

**UNIVERSITA KARLOVA V PRAZE
FILOSOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

**bakalářské kombinované studium
oboru Andragogika a personální řízení
2007 - 2010**

Hana Prchalová

**Systematické vzdělávání v organizaci v podmínkách týmové
spolupráce**

**Systematic education in the organization in conditions of team
cooperation**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

Že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

19.05.2010

.....

O B S A H:

0	Úvod	6
1	Úloha vzdělávání v systému řízení organizace	7
2	Učící se organizace	15
3	Analytická východiska	19
3.1	Znalosti a dovednosti jednotlivých cílových skupin	19
3.2	Budování týmů	21
4	Stručná charakteristika společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.	25
5	Empirická část	27
5.1	Analýza rozhodujících dokumentů firmy	27
5.2	Workshopy	32
5.3	Ostatní typy dokumentů a aktivit	34
6	Analýza dosavadní praxe vzdělávání ve firmě	36
7	Formování systému vzdělávání v podmínkách týmové spolupráce	37
7.1	Analýza vzdělávacích potřeb	39
7.2	Projektování vzdělávacích aktivit	41
7.3	Manažerské kompetence	42
7.4	Úloha skupinového a individuálního koučování v systému vzdělávání	45
7.5	Zobecnění zkušeností z praxe	46
8	Závěr	51
9	Soupis bibliografických citací	53
10	Bibliografie	54
11	Přílohy A, B, C, D	55

Resumé

Práce lidí v týmech, spolupráce lidí uvnitř týmů i mezi týmy je pro mnohé podniky chtěným cílem pro blízkou či vzdálenější budoucnost. Jsou však i firmy, kde se týmová spolupráce už stala skutečností. Bakalářská práce je zpracována na základě zkušeností ze středně velké firmy, kde je týmová spolupráce zavedena prakticky v celé firmě. V takových podmínkách vzniká řada nových skutečností a potřeb v oblasti vzdělávání, které je třeba zajistit. V takových podmínkách vzdělávání podporuje týmovou spolupráci mezi lidmi a naopak týmová spolupráce podporuje zájem lidí o vzdělávání a osobní růst.

První kapitola této bakalářské práce pojednává o úloze vzdělávání v systému řízení organizace. Druhá se zabývá vymezením pojmů „systematické vzdělávání“ a „týmová spolupráce“. Třetí kapitola obsahuje analytickou část a čtvrtá stručně charakterizuje prezentovanou výrobní firmu. V následujících kapitolách jsou popsány konkrétní zkušenosti z dané firmy při zavádění systému vzdělávání v podmínkách týmové spolupráce. Závěrečná část patří zobecnění zkušeností a definování konkrétních návrhů opatření pro další vývoj vzdělávání v popisované firmě.

Resumé

Team work, cooperation inside the teams and among the teams – that is the aim for a lot of companies nowadays and in future. However there have been already some companies in which team work has become reality. My bachelor thesis summarizes the experience of middle-sized company in which team cooperation was established almost in all parts of the firm. Firm/corporate education encourages team cooperation among people and on the other hand team cooperation supports the people's interest to educate and to reach personal growth.

The key terms „systematic education“ and „team cooperation“ are defined in the first chapter of presented thesis with the definition of terms. The second

chapter defines the position of education in the management system of a company. The third one briefly describes the manufacturing firm which has been chosen for my thesis, and the fourth contains the analytical part. The particular experience during implementation of the system of education in the conditions of team cooperation is introduced in the next chapter. Final part deals with the overall experience and defines the particular suggestions of remedy in other development of education in that company.

0 Úvod

V této bakalářské práci se pokusím definovat pojem učení a vzdělávání z hlediska potřeb praxe a zároveň jako nástroj uspokojování jedné z hlavních lidských potřeb – potřeb poznávání a seberealizace člověka. Dále se pokusím pomocí odborné literatury získat inspiraci pro formování a efektivní fungování systému firemního vzdělávání. Také bych chtěla charakterizovat, shrnout a zobecnit své zkušenosti z fungování systému firemního vzdělávání ve středně velké výrobní firmě. Cílem je navrhnout a charakterizovat základní rysy systému firemního vzdělávání, který by byl vhodný k využití v podmínkách týmové spolupráce, určit jeho základní prvky a jejich funkce, navrhnout určité způsoby vzdělávání s přihlédnutím k organizační struktuře středně velké firmy, znalostem a dovednostem lidí v této firmě. Zároveň se pokusím formulovat některé konkrétní podněty pro pozitivní změny v dosavadní praxi firemního vzdělávání jako realizační kroky pro postupné budování uceleného systému firemního vzdělávání v praxi středně velké firmy.

Práce vzniká v součinnosti se zaměstnavatelem a bude prakticky využita, proto jsou cíle bakalářské práce navrženy tak, aby práce mohla přinést prokazatelný užitek firmě, která byla zvolena jako ilustrativní příklad a jejíž řídicí a vzdělávací systém je zde popisován. Pojmem „firma“ a „firemní“ budeme proto v rámci celé práce rozumět firmu GRAMMER CZ, s.r.o., závod Dolní Kralovice.

Na závěr bych chtěla poděkovat za odbornou pomoc, přínosné podněty a příjemnou spolupráci při tvorbě této bakalářské práce, mé vedoucí práce, PhDr. Michaele Tureckiové, CSc.

1 Úloha vzdělávání v systému řízení organizace

V podnikové praxi se dle mé zkušenosti pojmem vzdělávání většinou rozumí číst (nebo studovat) odbornou literaturu, absolvovat přednášky, semináře, školení. Vzdělávání je v tomto pojetí pouhé hromadění informací, schopnost orientovat se ve znalostech určitého oboru a mluvit o znalostech, získávání osvědčení a vysvědčení.

Ve vzdělávání jde však o víc. Tímto pojmem můžeme rozumět všestranné rozvíjení znalostí a dovedností, duševních schopností, pozitivní změny postojů a pozitivní životní orientace. To znamená, že v tomto praktickém pojetí zahrnuje firemní vzdělávání sebezdokonalování a osobní růst. Vzdělávání můžeme rozšířit o učení se ze zkušeností a při práci. Celé vzdělávání můžeme propojit i s produktivním uplatňováním znalostí a zkušeností. Cílem je, aby vzdělávání bylo efektivní, aby se investice do vzdělávání vracely v ekonomických výsledcích. Proto je nutný silný tah na produktivní využívání znalostí a zkušeností.

Vzdělávání má samo o sobě být organizováno jako určitý systém, který má svoji účelovou funkci a je zároveň součástí systému řízení firmy a vedení lidí. Vzdělávání se kromě toho má praktikovat systematicky ve smyslu soustavně a cílevědomě. A navíc má navazovat na vizi a strategii firmy.

Zkoumáme-li podnikovou praxi, zjistíme, že se v podnicích ve vzdělávání uplatňují dva různé přístupy. Jednak je to tradiční přístup pocházející z minulých dob, kdy vzdělávání nebylo ničím příliš důležitým z hlediska zájmů firmy, a jednak jsou to prvky moderního pojetí vzdělávání reagující na rostoucí úlohu znalostí a vzdělanosti ve společnosti a v podnikatelské sféře.

Vzdělávání je v podniku tradičně spíše okrajovým subsystémem. Při formování strategie podniku (pokud vůbec nějaká existuje) se vzdělávání spíše nebere v potaz.

Na úrovni jednotlivců se chápe firemní vzdělávání jako plnění či neplnění požadovaného vzdělání na danou funkci dle kvalifikačních požadavků. Vzdělávání je převážně jen věcí osobního zájmu a iniciativy jednotlivců, kteří pochopili důležitost vzdělání, chtějí se vzdělávat a využívat nabyté znalosti. U ostatních lidí je to jen otázka získání požadovaného vysvědčení či osvědčení, aby si udrželi svoji pozici nebo se dostali do pozice, o kterou mají osobní zájem. U těchto lidí je vzdělávání pouze účelová, formální záležitost.

Prvky moderního přístupu ke vzdělávání se uplatňují v podnikové praxi zpravidla nesystematicky, živelně a s určitými výkyvy. Organizují se například určitá školení jako ucelený cyklus pro jednotlivé skupiny vedoucích pracovníků. Dále se využívá individuální a skupinové koučování, uplatňují se plány osobního růstu, začínají se uplatňovat kompetenční modely. Je zde také snaha zjišťovat efektivnost vzdělávání. Velice důležitá je připravenost investovat do vzdělávání lidí v organizaci přesto, že moderní prvky vzdělávání nejsou v podnicích zpravidla skloubeny do uceleného systému.

Zdá se, že jsme v podnicích svědky živelného přechodu od tradičního přístupu ke vzdělávání k moderním prvkům. Vzdělávání (učení se) se stále více docenuje jako faktor, který bude spoluurčovat budoucnost firmy. Stává se faktorem konkurenceschopnosti a úspěšného rozvoje firmy. Top manažeři firem si to stále naléhavěji uvědomují.

Pro účely této práce je nutné vyjasnit si, co rozumíme pojmem vzdělávání a učení se. Pokusím se nejprve shrnout, co říká odborná literatura.

Palán vykládá pojem vzdělávání (angl. Education, něm. Bildung) jednak jako: „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy

součástí *socializace*.“ a jednak, že je to: „společensky zabezpečovaná diferencovaná činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměření, včetně institucí vzdělávání dospělých.“ (Palán, 2002, s. 237).

Na této definici je důležité, že nejde jen o osvojování znalostí, dovedností a zkušeností, ale také o utváření morálních rysů, postojů. Pokud tuto definici vztáhneme na vzdělávání manažerů, pak morální kvality vedoucího pracovníka a etické aspekty řízení vystupují stále více do popředí a nedávná krize tento trend ještě více zvýraznila. Myslím si, že právě etický a výchovný aspekt vzdělávání by bylo účelné zvýraznit v systému firemního vzdělávání.

Pojem učení definuje Palán jako: „Proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělaného nebo vzdělávajícího se, změnám vědění, chování a prožívání, *znalostí, dovedností, postojů*, hodnot a pracovního chování.“ (Palán, 2002, s. 221).

Porovnáním definice pojmu učení a pojmu vzdělávání se nezdá, že by autor kladl mezi oběma pojmy ostré hranice. V definici pojmu učení více zdůrazňuje potřebu trvalejších změn struktury osobnosti. Do změn, ke kterým má vzděláváním dojít, zahrnuje i změny postojů, hodnot a pracovního chování. To implicitně předpokládá i změny vnitřní motivace. V obou definicích je podle Palána patrné, že vzdělávání zahrnuje a má zahrnovat také výchovu. Na to se ovšem v praxi bohužel podle mého názoru zapomíná. Z obou definicí vyplývá potřeba sebezdokonalování především vedoucích pracovníků. Sebezdokonalování je pojem blízký vedoucím pracovníkům v souvislosti s osobním růstem a s nutností pracovat na sobě.

Mužík (1998) charakterizuje vzdělávání jako proces, který vychází z motivace, emocí a schopností člověka a jehož hlavním cílem je formování trvalé změny v myšlení, chování a jednání člověka. Toto pojetí vzdělávání má inspirující potenciál v tom, že posunuje vzdělávání od získávání znalostí

směrem k trvalé změně a v tom i k výchově člověka. Člověk se má stát díky soustavnému vzdělávání lepším, pozitivněji myslícím a naladěným, má si osvojit pozitivní postoj k sobě (vysokou sebedůvěru), k lidem, k organizaci i k životu samému. Obě uvedené definice podle Palána i myšlenka Mužíka se podle mě shodují v tom, že do pojmu vzdělávání a učení zahrnují i výrazné prvky výchovy. Protože ve vzdělávání je zpravidla přítomno i sebevzdělávání (vzdělávající se vedoucí pracovník je aktivním účastníkem procesu vzdělávání a také se učí zcela samostatně), znamená to, že součástí výchovného procesu by měla být i sebevýchova. A protože vedoucí pracovník má podporovat vzdělávání svých spolupracovníků, měl by podporovat i jejich výchovu a sebevýchovu. Nejlépe tím, že jim bude osobním příkladem svým myšlením a jednáním.

Hroník (2007) definuje učení a vzdělávání podobným způsobem. Také on vidí učení jako proces změny, která vede k trvalé a efektivní změně nejen ve vědění, ale i v jednání člověka. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a prostředím, které jej obklopuje a které se permanentně mění. Učení je změna, která má dvě různé kvality – člověk se buď přizpůsobí změně, je reaktivní, nebo si změnu přizpůsobí sobě, je proaktivní. Z toho je opět zřejmá potřeba proaktivního přístupu učícího se jedince, potřeba dovést učení až do jednání a tím i do výsledků konání – do viditelných změn v organizaci i v životě jedince. Člověk, potažmo i firma, která nepodporuje učení, nepřizpůsobuje se změnám, zaostává za konkurencí, upadá. Vzdělávání je podle posledně uvedeného autora učení se, které je organizované a institucionalizované, má přesně ohraničený začátek i konec a při jeho koncipování ve firmě se postupuje systematicky.

Hroník odlišuje tři pojmy: Učení se – Rozvoj – Vzdělávání. A dodává k tomu: „Je tedy zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem (například kouřit, všechno vidět černě apod.), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny

aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání.“ (Hroník, 2007, s. 31).

Toto je důležité rozlišení z praktického hlediska, abychom věděli, co je vzdělávání manažerů a co je jejich osobní růst nebo rozvoj. Hroník na rozdíl od předchozích autorů definuje rozdíl mezi vzděláváním, učením a rozvojem, což je z praktického hlediska důležité. Jestliže se můžeme učit i věcem nežádoucím – jako je kouření – pak bychom se měli snažit takových věcem se odnaučit. Nežádoucích věcí, kterých bychom se měli zbavit, je daleko víc, než jen bezprostředně viditelné kouření. Mohou to být nejrůznější předsudky, myšlenkové stereotypy, zlovyky. Člověk, který se systematicky nevěnuje sebepoznávání a sebezdokonalování má takových věcí hodně. Často o nich ani neví, chybí mu zpětná vazba nebo zpětnou vazbu nepřijímá. Z praktického hlediska vzniká aktuální požadavek doplnit plány osobního růstu vedoucích pracovníků uváděné firmy právě o sebezdokonalování v tomto smyslu.

Veteška a Tureckiová (2008) definují vzdělávání také velice podobně. Podle nich jde o proces, ve kterém si člověk prostřednictvím vyučování osvojuje určité poznatky a činnosti, které poté vnitřním zpracováním - učením přetváří ve své vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání (vyučování) jako činnost učitele, lektora a vzdělávání se (učení se) jako činnost žáka, studenta, účastníka kurzu,...

Oba autoři dále ve své knize uvádějí, že celoživotní učení obsahuje formální, neformální a informální vzdělávání, která se v průběhu celého života prolínají a doplňují. Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, má legislativou vymezeny cíle, obsahy, formy a způsoby výuky. Neformální vzdělávání se realizuje zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů nebo soukromých vzdělávacích institucích či neziskových organizacích. Jedná se většinou o různé kurzy, školení či semináře, které jsou zaměřeny na zlepšení společenského a pracovního uplatnění jedince.

Pozoruhodný je třetí typ vzdělávání, který oba autoři definují takto: „**Informálním vzděláváním (učením)** se rozumí proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase...“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 22.).

Oba autoři se dále shodují, že do informálního vzdělávání patří rovněž sebevzdělání, s tím rozdílem, že jedinec nemá možnost ověřit si získané znalosti. Uvádí, že oproti formálnímu a neformálnímu vzdělávání je informální vzdělávání většinou nesystematické, neorganizované a nekoordinované.

Tento třetí typ vzdělávání je mimořádně inspirativní pro praxi ve vzdělávání, protože základem systému vzdělávání manažerů ve firmě by mělo být právě informální vzdělávání, tj. vzdělávání poháněné individuální motivací každého manažera, učení se při práci a z jakýchkoli dalších zkušeností. Je otázka, do jaké míry lze při periodickém osobním hodnocení manažerů rozlišit mezi manažerem, který se tímto způsobem vzdělává, a manažerem, který tak nečiní. Typickým rozlišovacím znakem se může stát aktivita manažera. Celkově pasivní manažer se s velkou pravděpodobností tímto způsobem nevzdělává. Také schopnost manažera udělat si na vzdělávání čas - dobře zvládnutý time management je důležitá. Na manažerovi by mělo být znát, že se tímto způsobem vzdělává, že má o vzdělávání zájem a že se také mění k lepšímu. Tuto změnu poznají většinou jako první jeho spolupracovníci.

Vzdělávání v širším smyslu znamená získávání znalostí, jak odborných tak i zobecněných zkušeností, získávání specifických zkušeností, osvojování si dovedností, uvědomování si postojů, jejich změny. Znamená také akční učení – učení se prací a jakoukoli jinou aktivitou, získávání autentických zkušeností, sebepoznání, sebezdokonalování, získávání morálních kvalit, osobních hodnot a především budování charakteru člověka.

Klíčem k úspěchu vzdělávání je změna postojů – a to je doména koučování.

Protože se ve firmě, která je v tomto textu počta jako ilustrativní příklad, praktikovalo koučování, považuji za účelné uvést definici koučování. Whitmore o koučování uvádí toto: „Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“ (Whitmore, 2004, s. 17). Na rozdíl od klasické představy vzdělávání, kdy vyučující (školitel, lektor) prezentuje a osvětluje nové znalosti účastníkům vzdělávání, při koučování musí každý samostatně objevovat znalosti a získávat zkušenosti. To je důležitý aktivizující moment. Koučování vedoucích pracovníků se tak může ve zmiňované firmě stát klíčovou aktivitou, na kterou se nabalují nejrůznější další vzdělávací aktivity i samostatné učení a sebezdokonalování. Je třeba dodat, že koučování umožňuje odstraňovat překážky, které člověku brání plně využívat a rozvíjet svůj vlastní potenciál. Je tedy do značné míry nástrojem sebezdokonalování.

Podstatné na tomto širším pojetí vzdělávání, které jako jednu z technik využívá také koučování je, že klíčovou osobou není lektor, trenér či kouč, ale sám manažer. Ten musí projevit počáteční impulz, uvědomit si sám sebe, svoje cíle a priority a podle toho tvořit poptávku po vzdělávání. Může se učit i sám bez cizí pomoci, pokud k tomu má dost vlastní vůle a jistý vzdělanostní základ.

Kouč Jiří Suchý (Suchý, Náhlovský, 2007) se ve své knize také dostává k myšlence informálního vzdělávání. Naznačuje možnost učinit z koučování základ, ústřední bod veškerého vzdělávání v organizaci. To je dáno tím, že v koučování jde primárně o postoje a jejich pozitivní změnu. Postoje lze považovat za rozhodující složku vzdělávání. Něco takového se úspěšně praktikuje již po několik let ve zde dále prezentované firmě. Manažera, který se sám vzdělává a uplatňuje informální vzdělávání, charakterizuje především

jeho proaktivní postoj. V tomto smyslu se tak informální vzdělávání přibližuje ke koučování, kouč jako partner manažera může svou činností toto jeho informální vzdělávání posilovat.

Suchý zdůrazňuje ještě jeden důležitý aspekt vzdělávání manažerů: rovnováhu mezi přijímáním a využíváním znalostí. Říká, že se totiž může stát, že investujeme do vzdělávání a jediný výsledek je ten, že se manažeři naučí mluvit o znalostech a používat ve svých slovních projevech odborné termíny. Rovnováha bývá často vychýlena ve prospěch přijímání znalostí a v neprospěch jejich využívání. Jsou ale i opačné případy. Tažnou sílu mívá ve firmě většinou potřeba nějakých změn či inovací, nikoli samotné nové znalosti. Taková potřeba je magnetem přitahujícím nejen znalosti, ale i lidi se zájmem o znalosti a jejich využití. Potřeba změn je zároveň síla posouvající vývoj firmy kupředu.

Toto je důležitá připomínka, protože podle mých zkušeností je možnost vzniku nerovnováhy v neprospěch využívání znalostí značná. Ve zkoumané firmě jsou to právě workshopy, kterými se znalosti, zkušenosti a tvořivost lidí transformuje na použité vědění a realizované změny.

2 Učící se organizace

Firemní vzdělávání má plnit řadu významných funkcí v rámci systému řízení firmy. Například funkci rozvoje personálu, funkci objevování a přípravy talentů, motivační funkci.

V dnešním světě znalostí a znalostní ekonomiky však vzdělávání dostává zcela novou dimenzi. Stává se klíčovou firemní funkcí, která bude stále více rozhodovat o úspěšnosti firmy. To ovšem platí jen za předpokladu, že se odpoutáme od tradičních představ o omezené úloze a významu vzdělávání a podíváme se na vzdělávání novými očima, v kontextu vize budoucnosti a strategie firmy. Definujme z tohoto pohledu vzdělávání jako ucelený systém – kontinuální proces vzdělávání jednotlivců a týmů. Tento systém je napojen na firemní a personální strategii a na etické hodnoty firmy, z těchto dokumentů přejímá a specifikuje jasně definované cíle a omezující podmínky. Potřeby vzdělávání, na které systém vzdělávání navazuje, jsou periodicky analyzovány a aktualizovány. Efektivnost systému vzdělávání se ve firmě pravidelně vyhodnocuje a přijímají se opatření ke změnám a zlepšení.

Posláním takto pojatého firemního vzdělávání je transformovat firmu na učící se organizaci, realizovat v praxi myšlenku neustálého, celoživotního vzdělávání pokud možno všech členů organizace, přispět k tomu, že se výsledky vzdělávání budou proměňovat na pozitivní výsledky jak v oblasti lidských zdrojů firmy (stabilizace a motivace personálu, atmosféra na pracovištích, firemní kultura, připravenost zvládat a iniciovat inovace, atd.), tak i v oblasti věcných a finančních výsledků firmy.

S tím souvisí i úloha vzdělávání ve formování firemní kultury. Transformace dosavadní firemní kultury předpokládá učení a změnu. Na druhé straně je zde i zpětné působení: nová firemní kultura bude vytvářet dodatečnou motivaci ke vzdělávání.

Součástí poslání vzdělávání je i podpora týmové spolupráce uvnitř týmů i mezi týmy. Týmová spolupráce je rozhodující strategickou změnou v oblasti lidských zdrojů pro období současnosti i několika příštích let firmy. Změnou, která vyžaduje a předpokládá podporu ze strany vzdělávání, nových znalostí a dovedností. Myslím si, že pravým smyslem firemního vzdělávání je realizace společenského, ekonomického a technicko-výrobního pokroku, tj. realizace pozitivních změn.

Učící se organizaci definuje Palán jako: „Komplexní model *rozvoje lidských zdrojů*, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. Podstatou problému je systém participativního řízení – řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci (kdy obsah práce je výzvou a pracovník má možnost volby jejího provedení). Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny zaměstnance...“ (Palán, 2002, s. 222).

Takto pojatá definice učící se organizace do značné míry charakterizuje to, co se v naší firmě děje uvnitř týmu mezi spolupracovníky – členy týmu. Ti se musí neustále učit něčemu novému v souladu s tím, jak se mění sortiment a množství výroby. V týmech zpravidla dobře funguje sdílení zkušeností – ten, kdo se novou prací rychle naučí nebo kdo se ji naučí vykonávat nejlépe, předává své zkušenosti dalším členům v týmu. Při takovéto vzájemné pomoci se učení stává součástí pracovního procesu.

Pokusím se stručně shrnout koncepci učící se organizace. Jako první se tímto pojmem zabývali Ch. Argyris a D. Schon v roce 1978. Ale teprve po vydání „*Páté disciplíny*“ od P. M. Sengeho v roce 1990 nastává o ni skutečný zájem. Tato koncepce vychází z předpokladu, že firma již neobstojí s jedním hlavním stratégem, který je vzorem pro ostatní, ale že potřebuje umět využívat potenciálu všech lidí, nehledě na jejich postavení ve firmě.

Je vybudována na pěti základních faktorech, které uvádí také Hroník:

1. *Systémové myšlení*. Toto je nejdůležitější kompetence, bez níž nelze rozumět jevům dynamicky a vcelku. Umožňuje manažerům chápat svět v komplexnosti. Nezbytnou součástí systémového myšlení jsou cíle a zpětné vazby.
2. *Osobní mistrovství*. Nabýt osobního mistrovství znamená nebýt jen reagujícím člověkem, ale člověkem, který je schopen vložit do svého úsilí zaujetí a vášně, stát se inspirací pro druhé.
3. *Mentální modely*. Jde o vnitřní představy člověka o tom, jak okolní svět funguje. Je to zjednodušený obraz světa, který umožňuje, abychom se v něm dokázali orientovat.
4. *Sdílené vize*. Vize dodává člověku pocit smysluplnosti. Vedoucí pracovník organizace potřebuje vnímat vizi své organizace jako svoji vlastní.
5. *Týmové učení*. Předpokládá opravdový dialog, vzájemné pochopení. Představuje zohlednění různých zájmů, různých představ o světě, které je však třeba vtěsnat do prostoru pro jednoznačné rozhodnutí, které nakonec bude mít pochopení a podporu všech lidí v týmu. (Hroník, 2007, s. 78-80).

Pět disciplín učící se organizace – to je aktuální výzva pro tým vedení dále uváděné firmy. Před časem se ve firmě praktikovalo skupinové koučování celého týmu vedení firmy a některé z těchto disciplín se začaly při koučování probírat a rozpracovávat, např. sdílené vize a týmové učení. Bylo by velmi žádoucí v tom pokračovat s cílem vytvořit z firmy učící se organizaci.

Krüger (2004) promítá pojem „učící se organizace“ na úroveň týmů. Uvádí, že pojem „učící se organizace“ je vlastně nesmysl, protože se neučí organizace, nýbrž lidé v ní. A tým se vyvíjí právě proto, že se učí jeho členové. Ten, kdo pracuje v týmu, učí se nejprve na praktické zkušenosti. Další vývoj týmu vyžaduje plánovaný proces učení. V době, kdy dochází k

formování týmu, jsou jeho budoucí členové vybíráni podle svých základních schopností, vědomostí a dovedností. V průběhu doby se však požadavky často mění, proto je podle Krügera nutné si zajistit potřebu učení v týmu a také zjistit, jaké styly a metody jsou pro daný tým nejlépe vyhovující. Krüger dále naznačuje potřebu učinit z učení celého týmu a jednotlivých členů věc týmové diskuse moderované vedoucím týmu. V rámci sebehodnocení jednotlivých členů týmu a jejich vzájemnému hodnocení by bylo možno zjistit stav a potřebu další kvalifikace. K tomu je třeba dodat, že to je nejen otázka zjišťování aktuálních kvalifikačních potřeb, ale také věc střednědobých a dlouhodobých cílů týmu, z nichž pak lze odvodit novou potřebu učení. To platí zejména pro týmy, které nekončí svou existenci splněním nějakého krátkodobého úkolu. V popisované firmě fungují právě takové týmy, takže odvozování nových potřeb učení a vzdělávání z cílů týmu je aktuálním úkolem.

3 Analytická východiska

V této kapitole je stručně popsán koncept vzdělávání v prezentované firmě, a koho se toto vzdělávání týká. Je zde definováno, co považuje firma za východisko vzdělávání, co jsou podle ní obecné vzdělávací potřeby a co specifické a proč je nutné tyto potřeby dále rozvíjet. Dobrou volbou se ukázalo rozhodnutí vedení společnosti vybudovat týmy a pomocí týmové spolupráce ukázat svým zaměstnancům nové možnosti jejich rozvoje. Všichni pochopili, že se tím zvýší jejich uplatnitelnost do budoucna...

3.1 Znalosti a dovednosti jednotlivých cílových skupin

V oblasti lidských zdrojů jsme svědky postupného a všeobecného růstu kvalifikační a vzdělanostní úrovně pracovních sil. K rozhodujícím faktorům přitažlivosti firmy na trhu práce bude patřit podpora dalšího vzdělávání, příležitosti k učení a možnosti využití získaných znalostí a dovedností.

Vzdělávání ve firmě má tudíž přispět k tomu, aby se firma stala vyhledávaným zaměstnavatelem a aby vždy dokázala získat a udržet dostatek lidí s vhodným znalostním, dovednostním a zkušenostním profilem připravených dále se učit a rozvíjet. Aby uměla objevovat talentované pracovníky, investovat do jejich osobního růstu a dávat jim příležitosti k uplatnění.

V konceptu vzdělávání uváděné firmy, vycházejícího z výše zmíněné skutečnosti, byly pro vzdělávání v rámci managementu firmy stanoveny tyto cílové skupiny:

1. Členové vrcholového vedení (vedoucí oddělení) včetně ředitele firmy
2. Mistři
3. Koordinátoři týmů

Východiskem vzdělávání jsou potřeby znalostí a dovedností a na ně navazující požadované postoje těchto jednotlivých skupin. Tyto potřeby lze odvodit z obecně platných požadavků na vedoucí pracovníky, ze strategie

firmy a z potřeb řízení firmy a vedení lidí. Do toho vstupují i cíle systému vzdělávání. Při formování vzdělávacích potřeb jednotlivých skupin lze postupovat tak, že se nejprve určí obecné potřeby vedoucích pracovníků a tyto obecné potřeby se pak specifikují pro další jednotlivé skupiny.

Za obecné, základní vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků lze považovat základní znalost firmy, její struktury, řídicího systému a toho, jak firma funguje. Dále znalost základních manažerských dokumentů firmy a dovednost používat je v praxi. Také základní znalosti a dovednosti vedení lidí, jednání s nimi a znalosti společenského chování. Důležitá je znalost základních zásad týmové spolupráce, vedení a koučování týmů. Také znalost metodiky a podpora tvůrčí práce jakou je například zlepšování a řešení problémů. Schopnost uplatňovat znalosti v situacích, které život v organizaci přináší. Za základní vzdělávací potřebu se považuje také sebepoznání, sebeovládání, schopnost motivovat a vést sám sebe i druhé lidi, stanovování osobní vize a její realizace, osobní kvality (charakterové vlastnosti) a postoje.

Specifické, nadstavbové vzdělávací potřeby pro cílovou skupinu koordinátorů lze vymezit jako odbornou a věcnou znalost pracovního procesu týmu, znalost návazností na vlastní dílnu a také na ostatní útvary. Pro cílovou skupinu mistrů při nadstavbovém vzdělávání jde o odbornou a věcnou znalost pracovních procesů dílny či útvaru a navazujících dílen či útvarů a také o základy systémového myšlení.

Nadstavbovým vzděláváním u vedoucích oddělení, kteří jsou zároveň členové vrcholového vedení firmy včetně ředitele, se rozumí hlubší odborná znalost všech činností v působnosti útvaru vedoucího pracovníka a zároveň odborná znalost výrobní problematiky celé firmy. Dále je to systémové myšlení, hlubší znalosti managementu, dovednosti řídit útvar, znát procesy vně útvaru i návaznosti v rámci celé firmy, dobrá znalost zásad společenského chování, hlubší znalosti vedení lidí a dovednosti lidi vést. V neposlední řadě se specifickým vzděláváním rozumí schopnost efektivně využívat znalosti,

dovednosti a zkušenosti v konkrétních situacích a také znalost světového jazyka slovem i písmem. (Interní směrnice firmy, 2005)

3.2 Budování týmů

Průmyslová éra vývoje lidstva byla ve znamení individuální práce, detailní dělby práce a specializace. Ve své době tato orientace přinesla na jedné straně vyšší ekonomickou efektivnost a zlevnění výroby. Průmyslové a ve velkém množství vyráběné výrobky se staly dostupné širokým vrstvám obyvatel průmyslově rozvinutých zemí (například automobily). Na druhé straně to však byl přístup antihumánní, který degradoval schopnosti lidí na opakující se výkon stále stejných jednoduchých úkonů a znehodnocoval jejich kvalifikační potenciál. Současně s tím se řízení a organizace výrobních a dalších činností tímto přístupem staly složitými a těžkopádnými. To vše se dostává stále více do rozporu s požadavky moderní doby, která zdůrazňuje pružnost a rychlost v reakci na měnící se potřeby zákazníků a trhu a stále více využívá špičkovou výrobní a jinou technologii. S tím zároveň enormně rostou nároky na vzdělání, znalosti, zkušenosti a dovednosti lidí a jejich tvůrčí potenciál. Individuální práce a detailní dělba práce se dostává s tímto vývojem do stále většího rozporu. Jediným východiskem z tohoto rozporu je přechod od individuální práce ke spolupráci v týmech a mezi týmy.

Tým je podle Palána: „Cílově zaměřená, vnitřně organizovaná skupina s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracující na společném úkolu) a existující v časově vymezeném období...“ (Palán, 2002, s. 218).

Palán dále uvádí, že vzhledem k tomu, že tým je skupina jedinečných osobností, je jeho předností řešení problémů z několika různých pohledů – to ovšem předpokládá vzájemnou toleranci a umění diskutovat. Diskuse je se vzrůstajícím počtem členů v týmu komplikovanější.

Podobně charakterizuje tým R. H. Bay (2000), a to pěti základními znaky. Podle něj jde o malou pracovní skupinu členěnou podle funkcí, která má společně stanovené cíle, je spojena intenzivními vzájemnými vztahy s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudružností mezi členy týmu. Bay, dále říká, že zavedení týmové práce není jen otázkou organizační, ale jde v podstatě o vážné změny v řízení, které vedou pryč od hierarchických struktur směrem k vedení orientovanému na procesy.

Při zavádění týmové spolupráce ve zkoumané firmě bylo pohlíženo na tým, podobně, jak uvádí Bay. Tým je skupina lidí, kteří sdílejí společné cíle, jejíž členové udržují a rozvíjejí intenzivní přátelské a férové vztahy. Jejich pracovní příspěvky se vzájemně doplňují a každý člen týmu má dvojí odpovědnost: za sebe i za tým a jeho výsledky. Za to, co každý dělá ve prospěch týmu, dostává od týmu všestrannou podporu. To vede k tomu, že v týmu vládne výrazný kolektivní duch a silný pocit sounáležitosti všech.

Z praktického hlediska i z hlediska učení v týmu je důležitá myšlenka tří vzájemně spjatých potřeb v týmu, kterou uvádí J. Adair (1994).

V jeho pojetí jde o tyto tři potřeby:

1. *Úkol*: potřeba něčeho dosáhnout.
2. *Tým*: potřeba rozvinout a udržovat pracovní vztahy mezi členy týmu, aby bylo možno splnit úkol týmu.
3. *Jednotlivec*: Potřeby jednotlivců přicházejí do týmu spolu s nimi. Lidé pracují v týmu také proto, že to uspokojuje jejich individuální potřeby.



Obrázek 1: Adairovo pojetí tří potřeb vyjádřené názorně pomocí tří vzájemně se prolínajících kruhů (Adair, 1994, s. 199).

Toto pojetí tří typů potřeb v týmu se v praxi týmové spolupráce ukázalo jako praktické a životaschopné.

Ve firmě, kde pracuji, je týmová spolupráce zavedena prakticky v celé výrobě a i v dalších činnostech a jsou zde dobré zkušenosti s fungováním týmů. Z hlediska systému vzdělávání přináší existence týmů a týmové spolupráce tyto nové nároky na systém vzdělávání:

1. Vzniká zcela nová kategorie vedoucích pracovníků – koordinátoři týmů. Jde o zkušené dělníky zpravidla s delší praxí a s výučním listem nebo s maturitou, kteří byli vybráni a proškoleni tak, aby mohli vést tým – malou skupinu pracovníků zpravidla o 5-12 lidech.
2. Mistři a vedoucí oddělení, kteří mají jako své přímé podřízené ne jednotlivé dělníky, nýbrž koordinátory týmů, stojí před problémem, jak se vzdát části svých dosavadních řídicích povinností, předat je koordinátorům týmů, naučit se vést koordinátory týmů, řešit konflikty v týmech a mezi týmy a všestranně podporovat prohlubování týmové spolupráce. A zároveň se soustředit na to, na co dosud neměli čas – na koncepční řízení dílny, na

prevenci a řešení problémů, na zavádění inovací, podporu zlepšovateľské aktivity týmů a také na osobní zapojení do práce inovačních a řešitelských týmů. V nových podmínkách týmové spolupráce mistr/vedoucí může vést větší celkový počet lidí než dosud, větší dílnu nebo složitější výrobní činnost. Tím rostou kvalifikační nároky na mistra či vedoucího.

3. Koordinátoři týmů se stávají líhni talentů pro řízení a vedení lidí.

4 Stručná charakteristika společnosti GRAMMER CZ, s.r.o.

V lednu roku 1997 byl v Dolních Kralovicích zahájen provoz této společnosti německou rodinnou firmou BUTZ CZ. Vyráběly se zde hlavové opěrky pro Audi, VW Passat, a Škodu Octávii. Tato společnost byla pak fakticky v červenci roku 1998, dle obchodního rejstříku v březnu 1999 prodána firmě GRAMMER .

Historie firmy GRAMMER začíná před 56 lety, kdy tehdy dvacetitřiletý Georg Grammer převzal sedlářství svého otce, založené v roce 1880. Ještě v témž roce založil podnik na výrobu sedacích polštářů pro sedačky do traktorů. V roce 1980 byla výroba rozšířena o výrobu kancelářských židlí, v roce 1982 o výrobu sedadel do nákladních automobilů a od roku 1985 začala sériová výroba výrobků pro vnitřní vybavení osobních automobilů.

Od roku 1989 funguje firma jako GRAMMER AG. Jde o nadnárodní akciovou společnost, jejímž 100% vlastníkem je GRAMMER Automotive GmbH a která je zastoupena ve 24 zemích po celém světě. Je potěšitelné, že v zastoupení je Česká republika druhá nejsilnější po Německu. V ČR měla firma do konce roku 2009 čtyři výrobní závody, a to v Dolních Kralovicích, Mostě, Horažďovicích a Tachově. Koncem roku 2009 výrobní závod v Horažďovicích v důsledku hospodářské krize zanikl.

Předmětem podnikání je ve všech těchto třech českých závodech montáž čalounických dílů pro osobní a nákladní automobily, šití potahů pro osobní a nákladní automobily a čalounické práce s výrobním programem: opěrky hlavy, integrované dětské sedačky, loketní opěry, krytí zadních podběhů a jiné čalouněné součásti interiérů osobních vozů. Představenstvo firmy má plány rozšířit v budoucnosti výrobu také o výrobky pro nákladní automobily a vlaky.

V současné době je ve výrobním závodě v Dolních Kralovicích hlavním výrobním produktem výroba hlavových a loketních opěrek pro koncern VW. Dalším produktem zůstaly, v menší míře, výroba integrovaných dětských

autosedaček, výroba hlavových a loketních opěrek pro Bentley a Ford. Dále se zde vyrábí vodící díly pro veškeré Audi, Passat, Octávii, Fabii, loketní opěrky pro Audi, Fiat, Seat a čalounění zadního podběhu pro Passat. Novinkou je zařízení pro plnění a montáž airbagů do těchto zadních dílů podběhů. Významným artiklem je šití kožených potahů pro Passat, Golf, Boru a Polo. Právě v těchto dnech probíhá jednání o uvolnění výroby hlavových opěrek pro významného zákazníka Audi. Jedná se o nejmodernější verzi těchto opěrek pro model Q7 se zabudovaným monitorem TV v zadních hlavových opěrách.

Firma zaměstnává v Dolních Kralovicích kolem čtyř stovek pracovníků, z toho je zhruba polovina žen. Od roku 2006 firma postupně zavádí týmovou spolupráci. Cílem je, aby byli v týmové spolupráci zapojeni úplně všichni zaměstnanci firmy, včetně vedení, což se úspěšně daří.

5 Empirická část

5.1 Analýza rozhodujících dokumentů firmy

Dokumenty, které prezentovaná firma používá, jsou zakotveny jednak v obecně platných právních a jiných normách a jednak se odvozují od představy managementu o budoucnosti firmy a opírají se o základní zásady pro podnikatelskou úspěšnost výrobní organizace v dnešním a budoucím tržním prostředí. Tyto dokumenty formují zásadním způsobem nároky na práci manažerů a zaměstnanců. Stávají se tudíž klíčovou složkou manažerských kompetencí.

Jde přitom o dvě věci:

1. Znalost těchto dokumentů, jejich pochopení a přijetí jako základní směrnice.
2. Promítnutí smyslu a obsahu těchto dokumentů do manažerského myšlení a jednání, v rámci toho i do vedení lidí.

Nestačí, když manažer ví o těchto dokumentech, má je v zásuvce a dovede z nich citovat nebo o nich mluvit. Žádá se jejich přijetí a jejich uplatňování, praktikování. Tyto dokumenty de facto formují identitu firmy, takže jde o ztotožnění se manažera s firmou. Pokud k takovému ztotožnění nedojde v případě člena vrcholového vedení firmy chybí základní důvod k tomu, aby manažer zastával svoji pozici.

Volba určitého souboru základních manažerských dokumentů je věc manažerského rozhodnutí pro danou organizaci. V této práci se budeme zabývat pouze několika klíčovými dokumenty, které jsou důležité z hlediska systému firemního vzdělávání.

Prvním takovým dokumentem firmy jsou *vize*. Vize závodu má být živou představou budoucího stavu organizace, jejího charakteru, směřování a základních hodnot, z nichž organizace čerpá svoji sílu. Strategie by pak měla zvolit a vymezit cestu pro dosažení a udržení vize.

Firma má svou vizi, dlouhodobou i krátkodobou strategii. Stávající formulace vize budoucnosti firmy je však příliš stručná, nevystihuje vše, co by měla vize obsahovat. Zdá se, že by bylo žádoucí, aby vrcholové vedení závodu věnovalo čas na posouzení a aktualizaci vize a strategie s ohledem na současné a očekávané podmínky podnikatelské aktivity závodu i požadavky vedení koncernu. V rámci této práce je možné a účelné pouze jedno: odvodit ze stávající vize a strategie závodu základní požadavky na systém firemního vzdělávání.

Dalším dokumentem je tzv. *etický kodex*, který obsahuje následující hlavní body:

1. Prvním je *takt* - umíme se vžít do situace toho, s nímž jednáme, a jednat s ním tak, jak bychom si my sami přáli, aby za stejné situace bylo jednáno s námi.
2. Druhým je *ohleduplnost* - jsme tolerantní a nesnažíme se dosáhnout výhod na úkor jiných.
3. Třetím je *úcta k lidem* - v každém spolupracovníkovi najdeme něco, pro co si ho můžeme vážit, v čem je lepší než my a co bychom se od něho mohli naučit.
4. Posledním, čtvrtým bodem je *estetičnost* - dbáme na čistotu oděvu i pracovního místa. (Příručka pro týmovou spolupráci, 2006)

Tyto čtyři body jsou nesporně důležité pro jednání a vztahy mezi lidmi. Firma však nemá etický kodex v pravém slova smyslu, který by vymezil zásady

dobrých mravů pro manažery i zaměstnance. Vize závodu by měla obsahovat základní hodnoty, na nichž je postavena identita firmy. A etický kodex by měl tyto základní hodnoty operacionalizovat, převést je do jasných a stručných pravidel chování a jednání manažerů a zaměstnanců. Praxe ve firmě ukázala, že reálná potřeba takového dokumentu zde je, případy protizákonného jednání byly v nedávné minulosti v závodě zjištěny.

Dalším dokumentem ve firmě je *Kompetenční model*.

Hroník (2007) kritizuje tak zvaný „rysový přístup“ ke kompetencím, tj. přístup založený na vlastnostech, rysech manažera, které jsou rozhodující pro jeho charakter a chování. Za největší nevýhodu tohoto přístupu považuje Hroník nulovou vazbu na strategii.

Podíváme-li se z tohoto pohledu na kompetenční model firmy (viz příloha A), vidíme, že z 11 bodů modelu mají 4 body charakter rysů osobnosti (rozhodnost, důslednost, vytrvalost, odpovědnost). Takto sestavený model nese známky subjektivismu a není dost dobře hodnotitelný. Aktuálním úkolem je navrhnout v rámci této práce alespoň základní rysy nového kompetenčního modelu, který by navazoval na strategii a strategické cíle firmy.

Na dokument kompetenčního modelu navazuje dokument *periodické hodnocení manažerů* a následné *plány osobního růstu*. Směrnice pro periodické hodnocení manažerů a směrnice upravující plány osobního růstu v závodě jsou vydány. V praxi se podle těchto dvou směrnic postupuje. Oba dokumenty jsou dobrým východiskem pro usměrňování individuální aktivity manažerů ve vzdělávání a v osobním růstu, mají motivovat ke vzdělávání a osobnímu růstu.

V závodě zatím neexistuje žádný dokument, který by charakterizoval žádoucí firemní kulturu a vymezil způsob jejího dosažení. Takový dokument by měl být přímo odvozen z vize a strategie závodu.

Ve skutečnosti se ale věci mají trochu jinak. Svého času přijalo vedení firmy šest týmových hodnot jako základ své práce. Tento soubor hodnot byl pak dál prezentován ostatním týmům ve firmě jako základní zásady týmového myšlení a jednání, týmové spolupráce. Jak se ukázalo, týmy neměly problém těchto šest hodnot přijmout za své a při diskusích o této věci s týmy se nenašla žádná další hodnota, o kterou by se měl tento soubor doplnit. Z toho lze dovodit, že šest týmových hodnot patří do vize budoucnosti firmy jako její součást a zároveň je to stručná a jasná charakteristika žádoucí firemní kultury závodu. Pro zajímavost uvádím výčet šesti týmových hodnot s jejich stručnou charakteristikou:

1. *Upřímnost a otevřenost*: Otevřeností v komunikaci navozujeme upřímné vztahy.
2. *Vzájemná pomoc*: Využíváme právo a povinnost vzájemně si pomáhat.
3. *Slušnost v jednání*: Ve vzájemném jednání je ochota a vstřícnost samozřejmostí.
4. *Prostor pro názor*: Každý má právo vyjádřit svůj názor – nesouhlas uznáváme jako podmínku rozvoje.
5. *Soudržnost*: I v kritické situaci společně nacházíme cesty k úspěchu.
6. *Vzdělávání a sebevzdělávání*: Aktivním využíváním teorie, praxe a sdílených zkušeností rozvíjíme sebe i ostatní pro budoucnost. (Příručka pro týmovou spolupráci, 2006, s. 27)

Soubor šesti týmových hodnot může být začleněn i do systému firemního vzdělávání. Když se nad těmito hodnotami zamyslíme, dojdeme k závěru, že za nimi stojí pozitivní postoj manažera k sobě i ke svému okolí, jeho charakter a touha po učení a vzdělávání.

Důležitým dokumentem ve firmě je *Příručka pro týmovou spolupráci*, protože týmová spolupráce je v závodě hlavní, převládající formou práce. Příručka pro týmovou spolupráci vymezuje zásady chování a pracovního jednání zaměstnanců – členů týmů, koordinátorů týmů, mistrů a všech dalších vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Obsahuje zásady pro formování žádoucího stylu vedení lidí v podmínkách týmové spolupráce. Příručku je proto třeba považovat za jeden ze základních manažerských dokumentů.

Závod má vypracovaný a vydaný další dokument, kterým je *Pracovní řád*, odvozený ze zákoníku práce. Praxe je taková, že obvykle se po pracovním řádu sáhne, až když je nějaký konkrétní pracovněprávní problém, když je například třeba někomu dát výpověď. Manažerské použití pracovního řádu je však mnohem širší:

1. Pracovní řád by se měl stát základem pro formování účinného stylu vedení lidí.
2. Pracovní řád má preventivní funkci, jeho využití má napomáhat prevenci pracovní nekázně a jiných problémů.
3. Pracovní řád má podporovat jednání v souladu s dobrými mravy a těsně tudíž navazuje na etický kodex.
4. Znalost pracovního řádu by měla být součástí základních znalostí zaměstnanců a manažerů.

Vedoucí se často snaží řešit pracovněprávní problémy bez použití pracovního řádu formou nepsaných dohod – například dohodou o ukončení pracovního poměru v případě, kdy pracovník se dopustil něčeho protizákonného. Tento přístup může být v některých případech rozumný, ale má svá rizika: přispívá ke vzniku neprůhledného a nečitelného prostředí, v němž pracovníci nevědí dost jasně a jednoznačně, jak se bude v podobných případech postupovat,

mohou brát takové řešení jako nespravedlnost, jako neodůvodněné zvýhodnění jedince.

Za žádoucí je proto podle mého názoru povýšit pracovní řád na manažerský dokument, více ho využívat pro prevenci, učinit jeho znalost a využití součástí vedení lidí.

5.2 Workshopy

Suchý ve svém článku v časopise Personál (č. 9, roč. 2007) charakterizoval workshop jako formu probouzení lidí k aktivitě, tj. především k tvůrčí aktivitě (k tvorbě nových myšlenek), ale i ke sdílení znalostí a zkušeností, k podpoře angažovanosti lidí a soustředění jejich pracovního potenciálu na inovace a změny (change management). Workshopy se ve firmě využívají jak u vyššího managementu, tak i u nižšího managementu, koordinátorů a členů týmu. Hrají důležitou roli v rámci systému vzdělávání tým, že umožňují sdílet znalosti a zkušenosti, posilovat tvořivost a pozitivní postoje.

Na úrovni vrcholového vedení firmy se pravidelně pořádají i vícedenní workshopy. V průběhu necelých čtyř let se uskutečnily workshopy na tato témata:

1. Profesionalita manažera
2. Kompetenční model a jeho využití v praxi
3. Týmová spolupráce
4. Role v týmu podle Belbina
5. Strategie firmy, dlouhodobé a střednědobé cíle

Všechny tyto workshopy se zabývaly určitým znalostním obsahem a zároveň jeho uplatněním v praxi firmy, sdílením zkušeností a vyladováním názorů a postojů jednotlivých členů vedení firmy. Každý z těchto workshopů vždy

končil přijetím společných závěrů, na nichž se shodli všichni. Nyní se s touto praxí bohužel přestalo.

Typický průběh workshopu bývá ve firmě takovýto:

1. Zahájení workshopu, podání informace o poslání workshopu.
2. Zahřívací kolo: vytvoření příznivé, přijatelně uvolněné, otevřené a tvořivé atmosféry a pozitivního naladění účastníků.
3. Zadání hlavního úkolu pro workshop.
4. Návrhová fáze: volná tvorba návrhů buď formou brainstormingu celé skupiny účastníků, nebo formou tvořivé práce ve skupinách s následnou prezentací skupinových návrhů).
5. Hodnocení a výběr návrhů k realizaci, diskuse v celé skupině.
6. Formulace závěrů z workshopu – vymezení následních aktivit po workshopu.
7. Povzbuzující ukončení workshopu.

Pro úspěch workshopu je důležité, zda se podaří udržet po celou dobu workshopu pozitivní naladění účastníků, zda se v zárodku pozitivně řeší případné neshody mezi účastníky. A také je důležité, v jakém naladění se účastníci rozcházejí a zda po workshopu se uskuteční následné realizační aktivity, které dovedou závěry z workshopu až do manažerských rozhodnutí se zpětnou informovaností účastníků. Nejsilnějším demotivujícím faktorem na workshopech bývá skutečnost, že po workshopu, který sám o sobě přinesl řadu cenných nových myšlenek a návrhů a vzbudil naděje a očekávání, nenásledují předpokládané následné aktivity, takže výsledky workshopu jsou dány k ledu. Workshopy se ve firmě používaly spolu se skupinovým a individuálním koučováním, což je, jak se ukázalo, výhodná kombinace. Na jedné straně koučování se stává zdrojem podnětů pro pořádání workshopů, na druhé straně pokud po workshopu následuje koučování, které rozpracovává a zesiluje

závěry z workshopu, zvyšuje se pravděpodobnost, že závěry a myšlenky z workshopu nezapadnou, ale budou žít.

Workshop se dá pochopit i tak, že je to forma přípravy lidí pro týmovou spolupráci, forma posílení týmového ducha. Dodejme k tomu i to, že se tím workshop stává i nástrojem učení a osobního růstu lidí, sdílení zkušeností a znalostí. Účinnější formu a nástroj pro tento účel manažerská praxe podle mého soudu nemá k dispozici.

5.3 Ostatní typy dokumentů a aktivit

Formou dotazníkové akce se před časem zjišťoval ve firmě stav firemní kultury. Použitý dotazník je uveden v příloze B. Dotazníkové průzkumy jsou jednou z forem zjišťování potřeby vzdělávání, protože umožňují odhalit slabá místa systému řízení a pak na ně pozitivně reagovat.

Důležité zjištění z průzkumu firemní kultury je v tom, že respondenti nevěnují často vyplnění dotazníků dostatek času, zakroužkují střední hodnoty v hodnotící škále, takže vyplněné dotazníky pak nejsou realistickým obrazem toho, jak lidé prožívají kulturu firmy nebo jak hodnotí další věci, na které se průzkum ptá. Ukazuje se proto jako účelné kombinovat dotazníkové průzkumy s neformálními nebo semistrukturovanými rozhovory s pracovníky.

Periodické hodnocení vedoucích pracovníků je ve firmě zavedeno jako standardní proces v systému řízení a vedení lidí. Na periodické hodnocení navazují plány osobního růstu, které jsou ve firmě rovněž zavedeny. Každý manažer má svůj plán osobního růstu. Jde o hlavní formu identifikace potřeb vzdělávání a zároveň motivace ke vzdělávání a osobnímu růstu.

Brainstorming je ve firmě často používán, a to jak v rámci řídicího systému, tak i na úrovni týmů s aktivním zapojením členů týmů – zpravidla dělníků. Metodika brainstormingu je stručně a názorně vysvětlena v příloze C.

Mužík (2005) píše o brainstormingu, že touto metodou lze při výuce dospělých zahájit například výuku, rozvinout témata lekce, či použít jako tzv. myšlenkové „rozcvičky“ apod. Záleží na lektorovi a na přístupu účastníků. Tato jedna z možností použití brainstormingu, se v rámci vzdělávacích projektů v popisované firmě používala v rámci skupinového koučování, kde přispěla k aktivizaci účastníků, k udržení jejich pozornosti, k vytvoření pozitivní a tvořivé atmosféry. Brainstorming v tomto pojetí se ve firmě nadále používá zejména při řešení problémů při náběhu nové výroby.

6 Analýza dosavadní praxe vzdělávání ve firmě

Pokud vezmeme za základ hodnocení uplynulých čtyř let, tj. období 2006 - 2009, můžeme konstatovat, že v první polovině tohoto období se věnovaly na podporu vzdělávání a přípravu lidí poměrně velké finanční zdroje. V tomto období se v závodě zaváděla týmová spolupráce, budovaly se týmy, uplatňovalo se na široké frontě individuální a skupinové koučování, probíhala příprava lidí (i dělníků) na práci v týmech. Investice do vzdělávání byly spojovány s investicemi do zavedení týmové spolupráce. Firma si dokonce připravila své interní kouče, kteří pokračují v týmové spolupráci dál, i když ne s takovou intenzitou. Po čtyřech letech úsilí byla týmová spolupráce zavedena do všech činností firmy a potřeba přípravy lidí v závodě přestala být vnímána jako akutní. Začalo se opouštět od koučování s využitím externího kouče, týmovou spolupráci dále vedou již jen interní koučové. Závod měl náběh na to stát se postupně učící se firmou. Toto soustředěné úsilí se bohužel přerušilo. Situaci také zhoršila ekonomická krize, která započala koncem roku 2008. Firma musela bojovat o svoji existenci a úspěšně se tohoto úkolu zhostila. Nebojím se říci, že se jí to podařilo právě díky týmové spolupráci, díky vzdělanostnímu potenciálu svých zaměstnanců. Nyní je situace v závodě taková, že vzniká potřeba nového pohledu na význam vzdělávání manažerů a zaměstnanců. K silným stránkám dosavadní praxe nesporně patří využívání směrnice pro periodické hodnocení a využití plánů osobního růstu.

K slabým stránkám patří především skutečnost, že ve firmě bylo ukončeno skupinové a individuální koučování, které bylo v období zavádění týmové spolupráce hlavní formou podpory vzdělávání a osobního růstu manažerů a plně se v této funkci osvědčilo.

Vzdělávání a osobní růst manažerů jsou nyní zcela ponechány na osobní iniciativě každého manažera. Vzdělávání ve firmě se do značné míry blíží tradičnímu přístupu popsanému v kapitole 1 této práce.

7 Formování systému vzdělávání v podmínkách týmové spolupráce

Klíčovou trojici aktivních účastníků vzdělávání v uváděné firmě tvoří skupiny:

- nadřízení,
- lektori, mentori, koučové,
- vedoucí pracovníci.

Na souhře, respektive součinnosti těchto tří skupin partnerů záleží do značné míry účinnost celého systému vzdělávání.

Systém vzdělávání ve firmě řídí generální ředitel, který činí zásadní rozhodnutí. Na základě tohoto rozhodnutí připraví personální útvar návrh systému vzdělávání a jeho změn. Po schválení tohoto návrhu se provádí samotná realizace systému vzdělávání a jeho změn. Nedílnou součástí je kontrola a hodnocení účinnosti vzdělávání. Spoluúčast na realizaci, upřesňování a změnách systémových požadavků mají i členové vrcholového vedení firmy. Také každý vedoucí pracovník nese odpovědnost za svůj individuální proces vzdělávání a osobního růstu, a také odpovědnost za podporu vzdělávání u podřízených spolupracovníků.

Funkcí systému vzdělávání manažerů je vytvořit ve firmě vhodné podmínky a prostředí pro vzdělávání, učení a osobní růst a pro produktivní uplatňování výsledků vzdělávání. Tento systém vzdělávání má za úkol motivovat manažery k soustavnému sebevzdělávání, učení a osobním růstu a také k účinné podpoře vzdělávání u svých spolupracovníků. Má také manažery motivovat k produktivnímu využívání výsledků vzdělávání, soustředit manažery na pozitivní změny postojů. Další funkcí vzdělávání je objevovat talenty pro vedoucí funkce, dávat jim příležitosti k učení a růstu. Důležitá je stabilizační funkce vzdělávání - tím, že manažeři a zaměstnanci dostávají příležitost a podmínky k soustavnému vzdělávání a osobnímu růstu, nemají

důvod z firmy odcházet. Firma se stává přitažlivá pro manažery, kteří mají zájem o vzdělávání a osobní růst, stává se atraktivním zaměstnavatelem.

Hlavní funkcí systému vzdělávání je dosáhnout toho, aby se vzdělávání, učení a osobní růst manažerů staly konkurenční výhodou firmy jak na trhu výrobků, tak i na trhu práce.

V rámci takto pojatého systému vzdělávání se spouštějí určité vzdělávací procesy – jednotlivé vzdělávací projekty, které mohou mít krátkodobý charakter (jeden seminář nebo workshop), nebo střednědobý charakter (individuální a skupinové koučování, realizace plánů osobního růstu).

Zvláštní pozornost v rámci systému vzdělávání zasluhuje management talentů. Týmová spolupráce – práce lidí v týmech a vedení týmů přinesly firmě jednu velkou výhodu v tom, že se týmy staly líhní talentů pro řídicí pozice. Tato forma objevování a přípravy talentů řeší do značné míry potřebu obsadit pozice v nižším managementu, neřeší však celou potřebu talentů pro střední a vyšší management. Je proto aktuální výzvou hledat další způsoby získávání talentů pro řídicí a odborné funkce ve firmě. Řadu inspirujících myšlenek v tomto směru uvádí Cappelli (například praxe poradenské firmy Deloitte, která s relativně malými náklady udržuje kontakt se zaměstnanci, kteří z firmy odešli. Pokud se tito zaměstnanci později rozhodnou znovu změnit zaměstnavatele, je dost pravděpodobné, že se vrátí zpět k Deloitte obohaceni novými zkušenostmi). (Cappelli, 2008).

Stýblo v této souvislosti už nepíše o vzdělávání, nýbrž o řízení znalostí v souvislosti s pozitivní změnou konkurenceschopnosti firmy. Uvádí: „V každém podniku jsou zaměstnanci, kteří jsou vysoce výkonní (high performers) a pro podnik dělají mnohem více než ostatní... Mohou to být makléři, obchodníci, prodejci – ale stejně dobře to mohou být lidé v kancelářích nebo v marketingu. Mají společné vlastnosti jako elán, energii, kreativitu. Touží po odpovědnosti a uznání. Je až neuvěřitelné, že jejich velký potenciál není v podnicích stále ještě využíván...“ (Stýblo, 2004, s. 96).

Z tohoto pohledu se stává klíčovou aktivitou v podniku ne samotné poskytování vzdělávání, ale sdílení znalostí a zkušeností. Stýblo k tomu dále píše, že v praxi je největším problémem právě předávání znalostí a zkušeností uvnitř firmy. Je to způsobeno tím, že znalosti a zkušenosti jsou know-how každého zaměstnance, na kterém zakládá svou kariéru. K předávání nedochází proto, že většině zaměstnanců, včetně manažerů, chybí potřebné sociálně komunikativní znalosti. Podle Stýbla je důležitým prostředkem, jak mít sdílení znalostí a zkušeností pod kontrolou, umění motivovat lidi, aby se o své poznatky podělili.

K tomu lze dodat jediné to, že zkušenosti z firmy, která je podkladem mé bakalářské práce, jasně naznačují, že týmová spolupráce je dobrou formou, jak všestranně podporovat sdílení znalostí a zkušeností. Bude však účelné najít vhodný způsob, jak tento aspekt týmové spolupráce zvýraznit a jak získat přehled o tom, s jakou účinností ke sdílení skutečně dochází, jaké případné překážky existují a co s nimi udělat. Takže opět je zde další důležitý podnět k formování fungujícího systému vzdělávání a produktivního využívání znalostí. Takový podnět, který může zvýšit strategickou hodnotu systému vzdělávání a podporovat konkurenční výhodu firmy.

7.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Existují dva základní vstupy pro identifikaci potřeby vzdělávání, jsou to individuální a skupinové potřeby a potřeby organizace. Individuální potřeby vzdělávání jednotlivých manažerů jsou dány závěry z periodického hodnocení a individuálními plány osobního růstu manažerů. Potřeby organizace se odvozují primárně z její strategie, případně z poznanych aktuálních potřeb fungování organizace v daných podmínkách, ze zjištěných problémů. Na úrovni skupiny jsou potřeby spjaté s požadavky týmové spolupráce.

Analýza vzdělávacích potřeb se provádí v podniku před každým vzdělávacím projektem. Je otázka, jak se v praxi přeměňují poznané potřeby

vzdělávání na vzdělávací projekty. Jsou zde tři lidé, kteří v tomto směru mohou převzít iniciativu. Prvním je samotný manažer tým, že si zajistí potřebnou literaturu, věnuje se samostudiu, učí se ze zkušeností při práci a při jakékoli další činnosti, zvolí si vhodný otevřený seminář nebo konferenci a vyžádá si souhlas s absolvováním. Druhým je přímý nadřízený manažera, který buď navrhne individuální způsob realizace, nebo zajistí vzdělávací projekt ve firmě pro skupinu manažerů s podobnými potřebami vzdělávání. A poslední je vedoucí personálního oddělení, který navrhne způsob zajištění potřeb vzdělávání a vyvolá jednání s manažery a jejich nadřízenými, případně projedná návrh s generálním ředitelem.

Kromě těchto tří protagonistů může vstoupit do hry i generální ředitel, který vnímá potřeby vzdělávání manažerů s ohledem na vizi a strategii firmy.

Praxe poznání potřeb vzdělávání a jejich přeměny na vzdělávací projekty přináší řadu komplikujících okolností. Jednou z nich může být například to, že poznání individuálních potřeb při periodickém hodnocení a sestavování plánů osobního růstu nebývá zcela úplné a objektivní. Nebo také, že strategie firmy není formulována tak, aby bylo snadné z ní odvodit potřeby vzdělávání. Působí zde i faktor aktivní nabídky vzdělávání ze strany externích vzdělavatelů, kteří v některých případech umožňují lepší poznání skutečných potřeb vzdělávání (zvláště pokud už jsou jistou dobu v kontaktu s firmou a mohou se i vyjádřit k potřebám vzdělávání).

Je zde ještě další důležitá okolnost. Má-li být potřeba vzdělávání efektivně uspokojena, musí být vedle dobrého poznání potřeby splněna i podmínka ochoty vzdělávat se, neboli motivace ke vzdělávání. Dost obtížné ne-li nemožné je uspokojit potřebu vzdělávání, se kterou není spojena motivace ke vzdělávání. V praxi nelze vzdělávat toho, kdo se vzdělávat nechce a není ochoten si na učení udělat čas. Ani toho, kdo jen předstírá zájem o vzdělávání. Zatím jsme zvažovali pouze aktuální potřeby vzdělávání, které se ve firmě již projevují, a jde jen o to, jak je identifikovat. Na aktuální potřeby navazují i

očekávané budoucí potřeby vzdělávání. Z jejich poznání plyne možnost řešit včas a s dostatečným předstihem zajištění těchto potřeb.

7.2 Projektování vzdělávacích aktivit

Výchozím podnětem vedoucí k potřebě zpracovat projekt vzdělávání, bývá zjištění určité vzdělávací potřeby, tj. nedostatek informací, vědomostí, dovedností vzhledem k cílům firmy. Ve vzdělávacím projektu je třeba definovat cílové skupiny, kterých se má vzdělávání týkat, formu a druh vzdělávacích aktivit. Zvolit metody a prostředky, organizaci výuky a v neposlední řadě i lektory, kteří budou vzdělávání provádět. Důležitý je výstup ze vzdělávací aktivity, tj. ověření získaných znalostí a dovedností.

Praxe ve zkoumané firmě je taková, že se vzdělávací aktivity zadávají externím lektorům nebo koučům (to je převládající forma realizace) firmy, která je vybrána na základě výběrového řízení. Zadání konkrétního vzdělávacího záměru předloží zástupce firmy externímu realizátorovi, poté následuje osobní jednání, v němž se záměr a způsob realizace upřesňují a dojednávají. Při dosažení dohody pak předkládá externí realizátor návrh vzdělávacího projektu, který v podstatě vychází z uvedené obecné struktury. Po schválení návrhu projektu následuje jeho realizace.

Každý projekt se po ukončení vyhodnocuje dvěma způsoby: jednak hodnocením lektora nebo kouče a jednak hodnocením účastníků. Odpovědný zástupce firmy (manažer určitého útvaru nebo vedoucí útvaru vzdělávání) si v průběhu realizace projektu provádí průběžnou kontrolu neformální komunikací s realizátorem a účastníky a bere přitom v úvahu i změny, které sám zjišťuje v pracovním jednání a chování účastníků na základě realizace projektu.

Ze zkušeností s realizací vzdělávacích projektů vyplývá jedno slabé místo, a sice motivace účastníků k absolvování vzdělávacích akcí. Analýzu vzdělávacích potřeb si často provádí sám manažer bez účasti účastníků a ti pak

dostanou jen pozvánku na úvodní akci a celý projekt. Někteří, ti vyspělejší, ji pochopí jako svoji šanci k osobnímu růstu a přijmou ji pozitivně. Jiní ji vezmou jako obtěžující záležitost, jako příkaz. Za velmi vhodné je proto třeba považovat návrh před každou vzdělávací akcí pohovořit s účastníky a získat jejich zájem o účast v akci.

7.3 Manažerské kompetence

Pojem kompetence se v manažerské praxi hojně používá, zejména v souvislosti s dalším pojmem a to je kompetenční model. Od kompetenčního modelu se očekává, že bude definovat předpoklady úspěšného výkonu té které manažerské pozice a usnadní tudíž výběr manažerů do jednotlivých pozic i jejich hodnocení. Manažerská praxe, jak ji znám ze zkoumané firmy, však nepracuje s dostatečně jasným pojetím pojmu kompetence. Jak již bylo uvedeno, Hroník (2007) kritizuje tak zvaný rysový přístup ke kompetencím. Takže pojem kompetence by neměl být chápán pouze jako vlastnosti nebo soubor vlastností vedoucího pracovníka. Bohužel právě takové pojetí je z hlediska praxe jednoduše uplatnitelné a bylo také použito při koncipování dosavadního platného kompetenčního modelu firmy. Pokusím se proto lépe a hlouběji osvětlit tento pojem.

Veteška, Tureckiová (2008) konstatují, že pojem kompetence v naší společnosti poměrně zdomácněl, avšak v různých významech. Nejčastěji se podle nich kompetence používají ve smyslu oprávnění (pravomoci) jednotlivce činit rozhodnutí. K tomu oprávnění rozhodovat se má podle autorů pojit také odpovědnost za výsledek daného rozhodnutí. Oba autoři k tomu dále dodávají: „V posledně uvedeném smyslu se již dostáváme k dalšímu možnému pojetí pojmu kompetence. Tím se dnes v odborné terminologii rozumí ...specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednatel využívá k úspěšnému řešení

nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života...“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25 – 26)

Kompetence tedy není účelné ani správné zredukovat na pouhé vlastnosti člověka. Jde zde o všechny jeho zdroje, které musí mít a používat je ke zvládání svých pracovních i životních úkolů, výzev a povinností. Takže kromě osobních vlastností jsou důležité i znalosti, zkušenosti, dovednosti a také postoje. To odpovídá pozorování praxe, kdy člověk se znalostmi a zkušenostmi nemusí být ve své práci úspěšný, pokud mu chybí pozitivní postoj.

Oba autoři definují pojem kompetence jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27). A k tomu dodávají: „Takto vymezený termín kompetence v sobě zahrnuje obě dříve uvedená pojetí a navíc je zcela ve shodě se známou triádou „moci – chtít – umět“, která nejen odkazuje na předpoklady a podmínky efektivního výkonu, ale rovněž znovu potvrzuje oprávněnost použití konceptů vzdělávání (učení) a řízení podle kompetencí v praxi.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27) A pro názornost z hlediska praxe dodejme ještě jednu citaci ze stejného pramenu: „...kompetentním je jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“, tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 26)

Z těchto citací vyplývá pro manažerskou praxi následující. Máme zde na jedné straně zdroje jednotlivce jako soubor jeho předpokladů určitého jednání, pak je zde toto jednání jako takové a nakonec i jeho výsledek. V manažerské praxi jde vždy o výsledky a kompetence manažera se projeví vlastně až v

tomto výsledku. Jestliže je rozhodujícím úkolem manažerů uskutečňovat v rámci své působnosti strategii firmy, pak kompetentní je ten manažer, který tak činí a má prokazatelné a žádoucí výsledky. Jestliže jiný manažer takové výsledky nemá, je tedy méně kompetentním nebo nekompetentním a příčina je zřejmě v tom, že nemá potřebné zdroje včetně schopnosti používat je.

Při uplatnění těchto myšlenek ve firemní praxi se proto jeví jako účelné používat pojem kompetence v širším pojetí jako výstup manažerského jednání neboli výsledky tohoto jednání. Protože u manažerů a obecně u vedoucích pracovníků jde primárně o výsledky, je účelné odvodit požadované výsledky pro jednotlivé vedoucí pracovníky z potřeb realizace strategie firmy a podle těchto výsledků je hodnotit – formou periodického hodnocení, případně i krátkodobějšího, účelově zaměřeného hodnocení. Kompetenční model firmy by měl postihovat požadované zdroje pro jednotlivé řídicí pozice, tj. zdroje ve smyslu zde již uvedené citace, tj. jako „specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také postojů.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25). V tomto smyslu jsou zdroje předpokladem výsledků. Porovnáním požadovaných a skutečných zdrojů pro jednotlivé vedoucí pracovníky lze odvodit potřebu vzdělávání a osobního růstu.

Mělo by jít v podstatě o tento základní postup:

1. Na základě přijaté vize a strategie firmy a strategických cílů určit a dohodnout strategické cíle pro jednotlivé oblasti a tím i pro manažery, kteří za tyto oblasti odpovídají (například výroba, lidské zdroje).
2. Dobrá firemní strategie zahrnuje i personální strategii a proto by nemělo jít jen o „tvrdé“ cíle v měřitelných ukazatelích (hodnota prodeje, výroby, zisku, atd.), ale i „měkké“ cíle (spokojenost a angažovanost zaměstnanců, absence, fluktuace, atd.).

3. Z těchto cílů odvodit požadované manažerské jednání a chování, určit zdroje, kterými by měl ten který manažer disponovat v zájmu realizace těchto cílů.
4. Porovnat požadované jednání a chování manažerů a požadované zdroje se skutečným jednáním a chováním a skutečně efektivně využitými zdroji. Z tohoto porovnání odvodit potřebu vzdělávání a sebezdokonalování manažerů i potřebu dalších změn.
5. Na základě toho sestavit pro každého manažera plán osobního růstu.
6. Monitorovat skutečný vývoj v realizaci strategie a strategických cílů jak za celou firmu, tak i podle jednotlivých manažerů.
7. Aktualizovat potřebu vzdělávání, sebezdokonalování a dalších změn.

Při tomto postupu je vzdělávání neustále ve spojení s realizací strategie.

7.4 Úloha skupinového a individuálního koučování v systému vzdělávání

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery - koučem a koučovaným - založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.“ (Suchý, Náhlavský, 2007, s. 15). Oba autoři dodávají, že jde o specifickou a dlouhodobou péči o člověka ve všech směrech jeho života.

Na koučování je důležité zejména to, že se soustřeďuje na postoje – viz příloha D. Postoje jsou vlastně tím základním, určujícím ve vzdělávání a v osobním růstu. Nelze dost dobře úspěšně vzdělávat člověka, který je plný negativních postojů, má například nízkou sebedůvěru, špatný postoj k firmě a k nadřízenému, nenachází smysl ve své práci. Rovněž tak nelze úspěšně vzdělávat manažera, který má sklon k workholismu, nemá na nic čas, neumí delegovat a chybí mu pozitivní postoj ke vzdělávání a osobnímu růstu. Ani pasivního manažera nelze úspěšně vzdělávat, pokud se sveřepě drží zaběhnutých zvyklostí a nechce ani slyšet o jakékoli změně. Koučování však

v takovém případě může „zabrat“. Je třeba ovšem počítat s déletrvajícím působením kouče. Projekty koučování mají trvat jeden rok až rok a půl, aby byla záruka účinnosti. V průběhu koučování, jak ukazují zkušenosti z naší firmy, se postupně mění k lepšímu postoje většiny účastníků, kteří před zahájením koučování měli mírně negativní postoj ke svému osobnímu růstu.

V praxi firmy se od začátku uplatňovalo koučování jednak u generálního ředitele (individuální koučování) a jednak u týmu vedení firmy, mistrů a koordinátorů týmů (skupinové koučování). Jako efektivní se ukázalo zejména skupinové koučování, kdy externí kouč přijížděl do firmy, což šetří účastníkům čas a náklady na cestovné. Skupinové koučování se vždy praktikovalo ve firmě v kombinaci s individuálním přístupem ke každému ze skupiny koučovaných (každý měl vždy možnost kontaktovat kouče s konkrétními dotazy, s osobními problémy atd.). Skupinové koučování se také vždy kombinovalo s návštěvami kouče na pracovištích účastníků a často i s workshopy za účasti nadřízených.

Koučování je hodnoceno jak koučovanými, tak i vedením společnosti jako efektivní forma přípravy. Nenásilně podněcuje koučované pracovníky k pozitivnímu utváření a rozvíjení osobnosti. Jako vedoucí personálního oddělení jsem byla zapojena do koučování skupiny členů vrcholového vedení. Chápu koučování jako významnou výchovnou funkci.

7.5 Zobecnění zkušeností z praxe

Každý účastník vzdělávání, pokud se snaží něco z výsledků vzdělávání prakticky uplatnit, získává individuální zkušenost. Pokud se mu podaří něco zavést do praxe a změnit, získává navíc posílení své vnitřní motivace jak do dalšího vzdělávání a uplatňování znalostí, tak i do pracovní aktivity a angažovanosti ve firmě vůbec. Je proto v zájmu firmy pomáhat zaměstnancům i vedoucím, aby získali pozitivní zkušenosti a dodatečný motivační efekt. Tím

se ze vzdělávání může stát opakující se proces, který je poháněn svou vlastní hnací silou.

Individuální zkušenosti z uplatňování výsledků vzdělávání samy o sobě mají omezený význam jen pro příslušné jednotlivce. Jestliže tyto zkušenosti jsou sdíleny a využívají je i další zaměstnanci, kteří se třeba ani nezúčastnili příslušné vzdělávací aktivity, význam těchto zkušeností se podstatně zvyšuje. Ještě víc však můžeme zvýšit význam zkušeností, jestliže je zobecníme. To znamená, že z nich odvodíme určité závěry pro širší využití v rámci firmy a pro realizaci určitých změn. V této části bakalářské práce jde o zobecnění a stručný záznam všech zkušeností, které jsem v průběhu práce získala.

Touha po poznání, touha učit se stále něčemu novému je obsažena v psychice každého zdravého jedince. Lidé se jeden od druhého liší tím, jak výrazně projevují tuto touhu navenek, jak výrazně či nevýrazně si ji sami uvědomují a naopak, v jaké míře je tato touha překryta nejrozličnějšími bariérami, předsudky a negativními zkušenostmi. Jednou ze základních vlastností člověka ve vedoucí pozici má být silná touha učit se a poznávat, avšak u každého se tato touha projevuje různě silně.

Další ze základních vlastností vedoucích pracovníků má být připravenost podporovat a povzbuzovat zájem učit se u svých spolupracovníků, vytvářet jim k tomu podmínky a podněcovat je i k uplatňování znalostí. Zatím tato připravenost se významněji projevuje pouze u některých vedoucích.

Touha po poznávání a učení má být u každého vedoucího pracovníka propojena s úsilím o produktivní využití nového poznání jak na sobě a ve svém jednání, tak i v rámci jeho působnosti (útvary). Soustavné vzdělávání má být na vedoucím pracovníkovi znát, má být znát i na výsledcích jeho útvaru. Tímto směrem zatím většina vedoucích pracovníků neuvažovala a v praxi chybí i snaha to nějak hodnotit.

Dobrym nástrojem podpory soustavného vzdělávání jsou plány osobního růstu, s nimiž se ve firmě pracuje již několik let. Plány osobního růstu se

sestavují a aktualizují v návaznosti na periodické hodnocení. Toto periodické hodnocení vedoucích pracovníků má krom jiného hodnotit tři věci:

1. Zda se vedoucí sám vzdělává a co konkrétně v této činnosti dělá.
2. Zda a jak podporuje a povzbuzuje vzdělávání u svých spolupracovníků.
3. Zda a jak se vedoucí stará o uplatňování znalostí a dovedností v praxi.

Osvědčilo se využívat jako jedno z kritérií při získávání a výběru nových zaměstnanců a vedoucích touhu učit se a poznávat a uplatňovat změny v praxi

Osobní příklad pozitivního postoje k soustavnému vzdělávání na straně nejvyšších představitelů firmy (členů vrcholového vedení) je, jak se ukazuje, jedním z nejúčinnějších forem podpory vzdělávání v organizaci.

Znalosti a dovednosti týmové spolupráce, které se poskytly koordinátorům týmů a členům týmů při zavádění týmové spolupráce se ukázaly jako dobrá investice jednak s ohledem na fungující systém týmové spolupráce v celé firmě, který zde dnes je, a jednak s ohledem na zájem koordinátorů týmů o další učení. Součástí systému vzdělávání má být vyhledávání, podpora a příprava talentů pro řídicí pozice. Týmová spolupráce, jak se v praxi závodu ukázalo, se může stát líhní talentů, způsobem, jak talenty objevovat a dávat jim příležitosti. Z tohoto pohledu je důležitá funkce koordinátora týmu, kterou je třeba považovat za součást managementu firmy v širším smyslu. Koordinátoři týmů se po ustavení týmů stali zcela novou a specifickou skupinou vedoucích pracovníků, kterou je nutno počítat do managementu firmy v širším smyslu. Nyní je ve firmě běžné, že na tuto pozici se vybírají zkušení a talentovaní dělníci a když se nějaký čas osvědčí při vedení týmu, mají šanci se dostat na nějakou vyšší funkci.

Individuální a skupinové koučování, které se ve firmě systematicky praktikovalo několik let, se ukázalo jako dobrá a účinná forma podpory vedoucích pracovníků ke vzdělávání.

Hlavní překážkou intenzivnějšího zájmu o vzdělávání vedoucích pracovníků je jejich lpění na dosavadním stavu (tj. navyklých způsobech vedení lidí a jednání s lidmi, na osobním stylu práce a převládajícím krátkodobém zaměření, na nedostatečném delegování úkolů).

Vhodnou a osvědčenou formou, jak sdílet znalosti a zkušenosti, podporovat tvořivost lidí a uplatňování znalostí a zkušeností v praxi jsou podle zkušeností z firmy workshopy. Praktikují se zde workshopy různého zaměření s různým složením členů a s různým časovým rozvrhem. Každému workshopu předchází vždy nějaká konkrétní potřeba, úkol, výzva.

Nedostatek času a peněz na vzdělávání, přemíra operativních úkolů a problémů značně ztěžují snahy jednotlivců učit se, využívat znalosti a růst. U lidí s opravdovým zájmem o vzdělávání nemohou jejich úsilí zcela zastavit, tito lidé si vždy najdou způsob, jak se učit i kdyby na to měli vynakládat svoje peníze a svůj čas. Ten vedoucí pracovník, který dokáže zvládnout time management, dokáže si i na vzdělávání najít čas. Silný zájem o vzdělávání a osobní růst je zároveň i silným motivem k racionálnímu time managementu.

Součástí celého spektra znalostí manažerů i zaměstnanců by se měly stát znalosti týkající se udržování dobrého zdraví, udržování rovnováhy práce a života a zdravého životního stylu. Vše nasvědčuje tomu, že význam znalostí tohoto druhu v blízké budoucnosti enormně poroste. Základem systému vzdělávání se může stát osobní sebevzdělávání každého manažera, jeho proaktivní postoj ke vzdělávání a osobnímu růstu, což koresponduje s pojmem informální vzdělávání.

Když shrneme vzájemnou vazbu vzdělávání, osobního růstu a týmové spolupráce, můžeme konstatovat souhrnně toto:

1. Týmy jsou – a dosavadní zkušenosti z firmy to potvrzují – líní talentů pro řídicí pozice nižšího managementu (zejména mistrů).

2. Týmová spolupráce, na rozdíl od dřívější praxe, v níž dominovala individuální práce, vytváří potřebu získávání řady nových znalostí a osvojování nových dovedností jak u členů a koordinátorů týmů, tak i u vedoucích od mistrů až po členy top managementu. Vyžaduje například nový styl vedení lidí, emoční inteligenci, navazování a udržování dobrých mezilidských vztahů a atmosféry na pracovištích, řešení konfliktů.
3. Týmy a týmová spolupráce usnadňují využití výsledků vzdělávání v praxi, a to především tím, že výrazně posilují sdílení znalostí a zkušeností a podporují angažovanost zaměstnanců i jejich otevřenost novým myšlenkám a změnám.
4. Týmy a týmová spolupráce usnadňují řízení výrobních a dalších procesů tím, že zapojují zaměstnance a jejich iniciativu do hry jako aktivní hráče a partnery managementu.
5. Týmová spolupráce také zlepšuje pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a přispívá k zefektivnění náboru nových zaměstnanců. Tím vnášejí do řízení určitou stabilitu a zlepšují podmínky pro vzdělávání a sebevzdělávání všech.

V týmech se postupně vyvíjí týmové učení v tom smyslu, že se volně sdílejí nejlepší zkušenosti a členové se učí jeden od druhého, zlepšuje se tak individuální i týmová výkonnost. Znalosti, zkušenosti a jejich produktivní využití na bázi týmové spolupráce se mohou stát sjednocujícím prvkem, společnou řečí celé organizace.

Tyto zkušenosti jsou formulovány tak, aby mohly být využity pro jakékoli další použití – především však pro použití v mé další práci ve firmě GRAMMER CZ, s.r.o.

8 Závěr

Při tvorbě této bakalářské práce se objevila řada problémových míst a slabých stránek systému řízení popisované firmy, které by bylo třeba řešit. Aktuálním úkolem je zejména znovu navrhnout a dobře promyslet a prodiskutovat ve vrcholovém vedení firmy vizi a strategii firmy včetně personální strategie a na základě toho přehodnotit nebo nově navrhnout některé další základní manažerské dokumenty (například kompetenční model a etický kodex). Tím vzniknou žádoucí předpoklady pro dopracování a promyšlení návrhu systému vzdělávání ve firmě.

Je účelné znovu zvážit možnost obnovit ve vzdělávání manažerů, mistrů a koordinátorů týmů skupinové koučování a učinit z koučování opět klíčový bod celého systému vzdělávání a osobního růstu manažerů.

Vedení lidí by mělo všestranně podporovat zdravý a produktivní způsob práce a života zaměstnanců i samotných manažerů. Možný cíl, který se může stát součástí vize budoucnosti: učinit z firmy zdravou organizaci, která všestranně podporuje zdraví zaměstnanců, zdravý životní styl a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Taková představa budoucnosti bude podle všeho stále přitažlivější pro schopné a znalé lidi.

Aktuální výzvou je, jak učinit ze znalostí, zkušeností a tvůrčí aktivity manažerů a zaměstnanců konkurenční výhodu firmy. Zkoumaná firma má už velkou konkurenční výhodu v zavedené a fungující týmové spolupráci. Znalosti, zkušenosti a tvořivost lidí spolu s jejich motivací a angažovaností ve prospěch produktivního využití výsledků vzdělávání mohou najít svůj pevný základ, zakotvení právě ve fungující týmové spolupráci.

Na základě této bakalářské práce lze pro firmu GRAMMER CZ, s.r.o. navrhnout i zcela konkrétní opatření, jako například dokončit návrh systému

vzdělávání ve firmě a předložit ho do diskuse – nejprve v rámci vrcholového vedení firmy. Také zařadit do systému vzdělávání práci s talenty (vyhledávání talentů pro řízení a odborné činnosti, jejich příprava a osobní růst).

Rovněž lze v rámci systému vzdělávání využít výše uvedené zobecněné zkušenosti.

Stejně tak nezbytné je začít systematicky monitorovat vývoj postavení firmy na trhu práce z hlediska atraktivity, získávat tímto způsobem zpětnou vazbu pro zdokonalování systému vzdělávání manažerů a zaměstnanců.

Také je třeba rozpracovat návrh hlavních bodů nového kompetenčního modelu, dát podnět k přehodnocení vize závodu s ohledem na nové poznání. Aktualizovat vizi budoucnosti firmy, doplnit ji o šest týmových hodnot a o základní myšlenky učící se organizace, dát návrh vize budoucnosti do široké diskuse v rámci závodu. Začít systematicky monitorovat a formovat firemní kulturu v souladu s vizí budoucnosti firmy.

Před každou vzdělávací akcí včas uskutečnit rozhovor s účastníky s cílem získat je a motivovat pro absolvování plánované vzdělávací akce.

Obnovit dříve zavedenou praxi workshopů (jak na úrovni vedení firmy, tak i na jiných úrovních) zaměřených na získávání, sdílení a produktivní využití znalostí, zkušeností a tvůrčí aktivity lidí.

Aktuální výzvou je začlenit do systému vzdělávání etické aspekty managementu a vedení lidí, morální kvality vedoucích pracovníků, posílit úlohu sebezdokonalování v rámci osobního růstu vedoucích i zaměstnanců. Tím se zvýrazní výchovný aspekt systému vzdělávání.

9 Soupis bibliografických citací

- ADAIR, John. 1994. Vytváření efektivních týmů. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- BAY, Rolf H. 2000. Účinné vedení týmů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2000. 152 s. ISBN 80-247-90-68-8.
- CAPPELLI, Peter. Harvard Business Review 3/2008, str. 74-81
- HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KRÜGER, Wolfgang. 2004. Vedení týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- MUŽÍK, Jaroslav. 1998. Andragogická didaktika. Praha: Codex. 1998. 271 s. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. 2005. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus. 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Zdeněk. 2002. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.
- STÝBLO, Jiří. 2004. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
- SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. 2007. Koučování v manažerské praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SUCHÝ, Jiří. Workshop je o probouzení lidí k aktivitě in časopis Personál č. 9/ 2007.
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. 2008. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- WHITMORE, John. 2002. Koučování. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

10 Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press. 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

DOKTOROVÁ, Blanka. Základy personalistiky. Praha: Desk Top Publishing UK FF. 2003.

HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. Personální řízení. 3. vyd. Praha: CREDIT PEF ČZU. 2000. 248 s. ISBN 80-213-0647-5.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.

PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského s.r.o. 2003. ISBN 80-86723-03-8.

11 Seznam příloh

Příloha A - Kompetenční model manažera GDK (vrcholové vedení)

Příloha B - Dotazník pro zjištění kultury závodu

Příloha C - Metodika brainstormingu

Příloha D - Postoje při koučování

Příloha A - Kompetenční model manažera GDK (vrcholové vedení)

V rámečku je žádoucí hodnota

1. Organizační dovednost	1	2	3	4	5	6	7
- time management - vytváření organizačních struktur - koordinace							
2. Rozhodnost	1	2	3	4	5	6	7
- analýza vstupů - posouzení alternativ, vědomí rizika - neodkládat rozhodnutí - určování priorit							
3. Vedení lidí	1	2	3	4	5	6	7
- mít styl vedení lidí a umět jej vysvětlit - přesvědčovat lidi pro dosažení cílů - vytváření prostoru pro názor - budování úspěšných týmů, vytváření pozitivní atmosféry							
4. Důslednost	1	2	3	4	5	6	7
- dotahovat věci do konce - vyžadovat plnění úkolů - vnímavost nedostatků - neponechávání věcí náhodě							
5. Schopnost týmového myšlení	1	2	3	4	5	6	7
- respektování pravidel týmu - nezneužívání slabosti druhých - odevzdání svých schopností pro činnost týmu							
6. Vytrvalost	1	2	3	4	5	6	7
- překonávání překážek - stanovování a dosahování cílů - neustále něco vylepšovat							

7.Odpovědnost	1	2	3	4	5	6	7
- ke kolektivu							
- k sobě							
- ke koncern							
8.Komunikační dovednosti	1	2	3	4	5	6	7
- přesné formulování myšlenek							
- schopnost kultivovaného projevu							
- obohacování slovní zásoby							
- rozšiřování jazykové vybavenosti							
9.Plánování	1	2	3	4	5	6	7
- myšlení v souvislostech							
10.Vytváření pozitivní firemní kultury	1	2	3	4	5	6	7
- vytváření atmosféry důvěry							
- udržování otevřených a bezbariérových vztahů							
- udržování zdravé míry neformálních a hierarchických vztahů							
- podporovat dobrou image podniku							
11.Obecné předpoklady	1	2	3	4	5	6	7
- etika							
- čestnost							
- korektnost							
- všeobecný přehled							
- permanentní vzdělávání se							
- emocionální stabilita							
- aktivní přístup							
- psychická a fyzická vyrovnanost							

Příloha B – Dotazník pro zjištění kultury závodu

KULTURA NAŠEHO ZÁVODU: JAK TO VIDÍTE VY?

Vaše pocity, myšlenky, názory

Vážení spolupracovníci,

obracíme se na Vás se žádostí o spolupráci na průzkumu současného stavu kultury našeho závodu.

Kultura je stručně řečeno soubor nepsaných zásad a neformálních pravidel chování, zvyklostí, hodnot, přesvědčení, které určují, co je důležité, co se očekává, co se přijímá, čemu se dává přednost, co se toleruje, odměňuje nebo trestá.

Kultura může buď podporovat rozvoj podniku, nebo ho brzdit. My chceme, abychom v závodě měli takovou kulturu, která bude nejen všestranně napomáhat růstu úspěšnosti závodu, ale také podporovat spokojenost zaměstnanců. Proto jsme učinili z podnikové kultury součást strategie závodu a stanovili jsme 6 hodnot podnikové kultury.

Nyní bychom chtěli zjistit, jaká je skutečnost, do jaké míry se 6 hodnot podnikové kultury v závodě uplatňuje a dodržuje a co musíme udělat, aby tomu tak bylo.

Žádám Vás proto, abyste si přečetli tento dotazník, zamysleli se nad ním a pak po pravdě – jak to skutečně vidíte a prožíváte – zakroužkovali svoje odpovědi podle jednotlivých otázek. Dotazníkový průzkum je anonymní.

Výsledky průzkumu podle tohoto dotazníku bude vyhodnocovat externí poradce, výsledky a závěry průzkumu budou projednány ve vedení závodu a na základě toho budou přijata potřebná opatření a změny. O výsledcích a závěrech průzkumu budete stručně informováni nejpozději do dvou měsíců po dokončení průzkumu.

Děkujeme Vám předem za Vaši spolupráci na této věci.

Vedení závodu

1. UPŘÍMNOST – OTEVŘENOST

1. Mluvíte na pracovišti mezi spolupracovníky upřímně o všem, co je podstatné pro vaši práci a pro práci kolektivu? **Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano**
2. Projevujete upřímnost při jednání s nadřízenými? Informujete je o všem podstatném a tak, jak to skutečně vidíte? **Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano**
3. Myslíte si, že v závodě převládá ochota naslouchat každému, kdo chce říci něco, co považuje za důležité? **Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano**
4. Jsou nějaké překážky, které brání lidem mluvit o podstatných věcech upřímně a otevřeně? **Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano**
5. Pokud ano, které jsou ty hlavní?
 - a. Strach, obava z osobních nepříjemností? („Za pravdu se trestá.“)
 - b. Přesvědčení, že pravdu nikdo z vedoucích nechce slyšet? („Pravda je nepříjemná a nikdo ji nechce znát.“)
 - c. Přesvědčení, že by to stejně „zapadlo“?
 - d. Není dost vhodných příležitostí říci někomu z nadřízených pravdu („Nemají čas naslouchat lidem.“)
 - e. Tlak spolupracovníků raději mlčet a myslet si své.

Zakroužkujte jednu nebo víc překážek, které vnímáte jako skutečné.

2. VZÁJEMNÁ POMOC

1. Můžete ve firmě získat v případě potřeby pomoc v pracovních problémech?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
2. Můžete ve firmě získat v případě potřeby pomoc v osobních problémech?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
3. Myslíte si, že pomoc se často naslibuje, ale slib se nesplní?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
4. Myslíte si, že týmová spolupráce podporuje vzájemnou pomoc?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
5. Co překáží snaze vzájemně si pomáhat?
 - „Každý se stará jen sám o sebe a o svůj výkon – aby si vydělal.“
 - „Není na to čas někomu pomáhat.“
 - „Když někomu pomohu, stejně to nikdo neocení a většinou ani nepoděkuje.“
 - „Nikdo mne nežádá o nějakou pomoc.“

Zakroužkujte jednu nebo víc překážek, které vnímáte jako skutečné.
6. Funguje vzájemná pomoc i mezi týmy (skupinami lidí) v rámci dílny (útvaru)? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
7. Funguje vzájemná pomoc i mezi útvary? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
8. Pokud myslíte, že ne, s kterými útvary to nefunguje?

3. SLUŠNOST V JEDNÁNÍ

1. Myslíte si, že v závodě se s každým jedná slušně a férově?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
2. Převládá v závodě vstřícnost, tj. snaha vyhovět a udělat pro člověka třeba i něco navíc? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
3. Víte o nějakém případě, kdy někdo je šikanován? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
4. Panuje mezi zaměstnanci a vedoucími v závodě vzájemná důvěra?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
5. Jsou mezi lidmi na Vašem pracovišti skrytá nepřátelství a neshody?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano

4. PROSTOR PRO NÁZOR

1. Projevujete vždy volně svůj názor na věci týkající se práce a pracovních vztahů mezi lidmi ať je jakýkoli? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
2. Přijímáte klidně názory druhých lidí a přemýšlíte o nich?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
3. Myslíte si, že v závodě jsou dobré podmínky, aby každý mohl projevit svůj názor? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
4. Může si zde člověk dovolit s něčím nesouhlasit, když je přesvědčen, že je pravda na jeho straně nebo když ví o lepším řešení? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
5. Pokud ne, co tomu brání?
 - Není dost vhodných příležitostí k rozhovorům
 - Mistři a vedoucí nemají čas naslouchat lidem
 - Nikdo od nás nežádá žádné názory nebo návrhy

Zakroužkujte jednu nebo víc překážek, které vnímáte jako skutečné.
6. V týmech už je prostor pro projevení názoru každého člena?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano

5. SOUDRŽNOST

1. Pracujete v kolektivu – týmu, který drží pohromadě? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
2. Je něco, co soudržnost kolektivu narušuje? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
3. Pokud ano, uveďte, co je na překážku soudržnosti týmu:
 - a. „Někteří členové jsou často zapůjčováni na jiná pracoviště.“
 - b. „Změna ve funkci koordinátora týmu.“
 - c. „Změna ve složení týmu (odchod – příchod nových členů).“
 - d. „Špatná práce koordinátora týmu.“
 - e. „Každý se stará hlavně sám o sobě, o svůj výdělek.“
 - f. „Neochota lidí pomáhat druhým.“
 - g. „Neochota lidí dělit se o zkušenosti s ostatními.“
4. Cítíte se dobře v týmu, v němž jste zapojen(a)? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
5. Panuje ve Vašem týmu vzájemná důvěra? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
6. Myslíte si, že my všichni, co v závodě Grammer CZ Dolní Kralovice pracujeme, se můžeme považovat za velký, akceschopný a soudržný tým, který vždy nachází cestu k úspěchu? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
7. Pokud myslíte, že ne, co je na překážku?

Zakroužkujte jednu nebo víc překážek, které vnímáte jako skutečné.

6. SEBEVZDĚLÁVÁNÍ

1. Máte zájem učit se něčemu novému? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
2. Myslíte si, že v závodě jsou dobré podmínky pro učení a vzdělávání?
Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
3. Myslíte si, že v závodě jsou dobré podmínky pro osobní růst – posun na náročnější / lepší práci? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
4. Když se stane chyba, něco se nepodaří, je to pro každého především zdroj poučení? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
5. Je zde v závodě snaha házet klacky pod nohy těm, kteří se stále něčemu novému učí? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
6. V čem vidíte překážky učení?
 - „Není dost příležitostí učit se něčemu novému.“
 - „Na učení není čas.“
 - „Nevím, proč bych se měl(a) něčemu učit, stačí mi, co znám a umím.“
7. Domluvíte se německy? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano
8. Chcete se v tom zlepšit a umět se domluvit německy? Ne-SpíšeNe-SpíšeAno-Ano

Zakroužkujte jednu nebo víc překážek, které vnímáte jako skutečné.

Údaje o účastnících průzkumu: (Doplňte údaj nebo zakroužkujte.)

- Věk:
- Počet let v Grammeru:
- Žena – Muž

Oblast pracovního zařazení: Výroba Logistika Kvalita Administrativa

Příloha C – Metodika brainstormingu

BRAINSTORMING

(brain = mozek; storm = bouře, útok)

- metoda podpory tvořivosti při hledání nápadů, jak řešit problém nebo najít něco nového.

Postup moderátora v 1. fázi brainstormingu:

- Přivítá účastníky skupiny a řekne o čem to bude.
- Seznámí je s pravidly brainstormingu.
- Zdůrazní rovnost účastníků a příznivou atmosféru jako základní podmínky úspěchu.
- Uvolní atmosféru (rozcvička tvořivosti).
- Určí a nakreslí téma: problém, úkol.
- Vyzve k tvorbě nápadů.
- Zapisuje nápady, nejlépe na flip chart umístěný všem na očích.
- Povzbuzuje účastníky k dalším nápadům.
- Udržuje příznivou atmosféru setkání.
- Když už nejsou další nápady, uzavře setkání, poděkuje za aktivitu a řekne, co bude dál (kdy bude hodnocení nápadů a další schůzka skupiny)

Jako rozcvičku tvořivosti lze použít úkol:

„Nalezněte co nejměšnější nápady na určité téma.“

To hodně pomůže uvolnit atmosféru. Může jít o téma blízké i vzdálené k tomu, co se pak bude skutečně řešit.

BARIÉRY TVŮRČÍHO MYŠLENÍ

Vynálezce brainstormingu, Alex Osborne, si uvědomil, že tyto bariéry blokuji tok tvořivých myšlenek. A vymyslel brainstorming jako formu překonání těchto bariér.

Bariéry tvořivosti: O čem je řeč?

- V naší výchově bylo mnoho věcí, které opravdu tvořivé myšlení brzdí.
- Byli jsme vychováni hlavně k tomu, abychom byli dobří v analytickém myšlení.

- Analytické a tvořivé myšlení jsou dva značně odlišné druhy myšlení.
- Je důležité rozpoznat hlavní druhy bariér tvořivosti, než začneme používat techniku brainstormingu.

Bariéra 1:

- Sklon předpokládat, že způsob, jak se to dělalo vždycky, je jediný možný.
- Tím se naše myšlení uvězní v zajetých kolejích dosavadních zkušeností

Bariéra 2:

- Obava, že budeme vypadat nenormálně, když položíme otázku.
- Ve škole jsme se málo ptali, protože jsme se obávali, že otázkou projevíme neznalost.

Bariéra 3:

- Sklon k okamžitému hodnocení nápadů.
- Něco třeba bláznivého nás napadne a hned si řekneme: „To je hloupost.“ A nápad zavrhneme ještě dříve než měl šanci se rozvinout.
- Nápady jsou jako květinčky, které je třeba nechat pořádně rozkvést.

Bariéra 4:

- Náзор, že existuje jediná správná odpověď na každý problém.
- Tato bariéra nasměruje lidi k čistě analytickému myšlení.

PĚT PRAVIDEL BRAINSTORMINGU

Pravidlo 1: Zákaz kritiky.

- Žádný nápad pronesený v průběhu setkání se nesmí během setkání hodnotit, kritizovat, komentovat.
- Kritizovat nápady se nesmí ani slovy, ani řečí těla(!)

Pravidlo 2: Naprostá volnost.

- Při brainstormingu bychom se měli dostat do stavu uvolnění. Pak z nás budou padat náhodné nápady ze samého vrcholku naší hlavy.
- Podmínkou dobré atmosféry je rovnost účastníků. Tu zdůrazněte.
- Nevadí, když jsou naše nápady očividně nepraktické nebo dokonce bláznivé. Právě takové nápady bývají zdrojem úspěšných řešení.

Pravidlo 3: Plodit co nejvíce nápadů.

- Brainstorming je v první fázi o množství, ne o kvalitě. Kvalita se dostaví později – výběrem z množství.
- Nové nápady lze také odvozovat z těch, které již byly vysloveny a zapsány.

Pravidlo 4: Každý nápad zapsat.

- Nejlépe na flip chart, aby celá skupina měla stále před očima seznam vyprodukovaných nápadů. Zapisují se i nápady sebezřejmější nebo i podobné, jako některý předchozí.
- Když je list flip chartu plný, vytrhne se a pověsí na stěnu a píše se na další list.
- Nápady se zapisují stručně a výstižně, všichni kontrolují zapisovatele, aby nedošlo ke zkreslení nápadu.

Pravidlo 5: Nechat nápady uležet.

- než se začnou vyhodnocovat. To může být různě dlouho – třeba týden do dalšího setkání skupiny.
- Při dalším setkání lze znovu zopakovat na pár minut brainstorming, protože se tak ještě mohou objevit další cenné nápady.

Jak nechat nápady uležet - uzrát?

Pověste seznam nápadů na vhodné viditelné místo. Nápady nesejdou z mysli a mohou lépe uzrát. Každý i nečlen skupiny může nějaký další nápad připsat.

Postup moderátora v 2. fázi brainstormingu:

- Všechny vytvořené náměty z 1. fáze se roztřídí do skupin podle tématické příbuznosti.
- Prezentují se - upřesní se kritéria hodnocení:
 - Kolik to má nejvíc stát?
 - Co to má přinést?
 - Jaká omezení – požadavky to má respektovat?
- Pak se každý nápad posuzuje podle toho, zda a v jaké míře vyhovuje kritériím.
- Nápady se hodnotí sice kriticky, ale nezabíjejí se hlava nehlava.
- U každého nápadu se kladou otázky tohoto typu:
 - Jaký potenciál je v tomto nápadu?
 - Jaké jsou přednosti a slabiny tohoto nápadu?
 - Jak by se dal tento nápad domyslet, upravit, rozvinout, aby mohl být využit?
- Posuzuje se také možnost přizpůsobit a kombinovat nápady navzájem.

- Do užšího výběru se přesunou nápady, které splňují kritéria.
- Stanoví se komplexní varianty řešení (komplexní varianta obsahuje dva i více nápadů).
- Stanoví se pořadí nejslibnějších variant.
- Vybere se varianta k realizaci.
- Výběr se dle potřeby konsultuje s mistrem, supervizorem, vyšším vedoucím nebo s odborným útvarem.

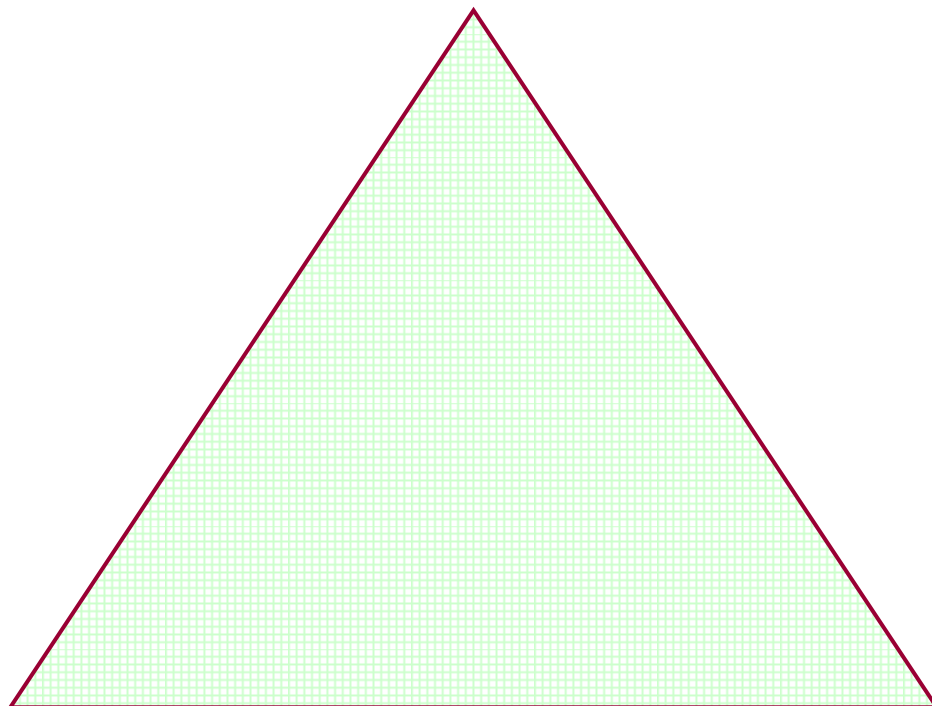
Když chcete skutečně kvalitní řešení náročného problému, potřebujete minimálně 50 nápadů, z nichž se toto řešení vybere.

(Učební materiál pro koučování vedení. 2006)

Příloha D – Postoje při koučování

POSTOJE:

„Já chci!
Já to dokážu!“



VĚDOMOSTI:
„Znám!“

DOVEDNOSTI:
„Umím!“

Koučování se soustředuje na postoje.

Proč?

Protože bez změny postojů se skutečný osobní růst nekoná.
Bez správných, pozitivních postojů
leží znalosti a dovednosti ladem.