděláním

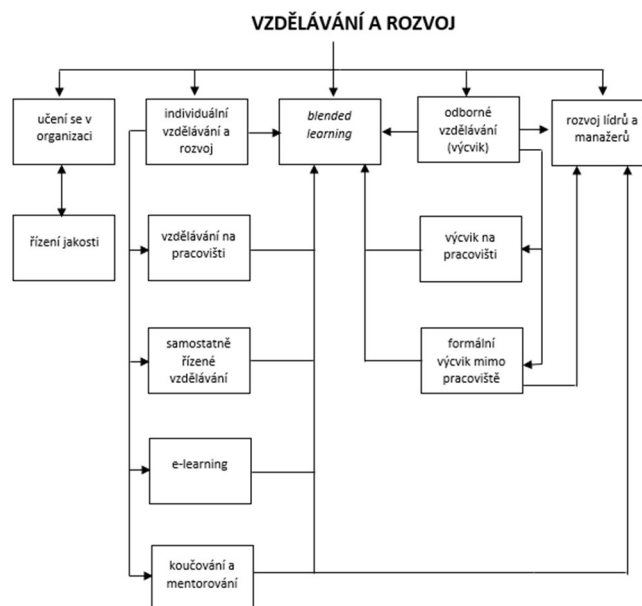


Zdroj: Hroník (2007)

Podle Armstronga (2015) jsou složky rozvoje a vzdělávání následující:

- *učení se*: proces osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů; umožňuje změnu chování na základě zkušeností a dalších formálních metod, které jedinci pomáhají učit se a vzdělávat v rámci organizace i mimo ni;
- *všeobecné vzdělávání*: osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života;
- *odborné vzdělávání (výcvik)*: systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému pracovnímu výkonu;
- *rozvoj*: rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízených příležitostí k učení se a vzdělávání.

Obrázek 5: Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Armstrong (2015)

Vlivy působící na učení a rozvoj pracovníka můžeme shrnout následovně: uvědomění si procesu, odměny a tresty, překážky, osobní styl učení, umění se učit, vliv nadřízeného, kolegů a podřízených, metody učení, kultura prostředí, náplň práce, rozsah příležitostí, duševní oťes, uznání. Současně s těmito vlivy na jedince působí i zkušenosti z učení a vliv vzdělavatelů a pomocníků (Folwarczná, 2010).

Podle Trunečka (2003) by učení mělo být součástí každodenních činností, v praxi je však realizováno jednou za čas na specializovaném kurzu. Za důležitou součást procesu učení pak autor označuje tzv. akční učení, které spočívá ve vzájemném sdílení problému s ostatními.

Bedrnová a kol (2007) uvádí jako základní předpoklad efektivního učení vytvoření vědomí odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj – podněcení aktivity v této oblasti může vyvolat zapojení pracovníka na jeho dalším růstu a vývoji, přičemž v praxi je v tomto směru velmi osvědčeným nástrojem plán osobního rozvoje. V rámci sestavení plánu si pracovník identifikuje a formuluje cíle učení, stejně tak nese pracovník odpovědnost za vypracování postupu, jakým definovaných cílů dosáhne, stejně jako za dodržení stanoveného plánu.

Bělohlávek (2005, 2010) definuje následující nástroje osobního rozvoje: vzdělávání a trénink, koučování, stínování, delegování, týmová práce, změna pracovní náplně, přemístění na jiné pracovní místo, pochvala, kritika a zadávání vhodných úkolů.

Faerber & Stove (2007) vyzdvihují důležitost vedoucího pracovníka, jehož úkolem je odhalit potenciál pracovníka a jeho rozvoj podle aktuálních požadavků organizace. Nejdůležitější fází je přesné určení aktuálních kompetencí pracovníka, následuje definice potřeby zlepšení – to přispívá k efektivnějšímu využití finančních prostředků na rozvoj pracovníka i k jeho další motivaci. Jako důležitý bod zdůrazňují autoři porovnání hodnocení kompetencí z pohledu vedoucího a konkrétního hodnoceného pracovníka – k dalšímu rozvoji budou spíše motivováni ti pracovníci, u nichž se jejich vlastní hodnocení silných stránek, potenciálu a prostoru pro zlepšení bude shodovat s hodnocením vedoucího pracovníka.

Mezi nejčastější a nejvyužívanější nástroj, který organizace využívají k rozvoji lidského kapitálu, patří vzdělávání. To můžeme chápat jako „... hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“ a můžeme ho rozdělit na několik úrovní (Bartoňková, 2010):

- *podnikové (firemní)*: organizováno podnikem interně (v rámci podniku) i externě (mimo podnik); systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností spolu s motivací; snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaných během života s potenciálem využít je pro výkon určité činnosti)

a objektivní (požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce);

- *profesní*: celková příprava na povolání (školská a následné formy vzdělávání dospělých spjaté s výkonem povolání nebo zaměstnání);
- *další profesní vzdělávání*: vzdělávání dospělých (měla by udržovat soulad mezi kvalifikací subjektivní a objektivní).

Pro co nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je velice důležité dobře zorganizované systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Přednosti systematického vzdělávání můžeme shrnout následovně (Koubek, 2015):

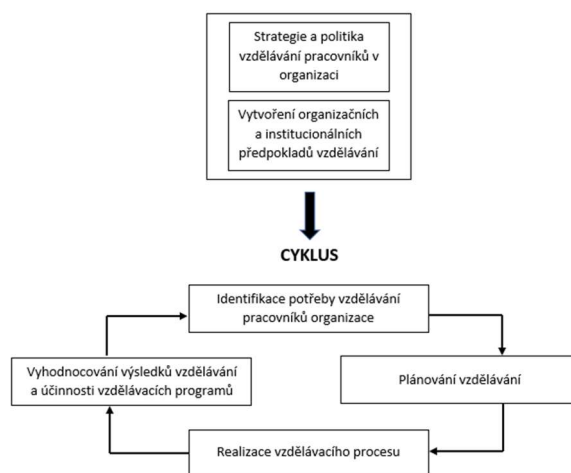
- zajišťuje dostatek náležitě odborně připravených pracovníků, organizace se vyhne složitému vyhledávání pracovních sil na trhu práce;
- pracovní schopnosti pracovníků lze průběžně formovat podle specifických a aktuálních potřeb organizace;
- dochází k soustavnému zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobnosti pracovníků;
- ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb přispívá lépe než jiné způsoby vzdělávání;
- velice efektivní způsob k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů;
- nižší průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka v porovnání s ostatními způsoby vzdělávání;
- lepší předvídání dopadů ztrát pracovní doby v souvislosti se vzděláváním, umožňuje snadnější aplikaci organizačních opatření;
- zkušenosti z minulosti se přenáší do dalších vzdělávacích cyklů, dochází ke zdokonalování vzdělávacích procesů;
- usnadňuje hledání cest vedoucího pracovníka ke zlepšení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovního výkonu;
- umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace coby zaměstnavatele a usnadňuje získávání pracovníků a jejich stabilizaci;

- zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace;
- spolu s kvalitou pracovníka zvyšuje i jeho tržní cenu a potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni;
- napomáhá k urychlenému personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníka, zvyšují se jeho šance na funkční a platový postup;
- napomáhá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

2.3 Systematický rozvoj a vzdělávání

Systematický rozvoj a vzdělávání je tvořeno na sebe navazujícími následujícími aktivitami: identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků, přičemž fáze identifikace, plánování a vyhodnocování jsou pro systematický rozvoj klíčové (Koubek, 2010; Kocianová, 2010).

Obrázek 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek (2015)

1) identifikace potřeby vzdělávání:

- disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo, nebo co vyplývá z organizačních nebo jiných změn;
- těžko se měří, je založena na odhadech a aproximativních postupech;

- je důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a tendence jejího vývoje na území, odkud organizace čerpá své pracovní síly, a brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků;
- důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou údaje vycházející z pravidelného hodnocení pracovníků (hodnocení jejich pracovního výkonu).

2) plánování vzdělávání:

- volně navazuje na fázi identifikace;
- jedním z nejdůležitějších kroků je volba metod vzdělávání pro následnou fázi realizace;
- v rámci této fáze je potřeba si odpovědět na následující otázky:
 - o *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)*
 - o *Komu? (definovat kritéria výběru účastníků)*
 - o *Jakým způsobem? (interně/externě, metody a režim vzdělávání, ...)*
 - o *Kým? (vzdělávací instituce, organizace sama, ...)*
 - o *Kdy? (termín, časový plán)*
 - o *Kde? (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy, ...)*
 - o *Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočet plánu)*
 - o *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit)*

3) realizace vzdělávacího procesu:

- metody vzdělávání zvolené podle předem stanovených kritérií;
- ***metody používané na pracovišti při výkonu práce:***
 - o vhodnější pro vzdělávání dělníků;
 - o slouží především ke vzdělávání jedince.
 - o *instruktáž při výkonu práce:* nejčastější; obvykle jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka zkušenějším pracovníkem nebo přímým nadřízeným, který předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí;
 - výhody: rychlý zácvik, vytvoření pozitivního vztahu mezi vzdělávaným a jeho kolegy nebo bezprostředním nadřízeným;

- nevýhody: zácvik lze praktikovat spíše u jednodušších pracovních postupů, často probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem.
- *coaching*: dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek, součástí je i periodická kontrola výkonu pracovníka; soustavné podněcování a směřování pracovníka vzdělávaného k požadovanému výkonu práce a vlastní iniciativě, klade se důraz na jeho individualitu;
 - výhody: soustavná informovanost vzdělávaného pracovníka o hodnocení jeho výkonu, umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci, vytváří prostor pro stanovení cílů kariéry pracovníka;
 - nevýhody: formování pracovních schopností může být nesoustavné, často probíhá pod tlakem pracovních úkolů a v rušivém a hlučném prostředí.
- *mentoring*: obdoba coachingu, vzdělávaný pracovník si sám vybírá mentora (rádce) coby svůj osobní vzor, mentor pak radí, stimuluje a usměrňuje pracovníka, pomáhá mu v kariéře, stává se jeho patronem;
 - výhody: jako u coachingu, metoda zahrnuje iniciativu vzdělávaného pracovníka;
 - nevýhody: existuje riziko volby nevhodného mentora.
- *counselling*: jedna z nejnovějších metod, spočívá ve vzájemné konzultaci a vzájemném ovlivňování vzdělávaného a školitele;
 - výhody: je vítaná aktivita a iniciativa vzdělávaného pracovníka – vyjadřuje se ke všem aspektům své práce, přináší své poznatky a návrhy řešení problémů;
 - nevýhody: větší časová náročnost.
- *asistování*: tradiční a často využívaná metoda, přes úvodní pozorování zkušenějšího pracovníka dochází k postupnému zapojování vzdělávaného pracovníka do jednotlivých činností, používá se nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale u řídicích pracovníků a specialistů;
 - výhody: soustavné působení, důraz na praktickou stránku vzdělávání;
 - nevýhody: informace a instrukce pochází z jednoho zdroje, vzdělávaný může pochytit i ne zcela žádoucí pracovní návyky, napodobování může oslabit tvůrčí postup.

- *pověření úkolem*: závěrečná fáze asistování, vzdělávaný je vybaven dostatečnými informacemi a má vytvořeny potřebné podmínky k vykonání zadaného úkolu, při výkonu je sledován, častěji se využívá u řídicích a tvůrčích pracovníků;
 - výhody: podporuje samostatné rozhodování a řešení úkolů;
 - nevýhody: případné chyby v provedení úkolu mohou ústít v narušení sebedůvěry i důvěry vedoucích pracovníků v jeho schopnosti.
- *rotace práce*: střídání různých pracovních pozic po uplynutí určitého časového období; používá se zejména při výchově vedoucích pracovníků a při seznamování absolventů škol s organizací;
 - výhody: rozšiřování zkušeností a schopností pracovníka, vytváří se flexibilita jeho pracovní síly; komplexnější přehled o pracovních postupech a cílech organizace;
 - nevýhody: pracovník nemusí na každém absolvovaném pracovišti uspět – to může narušit jeho sebedůvěru nebo se odrazit na hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.
- *pracovní porady*: slouží k předání informací pracovníkům týkajících se nejen jejich pracoviště, ale i celé organizace;
 - výhody: neformální metoda – výměna informací může dost účinně ovlivnit znalosti nových nebo méně zkušených pracovníků; zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s organizací; motivace k individuálnímu projevu;
 - nevýhody: problém časového umístění rady – v rámci pracovní doby zkracuje čas určený k výkonu práce, mimo pracovní dobu se setkává s neochotou pracovníků k účasti.
- ***metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště***:
 - vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů;
 - slouží ke vzdělávání skupin.
 - *přednáška*: zprostředkování faktických informací;
 - výhody: rychlost přenosu informací; nenáročnost na podmínky potřebné k realizaci;
 - nevýhody: jednostranný tok informací, účastníci se aktivně nezapojují.

- *přednáška spojená s diskuzí (seminář):* zprostředkovává znalosti;
 - výhody: stimulace účastníků k aktivitě během diskuze;
 - nevýhody: vyžaduje důkladnější přípravu, plán a vhodnou moderaci.
- *demonstrování (praktické, názorné vyučování):* znalosti a dovednosti jsou demonstrovány za vhodného využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, ...;
 - výhody: vyzkoušení dovednosti v bezpečném prostředí;
 - nevýhody: rozdíl mezi podmínkami ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti.
- *případové studie:* využití při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků; oblíbená metoda; rozbor zadané situace a řešení konkrétního problému individuálně nebo ve skupinách;
 - výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost řešit problémy;
 - nevýhody: mimořádné nároky na přípravu i na vzdělavatele.
- *workshop:* varianta případových studií; problémy řešeny v týmu a z komplexnějšího hlediska;
 - výhody: vhodné pro výchovu k týmové práci;
 - nevýhody: stejné jako u případové studie.
- *brainstorming:* varianta případových studií; účastníci jsou vyzváni k návrhu řešení zadaného problému, následuje diskuze a hledání optimálního návrhu nebo optimální kombinace návrhů;
 - výhody: velmi účinná metoda, přináší nové nápady; podporuje kreativní myšlení;
 - nevýhody: stejné jako u případové studie.
- *simulace:* metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných; účastníci obdrží scénář situace a musí udělat několik rozhodnutí – většinou se jedná o běžné situace z praxe vedoucích pracovníků;
 - výhody: velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se;
 - nevýhody: velmi náročná na přípravu; problémem je i nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem.

- *hraní rolí (manažerské hry)*: orientuje se na rozvoj praktických schopností účastníků, vyžaduje jejich aktivitu a samostatnost; zaměřuje se na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti); zaměřená spíše na vedoucí pracovníky;
 - výhody: učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce;
 - nevýhody: nutná pečlivá příprava, vysoké nároky na vzdělavatele.
- *assessment centre*: moderní a vysoce hodnocená metoda u výběrových řízení, ale i při tréninku manažerů; účastníci plní úkoly a řeší každodenní problémy manažera; řešení účastníků jsou konfrontována s optimálním, často předem připraveným, řešením;
 - výhody: účastník si osvojuje znalosti a manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řeší úkoly různých povah, jedná s lidmi, ...
 - nevýhody: velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.
- *outdoor training/learning*: učení se hrou nebo pohybovými aktivitami; zaměřená nejčastěji na manažery; cílem je hledání optimálního řešení, koordinace činností, komunikovat se spolupracovníky, spolupracovat v týmu; může se odehrávat ve volné přírodě nebo upravené učebně;
 - výhody: zábavná forma, při které se manažeři učí uvědomovat si a rozpoznávat manažerské dovednosti;
 - nevýhody: metoda náročná na přípravu; nutnost překonat předsudky, neochotu si hrát a ostych na straně účastníků.
- *vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)*: stále oblíbenější metoda; umožňuje simulovat pracovní situace; poskytuje vzdělávaným velké množství informací;
 - výhody: lze využít pro kolektivní i individuální vzdělávání; interaktivní metoda s bezprostřední zpětnou vazbou; tempo lze přizpůsobit možnostem účastníka; časově efektivní, lze využít na pracovišti i mimo něj;
 - nevýhody: metoda je náročná na vybavení a investice do pořízení vzdělávacích programů.

4) vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů:

S ohledem na obtížnost stanovení kritérií pro identifikaci vzdělávacích potřeb, ani vyhodnocování výsledků vzdělávání není zcela jednoznačné. V praxi se podle Koubka (2015) nabízí několik způsobů vyhodnocování, mezi nimi například:

- *porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy po ukončení vzdělávacího programu:*
 - prvním úskalím je obtížnost sestavení testu tak, aby objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, dalším problémem pak může být ovlivnění výsledků testu v důsledku okolností a momentálního rozpoložení testovaného.
- *monitorování vzdělávacího procesu a programu:*
 - hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod, případně hodnocení vzdělavatelů není zcela vypovídající – výsledky testů mohou být ovlivněny okolnostmi, které nevypovídají o kvalitách vzdělavatele, stejně tak hodnocení pozorovatelem může odrážet subjektivní postoj pozorovatele a například preferenci jiných metod, než které byly vzdělavatelem použity; hodnocení účastníky vzdělávacího procesu také nemusí mít vypovídající hodnotu – v praxi bývají často příznivěji hodnoceny ty metody a postupy, které od účastníků nevyžadují větší aktivitu a úsilí.
- *kvantifikace praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů:*
 - velmi obtížné vypořádat, jaký vliv měl vzdělávací proces například na zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků a služeb, snížení zmetkovitosti nebo hospodaření s materiálem.

Dalším problémem je otázka, kdy hodnotit efektivnost vzdělávání (zda bezprostředně po ukončení procesu nebo s odstupem). Výsledek vzdělávání je závislý na přístupu pracovníka, jeho motivaci ke vzdělání, postoji organizace ke vzdělávání, prostoru pro uplatňování získaných znalostí a dovedností atd. Hodnocení realizovaného procesu vzdělávání je tedy poměrně obtížnou záležitostí. V praxi se přistupuje k rozčlenění procesu na řadu dílčích hodnocení, v některých případech se rozlišují bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení je pak obvykle zaměřováno na následující otázky (Koubek, 2015):

- *Byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje (metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, obsahová stránka vzdělávání)?*
- *Jaká je odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání?*
- *Jaká je míra osvojení rozvíjených dovedností?*
- *Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi? Jak se po absolvování vzdělávání jejich chování změnilo?*

2.4 Motivace

K tomu, aby na sobě lidé chtěli pracovat a rozvíjet se, musí mít motivaci. Podle Maslowa je potřeba rozvoje skryta na samotném vrcholu jeho pyramidy potřeb pod potřebou seberealizace, kdy člověk uspokojil všechny své potřeby základní (fyziologické, bezpečí a jistoty, společenského uznání) a chce dělat věci, které z něj udělají lepší osobu (Liker, 2015).

Motivaci můžeme dělit na vnější (pozitivní – zvýšení mzdy, pracovní postup, povýšení, ocenění nebo negativní – trest, snížení platu nebo propouštění) a vnitřní (přirozená motivace jedince, je individuální, lze ji podporovat kurzy a školeními). Pro úspěšnou motivaci pracovníků je klíčové rozpoznat motivační faktory, které pracovníky stimulují – pracovní motivace může být členěna do následujících skupin (APAS, 2017):

- založená na zajímavosti práce a možném pracovním postupu;
- finanční;
- založená na osobní pověsti, odborné reputaci;
- společenské poslání.

Urban (2017) mezi vnitřní faktory motivace řadí samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Pokud jsou tyto okolnosti splněny, dokáže pracovník vykovávat se značným nasazením i úkoly složitější a vyžadující překonávání značných překážek. Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny zaměstnanců, a to střídáním úkolů, zvyšováním samostatnosti nebo častější zpětnou vazbou upozorňující na dosažené výsledky. Vnějšími faktory motivace jsou podle autora finanční odměna (mzda, prémie, bonus), možnost povýšení nebo zvýšení mzdy, ale také pochvala, uznání a prestiž (osobní i odborná).

Další náhled na motivační faktory může být podle Urbana (2017) jejich dělení na hmotné a nehmotné. Do hmotných faktorů zahrnuje autor faktory vnitřní (samostatnost,

získání nových zkušeností, ...) a část vnějších (pochvala, uznání), mezi nehmotné pak na prvním místě řadí peníze. U hmotných faktorů autor zdůrazňuje, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá – například zvýšení příjmů není od jisté úrovně pro pracovníka dostatečně motivující.

Dvoufaktorová motivační teorie podle Herzberga (1966) připouští, že některé motivační faktory zvyšují pracovní motivaci a spokojenost více než jiné. Mezi dlouhodobě motivující faktory Herzberg mezi jinými řadí zajímavost práce, projevené uznání a možnost osobního růstu. Ostatní faktory pak u pracovníků odstraňují demotivaci a pracovní nespokojenost, vyšší motivaci však nestimulují vůbec, nebo pouze krátkodobě. V rámci této teorie se motivační faktory dělí na následující dvě složky:

- *motivátory*: vedou k většímu zájmu a nasazení pracovníka; kromě vlastností práce sem patří okolnosti, o které mohou pracovníci usilovat (finanční odměna, možnost povýšení, ...);
- *hygienické faktory*: nemají motivační účinek, ale pokud je pracovník postrádá, mohou mít demotivující účinek; týkají se pracovních podmínek (vztahy na pracovišti, organizace práce, pracovní jistoty, základní mzda, zaměstnanecké výhody, ...); demotivují zejména pokud se jedná o nespravedlivé hodnocení a odměňování, netransparentní politiku povyšování zaměstnanců a omezenou nebo nepřesvědčivou komunikaci vedoucích pracovníků.

Vliv motivátorů a hygienických faktorů na výkon pracovníků je přehledně shrnut v Tabulce 1.

Tabulka 1: Motivátory a hygienické faktory

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činnosti), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezování pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: Urban (2017)

Z dvoufaktorové motivační teorie vyplývá, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi nebo s mnohem většími náklady a že odstranění nespokojenosti pracovníků nemusí vést k jejich motivaci.

Motivační priority organizace jsou podle Urbana (2017) závislé na dvou okolnostech – jaké faktory může organizace k motivaci pracovníků využít a do jaké míry jsou odpovídající potřeby pracovníků uspokojeny. Na základě těchto přístupů autor dělí motivační faktory do čtyř následujících skupin:

- faktory, které lze v podmínkách pracoviště využít a jejich působení bylo do značné míry vyčerpáno;
- faktory, které lze v podmínkách pracoviště využít a u kterých nebyly potřeby dostatečně uspokojeny;
- faktory, které mají na pracovišti relativně malý význam – povaha práce jejich využití neumožňuje nebo je jejich využití pro organizaci nákladné;
- faktory, jejichž možnost využití je v současné době omezená nebo nákladná, zároveň je zde nízký stupeň uspokojení odpovídajících potřeb; organizace do nich bude investovat tehdy, když bude motivační potenciál ostatních motivačních faktorů vyčerpán.

Společně se dvěma výše vyjmenovanými přístupy zohledňují organizace i finanční náročnost motivačních faktorů – v takovém případě budou organizace preferovat motivační faktory, pro které je na pracovišti prostor, potřeby s nimi spojené nejsou příliš uspokojeny a možnost jejich využití není finančně náročná (Urban, 2017).

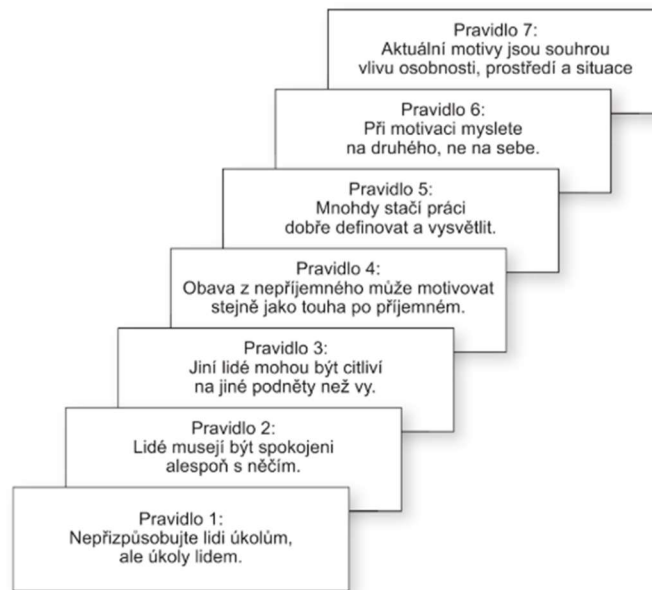
Plamínek (2007) specifikuje tři významné složky tzv. motivačního pole, které ovlivňují motivaci jedince. Těmito složkami, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují, jsou:

- *motivační založení*: je spojeno s naší osobností; pravděpodobně zděděná osobní vlastnost, která se v průběhu života téměř nemění; základ motivačního pole; uplatňuje se především tehdy, když se jedinec dostane do situace, pro kterou se nestačil naučit vzorec chování;
- *motivační poloha*: naučená složka osvojená v reakci na obvyklé životní a pracovní podmínky; ovlivněna s mírou naplnění životních potřeb jedince a mírou pozornosti, kterou jedinec naplňování těchto potřeb věnuje;

- *motivační naladění*: je proměnlivé a ovlivňuje jej podmínky života jedince; okamžitá reakce na podněty, které na jedince průběžně působí.

Základní zásady motivace vedoucí k motivovanějším pracovníkům jsou shrnuty na Obrázku 7 (Plamínek, 2007).

Obrázek 7: Základní zásady motivace



Zdroj: Plamínek (2007)

Z pohledu organizace je důležité zaměstnávat motivované pracovníky – a jejich motivaci využívat k plnění svých cílů. Jako nejefektivnější nástroj pro zvýšení motivace označují Niermeyer & Seyffert (2005) zapojení pracovníků do stanovení cílů, které mají následně plnit – pracovníci se snáze ztotožňují s těmi cíli, ze kterých bude mít užitek nejen společnost, ale i oni sami. Je však potřeba najít takové cíle, jejichž splnění nejen že přinese užitek organizaci i pracovníkům, ale na jejichž splnění má organizace i dostatečně kvalifikované pracovníky. Dohody o cílech musí spočívat na třech základních pilířích – vnitřně motivované vůli pracovníků, jejich kompetenci a schopnosti potřebné k dosažení stanovených cílů a prostředí s podmínkami, které odpovídají stanoveným cílům a pozitivně ovlivňují dosažení úspěšného výsledku.

Systém rozvoje pracovníků je důležitou složkou dobře fungující organizace. Zejména v současné době, kdy je nedostatek pracovních sil, získává loajalita a motivace pracovníků pracovat pro danou organizaci na významu. Rozvojem stávajících pracovníků

dává organizace nejen najevo, že si svých pracovníků váží, ale investuje tak i do své budoucnosti – spokojení pracovníci nebudou mít potřebu hledat nového zaměstnavatele, organizace si tak nejen zachová své know-how a bude moci pružně zareagovat na budoucí vývoj trhu, ale investice do rozvojových aktivit vedoucích ke spokojenosti pracovníků jsou i efektivnější než náklady na přijímání pracovníků nových.

3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je předložit návrhy změn vycházející z výsledků provedené analýzy rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Za tímto účelem byla vybrána konkrétní organizace s působením v jižních Čechách, která nechce být v diplomové práci jmenována.

Literatura, která byla použita jako zdroj sekundárních dat, byla vybrána podle zadané problematiky, při jejím výběru jsem se zaměřila především na oblast věnovanou systému rozvoje pracovníků a lidským zdrojům (konkrétně oblasti řízení lidských zdrojů a systematickému rozvoji lidských zdrojů).

Primární data byla získána provedením analýzy společnosti a analýzy systému rozvoje pracovníků na pozici operátora na montážní lince. Potřebné údaje byly získány v rámci řízených rozhovorů se zástupci personálního a výrobního oddělení – ty probíhaly v prosinci 2018 a v březnu 2019. Tyto informace posloužily k analýze systému rozvoje operátorů, a to z pohledu teorie i praxe. S ohledem na anonymitu společnosti byla získaná data patřičně upravena.

V rámci získání další části primárních dat bylo provedeno dotazníkové šetření určené operátorům na montážních linkách ve třech vybraných výrobních odděleních (dále označeny jako výroba A, B a C). Dotazníkové šetření probíhalo ve vybraných výrobních odděleních v prosinci 2018 a dotazy byly zaměřeny na spokojenost pracovníků s dostupností rozvojových a vzdělávacích aktivit, podporou těchto aktivit ze strany zaměstnavatele, na přístup ke zdrojům informací o těchto aktivitách a preferované způsoby rozvoje v případě, že mají pracovníci o rozvoj zájem. Celkem bylo k dispozici 351 dotazníků, z toho jich bylo mezi operátory distribuováno 200 – podstatné je, že účast na dotazníkovém šetření byla čistě dobrovolná, i proto lze považovat 100 vrácených vyplněných dotazníků za poměrně úspěšnou návratnost.

Na základě provedené analýzy systému rozvoje ve vybrané organizaci a dat sesbíraných v rámci řízených rozhovorů a dotazníkového šetření byly sestaveny návrhy pro zlepšení stávajícího stavu.

4 Vlastní práce

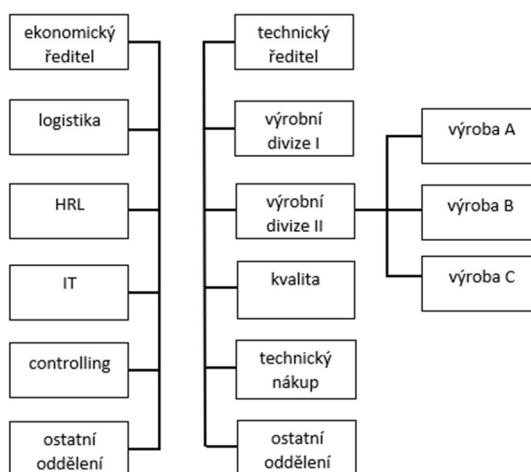
Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu aktuálního stavu systému rozvoje operátorů ve vybraných výrobních odděleních nejmenované společnosti působící v jižních Čechách. První část je věnována přístupu k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám ze strany zaměstnavatele. Druhou část pak tvoří souhrn výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo mezi operátory na vybraných výrobních odděleních jedné z divizí společnosti.

4.1 Představení společnosti

Vybraná společnost je významným zaměstnavatelem v jihočeském kraji – jedná se o výrobní závod, který se současně věnuje výzkumu a vývoji v odvětví automotive, ve kterém společnost působí již více než 20 let.

Společnost je součástí mezinárodního koncernu, což ovlivňuje její suverenitu v některých aspektech fungování organizace. Vrcholový management vybrané organizace představují ekonomický a technický ředitel, každý je zodpovědný za část oddělení podle jejich charakteru (viz Obrázek 8). Nadřazeným orgánem je v tomto případě mateřská organizace se sídlem mimo Českou republiku, pod kterou vybraný výrobní závod spadá.

Obrázek 8: Zjednodušená organizační struktura vybrané organizace



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Z pohledu konkurenceschopnosti na poli zaměstnanosti se vybraná společnost pravidelně umísťuje na předních místech v soutěži Zaměstnavatel regionu i Zaměstnavatel roku do 5000 zaměstnanců vyhlašovanou společností SODEXO. (SODEXO, 2018).

S ohledem na odvětví, ve kterém společnost působí, je důležité poskytovat nejen špičkové výrobky a doprovodné služby, ale věnovat se i otázkám budoucnosti odvětví a udržitelnosti v delším časovém horizontu. Společnost si definovala jasné principy, na kterých chce své podnikání stavět – a to jak v České republice, tak v celosvětovém měřítku. Cílem společnosti je nejen přispět k bezpečnější, čistší a hospodárnější mobilitě a zvýšit dostupnost obnovitelné energie, ale také podílet se na vývoji ekologicky nezávadných výrobků ve všech oblastech podnikání.

Hodnoty společnosti jsou definovány následovně:

- orientace na budoucnost a tvorbu zisku;
- odpovědná a trvalá udržitelnost;
- iniciativa a důslednost;
- otevřenost a důvěra;
- vzájemná slušnost a poctivost;
- spolehlivost, důvěryhodnost, dodržování zákonů;
- rozmanitost.

Zásadní součástí firemní kultury je tzv. „compliance“, jehož zásady jsou shrnuty v Zásadách zákonného jednání a které mají za úkol chránit nejen společnost, ale i zaměstnance, zákazníky a partnery. Zásady se týkají následujících oblastí:

- jednání v souladu se zákony, konformní s pravidly, odpovědné a čestné (oznamování možných nesrovnalostí, spolupráce s úřady, odpovědnost vedoucích pracovníků, společenská odpovědnost, chování vůči zaměstnancům);
- zamezení konfliktům zájmů (vedlejší činnost a kapitálové podíly, zadávání zakázek obchodním partnerům k soukromým účelům);
- nakládání s informacemi (písemnosti, zachování tajemství, ochrana dat a bezpečnost informací, interní informace);

- chování vůči obchodním partnerům a dalším osobám (konkurence a soutěžní právo, vztahy s dodavateli a zákazníky, korupce, rotace personálu v citlivých oblastech, charitativní dary);
- nároky na produkty a služby;
- duševní vlastnictví třetích stran;
- bezpečnost práce, ochrana zdraví, protipožární ochrana a ochrana životního prostředí;
- komunikace a trénink;
- systém interních hodnot.

Aby byla společnost ve svém odvětví úspěšná, potřebuje kromě kvalitních výrobků a služeb i propracovaný systém, který zaručí neměnnou kvalitu výroby a fungování společnosti. Společnost je certifikována podle normy ISO 9001 – v rámci této normy si vedení společnosti stanoví cíle a plány v oblasti kvality produkce a ty jsou pak realizovány pomocí interně nastavených procesů. Úspěšnost procesů je následně měřena a monitorována, což napomáhá zejména v případě, kdy je potřeba přijmout účinná opatření ke zjištěným odchylkám. Norma ISO 9001 definuje principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a interních auditů, které pomáhají získat zpětnou vazbu (ISO, 2019).

Společnost se může také pochlubit certifikací IATF 16949:2009 – jedná se o certifikaci systému managementu kvality podle ISO/TS 16949, která rozšiřuje normu ISO 9001 a zohledňuje specifické požadavky výrobců v automobilovém průmyslu a jejich nároky na systém managementu kvality jejich dodavatelů (IATF, 2019).

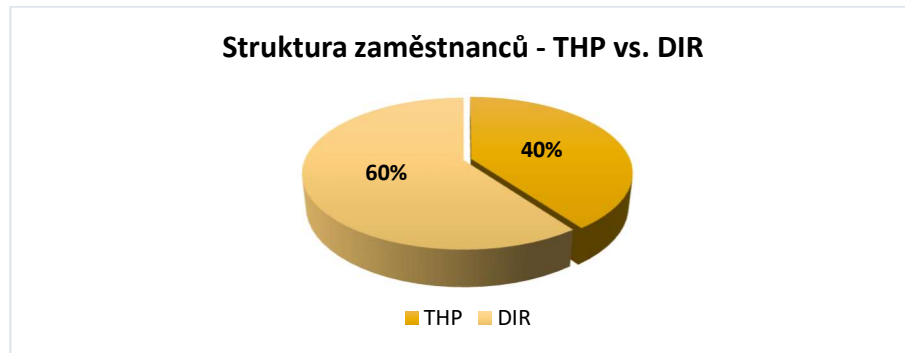
4.2 Struktura zaměstnanců společnosti

Vybraná společnost je výrobním závodem, to znamená, že mezi zaměstnanci jsou nejen technickohospodářští pracovníci (THP), ale i pracovníci působící na montážních linkách (DIR). S ohledem na anonymitu společnosti nejsou k dispozici oficiální údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých skupinách, z dat poskytnutých organizací však můžeme přibližnou strukturu zaměstnanců odvodit.

Z Grafu 1 vyplývá, že počet pracovníků ve výrobních odděleních (DIR, 60 %) převyšuje počet THP pracovníků (40 %). Grafy 2 a 3 představují poměr mužů a žen

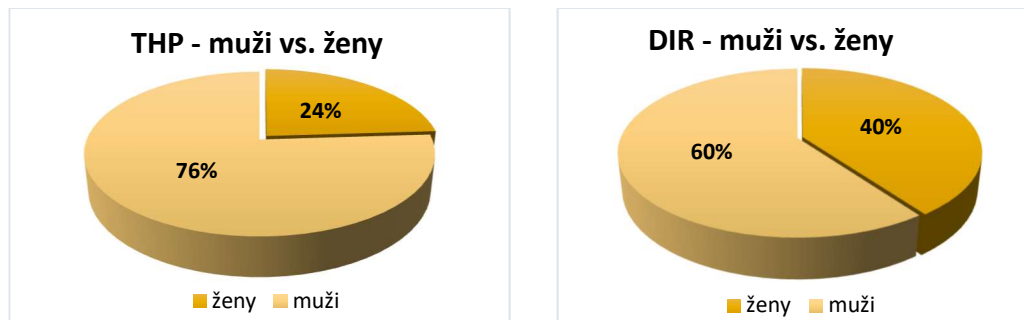
v rámci skupin THP a DIR pracovníků – v obou případech počet mužů převyšuje počet žen (76 % oproti 24 % v případě THP pracovníků a 60 % oproti 40 % v případě DIR pracovníků). Z pohledu činnosti organizace není překvapením ani převaha mužů, ani převaha pracovníků na výrobních pozicích.

Graf 1: Struktura zaměstnanců – THP vs. DIR



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Graf 2 a 3: Struktura THP – muži vs. ženy a Struktura DIR – muži vs. ženy



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Diplomová práce je zaměřena na konkrétní skupinu pracovníků – operátory na montážních linkách. Nároky na pozici operátora lze shrnout následovně:

- minimálně ukončené SOU nebo SŠ;
- ochota práce ve směnném provozu;
- zručnost;
- základní matematická kompetence;
- dobrý zdravotní stav;
- znalost českého jazyka.

Součástí přijímacího řízení je test zručnosti, kterým musí projít každý uchazeč. Následuje povinná lékařská prohlídka (včetně vyšetření karpálních tunelů) a osobní pohovor v českém jazyce – pro výkon pozice je vyžadována znalost českého jazyka, především kvůli porozumění pracovním postupům a návodkám.

4.3 Identifikace potřeb rozvoje ve společnosti

Vybraná společnost je především výrobním závodem, její součástí jsou však i oddělení logistiky, kvality, nákupu, výzkumu a vývoje, controllingu a další. Každé oddělení má svá specifika, také požadavky a nároky na pozice v rámci jednotlivých oddělení se významně odlišují. Protože je diplomová práce zaměřena na operátory působící ve výrobních odděleních, bude se další část orientovat především na tato oddělení a konkrétní zvolenou pozici operátora.

Analýzou sledované organizace bylo zjištěno, že pro identifikaci potřeb rozvoje slouží hodnotící pohovory pracovníka s nadřízeným, které probíhají jednou za rok a slouží jednak ke zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance s ohledem na cíle stanovené v předchozím období, ale i ke stanovení cílů pro následující rok. Zaměstnanec současně dostává prostor vyjádřit se k náplni své práce, ke stanoveným cílům a hodnotící pohovor může využít pro definici cílů vlastního rozvoje. Pro každou pracovní pozici je vytvořen seznam povinných školení, která musí pracovník v rámci dané pozice absolvovat, jako nástavba jsou pak volitelná školení a rozvojové programy, o které může zaměstnanec požádat. O tom, zda zaměstnanec školení nebo vybranou aktivitu absolvuje, pak rozhoduje vedoucí daného oddělení – ten žádost posoudí nejen s ohledem na její relevantnost, ale i s ohledem na rozpočet svého oddělení. Teprve po odsouhlasení vedoucím oddělení může nastat fáze realizace.

S ohledem na fluktuaci zaměstnanců ve výrobě, časovou a finanční náročnost nejen vzdělávání a rozvojových programů, ale i samotného zajištění hodnotících pohovorů vzhledem k počtu operátorů, není v současné době pro operátory hodnotící pohovor k dispozici.

4.4 Plánování rozvoje ve společnosti

Vybraná společnost je součástí mezinárodní organizace, která nastavuje firemní kulturu a pravidla, a proto jednou z oblastí, která je upravena centrálním oddělením, je i oblast rozvoje a vzdělávání.

Nejvyšším stupněm zastřešujícím rozvojové a vzdělávací aktivity je celosvětová organizace a s ní spojené celosvětové vzdělávací centrum. To koordinuje rozvojové a vzdělávací aktivity v rámci celého koncernu napříč odvětvími, ve kterých společnost v různých zemích po celém světě působí, zároveň definuje celkovou kulturu organizace a její standardy.

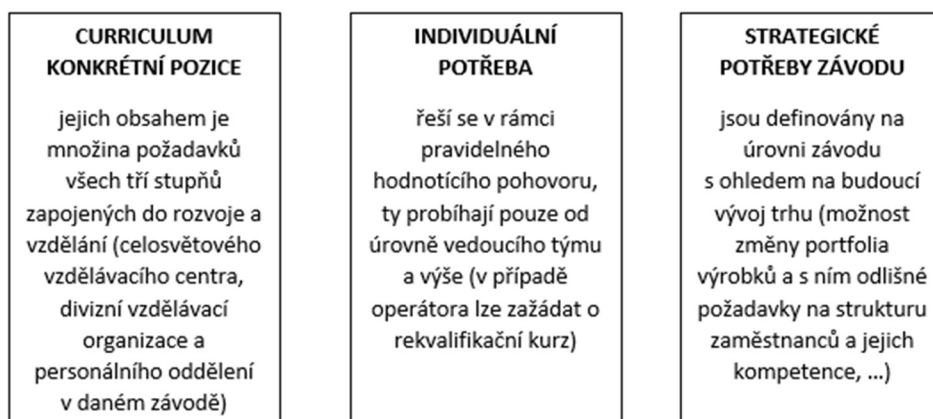
Druhým stupněm je organizace zastřešující vzdělávání v rámci konkrétní divize a zohledňuje tak specifika konkrétního odvětví.

Třetím stupněm je organizace působící v dané zemi (v našem případě v České republice) – tato organizace dále rozšiřuje požadavky definované v prvním a druhém stupni o lokální standardy.

Čtvrtým stupněm je pak personální oddělení v rámci výrobního závodu, které rozšiřuje dané požadavky o specifika konkrétní lokality.

Obecná struktura rozvojových aktivit v rámci vybrané organizace je charakterizována třemi pilíři (viz Obrázek 9):

Obrázek 9: Tři pilíře rozvojových a vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Každé oddělení v organizaci si sestavuje plány rozvojových a vzdělávacích aktivit samostatně. Za sestavení plánu těchto aktivit je zodpovědný vedoucí daného oddělení a v plánovací fázi musí zohlednit strukturu pracovníků svého oddělení, požadavky na konkrétní pozice stanovené v curriculech (seznamy školení definované pro každou pozici; odrážejí požadavky čtyř stupňů vyjmenovaných výše, které stanovují nároky na jednotlivé pracovní pozice) a aktuální stav proškolenosti pracovníků. Nejprve je potřeba zajistit školení povinná, teprve poté je možno přistoupit k plánování doplňkových rozvojových a vzdělávacích aktivit. Vedoucí oddělení je zodpovědný za sestavení finančního plánu s ohledem na rozpočet oddělení, teprve poté předává požadavky na vzdělávací a rozvojové aktivity personálnímu oddělení, které je zodpovědné za fázi realizace.

4.5 Realizace a hodnocení rozvoje ve společnosti

Po přijetí je každému pracovníkovi přiřazeno takzvané curriculum – jedná se o soubor povinných školení, jejichž absolvování zajistí minimální standard pro vykonávání dané pozice. Pro operátory obsahuje odpovídající curriculum školení BOZP, školení zaměřené na kvalitu výrobků a zaškolení na konkrétní výrobní lince. V případě, že je pracovník vyučen v jiném než technickém oboru, může mu zaměstnavatel zajistit rekvalifikační kurz pro získání potřebných znalostí a dovedností v odpovídajícím oboru.

Pozice operátora je v rámci organizace pozicí startovací a nenes s sebou výraznější možnosti rozvoje. V praxi to znamená, že pokud pracovník neprojeví iniciativu nebo neprokáže své schopnosti, na pozici operátora zůstává po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru. Protože ale v zájmu organizace je, aby ji kvalitní pracovníci s potenciálem k růstu neopouštěli, může dojít k situaci, kdy je pracovník osloven s nabídkou na postup i když iniciativu neprojeví. V drtivé většině případů se jedná o posun nahoru na pomyslném kariéřním žebříčku, nová pozice tak s sebou z pravidla přináší nové možnosti rozvoje.

Velkou roli při vytipování správného kandidáta hrají osoby vedoucího týmu a vedoucího linky – ti mají nejvíce relevantních informací o podřízených pracovnících a mohou tak nejlépe zhodnotit jejich potenciál a napomoci jejich dalšímu rozvoji.

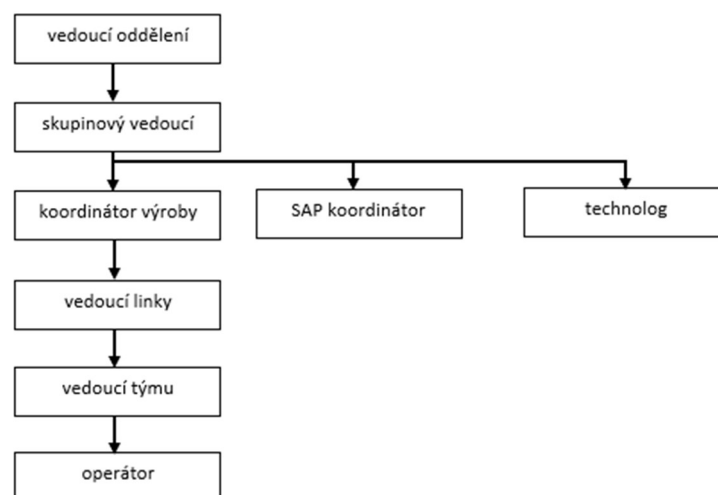
V rámci řízených rozhovorů byli osloveni vedoucí linky a výrobní koordinátor na jedné z vybraných výrob, rozhovory měly za úkol určit, jakým způsobem probíhá

hodnocení nového pracovníka a jaké jsou možnosti jeho rozvoje. Protože z předchozích rozhovorů vyplynulo, že jednou z mála možností rozvoje operátorů je změna pracovní pozice, znění otázek bylo následující:

- *Co je kritériem pro posouzení kompetence nového pracovníka?*
- *Na jaké vlastnosti/dovednosti je při obsazování nové pozice kladen důraz?*
- *Jaký je postup při obsazování nové pozice?*

Před rozborem jednotlivých odpovědí je nutné zmínit, že v případě daného výrobního oddělení se jedná o liovou strukturu (Businessinfo, 2010). Jak je z Obrázku 10 patrné, přímým nadřízeným operátora je vedoucí týmu, který je také klíčovou postavou při hodnocení kompetence operátora. Pokud připadá v úvahu obsazení nové pozice z interních zdrojů, je to právě vedoucí týmu, kdo má šanci vhodného kandidáta doporučit.

Obrázek 10: Struktura výrobního oddělení



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Co se týká posouzení kompetence nového pracovníka, vypovídající hodnotu má délka zaučení na výrobní lince. Optimální délka zaučení na výrobní lince s 9 pracovními stanicemi je 14 dní, přičemž zaučení probíhá postupně – v první fázi se nový operátor po dobu 5 dní zaučuje na prvních 5 stanicích, následuje dalších 5 dní na zbývajících 4 stanicích a poslední fází je zrková kontrola, kde probíhá zaučení po dobu 4 dní. Informace o rychlosti zaučení operátora může vedoucí linky nebo výrobní koordinátor získat přímo od vedoucího týmu nebo z výrobního informačního portálu, na kterém se

zaznamenávají časové odpisy v případě nesplnění stanoveného výrobního plánu (porovnává se objem výroby plánovaný na danou směnu s konkrétním výstupem linky, všechny odchylky musí být zaznamenány vedoucím týmu a jsou podrobovány další analýze; v prvních fázích zaučování nového operátora bývají časové odpisy 30-60 minut za jednu osmihodinovou směnu).

Vhodnost pracovníka pro případnou novou pozici je posuzována nejen podle jeho manuální zručnosti, ale také z pohledu jeho povahových vlastností – zásadní roli hrají zejména iniciativa pracovníka (zájem o nové postupy), vystupování v rámci týmu (dominantní nebo submisivní vystupování), týmový duch (pomáhá ostatním kolegům, vedoucímu týmu), zodpovědnost (odvádí svou práci, má dobrou pracovní morálku, nemá neplánované absence nebo pozdní příchody), komunikativnost (nebojí se zeptat nebo ozvat v případě nejasností). Na kvality (nebo nedostatky) konkrétního operátora může vedoucí týmu upozornit vedoucího linky při pravidelném hodnocení, které probíhá jednou za měsíc.

Hodnocení rozvoje je provedeno vedoucím pracovníkem, a to zpravidla po třech měsících od ukončení školení nebo rozvojové aktivity. Vedoucí posuzuje, jak pracovník využívá získané znalosti a dovednosti v praxi, hodnocení by mělo být objektivní.

Obsazení nové pozice (nebo stávající pozice novým pracovníkem) je nejprve schváleno vedoucím oddělení, výběr konkrétního pracovníka je však plně v zodpovědnosti výrobního koordinátora nebo vedoucího linky. Pokud tedy pracovník splňuje základní předpoklady k jejímu úspěšnému vykonávání, přichází nabídka. Součástí informativního rozhovoru, který má za úkol zjistit, zda má oslovený pracovník o novou pozici zájem, je i zmapování představ pracovníka o jeho dalším rozvoji.

Z praxe je nejčastější postup z pozice operátora na pozici vedoucího týmu, přičemž pokud je pracovník pro pozici vedoucího týmu osloven, nejprve vykonává souběžně pozici operátora a zástupce vedoucího týmu. Během této doby dochází k potřebnému zaškolení, jehož průběh hodnotí především vedoucí týmu, který zaškolení provádí, ale svou roli zde sehrávají i vedoucí linky a výrobní koordinátor. Pokud je zaškolení úspěšné, a jakmile je pozice uvolněna, nic nebrání přechodu pracovníka na novou pozici.

4.6 Specifikace segmentu operátorů

Dotazníkové šetření bylo provedeno na třech výrobních odděleních vybrané organizace. Aby nebylo možné jednotlivá výrobní oddělení identifikovat, dále budou označeny jako výroba A, B a C. Velikost tohoto segmentu můžeme díky údajům poskytnutým jednotlivými výrobními odděleními určit zcela přesně – celkový počet zaměstnanců je 550, 54 % z celkového počtu tvoří muži (Graf 4).

Část zaměstnanců je tvořena agenturními pracovníky, proto je další dělení zaměřeno na počet kmenových zaměstnanců a poměr mužů a žen v této skupině – v celkovém počtu 515 pracovníků opět tvoří většinu muži (Graf 5).

Protože je diplomová práce zaměřena na skupinu operátorů na výrobních linkách, kteří patří mezi kmenové zaměstnance organizace, poslední dělení nabízí náhled na složení této skupiny pracovníků. Na všech třech vybraných výrobních odděleních je celkový počet operátorů 351, v tomto segmentu však převažují ženy (Graf 6).

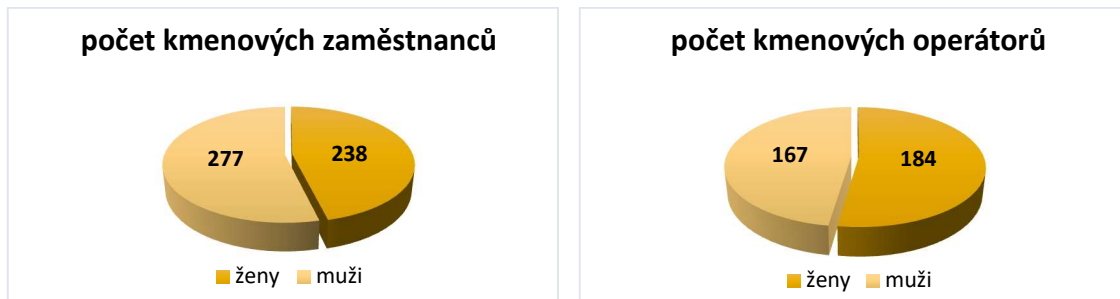
Z rozdílu v počtu pracovníků mezi skupinami kmenových zaměstnanců a kmenových operátorů lze vyvodit, že kromě pozice operátora jsou ve výrobních odděleních i další pozice, jako například zásobovači, seřizovači, vedoucí linek a podobně, na těchto pozicích jsou pak zaměstnání většinou muži. Další srovnání složení mužů a žen na pozici operátora mezi jednotlivými odděleními pak ukáže, že se složení liší v závislosti na výrobním oddělení. Vysvětlení je jednoduché – zaměstnanci jsou na konkrétní výroby vybíráni s ohledem na fyzickou náročnost dané pozice, zatímco na jedné výrobě budou upřednostňováni muži s ohledem na vyšší fyzickou zátěž, další výrobní oddělení budou preferovat ženy, protože hlavním předpokladem k požadovanému výkonu budou nároky na pečlivost a zručnost při manipulaci s miniaturními komponenty.

Graf 4: Vybraná výrobní oddělení – celkový počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

Graf 5 a 6: Vybraná výrobní oddělení – počet kmenových zaměstnanců a počet kmenových operátorů



Zdroj: vlastní tvorba, interní data organizace

4.7 Dotazníkové šetření

Pro účely šetření byl dotazník sestaven ze 13 otázek, z toho 10 otázek bylo uzavřených, kdy respondenti vybírali z připravených odpovědí (jednalo se o otázky pohlaví, věku, vzdělanosti, dosažené praxe v rámci organizace a otázky spokojenosti a přístupu k informacím potřebným pro rozvoj). Další 3 otázky byly kombinované – nabízely jak připravené odpovědi, tak možnost doplnit vlastní názor.

Účast v dotazníkovém šetření byla čistě dobrovolná a 50% návratnost vyplněných dotazníků lze, s ohledem na již zmiňovanou dobrovolnou účast, považovat za poměrně úspěšnou – k dispozici bylo celkem 351 dotazníků, z toho 200 dotazníků bylo respondenty vyzvednuto a zpět se vrátilo 100 vyplněných dotazníků.

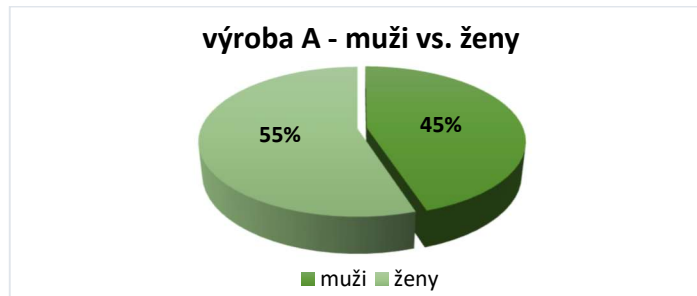
Úvodní série otázek byla určena ke specifikaci složení skupiny dotazovaných z pohledu pohlaví, věku, vzdělání a doby trvání zaměstnaneckého poměru v organizaci. Protože nejsou k dispozici statistiky vedené zaměstnavatelem zaměřující se na pracovníky na pozici operátora, poskytnou nám odpovědi respondentů bližší představu o struktuře vybrané skupiny. Je však nutno podotknout, že s ohledem na dobrovolnou účast, kdy musíme vzít v potaz faktory ovlivňující ochotu respondenta k vyplnění dotazníku, jsou výsledky prezentované dále pouze relativní a vypovídají pouze o segmentu operátorů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, nikoliv skupiny operátorů jako celku.

4.7.1 Struktura zaměstnanců – muži versus ženy

Grafy 7-9 ukazují poměr žen a mužů na jednotlivých výrobních odděleních. Ve shodě s údaji poskytnutými výrobními odděleními (Graf 6), počet žen na pozici operátora

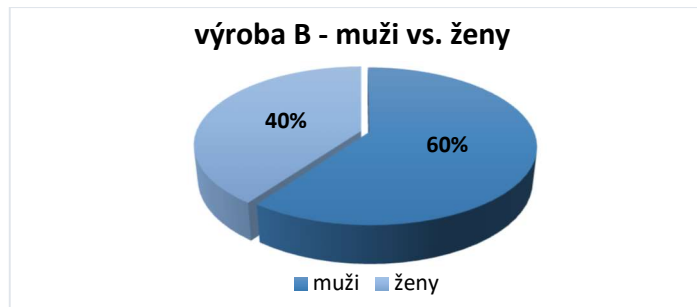
převládá – ve výrobě A se jedná o 55 % žen, ve výrobě C o 58 % žen, výjimkou je výroba B, kde je 60 % operátorů z řad mužů.

Graf 7: Struktura zaměstnanců: výroba A – muži versus ženy



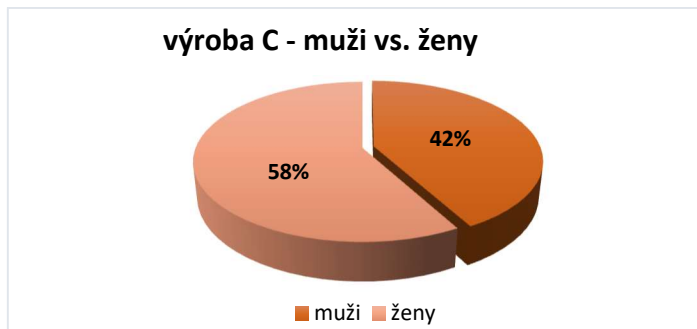
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 8: Struktura zaměstnanců: výroba B – muži versus ženy



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 9: Struktura zaměstnanců: výroba C – muži versus. ženy



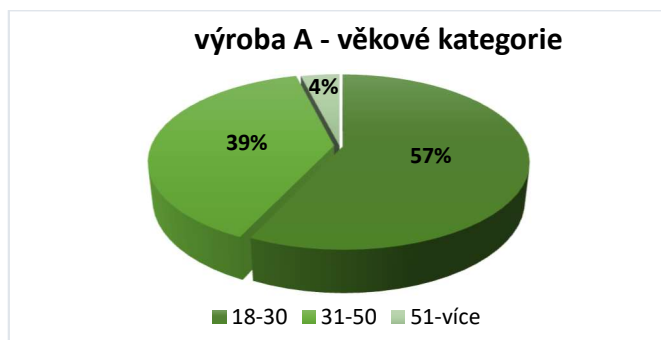
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.2 Struktura zaměstnanců – věkové kategorie

V rámci této otázky byli respondenti rozděleni do tří věkových kategorií: 18-30 let, 31-50 let a 51 a více let. Zatímco ve výrobě A dominuje skupina ve věku 18-30 let

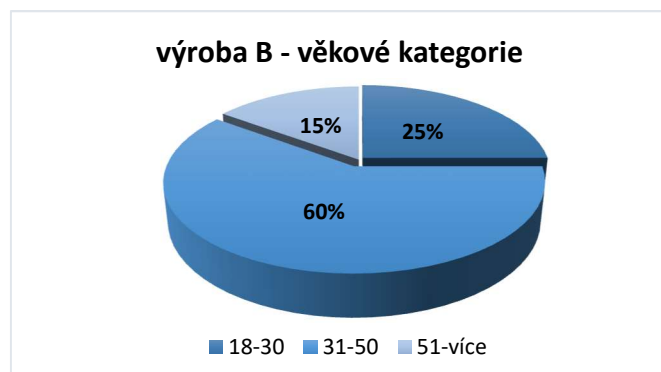
(57 %), v případech výrob B a C spadá největší část zaměstnanců do věkové skupiny 31-50 let.

Graf 10: Struktura zaměstnanců: výroba A – věkové kategorie



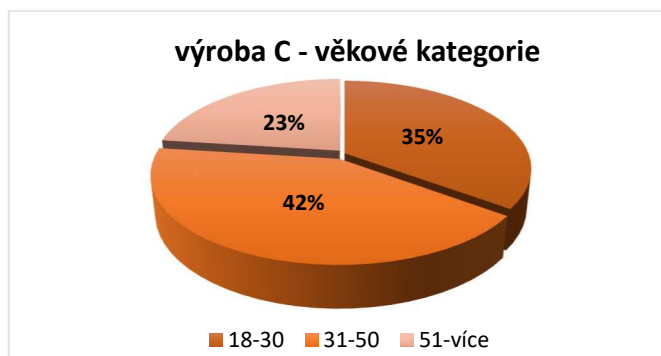
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 11: Struktura zaměstnanců: výroba B – věkové kategorie



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 12: Struktura zaměstnanců: výroba C – věkové kategorie



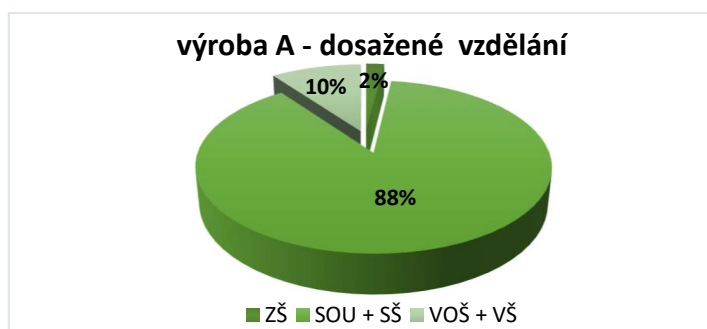
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.3 Struktura zaměstnanců – dosažené vzdělání

S ohledem na dosažené vzdělání byli respondenti rozděleni do tří následujících skupin: dokončené základní vzdělání (ZŠ), dokončené střední odborné učiliště nebo středoškolské vzdělání (SOU + SŠ) a dokončené vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání (VOŠ + VŠ).

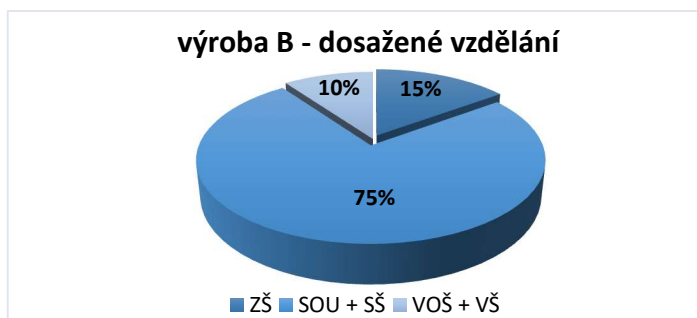
Vzhledem k tomu, že požadavkem na uchazeče na pozici operátora je dokončené středoškolské vzdělání nebo výuční list, není velkým překvapením, že na všech třech výrobních odděleních v drtivé většině převládají pracovníci právě s tímto vzděláním. Ze stejného důvodu však může být překvapující přítomnost pracovníků se základním vzděláním (ve výrobě A se jedná o 2 % dotazovaných, ve výrobě C o 10 % dotazovaných a ve výrobě B pak dokonce o 15 % dotazovaných). To může odrážet aktuální situaci na trhu práce, kdy firmy, ve snaze uspokojit potřeby svých zákazníků, musí v některých případech slevit ze svých požadavků a zaměstnat i uchazeče, kteří nesplňují všechna původně stanovená kritéria.

Graf 13: Struktura zaměstnanců: výroba A – vzdělání



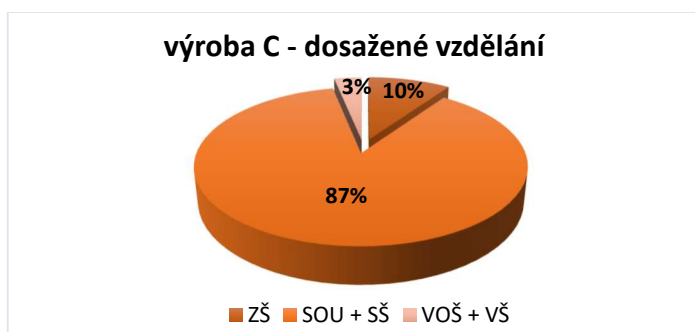
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 14: Struktura zaměstnanců: výroba B – vzdělání



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 15: Struktura zaměstnanců: výroba C – vzdělání

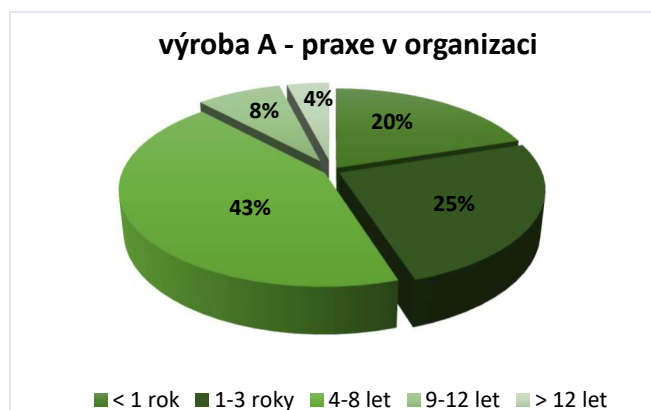


Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.4 Struktura zaměstnanců – délka praxe v organizaci

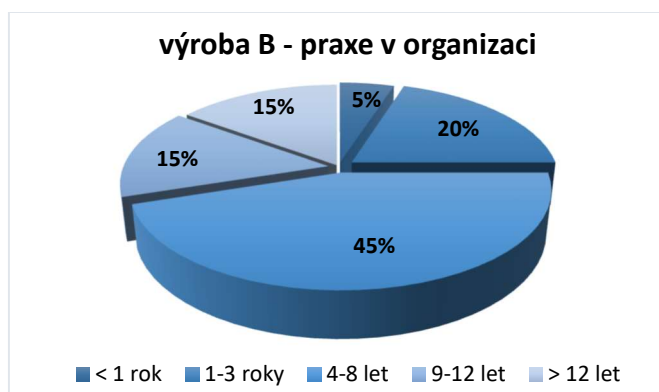
Z pohledu dosažené praxe v rámci vybrané organizace byli respondenti zařazeni do pěti následujících kategorií: méně než 1 rok, 1-3 roky, 4-8 let, 9-12 let a více než 12 let. Při porovnání výsledků vidíme, že napříč výrobními odděleními dominují pracovníci s praxí mezi 4 a 8 roky. Dotazník sice nespécifikuje, zda byli pracovníci zaměstnáni po celou dobu na stávající pozici nebo jich vystřídal více, i přes to však můžeme považovat tyto respondenty za zkušené pracovníky. S ohledem na charakter vykonávaných činností, kdy se jedná především o rutinní úkony, je zácvik na nové pozici otázkou několika dní, proto jako velkou výhodu této skupiny spatřuji ve zkušenostech s pracovními postupy, standardy a kulturou společnosti, které tito pracovníci nasbírali v průběhu doby jejich působení v organizaci. Tyto znalosti mohou pracovníci sami využívat, ale mohou je i dále šířit mezi nové nebo méně zkušené kolegy.

Graf 16: Struktura zaměstnanců: výroba A – praxe v organizaci



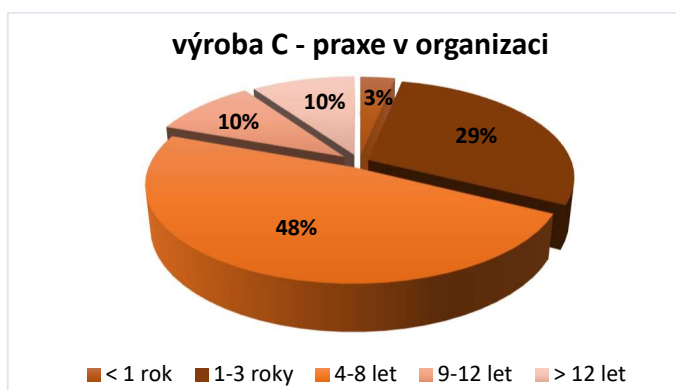
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 17: Struktura zaměstnanců: výroba B – praxe v organizaci



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 18: Struktura zaměstnanců: výroba C – praxe v organizaci



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.5 Spokojenost se stávající pozicí

Na všech sledovaných výrobních odděleních převládá spokojenost respondentů s aktuálně zastávanou pozicí operátora – u výroby A je spokojenost 73 %, u výroby B 55 % a 74 % u výroby C, což je dobrá zpráva nejen pro výrobní oddělení, ale i pro organizaci samotnou. Velmi pravděpodobně se podařilo zařadit pracovníky dle jejich kompetencí na vhodnou pozici, tento stav může také reflektovat spokojenost pracovníků s organizací coby ceněným zaměstnavatelem.

4.7.6 Zájem o profesní postup a zájem o rozvoj v rámci organizace

Také na otázky zaměřené na profesní postup a zájem o rozvoj v rámci organizace odpověděla většina dotazovaných kladně – zájem o profesní postup projevilo 84 % operátorů ve výrobě A, 85 % ve výrobě B, 65 % operátorů ve výrobě C. Zájem o rozvoj

v rámci vybrané organizace pak má 96 % dotazovaných ve výrobě A, 85 % ve výrobě B a 71 % ve výrobě C.

Co se týká možností rozvoje v rámci vybrané organizace, jedna z otázek měla za úkol zjistit, zda pracovníci vidí možnost rozvoje či kariérního postupu v rámci stávajícího oddělení, či svůj rozvoj vidí možný pouze s přestupem na jiné oddělení. 73 % respondentů z výroby A vidí reálnou šanci na realizaci rozvoje v rámci stávajícího oddělení, stejně tak 71 % respondentů z výroby B a 55 % respondentů z výroby C. Zbytek dotazovaných si svůj další rozvoj dokáže představit jen při přechodu na jiné oddělení.

4.7.7 Dostupnost příležitostí k rozvoji a možnost jejich využití

Zatímco na otázku, zda mají pracovníci k dispozici možnosti rozvoje, odpověděla většina respondentů kladně (výroba A 57 %, výroba B 65 % a výroba C 77 %), hodnocení možnosti využití těchto příležitostí tak jednoznačné není. Pouze ve výrobě C jsou respondenti přesvědčeni, že dostupné možnosti rozvoje mohou také využít (52 % dotazovaných odpovědělo, že realizace rozvoje je pro ně dostupná – viz. Graf 23), ve výrobě A a B pak převládá pocit, že byť jsou možnosti rozvoje k dispozici, využít je nelze (53 % respondentů v případě výroby A – viz. Graf 19, 55 % respondentů v případě výroby B – viz. Graf 21).

Respondenti, kteří odpověděli, že příležitosti k rozvoji využít nemohou, označili i důvody, které jim v tom brání. V případě výroby A (Graf 20) je ze 45 % na vině nedostatečná nabídka kurzů, následuje nedostatečné podávání informací ze strany vedoucího pracovníka (43 %) a nedostatečná kapacita nabízených kurzů (9 %). Mezi dalšími důvody se objevila diskriminace pracovníka, bohužel nebylo specifikováno, na jakém základě by měla diskriminace probíhat.

V případě výroby B (Graf 22) mezi důvody převládá nedostatečná nabídka kurzů (42 %), následuje nedostatek informací od vedoucího pracovníka (29 %) a nedostatečná kapacita nabízených kurzů (29 %).

Ve výrobě C (Graf 24) jako hlavní důvod převládají nedostatečné informace poskytované vedoucím pracovníkem (42 %), na dalším místě je pak nedostatečná nabídka kurzů (33 %) a jejich nedostatečná kapacita (25 %).

Graf 19: Výroba A – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji



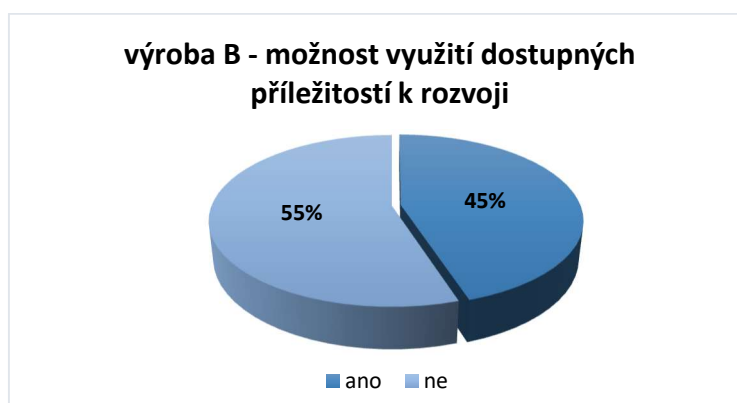
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 20: Výroba A – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 21: Výroba B – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji



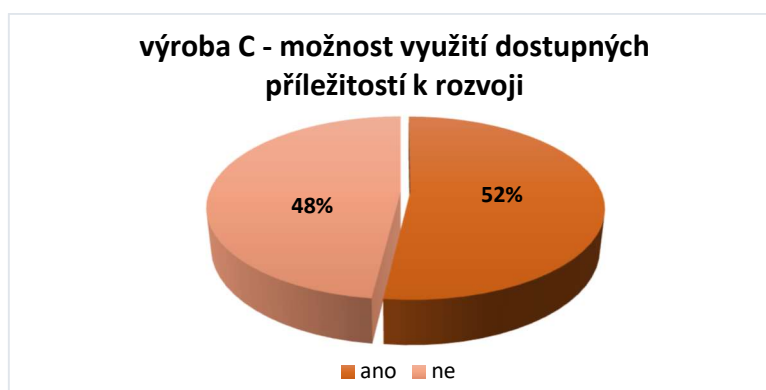
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 22: Výroba B – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 23: Výroba C – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 24: Výroba C – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

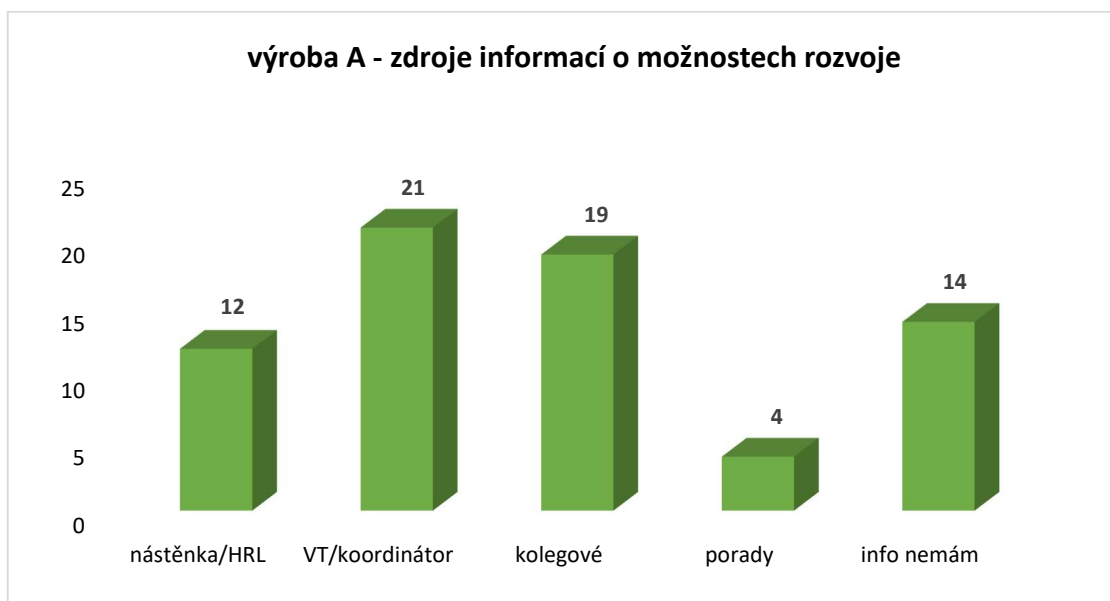
4.7.8 Zdroje informací o možnostech rozvoje

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřena na zdroje, ze kterých operátoři čerpají informace o možnostech svého rozvoje a vzdělávání. Ve výčtu zdrojů byl brán zřetel na ty, které jsou dostupné všem operátorům – záměrně tak byly vynechány zdroje v elektronické podobě (například interní informační systém, emaily, ...). Respondenti měli na výběr z následujících možností:

- nástěnka s informacemi z HRL umístěná ve výrobě;
- vedoucí pracovník/koordinátor;
- kolegové;
- porady.

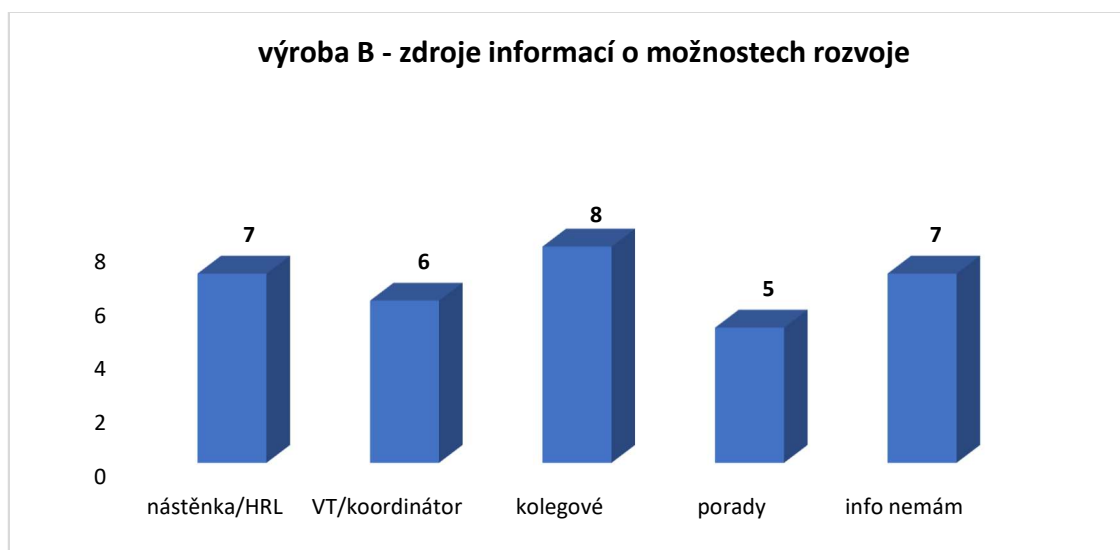
Z výsledků vyplývá, že nejčastěji získávají pracovníci napříč všemi odděleními potřebné informace od vedoucích pracovníků, z nástěnky s informacemi poskytovanými personálním oddělením a od kolegů.

Graf 25: Výroba A – zdroje informací o možnostech rozvoje



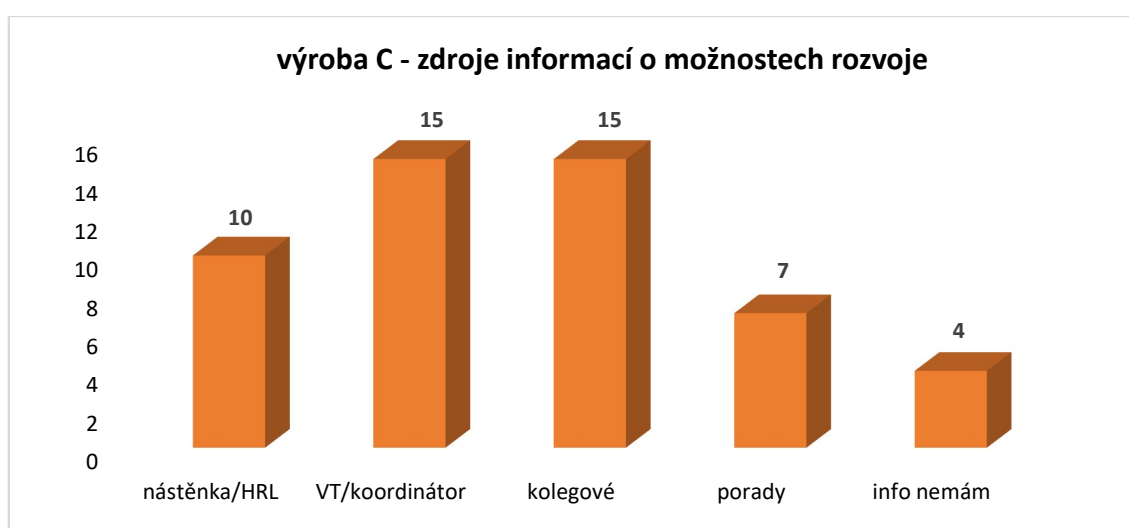
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 26: Výroba B – zdroje informací o možnostech rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 27: Výroba C – zdroje informací o možnostech rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.9 Podpora ze strany zaměstnavatele

Co se týká subjektivního názoru pracovníků na podporu rozvojových aktivit operátorů ze strany vedení organizace (ale i nadřízených pracovníků), převládá počet zaměstnanců, kteří se domnívají, že podpora ze strany zaměstnavatele není dostatečná (podporu zaměstnavatele necítí 61 % respondentů z výroby A a 60 % respondentů z výroby B). Výjimkou je v tomto případě výroba C, kde se 52 % respondentů cítí ve svém rozvoji podporováno.

Graf 28: Výroba A – podpora ze strany zaměstnavatele



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 29: Výroba B – podpora ze strany zaměstnavatele



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 30: Výroba C – podpora ze strany zaměstnavatele

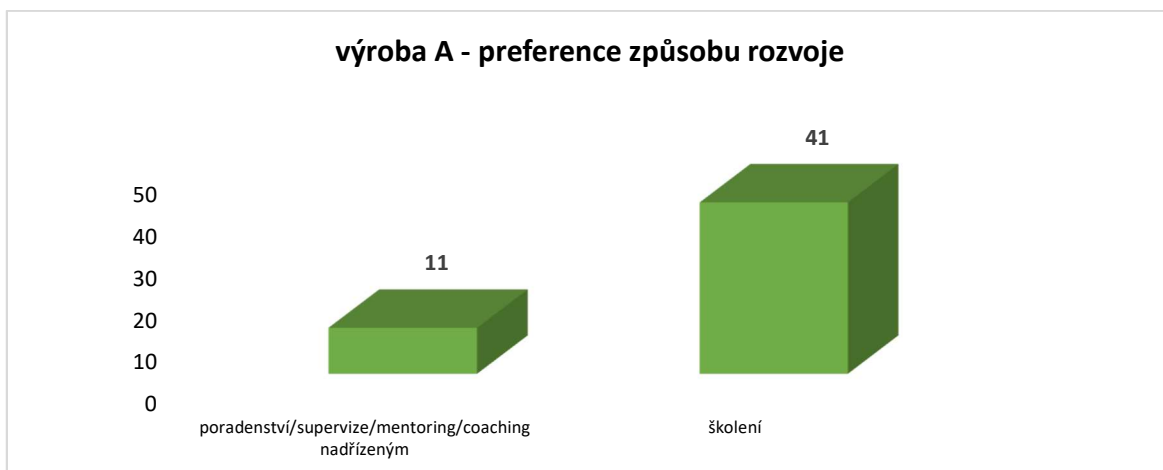


Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

4.7.10 Preferované způsoby rozvoje

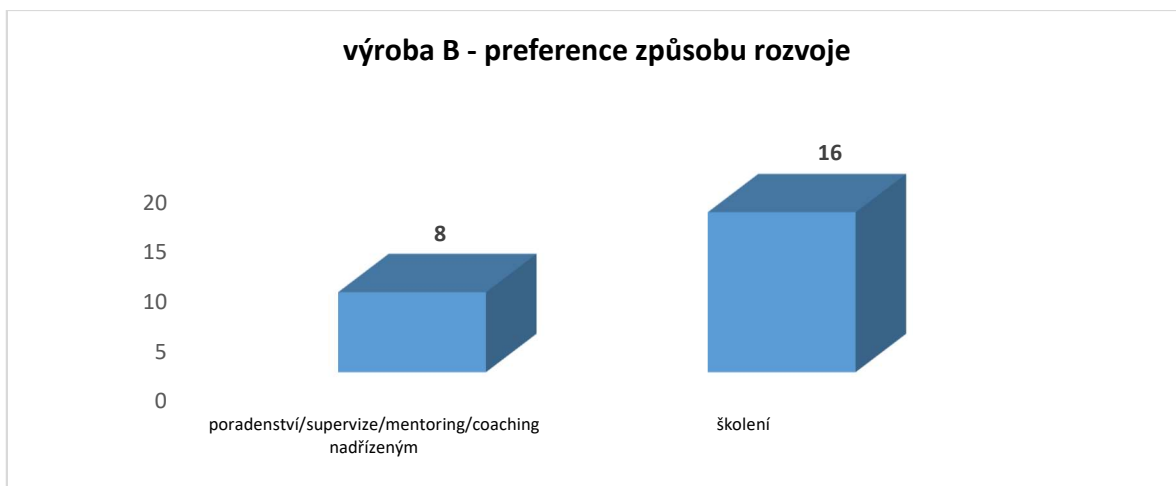
U respondentů, kteří projevili zájem o rozvoj, bylo dále zjišťováno, jaké formě rozvoje by dali přednost. Ze dvou nabízených kategorií (školení na jedné straně a poradenství/supervize/mentoring/coaching nadřizným na straně druhé) vyhrála kategorie školení. Preference v rámci jednotlivých výrobních jednotek jsou zaznamenány v grafech 31-33.

Graf 31: Výroba A – preference způsobu rozvoje



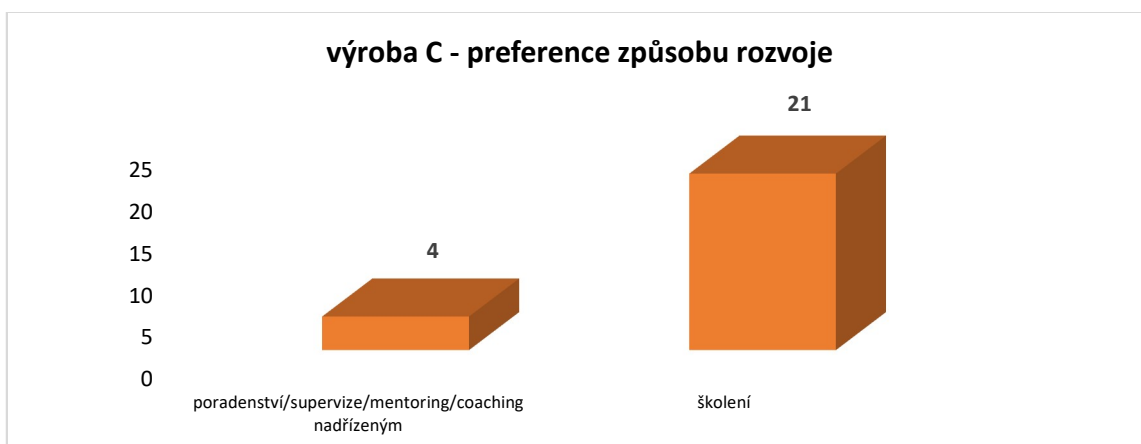
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 32: Výroba B – preference způsobu rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 33: Výroba C – preference způsobu rozvoje



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

U stejné skupiny respondentů byl dále zjišťován jejich zájem o školení zaměřené na následující oblasti (preferenční preference v rámci jednotlivých výrobních jednotek jsou shrnuty v grafech 34-36):

- softskills (komunikace, vyjednávání, argumentace)
- jazykové vzdělávání
- rozvoj technických dovedností
 - o zaškolení na stávající technice
 - o rozvoj v pokročilé technice
 - elektrotechnika
 - statistické vyhodnocování
 - programování
- interní standardy

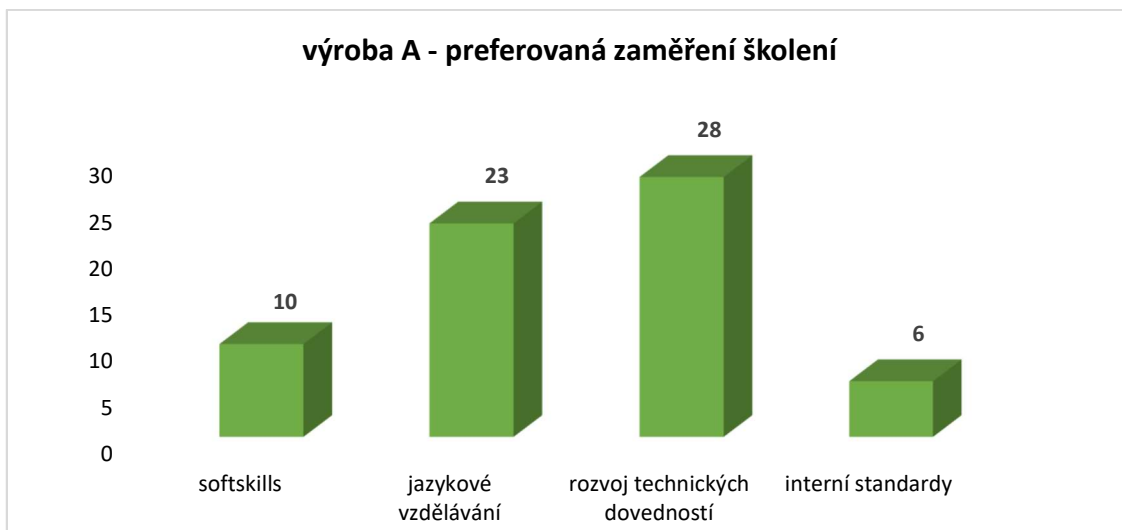
Největší zájem projeví respondenti o rozvoj technických dovedností – školení, o které respondenti projeví, zájem by se měla týkat jak rozšíření znalostí a dovedností na stávající technice, tak jejich rozvoji v rámci pokročilé techniky.

Na druhém místě se napříč vybranými výrobami shodně umístily kurzy zaměřené na jazykové vzdělávání. Aktuálně není pro výkon pozice operátora cizí jazyk potřeba – potřebné návody a postupy jsou přeloženy do českého jazyka a znalost českého jazyka je jednou z podmínek přijetí na tuto pozici, proto by byly jazykové kurzy jen (jistě vítaným) benefitem ze strany zaměstnavatele. Realita současné hospodářské situace ale ukazuje, že jazykové vzdělávání může mít své opodstatnění – v době, kdy je pracovní síla

nedostatkovým zbožím napříč celým trhem, je organizace nucena najímat pracovníky mimo český trh, na výrobních linkách jsme tak mohli v minulosti potkat pracovníky z Rumunska, v současné době se však nejčastěji jedná o pracovníky z Ukrajiny. Právě na tyto pracovníky by mohlo být jazykové vzdělávání zaměřeno – otázkou je však efektivnost takovéto investice s ohledem na fluktuaci těchto pracovníků, kteří jsou navíc většinou nájímáni pouze jako agenturní pracovníci.

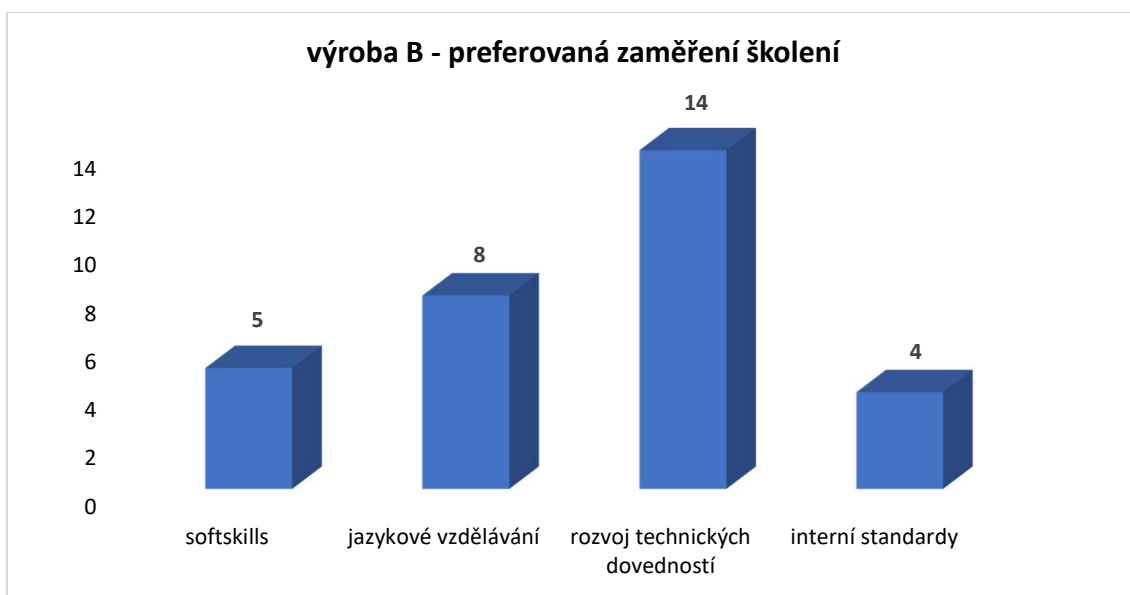
Na pomyslném žebříčku zájmu se o poslední dvě místa dělí školení zaměřené na softskills (v našem případě bylo pro respondenty definováno jako školení zaměřené na komunikaci, vyjednávání a argumentaci) a interní standardy – opět se z pohledu efektivnosti jedná o školení, která operátoři pro výkon své práce nepotřebují, minimálně u školení softskills by se však jednalo o benefit, který by firmě nepřinesl větší užitek. U interních standardů by se sice mohlo jednat o opodstatněnou potřebu, avšak vzhledem k faktu, že je školení zajišťováno interně a kapacita zodpovědného oddělení v současné době sotva stačí pokrýt potřeby pracovníků, kteří mají tato školení ve svých curricula vedena jako povinná, není v možnostech tohoto oddělení proškolit všechny pracovníky, kteří o školení projeví zájem.

Graf 34: Výroba A – preferovaná zaměření školení



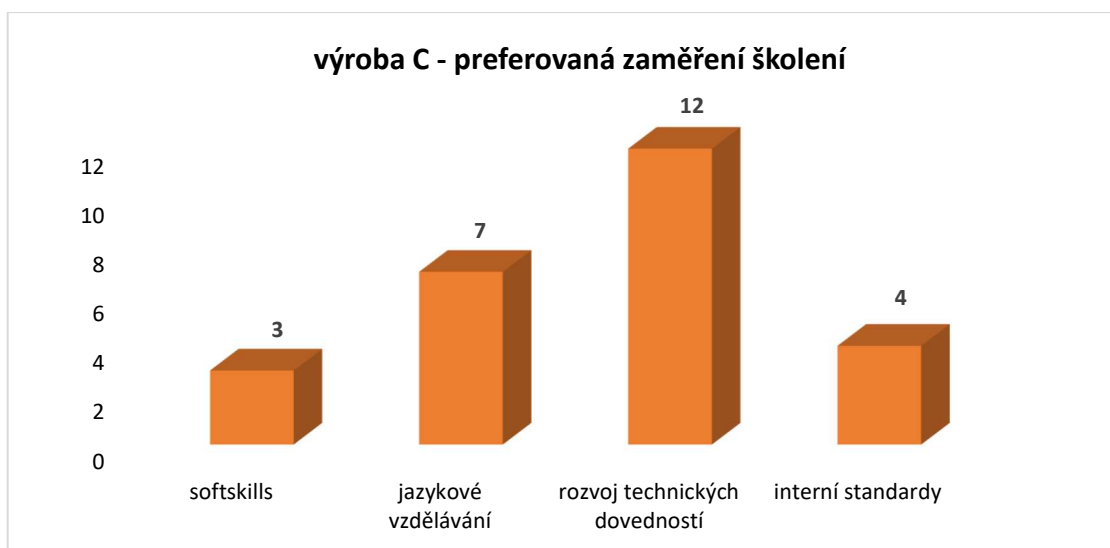
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 35: Výroba B – preferovaná zaměření školení



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 36: Výroba C – preferovaná zaměření školení

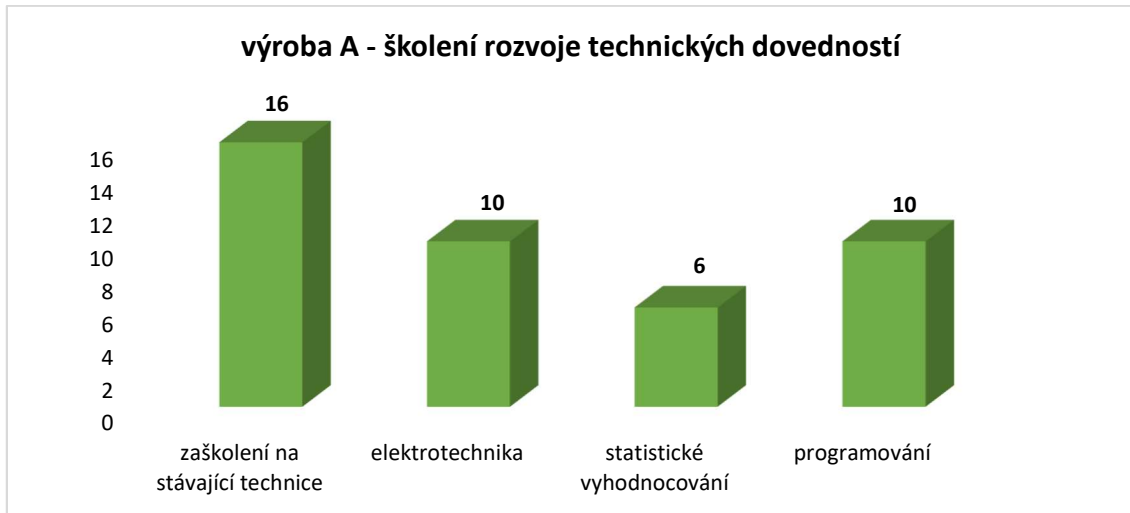


Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Grafy 37-39 sledují zájem o konkrétní zaměření technických školení – na všech třech sledovaných výroбах vítězí zájem o školení zaměřené na stávající technice. Tato školení by mohla napomoci k prohloubení znalostí týkající se techniky, kterou pracovníci denně využívají.

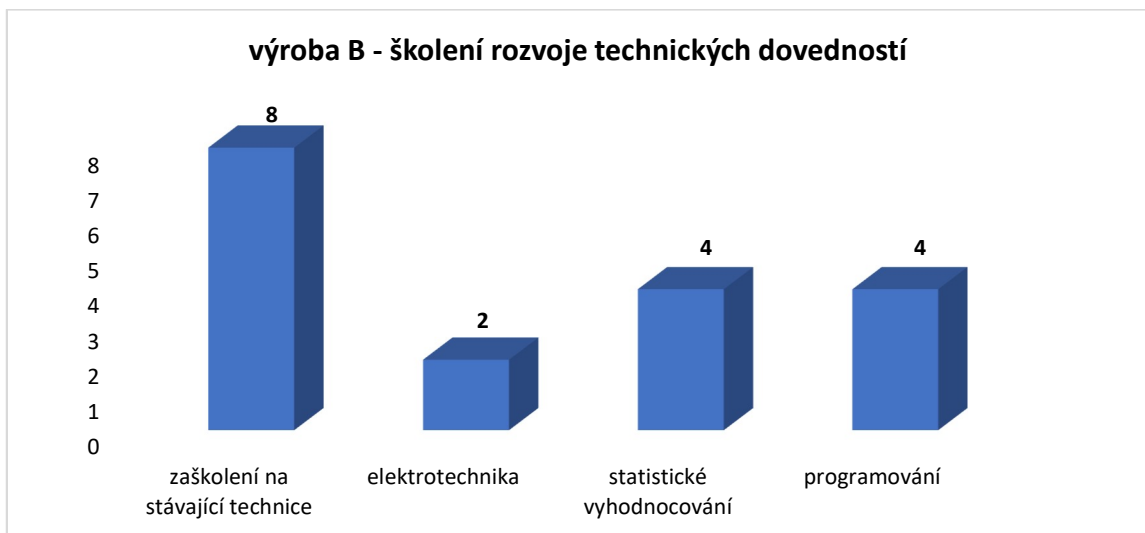
Srovnání jednotlivých výrobníků dále ukazuje, že zatímco ve výrobě A a B se respondenti zajímají i o statistické vyhodnocování a programování, ve výrobě C o školení s tímto zaměřením nemá zájem ani jeden dotazovaný operátor (viz Grafy 37-39).

Graf 37: Výroba A – školení rozvoje technických dovedností



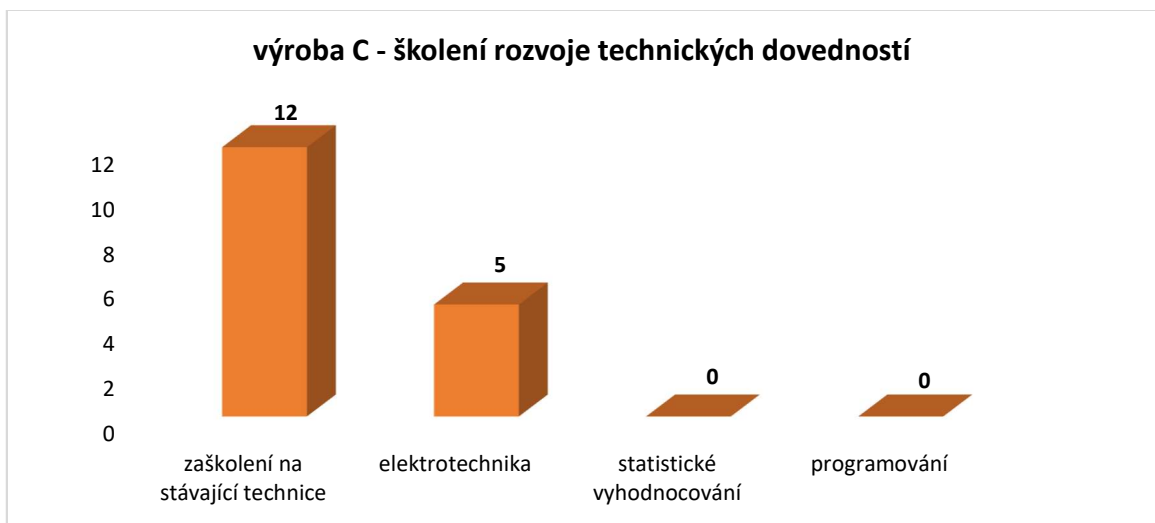
Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 38: Výroba B – školení rozvoje technických dovedností



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Graf 39: Výroba C – školení rozvoje technických dovedností



Zdroj: vlastní tvorba, dotazníkové šetření

Není překvapením, že operátoři projevili největší zájem o školení věnované rozvoji technických dovedností. To poukazuje na fakt, že jsou na těchto pozicích pracovníci, kteří mají k oboru vztah, chtějí na sobě dále pracovat a chtějí rozšiřovat své stávající a zároveň i získávat nové znalosti a dovednosti. Zájem o školení pokročilé techniky (elektrotechnika, statistické vyhodnocování a programování) poukazuje na hlubší zájem o obor a jeho další vývoj mezi operátory. Absolvováním školení by operátoři rozšířili své stávající znalosti a dovednosti, které by mohli v praxi na stávající pozici (nebo v rámci svého dalšího karierního postupu) zúročit.

4.8 Diskuze a návrhy

Analýza systému rozvoje pracovníků byla provedena v organizaci, která se řadí mezi velké podniky a v rámci jižních Čech patří k významným zaměstnavatelům. Organizace zaměstnává jak technickohospodářské pracovníky, tak pracovníky na výrobních linkách – ti tvoří aktuálně většinu pracovníků organizace (60 % pracovníků). Analýza rozvoje byla zaměřena na segment operátorů ve třech vybraných výrobních odděleních, který čítá 351 pracovníků – jedná se o pracovníky, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru s vybranou společností (kmenoví pracovníci).

Součástí analýzy rozvoje byly řízené rozhovory se zástupci personálního a výrobního oddělení, jako další zdroj informací týkající se systému rozvoje pak posloužilo dotazníkové šetření. Z 351 dotazníků, které byly operátorům k dispozici a jejichž vyplnění bylo dobrovolné, se rozdalo 200 dotazníků – návratnost vyplněných dotazníků byla 50 %. Po vyhodnocení sesbíraných dat mohu doporučit následující opatření:

Zlepšení komunikace výrobních koordinátorů se svými podřízenými

Osoba koordinátora je ve výrobních odděleních klíčová – koordinátor nese zodpovědnost za plnění stanovených cílů (plnění výrobního plánu, produktivitu, ...), kterých musí dosahovat za účasti pracovníků, které má k dispozici. Z dotazníkového šetření vyplývá, že část operátorů považuje informace poskytované výrobním koordinátorem za nedostatečné a tento nedostatek vidí jako hlavní překážku ve svém dalším rozvoji.

Proto navrhuji, aby koordinátoři zlepšili informovanost svých podřízených a informace jim předávali včas a vhodným způsobem (například na poradách, na nástěnkách nebo přes vedoucí linek a týmů). Pokud mají podřízení pocit, že jim koordinátor nepředává potřebné informace, mohou k němu ztratit důvěru a následně i motivaci na daném oddělení setrvat. Dostupnost informací si přitom mohou operátoři snadno ověřit s kolegy z okolních výrobních oddělení – například informace týkající se budoucího vývoje organizace jsou předávány na všechny koordinátory stejným způsobem (email, informace od vedoucího oddělení, infomeeting s vedením závodu, ...).

Obsazování nových (uvolněných) pozic z interních zdrojů

Z pohovoru se zástupci výrobního oddělení vyplývá, že změna pracovní pozice je jednou z možností rozvoje operátora. Pro motivaci stávajících operátorů je tak nejjednodušší ukázat, že na vstupní pozici nemusí setrvat po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru, ale že se mohou posunout na pozice jiné. Příkladem mohou být vedoucí týmů, kteří začínali na pozici operátora a po prokázání určitých kvalit mohli na kariérním žebříčku postoupit o krok výše. Všichni pracovníci, kteří se na své stávající pozice vypracovali právě z pozice operátora, mohou sloužit jako pozitivní vzor.

Mým návrhem je obsazování nově otevřených nebo uvolněných pozic zejména v rámci výrobních oddělení z interních zdrojů a oslovovat v první řadě pracovníky na pozicích operátorů

Jazykové kurzy pro cizince

Problematika dostupnosti kvalitních pracovníků na lokálním trhu přivedla organizaci k ústupku v původně stanovených nárocích na znalost českého jazyka u každého uchazeče na pozici operátora. Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili i cizinci působící na vybrané pozici, vyplynul zájem o výuku českého jazyka – motivací je pro pracovníky zlepšení komunikace nejen v pracovní, ale i v osobní rovině.

Mým návrhem je zvážení zřízení a nákladů na jazykové kurzy pro ty pracovníky, jejichž mateřským jazykem není čeština. Protože by však měly být investice do vzdělání co nejvíce efektivní, bylo by nutné stanovit podmínky, za kterých by bylo jazykové vzdělávání výhodné pro obě strany. V současné době jsou k dispozici kurzy českého jazyka pro cizince pouze na pozicích vyšších manažerů – jedná se o individuální kurzy, které jsou finančně náročné. V případě operátorů by mohla připadat v úvahu hromadná výuka ve větších skupinách pracovníků.

Větší zájem o zaměstnance ze strany vedení

Pozice operátora je v rámci organizace pozicí „startovací“ – jedná se o pozici, k jejímuž výkonu není potřeba větších zkušeností a dovedností, práce je více méně rutinní, navíc ve směnném provozu (velice často se jedná o třísměnný nebo dokonce nepřetržitý provoz), přitom se ale jedná o pozici pro organizaci nesmírně důležitou.

Organizace se zaměřuje na kvalitu svých výrobků – a kvalita výrobků začíná (pominu-li kvalitu nakupovaného materiálu) právě u operátorů ve výrobních linkách. Proto by mělo být hlavním zájmem vedení organizace, aby pro ni pracovali motivovaní jedinci. Z přehledu literatury vyplývá, že ne vždy jsou rozhodujícími motivátory finanční prostředky, z dotazníkového šetření pak vyplynulo, že zaměstnanci na pozici operátorů mají zájem o další rozvoj a vzdělávání.

Návrhem je v tomto případě zvážení možností a rozšíření dalšího vzdělávání pracovníků nejen podle potřeb a finančních možností organizace, ale i s ohledem na potřeby zaměstnanců. Organizace by tím mohla zvýšit motivaci stávajících pracovníků a mohla by motivovat i další uchazeče o pozici operátora.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převládá spokojenost operátorů s přístupem organizace k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání a operátoři jsou motivovaní svůj rozvoj spojit se stávajícím výrobním oddělením, kde aktuálně pozici operátora zastávají. Také ze strany organizace je důležité, aby pro ni pracovali motivovaní jedinci – obzvláště v době, kdy je trh s pracovníky nasycen, a lidé si mohou zaměstnavatele vybírat. I proto by se měla organizace i nadále snažit nabízet takové podmínky, aby si své pracovníky udržela a dále je motivovala k profesnímu, ale i osobnímu rozvoji.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Za tímto účelem byla vybrána společnost, která se již přes dvacet let pohybuje v odvětví automotive a patří mezi přední zaměstnavatele v rámci jižních Čech. Organizaci jsem vybrala záměrně z několika důvodů – zajímal mě především přístup společnosti k „řadovým“ pracovníkům ve výrobě, dále mě zajímalo, jaký vliv na řízení lidských zdrojů v dané organizaci má fakt, že je organizace součástí mezinárodního koncernu a v neposlední řadě mě zajímalo, jak vidí své možnosti rozvoje samotní pracovníci na pozici operátora.

Díky poznatkům načerpaným z prostudované literatury, mohu vyhodnotit, že systém rozvoje pro pracovníky na pozici operátora výrobní linky v dané organizaci neexistuje. Systém by měl začínat fází identifikace potřeb rozvoje, pro drtivou většinu pozic ve vybrané organizaci je tato identifikace součástí hodnotícího pohovoru, který probíhá u všech kmenových pracovníků pravidelně jednou za rok. Jedinou výjimkou je pozice operátora, u které tento hodnotící pohovor neprobíhá – jedním z důvodů je vysoká fluktuace pracovníků na dané pozici, kdy pracovníci ukončí pracovní poměr ještě před uplynutím prvního roku. Dalším je pak vysoká časová náročnost organizace těchto hodnotících pohovorů. Pro představu – ve třech výrobních odděleních, na kterých probíhalo dotazníkové šetření, je celkem 351 kmenových operátorů, kteří spadají pod 4 výrobní koordinátory, průměr by tedy byl 88 hodnotících pohovorů na jednoho výrobního koordinátora za rok.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že napříč všemi vybranými výrobami převažuje zájem ze strany pracovníků o další rozvoj, který je (vzhledem k absenci dostupných rozvojových a vzdělávacích aktivit pro operátory) nejčastěji spojen se změnou pracovní pozice. Největší zájem projevíli respondenti o školení technického směru, a to prohlubující zaškolení na stávající technice, velká část respondentů by také uvítala rozšíření znalostí v pokročilé technice.

Jako největší problém při získávání informací o možnostech rozvoje pracovníka uvedli dotazovaní nedostatečnou nabídku rozvojových aktivit spolu s nedostatečnými informacemi poskytovanými vedoucím pracovníkem. Rozšíření nabídky rozvojových aktivit pro danou pozici, která je v rámci organizace brána jako „startovací“ by mohlo být součástí dlouhodobého strategického plánu organizace. Na čem by však organizace

mohla začít pracovat hned, je motivace vedoucích pracovníků k tomu, aby svým podřízeným podávali informace správné a včas.

I když by dotazovaní uvítali větší prostor pro vlastní rozvoj, z dotazníkového šetření vyplynula všeobecná spokojenost pracovníků se stávající pracovní pozicí – pro organizaci se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, protože motivování a spokojení pracovníci jsou důležitým základem, na kterém může společnost postavit svou budoucnost.

6 Summary

The target of this diploma thesis was to analyse the system of the development of workers in the chosen company. A company that exists on the Czech market for more than 20 years has been chosen for this purpose. This company belongs to one of the most important employers in the South Bohemian region. Organization has been chosen due to its importance within this region – I was mainly interested in its approach to the workers that are employed on the production lines. Also being part of the international company and the influence of the headquarters based in another European country to the development of the human resources and opinion of the workers employed on the operator position on the current possibilities of their development were being observed and analysed.

Thanks to the information found in the literature dedicated to this topic and comparing it to the results of the survey it can be said, that the system of the development for the position of operators is not available in this organization. The system of the development should start with the phase of identifying of the need for development, which is usually a part of the evaluation that takes place once a year between the employee and its supervisor. The operator position is unfortunately the only one within the organization that does not have the possibility of such evaluation – one of the reasons is a high fluctuation when employees quit before year passes. Another reason is a big number of operators working within the production departments – in our case of three chosen production departments there are 351 operators and only 4 coordinators, which means 88 evaluations a year, this would be a very time-consuming activity.

The survey that took place within three chosen production departments shows an interest in further development of operators. In the case of this position, further development is connected with a change of the position, since no further developing or educating activities are currently supported on this position. Most of the respondents are interested in developing technical knowledge and skills – both on the currently used technical equipment as well as advanced techniques.

Respondents marked the lack of the developing activities as well as missing information from the supervisors as main problems that stop them from their further development. Wider activities leading to the development of the operators could be

considered as a part of the organisation's long time strategic plan. Actions like motivating supervisors to share information accordingly and timely can be started immediately.

Although the respondents stated there could be more space and possibilities for their further development, the results of the survey have also shown that they appreciate working for this company. Company can consider this as a positive feedback, because motivated and satisfied employees are very important base for the company's future.

Keywords: development, systematic development, motivation, organization, human resources, employees, survey.

7 Zdroje

- [1] APAS (2017). *Druhy motivace zaměstnanců* [vid. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/druhy-motivace-zamestnancu/>
- [2] Armstrong, M. (1977). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, England: Kogan Page.
- [3] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [4] Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [5] Atria (2015). *Rozvoj zaměstnanců – proč je to důležité?* [vid. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://www.atriagroup.cz/rozvoj-zamestnancu-proc-je-to-dulezite/>
- [6] Bakke, E. W. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden, Connecticut: Archon Books.
- [7] Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- [8] Bedrnová, E., Nový, I a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Česko: Management Press.
- [9] Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno, Česko: CP Books, a.s.
- [10] Bělohávek, F. (2010). *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [11] Businessinfo (2010). *Typy organizačních struktur a jejich členění* [vid. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>
- [12] Dvořáková, J. (2012, February). Motivace jako jádro ovlivňující pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání*. 2(1), 62-67. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>
- [13] Faerber, Y. & Stöwe, Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s

- [14] Folwarczna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [15] Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, USA: World Publishing.
- [16] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [17] IATF (2019): *IATF 16949:2009 – Automobilový průmysl* [vid. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/IATF-169492009-Automobilovy-prumysl.html>
- [18] ISO (2019). *ISO 9001* [vid. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>
- [19] Janišová, D. & Křivánek M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [20] Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [21] Koubek, J. (2010). *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Česko: Management Press.
- [22] Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.
- [23] Liker, J. (2015). *Tak to dělá Toyota*. Praha, Česko: Management Press.
- [24] Malátek, V. (2011). *Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků*. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/malatek.pdf>
- [25] Marholdová, D. (2005). *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace?* [vid. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-22792995-vzdelavani-zamestnancu-jako-nastroj-motivace>
- [26] Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany, Česko: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o.
- [27] Mikoláš, Z., Peterková, J., Tvrđíková, M. a kol. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha, Česko: Nakladatelství C H Beck.
- [28] MOPS (2019). Modul 4. *Vzdělávání a rozvoj osob z cílových skupin* [vid. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-4.html>

- [29] Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha, Česko: Academia.
Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidsky-potencial>
- [30] Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Grada Publishing a.s.
- [31] Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [32] SODEXO (2019, 23. březen). *Zaměstnavatel roku*. [vid. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/regionalni-kola-skoncila-nejlepsi-ted-ceka-finale/>
- [33] Stýblo, J. (1998). *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [34] Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [35] Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, Česko: Professional Publishing s.r.o.
- [36] Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [37] Vodák J., & Kucharčíková A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- [38] Interní zdroje společnosti

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém řízení lidských zdrojů	9
Obrázek 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů ve velkých firmách	10
Obrázek 3: Strategický staffing	12
Obrázek 4: Vztah mezi učením (se), rozvojem a vzděláním	13
Obrázek 5: Složky vzdělávání a rozvoje.....	14
Obrázek 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	17
Obrázek 7: Základní zásady motivace	27
Obrázek 8: Zjednodušená organizační struktura společnosti	30
Obrázek 9: Tři pilíře rozvojových a vzdělávacích aktivit.....	35
Obrázek 10: Struktura výrobního oddělení.....	37

9 Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců – THP vs. DIR	33
Graf 2: Struktura THP – muži vs. ženy	33
Graf 3: Struktura DIR – muži vs. ženy	33
Graf 4: Vybraná výrobní oddělení – celkový počet zaměstnanců	39
Graf 5: Vybraná výrobní oddělení – počet kmenových zaměstnanců	40
Graf 6: Vybraná výrobní oddělení – počet kmenových operátorů	40
Graf 7: Struktura zaměstnanců: výroba A – muži versus ženy.....	41
Graf 8: Struktura zaměstnanců: výroba B – muži versus ženy.....	41
Graf 9: Struktura zaměstnanců: výroba C – muži versus. ženy.....	41
Graf 10: Struktura zaměstnanců: výroba A – věkové kategorie	42
Graf 11: Struktura zaměstnanců: výroba B – věkové kategorie	42
Graf 12: Struktura zaměstnanců: výroba C – věkové kategorie	42
Graf 13: Struktura zaměstnanců: výroba A – vzdělání.....	43

Graf 14: Struktura zaměstnanců: výroba B – vzdělání	43
Graf 15: Struktura zaměstnanců: výroba C – vzdělání	44
Graf 16: Struktura zaměstnanců: výroba A – praxe v organizaci	44
Graf 17: Struktura zaměstnanců: výroba B – praxe v organizaci	45
Graf 18: Struktura zaměstnanců: výroba C – praxe v organizaci	45
Graf 19: Výroba A – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji.....	47
Graf 20: Výroba A – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje	47
Graf 21: Výroba B – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji.....	47
Graf 22: Výroba B – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje	48
Graf 23: Výroba C – možnost využití dostupných příležitostí k rozvoji.....	48
Graf 24: Výroba C – důvody, proč nelze využít možnosti rozvoje	48
Graf 25: Výroba A – zdroje informací o možnostech rozvoje	49
Graf 26: Výroba B – zdroje informací o možnostech rozvoje.....	50
Graf 27: Výroba C – zdroje informací o možnostech rozvoje.....	50
Graf 28: Výroba A – podpora ze strany zaměstnavatele	51
Graf 29: Výroba B – podpora ze strany zaměstnavatele	51
Graf 30: Výroba C – podpora ze strany zaměstnavatele	51
Graf 31: Výroba A – preference způsobu rozvoje	52
Graf 32: Výroba B – preference způsobu rozvoje	52
Graf 33: Výroba C – preference způsobu rozvoje	53
Graf 34: Výroba A – preferovaná zaměření školení.....	54
Graf 35: Výroba B – preferovaná zaměření školení	55
Graf 36: Výroba C – preferovaná zaměření školení	55
Graf 37: Výroba A – školení rozvoje technických dovedností.....	56
Graf 38: Výroba B – školení rozvoje technických dovedností.....	56
Graf 39: Výroba C – školení rozvoje technických dovedností.....	57

10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivátory a hygienické faktory	25
--	----

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazník – Rozvoj operátorů na montážních linkách	
--	--

Příloha 1: Dotazník – Rozvoj operátorů na montážních linkách

- **Pohlaví:** muž žena
- **Věk:** 18 – 30 31 – 50 51 a více
- **Dosažené vzdělání:** ZŠ SOU + SŠ VOŠ + VŠ
- **V organizaci pracuji:** méně 1 rok 1-3 roky 4 – 8 let 8 – 12 let
 více než 12 let
- **Jsem spokojen(a) se svou stávající pozicí:** ano ne
- **Mám zájem o profesní postup v rámci organizace:** ano ne
- **Mám zájem v rámci organizace dále rozvíjet své znalosti, dovednosti a vědomosti:**
 ano ne
- **Znám možnosti pro můj další rozvoj v rámci organizace:**
 ano ne
 - a. **O možnostech mého dalšího rozvoje v rámci organizace jsem se dozvěděl z následujících zdrojů (zaškrtněte všechny Vámi vybrané možnosti):**
 - nástěnka/informace z personálního oddělení
 - vedoucí týmu/koordinátor
 - kolegové
 - pracovní porady
 - jiný zdroj (prosím uveďte):
 - nemám informace potřebné pro můj další rozvoj v rámci organizace
 - b. **Pokud znám možnosti mého dalšího rozvoje v rámci organizace, jsou to (zaškrtněte všechny Vámi vybrané možnosti):**
 - rozvoj/profesní postup v rámci výrobního oddělení
 - přestup na jiné oddělení
 - jiné (prosím uveďte):
 - c. **Pokud mám zájem o rozvoj, preferoval(a) bych následující způsoby (zaškrtněte všechny Vámi vybrané možnosti):**
 - poradenství/ supervize/mentoring/coaching nadřízeným
 - školení
 - softskills (komunikace, vyjednávání, argumentace)
 - jazykové vzdělávání
 - rozvoj technických dovedností
 - zaškolení na stávající technice
 - rozvoj v pokročilé technice
 - elektrotechnika
 - statistické vyhodnocování
 - programování
 - interní standardy
- **Cítím podporu zaměstnavatele v mé snaze se rozvíjet:** ano ne
- **Mám možnost využít všechny nabízené možnosti mého rozvoje v rámci organizace:**
 ano ne

Pokud ne, vyberte prosím důvody, proč:

- nedostatečné poskytování informací vedoucím pracovníkem/koordinátorem
- nedostatečná nabídka kurzů
- nedostatečná kapacita kurzů
- jiné (prosím uveďte):