

# **Edukace jako nástroj zavádění týmové spolupráce ve výrobní společnosti**

Zuzana Julinová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana JULINOVÁ  
Osobní číslo: H10303  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře  
Forma studia: kombinovaná  
Téma práce: Edukace jako nástroj zavádění týmové práce ve  
výrobní společnosti

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti edukace dospělých, týmové práce a řízení lidských zdrojů.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku a semantického diferenciálu.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BENEŠ, Milan.** Andragogika. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

**HORVÁTHOVÁ, Petra.** Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333.

**MUŽÍK, Jaroslav.** Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80735704592.

**VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ.** Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

**VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN.** Týmová společnost: podnik v globálním prostředí. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. ISBN 80-902235-2-4.

Vedoucí bakalářské práce:

**prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....*1.5.2013*.....

.....*Zpivová*.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování záverečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků

oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, použije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení niají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce ve své teoretické části vymezuje oblast vzdělávání dospělých v organizaci jako významnou podporu úspěšné realizace změn v organizaci. Změnou je v našem případě zavádění týmové práce ve výrobní organizaci.

Praktická část zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, jejichž rozvoj v podobě dalšího vzdělávání zajistí úspěšnou realizaci změny. Oblasti vzdělávání po provedené analýze vzdělávacích potřeb následně navrhneme.

Klíčová slova: vzdělávání dospělých, týmová práce, řízení změny, analýza vzdělávacích potřeb, organizace

## **ABSTRACT**

This bachelor study in its theoretical part defines adults education as key support for successful change in organization. Change for us is teamwork implementation in production company.

Practical part describes employees education needs and their realization is going to support change implementation. Areas of education are proposed based on education needs analyse.

Keywords: adult education, teamwork, change management, education need analyse, organisation

Děkuji touto cestou paní profesorce Věře Prusákové za vedení této bakalářské práce, její podporu a cenné rady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                 | <b>11</b> |
| <b>1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....                            | <b>12</b> |
| 1.1    STANDARDNÍ VZDĚLÁVACÍ CYKLUS V ORGANIZACI.....          | 14        |
| 1.2    UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....                                | 15        |
| 1.3    ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ.....                                    | 17        |
| 1.4    ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....                       | 17        |
| <b>2 TÝMOVÁ PRÁCE</b> .....                                    | <b>20</b> |
| 2.1    PRINCIPY TÝMOVÉ PRÁCE.....                              | 21        |
| 2.2    TÝMOVÉ ROLE.....  | 23        |
| <b>3 ZMĚNA A JEJÍ ÚSPĚŠNÁ REALIZACE V ORGANIZACI</b> .....     | <b>28</b> |
| 3.1    PROCES ÚSPĚŠNÉ ZMĚNY .....                              | 29        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                 | <b>32</b> |
| <b>4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....                         | <b>33</b> |
| 4.1    CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....                        | 33        |
| <b>5 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VÝZKUMU</b> .....                       | <b>34</b> |
| 5.1    CÍLE VÝZKUMU .....                                      | 34        |
| 5.2    STANOVENÍ METODY VÝZKUMU .....                          | 35        |
| 5.3    VÝZKUMNÝ SOUBOR .....                                   | 36        |
| <b>6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT</b> .....                      | <b>37</b> |
| <b>7 VYHODNOCENÍ ANALYZOVANÝCH DAT</b> .....                   | <b>49</b> |
| 7.1    KOMUNIKACE A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ.....                   | 50        |
| 7.2    VEDENÍ LIDÍ .....                                       | 51        |
| 7.3    ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ, MODERNÍ ŘÍZENÍ VÝROBNÍ ORGANIZACE..... | 52        |
| 7.4    PODPORA ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ROZVOJ .....               | 53        |
| 7.5    INTERNÍ LEKTOŘI.....                                    | 54        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....                         | <b>57</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....                                      | <b>59</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....                                     | <b>60</b> |



## ÚVOD

Zavádění týmové práce ve společnosti je významným mezníkem v celé organizaci. Změna v řízení a vedení organizace může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace, prostřednictvím zvýšení produktivity, snížením zmetkovitosti a dalšími pozitivními změnami všech klíčových ukazatelů organizace. V oblasti managementu a personální práce jde o odklon od direktivního způsobu vedení a řízení organizace k demokratickému způsobu vedení, který zapojuje do rozhodování větší množství zaměstnanců, zvyšuje jejich angažovanost a motivaci. Lidé se stávají iniciativními spolupracovníky a vedení je pro ně nástroj usnadňující dosahování cílů.

Pracuji jako personalista ve výrobní společnosti, která v současné době zavádí principy týmové práce. Témata organizačního chování a pracovní motivace jsou klíčovými v mé profesi a zajímají mě. Z těchto důvodů se v bakalářské práci budu zabývat tímto tématem.

Týmová práce je moderní metodou řízení organizace, která respektuje vývoj celé společnosti ve 21. století, se všemi jejími krizemi. Jednou z krizí v oblasti organizací, je tzv. krize vůdcovství. Lidé, zaměstnanci, přestávají respektovat mocenské či formální autority. Jedinou autoritou je odbornost. Zvyšování kompetencí zaměstnanců v týmové organizaci, vede k vybudování autonomních partnerů, kteří budou schopni činit rozhodnutí společně s přijímáním odpovědnosti, spíše než pouhé vykonávání příkazů manažerů. Lidé jsou tím nejcennějším, co organizace má a k úspěšnému zúročení všech jejich znalostí a dovedností výrazně přispívají implementované principy týmové práce.

Práce v autonomních týmech složených z odborníků v konkrétních oblastech je výzvou pro celou organizaci. Manažeři se musí zbavit od dominantních způsobů řízení a komunikace. Musí být nastartován aktivní oboustranný dialog, podporující vedení a především rovnoprávný přístup se všemi ostatními. Zaměstnanci musí být aktivními a angažovanými. Vždy jde o obousměrnou komunikaci. Principy týmové práce jsou náročné pro obě strany, které se postupně stávají jednou skupinou.

Zavádění týmové práce v již fungující společnosti vždy naráží na přirozený odpor lidí ke změně a nese sebou mnoho kritických oblastí. V případě neúspěchu, může dojít ke zbytečnému plýtvání finančních zdrojů, lidských zdrojů apod., zaměstnanci budou frustrováni a konkurenceschopnost organizace bude klesat. Aby k těmto situacím nedošlo, je vhodné pečlivě zvolit způsob edukace zaměstnanců v oblasti plánované změny. Překonání odporu je možné podpořit pomocí teoretických východisek v oblasti výchovy a vzdělávání dospě-

lých. Vycházíme ze skutečnosti, že edukace je podpůrným prostředkem při změnách v organizaci. K tomu, aby byly změny úspěšné, musí edukace s nimi spojená vycházet ze vzdělávacích potřeb organizace.

Tato bakalářská práce ve své teoretické části vymezuje oblast vzdělávání dospělých v organizaci, které andragogika jako věda o výchově o vzdělávání dospělých, zahrnuje do svého akčního pole. Druhá kapitola je věnována týmové práci, jejím principům a zavádění v organizaci. Poslední kapitola teoretické části popisuje změnu v organizacích, její úspěšné zavádění.

V praktické části budeme u zaměstnanců v organizaci zjišťovat jejich vzdělávací potřeby a zájem k dalšímu vzdělávání. Na základě těchto zjištění bude navrženo vzdělávání ve vztahu k plánovaným změnám v organizaci.

Cílem bakalářské práce je navržení struktury vzdělávacích aktivit všech zaměstnanců, které podpoří implementaci principů týmové práce ve společnosti. Vedlejším cílem je zjištění motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, které je spojené se změnou organizačního řízení.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Zaměstnanci a jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, jsou nejcennějším ze zdrojů, které mají organizace k dispozici. Tuto skutečnost si organizace uvědomují a směřují své investice do rozvoje svých zaměstnanců, změn v organizačních strukturách, řízení talentovaných zaměstnanců apod. Jsou-li investice správně směřovány, mohou mít přímý vliv na úspěch organizace. Pouze organizace se vzdělanými, kvalifikovanými a výkonnými zaměstnanci bude úspěšná a dosáhne strategických cílů: zlepšení služeb zákazníkovi, zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice na trhu.

Při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, je dlouhodobost a systematičnost při rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců, faktorem úspěchu. Jako správný přístup se také jeví ten, jenž zohledňuje osobnostní předpoklady pro výkon té či oné pracovní činnosti. Tento přístup, ale není vždy aplikovatelný, především u zaměstnanců s nižší kvalifikací. V případech, kde můžeme takto vybírat a umisťovat zaměstnance, můžeme tedy brát v potaz jejich osobnostní předpoklady, je tento přístup intenzivně doporučován a je předem zajištěna oboustranná spokojenost.

V dalším vzdělávání dospělých zdůrazňuje Koubek (2009, s. 257) nutnost zaměřením se, spíše než na vzdělávání v oblasti aktuální pracovní činnosti na kariéru jako takovou. Vzdělávání tedy směřovat na rozvoj více složek osobnosti, které mohou být dříve či později aplikovány v pracovním životě. Neustálé vzdělávání se stává součástí přístupu k životu člověka v moderní společnosti, ve které se podmínky pro práci mění velmi rychle a lidé, chtějí-li být úspěšní, musí umět na měnící se podmínky reagovat. Podobně jako organizace musí být připraveny na neustále přicházející změny, tak i člověk v roli zaměstnance, musí být připraven na změnu ve své kariéře v průběhu pracovního života. Neustále se objevující změna, se stává propojujícím faktorem zaměstnanců a organizace. Připravenost na změnu bude do určité míry ukazatelem úspěšnosti. Trhy více než kdy jindy očekávají od organizací inovativní přístupy a tyto organizacím zajistí pouze vzdělaní a flexibilní zaměstnanci.

Hroník (2007, s. 116 - 121) klade důraz na nutnost systémového pojetí vzdělávání a přímé, prokazatelné spojení se zvýšením výkonnosti organizace. Jednotlivé vzdělávací aktivity jsou na sebe navázány v logickém sledu a obsahují rozvoj jak měkkých tak tvrdých znalostí a dovedností. Vzdělávací aktivity se odehrávají co nejlépe práci.

Organizace zajišťující vzdělávání by tedy měla klást zřetel na přímé propojení přínosu vzdělávacích aktivit a hospodářských výsledků. Každý jeden účastník vzdělávací aktivity

by měl vědět, proč se této aktivity účastní a jaké, je na něj kladeno očekávání. Mnohdy se stává, že účastníci školení nevědí přesně důvody, proč by měli znát a vědět obsah dané vzdělávací aktivity. Vedoucí pracovníci jsou nositeli těchto informací a měli by zajistit správné pochopení účastníků vzdělávání.

Pro zajištění vzdělávání co nejbližší samotné práci, zaměstnávají dnes organizace interní lektory a kouče. Interní lektor zná nezaměnitelné podmínky prostředí a potřeb organizace. Vzdělávání tak poskytuje vysokou přidanou hodnotu díky přesnému zacílení na potřeby organizace. Výhodou je taktéž každodenní dostupnost interního lektora a nižší náklady na jednotlivé vzdělávací aktivity. Zavedením interních lektorů lze také motivovat zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji. Sami zaměstnanci se mohou stát, při splnění stanovených kritérií, interními lektory. Tím, že organizace dá prostor svým vlastním zaměstnancům předávat vlastní znalosti a dovednosti, podpoří předávání klíčových informací, zajistí tok informací napříč organizací a také udrží klíčové informace uvnitř organizace.

Zavádění změn v organizaci, jakým zavádění principů týmové spolupráce bezesporu je, je nutně spojeno se změnou v organizačním chování jejich zaměstnanců neboť jen tak můžeme dosáhnout odlišných výsledků.

Andragogika jako věda o výchově a vzdělávání dospělých, nám poskytuje cenný teoretický zdroj informací. Umí-li jej organizace použít, může vést k dosažení strategických cílů prostřednictvím správné personální práce se zaměstnanci při změnách.

Bavíme-li se o vzdělávání dospělých, musíme zmínit důležitý faktor a tím je motivace. Beneš (2008, s. 82 - 85) zmiňuje motivaci jako nejdůležitější faktor úspěšnosti vzdělávání. Většinou se jedná o sadu motivů, které jsou obtížně identifikovatelné. Vytvářejí se již v rané socializaci a navazují na proběhlé učení a zkušenosti s učením. Struktura motivů dospělých k účasti na dalším vzdělávání:

- Sociální kontakt - hledání spřízněných lidí, snaha o pochopení vlastních situací a stavů, které dospělý řeší
- Sociální podněty - být přítomen v jiném než každodenním prostředí, které může být zahlceno frustracemi a obtížně řešitelnými situacemi
- Profesní důvody - snaha uspět v pracovní kariéře
- Participace na komunálním či politickém životě
- Vnější očekávání - pouhé následování očekávání z vnějšku- rodina, přátelé
- Kognitivní zájmy - samotná hodnota vzdělávání

Zná-li organizace motivy dospělých ke vzdělávání, je potom jen krůček od úspěšné realizace a dosažení stanovených cílů.

## **1.1 Standardní vzdělávací cyklus v organizaci**

Oblasti vzdělávání v organizaci mohou být jednoduše rozděleny na dvě části: Ti, kteří již mají potřebné znalosti dovednosti a schopnosti pro výkon práce a Ti, kteří potřebují v některé z oblastí rozvoj, doškolení apod.

Koubek (2009, s. 256) popisuje vzdělávací proces v organizaci:

### **Základní příprava na povolání**

Většinově probíhá mimo organizaci, ovšem není výjimkou, že organizace intenzivně spolupracují s učňovskými a školskými institucemi a aktivně se podílí na základní přípravě. Velké nadnárodní organizace organizují přípravu ve vlastních učňovských a školských institucích.

### **Adaptace**

Jde o proces zapojení se nového zaměstnance do organizace co nejefektivněji, zprostředkovat novému zaměstnanci co největší množství informací a zajistit dobrý vstup na nové pracoviště.

### **Doškolení**

Prohlubování znalostí zaměstnance přímo spojených s aktuálním pracovním výkonem, může být klíčovým nástrojem pro podporu zvyšování výkonnosti na straně zaměstnavatele. Na straně zaměstnance jde o taktéž o podporu udržitelnosti zaměstnání, zvýšení úspěšnosti na trhu práce.

## Rekvalifikace

Získání nové kvalifikace ideálně dle aktuální potřeby na trhu práce. Rekvalifikace může být organizována jak zaměstnavateli, tak státními institucemi v rámci aktivní politiky zaměstnanosti.

V pravidelném chodu organizace je vzdělávání plánováno zpravidla ročně. Skutečné schopnosti a znalosti zaměstnance jsou posuzovány při pravidelném hodnocení a konfrontovány s definovanými potřebami dané pracovní pozice. Zjednodušeně řečeno rozdíl pak určuje oblasti, ve kterých by měl být zaměstnanec dále rozvíjen. Dalším zdrojem informací pro definování rozvoje, může být požadavek samotného zaměstnance. Existují organizace, které poskytují vzdělávání a rozvoj téměř všem zaměstnancům, kteří projeví zájem. Záměrem může být samovolné podporování budování rezerv v pracovním týmu či forma benefitu.

## 1.2 Učíci se organizace

V moderních učebnicích, které popisují management organizací, se koncept učící se organizace objevuje pravidelně. Poprvé jej použil Peter M. Senge. Koncept učící se organizace jak jej popisuje Tureckiová (2009, s. 89-110) staví na systematickém a dlouhodobém rozvoji znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Tyto jsou získávány především na pracovišti, prací samotnou - vychází tedy z každodenní zkušenosti. Znalosti, na kterých je organizace postavena, zůstávají ve firmě a jsou efektivně předávány mezi zúčastněnými zaměstnanci. Zaměstnanci jsou intenzivně vtaženi do dění a znají své důležité role v chodu celé organizace. Faktory, které podporují účelnost existence principů učící se organizace:

- Stále rostoucí tempo změn
- Zvyšující se konkurence
- Dřívější postupy již nejsou použitelné
- Potřeby změny organizační kultury
- Intenzivní tlak na zvyšování kvality
- Organizace jsou více zaměřené na lidi
- Tlak na efektivitu všech procesů

Funkční principy učící se organizace dokáží intenzivně přispět k celkovému výkonu organizace. Zaměstnanci jsou motivovaní, uvědomují si své role v organizaci a podporují další růst organizace, protože rostou i oni sami.

Hroník (2007, s. 119-122) uvádí v celostním přístupu učících se organizací důraz klade-  
ný na rozvoj celých skupin zaměstnanců, co největšího počtu, ovšem se zachováním indi-  
vidualit. Podporuje jej rozvoj zaměstnanců během jejich každodenních pracovních činnos-  
tí. K rozvoji a dalšímu vzdělávání má každý zaměstnanec volný přístup ovšem se zachová-  
ním individuální snahy každého zaměstnance se rozvíjet. Jakmile projeví zaměstnanec  
snahu se dále rozvíjet v určité oblasti, je podroben nominačnímu systému. Každý takový  
krok musí být všem účastníkům srozumitelný. Ruku v ruce s volným přístupem k rozvoji  
jde také odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Již to není nadřazený nebo vedoucí, ale je to  
sám každý jeden zaměstnanec odpovědný za svoji pracovní kariéru po celou dobu svého  
pracovní kariéry. Vzdělávání samotné probíhá co nejbližší samotné práci. Jsou implemen-  
továny a funkčně využívány principy supervize, existují interní lektori a externí lektori  
jsou co nejvíce zatahováni do interních dějů a procesů.

Shrnutí principů učící se organizace dle Hroníka (2007, s. 122):

- Zaměstnanec je subjektem vlastního rozvoje
- Organizace podporuje a žije neustálým a dlouhodobým rozvojem zaměstnanců
- Vzdělávání probíhá během pracovní činnosti
- Vzdělavatelé jsou jak externí tak interní
- Učící se organizace podporuje multimediálnost a individuality

Učení se u dospělých provází motivace k učení a to vzhledem k tomu, že dospělí se již  
učit nemusí ve smyslu neexistence institucionálního pojetí učení se v organizaci. Ovšem  
abychom uspěli na neustále se měnícím trhu práce, neustále se učení se, by mělo být sou-  
částí životního stylu. Principy učící se organizace jsou těmi správnými, které mohou do-  
spělé motivovat a dále se rozvíjet.

Charakteristika učících se organizací jak ji uvádí Tureckiová (2009, s. 110)

- Systémové myšlení



- Osobní mistrovství
- Myšlenkové modely
- Vytváření sdílené vize
- Skupinové, více informální než formální učení

### 1.3 Řízení znalostí

V souvislosti se vzdělávání dospělých v organizaci, také hovoříme o řízení znalostí. Jde o know-how každé organizace. Znalosti a jejich nositelé jsou hybateli rozvoje a úspěchu organizace. Nesprávná či neexistující péče o znalosti může vést ke ztrátám v této oblasti či k nedostatečné úrovni znalostí.

Armstrong (2002, s. 289) uvádí, že řízení znalostí není žádnou novinkou moderního řízení organizací, právě naopak navazuje na historické předávání znalostí a zkušeností například mezi řemeslníky z mistra na učně, z rodičů na děti apod. Znalosti v organizaci jsou kapitálem, o který je nutné se starat.

Je tedy přirozené se o znalosti v organizaci starat. Lidé jsou nositeli znalostí, jakmile se organizace nestará o své zaměstnance, může dojít k řetězové reakci:

- Odchod zaměstnanců
- Odliv znalostí
- Konečný důsledek - neúspěšnost organizace

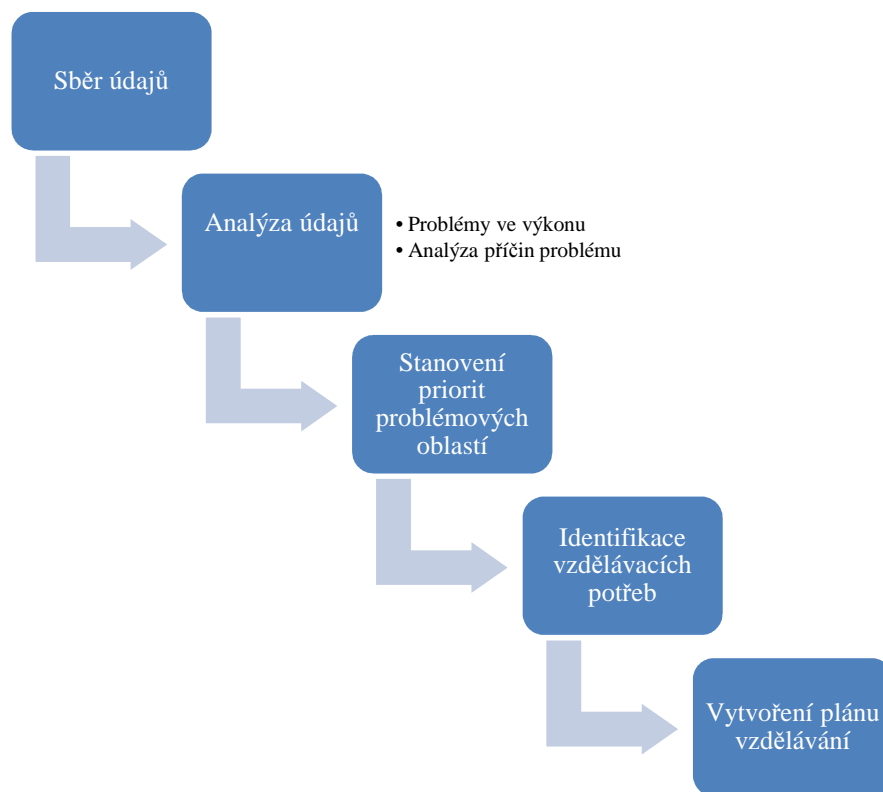
### 1.4 Analýza vzdělávacích potřeb

Před zahájením jakéhokoli vzdělávání v organizaci je vhodné analyzovat stávající situaci. Předcházíme tím vzdělávání na základě pocitů či dojmu potřeby. Analýza podpoří výslednou efektivitu vzdělávání tím, že nám ukáže oblasti, které jsou vhodné rozvíjet. Vycházíme ze skutečnosti, že edukace podporuje zavádění změn v organizaci. K tomu, aby tyto změny byly úspěšné, je nutné organizovat vzdělávání v potřebných oblastech. K definování těchto oblastí slouží analýza vzdělávacích či rozvojových potřeb.

Armstrong (2002, s. 498- 502) popisuje analýzu rozvojových potřeb jako určení rozdílu mezi tím co je, a co by mělo být. Vzdělávání samotné ovšem nesmí sklouznout pouze k hašení požáru, tedy pouze k řešení nefunkčních či špatně fungujících situací. Dobře se

stavené vzdělávání může zajistit mnohem více, může zaměstnance a celou organizaci rozvíjet a podílet se na zvyšování konkurenceschopnosti.

Obr. č. 1 popisuje schéma identifikace vzdělávacích potřeb:



Obrázek 1 Schéma identifikace vzdělávacích potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Armstrong (2002, s. 499- 502) uvádí tyto zdroje analýzy rozvojových potřeb:

### Podnikové a personální plány

Vzdělávání v organizaci by mělo být spojeno s podnikovými plány a cíli. Tím je zajištěno jak dosažení těchto cílů, tak informovanost zaměstnanců o tom, kam organizace směřu-

je. Mohu také existovat personální plány, které popisují klíčové pozice v organizaci, systém nástupnictví a tyto slouží také při tvorbě plánu vzdělávání.

### **Analýza pracovních míst**

Detailní rozpracování všech pracovních pozic v organizaci, přehled činností, které každá pozice zastává, jaké jsou požadavky na výkon takové pozice, kompetence, pravomoci, odpovědnosti. V praxi je velmi administrativně náročné zajistit tento přehled, ovšem podává komplexní informace o organizační struktuře organizace.

### **Hodnocení pracovního výkonu**

Může být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání. Hodnocení pracovního výkonu a výkon samotný je pevně spjatý s rozvojem zaměstnance a identifikací oblastí, které je nutné posílit třeba například vzděláváním.

### **Šetření o vzdělávání**

Poskytuje komplexní přehled pro vytváření strategie vzdělávání. Seskupuje informace získané od samotných pracovníků, z hodnocení již proběhlých vzdělávacích aktivit, z dotazníkového šetření apod.

Hroník (2007, s. 135) uvádí 2 zdroje pro identifikaci rozvojových potřeb. Jeden zdroj jsou potřeby organizace a druhý zdroj individuální potřeby zaměstnanců. Ideální způsob je kombinace obou zdrojů.

Vzdělávací plán organizace je nutné sestavovat na základě relevantních informací o oblastech, které organizace potřebuje rozvíjet. Jedině takto je možné zajistit efektivní využití zdrojů investovaných do rozvoje. Analýzu potřeb sestavíme na základě několika zdrojů, které zajistí objektivitu uváděných potřeb organizace. Důležitou roli, hraje také firemní kultura, která do jisté míry určuje, jak jsou zaměstnanci schopni a ochotni zhodnotit své potřeby dalšího vzdělávání. Je důležité nastavit prostředí v organizaci, tak aby se zaměstnanci neobávali mluvit o svých potřebách rozvoje, naopak, aby sami proaktivně přicházeli s konkrétními návrhy a vnímali odpovědnost za vlastní rozvoj.

## 2 TÝMOVÁ PRÁCE

Principy týmové práce ve výrobní organizaci jsou cestou ke zlepšování procesů v organizaci společně se zlepšováním vztahů zaměstnanců v organizaci. Moderní trendy v řízení organizací kladou velký tlak na zaměstnance a týmový způsob řízení pomáhá tento tlak snížit, a přesto přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti. V centru pozornosti je člověk se svými znalostmi a dovednostmi a týmová práce podporuje jejich uplatnění a zhodnocení. Cílem je vytvoření týmové organizace ve všech úrovních struktury.

Pojem týmová práce ve výrobní organizaci je nutné přesně definovat:

„Výrobní týmy jsou organizační jednotky spolupracovníků, kteří spolu za normálních podmínek pracují na denních provozních/výrobních úkolech a jsou zodpovědní za management pracovních operací a jsou hodnoceni svými zákazníky. Tyto týmy tvoří základ týmové společnosti a pracují spolu trvale.“ (Vytlačil, 1998, s. 176).

Principy týmové práce v organizaci prioritně podporují dosahování dobrých hospodářských výsledků a neustálé zvyšování konkurenceschopnosti a s tím posilování pozice organizace na trhu. Druhotným přínosem je větší angažovanost zaměstnanců a jejich odborný růst, který zpětně podporuje zlepšení hospodářských výsledků a zvýšení konkurenceschopnosti.

Týmovou práci měl již Baťa zavedenou ve svých závodech. Tehdy to nazýval samosprávou dílen, a také v Baťových závodech byla vyplácena zaměstnancům odměna za výsledky - nazývala se účast na zisku.

Organizační struktura týmové práce má minimální počet hierarchických struktur. V týmové práci nerozhodují o drobných, specifických krocích ve třetí a další úrovni řízení vedoucí pracovníci na úrovni vedoucích výroby a provozů. Tato rozhodnutí provádějí operátoři, kteří díky tomu, že jsou zapojeni do procesu rozhodování, dělají správná rozhodnutí a volí správná řešení. Vedoucí pracovníci již obvykle neznají detailní informace jednotlivých pracovišť a mohou volit nesprávná/nevýhovující rozhodnutí. Tato rozhodnutí mohou trvat nesrovnatelně déle, než když je provede operátor s plným vědomím svých následků. Existuje matice odpovědnosti, ve které jsou uvedeny jednotlivé odpovědnosti, tak, aby nedocházelo ke konfliktům.

Vytlačil (1998) popisuje nynější období jako 3. průmyslovou revoluci, ve které uspějí především podniky flexibilní v reakcích na potřeby trhu a s rostoucí produktivitou a kvali-

tou. Flexibilní reakce na požadavky zákazníků podporují principy týmové práce, zaměstnanci jsou organizováni v týmech, které spíše fungují dle zadaných úkolů nikoli na základě funkcí a přesně definovaného postupu práce.

## 2.1 Principy týmové práce

V organizačních strukturách moderních výrobních společností tvoří nedílnou součást charakteristiky týmů také společná odměna, úzce spojená s výsledky konkrétního týmu. Pokud je vytvořen pečlivý nástroj k týmovému odměňování, mohou zaměstnanci odcházející ze směny vidět výši své odměny za uplynulou směnu. Tato odměna je součástí pohyblivé složky mzdy.

Vytlačil (1998, s. 131 - 133) uvádí následující klíčové principy týmové práce:

### **Celoplošnost**

Je nutné provést změnu v organizační struktuře napříč celou organizací, nikoli pouze v dílčí části.

### **Autonomie týmů**

Samostatnost a její zvyšování jednotlivých týmů, podporuje úspěšnost týmové práce. Nástrojem jsou kompetenční a kvalifikační matice, specifikující hranice odpovědností jednotlivých týmů.

### **Vzájemná podoba týmů**

Uspořádání týmů je založeno na principech procesně řízené organizace. Odpovědnosti a činnosti členů týmů jsou rozděleny do několika oblastí. Jejich vzdělávání je kontinuální a je zajištěn neustálý rozvoj kompetencí.

### **Hodnocení a odměňování týmů**

Zavedení týmové práce vyžaduje systém odměňování, který počítá s více pracovními rolemi zaměstnanců a konkrétní odměna je stanovena dle výsledků týmů.

### **Jednotný systém řízení**

System řízení vychází z principů vedení na základě cílů a strategií a tento musí být stejný pro všechny týmy a pro jejich hodnocení.

### **Společná vize pro týmovou společnost**

Zde již vstupuje i motivace zaměstnanců, totiž vize organizace se musí umět spojit i s vizemi zaměstnanců, tím je motivovat. Ideální je zapojení všech zaměstnanců

### **Firemní kultura**

Důvěra, podporování a vzájemná spolupráce, ukazuje dobrou firemní kulturu, která podpoří implementaci týmové práce. Dalšími znaky dobré firemní kultury je kontinuální a konstruktivní řešení problémů, vzdělávání a vůbec spolupráce.

### **Hodnocení týmu klientem**

Vše co organizace dělá, má mít přínos pro klienta, ten také tým hodnotí.

Ve spoustě činností v organizaci přestávají zaměstnanci vidět na konci řetězce činností a procesů spokojeného zákazníka. Zákazník je instituce, která v konečné fázi potvrzuje úspěšnost organizace a její konkurenceschopnost. V každé činnosti v organizaci bychom si při tvorbě procesů či jejich změně, měli být schopni odpovědět na otázku - jaká je přidaná hodnota zákazníkovi. I v případě zavádění principů týmové práce, jde především o synergický efekt, který přinesou dílčí kroky celého procesu.

Podstatou týmové práce je aktivní propojování snahy a přínosů každého jednotlivce k dosažení předem definovaných cílů. Díky vzájemné podpoře individualit skrze, kterou roste celý tým, dochází k synergii a ne jen k prostému součtu všech zúčastněných. Vazby mezi lidmi v týmu podporují přednosti jednotlivců a nahrazují nedostatky. (Horváthová, 2008, s. 120 - 121).

Podstata synergie pracovního týmu:

### **Tým víc ví**

Jednotlivci a jejich znalosti v dobře složeném týmu, přispějí k řešení vzniklých situací na pracovišti komplexněji.

### **Tým podporuje**

Při týmové práci či týmovém řešení úkolů dochází ke vzájemné podpoře a předávání podnětů k vyřešení či navržení řešení. Velmi pravděpodobně se v každé situaci vždy najde alespoň jeden člen týmu, který je schopen navrhnout jedno řešení, na které již další kolegové navážou.

### **Tým spojuje**

Rozdíly jsou využívány ku prospěchu věci a odlišné přístupy podporují dosažení cílů.

### **Tým povzbuzuje**

Lidé v týmu se podporují a povzbuzují k lepším výkonům, kontinuálnímu zlepšování apod.

### **Tým zvyšuje**

Výsledky týmu jsou v organizaci brány vstřícněji a důvěryhodněji než výsledky jednotlivce.

## **2.2 Týmové role**

Každý člověk má osobnostní předpoklady, které jej předurčují k předpověditelnému chování. Pokud má vedoucí pracovník možnost a příležitost složit si tým z různých zaměstnanců, potom je znalost jednotlivých týmových rolí výhodou ke složení ideálního pracovního týmu.

V již existujícím týmu je potom také dobré vědět, kdo patří k jakému typu a jaké jsou jeho osobnostní předpoklady. Předcházíme tím většině sporů, ve kterých od sebe vzájemně kolegové očekávají jednání patřící jinému typu osobnosti.

Vytlačil (1998, s. 138 – 144) popisuje několik nezastupitelných rolí v týmu. Negativní vlastnosti se v týmu mohou stát neutrálními a chybějící vlastnost jednoho člena týmu, může být vhodně doplněna vlastností dalších členů. Nedílnou součástí každého týmu hrají i osobní vztahy jednotlivých členů a není dobré osobní vazby opomíjet. Příklady týmových rolí:

### **Rejža**

- Člověk, který je plný energie a dokáže strhnout lidi kolem sebe k velkým výkonům, někdy podléhá svým vlastním náladám
- Podporuje řád a systém
- Dokáže ostatní kolem převálcovat a postupovat jen dle svých představ

### **Vývojář**

- Člověk přicházející s novými nápady a řešeními
- Není pro něj vhodná práce v týmu, efektivnější je v samostatné práci
- Kritické myšlení

### **Rejpal**

- Kritické myšlení
- Nepřichází s nápady, ale zabraňuje týmu, aby se zdržoval nepodstatnými věcmi

### **Shánil**

- Nejoblíbenější člen týmu
- Velmi rychle vzplane pro věc a stejně rychle zhasne
- Pracovní činnosti postavená na kontaktech
- Pod tlakem velmi aktivní, zabraňuje stagnaci týmu



**Dobyvatel**

- Potřeba dosáhnout viditelných úspěchů
- Rychlost v myšlení a nápadech
- Velmi dobrý převod myšlenek do praxe

**Badatel**

- Věcný, zdrženlivý analytik
- Velké odhodlání a vytrvalost jej obvykle dostane k cíli
- Dominantní logické myšlení
- Individualista, nejraději pracuje s čísly a daty

**Podporovač**

- Družný, rozsáhlá síť kontaktů
- Dobrá schopnost argumentace a přesvědčování ostatních
- Tendence k urychleným závěrům a idealizování lidí

**Předseda**

- Ideální pro vedoucí roli
- Koordinátor, spojuje ostatní členy týmu
- Výborná cílevědomost a přirozená autorita
- Je schopen aktivního naslouchání a dovede výborně řídit diskusi

**Hasič**

- Nejcitlivější člen týmu
- Nechává vyniknout ostatní, nemá rád konflikty
- Jeho přínos je nejvíce poznat pod tlakem, umí podpořit ostatní

**Povzbuzovač**

- Dobrý při řešení vztahových problémů

- Velmi dobrá úroveň empatie
- Trpělivý a tolerantní ke slabším členům týmu
- Nedůrazný, potřebuje podporu ostatních

### **Motivátor**

- Zná motivy člověka a umí jej nasměřovat k cíli
- Je cílevědomý
- Ostatními brán s odstupem, mohou mít pocit zneužívání

### **Tahoun**

- Organizuje veškerou činnost
- Velmi dobrý převod myšlenek do praxe
- Vytrvalý, pracuje efektivně a systematicky
- Vždy ví, jakými kroky je nutné se aktuálně zabývat

### **Přesvědčovač**

- Efektivní práce s lidmi, zajímá se o ně s důvěrou a respektem
- Hledá nové úkoly a výzvy

### **Dotahovač**

- Prověřuje každý detail činnosti
- Dodržuje termíny a hlídá harmonogramy
- Může někdy působit demotivačně pro ostatní členy týmu

Je až s podivem, jak dokáží vedoucí pracovníci opomíjet důležitost týmových rolí v pracovním týmu. Správně složený tým dokáže dosahovat skvělých výsledků s minimálním úsilím. Znalost jednotlivých rolí pomůže vedoucím pracovníkům při tvorbě týmu i při hodnocení či práci se stávajícím týmem. Takto sestavený tým bude velmi pravděpodobně vyvážený a usnadní vedoucímu např. vhodné použití správných motivačních nástrojů u každé

týmové role. Vhodným je také seznámení s jednotlivými rolemi v rámci týmu. Znalost vlastních silných a slabých stránek všech členů týmu může zajistit snadnější komunikaci a následně spolupráci.

Týmová práce je zavedena v organizacích s celosvětovým úspěchem, které jsou v mnoha případech jedničkami na svých trzích. Složité situace, které v moderní době na pracovištích vznikají, mohou být řešeny jen a pouze lidmi a může je podpořit synergický efekt týmu, jež násobí potenciál týmu. Principy týmové práce a jejich funkčnost v organizaci není jednorukovou záležitostí, ale během na dlouhou trať. Při pečlivé a úspěšné realizaci lze konstatovat, že přínosy převažují nad úsilím, které je nutné do této změny investovat.

### 3 ZMĚNA A JEJÍ ÚSPĚŠNÁ REALIZACE V ORGANIZACI

Změna jako životní styl. Mění se podmínky na trhu práce, stále rostoucí - tedy mění se požadavky zaměstnavatelů na své zaměstnance, zvyšující se nároky zákazníků na své dodavatele. To vše je důvodem, proč je změna tak často skloňovaná, při zmínce o managementu organizace, personální práci apod. Organizace dokonce zmiňují změnu již ve výčtu svých hodnot: změna je naší příležitostí, měníme se apod.

V mnoha sférách průmyslu jsme momentálně v přímém přenosu svědky dopadů globalizace. Změna je nyní, na počátku 21. století, téměř synonymum pro každodenní pracovní rutinu. Před lety jsme intenzivně vnímali relokace mnoha výrobních aktivit do zemí s nízkými náklady na mzdy. Dnes naopak vidíme, alespoň v některých oblastech, návrat těchto činností zpět do Evropy. Arnold (2007, s. 24) popisuje další příklady změn, které nyní na počátku 21. století prožíváme:

- Pokrok v komunikačních a informačních technologiích umožňuje vykonávat práci mimo fyzické pracoviště, ale přesto mít včas a v patřičném objemu všechny relevantní informace
- Výrobci zboží a poskytovatelé služeb mohou ze stejných důvodů nabízet svá portfolia v zemích na jiných kontinentech
- Roste pracovní zátěž pracujících lidí z důvodu zmenšujícího se celkového počtu pracujících

Armstrong (2002, s. 250 - 251) popisuje dva hlavní typy změn: strategický a funkční.

Strategická změna se zabývá dlouhodobými a celopodnikovými záležitostmi. Popisuje cestu, kterou bude dosaženo strategických cílů.

Funkční změna popisuje nové systémy, struktury, které ovlivní organizaci práce. Zavádění principů týmové práce řadíme do funkční změny.

Jakoukoli změnu můžeme lépe zvládnout, zvládneme - li ji řídit. Řízení je důležitým faktorem úspěchu každé změny, na jejímž konci by vždy měla stát zdravá, konkurenceschopná a mnohdy lepší organizace.

### 3.1 Proces úspěšné změny

Organizační změna je velkým zásahem do každodenního běhu celé organizace a její nejdůležitější částí společně se samotnou realizací, je naplánování změny. Změna a její provedení v organizaci není jednoduchá záležitost a klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, tedy ty, kteří změnu realizují. Vhodnými nástroji lze provést změnu úspěšně, je ovšem nutné celý proces pečlivě připravit a věnovat mnoho úsilí všem krokům změny.

Kotter (2000, s. 28 - 29) popisuje osm kroků nutných pro úspěšnou realizaci změn:

#### 1. Vědomí nutnosti změny

Znalost prostředí trhu, na kterém se organizace pohybuje, znalost požadavků zákazníků je vhodným zdrojem informací jako podkladů pro směr, kterým se změny v organizaci mají ubírat. Schopnost správně interpretovat signály a předvídat co se v naší oblasti podnikání bude dít, je předpokladem, že dojdeme cíle.

#### 2. Sestavení koalice schopné přesvědčivě a správně argumentovat změny

Realizační tým musí být dostatečně silný, aby byl schopen změny realizovat, vysvětlovat. Jedině důvěryhodní a schopní lidé mohou stát a obstát v čele těchto změn.

#### 3. Vytvoření vize a strategie

Plán jak zvítězíme, je nejlepším podpůrným prostředkem jak přesvědčit lidi kolem nás o budoucím obrazu, kterého chceme dosáhnout.

#### 4. Komunikace

Většina předsudků plyne z nevědomosti, intenzivní komunikační kampaň v průběhu realizace celého projektu je základem pro úspěšné provedení změn.

#### 5. Posílení pravomocí zaměstnanců

Zapojení širokého počtu zaměstnanců - změna se stane jejich změnou, musí být podpořeno patřičným vzděláváním - vhodně zvoleným a probíhajícím ve vhodnou dobu.

## 6. Krátkodobá a rychlá vítězství

Pozitivní zprávy jednoznačně posílí nadšení zapojených zaměstnanců a jejich víru v úspěšnou realizaci celé změny. Odměňování a oceňování lidí, kteří jsou do těchto změn, přinášejících úspěch zapojení.

## 7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Dobré výsledky dílčích změn jako opora nutnosti změn ostatních systémů a struktur.

## 8. Stabilizování nových postupů do organizace

Dlouhodobé dosahování lepších výsledků, zvyšování produktivity, efektivní řízení jako součást firemní kultury.

Výše uvedené kroky jsou také kroky či postupy správného řízení organizace. Dobře nastavená firemní kultura nemůže nepodpořit nutné změny organizace. Vedoucí pracovníci musí umět svým zapálením také strhnout ostatní na svoji stranu a přesvědčit je o důvodech nutnosti změn.

S každou změnou přichází přirozený odpor lidí ke změnám. Důvody jeho existence jsou především v ohrožení známých a zaběhlých vzorců jednání, narušení zóny komfortu, kterou důvěrně známe, velmi dobře a bez úsilí se v ní pohybujeme. Obáváme se zhoršení ekonomické situace, změny jsou nepohodlné, ohrožují naše postavení apod. (Armstrong, 2002, s. 251 - 252).

Klíčová je role vedoucích pracovníků či nositelů změn. Ti musí být schopni pracovat s přirozeností každého člověka, který žije a pracuje ve svých stereotypch a řídí se dle svých paradigmat. Vedoucí pracovník či nositel změny musí být patřičně teoreticky vybaven, aby byl schopen s těmito faktory pracovat. Může jít také o přirozenou autoritu, neformálního lídra či člověka, který svým zapálením a jiskrou dokáže strhnout dav a přesvědčit okolí o změně.

Jarret (2011, s. 69 - 81) zmiňuje úspěšné změny v organizacích, ve kterých management dělá věci jinak, netradičně. Právě schopnosti vedoucích pracovníků jsou pro Jarreta jedním ze tří klíčových faktorů úspěšnosti změny, společně s vnějším a vnitřním prostředím.

Změna jako součást životního příběhu organizace bude pro spoustu organizací na pořadu dne. Nejedná se pouze o neustálý progres v oblasti technologií, inovací a požadavků zákazníků, např. v oblast kvality či termínů dodávek. Je nutné vnímat a pracovat se změnami lidského potenciálu. Dnešní absolventi očekávají pracovní kariéru naprosto odlišnou než absolventi před 10 lety. Na trhu práce se ovšem potkávají se zaměstnanci, kteří již pracovní zkušenost mají a může to být o 10 let či 20 let více. Tito lidé spolu musejí umět pracovat, předávat si informace, učit se od sebe. Změna je nastavení každého z nás tak, jak budeme schopni uspět v pracovním životě.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsme vymezili oblasti vzdělávání dospělých v organizacích v první kapitole, druhá kapitola se věnovala principům týmové práce v organizaci a v poslední kapitole jsme popsali kroky vedoucí k dosažení žádoucích změn.

V praktické části se budeme věnovat výzkumnému projektu. Vycházíme ze skutečnosti, že změny v organizacích mohou být úspěšné. Úspěšnou změnu je nutné podpořit či přímo postavit na edukaci zúčastněných. Tak, aby vzdělávání bylo navrženo dle skutečných potřeb, je výzkum zaměřen na zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců střediska organizace, ve kterém budou změny zaváděny. Oblasti vzdělávání budou navrženy na základě výsledků výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců organizační jednotky spol. greiner assistec s.r.o., která v současné době zavádí principy týmové práce. Zjištěné poznatky budou podkladem pro navržení dalšího vzdělávání.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Organizace greiner assistec s.r.o. je součástí společnosti Greiner Group a jejími vlastníky jsou rakouská společnost Greiner Packaging International GmbH a česká společnost greiner packaging slušovice s.r.o.

V roce 2007 dosáhla skupina Greiner Packaging International konsolidovaného obrátu 351,7 milionů EUR. S více než 2 869 zaměstnanci v devíti výrobních závodech v Evropě se řadí se mezi přední evropské výrobce plastových obalů.

Od roku 2003 je greiner assistec s.r.o. veden jako nezávislá obchodní jednotka v rámci organizace greiner packaging slušovice s.r.o. Samostatný právní subjekt je od ledna 2010. Organizace svoji výrobou zasahuje do odvětví kancelářské techniky, automobilového průmyslu, zahradnictví či farmaceutického průmyslu a nabízí spolupráci na vývoji, produkci plastových dílů pomocí technologií (vstřikování, vyfukování, tvarování, povrchové úpravy) montáží a logistiky pro všechny oblasti, kde se využívají plasty. Kvalita výrobků je pro společnost nejvyšší prioritou.

## 5 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VÝZKUMU

Praktická část bakalářské práce navazuje na teoretická východiska popsaná v teoretické části.

### 5.1 Cíle výzkumu

Bakalářská práce se zabývá obsáhlým tématem zavádění týmové práce v organizaci. Každou takovou změnu v organizaci je vhodné doplnit patřičným vzděláváním, semináři a kurzy, které podpoří úspěšnost celého projektu.

Cílem výzkumu bakalářské práce je zjištění vzdělávacích potřeb v jednotlivých oblastech řízení organizace a následné navržení struktury vzdělávacích aktivit, které podpoří implementaci principů týmové práce.

Vedlejším cílem výzkumu bakalářské práce je zjištění motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, které je spojené se změnou organizačního řízení.

Cílem výzkumu je získat odpovědi na otázku: které ze zkoumaných oblastí řízení a organizace práce v organizaci, jsou zaměstnanci hodnoceny jako nedostatečně fungující.

Hypotézy jsme stanovili na základě vlastní zkušenosti z vedení zaměstnanců a znalosti organizace. V organizaci proběhla na konci loňského roku anketa spokojenosti zaměstnanců, jejíž výsledky také slouží jako východiska při stanovení níže uvedených hypotéz.

#### **Hypotéza č. 1**

Zaměstnanci hodnotí úroveň komunikace v organizaci jako nedostatečnou

#### **Hypotéza č. 2**

Vztahy mezi zaměstnanci jsou většinou hodnoceny dobře

#### **Hypotéza č. 3**

Pro zaměstnance je důležité se dále rozvíjet a vzdělávat se

## 5.2 Stanovení metody výzkumu

Pro zjišťování vhodných oblastí vzdělávání jsme použili kvantitativní výzkum s dotazníkovým šetřením.

Dotazník je koncipován do všech oblastí, které podporou rozvoje pozitivně ovlivní úspěšnou realizaci změn:

- Úroveň komunikace a předávání informací
- Vztahy na pracovišti
- Zákaznická orientace
- Úroveň manažerských dovedností
- Řešení problémů na pracovišti
- Zapojení zaměstnanců

Tyto oblasti rozvoje zaměstnanců jsou definovány ve strategických cílech organizace na následující 2 roky.

Dotazník obsahuje celkem 22 uzavřených otázek, tyto jsou rozděleny do 5 oblastí. Otázky č. 1 - 4 se dotazují na oblast komunikace a sdílení informací. Tato oblast zjišťuje informovanost ze strany vedení organizace spolu s celkovým systémem komunikace, vzájemná komunikace mezi odděleními, zaměstnanci se svými nadřízenými apod.

Otázky č. 5 - 8 zjišťují úroveň interpersonálních vztahů na pracovišti, důvěře mezi zaměstnanci, férové jednání, zjišťuje úroveň vstřícnosti a ochoty si pomoci mezi pracovníky.

Otázka číslo 9 se dotazuje na hodnocení prozákaznické orientace organizace a jejich činnostech.

Otázky č. 10 - 13 zjišťují hodnocení řízení a organizace práce. Jaká úroveň schopností vedoucích pracovníků je v oblasti organizace práce, definování úkolů, jasnost zadaných úkolů a celkový způsob řízení.

Otázky č. 14 - 17 se věnují oblasti řešení problémů, jak zaměstnanci hodnotí řešení vzniklých situací na pracovišti, zda jsou řešeny, zda jsou hledány kořenové příčiny a tyto následně odstraňovány tak, aby nedocházelo k opakování chyb.

Poslední oblast, otázky č. 18 - 22 je zaměřen na profesní rozvoj zaměstnanců a jejich vlastní motivaci v této oblasti. Oslovení respondenti měli odpovídat dle nabízených možností: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím.

Pro vyhodnocení, jsme použili program MS Excel, ve kterém jsme jednotlivé otázky zapsali, utřídili a provedli popisnou statistiku.

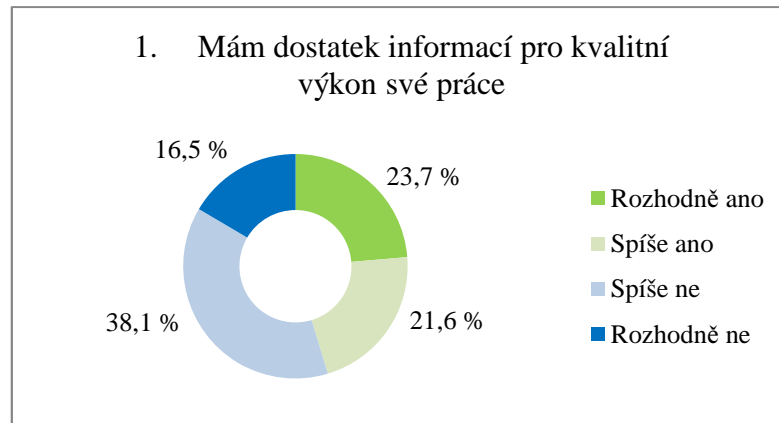
### 5.3 Výzkumný soubor

Metoda výběru respondentů byla záměrná. Osloveno bylo 105 zaměstnanců organizační jednotky spol. greiner assistec s.r.o., ve které budou v průběhu roku 2013-2014 implementovány principy týmové práce. Oslovení zaměstnanci pracují na pozicích operátorů, manipulantů, seřizovačů, skladníků a kontrolorů. Dotazníky byly zaměstnancům rozdány při prezentaci základních informací o projektu týmové práce v lednu 2013. Vrátilo se celkem 97 správně vyplněných dotazníků, který byly použity pro náš výzkum.

Kultura celého holdingu Greiner je postavena na lidech a důvěru v lidi. Rovnost a podpora mezi zaměstnanci je jednou z hodnot společnosti. Téměř nulová fluktuace zaměstnanců potvrzuje velmi dobrý a dlouhodobý přístup k zaměstnancům. Z těchto důvodů jsou výsledky dotazníkové šetření u zaměstnanců brány jako důležitý a seriózní podklad pro tvorbu vzdělávacího plánu.

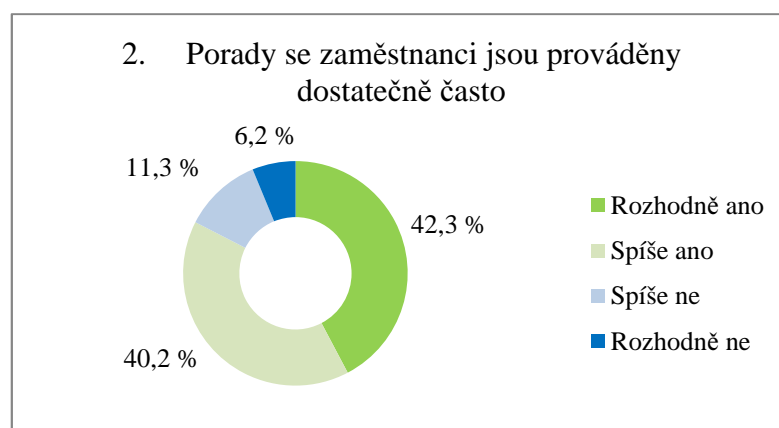
## 6 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

První soubor otázek zjišťoval úroveň předávání informací, jak jej hodnotí zaměstnanci v organizaci, zda mají vždy a včas dostatek správných informací ke kvalitnímu výkonu své práce.



Graf 1 Dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

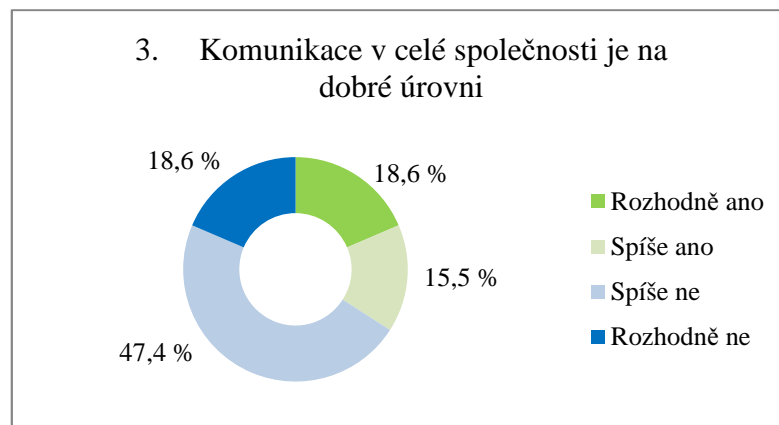
První otázka byla čistě zaměřená na množství informací spojené s výkonem práce zaměstnanců. Obě pozitivní odpovědi tedy rozhodně ano a spíše ano se pohybují mírně nad 20 %. 38 % zaměstnanců se vyjádřilo, že množství informací k práci je spíše nedostatečné a jako rozhodně nedostatečné hodnotí množství informací k práci 16,5 % respondentů.



Graf 2 Porady se zaměstnanci jsou prováděny dostatečně často

Informace jako hlavní hodnota předávající se prostřednictvím porad pravděpodobně nefunguje, a to vzhledem ke srovnání odpovědí na první otázku a na druhou. V té se totiž

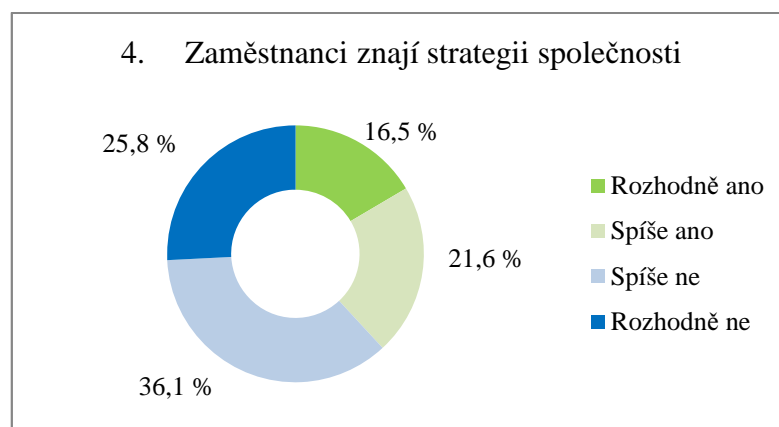
42,3 % respondentů vyjádřilo pozitivně k prováděnému množství porad. Zde tedy může existovat nesoulad. V organizaci existuje dostatečné množství porad, ale nejsou na nich probírány a předávány relevantní informace. Dalším důvodem nesouladu může být nerovnoměrná či nesprávná distribuce zaměstnanců na poradách.



Graf 3 Komunikace v celé společnosti je na dobré úrovni

Nedostatečná komunikace je také potvrzena 47,4 % respondenty v otázce č. 3 - hodnocení celkové úrovně komunikace v organizaci a dokonce 18,6 % respondentů ji hodnotí jako zásadně nesprávnou.

Komunikace a tok informací v organizaci jsou vždy velkou výzvou pro téměř každého zaměstnavatele. Bohužel i nám se tato oblast ukázala jako nedostatečně dobře fungující, a je tedy nutné jí věnovat v navrhovaném vzdělávání patřičnou pozornost.

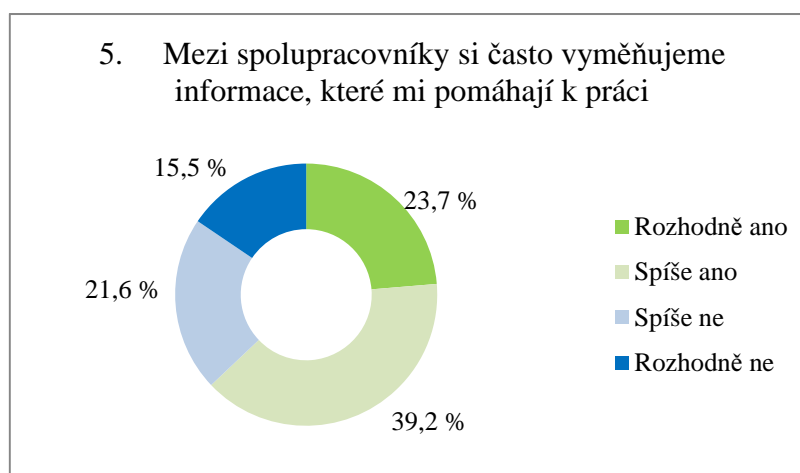


Graf 4 Zaměstnanci znají strategii společnosti

Strategii společnosti určitě zná 16,5 % respondentů, spíše ji zná 21,6 %. Více než 60 % respondentů více či méně strategii společnosti nezná, což jen dokresluje celkově špatný obrázek o toku informací v organizaci.

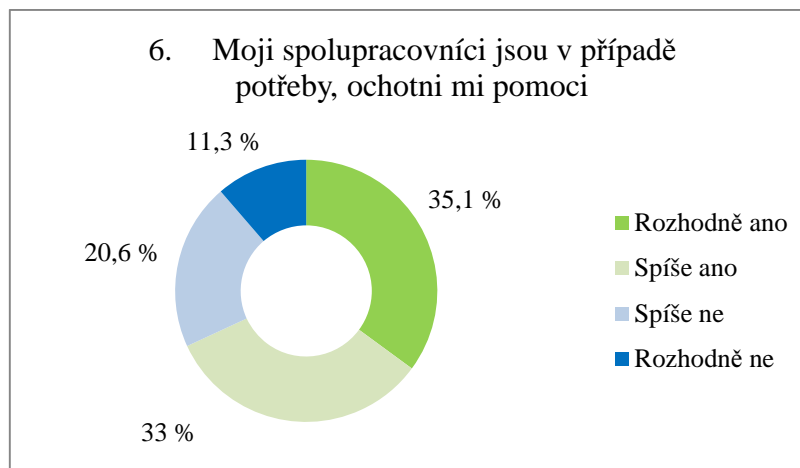
První blok otázek a jejich odpovědí, nám potvrzuje **hypotézu č. 1** zaměstnanci hodnotí úroveň komunikace v organizaci jako nedostatečnou.

**Další soubor otázek se věnoval vztahům na pracovišti.** Odpovědi na tyto otázky nám ověří či vyvrátí hypotézu č. 2: vztahy mezi zaměstnanci jsou většinou hodnoceny jako dobré.



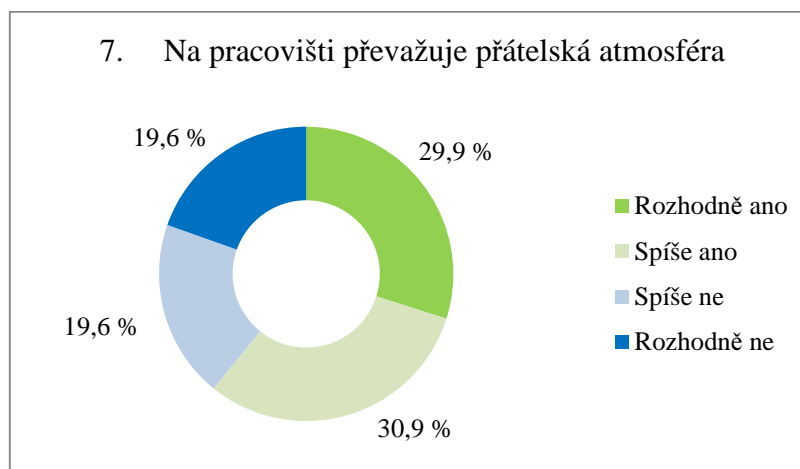
Graf 5 Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají k práci

Otázka č. 5 zjišťuje úroveň, na jaké si zaměstnanci mezi sebou předávají dostupné informace, které jim pomáhají při práci. Pokud se bavíme o předávání informací v organizaci, narážíme občas na fakt, že informace je hodnota a tudíž předám-li informaci důležitou pro výkon práce, snížím svoji hodnotu. V naší organizaci si zaměstnanci mezi sebou informace předávají, uvádí to, alespoň 62,9 % respondentů.



Graf 6 Moji spolupracovníci jsou v případě potřeby, ochotni mi pomoci

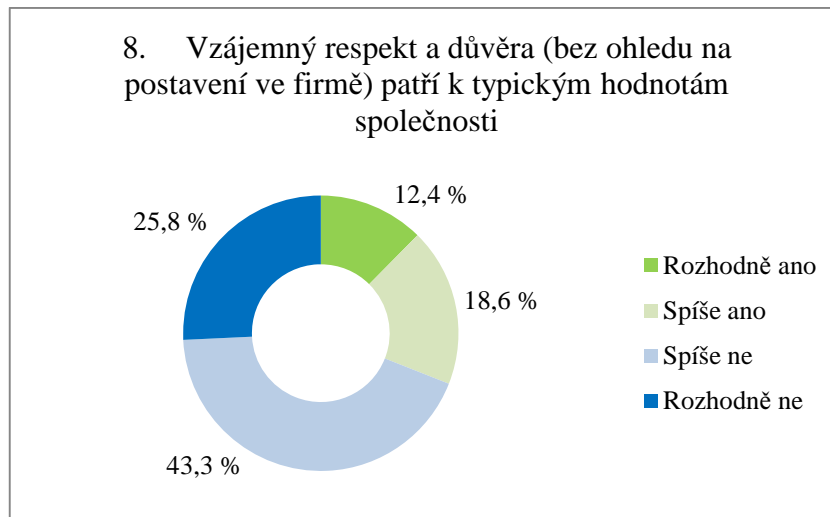
Velmi dobře je také hodnocena ochota spolupracovat a radit se, což je jeden z klíčových předpokladů úspěšnosti zavedení týmové práce.



Graf 7 Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra

Přátelskou atmosférou na pracovišti pozitivně hodnotí zhruba 60% respondentů. Na druhou stranu nemalé procento, přesně 19,6 % spíše nesouhlasí s tvrzením o přátelské atmosféře a stejné procento rozhodně nesouhlasí. Atmosféra na pracovišti je předpoklad úspěchu každé organizace. V této oblasti by organizace měla také věnovat určitou část rozvoje k jejímu zlepšování.

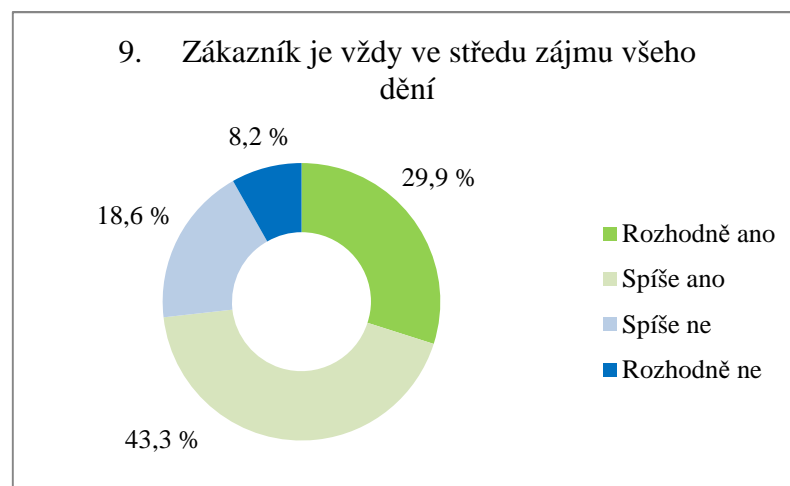




Graf 8 Vzájemný respekt a důvěra (bez ohledu na postavení ve firmě) patří k typickým hodnotám společnosti

Otázka směřovaná na vzájemný respekt a důvěru - bez ohledu na postavení zaměstnanců ve firmě, naopak ukazuje v této oblasti velkou slabinu a může naznačovat problém ve vztahu vedoucích pracovníků a jejich podřízených. 43,3 % respondentů spíše s tímto výrokem nesouhlasí a 25,8 % s výrokiem, že respekt a důvěra bez ohledu na postavení ve firmě, patří k typickým hodnotám společnosti.

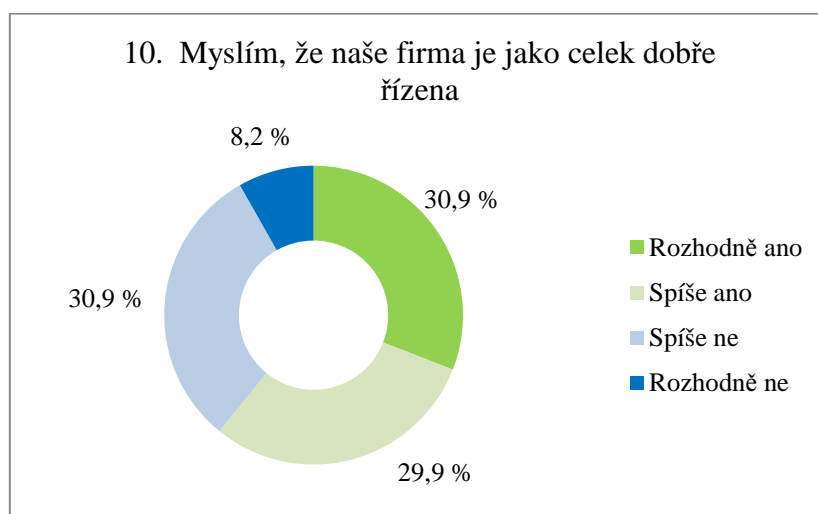
Tyto odpovědi potvrzují **hypotézu č. 2**, vztahy mezi zaměstnanci jsou většinou hodnoceny kladně. Otázkou k širšímu hloubání jsou odpovědi na poslední otázku této oblasti a to proč jsou hodnoty jako respekt a důvěra hodnoceny tak negativně.



Graf 9 Zákazník je vždy ve středu zájmu všeho dění

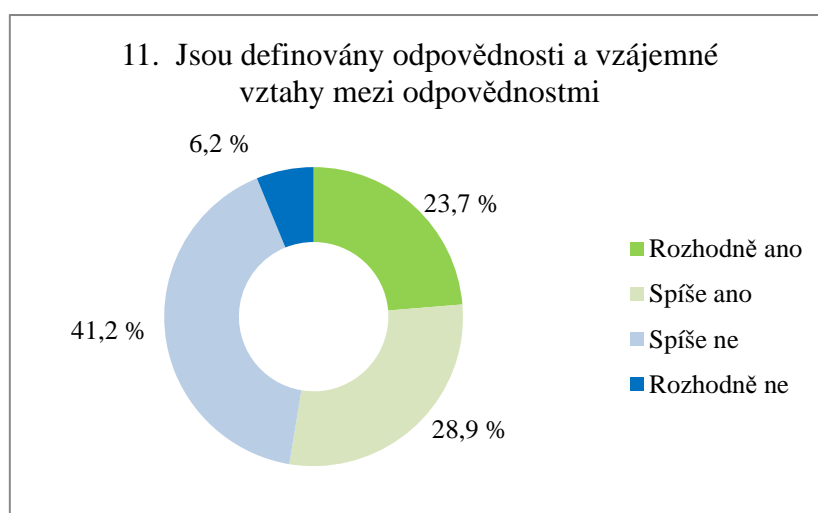
**Otázka č. 9 je zaměřena na prozákaznickou orientaci.** Velké procento respondentů 43,3 % odpovídá spíše ano, společně s téměř 30 % respondentů, kteří uvádějí, že zákazník rozhodně je centrem všeho dění. Vedoucí pracovníci často při zdůvodňování opatření v organizaci používají vysvětlení, že jde o požadavek zákazníka. Zaměstnanci tedy mohou mít toto vidění.

**Okruh otázek č. 10 až 13 se dotazuje na obecné hodnocení řízení organizace.**



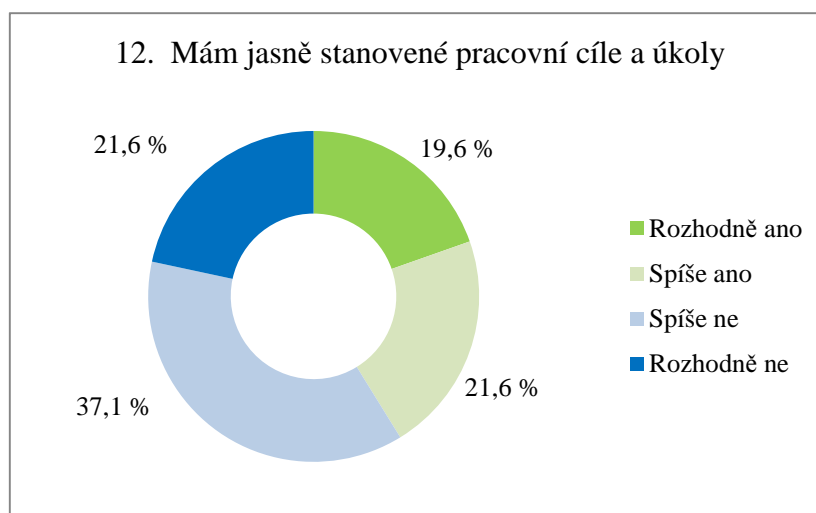
Graf 10 Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena

První otázka se dotazuje na celkové řízení organizace a cca 60 % odpovídá na otázku v pozitivním duchu, naopak negativně hodnotí řízení organizace necelých 40 % respondentů.



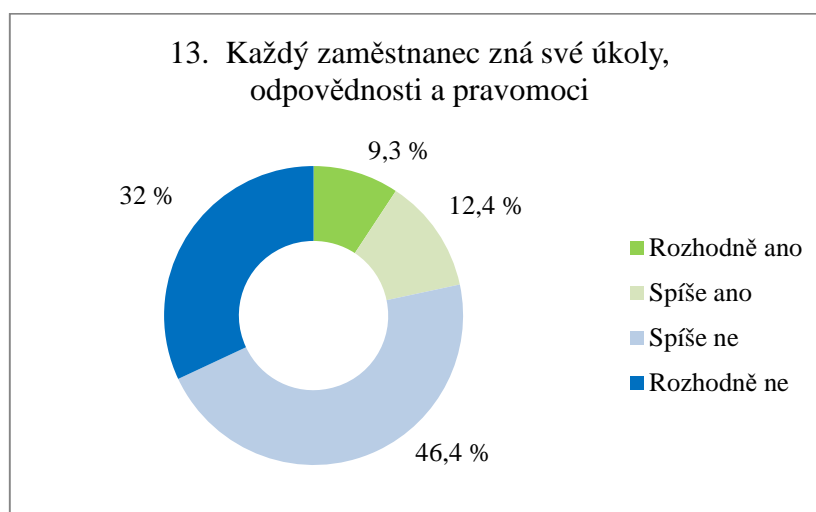
Graf 11 Jsou definovány odpovědnosti a vzájemné vztahy mezi odpovědnostmi

Otázka č. 11 už předpokládá u respondentů zamyšlení se nad pracovním procesem a jeho rozdělením do dílčích částí. Celých 41,2 % hodnotí definování odpovědností a pravomocí jako nevyjasněné. V celkovém pojetí hodnocení respondentů je pozitivní hodnocení ve výši přes 50 %.



Graf 12 Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly

O svých cílech a úkolech je obeznámeno zhruba 40 % respondentů. Větší část z nich, přesněji 37,1 % uvádí spíše nejasnost či neexistenci stanovených cílů a úkolů a rozhodně negativně hodnotí tuto oblast 21,6 % respondentů.

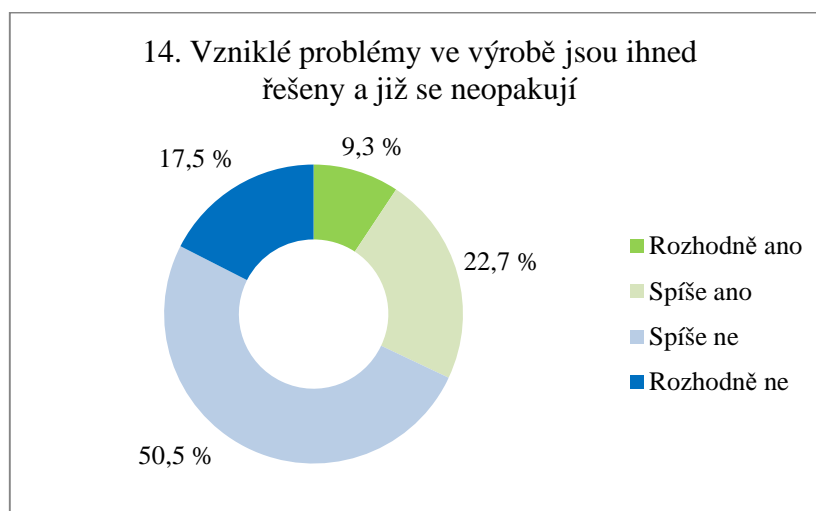


Graf 13 Každý zaměstnanec zná své úkoly, odpovědnosti a pravomoci

Otázka č. 13 navazuje na předchozí otázku týkající se povědomí o cílech a úkolech. Zda znají zaměstnanci své úkoly a pravomoci, hodnotí celých 46,2 % respondentů jako spíše neznámou informaci, jako rozhodně neznámou informaci ji hodnotí 32 %, což dohromady je přes 70 % respondentů.

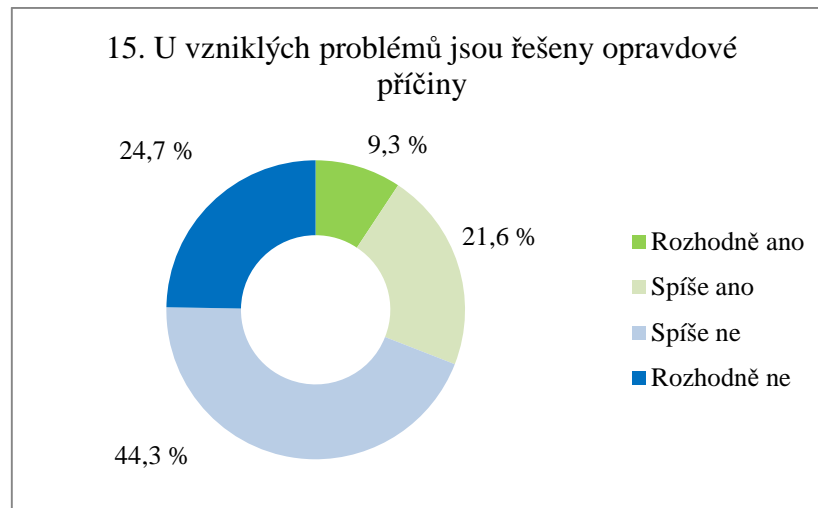
Rozdělení úkolů a jejich pečlivé a srozumitelné popsání všem zúčastněným, patří mezi dobré vlastnosti vedoucího pracovníka, tato oblast by tedy měla být zařazena do plánovaných rozvojových aktivit.

**Celá oblast otázek zaměřená na zjišťování znalostí a dovedností** a jejich aplikaci u zaměstnanců na klíčových pozicích - mistři, seřizovači, technologové, projektoví manažeři, není hodnocena jako vyhovující.



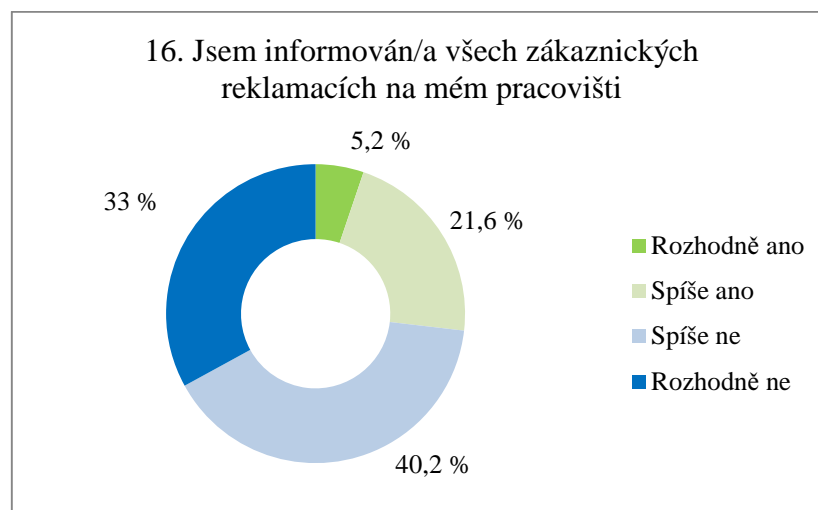
Graf 14 Vzniklé problémy ve výrobě jsou ihned řešeny a již se neopakují

Respondenti uvádějí okamžité řešení problémů a jejich neopakování jako spíše neprobíhající a to z 50,5 %. Jakmile se v organizaci dlouhodobě neřeší problémy, nese to sebou riziko narůstající frustrace zaměstnanců. Zaměstnanci mohou mít také tendenci vést se s davem a nepřispívat aktivně k řešení vzniklých situací, protože vidí, že organizací je toto tolerováno.



Graf 15 U vzniklých problémů jsou řešeny opravdové příčiny

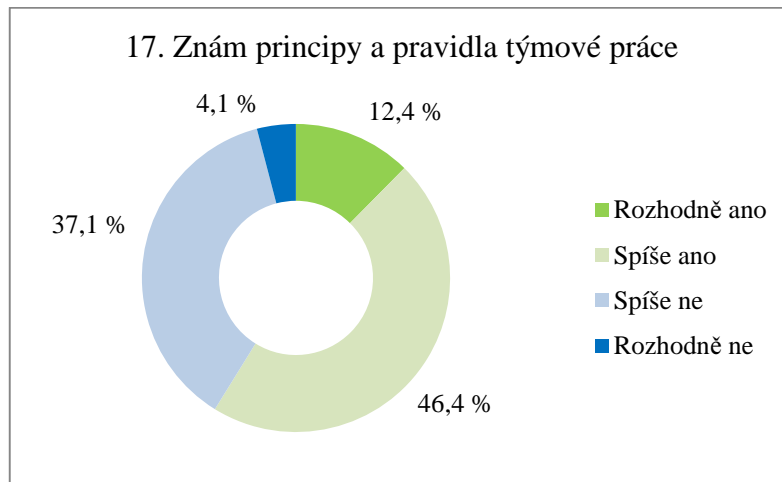
Otázka č. 15 navazuje na předchozí a dotazuje se, zda jsou řešeny opravdové čili kořenové příčiny problémů. Dle hodnocení 44,3 % respondentů se spíše neřeší kořenová příčina problému.



Graf 16 Jsem informován/a o všech zákaznických reklamaciích na mém pracovišti

40,2 % respondentů uvádí, že spíše není informováno o reklamaciích, které jsou na jeho/jejím pracovišti. Informovanost jako základ předcházení opakování chyb v organizaci nefunguje. Konfrontace reklamace se zákazníkem není nikdy jednoduchá a téměř neprůchodná je konfrontace opakujících se chyb, které zapříčiňují vznik reklamaci.

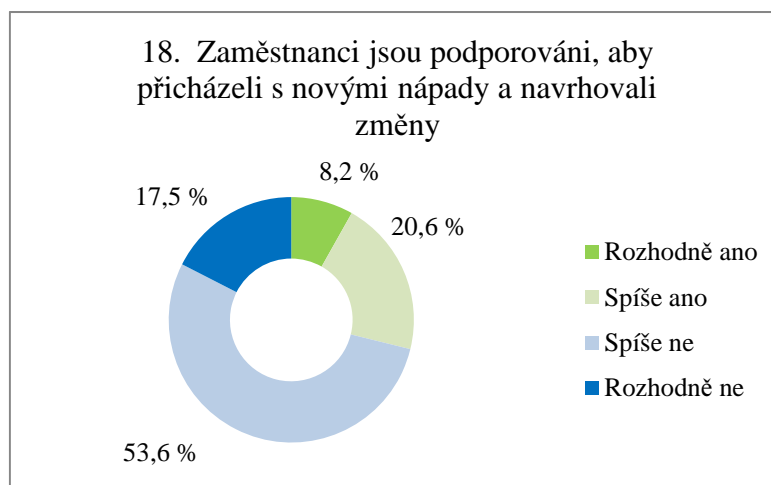
Vzdělávání v sobě musí zahrnovat nástroje a metody řízení výroby, zjišťování příčin problémů, nástrojů podporujících zlepšování řízení jakosti apod.



Graf 17 Znáš principy a pravidla týmové práce

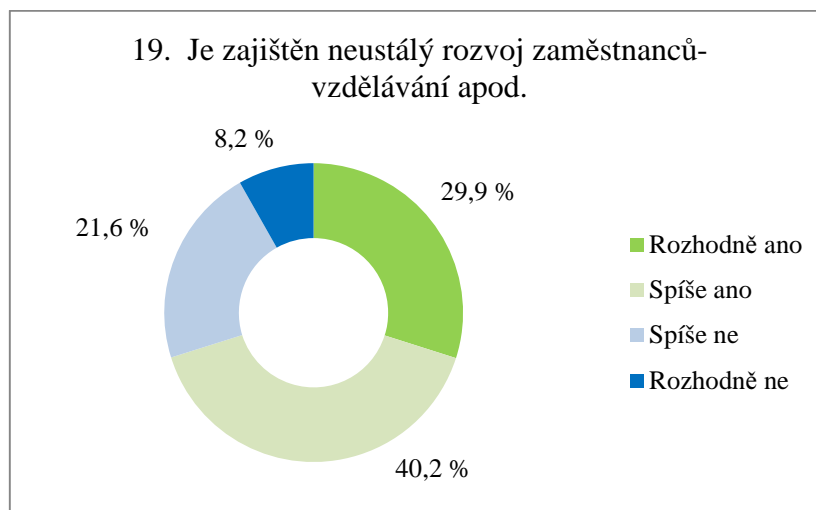
Otázka č. 17 se dotazuje na znalost základních principů týmové práce. Předpokládáme, že díky rozsáhlé informační kampani, která v organizaci proběhla, uvádí celkem téměř 60 % respondentů, že zná základní principy týmové práce.

**Další oblast otázek směřuje do vztahu zaměstnanců, organizace, neustálého zlepšování, motivace apod.**



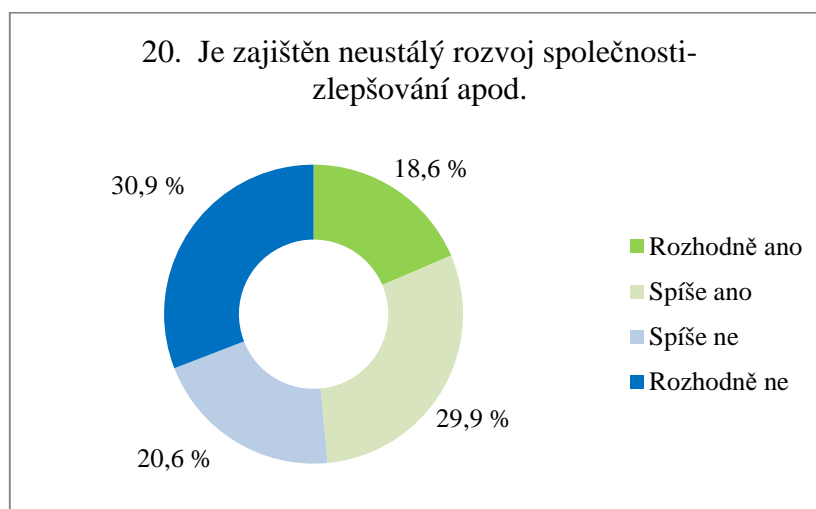
Graf 18 Zaměstnanci jsou podporováni, aby přicházeli s novými nápady a navrhovali změny

Zaměstnanci spíše necítí podporu pro navrhování drobných zlepšení. Tato oblast může být zajištěna buďto schopností vedoucích pracovníků, kteří budou umět skvěle motivovat nebo zavedením systému zlepšovacích návrhů, který má jasná pravidla pro každého a každý relevantní nápad je odměněn.



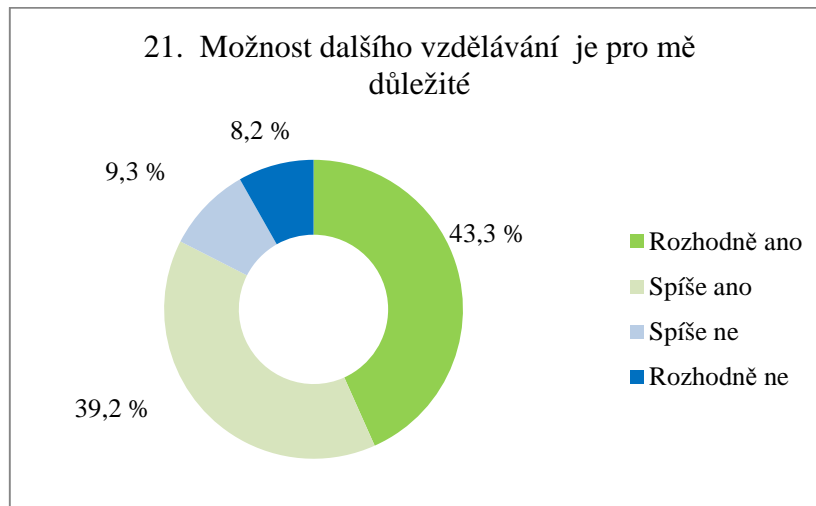
Graf 19 Je zajištěn neustálý rozvoj zaměstnanců- vzdělávání apod.

Organizace investuje prostředky do rozvoje svých zaměstnanců dlouhodobě, tudíž téměř 70 % respondentů je v hodnocení této oblasti na pozitivní straně.



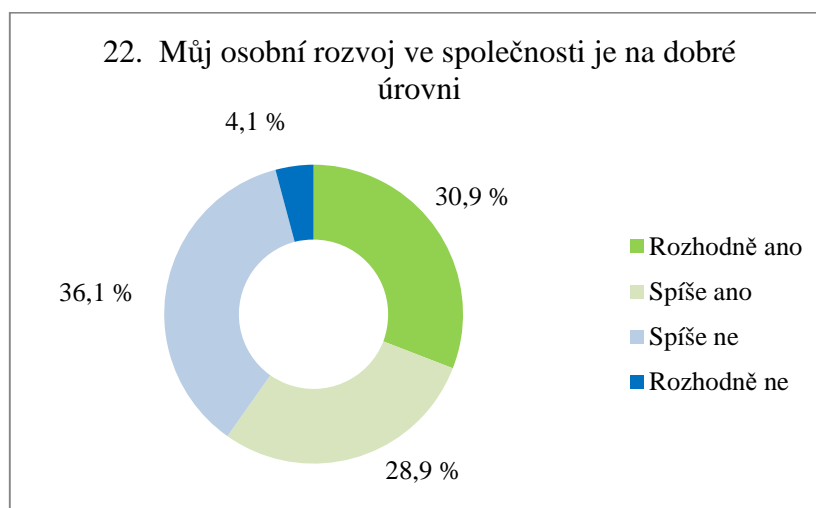
Graf 20 Je zajištěn neustálý rozvoj společnosti- zlepšování apod.

Poměrně rovnoměrná je distribuce respondentů v odpovědích na otázku č. 20 – zda je zajištěn neustálý rozvoj společnosti, jde o 50 % respondentů na obou stranách hodnocení.



Graf 21 Možnost dalšího vzdělávání je pro mě důležité

Další rozvoj hodnotí 43,3 % respondentů jako rozhodně důležitý a 39,2 % respondentů jej hodnotí jako spíše důležitý. Potvrzujeme **hypotézu č. 3** - zaměstnanci mají většinově zájem se dále rozvíjet a vzdělávat se.



Graf 22 Můj osobní rozvoj ve společnosti je na dobré úrovni

Přes 40 % respondentů hodnotí svůj osobní rozvoj jako spíše nedostačující.



## 7 VYHODNOCENÍ ANALYZOVANÝCH DAT

Cílem výzkumu je získání odpovědí na otázku: které ze zkoumaných oblastí řízení a organizace práce v organizaci, jsou zaměstnanci hodnoceny jako nedostatečně fungující a je vhodné zapojit vzděláváním zaměstnance do rozvoje. Vedlejším cílem je zjištění, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu rozvoji a vzdělávání.

Na základě provedeného výzkumu, navrhujeme podpořit zavádění týmové práce v organizaci konkrétními vzdělávacími aktivitami. Náš návrh je postaven nejen na výsledcích provedeného dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, ale navazuje na strategické vzdělávací cíle společnosti. Oblasti, které byly definovány, jako vhodné pro další rozvoj prostřednictvím vzdělávání jsou plně v korespondenci s oblastmi vzdělávání definovanými během ročních hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Z těchto důvodů si dovoluujeme navrhnout konkrétní vzdělávací aktivity.

Pro jednotlivé vzdělávací aktivity budou zvoleny vhodné metody, půjde především o workshopy a kurzy s aktivní účastí účastníků.

Harmonogram vzdělávací aktivit je sestaven na následující dva roky.

Po uskutečnění všech naplánovaných aktivit proběhne hodnocení, které zajistí zpětnou vazbu o tom, jak byly definované cíle naplněny.

Po každé vzdělávací akci proběhne také hodnocení dílčí aktivity. Nedílnou součástí hodnocení bude také úspěšnost celého projektu týmové práce.

## 7.1 Komunikace a předávání informací

**Cílová skupina:** mistři, předáči, vedoucí pracovníci, kontroloři

### Obsah vzdělávání

- Komunikace a pozitivní myšlení
- Komunikace v týmu
- Jaká komunikace v týmu je efektivní
- Prodej vlastní myšlenky v týmu
- Práce se zpětnou vazbou mezi členy týmu
- Techniky cíleného dotazování
- Aktivní naslouchání v komunikaci
- Filtry v komunikaci
- Kde vznikají v týmu konflikty

### Cíle vzdělávací aktivity

- Vedoucí pracovníci, kteří umějí předat správné informace ve správnou dobu
- Vedoucí pracovníci znají různé druhy komunikace a vhodnost jejich použití
- Vedoucí pracovníci a kontroloři umějí získat informace, které potřebují
- Vedoucí pracovníci jsou schopni naslouchat

**Cílová skupina:** operátoři, seřizovači, manipulanti, údržbáři

### Obsah vzdělávání

- Komunikace a pozitivní myšlení
- Komunikace v týmu
- Prodej vlastní myšlenky v týmu
- Techniky cíleného dotazování
- Aktivní naslouchání v komunikaci
- Filtry v komunikaci

### Cíle vzdělávací aktivity

- Aktivní pracovníci, kteří jsou schopni získat informace, které potřebují ke své práci
- Aktivní pracovníci, kteří jsou schopni asertivně řešit nedostatek informací

## 7.2 Vedení lidí

**Cílová skupina:** mistři, předáci, vedoucí pracovníci

### **Obsah vzdělávání**

- Vedení pracovního týmu
- Budování týmu
- Týmové role
- Znalost sebe sama - současný stav, testování, sebereflexe - Belbin test
- Situační vedení
- Delegování a kontrola
- Pozitivní kontrola na pracovišti - motivace ke zjištění výkonu
- Motivace jako nástroj vedení
- Vytváření prostředí pro spolupráci
- Efektivní vedení porad

### **Cíle vzdělávací aktivity**

- Vedoucí pracovníci umějí motivovat členy tým a uvědomují si individuality
- Vedoucí pracovníci jsou schopni patřičně reagovat dle situace
- Vedoucí pracovníci umí konstruktivně kritizovat bez demotivačních prvků
- Vedoucí pracovníci umí vést porady svých týmů

### **7.3 Řešení problémů, moderní řízení výrobní organizace**

**Cílová skupina:** mistři, předáči, vedoucí pracovníci, kontroloři

#### **Obsah vzdělávání**

- Pracovní pozice - kompetence a odpovědnosti, cíle v organizaci
- Standardy práce jednotlivých pracovišť
- Rozbor případové studie s návodem k řešení
- Rozhodovací procesy v managementu
- Ishikawa, myšlenková mapa, trojúhelník párů

#### **Cíle vzdělávací aktivity**

- Vedoucí pracovníci jsou schopni organizačně zajistit svá pracoviště
- Vedoucí pracovníci a kontroloři znají různé metody jak řešit problémy na pracovišti a umějí je vhodně použít

## **7.4 Podpora zaměstnanců a jejich rozvoj**

**Cílová skupina:** mistři, předáci, vedoucí pracovníci, kontroloři

### **Obsah vzdělávání**

- Výchova zaměstnanců k proaktivnímu postoji
- Získání spolupracovníků pro změny
- Přístup k chybám
- Feedback vs. kritika
- Plánování změny spolu s týmem
- Nalezení motivů pro zvládnání změn

### **Cíle vzdělávací aktivity**

- Vedoucí pracovníci umějí podporovat přednosti členů svého týmu
- Vedoucí pracovníci znají způsoby rozvíjení znalostí a dovedností v týmu
- Vedoucí pracovníci jsou nositeli žádoucích změn

## 7.5 Interní lektoři

Na základě klíčových procesů v organizaci, definovat nositele znalostí daného procesu a zavést pravidelné interní proškolení.

### **Cíle vzdělávací aktivity:**

- Výchova interních lektorů, kteří zajistí přenos správných, potřebných a využitelných informací v organizaci
- Definice oblastí, které budou rozvíjeny interními lektory
- Výběr a proškolení zaměstnanců na pozice interních lektorů
- Vytvoření systému adaptace s interními lektory

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsme v teoretické části popisovali oblast vzdělávání dospělých v organizaci a jeho vazbu na podporu zavádění změn v organizaci. Záměrem bakalářské práce bylo zjistit oblasti v organizaci, které je nutné podpořit vzděláváním zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Těmi jsou dosažení lepších hospodářských výsledků prostřednictvím změny organizace práce a nastavení principů týmové spolupráce.

Teoretická část ve třech kapitolách popisuje východiska vzdělávání dospělých v organizaci a způsoby jakými může edukace podpořit zavádění změn v organizaci. Jsou popsány principy týmové práce v organizacích. Teoretická část je zakončena návody na úspěšnou realizaci změny v organizaci.

V praktické části jsme se zabývali analýzou vzdělávacích potřeb ve vybrané organizaci. Pro zjišťování vzdělávacích potřeb jsme použili kvantitativní výzkum s dotazníkovým šetřením. Otázky v dotazníku byly směřovány na hodnocení oblastí řízení a organizace práce, tok informací v organizaci, vedení organizace a schopnosti vedoucích pracovníků, způsob řešení problémů a rozvoj zaměstnanců.

Stanovené hypotézy byly potvrzeny a to především díky znalosti prostředí organizace. Na základě výsledků těchto dotazníků jsme navrhli soubor vzdělávacích aktivit, které jsou podrobně rozepsány v kapitole č. 7 – Vyhodnocení analyzovaných dat. Realizace těchto vzdělávacích aktivit by měla proběhnout v následujících dvou letech a podpoří v organizaci zavádění práce a dosažení strategických cílů organizace. Úspěšná realizace této organizační změny může posílit pozici na trhu, konkurenceschopnost a tímto zajistit další dlouholetou působnost společnosti ve své oblasti.

Cílem výzkumu bylo získání odpovědi na otázku: které ze zkoumaných oblastí v organizaci jsou zaměstnanci hodnoceny jako nedostatečně fungující a je vhodné zapojit vzděláváním zaměstnance do rozvoje. Vedlejším cílem bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat a rozvíjet. Provedený kvantitativní výzkum s využitím dotazníkového šetření, poskytl dostatečné množství relevantních informací k navržení vzdělávacích aktivit. Stanovené hypotézy byly potvrzeny. Cíle bakalářské práce byly splněny.

Projekt zavádění týmové práce v organizaci právě probíhá a je na samém počátku. Získané informace této bakalářské práce budou použity beze zbytku a jsou součástí projektu organizace.

Tato bakalářská práce nám zajistila intenzivní vhled do problematiky zavádění principů týmové práce a funkční spojení se vzděláváním dospělých. Přínosem bylo získání teoretických znalostí a především získání informací z provedeného kvantitativního výzkumu. Vhodná aplikace získaných informací, může zajistit úspěšnou realizaci změn v organizaci. Lidé a jejich znalosti zajišťují organizacím jejich úspěšnost a rozvoj na trhu. Informace jak v teoretické tak v praktické části bakalářské práce toto tvrzení jen potvrzují a zároveň poskytují návody jak s lidmi v organizacích pracovat a zajišťovat oboustranně úspěšný vztah.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha : Grada, 2002. 963 s. ISBN 80 7169-614-5.

ARNOLD,J.,SILVESTER,J.,PATTERSON,F.,ROBERTSON,I.,COOPER, C.,BURNES,B. (2007) :Psychologie práce. Brno: Computer Press , a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Toronto: Moravia Press, 1986.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

DRDLA, Miloš a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JARRETT, Michael. *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2955-5.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.

KOTTER, John P. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
- VETEŠKA, Jaroslav., VACÍNOVÁ, Tereza. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.
- VYTLAČIL, Milan., MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost: podnik v globálním prostředí*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. ISBN 8090223524.

**SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Dostatek informací pro kvalitní výkon své práce   | 37 |
| Graf 2 Porady se zaměstnanci jsou prováděny dostatečně často   | 37 |
| Graf 3 Komunikace v celé společnosti je na dobré úrovni  | 38 |
| Graf 4 Zaměstnanci znají strategii společnosti   | 38 |
| Graf 5 Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace,<br>které mi pomáhají k práci                      | 39 |
| Graf 6 Moji spolupracovníci jsou v případě potřeby, ochotni mi pomoci  | 40 |
| Graf 7 Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra   | 40 |
| Graf 8 Vzájemný respekt a důvěra (bez ohledu na postavení ve firmě) patří<br>k typickým hodnotám společnosti | 41 |
| Graf 9 Zákazník je vždy ve středu zájmu všeho dění   | 41 |
| Graf 10 Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena   | 42 |
| Graf 11 Jsou definovány odpovědnosti a vzájemné vztahy mezi odpovědnostmi                                    | 42 |
| Graf 12 Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly  | 43 |
| Graf 13 Každý zaměstnanec zná své úkoly, odpovědnosti a pravomoci  | 43 |
| Graf 14 Vzniklé problémy ve výrobě jsou ihned řešeny a již se neopakují                                      | 44 |
| Graf 15 U vzniklých problémů jsou řešeny opravdové příčiny   | 45 |
| Graf 16 Jsem informován/a o všech zákaznických reklamách na mém pracovišti                                   | 46 |
| Graf 17 Zním principy a pravidla týmové práce  | 46 |
| Graf 18 Zaměstnanci jsou podporováni, aby přicházeli s novými nápady<br>a navrhovali změny                   | 46 |
| Graf 19 Je zajištěn neustálý rozvoj zaměstnanců- vzdělávání apod.  | 47 |
| Graf 20 Je zajištěn neustálý rozvoj společnosti- zlepšování apod.  | 47 |
| Graf 21 Možnost dalšího vzdělávání je pro mě důležité  | 48 |
| Graf 22 Můj osobní rozvoj ve společnosti je na dobré úrovni  | 48 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK



Vážené kolegyně a kolegové,  
 vyplněním tohoto dotazníku, nám můžete pomoci získat objektivní pohled  
 na spokojenost zaměstnanců v naší společnosti  
 a případně i pomoci při zlepšování pracovních podmínek.  
 Dotazník je anonymní, uvítáme vaši otevřenost a upřímnost.  
 Oblasti v dotazníku budou sloužit jako zdroj informací  
 pro vytvoření plánu vzdělávání a podpoří zavádění týmové práce

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s uvedenými výroky

| Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku zakřížkováním  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce  |                    |                 |                   |                      |
| 2. Porady se zaměstnanci jsou prováděny dostatečně často  |                    |                 |                   |                      |
| 3. Komunikace v celé společnosti je na dobré úrovni   |                    |                 |                   |                      |
| 4. Zaměstnanci znají strategii společnosti  |                    |                 |                   |                      |
| 5. Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají k práci                      |                    |                 |                   |                      |
| 6. Moji spolupracovníci jsou v případě potřeby, ochotni mi pomoci                                     |                    |                 |                   |                      |
| 7. Na pracovišti převažuje přátelská atmosféra  |                    |                 |                   |                      |
| 8. Vzájemný respekt a důvěra (bez ohledu na postavení ve firmě) patří k typickým hodnotám společnosti |                    |                 |                   |                      |
| 9. Zákazník je vždy ve středu zájmu všeho dění  |                    |                 |                   |                      |
| 10. Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena  |                    |                 |                   |                      |
| 11. Jsou definovány odpovědnosti a vzájemné vztahy mezi odpovědnostmi                                 |                    |                 |                   |                      |
| 12. Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly   |                    |                 |                   |                      |
| 13. Každý zaměstnanec zná své úkoly, odpovědnosti a pravomoce   |                    |                 |                   |                      |
| 14. Vzniklé problémy ve výrobě jsou ihned řešeny a již se neopakují                                   |                    |                 |                   |                      |
| 15. U vzniklých problémů jsou řešeny opravdové příčiny  |                    |                 |                   |                      |
| 16. Jsem informován/a všech zákaznických reklamaci na mém pracovišti                                  |                    |                 |                   |                      |
| 17. Zním principy a pravidla týmové práce   |                    |                 |                   |                      |
| 18. Zaměstnanci jsou podporováni, aby přicházeli s novými nápady a navrhovali změny                   |                    |                 |                   |                      |
| 19. Je zajištěn neustálý rozvoj zaměstnanců- vzdělávání apod.   |                    |                 |                   |                      |
| 20. Je zajištěn neustálý rozvoj společnosti- zlepšování apod.   |                    |                 |                   |                      |
| 21. Možnost dalšího vzdělávání je pro mě důležité   |                    |                 |                   |                      |
| 22. Můj osobní rozvoj ve společnosti je na dobré úrovni   |                    |                 |                   |                      |