

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání jako předpoklad pro fungování týmu

Bc. Nikola Mesárošová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nikola Mesárošová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Vzdělávání jako předpoklad pro fungování týmu

Název anglicky

Education as a prerequisite for the functioning of the team

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální situaci vzdělávání v rámci pracovního týmu ve vybrané společnosti a navrhnout případné zlepšení.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude především vymezovat základní pojmy související se vzděláváním v rámci týmu ve vybraném podniku. Blíže bude specifikován systém vzdělávání a metody vzdělávání. Dále bude věnována pozornost také týmu a s ním spojená motivace a vedení v rámci týmu.

V praktické části jsou výstupy a poznatky z teoretické části uplatněny na konkrétní společnost.

V práci budou použity metody dotazníkového šetření, analýza, syntéza, statistická analýza a kategorizace.

Doporučený rozsah práce

60-80 A4

Klíčová slova

metody vzdělávání, motivace v týmu, systém vzdělávání, tým, vedení týmu, vzdělávání v týmu

Doporučené zdroje informací

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce : jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

MÜHLFEIT, J. – COSTI, M. – JUREK, V. *Pozitivní leader : jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

SCHULER, Randall S. a JACKSON, Susan E. *Strategic human resource management*. 2nd ed. Malden: Blackwell Publishing, 2007. ISBN 978-1-4051-4959-4.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání jako předpoklad pro fungování týmu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janě Švecové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za její čas, připomínky a pomoc při zpracování diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat všem dotazovaným za jejich čas, který mi věnovali a za ochotu podílet se na mé práci.

Vzdělávání jako předpoklad pro fungování týmu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vzděláváním jako předpoklad pro fungování týmu. Skládá se ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. V teoretické části jsou uvedena témata, která budou sloužit k analyzování aktuálního stavu v podniku. Nejdříve bude vymezen pojem tým a s tím spojená týmová spolupráce a role v týmu. Dále bude specifikováno vzdělávání, systém a metody vzdělávání. V posledních dvou kapitolách bude charakterizováno vedení v rámci týmu a blíže styly vedení a v poslední kapitola bude vymezovat motivaci v rámci týmu.

V praktické části jsou využity výstupy a poznatky z části teoretické k zjištění aktuálního stavu vzdělávání ve vybraném podniku. Byla vybrána metoda dotazníkového šetření, kdy budou položeny otázky otevřené a uzavřené, pro vyhodnocení vzdělávání v rámci týmu. Druhou metodou byl zvolen strukturovaný rozhovor s pěti vedoucími pracovníky týkajících se hodnocení celého týmu a sebe samých. Na základě vyhodnocení bude navrženo případné doporučení ke zlepšení situace v podniku.

Klíčová slova: metody vzdělávání, motivace spojená s penězi, motivace v rámci vzdělávání, motivace v týmu, systém vzdělávání, ŠKODA AUTO, tým, týmová spolupráce, týmové role, vedení týmu, vzdělávání v týmu

Education as a prerequisite for the functioning of the team

Abstract

The diploma thesis deals with education as a prerequisite for the functioning of the team. It consists of two parts, the theoretical and the practical part. The theoretical part contains topics that will be used to analyze the current state of the company. First, the concept of team and the associated teamwork and role in the team will be defined. Furthermore, the education, system and methods of education will be specified. The last two chapters will characterize the leadership within the team and the leadership styles, and the last chapter will define the motivation within the team.

In the practical part, the outputs and knowledge from the theoretical part are used to determine the current state of education in the selected company. A method of questionnaire survey was chosen, where open and closed questions will be asked, to evaluate the training within the team. The second method was a structured interview with five executives regarding the evaluation of the whole team and themselves. Based on the evaluation, a possible recommendation will be proposed to improve the situation in the company.

Keywords: methods of education, motivation connected with money, motivation within education, motivation in a team, education system, ŠKODA AUTO, team, team cooperation, team roles, team leadership, team education

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodika.....	9
3 Teoretická východiska	11
3.1 Tým	11
3.1.1 Charakteristika týmu	11
3.1.2 Budování a rozvoj týmu	12
3.1.3 Týmové role.....	13
3.1.3.1 Týmové role dle Mereditha Belbina	14
3.1.4 Týmová spolupráce	16
3.1.4.1 Synergický efekt	17
3.1.5 Efektivní tým	18
3.2 Pojem vzdělávání a jeho význam.....	19
3.2.1 Charakteristika vzdělávání	19
3.2.2 Přístup podniku ke vzdělávání.....	20
3.2.3 Systematické vzdělávání pracovníků	21
3.2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	24
3.2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	25
3.2.4.2 Plánování vzdělávání	25
3.2.4.3 Realizace vzdělávání.....	27
3.2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání	28
3.2.5 Metody vzdělávání zaměstnanců	29
3.2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti	29
3.2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	30
3.3 Vedení týmu.....	32
3.3.1 Charakteristika vedení.....	32
3.3.2 Pojetí leadershipu dle Jana Mühlfeita	33
3.3.2.1 My (pozitivní lidé): Rozvoj silných stránek – naše „KDO“.....	34
3.3.2.2 Mise (pozitivní vize a cíle): Za čím jdeme a smysl toho, co děláme – naše „PROČ“	35
3.3.2.3 Metody (pozitivní proces): Řízení energie – naše „JAK“	35
3.3.2.4 Místo (pozitivní přístup): Úspěch a štěstí – naše „KDE“.....	35

3.3.3	Styly vedení týmu	36
3.4	Motivace v týmu	39
3.4.1	Charakteristika motivace a motivace v rámci týmu.....	39
3.4.2	Motivace spojená s penězi.....	41
3.4.3	Motivace v rámci vzdělávání.....	42
4	Vlastní práce	44
4.1	Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.	44
4.1.1	Od historie až po současnost společnosti	44
4.1.2	Vývoj loga	46
4.1.3	Aktuální produktové portfolio	47
4.2	Možnosti vzdělávání v podniku	48
4.3	Charakteristika týmů a jejich vedoucích pracovníků	50
4.3.1	Tým a vedoucí pracovník A	51
4.3.2	Tým a vedoucí pracovník B.....	51
4.3.3	Tým a vedoucí pracovník C.....	52
4.3.4	Tým a vedoucí pracovník D	52
4.3.5	Tým a vedoucí pracovník E.....	52
4.4	Vyhodnocení výzkumného šetření.....	53
4.4.1	Dotazníkové šetření.....	53
4.4.2	Strukturované rozhovory	70
4.4.2.1	Vedoucí pracovník A	70
4.4.2.2	Vedoucí pracovník B.....	71
4.4.2.3	Vedoucí pracovník C.....	71
4.4.2.4	Vedoucí pracovník D	71
4.4.2.5	Vedoucí pracovník E.....	72
4.5	Shrnutí a doporučení	73
	Závěr.....	75
5	Seznam použitých zdrojů	76
5.1	Knížní zdroje.....	76
5.2	Internetové zdroje.....	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam grafů	79
	Přílohy.....	80
	Příloha č.1 – Dotazník pro zaměstnance	80
	Příloha č.2 – Strukturovaný rozhovor s vedoucími	83

1 Úvod

V dnešní době inovací a změn je naprostou nezbytností využívat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci organizace, neboť díky tomu dokáže být firma konkurenceschopná. Neustálé investice do vzdělávacích a rozvojových aktivit se mohou vracet v podobě produktivity práce ze strany zaměstnanců. Z hlediska získávání nových znalostí či rozšíření dosavadních má vzdělávání vliv na motivaci a spolupráci v rámci týmu. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že pro podniky je velmi důležité, aby zaměstnanci pracovali technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatně, dále aby reagovali na změny a byli schopni realizace inovací.

V současné době podniky hledají způsoby efektivního fungování organizace práce. Právě proto je velice důležitá týmová práce, kde zároveň musí být na vedoucí pozici vhodná a kompetentní osoba, z jejíž strany musí probíhat pozitivní motivace podřízených a musí fungovat vzájemná komunikace v týmu. Tyto skutečnosti tlačí na podnik k tomu, aby kladli velkou váhu na investování do lidského kapitálu a rozvíjeli jeho kompetence. V této souvislosti byly vybrány pro tuto diplomovou práci pojmy *vzdělávání v rámci týmu, spojené s vedením a motivací*.

Vzdělávání jako takové je velmi důležité. Formuje flexibilitu pracovníků, a ti jsou tak připraveni na případné změny dobře reagovat, akceptovat je a podporovat je. Pro tuto diplomovou práci je komparováno několik autorů, kteří mají zmiňované pojmy definovány odlišně. V každém případě je důležité zvolit takovou formu vzdělávací aktivity, která bude efektivní a přínosná nejen pro zaměstnance, ale i pro celou organizaci.

Praktická část je zaměřena na pracovníky v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s., která je nejvýznamnějším výrobcem automobilů v České republice. Nejprve je společnost představena jako celek, dále je ukázáno na samotném výzkumu důležitost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, efektivní týmová spolupráce, dobré vztahy v týmu a v hlavně spravedliví vedoucí pracovníci, kteří motivují své zaměstnance k samotnému pracovnímu výkonu.

V rámci výzkumu ve společnosti je prováděna analýza vzdělávacích kurzů a dále charakteristika vybraných týmů, které byly zvoleny pro prováděné šetření. Výzkum je

rozdělen na dvě části. V první části jsou členové týmů dotazováni formou dotazníkového šetření a v druhé části jsou s vedoucími pracovníky vedeny strukturované pohovory.

Na základě tohoto výzkumu a analýzy aktuálního stavu vzdělávání je následně vyhodnoceno doporučení pro obě zkoumané skupiny. Výsledkem průzkumu je protichůdný pohled vedoucího pracovníka a členů v jeho týmu na šetřená témata, což může přinést podnět ke zlepšení v rámci vedení týmu, motivace podřízených, co se týče vzdělávání nebo k samotnému pracovnímu výkonu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení aktuální situace vzdělávání v rámci pracovního týmu ve vybrané společnosti a navržení případného doporučení.

Aby byl dosažen hlavní cíl, je nutné dosáhnout následujících dílčích cílů. Prvním je zpracování literární rešerše na téma vzdělávání, vedení a motivace v rámci týmu. Druhým cílem je analýza aktuální situace vybraných témat vycházejících z teoretické části, která bude provedena formou výzkumu v dané společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. První, teoretická část je věnována literární rešerši vybraných témat. V této části je na základě prostudování odborné literatury zkoumaná problematika popsána. Blíže je definován pojem tým, a tím spojené týmové role, dále je popsán rozvoj a budování v rámci týmu a jako poslední, jak nejlépe a efektivně dosáhnout spolupráce v rámci týmu. Další kapitola se zabývá samotným vzděláváním, jak je ke vzdělávání systematicky přistupováno, jak probíhá a jaké metody existují. Poslední kapitoly jsou úzce spjaty s hlavními tématy, a těmi jsou vedení lidí v rámci týmu a motivace v rámci týmu. V kapitole vedení jsou definovány možné styly vedení a je zde také komparována charakteristika vedení. V poslední kapitole, která se zabývá motivací v rámci týmu, je definován pojem, a dále motivace spojená s penězi a se vzděláváním.

V druhé části praktické je nejdříve představena společnost, ve které je uskutečněn prováděný výzkum. Následně je provedena analýza aktuálních metod vzdělávání, které jsou nabízeny v rámci společnosti zaměstnancům napříč celou organizací. Dále jsou definovány týmy a jejich vedoucí pracovníci, které jsou v rámci výzkumu dotazováni. Výzkum je rozdělen na dvě části. V první části jsou zaměstnanci dotazováni formou dotazníkového šetření na otázky, které se zabývají danou problematikou. Dotazníkové šetření se skládá z 26 otázek, které jsou uzavřené, ale i otevřené. Jedná se o kvantitativní výzkum, který statisticky zpracovává data z uzavřených otázek formou grafů a z otevřených otázek metodou kategorizace. Druhým kvalitativním výzkumem jsou řízené rozhovory s vedoucími pracovníky vybraných týmů, kterým je položeno 18 otevřených otázek. Výsledky z obou

meto jsou zpracovány metodou syntézy zjištěných poznatků a navržení vhodného řešení pro zlepšení situace v podniku.

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření a z řízených rozhovorů je možné komparovat vybraná témata, jak jsou hodnoceny z pohledu zaměstnanců a zároveň jak vidí danou problematiku vedoucí pracovníci. Z výsledků jsou vyvozeny závěry a možné doporučení, které s danou problematikou korespondují.

3 Teoretická východiska

3.1 Tým

V první kapitole bude detailněji popsána základní charakteristika týmu. Protože se tato diplomová práce zabývá vzděláváním v týmu, je potřeba si nejdříve definovat tento pojem, poté budou navazovat následující kapitoly.

Tým může být chápán jako skupina lidí, která musí navzájem spolupracovat, stále se rozvíjet a usilovat o budování týmu. Každý jednotlivec týmu zastává určitou roli. Vždy je důležité mít ke svému pracovnímu týmu pozitivní vztah. Díky vzájemné spolupráci můžeme rozvíjet své schopnosti, silné stránky či dovednosti, což většinou tvoří pilíře dobře fungující organizace.

Následující podkapitoly budou blíže specifikovat tato témata.

3.1.1 Charakteristika týmu

Tým znamená skupinu s různým počtem členů, kterou spojují schopnosti a dovednosti jednotlivců ke splnění stanoveného cíle, za který nesou zodpovědnost. Vedoucí týmu určuje směr, poskytuje vedení a podporu, koordinuje dílčí činnosti týmu, též zajišťuje, aby každý z týmu plnil úkoly, které má a podporuje vzdělávání a rozvoj členů týmu.

Tým je tvořen třemi či více jedinci, kteří jsou ve vzájemné interakci a zároveň pociťují společnou identitu. Členové tak chtějí dosáhnout **společného cíle**, přijímají a dodržují nepsané **normy** či **pravidla**, podle kterých pracují, jednájí a uvědomují si **jeden druhého**. (Kolajová, 2006)

V anglickém jazyce je možno slovo **TEAM** uchopit jako zkratku klíčových slov, a to:

- **T**ogether
- **E**verybody
- **A**chieves
- **M**ore

Toto spojení může být přeloženo a chápáno, že společně v týmu toho dosáhneme více.

Dále uvádí, že se týmy můžou dělit podle funkce na formální či neformální. Do **formální** funkce spadá řešení složitých úkolů, koordinace činností a rozvoj myšlenek k naplnění cíle. Naopak do **neformální** funkce, tedy individuální, patří naplnění potřeb členů. (Kolajová, 2006)

Podobně toto téma vnímá ve své publikaci Krüger (2004), ale zároveň dodává, že jsou v daném týmu velice důležité harmonizované vztahy všech členů, kteří by si měli uvědomovat svoji příslušnost. Mezi členy týmu by měla být určitá důvěra, tolerance, otevřená komunikace, loajalita a nekonkurenční prostředí. Dále jsou členové motivováni vnitřními faktory a jejich vzájemná spolupráce probíhá na základě pravidel daných organizací.

Plamínek (2009) uvádí, že týmy jsou **synergické** a mohou být vymezeny **šesti znaky**. Prvním jsou **sdílené cíle**, kterým každý člen rozumí, věří jim a usiluje o jejich dosažení. Dalším je kvalitní **otevřená komunikace** a **postupy práce**, které musí být členům blízké. A posledními jsou **týmové role**, dále **dobré vztahy mezi členy týmu** a velmi důležitý je i **rozvoj týmu**, což může být podnětem i ke vzdělávání jednotlivců.

3.1.2 Budování a rozvoj týmu

Budování týmu a jeho rozvoj je zacílený na zvýšení schopnosti vzájemné osobní interakce a dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy týmu. Pomáhá naučit naslouchat jednotlivé členy týmu a lépe si uvědomit jejich dosavadní zkušenosti. Crkalová (2007) ve své publikaci dodává, že téma budování a rozvoj týmu souvisí s výběrem členů do svého týmu. Vedoucí by se měl vyvarovat špatného výběru zaměstnance, který může spočívat ve zvolení člověka podobného sobě samému, tedy podobného po stránce charakterové i výkonnostní.

Každý z autorů má toto téma trochu jinak charakterizované, například Armstrong (2020) uvádí, že budování týmu začíná ve chvíli, kdy je stanoven účel vzniku týmu a jeho celkové cíle. Členové musí dobře spolupracovat, jejich vedoucí posiluje kolektivní schopnosti týmu, zvyšuje jejich odhodlání a sebedůvěru, odstraňuje překážky a zajišťuje pro jednotlivé členy prostředí pro snadnější rozvoj schopností a kompetencí.

Vybudování týmu závisí na tom, jak se vedoucí umí úspěšně vypořádat s několika důležitými úkoly. Prvním je **společný cíl** či **dlouhodobé poslání týmu**, které jsou podstatné

pro motivaci týmu, ale i důvěru členů v jeho vedení. Druhým a zpravidla náročnějším úkolem je dosáhnout **vzájemné důvěry** jeho členů, což se projevuje ochotou vycházení si vstříc při plnění stanovených úkolů. K podmínkám důvěry je také důležitá dobrá atmosféra a pravidla vzájemné spolupráce, které si tým může vytvořit sám. Posledním důležitým bodem ze strany vedoucího je **podpora otázek i odlišných názorů**, se kterými mohou členové týmu přicházet. (Urban, 2017)

Budování a rozvoj týmu úzce souvisí s týmovou spoluprací. Neznámějšími nástroji spolupráce jsou v současné době **teambuilding** a **workshop**. Teambuilding podle Mohauptové (2009) je technika velmi podstatná na podporu budování týmu. Zaměřuje se na rozvoj vzájemné spolupráce, zvládání náročných situací, zároveň na efektivitu práce, a také na komunikaci s cílem zvýšit celkovou efektivitu týmu. Teambuilding a zážitkové učení jsou vhodnými nástroji k cílenému rozvoji pracovních skupin. Ideální je tyto prostředky kombinovat se vzděláním a koučinkem skupiny i jednotlivců. Aby byl tento přístup efektivní, je velmi důležitá analýza, následná příprava s účastníky a v poslední řadě je nezbytné se skupinou nadále pokračovat v práci i po ukončení kurzu.

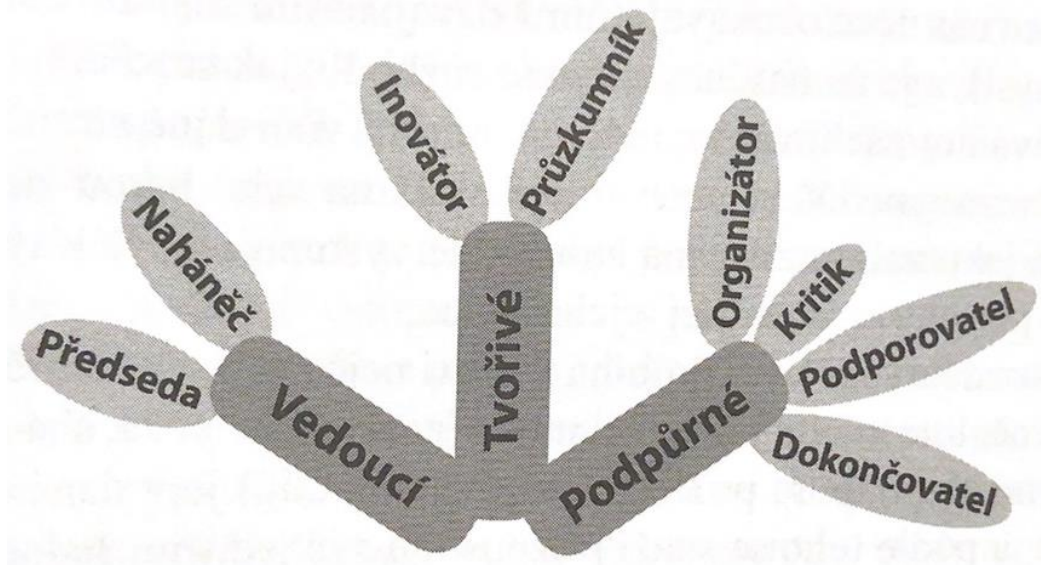
3.1.3 Týmové role

Každý člen týmu zastává určitou roli, a aby tým dobře fungoval, musí být kvalitně sestaven. Základem pro hodnotnou a úspěšnou týmovou práci je právě správné pochopení konkrétní role v týmu a obsazení v celé jeho šíři. Přínosem je rozdílnost rolí v týmu, díky kterému se tak mohou lidé navzájem doplňovat a tvořit efektivní a vynikající tým. Níže budou specifikovány týmové role a jejich rozdělení.

V literatuře se objevilo mnoho verzí definic týmových rolí, pro tuto diplomovou práci byla zvolena charakteristika obsažena v publikaci podle Kubátové (2013). V rolích spojených s týmovým postupem se členové týmu starají zejména o to, aby směřoval k cíli.

Týmové role rozděluje do tří skupin (obrázek č.1):

- **Role spojené s vedením týmového procesu;**
- **Role tvořivé;**
- **Role podpůrné.**



Obrázek 1: Typy týmových rolí (Kubátová, 2013)

Názvy týmových rolí se u každého z autorů mohou lišit, avšak jedná se stále o stejné typy rolí.

Kolajová (2006) ve své publikaci dodává, že v rámci týmu jsou stanoveny četné role, které se zaměřují na splnění úkolu či udržení nejpříznivějších mezilidských vztahů. Aby byl tým úspěšný, měl by mít co největší zastoupení všech rolí. Rozdělení a vhodný poměr rolí jsou velmi úzce spjaty s cílem a činnostmi, kterou vykonávají, avšak málokdy jedna osoba zaujímá jen jednu roli. Pokud jedna osoba zastává během jednoho úkolu více rolí, pro tým jako celek není toto efektivní. Role se však mohou měnit podle tématu, který tým právě řeší. Je to z toho důvodu, že každý z týmu může být s určitým tématem obeznámen v jiné míře nebo ho může ovlivňovat momentální nálada.

3.1.3.1 Týmové role dle Mereditha Belbina

V předchozí kapitole byl definován obecně pojem týmové role, který ve většině případů vychází z teorie z knihy od Mereditha Belbina (2012). Jedná o nejnámější a nejpoblárnější přístup k tomuto tématu. Autor též vymyslel nástroj „Belbinův test týmových rolí“, díky němuž si může každý jedinec vyhodnotit, jaká role mu v týmu náleží. Termín týmové role se vztahuje k tendenci lidí chovat se určitým osobitým způsobem při práci. Vymezil tak **devět týmových rolí**, které doprovází přípustné slabiny, jimž se říká přípustné slabé stránky:

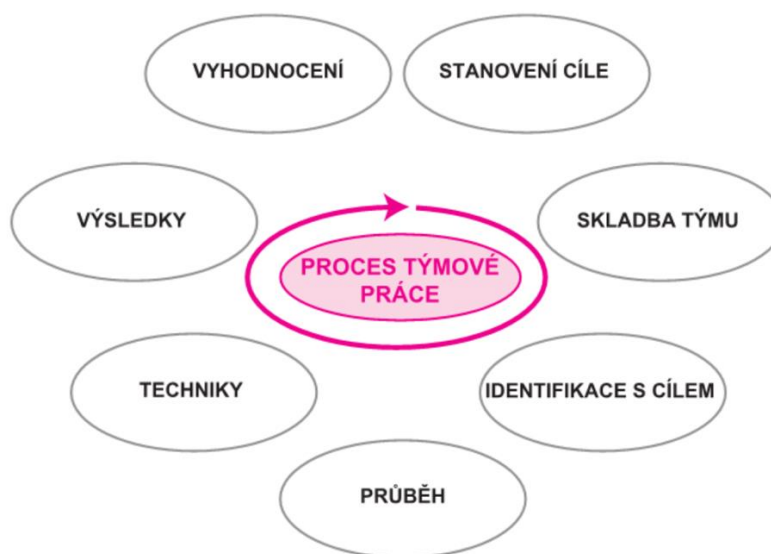
1. **Inovátor** (*Plant, dle Kubátové „Inovátor“*) – je kreativní, nápaditý, nekonvenční a řeší obtížné problémy. Jeho přípustnými slabými stránkami jsou, že se nezabývá detaily, je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivně komunikovat.
2. **Vyhledávač zdrojů** (*Resource Investigator, dle Kubátové „Průzkumník“*) – je typická nadšenost, komunikativnost a extroverze. Snaží se neustále rozvíjet kontakty a hledá nové příležitosti. Jeho slabinou je nadměrný optimismus, a jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
3. **Koordinátor** (*Co-ordinator, dle Kubátové „Předseda“*) – je vyzrálý, sebevědomý a způsobilý vedoucí pracovník. Je schopen dobře objasnit cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování a odpovědnost. Na druhou stranu má sklony ostatní manipulovat a vlastní práci přenáší často na druhé, což je považováno samozřejmě za slabinu.
4. **Usměrňovač** (*Shaper, dle Kubátové „Naháněč“*) – je inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem a má energii a odvahu překonávat překážky. Jeho slabými stránkami jsou sklony provokovat a zraňovat cizí ostatním.
5. **Monitor vyhodnocovač** (*Monitor Evaluator, dle Kubátové „Kritik“*) – je schopen realistického pohledu na věc, promyšlení do hloubky věci a dokáže zvážit všechny varianty, ze kterých vyvodí přesný závěr. Naopak jeho slabou stránkou je nízká průbojnost, neschopnost povzbuzovat ostatní a bývá příliš kritický.
6. **Týmový pracovník** (*Team Worker*) - je kooperativní, shovívavý, chápatý a diplomatický. Zároveň dokáže naslouchat, je produktivní a urovnává spory. Přípustnými slabými stránkami je jeho nerozhodnost v klíčových situacích a snadná ovlivnitelnost.
7. **Realizátor** (*Implementer, dle Kubátové „Organizátor“*) – silnými stránkami jsou disciplinovanost, spolehlivost, konzervativnost, výkonnost a je dobrý v realizaci myšlenek a nápadů. Naopak do určité míry bývá nepružný a na nové okolnosti reaguje pomalu.
8. **Kompletovač finišer** (*Completer Finisher, dle Kubátové „Dokončovatel“*) – je pečlivý, svědomitý, snaživý, snaží se nalézt chyby a opomenutí ostatních a výsledky své práce odevzdává vždy v termínu. Jeho slabinami jsou sklony k přehnané svědomitosti, neochotně deleguje odpovědnost na druhé a bývá puntičkář.

9. **Specialista** (*Specialist, dle Kubátové „Podporovatel“*) – je cílevědomý, podnikavý, věrný práci a má neobyčejné vědomosti a dovednosti. Jeho slabou stránkou je, že se podílí na práci pouze v úzce vymezené oblasti a lpí na odborných stránkách problémů a leckdy nedokáže vidět „celkový obraz“.

3.1.4 Týmová spolupráce

V týmové spolupráci jde o systematické usilování jednotlivých členů týmu o dosažení společného cíle. Jedná se o spolupráci na určitém cíli, též o sdílení odpovědnosti za výsledek či koordinaci úloh, v níž jde hlavně o plnění úkolů v postupném charakteru. Plamínek (2009) uvádí, že při kooperaci účinkují aktivity spolupracujících v souladu a zároveň míří společně k předem stanovenému výsledku. Spolupracující se snaží naplnit zájmy účastníků součinností, kdy výsledek, ke kterému spolupráce směřuje, by měl přinášet kladné hodnoty v oblasti těchto zájmů.

Kolajová (2006) definuje týmovou spolupráci jako proces, který je uveden na obrázku č.2.



Obrázek 2: Proces týmové spolupráce (Kolajová, 2006)

Celý proces začíná správným stanovením **cíle** na základě potřeb, **motivů** a **vizí** podniku a měl by být v souladu s podnikovými **záměry** a **strategiemi**. Následuje etapa správného **výběru členů** týmu, a to z hlediska jejich osobnostních, profesních a dalších předpokladů. Další fází je už tvorba základní **podoby projektu**, kdy je důležité vtáhnout do této činnosti všechny členy v týmu, a tím jim umožnit identifikaci s cílem týmové spolupráce. Po této fázi

je podstatné umožnit členům **neformální setkání**, například teambuildingovou aktivitu, díky níž se všichni členové týmu mohou vzájemně poznat. Následně se proces posouvá do etapy stanovení **pravidel**, vymezení **rolí** v týmu, dále vytvoření **harmonogramu** a **akčního plánu** a dalších nezbytných kroků pro stanovení dílčích termínů i toho závěrečného. Výstupy jednotlivých etap by měly být měřitelné.

V rámci vývoje procesu nenastává jen pozitivní atmosféra, ale i ta negativní ve formě hádek a nervozity. Poslední fází je **prezentace výsledků** práce týmu, užívání si **úspěchů**, ale zároveň i **poučení** se z toho, co se nepovedlo.

Naopak Crkalová (2007) klade důraz u týmové spolupráce i na osobnostní typologii. Na jejím základě si může vedoucí uvědomit **silné stránky členů**, jejich přirozené **role v týmu** a zauvažovat nad **vztahem** mezi **pracovní náplní** a **typem zaměstnance**. Toto může přispět k řadě věcí, například k redukci neproduktivní práce, získání celkového obrazu o týmu, jeho silných a slabých stránkách, vysvětlení typického chování týmu, konstruktivnějšímu řešení problémů a v neposlední řadě k využívání rozdílů mezi jednotlivými členy týmu.

Každý z autorů popisuje týmovou spolupráci trochu jiným způsobem. Kolajová (2006) ve své publikaci dodává, že během týmové spolupráce mohou nastat kritické faktory, kterými mohou být **konflikt**, **ztráta zájmu** či **nerozhodnost**. Konflikt nastává v momentě napětí, například při nedodržení termínu. Ztráta zájmu se naopak objevuje ve fázi vývoje, která nesmí trvat příliš dlouho, aby neovlivnila splnění cíle. Poslední je nerozhodnost, což se vyznačuje pasivitou jednotlivých členů, a naopak aktivitou těch, kteří mají moc nad ostatními.

3.1.4.1 Synergický efekt

Synergický efekt je výsledek, který je větší než součet účinku zapojených účastníků či dílů do aktivit. Efekt synergie definuje Mohauptová (2009) ve své knize následujícím způsobem. „*Jedná o takový efekt, kdy na sebe společně působí více prvků, a tým je zpravidla větší či kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samotného působení jednotlivých prvků. Aby synergický efekt vznikl a fungoval, je potřebné, aby se každý člen podílel na splnění společného úkolu svou odborností, a aby se každý člen ujal specifických rolí nutných pro efektivní fungování týmu.*“

Plamínek (2009) dodává, že se synergie může objevit za určitých příznivých okolností, kdy spolupráce není jen mezi dvěma jedinci, ale spolupracuje celá skupina. Hodnoty dosahované skupiny začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit jednotlivci skupiny samostatně. Pokud je jev trvalý a rozdíl významný, jedná se o tým. Tým je vlastně synergická skupina, což značí funkčnost a efektivnost.

Synergický efekt je nejznáměji definován jako rovnice $1+1>2$, avšak Kolajová (2006) ve své publikaci uvádí odlišnou definici. Potenciál týmu se nedá vyjádřit pouhým součtem potenciálů jednotlivých členů, jelikož jednotlivci jsou spojeni určitými vazbami, doplňují se navzájem, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty. Proto se synergický efekt vyjadřuje vzorcem „ $SE = VT - VSI$ “, kde SE je **synergický efekt**, VT je **výsledek týmu** a VSI je **individuální souhrn**. Úspěšnost týmu zvyšuje synergický efekt, tedy výkonnost týmu jako celku.

3.1.5 Efektivní tým

Na předchozí kapitole navazuje téma zabývající se efektivními a úspěšnými týmy. Pokud organizace má kvalitní a sehrané členy jednotlivých týmů, může to pro ni znamenat úspěch nebo třeba i konkurenční výhodu. Týmy mají svého vedoucího, který dohlíží, aby všichni realizovali své úkoly, a zároveň plnili předem stanovený cíl. Právě takový, dobře fungující tým zvládne úkol za mnohem kratší dobu, než kdyby ten samý úkol řešili jednotlivci.

Efektivní tým má jasně stanovený plán a členové považují vytyčený cíl za velice důležitý, a to jak pro ně, tak i pro celou organizaci. Struktura a funkčnost týmu vycházejí z požadavků nutných pro splnění stanoveného úkolu. Též by měli být členové plně zapojeni do práce, kterou společně vykonávají. Přínosné je využití sebemotivačního úsilí k dosažení cíle a každý by měl být ochotný udělat i něco navíc. Vedení musí stanovit **směr** a poskytnout **pomoc** bez přílišného zasahování do fungování týmu. (Armstrong, 2020)

Existují skupinové normy, které si tým tvoří. Jedná se o takový systém pravidel, který napomáhá co nejlepšímu plnění daných úkolů a nekonfliktnímu fungování celého týmu. Kladný postoj k normám je odměňován, naopak za nedodržování norem jsou udávány sankce - mezi nejčastější patří vyloučení z týmu. I efektivní přístup jednotlivců má určité podmínky, a to **spolupráci, důvěru a soudržnost**. Jedná se o tzv. **skupinovou kohezi** či celkovou atraktivnost jednotlivých členů, nebo také nečlenů. Kolajová (2006) definuje **tři přístupy efektivity** takto:

- **Spolupráce** – znamená systematické spojení úsilí jednotlivců kvůli dosažení společného cíle, a to zejména součinností a koordinací. Členové současně pracují a odpovídají za společný úkol a sdílí svoji odpovědnost za výsledek. Úkol plní postupně, avšak při koordinaci může dojít k chybě jednotlivce, což může mít za následek celkové ovlivnění v průběhu plnění daného úkolu.
- **Důvěra** – vzniká na základě uvolnění informací, poskytnutí prostoru pro týmové aktivity členů, umožnění vlastní kontroly nad prací, a tak je umožněno členům odpovídat za své chování, což důvěru zvyšuje a upevňuje.
- **Soudržnost** – znamená překonání rozdílů mezi jednotlivci a také motivů pocitem společné identity. Vysoce soudržné týmy jsou typické větší spokojeností jednotlivých členů, pracují efektivněji a členové týmu komunikují mezi sebou, což má pozitivní následek.

3.2 Pojem vzdělávání a jeho význam

V této kapitole bude blíže specifikován pojem vzdělávání, které je důležitým předpokladem pro fungování jakéhokoliv týmu v podniku. První podkapitola blíže charakterizuje pojem vzdělávání, dále vymezuje strategické přístupy ke vzdělávání, což je podstatným krokem k efektivnímu rozvoji zaměstnance. Další podkapitola se bude zabývat samotným systémem vzdělávání, jeho jednotlivými fázemi a bližší charakteristikou. Předposlední podkapitola představí jednotlivé formy vzdělávání, se kterými se zaměstnanec může v práci setkat. A poslední kapitola zhodnotí efektivitu vzdělávání.

3.2.1 Charakteristika vzdělávání

Schopní a motivovaní lidé jsou klíčovým prvkem k odlišení se od konkurence. Proto je důležité budovat si takový tým lidí, který bude mít zájem o nepřetržité vzdělávání, rozvíjení svých znalostí a dovedností, a tím i naplňování podnikových cílů.

Základním předpokladem pro fungování jakékoli společnosti je existence základních zdrojů, z nichž nejdůležitějším je právě **zdroj lidský**. Bláha (2013) ve své publikaci uvádí, že z důvodu zvyšování požadavků na zaměstnance kvůli vědecko-technickému rozvoji, je nutné mít právě **stabilní, flexibilní a odborně kvalifikovaný** tým vzájemně **motivovaných** pracovníků. Dvořáková (2007) dodává, že pod pojmem vzdělávání si lze představit soubor **cílených, vědomých a plánovaných postupů a činností**, které jsou zpravidla orientovány na získání znalostí, dovedností a schopností.

Schuller (2007) ve své publikaci mluví o vzdělávání jako o strategii lidských zdrojů. Jedná se o strategii organizace, jež vyvíjí a implementuje svou podpůrnou politiku a procesy, a to za účelem vedení svých zaměstnanců k dosažení nejlepších výsledků. Vhodná strategie se samozřejmě liší v závislosti na podmínkách každé organizace. Klíčovými prvky jsou jak **podnikatelské cíle**, ale i **strategie lidských zdrojů**, což je právě **vzdělávání a rozvoj** zaměstnanců.

3.2.2 Přístup podniku ke vzdělávání

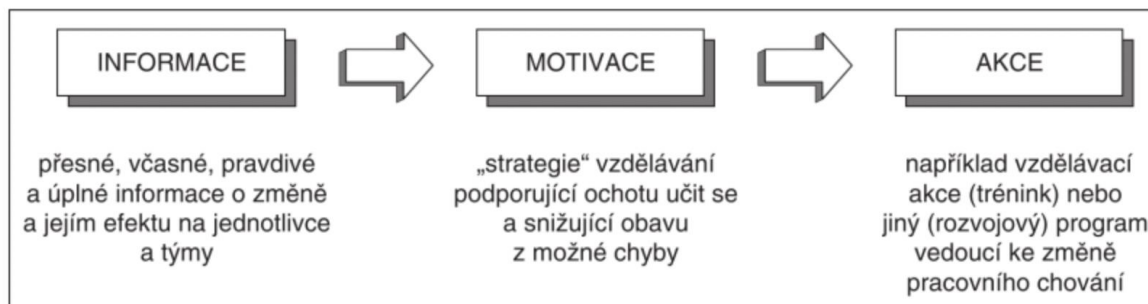
Každá firma chce být konkurenceschopná a chce dosáhnout co nejvyššího úspěchu, proto je důležité si zvolit strategický přístup ke vzdělávání. Nejdříve si musí podnik vytyčit **jasný cíl** a **strategii**, která často obsahuje právě **strategii vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců. Klíčovým prvkem ke zvýšení produktivity a efektivity zaměstnance je právě zvolit správný přístup. Správně nastavená strategie by měla být **komplexní** a **specifická**, díky níž může podnik získat schopné zaměstnance k úspěšnému naplnění podnikových cílů.

Tureckiová (2004) ve své publikaci uvádí, že existují **3 přístupy ke vzdělávání** zaměstnanců:

- Prvním přístupem je **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na aktuální potřeby zaměstnanců či organizace a vedou k odstranění rozdílů mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací. Avšak tyto vzdělávací akce nemusí mít takový předpokládaný efekt. Pracovníci budou ke vzdělávání takřka nuceni a může to mít naopak účinek krátkodobý nebo přinese užitek jen jednotlivcům, ale ne podniku.
- Druhým je přístup **systematický**, kdy jde především o možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a o podporu všech manažerských procesů ve firmě. Tento přístup propojuje personální a podnikovou strategii se systémem podnikového vzdělávání. Má vliv na pracovní chování zaměstnance, tak i na samotnou motivaci.
- Posledním přístupem je tzv. **učící se organizace** – Tureckiová (2004) uvádí, že jenom tehdy, pokud jsou vytvořeny podmínky pro **každodenní – průběžné – vzájemné – aktivní – reflektované** učení, tak dochází ke strategickému přístupu. Právě proto se jedná o komplexní model rozvoje zaměstnanců, který podporuje

cílený a uvědomělý proces urychlující průběh učení. Celkově se přístup promítá do rozvoje znalostí firmy jako celku a do celkové změny jejího chování.

Bartoňková (2010) uvádí, že pro efektivní realizaci firemního vzdělávání je potřeba si zvolit **strategický, kompetenční a systematický** přístup. Vzdělávání založené na výsledcích je celý proces, který musí být realizován, aby mohlo ve firmách získat úspěch a respekt.



Obrázek 3: Schéma strategie efektivního využití podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004)

Správný postup, jak zaměstnance přesvědčit o potřebě a účinnosti vzdělávání a učení se v organizaci, je vyobrazen na obrázku č.3, který popisuje ve své publikaci Tureckiová (2004). Je tedy důležité podávat kvalitní informace, dále zaměstnance motivovat, tedy zvolit správnou strategii podporující ochotu učení se, a následně zvolit právě vzdělávací akci. Vše záleží na strategickém záměru firmy, respektive na provázanosti její strategie, struktury a jejího systému.

3.2.3 Systematické vzdělávání pracovníků

Aby bylo správně organizované vzdělávání v rámci určité organizace, je nezbytné mít stanovený systém na vzdělávání zaměstnanců. Bez vzdělaných pracovníků, ochotných se stále rozvíjet a vzdělávat, organizace neuspěje a nedosáhne tak konkurenční výhody. Právě proto je smysl vzdělávání v rámci organizace velice podstatný, jelikož samotné získání a výběr zaměstnanců může přinést kvalitní zaměstnance. Ale ti musí být neustále vzdělávání a rozvíjeni, aby byly uspokojovány jak jejich potřeby, tak i vytyčené cíle organizace. K tohoto důvodu je důležité, aby vedoucí pracovník vedl svůj tým a motivoval k neustálému systematickému vzdělávání a rozvíjení. Byť právě programy vzdělávání v sobě ukrývají řadu aktivit, které informují zaměstnance o postupech, zároveň rozvíjí a formují jejich

kvalifikaci. Koubek (2015) ve své publikaci o tomto tématu hovoří, že **systematické vzdělávání** pracovníků má mnoho předností, jakými jsou především:

- Umožnění potřebného **formování schopností** pracovníků podle specifických požadavků organizace,
- Zlepšování **kvalifikace, znalostí, dovedností** i samotné **osobnosti** pracovníků,
- Na základě zkušeností z předchozích cyklů je umožněno nepřetržité zdokonalování vzdělávacích **postupů** v cyklech následujících,
- Zlepšování **vztahů** pracovních i mezilidských,
- Zvyšování **motivace** pracovníků k neustálému rozvoji a vzdělávání se,
- Nejefektivnější hledání **vnitřních zdrojů**, které pokrývá dodatečné požadavky pracovníků.

Podobnou definici nabízí Šikýř (2014) i ve své publikaci, kde píše, že smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky **utvářet, prohlubovat a rozšiřovat** schopnosti, znalosti, dovednosti i chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání také souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, což znamená s kariérou i nástupnictvím v manažerských funkcích. Také souvisí i s řízením talentů při procesech získávání, udržování, rozvíjení a využívání schopných a motivovaných pracovníků. Předpokladem je úspěšné zvládnutí činností souvisejících s řízením lidských zdrojů, a to jsou především pravidelné hodnocení, spravedlivé odměňování a zmiňované systematické vzdělávání. Také dodává, že veškeré schopnosti, které si pracovník osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během vzdělávání s cílem dosáhnout určitého výkonu, tvoří kvalifikaci pracovníka.

Do **vzdělávání zaměstnanců** v organizaci je zahrnuto:

Zaškolení (adaptaci, orientaci)

Šikýř (2014) uvádí, že člověk, co nastoupí do organizace na určité pracovní místo či přejde v rámci organizace na jiné místo si osvojí schopnosti, dovednosti, znalosti a chování

k vykonávání sjednané práce. Bělohlávek (2010) toto pojetí doplňuje o informaci, že zaměstnanci přicházející do nového zaměstnání z velkých organizací, se těžko adaptují v malém podniku. Zde má zpravidla každý zaměstnanec přidělenou pracovní náplň včetně postupů, z důvodu vyžadování maximální samostatnosti a pracovní náplň zahrnuje větší množství úkolů. Koubek (2007) potvrzuje definici ve své knize, že adaptace pracovníků je promyšlený, specifický program adaptačních a vzdělávacích činností. Snahou je urychlení a usnadnění procesů spojených se seznamováním zaměstnanců s novými pracovními úkoly, požadavky, spolupracovníky či potřebnými dovednostmi a znalostmi na novou pozici.

Doškolení (prohlubování kvalifikace)

Šikýř (2014) uvádí, že člověk si neustále osvojuje nové schopnosti, dovednosti, znalosti a chování související s měnícími se podmínkami s jeho aktuálním pracovním místem. Pracovník si tak prohlubuje své kvalifikace. Bartoňková (2010) přiřazuje doškolení podobný význam. Uvádí, že se jedná o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje na určitém pracovním místě. Kameníček (2012) ve své publikaci doplňuje doškolení o informaci tím, že pracovníci zvyšují svoji výkonnost osvojením nových dovedností nebo rozvíjením těch stávajících. Délka a periodičnost výcviku či doškolení závisí na jeho typu.

Přeškolení (rekvalifikace)

Zaměstnanec si osvojuje nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování, aby mohl vykonávat jinou než svou stávající pracovní pozici. Šikýř (2014) uvádí, že například propuštění z práce z důvodu nadbytečnosti motivuje pracovníka k rekvalifikaci v oblasti, která ho zajímá a zahájí tak svoji podnikatelskou činnost. Bartoňková (2010) rozšiřuje tento pojem o fakt, že pracovník si tak formuje své schopnosti, které směřují k osvojení si nového povolání, které může být jak plné, tak i částečné.

Rozvoj (rozšiřování kvalifikace)

Rozvoj nebo-li rozšiřování své stávající kvalifikace popisuje Šikýř (2014) ve své publikaci jako osvojení svých nových schopností, dovedností, znalostí či chování za účelem vyššího uplatnění v podniku či mimo něj. Podle Koubka (2015) je rozvoj definován jako získání větší škály znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon svého povolání. Pracovník se

zpravidla soustředí spíše na kariérní růst a je jakousi přípravou na posun na jiné pracovní místo v organizaci či mimo ni.

Bartoňková (2010) doplňuje ve své publikaci toto rozdělení o další pojem, a to o **profesní rehabilitaci**. Jedná se o opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání vykonávat nynější práci. Koubek (2007) uvádí, že v rámci vzdělávání probíhají jen ty rekvalifikace, které podnítl sám podnik.

3.2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Jedná se o stále se opakující cyklus, který není krátkodobou záležitostí. Jedná se o dlouhodobý proces, skládající se ze čtyř fází a vycházející z politiky vzdělávání daného podniku.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je stále se opakující cyklus **identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení výsledků** vzdělávání. Vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, politiky firmy obecně, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2007).



Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014)

Šikýř (2014) popisuje systematické vzdělávání ve své publikaci podobně. Dodává, že strategie vzdělávání zaměstnance je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a směřuje k vytvoření nezbytných organizačních předpokladů vzdělávání pracovníků. Zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců zodpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání. Dále vyžaduje kvalitní vzdělávací programy za odpovídajících podmínek, samozřejmě také prostory pro vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj a v poslední řadě vhodné materiální a technické vybavení. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců je znázorněn na obrázku č.4.

3.2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

První fází systému vzdělávání je identifikace požadavků jednotlivých zaměstnanců na vzdělávání. Na základě identifikace je možno dále pokračovat v plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Cyklus začíná právě u identifikace potřeby, což znamená nesoulad mezi schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a chováním zaměstnanců a požadavky pracovních míst (Šikýř, 2014).

Armstrong (2015) k tomuto pojmu dodává, že veškeré vzdělávací aktivity a činnosti musejí vycházet z poznatků a porozumění toho, co a proč se musí udělat. Právě proto je potřeba nejdříve si identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a poté vymezit záměr vzdělávacích aktivit. Bartoňková (2010) rozšiřuje tento pojem o informaci, že na konci analýzy jsou definovány mezery ve výkonnosti, které je potřeba snížit či úplně odstranit. Důležité je zaměřit se na chyby, které jsou odstranitelné prostřednictvím vzdělávání.

V závěru této fáze analýzy a identifikace potřeb by firma měla umět určit pracovníky, pro které bude vzdělávací akce organizována a zároveň definovat, o jaké akce se přímo bude jednat (Dvořáková, 2007).

3.2.4.2 Plánování vzdělávání

Druhou fází navazující na identifikaci potřeb je naplánování jednotlivých vzdělávacích aktivit. Nejdříve se stanoví **cíl**, poté jaké **skupiny** zaměstnanců by se mělo stanovené

vzdělávání týkat, dále **termín**, **místo**, za jakou **cenu** a jakým **způsobem** se bude vzdělávání realizovat.

Na identifikaci potřeb navazuje zpracování **plánu vzdělávání**, který vymezuje ve své publikaci Šikýř (2014) následovně:

- **Cíl vzdělávání** vyplývající z potřeby vzdělávání;
- **Cílovou skupinu zaměstnanců** vyplývající z potřeby vzdělávání;
- **Metody vzdělávání** na pracovišti i mimo něj;
- **Instituci zabezpečující vzdělávání** - zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel;
- **Lektora vzdělávání** interního a/nebo externího;
- **Místo vzdělávání** v organizaci a/nebo mimo ni;
- **Čas vzdělávání**, buď v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin či několika dnů;
- **Požadavky na materiální a technické vybavení a služby**, které souvisejí se vzděláváním, čímž jsou například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a další. Vždy závisí na zvolené metodě, místě a čase.
- **Metody vyhodnocení výsledků vzdělávání**, což je například porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvalifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů a další.
- **Náklady na vzdělávání**, které závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání, na požadavcích zajištění, instituci, místě a čase.

Bartoňková (2010) blíže specifikovala cíle vzdělávání, které rozdělila do **tří kategorií**. První kategorií jsou **cíle programové** či **hlavní**. Ty definují cíle celého vzdělávacího programu, často v podobě vize, kterou je vzdělávací aktivita schopna splnit v dlouhodobějším časovém

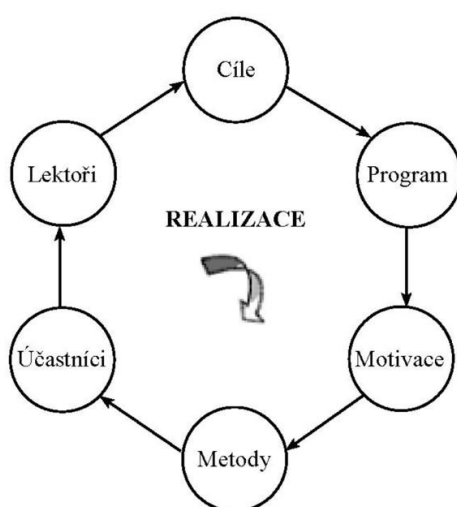
horizontu. Navazují **cíle vzdělávací akce**, které určují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, dovednosti či návyky by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. A poslední fází jsou **dílčí cíle**, které se vážou na konkrétní vzdělávací akci, specifikují úroveň vědomostí a dovedností, které by měl účastník nabýt po dokončení etapy učebního procesu.

Plánování osobního rozvoje realizují jednotliví zaměstnanci, kterým se nabízí vedení, rada a podpora ze strany vedoucích pracovníků. Většinou vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje (Armstrong, 2015).

3.2.4.3 Realizace vzdělávání

Šikýř (2014) tuto fázi ve své publikaci rozšiřuje o informaci, že v souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve vybere vhodná metoda vzdělávání, což je nejdůležitější bod, až poté se vybere **instituce, lektor, místo a čas** vzdělávání. Aplikace správné metody vzdělávání umožňuje osvojit si požadované schopnosti, znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Podobným způsobem popisuje realizaci vzdělávání Vodák a Kucharčíková (2011) ve své publikaci. Uvádí, že po ukončení plánovací fáze je možné začít s fází realizace, a to s konkrétními vzdělávacími aktivitami. Tato fáze se skládá z několika nezbytných částí, a to z **cílů, programu, motivace, metody, účastníků a lektorů**. Tyto jednotlivé prvky jsou znázorněny na obrázku č.5, které ve své knize představuje Koubek (2015).



Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání (Koubek, 2015)

Realizace vzdělávání může být pojata i jiným způsobem, a to charakterizuje Hroník (2007) a Bartoňková (2010). Uvádí, že realizace je rozdělena na **tři fáze**, kterými prolínají organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce.

- 1. fáze – **Příprava** - V případě, že máme už připravený projekt akce, je nutné si připravit všechno potřebné a zároveň i jednotlivé kroky. Přípravou se rozumí připravit si lektora vzdělávací akce, učební materiály a pomůcky, zvolit účastníky a zajistit organizačně celou akci.
- 2. fáze – **Vlastní realizace** – Tato fáze nastává, jakmile se lektor dostaví na místo konání školicí akce. Zahrnuje to zahájení, koordinace a kontrolování dění akce, případně řeší nečekané události či problémy.
- 3. fáze – **Transfer** – Po skončení akce by měli být účastníci motivováni k tomu, aby své znalosti a poznatky z kurzu uchovali a vyzkoušeli v praxi. Do této fáze může i spadat zpracování fotodokumentace, videozáznamy z kurzu a podobně.

3.2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je poslední a zároveň důležitou součástí systematického vzdělávání. Jedná se o jakékoliv úsilí o získání zpětné vazby ohledně účinku vzdělávací aktivity a hodnocení celkového úspěchu. Výsledek se zpravidla dostaví za delší dobu.

Armstrong (2015) uvádí, že vyhodnocení je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. Jedná se o porovnání stanovených cílů s výsledky, kterých bylo dosaženo. Zároveň je podstatným bodem určit, jestli vzdělávací akce nabyla svého původního účelu.

Šikýř (2014) dodává, že vyhodnocování výsledků je poměrně obtížně měřitelné a často se dostaví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Dále se při vyhodnocení zkoumá a posuzuje, zda byly využity všechny metody, stanovené postupy, zda byl dosažen stanovený cíl, jaká byla odezva účastníků a zda byly veškeré poznatky uplatněny účastníky v praxi.

3.2.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

Po naplánování vzdělávání nastává samotná realizace, kdy se musí vybrat vhodná metoda. Metody vzdělávání lze rozlišit podle toho, kde budou realizovány, tedy na pracovišti či mimo pracoviště. Jednotlivé metody vedou k naplnění vzdělávacího cíle organizace. Kritériem je právě zaměření činnosti podniku. Vhodná volba závisí samozřejmě i na okolnostech, které se vztahují k podniku a k jednotlivcům.

Vodák a Kucharčíková (2011) v své knize mluví o metodách jako o důležitém nástroji, který zajišťuje celkový vzdělávací průběh. Výběr vhodné metody a jeho použití závisí na individuálních potřebách a požadavcích podniku, které by měli být v souladu s celosvětovými trendy ekonomického i technického vývoje. Výběr metody je ovlivněn různými faktory, kterými jsou například věk účastníků, současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností, motivace k učení, dále i cíle, priority a druh podnikání, čím se podnik zabývá. Současné vzdělávací metody by měly přispívat k rozvoji produktivnosti a flexibility, k ochotě přijímat změny a reagovat na ně.

Podrobněji to ve své publikaci popisuje Šikýř (2014), který uvádí, že správnost zvolené metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště se hodnotí na základě **potřeby, cíle, cílové skupiny** účastníků, **organizačních předpokladů** vzdělávání a jiné. Aby byla vybraná metoda účinná, vyžaduje to neustálou kontrolu stanoveného plánu a následného vyhodnocení.

3.2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti se většinou aplikuje individuálně na pracovišti zaměstnance během výkonu práce. Tyto metody jsou nazývané jako „**on-the-job**“. Dvořáková (2007) dodává, že na školeného zaměstnance kladou na pracovišti individuální přístup. Školitel jedná jako člověk schopný učit, naslouchat, motivovat a hodnotit. Tato pozice je velice důležitá a vlivná pro školeného pracovníka ve formě smýšlení o celkové organizaci.

Mezi **metody** vzdělávání realizované **na pracovišti** patří zejména (Šikýř, 2014):

- **Instruktaž při výkonu práce** znamená, že se pracovník učí na základě pozorování a napodobování práce zkušeného školitele, který výkon určité práce předvádí.

Instruktaž je vhodná například k zaškolení či zaučení nového pracovníka, jelikož si tam rychle a snadno osvojí znalosti a dovednosti.

- Při **asistování**, což je dalším typem metody na pracovišti. Školený pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá a následně získává znalosti a dovednosti, kterých doposud nenabyl. Osvojuje si tak určený pracovní postup a připravuje se tak k samostatnému výkonu sjednané práce.
- **Pověření úkolem** značí, že školitel pověří zaměstnance určitým úkolem, který musí splnit. Školící si poté ověří, jaké znalosti, dovednosti a chování si zaměstnanec osvojil. Metoda pověření úkolem vede zaměstnance často k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání dohodnuté práce.
- **Rotace práce** spočívá v tom, že se zaměstnanec přemísťuje mezi různými pozicemi s odlišnými pracovními úkoly, a to za jiných pracovních podmínek v podniku i mimo něj. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance, zároveň je záměrem osvojení si celého procesu práce.
- **Koučink** je vzdělávání pod vedením **kouče**, což je osoba schopná komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě, samostatnosti a osvojování si znalostí, dovedností a chování potřebné k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Pracovní porady jsou dalším typem, které uvádí ve své publikaci Koubek (2015). Během pracovních porad se pracovníci seznamují se skutečnostmi a problémy týkajícími se jejich pracovišť, ale také celé organizace. Každý účastník tak má možnost otevřeně projevit svůj názor a poradit se s ostatními kolegy, které mohou být v dané oblasti zkušenější.

3.2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou většinou využívány u vzdělávání manažerů a specialistů, ale dají se použít i u jiných skupin. Jsou nazývané také jako metody „**off-the-job**“. Koubek (2015) ve své publikaci uvádí, že se tyto metody využívají především při **zaškolování** nově příchozích zaměstnanců, a při **doškolování** či **rozvoji** současných zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců se odehrává v předem dohodnutých institucích určené ke vzdělávání a je organizováno pro více účastníků. Školení jsou realizována interním či externím vzdělávacím útvarem.

Mezi **metody** realizované **mimo pracoviště** patří:

- **Přednáška** je verbální prezentací určitého tématu. Jsou vhodné hlavně při předávání velkého množství informací velkým skupinám, avšak tu chybí vzájemná interakce školitele s účastníky. Zpravidla přispívají ke zdokonalování vědomostí, mohou být velice působivé a nápadité v rámci použití multimediálních prostředků (Vodák a Kucharčíková, 2011).
- **Seminář** je prezentován formou referátů či diskusí, je zaměřen zpravidla na výměnu informací a názorů zúčastněných osob na předem stanovené téma. Přínosem je podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba, ale kvalita učení závisí na vědomostní úrovni účastníků (Vodák a Kucharčíková, 2011).
- **Demonstrování** spočívá v předvádění určitého pracovního postupu v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Účastníci si tak osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).
- **Workshop** uvádí jako další metodu Koubek (2015) ve své publikaci. Jedná se o metodu, která je podobná případovým studiím, jelikož se praktické problémy řeší týmově a komplexně. Účastníci se zpravidla učí pracovat v týmu, což přispívá ke zlepšení jejich analytických schopností a komunikačních dovedností.

Dvořáková (2007) rozděluje vzdělávání ještě na třetí dělení, a to na vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj.

Jednou z metod je **trainee program**, což je metoda zaměřená pro absolventy vysokých škol za účelem identifikovat jejich slabé a silné stránky. Je určena k tomu, aby studenti získali potřebné návyky a důkladně poznali konkrétní firmu. Obvykle trvá okolo šesti až osmnácti měsíců.

Druhou metodou je **e-learning**, což je metoda realizovaná s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména dostupných prostřednictvím počítačů a počítačových sítí. Tato metoda disponuje řadou výhod jako je úspora času, snižování nákladů, zvyšování aktivity účastníků a další.

3.3 Vedení týmu

V této kapitole bude blíže popsáno obecně vedení, které se bude blíže vztahovat i na vedení týmu. Někteří autoři popisují **vedení** jako **leadership**, který je uváděn jako synonymum. Tento pojem je velmi úzce spjat s předchozími kapitolami, jelikož v rámci týmu hraje velkou roli právě vedoucí pracovník. Ten vede svůj tým k určitému cíli prostřednictvím dobré organizace a správného vedení, k dosažení co nejlepších výsledků ve prospěch všech. Je důležité, aby vedoucí uměl vést svůj tým, znal schopnosti a dovednosti svých podřízených, uměl rozdělit práci spravedlivě a správným lidem. Snažil se neustále rozvíjet své podřízené, a proto se tato kapitola vztahuje jak ke vzdělávání, tak k týmu.

Následující podkapitoly se budou zabývat charakteristikou vedení v komparaci s různými autory, poté se bude specifikovat leadership podle Jana Mühlfeita a poslední podkapitola bude pojednávat o stylech vedení.

3.3.1 Charakteristika vedení

Pojem vedení má zásadní vliv na fungování týmu, jeho rozvoj, na jeho samotné jednotlivce i na jeho klima. Právě díky stylu vedení může pracovník motivovat své podřízené, stmelit tým, ale i rozdělit. Vedoucí pracovníci mají dominantní postavení při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové, mezilidské vztahy nebo vztahy k veřejnosti. Důležitým úkolem pro vedení je také řešení konfliktů a vedení efektivní a pravidelné komunikace s pracovníky (Koubek, 2007).

Armstrong (2015) ve své publikaci uvádí, že vedení nebo-li leadership, je klíčovým prvkem pro fungování organizací. Zajišťuje vedení svých týmů k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných výsledků. Dále uvádí, že vedení lidí je jako pojetí dost špatně uchopitelné. Existuje mnoho odlišných situací, ve kterých se lídři nacházejí, odlišných typů lídrů i různých stylů vedení lidí. Právě proto je nejlepší varianta vysvětlovat vedení lidí z pohledu toho, co a jak lídři dělají, jaké styly vedení uplatňují, jaké typy lídrů existují a co z nich dělá právě dobré lídry.

Vedoucí pracovníci by měli zvládat různé typy řízení, ale zároveň by měli být schopni vést svůj tým. Záleží převážně na tom, zda lídr našel a užil způsoby pro stanovení cíle a pro jeho splnění. Jádrem věci spočívá ve změně způsobu práce s lidmi, toto pojetí leadershipu uvádí ve své publikaci Tureckiová (2004). V knize od Kolajové (2006) je vedení přiblíženo o fakt, že

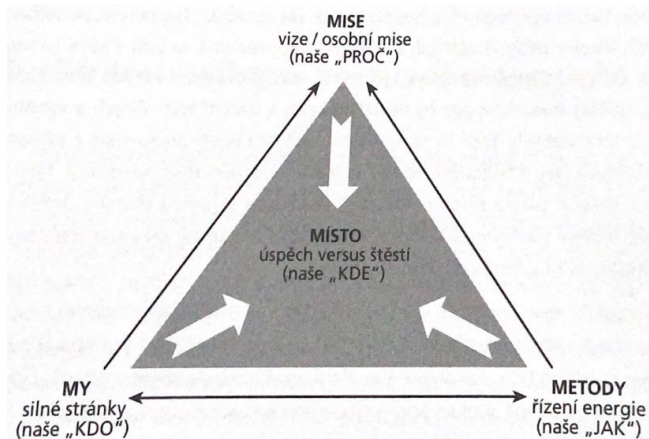
vzhledem k účelu efektivní spolupráce, by měla být zdůrazněna podstata úspěšnosti výsledků, kterých týmy dosahují.

V každé knize je vedení týmu popsáno trochu odlišným způsobem. Nejlépe je pojem leadership popsán v knize od Jana Mühlfeita, a proto je mu věnována následující podkapitola. Pojetí leadershipu uchopuje podle svého působení ve společnosti Microsoft, kde zastával 15 let pozici v nejužším vedení. Své poznatky, co za život získal, se snaží předávat světu prostřednictvím svých publikací a kurzů, které sám vede.

3.3.2 Pojetí leadershipu dle Jana Mühlfeita

„Leaderova cesta k úspěchu nespočívá ve snaze o nápravu slabých stránek, ale ve využívání těch silných. Namísto snahy o proměnu v někoho, kým bychom podle názoru společnosti měli být, bychom se měli zaměřit na to, abychom se stali tím, kým skutečně jsme. Pro leadery i celé týmy spočívá tajemství dlouhodobého úspěchu a štěstí odemknutí plného potenciálu svého nadání a v tom, že budeme dělat to, co máme skutečně rádi, namísto toho, abychom se dřeli a mořili ve snaze uspět tam, kde můžeme být přinejlepším průměrní.“ (Mühlfeit, 2017)

Pojem vedení uvádí Mühlfeit (2017) ve své publikaci jako leadership, což je v definováno v literaturách jako synonymum. Pozitivní leadership spočívá v tom, že úspěchu se dostává snadněji, pokud lidé vědí, jaké jsou jejich cíle, mají nadšení, pozitivní inspiraci a v práci se angažují. Být pozitivním leaderem přináší mnoho přínosů, jako je právě vybudování úspěšného týmu. Přístup se tak zvedá na vyšší úroveň z průměru do výjimečnosti tím, že poskytuje **vizi, jistotu, autenticitu, charisma, kreativitu a energii**. Na základě těchto skutečností definoval „Model 4M pozitivního leadershipu“, který je předveden na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Model 4M pozitivního leadershipu (Mühlfeit, 2017)

Tyto nástroje, metody a techniky jsou nastaveny tak, aby vyhovovali každému leaderovi v jakékoli oblasti, ve které se snaží dosáhnout výjimečných výsledků, a na základě nichž se dokáže vedoucí odemknout svůj potenciál a zároveň podporovat ostatní. V dalších podkapitolách budou blíže definovány jednotlivé 4M z pyramidy. Ty pomáhají leaderům připravit se na nový soubor pravidel pozitivního leadershipu, a tak i dlouhodobě a optimálně fungovat na vysoké úrovni. Ve své publikaci také uvádí, že do pyramidy nepatří páté M, a to **měření výkonnosti**. Vysoká výkonnost totiž nezapříčiní pozitivní leadership, ale jedná se pouze o výsledek, což je vedlejší produkt pozitivního přístupu.

3.3.2.1 My (pozitivní lidé): Rozvoj silných stránek – naše „KDO“

Jedním z hlavních klíčových faktorů výkonnosti leaderů je **sebeuvědomění**. To slouží jako základ, na kterém stojí vize, rozhodnutí, strategické uvažování a charisma skvělého leadera. Sebeuvědomění znamená schopnost realisticky posoudit vlastní schopnosti, v čem leader vyniká, co mu chybí, jaké jsou jeho úspěchy, priority, postoje či v čem má mezery, které by měl zaplnit.

Druhým faktorem jsou **silné stránky člověka**. Lidé investují velké úsilí nápravou svých slabých stránek, avšak je to natolik vyčerpávající, že přehlídí právě ty silné stránky, ty co dělají lidi výjimečné. Silné stránky vycházejí z vrozených darů a talentů. Nelze napravit člověka na základě jeho slabých stránek, jelikož by to nebylo efektivní. Lépe je rozvíjet, motivovat, podporovat a povzbuzovat, tedy naopak orientace na jeho silné stránky. Jediným způsobem, jak může člověk dosáhnout skutečně úžasného pokroku v jakémkoliv oboru, je využít přirozené nadání a talent lidí a vytvořit z nich účinná aktiva.

Posledním faktorem je **emoční inteligence** jedince. Osobitý styl a přístup se u leaderů liší, jelikož někteří jsou extrovertní, jiní introvertní, někteří jsou rázní, jiní naopak excentričtí. Avšak spojuje je jedna věc, a to že výjimeční leaderi mají emoční inteligenci. Tento kvocient měří obecnou inteligenci v oblasti kognitivních schopností, tedy logického uvažování, dedukce, pozornosti, paměti, matematických schopností a prostorové orientace. Nezáleží tedy na výši IQ člověka, ale spíše na jeho osobnosti, chování a zvládnutí emocí. Patří mezi ně například představitost, sebeúcta, svědomitost, empatie a sociální obratnost. V rámci toho je nutné zpracovat na klíčových komponentech emoční inteligence, a to jsou sebeuvědomění, seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. (Mühlfeit, 2017)

3.3.2.2 Mise (pozitivní vize a cíle): Za čím jdeme a smysl toho, co děláme – naše „PROČ“

Jádro každého úspěšného podniku, týmu i samostatného jedince, začíná právě u otázky „proč“. Začíná u hledání většího smyslu práce a hodnoty, kterou člověk přináší světu. Tato osobní mise určuje důvody, proč člověk dělá to, co dělá, také připomíná, o co se snaží a co člověk chce. Je to nejvýkonnější zdroj energie na světě a důvodem snahy člověka.

Leader má obrovskou zodpovědnost vůči sobě samému. To znamená najít si místo, firmu, odvětví, profesi, tým, prostředí a svou osobní misi. Jedná se o cíl, díky kterému člověk bude vnímat práci jako zážitek, bude dělat něco smysluplného, což přinese do života pozitivní změny a převratné výsledky.

Osobní mise je v podstatě shrnutí toho, jaké má člověk silné stránky, hodnoty, čím doopravdy je a čím chce přispět společnosti. (Mühlfeit, 2017)

3.3.2.3 Metody (pozitivní proces): Řízení energie – naše „JAK“

Ze studie, kde byli dotazováni účastníci, co způsobuje jejich vyhoření, většina odpověděla, že hlavním faktorem jsou nároky na jejich čas. Dlouhá pracovní doba jako způsob řešení spousty úkolů nepochybně zvyšuje tendenci k fyzickému i psychickému vyčerpání. Člověk se tak snaží zvládat zátěž pomocí metody „řízení času“, plánuje si den, využívá k tomu různé nástroje, aplikace a seznamy úkolů. Často si nastavuje i upomínky na počítači i na mobilním telefonu, snaží se vtěsnat veškeré aktivity do jednoho dne a předpokládá, že bude produktivnější a méně ve stresu. Tento přístup samozřejmě není dlouhodobě člověku prospěšný, jelikož může snadno dojít k vyhoření. Klíčem k tomu, jak se vyhoření vyhnout, je co nejefektivněji řídit energii. Osobní energie je obnovitelný zdroj, právě v tom spočívá myšlenka „řízení času“, díky které může využít pro změnu nejen svých pracovních návyků, ale také celkové kvality života. (Mühlfeit, 2017)

3.3.2.4 Místo (pozitivní přístup): Úspěch a štěstí – naše „KDE“

Člověk celý život pracuje, aby dosáhl úspěchu a mohl si dovolit všechno, co mu zajistí dokonalé štěstí. Domnívá se, že pokud to změní, jak na venek působí, změní to i člověka uvnitř. Spoléhá na úspěch, že přinese štěstí, ale opravdové štěstí je směřování za hlasem srdce. Stejně tak bohatství má minimální vliv na pocit štěstí a spokojenosti. Štěstí se za peníze nekoupí. Na druhou stranu peníze ulehčují život a zbaví běžných starostí, které

umožňují člověku se věnovat věcem a činnostem, které pocit štěstí přináší. Oblast, ve které hrají klíčovou roli, je zajištění bezpečnosti, svobody a možností, aby byl život veden bez jakýchkoliv potíží.

Štěstí je průvodcem úspěchu, nikoliv výsledkem. Člověk může být úspěšný, ale nemusí být zpravidla šťastný. Pokud bude obecně spokojený, a optimisticky naladěný, obvykle se mu bude více dařit ve všem, co bude dělat. Jedním z důvodů, proč šťastní a spokojení pracovníci dosahují lepších výsledků, je nepochybně to, že jsou více angažovaní. (Mühlfeit, 2017)

3.3.3 Styly vedení týmu

Armstrong (2015) rozděluje styly vedení podle přístupu, který uplatňují a jak jednájí vedoucí pracovníci s lidmi. Styly řízení jsou velmi důležitou součástí kultury organizace a je možné je charakterizovat v mezích následujících extrémů:

- **Charismatický – necharismatický**

Charismatické vedení lidí vytváří inspirující vizi budoucnosti, což znamená nekonvenční chování prosazující důležité cíle a prostředky k jejich dosažení. Jsou orientováni na úspěch, podstupují předem nastavená rizika a jsou dobrými komunikátory. Naopak necharismatictí lídři spoléhají na své know-how, sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

- **Autokratický – demokratický**

Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení způsobem, že nutí lidi dělat, co jim přikážou. Demokratictí lídři naopak povzbuzují lidi k participaci a zapojování do rozhodování.

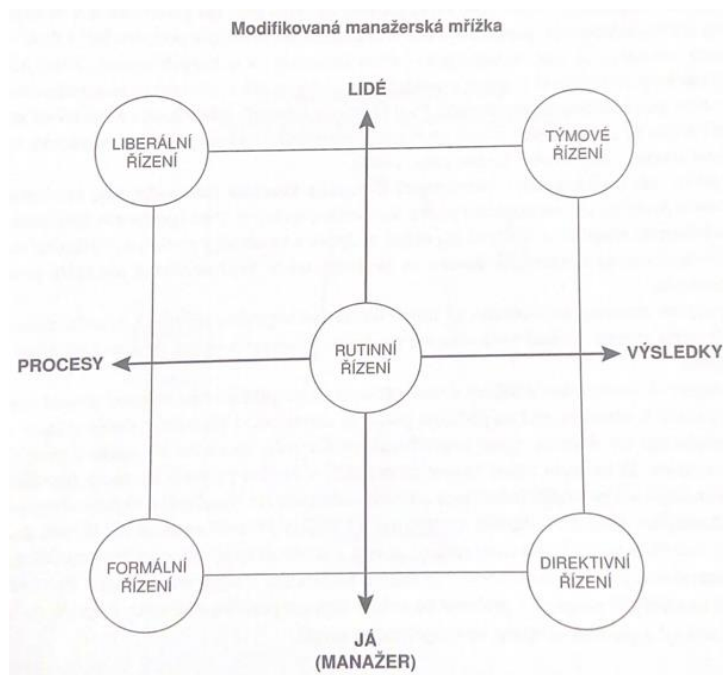
- **Kontrolující – podporující**

Kontrolující lídři manipulují lidi, aby získali jejich ochotu vyhovět jim. Naopak podporující lídři inspirují lidi svou vizí do budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor k naplnění cílů stanovené v rámci týmu.

- **Transakční - transformační**

Transakční lídři poskytují peníze, práci a jistotu za ochotu vyhovět. Jedinec má určité specifické dovednosti ve vedení lidí, které jsou spojeny se schopností dosahovat výsledků, řešit problémy, plánovat a organizovat. Transformační lídři jsou schopni, s využitím síly své osobnosti, dosáhnout důležitých změn v chování svých příznivců, aby naplnili vize a cíle lídra.

Většina vedoucích pracovníků uplatňuje styl řízení, který je někde mezi těmito extrémy. Někteří mění styly podle aktuální situace nebo momentálního pocitu. Naopak jiní upřednostňují vlastní styl řízení, ten je ovlivňován kulturou organizace, proto převažuje jeden styl řízení nad ostatními.



Obrázek 7: Manažerská mřížka (Plamínek, 2009)

Základní pohled na styly vedení představil v roce 1964 Jane Mouton a Robert Blake, klasifikovali je tzv. **manažerské mřížky**. Plamínek (2009) ve své knize představuje modifikovanou manažerskou mřížku, která vychází z původního pojetí. Představuje pět základních stylů vedení. Způsob vedení je závislý na klíčových faktorech, a to na **lidech, procesech, manažerovi a výsledcích**. Závislost jednotlivých stylů řízení a klíčových faktorů je vyobrazen na obrázku č. 7.

Direktivní řízení klade důraz na lidi a na osobnost manažera. Rozhodující slovo má při tomto stylu manažer a klíčovými kritérii jsou plnění úkolů, diktatura ze strany manažera a s tím spojený respekt a tolerance, kterou musí každý jednatel k tomuto přístupu chovat.

Liberální řízení nebo také nazývané přátelské řízení skupin, které kladou důraz na lidské a procesní aspekty. Tento styl je charakteristický nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Liberální vedoucí bývá velmi oblíbený, ale nulová orientace na výsledky je velkou hrozbou k vyústění v zásadní neúspěch skupiny až k narušení vztahů ve skupině.

Týmové řízení je zaměřeno na výsledky a na lidi. Manažer nechává volný prostor svým podřízeným a pouze koordinuje úsilí jednotlivých členů týmu. Jednatelci jsou ztotožnění se svými úkoly i se svými rolmi, proto kladou důraz na kontrolu a monitorování výkonů a nedostává se do rozporu s péčí o lidi.

Rutinní řízení je středem diagramu, který je vyobrazen č. 7. Je závislé na všech čtyřech klíčových faktorech, tedy na lidech, manažerovi, procesech a výsledcích. Řízení je charakterizováno jako opatrné, reaktivní, vyhýbá se postradatelným problémům a zároveň je uplatňováno jen tehdy, pokud je to nezbytné vzhledem k okolnostem.

Formální řízení je kombinací pozornosti manažera vůči procesům. Péče o výsledky a lidi je podřízena formální správnosti dějů a pozici manažera. Jedná se o řízení, které vede k byrokratickým postupům, vyvíjí minimální úsilí, lpí na procesních formalitách a přímo dusí kreativitu.

3.4 Motivace v týmu

V této kapitole bude blíže specifikováno téma motivace v rámci týmu, dále motivace v rámci vzdělávání a motivace spojená s penězi. V praxi je velice důležitá. Pokud nejsou zaměstnanci všeobecně motivováni, nemají ani zájem se kariérně posouvat a svojí práci nevedou efektivně. Důležitá je jak **sebemotivace**, tak motivace ze strany nadřízeného. Podřízení musí dostávat zpětnou vazbu a následně být i motivováni k určitému rozvíjení a absolvování vzdělávacích aktivit.

3.4.1 Charakteristika motivace a motivace v rámci týmu

Pod pojmem motivace si lze představit mnohé. Za pracovní motivaci je možné považovat pozitivní emoci spojenou s pracovním cílem nebo úkolem. Může být **vnitřní**, což je zpravidla vyvolané energií z pracovního nasazení, a když jedince práce baví, přinese mu to i uspokojení. Nebo může být i **vnější**, což je vyvoláno například mzdou nebo pochvalou. K motivaci zaměstnanců mají organizace mnoho nástrojů nefinanční motivace. Nejdůležitější nefinanční motivací zaměstnance je pracovní úspěšnost. Tato kapitola bude blíže popisovat motivaci obecně a metodu nefinanční motivace.

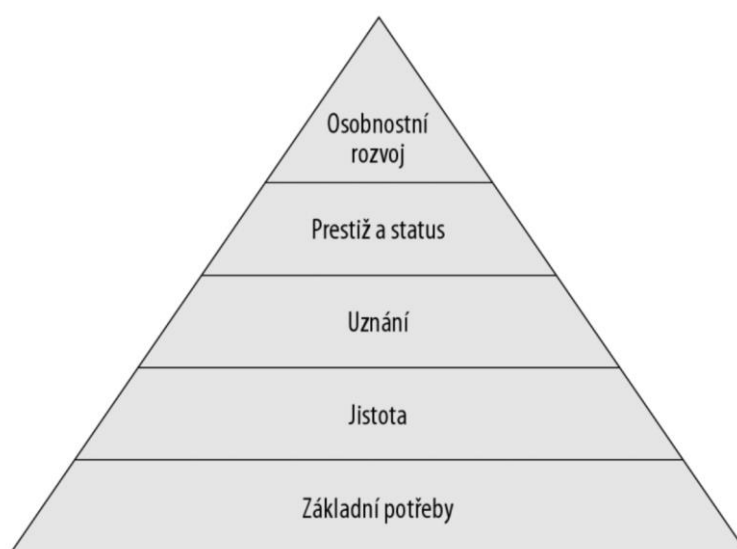
Urban (2017) dodává, že nefinanční motivace by měla ovšem přihlížet k potřebám jednotlivců i vlastnostem osobnosti pracovníků. Úspěšní spolupracovníci nejsou nejen spokojenější, ale i motivovanější. K tomu přispívá i to, pokud jsou pracovníci pyšní na svojí práci a daří se jim. K důležitým předpokladům úspěšnosti a motivovanosti pracovníků patří:

- **Důkladný výběr osob**, který zohledňuje zájmy a schopnosti pracovníků;
- **Potřebné zaškolení a nepřetržitý rozvoj** zaměstnanců, který umožňuje získání nezbytných dovedností a práci s jistou mírou samostatnosti;
- **Odstranění jakýchkoliv překážek**, které brání samotné práci i pracovní úspěšnosti.

Armstrong (2015) rozděluje motivaci na **dva typy**, a to na **vnitřní** a **vnější** motivaci. Vnější motivace zahrnuje jakékoliv odměny ve formě mzdy, udělení pochvaly, povýšení, ale také tresty disciplinární či odebrání pohyblivé složky mzdy. Vnitřní motivace je naopak charakterizovaná jako motivace, která vyplývá z práce samotné. Je podněcována vnějšími pobídkami, je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně jednat, rozhodovat a dosahovat výsledků. Vnitřní motivátory mají

bezpochyby hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou vnucovány z vnějšku, ale jsou součástí lidí a jejich práce.

Motivace se pozitivně projevuje na nasazení člověka. Pokud je nasazení veliké, práce jde lépe a rychleji, a nedostatek pozornosti se objevuje zřídka. Aby byla v týmu vytvořena motivace a nadále byla udržena, neexistuje žádný předpis, protože každý člověk má jiné potřeby. Aby vedoucí spolupracovníka motivoval, je zapotřebí zajistit mu základní potřeby a na ty cíleně apelovat. Existují **čtyři základní motivátory** vedle základních potřeb, které jsou uvedené na obrázku č.8., pohánějící lidské chování.



Obrázek 8: Pyramida motivů (Meier, 2009)

Čtyři motivátory nestojí vedle sebe, ale na sobě. Do **jistoty** spadá pracovní místo, pracovní prostředí nebo výše platu. Dalším je **uznání**, kterého by rádi dostali zaměstnanci i podřízení od kolegů. Do **prestiže a statusu** patří hlavně přání pracovního postupu, být žádaný a vydělávat více peněz, a pokud chybí uznání jsou nepotřebné. Posledním na vrcholu je **osobní rozvoj**. Zde se vyskytují motivy jako nové výzvy nebo uskutečnění vlastních nápadů. Snaha o uznání například hraje jen podřízenou roli, pokud je ohrožena jistota (Meier, 2009).

Klíčovým prvkem pro udržení a motivování jednotlivce v rámci týmu je harmonie mezi osobnostním **typem člena týmu**, plněním stanovených **úkolů**, **organizační kulturou** a osobnostním **typem vedoucího**. Vztah zaměstnance a jeho vedoucího pracovníka je jeden z nejvýznamnějších faktorů pro udržení zaměstnance v organizaci. Zároveň znalost metod pro využití osobnostního typu může tento vztah vylepšit (Crkalová, 2007).

Ve skupinách či týmech se všeobecně uskutečňuje nejvíce práce. Motivace jednotlivců v týmu je důležitá, pokud je potřebné splnit nějaký úkol nebo nalézt řešení. Je předpokládáno, že v takové situaci budou jednotlivci týmu spolupracovat, avšak každý má jinou specializaci, někdy jsou lidé i z jiné části organizace, ale chtějí dosáhnout stejného výsledku. Při takovém procesu je podstatná **komunikace**, která je v tomto případě základem.

Týmová spolupráce předpokládá změnu **individuální motivace**, to uvádí Urban (2017) ve své publikaci. Je totiž klíčové omezit motivaci zaměřenou na dosažení výsledků jednotlivců a vzájemné soupeření jednotlivých členů týmu. Naopak je vyžadována spolupráce, motivace v rámci týmu, která má společný cíl, zájmy a výsledky týmu.

3.4.2 Motivace spojená s penězi

Tato kapitola bude navazovat na předchozí kapitolu, která charakterizovala obecně motivaci. Blíže bude popsána motivace spojená s penězi, která se řadí do motivace vnější. Motivace pracovníků je totiž jedním z úkolů i odpovědností vedoucích bez ohledu na jejich úroveň působení. Motivovaní pracovníci pracují efektivněji, usilovněji, jsou ochotnější a nevyvolávají tolik konfliktů. Peníze se samozřejmě zařazují do motivace hmotné a platí, že se jedná o motivační účinek, který má rostoucí charakter pro uspokojování potřeb.

Podobně téma motivace spojenou s penězi popisuje ve své publikaci Armstrong (2015). Uvádí, že peníze jsou ve formě **mzdy** nebo nějakého jiného druhu **odměny** považovány za obvyklou vnější odměnu. Ač peníze jsou to, po čem lidé touží, dlouhodobě není zaručena spokojenost vyděláním dostatku peněz. Samozřejmě je třeba zdůraznit, že každý jedinec má jiné potřeby a přání. Někteří budou motivováni penězi více a někteří méně. Nicméně jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb. Za správných okolností budou tedy peníze vyvolávat pozitivní energii, protože nejen že jsou potřebné, ale fungují jako hmatatelná forma uznání.

Lidé, kteří jsou motivováni převážně penězi, není obtížné rozpoznat. Práci vnímají spíše jako příležitost k výdělku a jejich vztah k práci je spíše vlažný až cynický. Více se zajímají o finanční prožitky, které přinášení vyšší mzdu nebo odměny, kolik si vydělají ostatní a zda jim hodnocení zvýší plat. Samozřejmě pokud dostanou práci navíc, přijímají ji jen za předpokladu finanční odměny. Takovým osobám je vhodné stanovit očekávané výsledky práce i odměny za jejich dosažení. Samozřejmě je adekvátní žádat o finanční odměnu

v případě, kdy vykonává zaměstnanec nezajímavou, nepříjemnou, a dokonce rizikovou práci navíc. (Urban, 2017)

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a zřejmý účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Jejich nedostatek může vyvolat **nespokojenost**, ale z dlouhodobého hlediska to nebude mít trvalou spokojenost (Armstrong, 2015). Z popisu vnější motivace vyplývá, že není nejvhodnějším postupem používat jenom tuto metodu. Je důležité volit i metody vnitřní motivace a kombinovat je. Zároveň záleží vždy na vedoucím pracovníkovi, jakou metodu motivace zvolí.

3.4.3 Motivace v rámci vzdělávání

Pokud jsou si pracovníci vědomi, pokud jsou si vědomi, že organizace investuje prostředky do jejich vzdělávání a rozvoje, jsou výkonnější a celkově motivovanější než ti, kteří možnost rozvoje nemají. Zároveň je důležité umět motivovat pracovníky do rozvoje za pomoci vnějších i vnitřních motivačních prostředků.

*„Nejčastějším důvodem, proč lidé v práci nejsou (zcela) úspěšní, a ztrácejí tak i motivaci, je, že jim očekávaný postup nebyl **dostatečně či srozumitelně vysvětlen** nebo neměli možnost si jej v rámci **zaškolení či tréninku skutečně osvojit**.“ (Urban, 2017)*

Nejdůležitějšími faktory ovlivňující efektivnost vzdělávání jsou předpoklad a odhodlání učícího se jedince. Lidé se učí efektivněji, pokud mají motivaci se učit. Proto Armstrong (2015) uvádí, že pro motivaci jsou k učení důležité dvě teorie, a to **teorie očekávání** a **teorie cíle**.

Teorie očekávání spočívá v nastavení určitého cíle, který jedinec považuje za žádoucí. Pokud výsledky učení jsou přínosné, tak je motivace vyšší. Podle **teorie cíle** je motivace vyšší, pokud se jednotlivci zaměřují na konkrétní cíle, které jsou akceptovatelné, dosažitelné, a pokud lidé dostávají zpětnou vazbu.

Marholdová (2005) ve své publikaci naopak bere motivaci z jiného úhlu. Uvádí, že vzdělávání a rozvoj motivuje samotné zaměstnance k lepšímu výkonu. Značí to zájem organizace o své zaměstnance, kteří to vnímají jako určitý benefit, a proto bývají produktivnější a jsou motivováni se stále rozvíjet. Pro organizaci je významné se o své zaměstnance starat, jelikož jim pomáhají držet krok s konkurencí a stále pružně reagovat na

stále se zvyšující nároky zaměstnanců. S touto definicí se také ztotožňuje i ve své knize Urban (2017), který uvádí oba pohledy motivace. Vzdělávání a rozvoj jsou totiž velmi důležitou složkou jejich úspěšnosti, a právě nástrojem jejich motivace. Na základě několika průzkumu je dokázáno, že lidé, kteří se ve své práci cítí spokojenější, se i ochotněji a rychleji učí. Vzdělávání zaměstnanců se tedy neobejde bez cílených opatření k neustálému posilování jejich motivace.

K dalšímu vzdělávání je ale třeba zaměstnance motivovat. Nedostatečná motivace k účasti na vzdělávacích a rozvojových kurzech nebo jeho úspěšnému absolvování je často důvodem k nízké efektivitě organizovaných programů. Motivaci podporující vzdělávání lze rozdělit do **čtyř částí** (Urban, 2017):

- Motivace **před zahájením vzdělávání;**
- Motivace **v průběhu vzdělávání;**
- Motivace založená na **ověřování nových dovedností;**
- Motivace opírající se o **odměny** či **sankce** založené na osvojení či praktickém využívání nových schopností.

Shrnutím lze usoudit, že vedoucí pracovníci a organizace mohou ovlivnit výběr a potřebu motivačních prostředků. Zároveň je na každém pracovníkovi, jaký má přístup k jakékoliv formě vzdělávání či rozvoje a zda je to motivuje k lepší práci.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Následující kapitola bude věnována charakteristice společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejdříve je popsána historie a současnost firmy, poté vývoj samotného loga a definice produktového portfolia.

4.1.1 Od historie až po současnost společnosti

Společnost byla založena v roce 1895 knihkupcem Václavem Klementem a strojním zámečnickem Václavem Laurinem v Mladé Boleslavi. Byli velkými milovníky cyklistiky, a proto příběh začal vynálezem bicyklu jménem *Slavia*. Modely značky *Slavia* dosáhly během následujících let prodejních úspěchů, a tak si otevřeli v Mladé Boleslavi manufakturu na výrobu a opravu jízdních kol. O čtyři roky později v roce 1899 byla schválena výstavba nové továrny v Mladé Boleslavi a ve stejném roce i zahájili produkci motorových motocyklů, které měli veliký úspěch. Laurin zdokonaloval konstrukci tak, že rám kolem motoru a všechny ovládací prvky umístuje u řídicích, aby je měl řidič v dosahu. V roce 1905 začali L&K poprvé s výrobou automobilů. Prvním a zároveň nejslavnějším vozem se stal *Voiturette*, který vyhrál závod Coupe Internationale v Dourdanu ve Francii. Jelikož poptávka po tomto automobilu byla obrovská, tak v roce 1907 se stala firma akciovou společností. V dalších letech začali se sériovou výrobou modelu *Voiturette* a zároveň v roce 1906 započala opravdová výrobní ofenzíva. Na trh přichází nový čtyřválcový automobil typu L&K typu F, který byl prvním osmiválcovým automobilem. Podnik v té době nabízel už devět různých modelů, od malého dvouválcového přes čtyřválcové až po vozy pro náročnější klienty. Velký dopad měla první světová válka, kdy byla pozastavena výroba osobních a užitkových automobilů kvůli státním zakázkám na výrobu zbraní a granátů. Díky spojení se strojírenským a zbrojním podnikem v Plzni, založeným Emilem Škodou, došlo k posílení pozice na trhu a od té doby nosí automobily logo s okřídleným šípem. Od té doby byla automobilka v Mladé Boleslavi představována pod novou značkou ŠKODA a jedním z prvních automobilů nosících toto jméno byl roadster typ 150.

V roce 1928 začala s revoluční pásovou výrobou, kdy vyrobila za den i 85 ks automobilů. O pár let později přicházejí na trh s novými modely jako POPULAR, RAPID a SUPERB, v

roce 1959 OCTAVIA a v roce 1988 neznámější FAVORIT, který byl úspěšný nejen v Československu, ale i v zahraničí. Velkým milníkem byl rok 1991, kdy ŠKODA přeměnila tržní ekonomické podmínky na mezinárodně konkurenceschopnou, a tak se stala čtvrtou značkou koncernu Volkswagen, tehdy byla největším výrobcem automobilů v Evropě (ŠKODA, dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>).

V současnosti má společnost ŠKODA AUTO a.s. hlavní výrobní závod v Mladé Boleslavi, ale vlastní i další závody v Kvasinách a Vrchlabí. Její působnost není jen v České republice, ale také v Číně, Rusku, Německu, Alžírsku, Indii, Kazachstánu, na Slovensku a Ukrajině. V roce 2020 slavila společnost 125 let na trhu. ŠKODA AUTO je součástí koncernu Volkswagen Group, kam patří další dceřiné společnosti, a těmi jsou Audi, Lamborghini, Ducati, Bentley, Bugatti, Seat, Porsche, Scania a Man.

Předmětem společnosti je zejména výroba, vývoj a prodej automobilů, komponentů, dílů a příslušenství značky ŠKODA a zároveň i poskytování servisních služeb. Je jednou z pěti nejstarších automobilek na světě, které jsou stále funkčními automobilkami až do dnes. Má přibližně 45.000 zaměstnanců. (ŠKODA, Brands & Models of the Volkswagen Group).

Organizační struktura

ŠKODA AUTO má rozsáhlou organizační strukturu, která je členěna na jednotlivé oblasti podle písmen následovně:

- **Oblast centrálního řízení – G**
- **Technický vývoj – E**
- **Výroba a logistika – P**
- **Prodej a marketing – V**
- **Finance a IT – F**
- **Řízení lidských zdrojů – S**
- **Nákup - B**

Předsedou představenstva je nyní Thomas Schäfer a předsedou dozorčí rady je Herbert Diess. Každou oblast má na starosti jiný člen představenstva a zároveň se každá oblast dělí ještě na jednotlivé úseky, které mají v čele vedoucího pracovníka. Pro ŠKODA AUTO je typická otevřená a agilní firemní kultura, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a moderní způsoby práce. Zároveň je

důležité přátelské pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a zvýšení míry samostatnosti, což jsou základní požadavky nové generace zaměstnanců (ŠKODA, 2020).

4.1.2 Vývoj loga

Obrázek 9: Vývoj loga v letech 1895 - 1925



(Zdroj: Historie loga ŠKODA. [online]. ŠKODA AUTO a.s. 2022 [cit. 14.03.2022]. <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>)

Prvním logem společnosti bylo **logo Slavia** z roku 1895 (obrázek č. 9). Používalo se na bicyklech a motocyklech značky Slavia. Logo L&K s prvky lípy symbolizovaly slovanské národy a byly v průběhu let doplněny o jména zakladatelů společnosti, tedy Laurin a Klement. Dalším logem bylo v roce 1905 do roku 1911 logo objevující se na straně palivových nádrží motocyklů Slavia (obrázek č. 9). Stejně tak od roku 1905 do roku 1925 zdobilo kulaté logo s iniciály L&K ověšené vavřínovým věncem vrcholky chladičů automobilů (obrázek č. 9). Bylo inspirováno art nouveau z počátku 20.století. Návrh tohoto originálního znaku byl spojen se slávou a vítězstvím. Uvádí se, že byl používán kvůli podobnosti mezi jmény jeho zakladatele Václava Laurina a latinským pojmenováním vavřínu *Laurus Nobilis* (Historie loga – ŠKODA Heritage).

Obrázek 10: Vývoj loga v letech 1925 – TEĎ



(Zdroj: Historie loga ŠKODA. [online]. ŠKODA AUTO a.s. 2022 [cit. 14.03.2022]. <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>)

Od roku 1925 bylo poprvé použito „okřídlené logo“, které se objevili na vozech v Mladé Boleslavi (obrázek č. 10). První okřídlené logo „vydřelo“ celých sedmdesát let. Identita loga ŠKODA není přesně známa, ale za autory se považují čeští sochaři Otto Gutfreund nebo Otakar Španiel. Podle historických dokladů se uvádí, že logo vytvořila ŠKODA Plzeň a v Mladé Boleslavi bylo převzato továrnou v roce 1925. Dvě varianty tohoto okřídleného znaku byly zaregistrovány už v roce 1923 na Úřadu průmyslového vlastnictví v Plzni. První variantou byl znak s pěti pírky okřídlený šíp v kruhu s názvem ŠKODA a druhou variantou už byl znak s třemi pírky, avšak v obou variantách směřoval šíp na pravou stranu. Díky vizuální stránce vyhrála druhá možnost, která se už do dnešní doby razantně nezměnila, pouze barevně. První logo bylo zbarveno do modra, základem byl kov, a proto se používala barva metalická a modrá. V letech 1993 a 1994 se modifikovalo na barvu zelenou, kterou známe do dnes.

Základními prvky loga jsou velký kruh, křídlo, oko a šíp. **Velký kruh** značí výrobní všestrannost, dokonalost produkce po celém světě. **Křídlo** pojednává o technickém pokroku, rozsahu své výroby a celosvětovému prodeji výrobků. **Oko** označuje precizní výrobu a inovace a poslední je **šíp**, který značí progresivní výrobní přístup a vysokou produktivitu.

V roce 1995 bylo poprvé použito logo v kombinaci barvy černé a zelené. Společnost ŠKODA AUTO toto logo považuje za jedno z nejosobitějších a stylisticky nejčistších na celém světě, jednoznačně tak logo získalo punc originality.

Od roku 2011 se používá logo, kde už není zobrazeno jméno společnosti jako u předchozí varianty v logu. Díky tomu je okřídlený šíp větší a působí důležitěji, není v černém kruhu, ale v chromovém. Další změna nastala v roce 2016 a týkala se slovního označení, které se vyskytovalo nad okřídleným šípem, od tohoto roku je umístěno pod logem.

4.1.3 Aktuální produktové portfolio

Všechny modely ŠKODA se charakteristické prostorným interiérem, funkčností, poměrem kvality a ceny, výrazným designem a sofistikovanou nenáročností. Navíc jsou doplněny o další digitální služby, které by měli usnadnit život zákazníkům. ŠKODA je jednou z mála společností, co nabízí širokou škálu barevných provedení automobilů. V rámci produktové strategie je hlavní zaměřením vytyčení cesty k dosažení emisních norem Evropské Unie a nezbytné upravení portfolia. Pomalu se rozkvétá o další elektrifikované modely kvůli plánu

Zelená dohoda pro Evropu, kterou má za cíl splňovat. Realizací 2025+ chce ŠKODA naplnit svou stanovenou vizi, a tak se přeměnit „Simply Clever“ společnost přinášející řešení mobility, což bude přinášet pro zákazníky řadu výhod. V současné době má ŠKODA v nabídce 8 modelů, a to FABIA, OCTAVIA, SUPERB, KAMIQ, SCALA, KODIAQ, ENYAQ a jejich deriváty.

4.2 Možnosti vzdělávání v podniku

Tato kapitola bude popisovat aktuálně nabízené formy vzdělávání, které budou vycházet z interních dokumentů společnosti.

Ve ŠKODA AUTO je široká škála metod vzdělávání, které jsou nabízené zaměstnancům od jejich nástupu, ale i pro následný rozvoj v rámci kariérního postupu. K rozvoji dochází už při samotném nástupu do práce, kdy je nutno podstoupit řadu školení, které jsou ve formě online kurzů. Další fází je i samotná adaptace zaměstnance v rámci týmu a zaučení na danou pozici.

Každý zaměstnanec má možnost kariérně rozvíjet svůj potenciál v dané společnosti. Během rozvíjení své kariéry je možno si vybrat ze dvou směrů, a to vertikální nebo horizontální. V rámci **vertikálního směru** zaměstnanec přebírá větší zodpovědnost a posouvá se v rámci organizační struktury výš. Jedná se například o mistrovské, koordinátorské a manažerské pozice. V rámci posunu na tyto pozice, je nutné absolvovat **licenci k vedení**. Ta spočívá v absolvování kurzu, který je úspěšně zakončen získáním certifikátu. **Horizontální směr** značí rozvoj zaměstnance spíše do hloubky, tedy prohloubení jeho specializace či rozšíření jeho kompetencí a znalostí.

Pro zajištění jakýchkoliv vzdělávacích akcí pro zaměstnance je k dispozici **ŠKODA Academy**, která neustále aktualizuje a rozšiřuje svou nabídku. Jedná se o jakoukoliv vzdělávací aktivitu přístupnou kdykoliv a pro každého. Podporuje zaměstnance k rozvoji odborných znalostí a současně i k cílenému získání know-how prostřednictvím vzdělávacích programů pro jejich další rozvoj.

Společnost ŠKODA AUTO se vždy snaží přizpůsobit aktuální situaci, proto se více adaptovala během posledních let na **on-line vzdělávání**. Jednou z nabízených metod výuky je **e-learning**, který využívá k procesu vzdělávání informační a komunikační technologie.

Jedná se o elektronickou výuku na osobních počítačích či mobilních telefonech. Což je úspornější z hlediska financí, ale také času a v moderním světě toto může být klíčové z hlediska konkurenceschopnosti. Zaměstnanec tak může být vzděláván v oblasti pracovního a osobního rozvoje, jsou zde nahrávány přednášky s moderními tématy i v jiném jazyce. Jednou z metod online komunikace je právě **webinář**, který jsou zde používán. Trvají přibližně 30 minut a je zde využívána platforma „Skype pro firmy“.

Velice rozšířené jsou tu vzdělávací **jazykové kurzy**. Standartní verze jazykového kurzu probíhá formou výuky buď individuálně, v malé či velké skupině. Výuka probíhá bez dvou měsíců po celý rok čtyři dny v týdnu. Nabídka zahrnuje i nadstandartní jazykové kurzy, které jsou určeny pro zaměstnance se specifickými potřebami, a jsou také realizovány individuálně či ve skupině. Kurzy jsou naplánovány a následně zrealizovány na základě analýzy potřeb zaměstnanců. Výuka je zaměřena na prohloubení znalostí a komunikačních dovedností. Jazykové kurzy jsou zde nabízeny jak v anglickém jazyce, tak i v německém, ruském, španělském, čínském, případně v jiném, pokud je to potřebné k výkonu práce.

Dalšími kurzy jsou kurzy **akcelerační**, které mají za cíl upevnit a zopakovat si gramatické znalosti, odstranit komunikační překážky v každodenním i profesním životě a zároveň rozšířit slovní zásobu. Je určen pro zaměstnance, kteří například vyjíždějí na zahraniční cestu a potřebují se zdokonalit v jazyce. Jsou vyučovány prezenčně, ale i online formou. Další metodou jsou **crash kurzy**, které jsou „ušity na míru“ uchazeče podle jeho pracovní náplně, jde o intenzivní rozvoj jazykových kompetencí. Je určen pro zopakování a udržování po delší pauze. Tato metoda je vyučována pouze v individuální formě, ale prezenčně i online. Třetí metodou je **callanova metoda**, která je zaměřena rozvoj základních komunikačních i gramatických dovedností v anglickém jazyce. Tyto druhy vzdělávacích kurzů je možné využít efektivně podle specifikací uchazeče o rozvoj. Formy vzdělávání můžou být využity na základě samostudia, formou EDOO a Blended-learning. Speexx nebo-li Blended-learning je speciální časově flexibilní doplňková či udržovací forma studia, která je určena pro zaměstnance, kteří se nemohou účastnit v klasických časech a přesáhli by povolenou absenci, proto je vyučována online. Tato forma se může kombinovat s jinými. EDOO je intenzivní doplňková forma studia pro časově vytížené zaměstnance, která probíhá zejména po mobilním telefonu formou sms či e-mailů. Na základě úspěšného absolvování vzdělávacích kurzů je vystavena licence.

V nabídce vzdělávacích kurzů jsou i **IT kurzy**. Práce s daty je velice důležitá, proto jsou tyto školící aktivity určené pro kohokoliv, i pro naprosté začátečníky. Jsou zde na výběr z různých kurzů, jako například datová analýza, kancelářský software, vývoj a aktualizace, SAP, týmové weby či digitální dovednosti na počítači.

Pro automobilový průmysl jsou důležité i **technické kurzy**, spočívají v kompletní přípravě automatizací a infrastrukturou výrobních zařízení v závodech ŠKODA AUTO. V rámci školení jsou k dispozici laboratoře k tréninku na reálných výrobních zařízeních programovatelných automatů, průmyslových robotů, fluidní techniky, ale i elektrických pohonů a obráběcích a svařovacích centrech. V poslední řadě se díky kurzům získají i znalosti v rámci elektromobility a autoelektroniky.

Zajímavou nabízenou metodou pro rozvoj je **kvalifikace pro transformaci**. Je spojena s nynější probíhající transformací automobilového a technického průmyslu, a to zejména spojením s elektromobilitou a digitalizací. Aby byli zaměstnanci otevření a podíleli se na budoucí proměně, je nutné je v tomto tématu vzdělávat. Nabízí například školení, jak efektivně zpracovávat data, kurz o umělé inteligenci a jak se pracuje s drony.

V poslední řadě je nabízen diagnosticko-rozvojový nástroj, **sebediagnostika**. Na základě osobnostního profilu, poté on-line interview a řešením modelových situací, jsou vyhodnoceny zaměstnanci silné stránky, doporučení pro další rozvoj, jak má správně řešit problémy a jak správně přistupovat k lidem.

Dalšími metodami, které nabízí ŠKODA Academy jsou například možnost využití **knihovny ŠAVŠ** (ŠKODA AUTO Vysoká škola), **rekvalifikační kurzy pro dělníky**, **normativní kurzy** pro zdvihací zařízení, motorové vozíky, PO (Požární ochrana) či BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Dále je nabízeno **MBA studium** pro zaměstnance, **Střední odborné učiliště** nabízející vzdělávání v rámci maturitních oborů zakončených závěrečnou zkouškou a v poslední řadě má ŠKODA AUTO i svou **Vysokou školu**.

4.3 Charakteristika týmů a jejich vedoucích pracovníků

Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno pět týmů respondentů, kteří budou dotazováni formou dotazníkového šetření. Výsledkem bude vyhodnocení spokojenosti se vzděláváním, motivací, vedoucím pracovníkem a pracovním prostředím. Zároveň byli dotazováni jejich

vedoucí pracovníci formou strukturovaných rozhovorů, díky kterému je zjištěna schopnost vedení svých týmů, motivace a snaha o rozvoj svých podřízených. Pro tento výzkum byli zvoleny týmy o dvou až deseti členech, kteří mají nad sebou koordinátora, v této diplomové práci budou definováni jako vedoucí pracovníci. Jednotliví koordinátoři jsou sdružováni pod jednoho vedoucího, avšak ten zaštiťuje celý úsek. Pro tento výzkum v rámci diplomové práce by bylo dotazování vedoucích pracovníků vyšší linie náročné, proto jsou vybráni právě týmoví koordinátoři. Zároveň jsou týmy nekonkretizované a nebude zde uvedeno, o jakou organizační jednotku se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. bude jednat.

4.3.1 Tým a vedoucí pracovník A

První vybraný tým je složen ze čtyř členů. Jeden ze členů je specialista, který zaštiťuje veškerou administrativu, a který je nápomocen dalšímu členovi, který převážně komunikuje s jednotlivými partnery. V administrativě pracuje žena ve věku 27 let s vysokoškolským vzděláním, je zde 3 roky včetně stážistické pozice, kterou zde vykonávala po dobu jednoho roku. Klíčový manažer pro komunikaci s partnery je zde žena se středoškolským vzděláním ve věku 46 let, která zde pracuje více jak 5 let. Před dvěma měsíci nastoupil na pozici trainee muž ve věku 24 let, který má též vysokoškolské vzdělání a pracoval zde už 2 roky na pozici stážisty v jiném oddělení. Ve vedení tohoto týmu je muž ve věku 45 let s vysokoškolským vzděláním, který se vypracoval na vedoucí pozici a je zde více jak 5 let. Zajišťuje maximální podporu pro správné fungování všech pracovních procesů.

4.3.2 Tým a vedoucí pracovník B

Druhým vybraným týmem je sedmičlenný tým. Je složen ze dvou specialistů, kteří mají na starost administrativní výpomoc. Jedná se o dvě ženy s vysokoškolským vzděláním, ve věku kolem 30 let, jedna z nich tu pracuje 3 roky a druhá velmi krátkou dobu, necelý rok. Obě tu pracovaly při studiu vysoké školy na stáži, avšak každá v jiném oddělení. Další tři spolupracovníci zaštiťují komunikaci se zákazníky a fungování jednotlivých procesů. Všichni tři členové jsou muži s vystudovanou vysokou školou. Dva z nich tu pracují 2 roky, přesunuli se z jiné společnosti v rámci oboru a jeden z nich nastoupil na stážistickou pozici, ze které následně přešel na hlavní pracovní poměr. Posledním členem týmu je žena, která zajišťuje administrativní podporu celého týmu. Má 24 let, vystudovanou vysokou školu a pracuje tu necelý rok. Nad sebou mají vedoucího pracovníka, který se vypracoval od nejnižší pozice specialisty na vedoucího. Jedná se o muže ve věku 30 let s vysokoškolským

vzděláním, který tu pracuje přes 5 let. Jeden z pracovníků studoval na Vysoké škole ŠKODA AUTO, během které zde pracoval na stáži, následně pracoval jako specialista a nyní už je na vyšší pracovní pozici. Tým se skládá z různých věkových kategorií, jak z mužů, tak i žen.

4.3.3 Tým a vedoucí pracovník C

Další vybraný tým se skládá z 9 zaměstnanců. 40ti-letý vedoucí týmu zastává svojí pozici jeden rok, tudíž své členy stále poznává. Ve ŠKODA AUTO však působí přes 10 let. Jeho hlavním spolupracovníkem, se kterým sdílí společnou kancelář je 28letý muž s dostudovanou vysokou školou, který zde pracuje necelý rok. Dalších sedm pracovníků zajišťuje veškerou obchodní komunikaci s partnery napříč Českou republikou. Pracovní skupina je gendrově vyvážená, v různých věkových kategoriích většinou se středoškolským vzděláním. Větší část z nich ve firmě pracuje méně než 5 let.

4.3.4 Tým a vedoucí pracovník D

Čtvrtý tým je složen ze 4 členů. Ve vedení je žena ve věku 40 let s vysokoškolským vzděláním, která na této pozici pracuje jen 2 měsíce, ale ve společnosti je již 5 let. V týmu jsou jen další dva pracovníci, kteří se navzájem doplňují ve své práci. První muž, 38letý, zastupuje více administrativu a druhý, 60letý, komunikuje se zákazníky. Oba mají středoškolské vzdělání ekonomického směru zakončené maturitou. Starší z členů týmu zde pracuje nejdéle, tudíž má větší zkušenosti.

4.3.5 Tým a vedoucí pracovník E

Posledním vybraným týmem je tým skládající se z 11 členů. Jako vedoucí je zde muž ve věku přibližně 50 let, který má tříleté zkušenosti s vedením, samozřejmě vysokoškolsky vzdělaný. Pod ním pracuje deset lidí, které zastupují jednotlivé oblasti České republiky. Většinou se jedná o 30-40leté muže, všichni se středoškolským vzděláním s maturitou. Výjimku tvoří dvě mladé ženy, které se do pracovního procesu zapojily přestupem ze stážistických pozic. Velká část tohoto týmu je na svých pozicích více jak 5 let.

4.4 Vyhodnocení výzkumného šetření

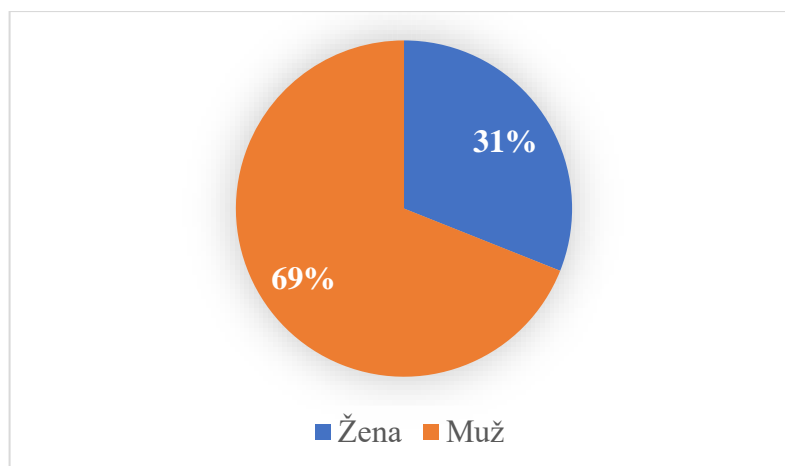
4.4.1 Dotazníkové šetření

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen interaktivně na webové stránce survio.com. Metoda byla zvolena kvůli většímu počtu dotazovaných, jelikož jsou týmy tvořeny z dvou až deseti členů, tedy celkový počet je 29 respondentů.

Dotazník byl korespondován formou e-mailových adres v rámci společnosti ŠKODA AUTO, kde bylo uvedeno, že se jedná o anonymní dotazník, který slouží pouze pro potřeby diplomové práce. Zároveň bylo uvedeno, z kolika otázek se dotazník skládá včetně jeho struktury a v poslední řadě informace, že výsledky nebudou nikomu poskytovány.

Dotazníkové šetření se skládá z 26 uzavřených, ale i otevřených otázek. Otázky jsou zvoleny buď formou předvolených odpovědí, škálových otázek (Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne) nebo otevřených otázek. Dotazník je zpracován v podobě grafů, které znázorňují jednotlivé odpovědi respondentů, a zároveň formou jednotlivých odpovědí, pokud se jedná o otevřenou otázku.

Otázka č.1 – Pohlaví

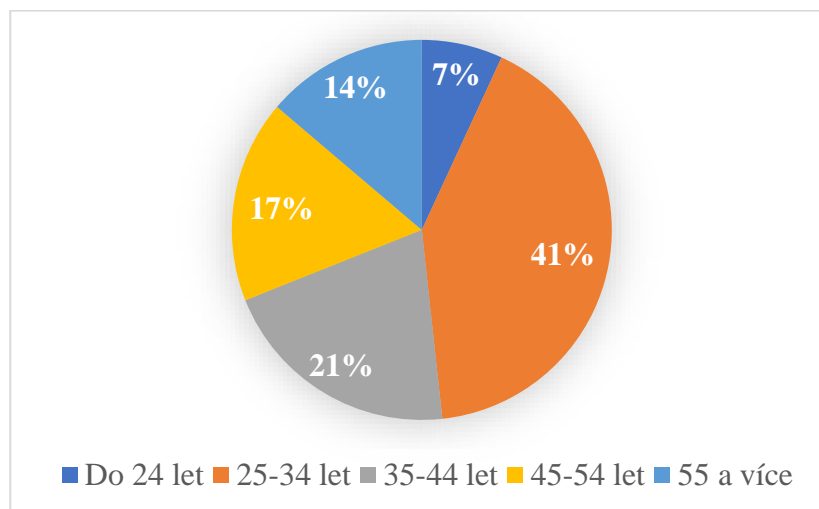


Graf 1: Pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

První otázkou bylo pohlaví respondentů a vzhledem k tomu, že výzkum byl prováděn ve společnosti zabývající se automobilovým průmyslem, dalo se předpokládat, že větší část respondentů budou zastávat muži. Samozřejmě jsou šetřeny i týmy z oddělení, kde větší část

zastupují ženy. V našich vybraných a následně dotazovaných týmech bylo 69 % mužů a 31 % žen.

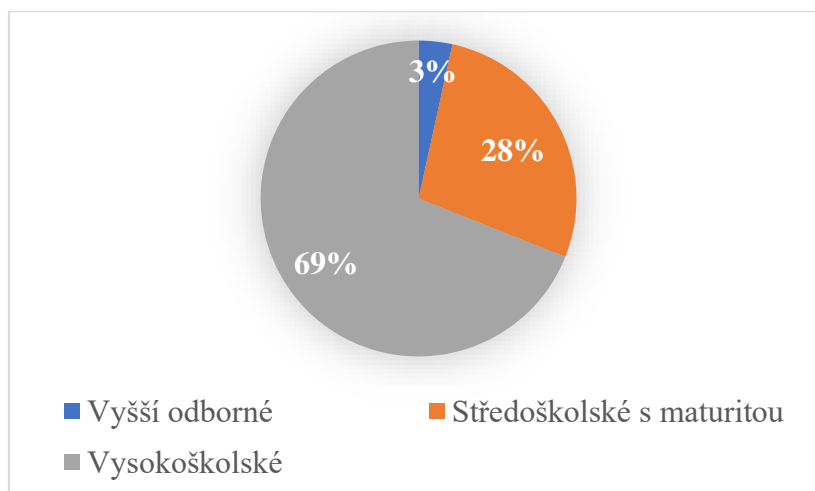
Otázka č. 2 – Věková kategorie



Graf 2: Věková kategorie (zdroj: vlastní zpracování)

Největší procento zastoupení respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 25-34 let s 41 % zastoupením. 21 % respondentů je ve věkové hranici 35-44 let, dále 17 % ve věkové hranici 45-54 let a 14 % ve věku vyšším než 55 let. Nejnižší procentuální zastoupení je ve věku do 24, a to pouhých 7 %.

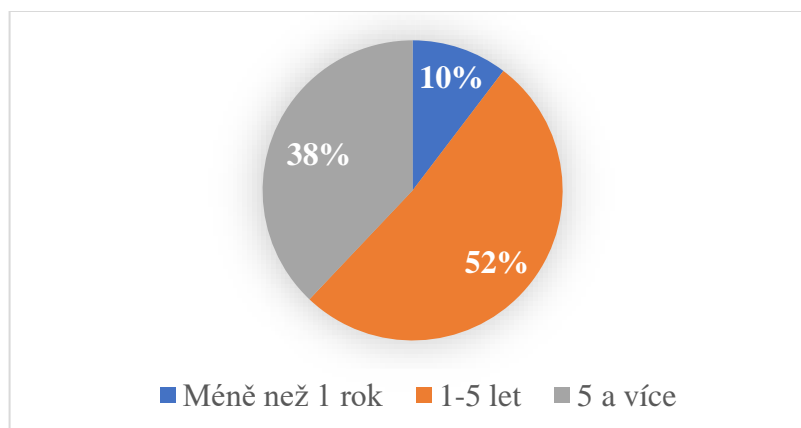
Otázka č.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že téměř 69 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, dále 28 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a pouhé 3 % účastníků dotazníkového šetření má vyšší odborné vzdělání. Výrazný podíl vysokoškoláků vyplývá již ze vstupních nároků na přijímané pracovníky.

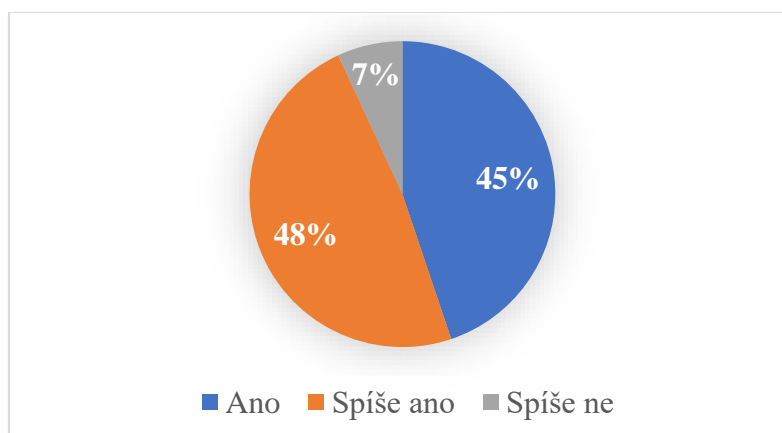
Otázka č.4 – Jak dlouho pracujete pro ŠKODA AUTO?



Graf 4: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-5 let, konkrétně 53 % respondentů. Je to důsledek faktu, že se ve firmě členové týmu v čase obměnili a dala se příležitost mladým lidem. Případně někteří z nich rotovali v rámci společnosti nebo oddělení na jinou pozici. Více jak 5 let ve společnosti pracuje 38 % dotazovaných a jen malá část zde pracuje méně než 1 rok, tedy 10 %.

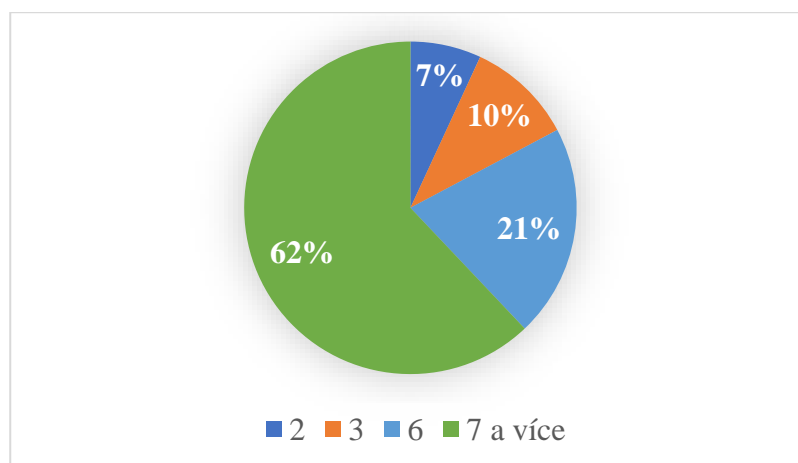
Otázka č.5 – Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?



Graf 5: Zajímavost a prosperita práce (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě zjištěných informací ohledně zajímavosti a perspektivity vykonávané práce lze vyhodnotit, že pro 45 % respondentů je práce zajímavá a perspektivní, pro 48 % respondentů je spíše zajímavá a perspektivní. Jen malá část dotazovaných uvádí, přesně 7 %, že pro ně práce spíše není zajímavá. Z průzkumu vyplývá, že převážná část zaměstnanců práce baví a je s ní spokojena.

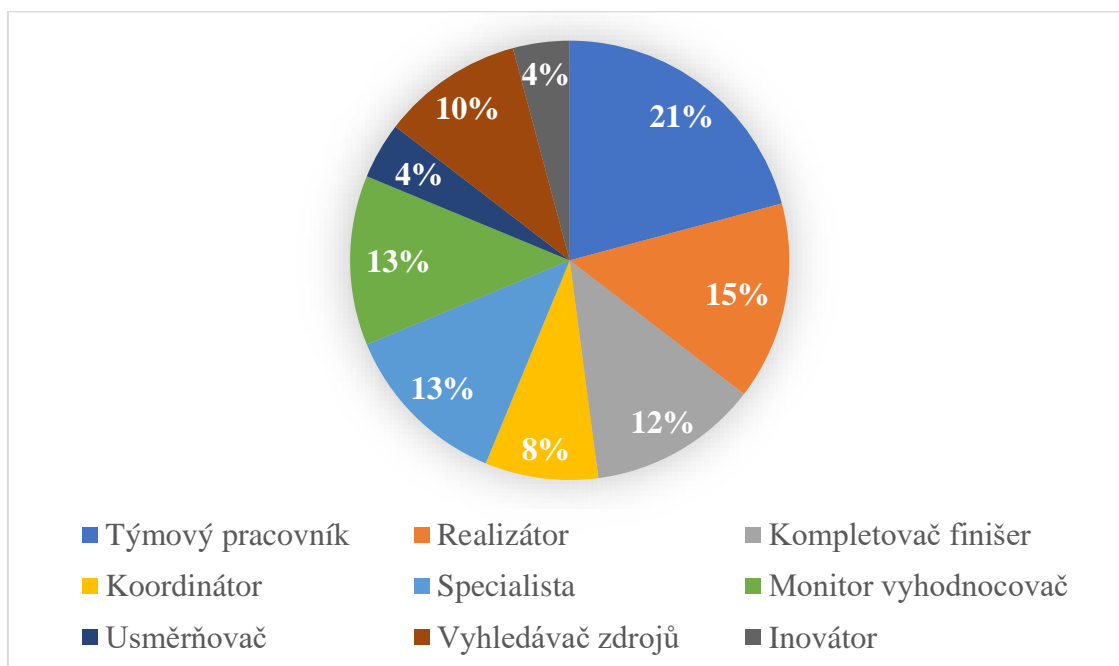
Otázka č.6 – Z kolika členů je sestaven tým, ve kterém pracujete?



Graf 6: Počet členů v týmech (zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že velikost pracovních týmů je různá. Téměř 62 % respondentů se skládá ze 7 a více členů v rámci svého týmu, dále 21 % je šestičlenných týmů. 10 % respondentů tvoří jeden tříčlenný tým, jelikož to odpovídá přesně třem dotazovaným. Stejně tak je to u dvoučlenných týmů, kde odpovědělo 7 % dotazovaných, což odpovídá dvěma členům.

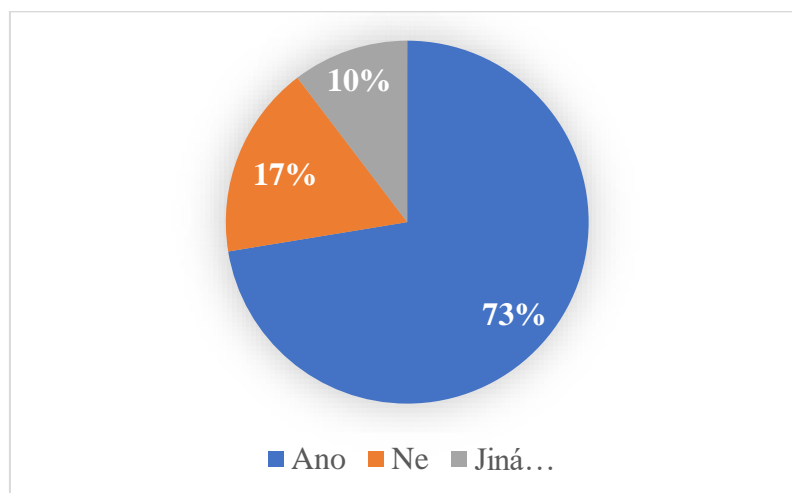
Otázka č.7 – V každém týmu jsou definovány role, které jsou jasně vymezeny. Jakou roli v týmu vnímáte, že zaujímáte?



Graf 7: Týmové role (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci této otázky mohli respondenti odpovídat a zatrhávat několik možností. Důvodem je, že zaměstnanec zastává v týmu více rolí najednou. Největší zastoupení měla role týmového pracovníka, a to 21 %. Další v pořadí byla role realizátora (15 %), specialisty (13 %), monitora vyhodnocovače (13 %) a kompletovače finišera (12 %), které vyšly velmi podobně. Následně s 10 % vyšla role vyhledavače zdrojů a s 8 % role koordinátora. Nejnižší procentuální zastoupení měla role usměrňovače a inovátora, které měly podobné procentní zastoupení (4 %). Je tedy zřejmé, že v týmech panuje kooperativnost, schovívavost, disciplinovanost, spolehlivost a cílevědomost.

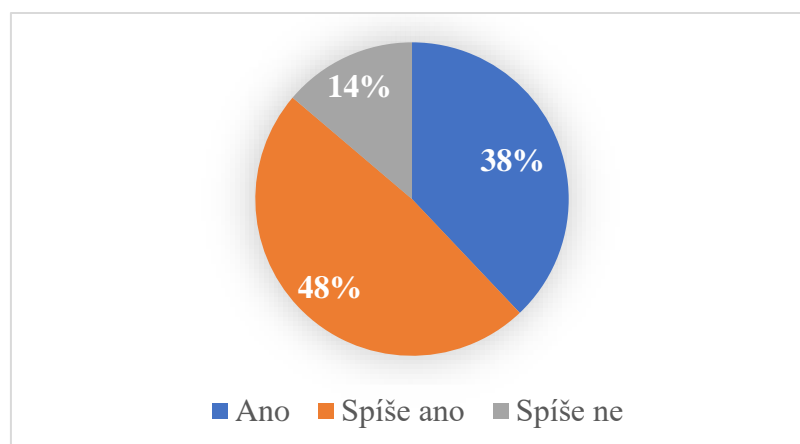
Otázka č.8 – Jste spokojen/a s týmovou spoluprací v rámci týmu? Pokud ne, co byste navrhovali za řešení?



Graf 8: Týmová spolupráce (zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče dotazu na spokojenost s týmovou spoluprací v rámci svého týmu, tak 73 % respondentů je dle dotazníkového šetření spokojených. Bohužel 27 % dotazovaných je naopak nespokojeno s týmovou spoluprací, z nichž 10 % nespokojených uvedlo různé návrhy na změny. Jeden z dotazovaných uvedl, že by přivítal více společných porad, další navrhuje personální změny, lépe promyšlené pracovní kroky, jasnější instrukce od nadřízených, propracovanější onboarding, silnějšího leadera či úplná výměna vedoucího pracovníka.

Otázka č.9 – Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?



Graf 9: Pracovní kolektiv (zdroj: vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že převážná část respondentů je s pracovním kolektivem spokojena, a to 38 % je spokojena a spíše spokojena je 48 %. Pouhých 14 % respondentů jsou spíše nespokojeni, což může být zapříčiněno důvody, které jsou uvedeny v předchozí otázce ohledně týmové spolupráce.

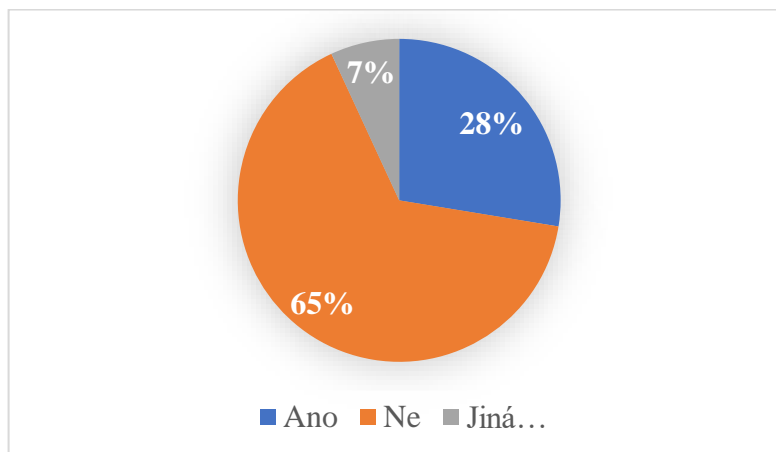
Otázka č.10 – Nabízí ŠKODA AUTO možnosti osobního rozvoje? (Například jazykové a odborné kurzy, školení či zvyšování kvalifikace)

Tato otázka byla otevřená, aby mohli respondenti uvést možnosti osobního rozvoje, které společnost nabízí. 100 % respondentů uvedlo, že ŠKODA AUTO nabízí širokou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že v nabídce jsou jazykové kurzy, odborné tematické kurzy, kurzy pro rozšíření kvalifikace zaměstnanců, produktová školení, školení využívaných aplikací, aplikační školení, vzdělávání pro manažery i možnosti externích vzdělávacích kurzů. Několik respondentů uvedlo, že se vzdělávacích kurzů několikrát zúčastnilo a byli s nimi spokojeni. Nyní kvůli aktuální situaci jsou kurzy pouze online formou, což jeden z respondentů uvádí, že tato forma je z jeho pohledu neefektivní.

Otázka č.11 – Vyjmenujte, jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit jste se účastnili během minulého roku (prezenční účast nebo online)?

35 % respondentů odpovědělo, že se nezúčastnilo žádné vzdělávací či rozvojové aktivity, což je celkem znepokojující. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se účastnilo během minulého roku různých online forem školení či webinářů, anglických a německých jazykových kurzů, školení na SAP a BPC, vzdělávací akce na téma moderní technologie, produktové semináře a školení ohledně představení nového modelu, kurz „Účinná spolupráce“ nebo kurz na office 365. Několik dotazovaných uvedlo, že absolvovalo kurz na týmovou spolupráci, mentální trénink, školení na archivaci smluv nebo na fakturační systém. Z dotazníku vyplývá, že ŠKODA Academy nabízí širokou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit, avšak někteří se neúčastní. Z toho důvodu by měli vedoucí apelovat na zvýšenou účast na kurzech a vzdělávacích aktivitách.

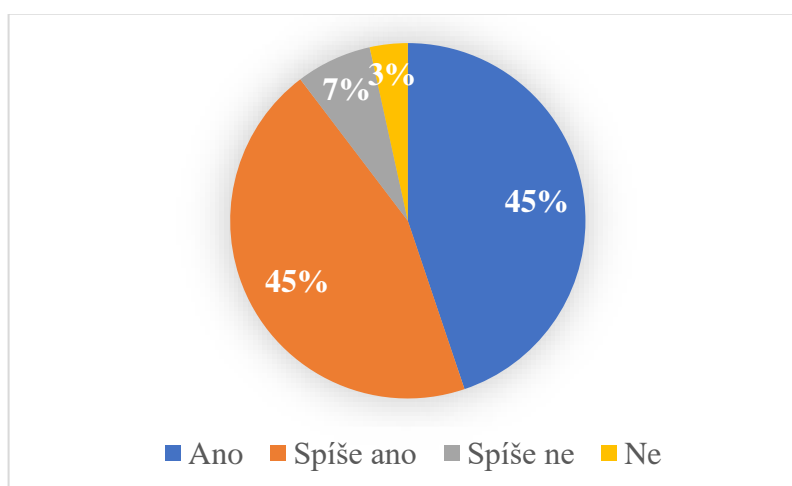
Otázka č.12 – Vnímáte, že Vám pandemie COVID-19 zamezila účast na vzdělávacích aktivitách? Pokud ano, vyjmenujte, jakých aktivit jste se účastnili předtím, jaké byste doporučili, případně jestli byste se jich chtěli znovu účastnit.



Graf 10: Vzdělávací aktivity během období pandemie COVID-19 (zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů se domnívá (65 %), že pandemie COVID-19 nezamezila účasti na vzdělávacích aktivitách pracovníků, avšak 35 % dotazovaných má opačný názor. Za hlavní důvody lze považovat online formu vzdělávání, která nenahradí klasickou prezenční výuku. Dále stojí za zmínku vyšší nemocnost pracovníků v době pandemie a zároveň omezená nabídka vzdělávacích kurzů.

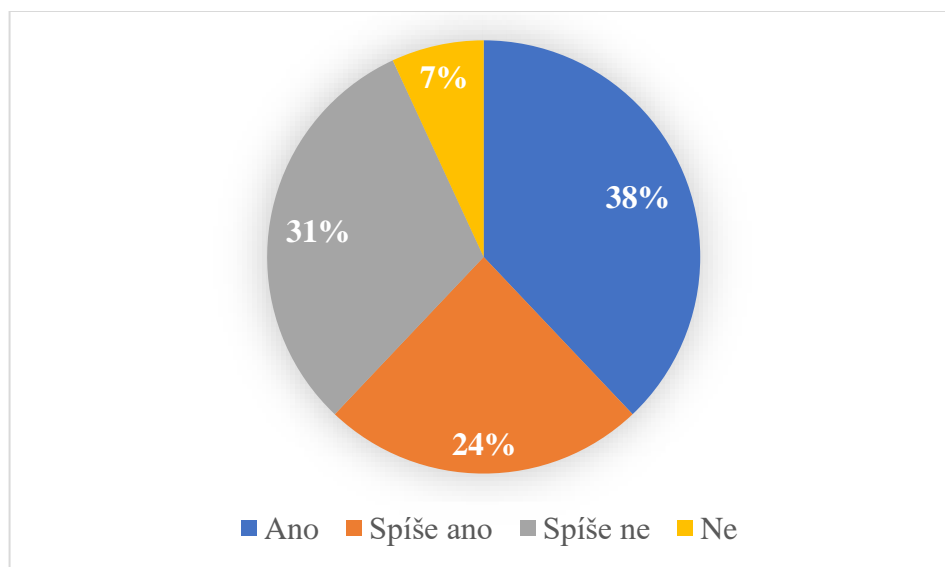
Otázka č.13 – Považujete účast na školení a kurzech za přínosnou pro Váš další rozvoj?



Graf 11: Účast na školení a kurzech (zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku ohledně přínosu kurzů a školení pro další rozvoj odpovědělo přes polovinu respondentů, že je účast přínosná (45 %) či spíše přínosná (45 %). Avšak 10 % uvedlo, že účast pro ně není přínosná. Což může být zapříčiněno zejména neúčastí na vzdělávacích kurzech z důvodu pandemie COVID-19 nebo omezenými možnostmi vzdělávání.

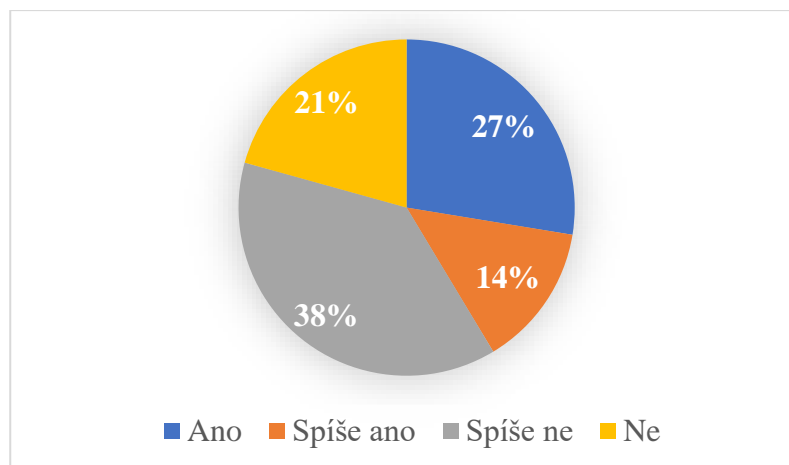
Otázka č.14 – Poskytuje Vám vedoucí zpětnou vazbu k Vámi vykonávané práci?



Graf 12: Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení otázky ohledně zpětné vazby od vedoucího vyšlo zajímavým způsobem. 38 % uvedlo, že vedoucí poskytuje zpětnou vazbu, 24 % spíše poskytuje, avšak 38 % uvedlo, že jim zpětnou vazbu neposkytuje. Nespokojenost může být způsobena zejména pracovní přetížeností vedoucích pracovníků, a tudíž jim nezbyvá čas na zmíněnou zpětnou vazbu. Další možností je také nevědomost, že by zpětnou vazbu svým podřízeným dávat měli.

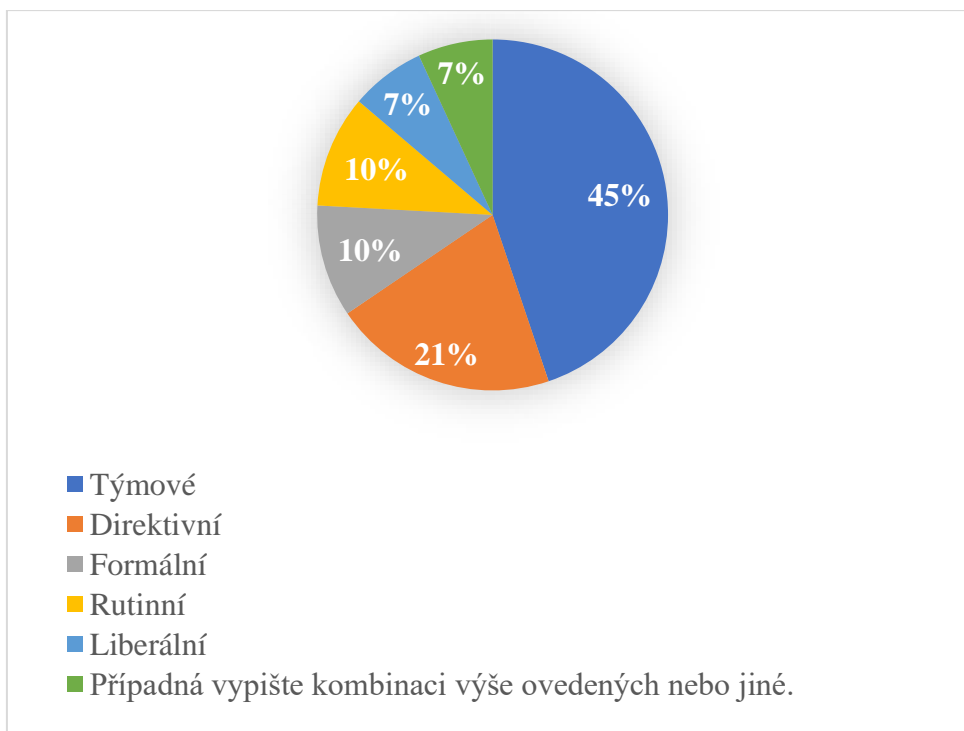
Otázka č.15 – Formuje s Vámi vedoucí pracovník Vaše osobní cíle?



Graf 13: Formování osobních cílů (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek z dotazu na formování osobních cílů pracovníků se svým vedoucím je též znepokojivý. Přes polovinu respondentů (59 %) odpovědělo, že spíše (38 %) či vůbec (21 %) nedochází od vedoucího k potřebnému formování osobních cílů. 14 % respondentů odpovědělo, že jim vedoucí spíše formuje osobní cíle a pouze 27 % dotazovaných jsou s formováním osobních cílů spokojeni. Z dotazníku vyplývá, že k formování osobních cílů svým podřízených přistupují jednotliví vedoucí pracovníci individuálně v různé míře.

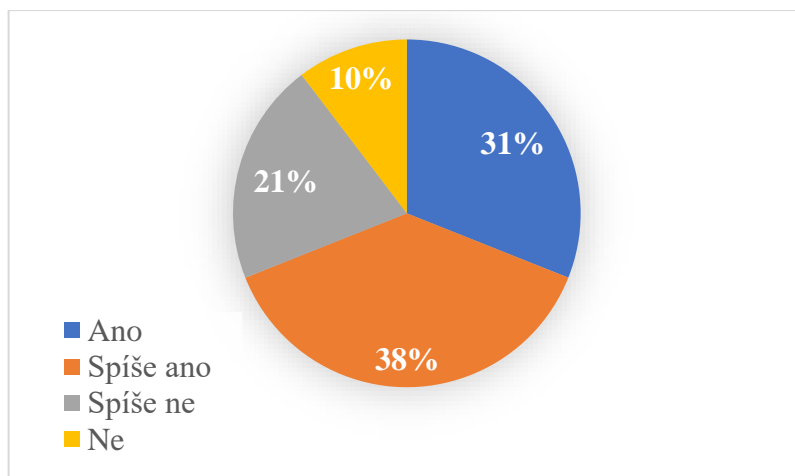
Otázka č.16 – Jakým stylem vedení řídí vedoucí pracovník Váš tým?



Graf 14: Styly vedení (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka je zaměřena na vyhodnocení stylů řízení jednotlivých vedoucích pracovníků z pohledu zaměstnanců, kteří byli dotazováni. Většina z nich uvedla (45 %), že jejich vedoucí preferuje týmové řízení. Znepokojivé je vysoké procento u direktivního stylu (21 %), který spočívá v diktatuře a rozhodování vedoucího pracovníka. Stejně procentuální zastoupení (10 %) měl styl formální a rutinní. Styl liberální uvedlo pouhých 7 % respondentů a další 2 respondenti uvedli kombinaci liberálního a týmového stylu nebo direktivního a formálního stylu řízení.

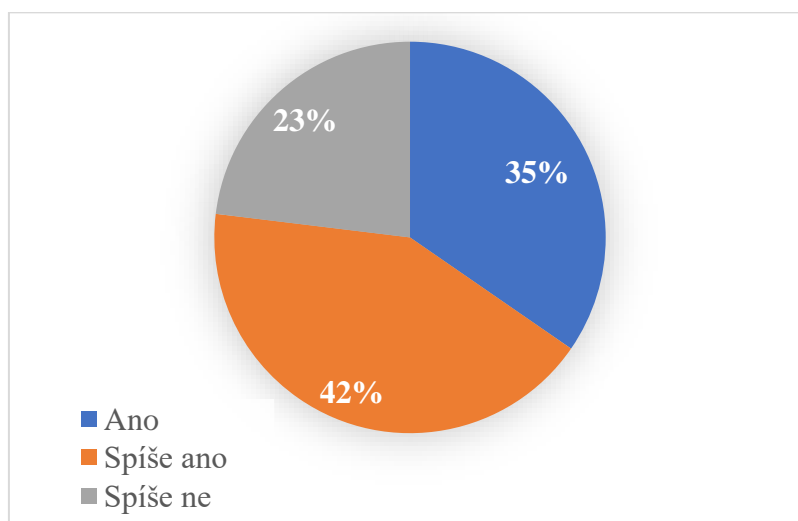
Obrázek č.17 – Oceňuje Váš vedoucí Vaši iniciativu a ochotu v dostatečné míře?



Graf 15: Oceňování iniciativy a ochoty (zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče ocenění ochoty a iniciativy pracovníků od svého vedoucího, vyšlo pozitivněji než předchozí otázky. 31 % dotazovaných je s oceněním spokojeno, 38 % je spíše spokojeno, 21 % je spíše nespokojeno a zbývající část 10 % je nespokojeno. Vyplývá tedy z toho, že vedoucí pracovníci neoceňují iniciativu a ochotu svých podřízených v požadované a dostatečné míře.

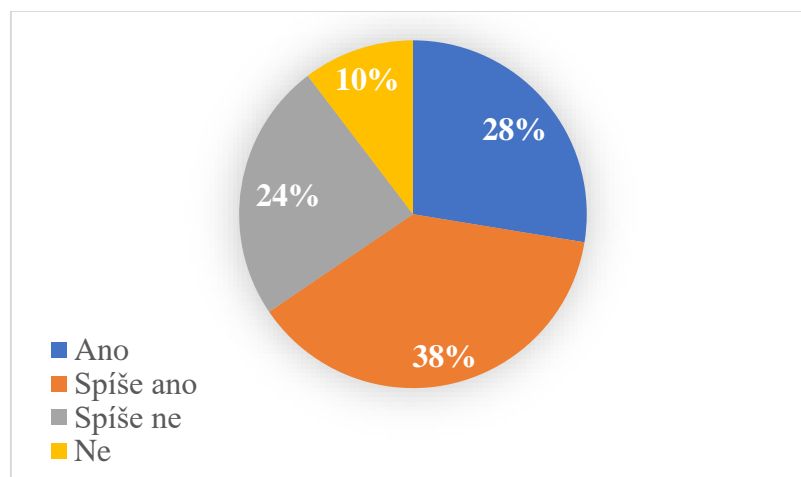
Otázka č.18 – Vede s Vámi vedoucí pravidelně 1:1 meetingy?



Graf 16: 1:1 meetingy (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka ohledně vedení 1:1 meetingů vedoucích s podřízenými vyšla uspokojivě. Přesně 77 % dotazovaných uvedlo, že se pravidelně těchto meetingů účastní a jen pouhých 23 % se pravidelně spíše neúčastní. Důvody mohou být jak časové, tak i nezájem jedné či obou stran.

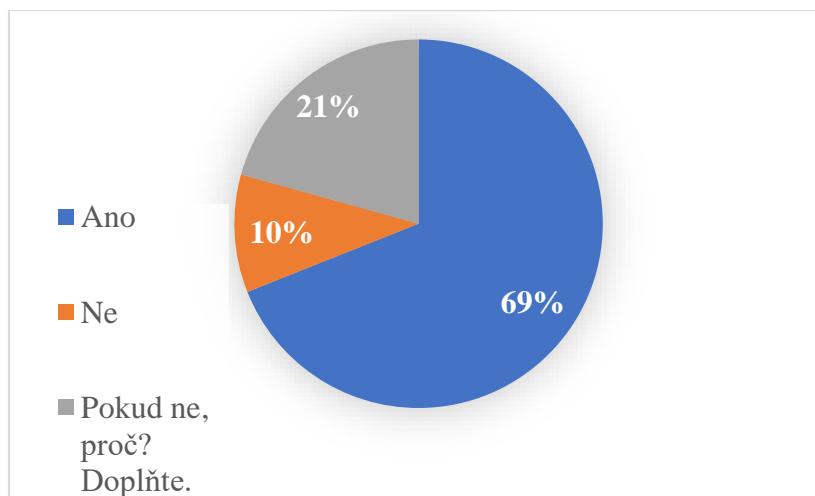
Otázka č.19 – Dokáže Vás vedoucí účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu práce?



Graf 17: Motivace ke správnému a efektivnímu výkonu (zdroj: vlastní zpracování)

Motivace vedoucího směrem k podřízeným pracovníkům vyšla velmi podobně jako otázka týkající se ocenění iniciativy a ochoty podřízeného (otázka č. 17). 66 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s motivací svého vedoucího pracovníka ke správnému a efektivnímu výkonu práce. 24 % dotazovaných není spíše spokojeno s uvedenou motivací a zbývající část (10 %) je naprosto nespokojeno. Z toho vyplývá, že 34 % respondentů není dostatečně motivováno k požadovanému pracovnímu výkonu.

Otázka č.20 – Cítíte se být motivován/a k Vámi vykonávané práci?



Graf 18: Motivace k pracovnímu výkonu (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka motivace k práci vyšla podobně jako předchozí otázka. Téměř 70 % dotazovaných se cítí být motivována ke své práci, avšak 31 % se necítí být motivována. Důvody jsou uváděny různé, většina odpověděla, že za nespokojenost s motivací stojí nejednotné posuzování pracovníků v jednom týmu, problém v přístupu vedoucího k podřízeným či velký nárůst zbytečné administrativy za poslední rok (grafy, tabulky, reporty a prezentace).

Otázka č.21 – Co by Vás konkrétně motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

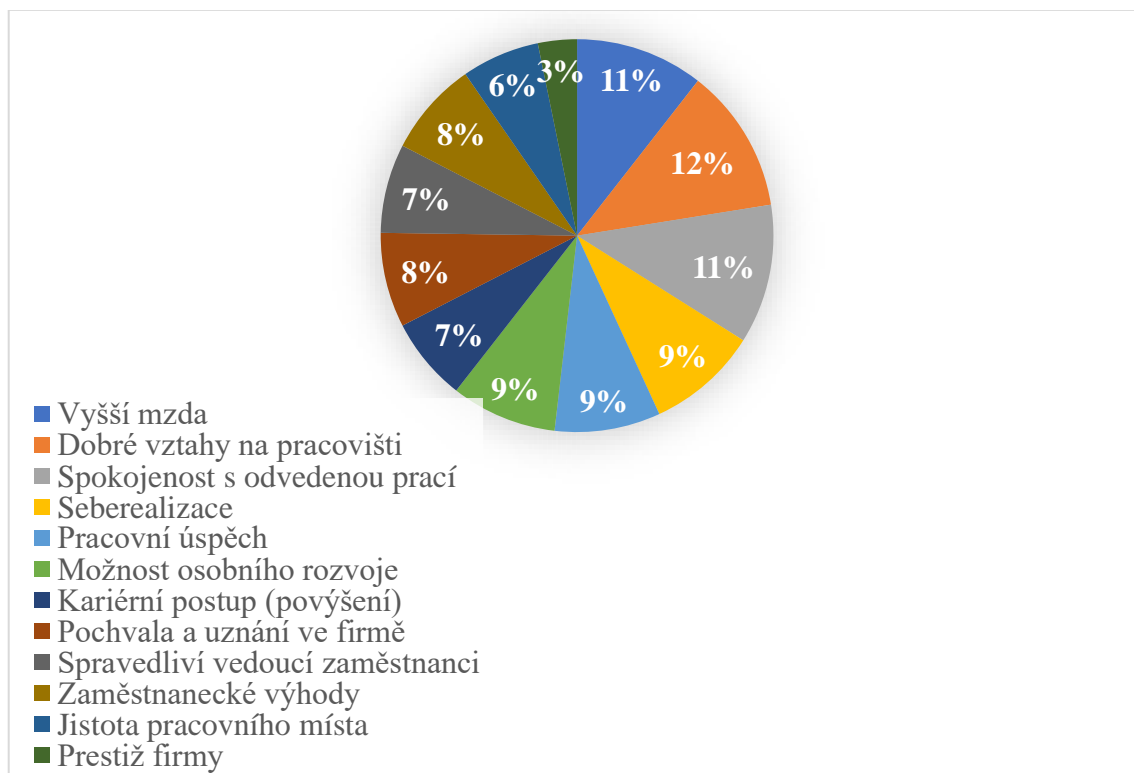
Další otázka směřovala ke konkrétním požadavkům pracovníků, co se týče motivace k pracovnímu výkonu. Odpovědi byly velmi různorodé, avšak nejvíce zastoupená byla odpověď, která se týkala mzdy. V případě nedostatečného finančního ohodnocení odváděné práce nemají zaměstnanci motivaci k (vyššímu) pracovnímu výkonu. Dále respondenty motivuje nejvíce pochvala, uznání, respekt a ocenění ze strany vedoucího. V tomto případě se jedná naopak o motivaci nehmotnou. Co se týče benefitů, respondenti uvedli, že je motivují jak finanční, tak by oceňovali i možnost materiálních benefitů. Dále by byli rádi za větší flexibilitu, možnost home office, větší možnost rozhodování, zodpovědnost a podporu týmu, také by uvítali pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího, více volného prostoru a respekt k vlastním nápadům. Dokonce někteří respondenti uvedli, že by rádi snížili administrativní zátěž o úkoly, které nijak nesouvisí s jejich pozicí, nebo jsou z jejich pohledu zbytečné. V poslední řadě by byli rádi za stejné pracovní podmínky pro všechny i

neupřednostňování jednoho člena před členem druhým, více odbornosti a profesionality u kolegů a vyšší kvalifikaci u vedoucích pracovníků.

Otázka č.22 – Jaká forma motivace je pro Vás nejdůležitější?

Za nejdůležitější formu motivace vidí dotazovaní zaměstnanci kombinaci nehmotné a hmotné motivace. Při výběru mezi hmotnou a nehmotnou motivací je pro ně důležitější motivace nehmotná. Zvlášť je pro ně důležitá spokojenost a seberealizace, možnost pravidelného vyzkoušení si různých typů vozů, odpovědnost za daný projekt, konstruktivní zpětná vazba, vyšší mzda, rozšíření příspěvku na stravování nebo jiné benefity či bonusy.

Otázka č.23 – Jaké faktory Vás nejvíce motivují?

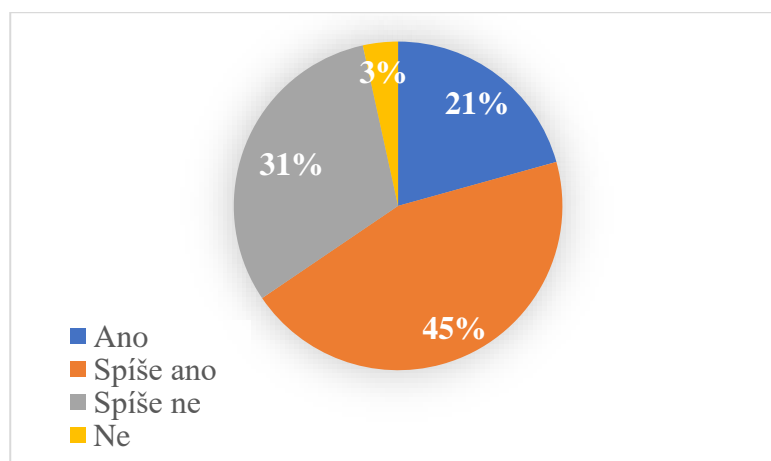


Graf 19: Motivující faktory (zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku, kde bylo definováno 12 konkrétních faktorů, které mohou ovlivňovat zaměstnance, uvedlo největší zastoupení respondentů dobré vztahy na pracovišti (12 %), vyšší mzdu (11 %) a spokojenost s odvedenou prací (11 %). Další podobně procentuálně zastoupená byla odpověď seberealizace (9 %), pracovní úspěch (9 %), možnost osobního rozvoje (9 %), pochvala a uznání ve firmě (8 %), zaměstnanecké výhody (8 %). Nižší

zastoupení měl kariérní postup (7 %), spravedliví vedoucí pracovníci (7 %) a jistota pracovního místa (6 %). Naopak nejmenší zastoupení má prestiž firmy (3 %), z toho tedy vyplývá, že zaměstnanci nepracují ve společnosti jen kvůli jejímu jménu. Zajímavé je, že zaměstnance nejvíce motivují dobré vztahy a spokojenost s odvedenou prací, téměř stejně jako vyplácená mzda.

Otázka č.24 – Máte pocit seberealizace?



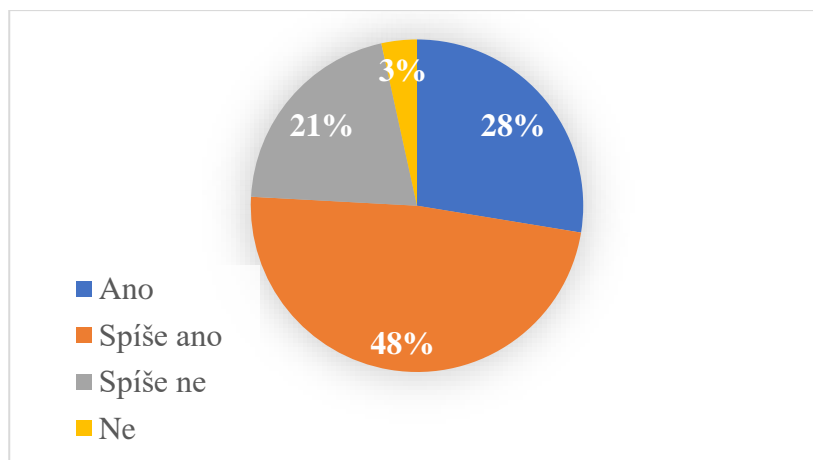
Graf 20: Seberealizace (zdroj: vlastní zpracování)

Výstupy z otázky na seberealizaci zaměstnanců jsou příznivé, neboť 21 % respondentů uvedlo, že má pocit seberealizace, 45 % má spíše pocit seberealizace, tedy 66 % odpovědí je uspokojujících. 31 % dotazovaných jsou spíše nespokojeni a pouhé 3 % jsou zcela nespokojeni. Z toho tedy vyplývá, že zaměstnanci dostatečně nevyužívají své schopnosti a vloh v rámci své pracovní pozice.

Otázka č.25 – Pracujete ve firmě kvůli její prestiži, nebo protože Vás práce baví a naplňuje?

55 % odpovědělo, že je práce baví a naplňuje, případně se jedná o kombinaci obojího. Jen pro 20 % respondentů je prestiž opravdu důležitá a pracují tu hlavně kvůli ní. Zbylí dotazovaní uvedli, že zde pracují kvůli náplni práce, platu, jistotě pracovního místa i navzdory špatnému vedení ze strany vedoucího pracovníka. Jeden z respondentů odpověděl, že přicházel do zaměstnání kvůli náplni práce, ale bohužel se natolik změnila v průběhu let, že nyní ve společnosti pracuje jen kvůli prestiži.

Otázka č.26 – Dodržuje Váš vedoucí dané sliby?



Graf 21: Sliby dané vedoucím (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka se zabývala tím, zda vedoucí pracovníci dodržují sliby dané svým podřízeným. Na otázku odpovědělo 28 %, že sliby vedoucí naprosto dodržují a 48 % dotazovaných uvedlo, že spíše dodržují. Avšak znepokojivé je, že 21 % respondentů uvedlo, že je spíše nedodržuje a 3 %, že je vůbec nedodržuje. Pokud vedoucí pracovník nedodržuje své slovo, zaměstnanec je tak demotivován k pracovnímu výkonu.

4.4.2 Strukturované rozhovory

V této části budou postupně rozebrány pět strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Jedná se o druhou metodu, která byla vybrána kvůli zhodnocení problematiky z pohledu vedoucích jednotlivých týmů. Jedná se jen o několik dotazovaných jedinců, proto bylo vhodné zvolit právě rozhovor namísto dotazníku, čímž může být docíleno hlubší analýzy zkoumané oblasti. Jelikož není zmiňována organizační jednotka, kde se výzkum provádí, vedoucí pracovníci jsou anonymizováni. Jedná se o 18 otevřených otázek, které byly pokládány vedoucím pracovníkům formou rozhovoru. Dvě metody dotazování byly zvoleny kvůli objektivnímu zhodnocení z obou pohledů, jak z pohledu vedoucího pracovníka, tak i z pohledu jednotlivých členů týmu.

Následně budou podkapitoly shrnovat odpovědi jednotlivých vedoucích pracovníků.

4.4.2.1 Vedoucí pracovník A

První vedoucí pracovník řídí svůj tým necelé dva roky a jedná se o jeho první tým. Zároveň si je vědom, že i když jsou v týmu jasně definované role, každý člen týmu zastává více rolí najednou. Z toho vyplývá, že jsou členové seznámeni a ztotožnění s rolmi v rámci pracovní náplně. Z hodnocení sebe samého vyplývá, že si je vedoucí pracovník vědom svého postavení, zná dobře své schopnosti a dovednosti v rámci vedení a nadále by chtěl rozvíjet nejen své znalosti a dovednosti, ale i podřízených. S týmem tráví většinu své pracovní doby a poskytuje jim zpětnou vazbu. Zároveň je lidským vedoucím, který rozumí naléhavosti situace, tedy v případě problému dokáže ihned zareagovat a členům týmu pomoci. V případě vzniklého problému se vždy snaží hledat řešení společně se členy svého týmu a postupovat dle předem určeného procesu. Vedoucí nevede časté meetingy a porady se svými podřízenými, jelikož s nimi vše řeší ihned operativně v kanceláři, je tomu tak z důvodu velikosti týmu. Dále vyplývá, že vedoucí pracovník pravděpodobně nemotivuje své podřízené k účasti na vzdělávacích a rozvojových aktivitách, avšak v případě jejich osobního zájmu, je podpoří. Co se týče nehmotné motivace, tu se snaží hojně využívat. Vedoucí většinou uplatňuje delegativní styl řízení, vyhýbá se stylu autoritativnímu, a zároveň potvrzuje, že dodržuje sliby dané podřízeným.

4.4.2.2 Vedoucí pracovník B

Druhým vedoucím pracovníkem je muž, který je ve vedení tři roky. Váží si dobrých mezilidských vztahů, které v týmu panují. Rád by tým rozšířil o nové členy z důvodu rozdělení kompetencí a pracovních úkolů. Jeho silnou stránkou je komunikace se svými podřízenými a snaha o motivaci k práci a ke vzdělávání. Uplatňuje rovný přístup ke všem, je s kolegy v neustálém kontaktu a případné problémy řeší individuálně s dotčenými členy. Pravidelně vede porady se svými podřízenými, které jsou pro všechny velice přínosné, ale meetingy s jednotlivými členy tak často nevede. Do budoucna si přeje 1:1 meetingy zpravidelnit. Preferuje týmové řízení, které se snaží vždy uplatňovat.

4.4.2.3 Vedoucí pracovník C

Třetí vedoucí pracovník řídí tým jeden rok a díky tomu se dá usoudit, že osmičlenný tým stále poznává. Přestože je tým personálně stabilní, zkušený a s velkými vědomostmi, hodnotí ho vedoucí pracovník negativně a rád by ho změnil. Uvádí, že si je vědom důležitosti rozdělení rolí v týmu a sám se z hlediska role ztotožňuje s rolí koordinátora, na základě které často rozděluje svou práci mezi členy týmu. Považuje se za empatického člověka, který členům dává prostor vyjádřit svůj názor. Toto však nekoresponduje s tím, že chce být více razantní ve vedení týmu a říkat věci, tak jak jsou. Z důvodu povahy pracovní náplně týmu, s podřízenými většinu času komunikuje online a také s nimi nevede pravidelně meetingy a porady. Pracovní problémy se snaží řešit, volí rozhovor motivační, ale i vytýkáci, což v některých případech není správné řešení. Z dalších otázek vyplývá, že preferuje demokratický styl, ale některé situace to neumožňují. Sliby se snaží svým podřízeným plnit a motivuje je na základě hmotné i nehmotné motivace. Svým zaměstnancům nechává volnou ruku k výběru vzdělávacích kurzů a nevybírá je na míru každého z pracovníků.

4.4.2.4 Vedoucí pracovník D

Čtvrtý vedoucí pracovník je žena, která má s vedením 15 let zkušeností, ale v současném týmu je nově, dva měsíce. Je si vědoma jednotlivých rolí ve svém týmu, respektuje pracovní náplň svých podřízených, na kterou jsou několik let zvyklí. Je si vědoma svých kvalit, které chce nadále rozvíjet, ale je zde vidět z jejích odpovědí obrovská zkušenost z minulého vedení. Ihned po nástupu si společně definovali společné cíle, stejně tak pravidelnost společných porad a meetingů na kvartální bázi. Snaží se každého motivovat, aby měl zájem

o svůj rozvoj a podporovat je v tom. Co se týče nehmotné motivace, tu se snaží často využívat a chválit svůj tým i před vyšším vedením, pokaždé to situace vyžaduje. V rámci řízení preferuje styl liberální, který také i uplatňuje.

4.4.2.5 Vedoucí pracovník E

Poslední vedoucí řídí už sedmý tým v řadě, avšak tým oblastních poradců vede poprvé. Vidí se v roli koordinátora a zároveň uvádí, že jednotliví podřízení zastávají více rolí najednou. Bezpochyby má hodně zkušeností, které za dlouhou dobu působení nashromáždil a snaží se je nadále rozvíjet. Vedoucí nesdělával příliš podrobné informace, ale na základě jeho odpovědí lze usoudit, že tým vede dobře, problémy se snaží řešit postupně a motivuje své pracovníky v jejich práci a ke vzdělávání. Komunikuje s týmem často, přestože podřízení pracují v jednotlivých oblastech stejně jako u vedoucího pracovníka B. Jako jediný z pěti vedoucích uvádí, že mají jednou ročně individuální kurzy, které jsou přiřazeny k jednotlivým členům na míru. Jelikož se svým týmem komunikuje převážně on-line, porady pořádá jednou za 14 dní a mezitím pořádá on-line meetingy s podřízenými. Preferuje a uplatňuje týmové řízení, vede celý tým a zajišťuje, aby měli všichni vyvážené úkoly a kompetence, které směřují k jednomu společnému cíli.

4.5 Shrnutí a doporučení

Cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální situaci vzdělávání v rámci pracovního týmu ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout případné zlepšení na základě prováděného výzkumu a analýzy stavu vzdělávání.

Na základě získaných odpovědí formou strukturovaného rozhovoru od pěti vedoucích pracovníků byl vytvořen kvalitativní výzkum. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří mají pod sebou různý počet podřízených, od 2 do 10. Zároveň se nejedná o vrcholový management, jelikož nad těmito vedoucími jsou nadřízení, kteří se nepodílejí na práci v těchto týmech, pouze kontrolují plnění stanovených cílů jednotlivých týmů. V rámci rozhovoru odpovídali vedoucí pracovníci na 18 otevřených otázek, které se zabývaly zkoumanou problematikou. Druhým výzkumem bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo korespondováno členům týmu jednotlivých vedoucích pracovníků. Otázek bylo celkem 26 a byly uzavřené, ale i otevřené. Otázky zkoumaly danou problematiku z pohledu zaměstnance. Z těchto výzkumů lze vyjít v následném doporučení a případné zlepšení situace ve společnosti.

Důležité je zmínit, že ŠKODA Academy nabízí širokou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro své zaměstnance, ať už se jedná o zaměstnance z výroby nebo manažera.

Doporučení pro rozvoj zaměstnanců bude vycházet z toho, jak je vidí vedoucí pracovník. Školící aktivity si mohou podřízení vybrat sami. Ve většině případů je však důležitá zpětná vazba od vedoucích pracovníků, kterou by měli poskytovat v rámci 1:1 meetingů. Na základě těchto meetingů lze v případě potřeby doporučit cílenou vzdělávací aktivitu podřízeným, a tak zvýšit jejich znalosti potřebné pro náplň práce. Nabídka školení je velmi rozsáhlá, zahrnuje i kurzy zaměřující se na komunikaci, argumentaci a vyjednávání, které jsou vždy přínosné pro každého zaměstnance. Jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci neabsolvují vzdělávací kurzy i přes zmiňovanou širokou nabídku, je pravděpodobné, že zaměstnanci nemají zájem se dále rozvíjet. Pokud však mají o rozvoj a zvyšování svých pracovních kvalit zájem a považují účast na kurzech za přínosnou, doporučuji přistupovat ke vzdělávání individuálně. Je tedy důležité, aby si zaměstnanci sami našli nedostatky, ve kterých se potřebují rozvíjet.

Každý vedoucí pracovník by se měl naučit motivovat a podporovat zaměstnance ve formování jejich pracovních cílů a rozvojových a vzdělávacích aktivit. Vedoucí pracovníci

by měli umět zhodnotit práci svých podřízených a navrhnout případné cílené vzdělávací aktivity, které pomohou ke zlepšení znalostí a dovedností pracovníka v týmu. Díky tomu také celkově posilují tým jako celek v souvislosti s plněním strategických úkolů daných společností. Pokud je vedoucí pracovník spokojený se svým podřízeným, je důležité mu nabídnout následné rozvojové aktivity pro jeho další kariérní postup. Pokud má zaměstnanec sám chuť se vzdělávat a rozvíjet, je možné mu následně přiřadit nové výzvy a úkoly v rámci pracovní náplně, čímž se pracovně rozvíjí pracovní kvality zaměstnance. V případě, že má zaměstnanec nedostatky, které nějakým způsobem brzdí pracovní aktivity v rámci týmu, je důležité ho motivovat a doporučit mu vzdělávací aktivity, které budou přínosem danému zaměstnanci a v důsledku i celému týmu.

Doporučení pro vedoucí pracovníky vyplývá z rozhovoru a dotazníkového šetření jednotlivých členů týmů. Vedoucí by měl znát a umět pracovat s lidmi, rovnocenně je posuzovat, vést a podporovat tým, správně rozdělit práci v týmu, motivovat ho a být empatický. Z dotazníku však vyplývá, že pokud jsou zaměstnanci přepracováni, tak mohou být pracovní náplní demotivováni, což vytváří v obecné rovině zvýšený stres, negativní pracovní prostředí a plnění úkolů pouze v nejnútnejší míře.

Vedoucí pracovník, který preferuje nesprávný direktivní styl řízení, bude sice plnit pracovní účel, ale je pro něho náročné vytvořit si vztah s podřízenými a vybudovat si s nimi důvěru. Podřízení plní své úkoly pouze z povinnosti, nikoliv z vlastního přesvědčení. Jako doporučení by mělo být zvoleno školení na vedení týmu. Direktivní řízení vytváří negativní atmosféru v týmu. Tento způsob vedení zcela demotivuje pracovníky k plnění pracovních úkolů. Školení by mělo naučit vedoucí pracovníka důvěřovat pracovníkům, správně oceňovat iniciativu a ochotu podřízených pracovníků bez které by byli ve své práci demotivováni.

Doporučujícím plánem by bylo ze strany vedoucích pracovníků vedení meetingů na kvartální bázi. Byla by řešena témata ohledně KPI jednotlivců na následující kvartál, zhodnocení splněných cílů za přechodí období a zároveň poučení se z nezdarů do budoucna. Součástí by mělo být nasměrování dalšího rozvoje a případné doporučení vzdělávacích aktivit utvářené na míru.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit aktuální situaci vzdělávání v rámci pracovního týmu ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. a doporučení pro zlepšení vzdělávání, vedení a motivace v týmu. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část především vymezovala základní pojmy související se vzděláváním v rámci týmu. Nejdříve byl charakterizován tým, role a týmová spolupráce, která je nezbytná pro celý tým. Hluběji se diplomová práce zabývala vzděláváním, přístupem k rozvoji a jednotlivým metodám. Vzdělávání pojalo hodně autorů různými způsoby, byli zvoleni hlavně knižní autoři, kteří byli autorce blízké a ztotožňovala se s nimi. Dalším navazujícím tématem nezbytným v týmech, je právě vedení lidí. Vedoucí pracovník je klíčový v motivaci pracovníků a vedení celého týmu. Pokud je tým špatně veden, pracovníci jsou demotivováni a práce je nenaplňuje. Dále jsou popsány jednotlivé existující styly řízení, které je možné ve vedení lidí uplatňovat. Styly vedení jsou pojaty různými autory odlišně, ale pro tuto diplomovou práci byly zvoleny styly podle preference autorky práce. Poslední kapitola se zabývala samotnou motivací ze strany vedoucího pracovníka, ale i motivací z pohledu zaměstnance.

V praktické části byla představena společnost ŠKODA AUTO a.s., která je největší automobilkou v České republice. Tato společnost hraje v praktické části hlavní roli. Byl zde uveden jednotlivé metody vzdělávání, které společnost nabízí. Následně bylo vybráno pět týmů pro výzkumné šetření. Byly zvoleny dva výzkumy. Prvním výzkumem bylo dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi jednotlivé členy vybraných týmů. Druhým výzkumem byly strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky daných týmů.

Výsledkem diplomové práce je doporučení pro vedoucí pracovníky, co mohou zlepšit ve své práci, jak vést tým a přistupovat ke svým podřízeným. Součástí jsou i připomínky a doporučující plán pro vedení meetingů. Je důležité dbát na motivaci svých podřízených k dalšímu rozvoji ve společnosti. Z jednotlivých výsledků z dotazníku bylo vytvořeno i doporučení pro zaměstnance.

5 Seznam použitých zdrojů

5.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MARHOLDOVÁ, Dora. Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace. *HRM Human resources management*. 2005, roč. 1, č. 1.. ISSN 1801-4690.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.
- MÜHLFEIT, J. -- COSTI, M. -- JUREK, V. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- SCHULER, Randall S. a JACKSON, Susan E. *Strategic human resource management*. 2nd ed. Malden: Blackwell Publishing, 2007. ISBN 978-1-4051-4959-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

5.2 Internetové zdroje

Historie loga – ŠKODA Heritage. [online]. Copyright © 2022 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 14.03.2022]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-loga/>

Historie společnosti – ŠKODA Heritage. [online]. Copyright © 2022 ŠKODA AUTO a.s. [cit. 17.03.2022]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>

ŠKODA AUTO, 2021. *Výroční zpráva 2020*. [online], [vid. 19.3.2022]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf

ŠKODA | Brands & Models of the Volkswagen Group. *Volkswagen Group Homepage* [online]. Copyright © Volkswagen AG 2022 [cit. 19.03.2022]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy týmových rolí (Kubátová, 2013)	14
Obrázek 2: Proces týmové spolupráce (Kolajová, 2006)	16
Obrázek 3: Schéma strategie efektivního využití podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004).....	21
Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014)	24
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání (Koubek, 2015)	27
Obrázek 6: Model 4M pozitivního leadershipu (Mühlfeit, 2017).....	33
Obrázek 7: Manažerská mřížka (Plamínek, 2009).....	37
Obrázek 8: Pyramida motivů (Meier, 2009).....	40
Obrázek 9: Vývoj loga v letech 1985 - 1925	46
Obrázek 10: Vývoj loga v letech 1925 – TEĎ.....	46

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)	53
Graf 2: Věková kategorie (zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 4: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)	55
Graf 5: Zajímavost a prosperita práce (zdroj: vlastní zpracování).....	55
Graf 6: Počet členů v týmech (zdroj: vlastní zpracování)	56
Graf 7: Týmové role (zdroj: vlastní zpracování)	57
Graf 8: Týmová spolupráce (zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 9: Pracovní kolektiv (zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 10: Vzdělávací aktivity během období pandemie COVID-19 (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Graf 11: Účast na školení a kurzech (zdroj: vlastní zpracování)	60
Graf 12: Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Graf 13: Formování osobních cílů (zdroj: vlastní zpracování).....	62
Graf 14: Styly vedení (zdroj: vlastní zpracování)	63
Graf 15: Oceňování iniciativy a ochoty (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 16: 1:1 meetingy (zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf 17: Motivace ke správnému a efektivnímu výkonu (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Graf 18: Motivace k pracovnímu výkonu (zdroj: vlastní zpracování)	66
Graf 19: Motivující faktory (zdroj: vlastní zpracování)	67
Graf 20: Seberealizace (zdroj: vlastní zpracování)	68
Graf 21: Sliby dané vedoucím (zdroj: vlastní zpracování)	69

Přílohy

Příloha č.1 – Dotazník pro zaměstnance

1. Pohlaví
 - a. Žena
 - b. Muž
2. Věková kategorie
 - a. Do 25 let
 - b. 25-34 let
 - c. 35-44
 - d. 45-54
 - e. 54 a více
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a. Středoškolské s maturitou
 - b. Vyšší odborné
 - c. Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete pro ŠKODA AUTO?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-5 let
 - c. 5 a více
5. Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
6. Z kolika členů je sestaven tým, ve kterém pracujete?
 - a. 2
 - b. 3
 - c. 4
 - d. 5
 - e. 6
 - f. 7 a více
7. V každém týmu jsou definovány role, které jsou jasně vymezeny. Jakou roli v týmu vnímáte, že zaujímáte? Možnost výběru více odpovědí.
 - a. **Inovátor** (kreativní, nápaditý, nekonvenční, řeší obtížné problémy, ale není schopen efektivní komunikace)
 - b. **Vyhledávač zdrojů** (extrovertní, komunikativní, hledá nové příležitosti, ale je nadměrně optimistický)
 - c. **Koordinátor** (vyzrálý, sebevědomý, způsobilý k vedení, podporuje rozhodování, ale má sklony ostatní manipulovat a vlastní práci přenáší na druhé)
 - d. **Usměrňovač** (inspirující, náročný, dynamický, ale má sklony provokovat a zraňovat city ostatním)
 - e. **Monitor vyhodnocovač** (schopen realistického pohledu na věc a zhodnocuje všechny varianty, ale není průbojný a je kritický)

- f. **Týmový pracovník** (kooperativní, produktivní, shovívavý, chápavý, diplomatický, dokáže naslouchat, ale je nerozhodný a ovlivnitelný)
 - g. **Realizátor** (disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, je dobrý v realizaci, ale na nové věci reaguje pomalu)
 - h. **Kompletovač finišer** (pečlivý, svědomitý, snaživý, dochvilný, ale bývá puntičkář)
 - i. **Specialista** (cílevědomý, podnikavý, věrný práci, ale lpí na odborných stránkách a nedokáže vidět „celkový obraz“)
8. Jste spokojena s týmovou spoluprací v rámci týmu? Pokud ne, co byste navrhovali za řešení?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Otevřená odpověď...
9. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
10. Nabízí ŠKODA AUTO možnosti osobního rozvoje? (Například jazykové a odborné kurzy, školení či zvyšování kvalifikace)
11. Vyjmenujte, jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit jste se účastnili během minulého roku (prezenční účast nebo online)?
12. Vnímáte, že Vám pandemie COVID-19 zamezila účast na vzdělávacích aktivitách? Pokud ano, vyjmenujte, jakých aktivit jste se účastnili předtím, jaké byste doporučili, případně jestli byste se jich chtěli znovu účastnit.
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Otevřená odpověď...
13. Považujete účast na školení a kurzech za přínosnou pro Váš další rozvoj?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
14. Poskytuje Vám vedoucí zpětnou vazbu k Vámi vykonávané práci?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
15. Formuje s Vámi vedoucí pracovník Vaše osobní cíle?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
16. Jakým stylem vedení řídí vedoucí pracovník Váš tým? Případně dopište, jakým stylem řízení Váš vedoucí tým vede.
- a. Direktivní (rozhodující slovo má manažer, klíčové jsou úkoly a diktatura)
 - b. Liberální (klade důraz na lidi, nabízí práva a odpovědnost podřízeným)
 - c. Týmové (dává volný prostor podřízeným, koordinuje úsilí jednotlivců)
 - d. Rutinní (manažer je opatrný, vyhýbá se problémům, reaktivní)
 - e. Formální (byrokratické postupy, vyvíjí minimální úsilí a dusí kreativitu)

- f. Případně vypište kombinaci výše uvedených nebo jiné.
17. Oceňujete Váš vedoucí Vaši iniciativu a ochotu v dostatečné míře?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
18. Vede s Vámi vedoucí pravidelně 1:1 meetingy?
- Ano
 - Ne
 - Pokud ano, jak často a je to pro Vás přínosné?
Pokud ne, měli byste o to zájem?
Doplňte.
19. Dokáže Váš vedoucí účinně motivovat ke správnému a efektivnímu výkonu práce?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
20. Cítíte se být motivován/a k Vámi vykonávané práce? (Pokud ne, proč?)
- Ano
 - Ne
 - Otevřená odpověď...
21. Co by Vás konkrétně motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?
22. Jaká forma motivace je pro Vás nejdůležitější?
- Hmotná motivace (mzda, finanční benefity aj.)
- Nehmotná motivace (uznání, úcta, pochvala aj.)
23. Jaké faktory Vás nejvíce motivují?
- Pochvala a uznání ve firmě
 - Pracovní úspěch
 - Dobré vztahy na pracovišti
 - Vyšší mzda
 - Seberealizace
 - Spokojenost s odvedenou prací
 - Kariérní postup (povýšení)
 - Prestiž firmy
 - Zaměstnanecké výhody
 - Spravedliví vedoucí zaměstnanci
 - Možnost osobního rozvoje
 - Jistota pracovního místa
 - Jiné...
24. Máte pocit seberealizace?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
25. Pracujete ve firmě kvůli její prestiži, nebo protože Vás práce baví a naplňuje?
26. Dodržuje Váš vedoucí dané sliby?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

Příloha č.2 – Strukturovaný rozhovor s vedoucími

- 1) Je tento tým Vaším prvním týmem, nebo máte nějaké zkušenosti i z předchozích zaměstnání/oddělení? (Jaký vnímáte rozdíl mezi vedením předchozího týmu a aktuálního?)

Vedoucí pracovník A: *"Jedná se o můj první tým, dokonce i v jeho původním (originálním) složení (od doby jeho ustanovení nedošlo k personální změně)."*

Vedoucí pracovník B: *„Tento tým je mým prvním týmem.“*

Vedoucí pracovník C: *„Jedná se o můj první tým, který vedu.“*

Vedoucí pracovník D: *„Tento tým není mým prvním týmem, který vedu, ale v rámci obchodu je mým prvním. Mám s vedením už 15 let zkušeností, ale nemohu ho zatím zcela porovnat, jelikož ho vedu jen velmi krátce“*

Vedoucí pracovník E: *„Je to můj sedmý tým. Zásadní rozdíl je v tom, že dnešní tým mám rozmístěný po celé ČR a vidáme se jednou za 14 dní. Lidé se snáze řídí, pokud je máte kolem sebe a žijete s nimi.“*

- 2) Jak dlouho vedete současný tým, jak byste ho zhodnotil/a, a co byste v týmu změnil/a?

Vedoucí pracovník A: *„Tým vedu již více než 2 roky, od jeho finálního zformování, kdy nastoupila druhá členka týmu, uběhlo více než 1,5 roku. Tým se dobře zapracoval, již se nejedná o nováčky. Obě členky týmu detailně znají jimi vykonávané činnosti a jsou plně samostatné. Tato situace platí necelý půlrok, jinými slovy 1 rok trvalo, než se i juniorní členka plně zapracovala a osamostatnila, což považuji za zcela normální a předpokládaný jev. Ke změně – nyní nastává nebo spíše nastlala fáze, kdy je důležité obě členky týmu posunout v jejich znalostech na další úroveň tak, aby byly připravené k převzetí nových rolí v budoucnu, samozřejmě v rámci týmu.“*

Vedoucí pracovník B: *„Tento tým vedu již 3 roky, hodnotím ho celkově pozitivně, ale i z pohledu mezilidských vztahů, alespoň tak to vnímám. Asi co bych chtěl změnit je to, že bych ho rád rozšířil, aby měli případně členové týmu více rozdělenou práci, a měli tak méně zodpovědnosti, a tím by se i lépe soustředili na danou práci.“*

Vedoucí pracovník C: „Tým vedu již jeden rok. Tým hodnotím jako velmi zkušený s velkým know-how a backgroundem. Zároveň ale moc pohodlný, vnímám, že u většiny chybí určitý restart po období pandemie COVIDU-19. Někteří členové jsou až demotivováni k práci. Co bych rád změnil, je myšlení a určitou formu loajálnosti.“

Vedoucí pracovník D: „Tento tým vedu teprve necelé dva měsíce a mám pod sebou dva pracovníky. Řekla bych, že se stále poznáváme navzájem, vedli jsme spolu pár pohovorů, abychom se lépe seznámili a já věděla více o jejich práci, kterou už několik let dělají a jsou v ní zaběhlí. Mluvili jsme o tom, jaké jsou očekávání ode mě a zároveň, jaké mají oni očekávání od celého týmu. Nastavujeme si priority pravidelně na bázi rozhovorů. Zajímavé je, že oba jsou úplně jiní, jsou schopní se doplňovat navzájem, což je naprosto skvělé. Každý umí část práce, kterou mají přesně definovanou a rozdělenou. Ráda bych rozšířila v budoucnu náš tým, nejlépe o ženu.“

Vedoucí pracovník E: „Tým vedu 3 roky, je kompaktní, profesionální, zodpovědný, dají se v něm využívat různé pohledy na jednu věc. Většinou řeší všichni stejné nebo podobné problémy a mají stejné cíle. Nic zásadního bych neměnil, ale vždy se dá něco zlepšit.“

3) Jste si vědom/a rozdělení rolí ve Vašem týmu? Jsou tyto role jasně vymezeny?

Vedoucí pracovník A: „Jistě, jsem si rolí vědom. Co se týká pracovních činností, sám jsem je vymezil, týmově jsme si odsouhlasili a role držíme.

Co se týká osobností jednotlivých členek týmu, jsem si rolí také vědom, nicméně nelze je jasně definovat, protože se často překrývají i v souvislosti s aktuální vykonávanou činností, která se v průběhu roku v naší práci mění. Generálně však lze členky týmu popsat jako následující mix rolí z výběru uvedených možností:

Seniorní členka – Inovátor, Vyhledávač zdrojů, Usměrnovač, Realizátor, Specialista

Juniorní členka – Monitor vyhodnocovač, Týmový pracovník, Realizátor, Kompletovač
finišer

Já – Koordinátor, Monitor vyhodnocovač, Týmový pracovník

Zmínil bych, že jako koordinátor, jak je uvedeno v popisku „vlastní práci přenáší na druhé“, vlastně se jedná o umění delegovat, což je základním předpokladem vedení a řízení lidí.“

Vedoucí pracovník B: „Myslím si, že všechny role jsou v týmu rozdělené. Zároveň hodně z členů zastává i více rolí navzájem. Například inovátor se vyskytuje v týmu hned 3x a specialista je určitě minimálně jeden.“

Vedoucí pracovník C: „Ano, vnímám rozdělenost rolí v týmu. Já mám roli koordinátora a jednotliví členové týmu zastávají určité role a jsou tak zodpovědní za svou přidělenou oblast, o kterou se musí starat.“

Vedoucí pracovník D: „Ano, vnímáme rozdělení rolí v týmu. Většina rolí je zastoupena, avšak si myslím, že roli specialisty nikdo z nás nemá, tu bych ráda časem doplnila o někoho nového. Každý z členů zastává více rolí najednou, mladší pracovník je usměrňovač, realizátor a inovátor. Naopak starší pracovník je monitor vyhodnocovač a týmový pracovník. Já se vnímám, že zastávám roli koordinátora, týmového pracovníka a kompletovače finišera.“

Vedoucí pracovník E: „Ano, role odráží individuální vlastnosti členů. Nejsou tu jasné definovány, jelikož každý zastává více rolí najednou. Já bych řekl, že jsem rozhodně role koordinátora.“

4) Jaké schopnosti a dovednosti využíváte při vedení týmu?

Vedoucí pracovník A: „Umění delegovat, empatie, Trojúhelník Oppermann – Weber považuji za velmi důležité, založené na nalezení místa s nejmenšími náklady, Techniky naslouchání, model KOALA, ostrovní model. Všechny tyto „poučky“ vycházejí z praxe a při vedení týmu se ukazují jako přínosné.“

Vedoucí pracovník B: „Jedním je odbornost, protože znám práci mým kolegů a problematiku, kterou se zabýváme, tudíž se mi vedou daleko lépe. Hlavním důvodem je, že jsem začínal na nejnižší pozici a vypracoval se během let právě na tu svou nynější, vedoucí pozici. Silným nástrojem je komunikace, kterou si dovolím říct, že jí zvládám. Styl komunikace, kdy se snažím všechno řešit se svými podřízenými, umění dávat prostor jejich názorům i jak dokážu strhnout směr komunikace, aby se neodbočilo od tématu a byl určitý problém vyřešen. Další ze schopností je motivace podřízených, na každého ale funguje něco jiného a v poslední řadě rozvoj lidí.“

Vedoucí pracovník C: „Využívám hlavně empatii, motivuji tým, snažím se ho vytěžovat, dávat prostor ostatním k jejich názorům, a poslední řadě se snažím tým nadále rozvíjet.“

Vedoucí pracovník D: „Prvním je rozhodně empatie, poté delegování, rozdělují pravomoce a odpovědnost mezi oba členy týmu. Zastávám tzv. „rozděl a panuj“. Snažím se hodně naslouchat a být liberální, zároveň jasně vymezují podmínky a limity, které se nesmí překročit.“

Vedoucí pracovník E: „Všechny, které jsem za 38 let nashromáždil. Jde o to, že mám velkou zkušenost, jakou tu má málokdo. Přece jenom jsem tu dlouhou dobu a většina vedoucích pracovníků nastoupila před pár lety. Zhodnotil bych se tak, že se snažím své podřízené naslouchat a dávám na jejich názor.“

5) Potřebujete své dosavadní znalosti nadále rozvíjet? Případně které konkrétně.

Vedoucí pracovník A: „Každý potřebuje své dosavadní znalosti nadále rozvíjet. Téma vedení lidí je nesmírně obsáhlé, tudíž například i již výše zmíněné techniky je dobré čas od času „oprášit“, případně se přiučit novým.“

Vedoucí pracovník B: „Určitě je to potřebné, protože pracuji s lidmi a vedu je. A vidím to tak, že je nutné se nadále rozvíjet, už jen z hlediska měnícího se kolektivu. Rozvíjet bych se měl v motivaci k podřízeným a s poznáváním lidí v rámci týmu, protože každý je jiný, na každého něco jiného působí.“

Vedoucí pracovník C: „Ano, určitě se potřebuji nadále rozvíjet. Moji prioritou je oddělovat vedení od řízení, být více razantní a říkat nepříjemné věci tak jak jsou.“

Vedoucí pracovník D: „Rozhodně ano. Každý potřebuje své znalosti stále rozvíjet, a jelikož jsem teprve nastoupila, stále se učím i od kolegů.“

Vedoucí pracovník E: „Ano, vždy se dá něco najít, doba se vyvíjí a s ní i strategie společnosti a priority. Samozřejmě jak už bylo zmíněno, pracuji tu dlouhou dobu, hodně znalostí jsem nashromáždil, ale důležité je vědět, že se každý má pořád v čem vzdělávat.“

6) Jak byste zhodnotil/a sám sebe jako vedoucího týmu?

Vedoucí pracovník A: „Jak už bylo zmíněno ve třetí otázce, považuji se za týmového hráče a snažím se dotáhnout věci do konce a do stanoveného termínu. Nicméně považuji se za empatického člověka, který poskytuje možnost členům týmu se seberealizovat a

zároveň sebe prosazovat. Na druhou stranu se snažím zdokonalovat v delegování a oprostít se od pozice „Vedoucí – samaritán“, a to vidím jako těžké.“

Vedoucí pracovník B: *„Snažím se vést tým tak, abych šel příkladem pro tým, co se má dělat a co se naopak nemá dělat. Snažím se být férový a mít rovný přístup ke všem v týmu, což by mohlo být hodnocené kladně. Snažím se na sobě pracovat a vnímám podněty ze strany podřízených.“*

Vedoucí pracovník C: *„Jsem demokratický, empatický se zaměřením na plnění cílů. Snažím se být ke svým podřízeným upřímný.“*

Vedoucí pracovník D: *„Jak už jsem říkala, nastoupila jsem před dvěma měsíci. Člověk se učí postupem času, vždy vychází z dané situace, ze které se ponaučím do budoucna, nebo jí naopak беру jako dobrý příklad do budoucna. Zároveň se snažím být příkladem pro členy, naslouchám jim, případně pokud by něco potřebovali, jsem tu pro ně. V případě, že mají svůj nápad, a pokud je uskutečnitelný, snažím se ho implementovat. Samozřejmě přiznávám jejich díl úspěchu, což je předcházeno pochvalou z mé strany.“*

Vedoucí pracovník E: *„Já se vidím rozhodně v roli koordinátora. Jsem rozhodně vyzrálý, rád vedu svůj tým a myslím, že jsem v tom dobrý, ale zároveň je potřebné vědět, že musíte rozdělovat práci mezi ostatní spravedlivě.“*

7) Kolik času trávíte se svým týmem?

Vedoucí pracovník A: *„Prakticky celou pracovní dobu, pokud nemám nějaký termín. Jsem tu pro ně, pokud se chtějí o něčem poradit nebo případně jim s něčím pomoci.“*

Vedoucí pracovník B: *„Jsem s nimi v podstatě za normálních okolností ¾ času. Jelikož s celým týmem sedíme v jedné kanceláři.“*

Vedoucí pracovník C: *„Jeden den za 14 dní, protože moji podřízení pracují v oblasti, ke které jsou pracovníě přiřazeni. S jedním z mých podřízených jsem neustále v kontaktu, jelikož spolu sedíme v jedné kanceláři.“*

Vedoucí pracovník D: *„Trávím s nimi 3 dny v týdnu. Bohužel dojíždím z daleka, tak využívám 2 dny v týdnu home-office, ale jsme v neustálém kontaktu. V podstatě jsme v nepřetržitém spojení pomocí telefonu nebo e-mailu.“*

Vedoucí pracovník E: „*Minimálně 2 pracovní dny v měsíci se setkáváme osobně, ale jsme spolu neustále v kontaktu po telefonu, e-mailu nebo si voláme přes aplikaci teams.*“

8) Jakým způsobem řešíte s členy týmu jejich problémy?

Vedoucí pracovník A: „*Je to individuální, ale všeobecně se snažím vyjít vstříc. Například pokud je potřeba si vzít operativně den volna, není problém, pokud to samozřejmě situace dovolí. Nebo například si vzít home-office, pokud není vyloženě nutné být daný den na pracovišti, tak proč by to nešlo. Řeším problémy v rámci nastavených pravidel samozřejmě.*“

Vedoucí pracovník B: „*Já bych řekl, že záleží na problému. Pokud má daný člověk problém, je ho potřeba řešit s daným člověkem o samotě, rozhodně ne přede všemi. Pokud v tom je více členů, je potřeba to řešit postupně, ale jen se členy, kteří s tím mají, co dočinění. Není dobré řešit problémy před celým týmem a s celým týmem. Zároveň se snažím řešit problémy podle jejich charakteru, tudíž nemá řešení problémů za mě obecný charakter.*“

Vedoucí pracovník C: „*Jsem kdykoliv k dispozici pro všechny. Upřímně i lidsky. Když má někdo problém, snažím se ho s ním vyřešit. Jelikož jsme neustále jen na telefonu, není problém mi zavolat a problém vyřešit.*“

Vedoucí pracovník D: „*Rozhodně individuálně s každým. Zatím jsme s tímto týmem neřešila závažný problém. Máme to nastavené tak, že pokud budou mít kdykoliv nějaký problém, jak osobní, tak pracovní, přijdou za mnou a budu se ho snažit s dotyčným vyřešit.*“

Vedoucí pracovník E: „*Osobně a individuálně podle povahy problému. Ale vždy řeším problém s dotyčným člověkem, nikdy do toho nezatahuji ostatní členy v týmu, pokud s tím mají, co dočinění.*“

9) Pokud podřízený neplní své povinnosti, jakým způsobem to řešíte?

Vedoucí pracovník A: „*Aktuálně si na takovou situaci nevzpomínám, mám štěstí, ale řešilo by se 1:1 rozhovorem. Preferoval bych motivační před vytýkacím, pokud by to situace umožňovala.*“

Vedoucí pracovník B: „Řeším to jen s ním, snažím se zjistit, proč daný úkol nesplnil. V případě, že v tom mám prsty, snažím se to s ním vyřešit. Preferuji pohovor motivační, chci dotyčnému pomoci, případně aby mu s nějakou věcí pomohl někdo, kdyby toho měl hodně a nestíhal by všechny povinnosti. Vždy se dá nějakým způsobem domluvit.“

Vedoucí pracovník C: „Pokud by někdo z mých podřízených neplnil své povinnosti, vedl bych s ním rozhovor, jak motivační, ale nemám problém i s vytýkacím, pokud to situace vyžaduje.“

Vedoucí pracovník D: „Nejdříve bych chtěla zjistit důvod, proč se to tak stalo a z toho vyvodit závěr. Preferuji motivační pohovor, kdy se zeptám, jak bych jim případně ve vzniklém problému mohla pomoci.“

Vedoucí pracovník E: „Rozhodně pohovorem, volím motivační pohovor, kdy si řekneme, proč se tomu tak stalo a může se z toho pracovník ponaučit do budoucna.“

10) Jakým způsobem hledáte efektivní a přínosné řešení k vzniklým problémům?

Vedoucí pracovník A: „V první řadě se musí vyřešit problém, ne hledat viník. Až problém vyřešíme, můžeme si sednout a říct si, proč se tak stalo a co uděláme pro to, aby se problém příště už nevyskytl. Například jsme vylepšili evidenci deadlinů, abychom nebyli po termínech.“

Vedoucí pracovník B: „Záleží na daném problému, jestli je vztahový nebo pracovní. Co se týče pracovního problému, na začátku jsem s tím měl problém, ale teď už jsem si stanovil řešení. Pokud s návrhem přišel tým, ale neví si s tím rady, přicházím s řešením já, jak bych to udělal. Ale snažím se jim vždy nejdříve nechat volný prostor na jejich názor, sdělili mi několik možných řešení problémů. Na základě toho jim dám zpětnou vazbu, co já považuji za nejlepší variantu. Myslím si, že je to i určitá forma rozvoje svých podřízených, kdy si mohou svůj názor i v praxi realizovat.“

Vedoucí pracovník C: „Řeším ho tak, že si nejdříve udělám rozbor dané situace, vyslechnu si ostatní účastníky. Případně se jich doptávám a chci slyšet návrhy dotčených k vyřešení problému.“

Vedoucí pracovník D: „Zatím jsem nic takového neřešila. Vždy se snažím hledat spouštěč problému, neřešit následek. Důležité je si vymezit, jak k tomu došlo a tomu se v budoucnu vyhnout, aby se to neopakovalo.“

Vedoucí pracovník E: „Vždy se řídím danou situací, ale snažím se o problémech komunikovat se svými podřízenými.“

11) Jak často vedete 1:1 meetingy se svými podřízenými?

Vedoucí pracovník A: „S ohledem na velikost týmu, jelikož jsem v týmu já a dvě členky, a s ohledem na to, že sedíme spolu v jedné kanceláři, řešíme vše ihned operativně. 1:1 meetingy tedy prakticky nevyužíváme.“

Vedoucí pracovník B: „Letos byl 1:1 meeting zatím jenom jednou, ale ideální by bylo je dělat jednou měsíčně. Doufám, že se to do budoucna zlepší. Myslím si, že jsou pro obě strany rozhodně přínosné a jsou proto potřebné.“

Vedoucí pracovník C: „Vedu je zpravidla 2x ročně. Mým cílem je vést 1x za kvartál s ohledem na specifikum týmu, který je mimo office.“

Vedoucí pracovník D: „Stanovili jsme si, že budeme takové meetingy dělat na kvartální bázi. Už jsme jeden absolvovali a předali jsme si tak důležité informace. Jelikož to byl náš první meeting, definovali jsme si tam pracovní náplň jednotlivých pracovníků a požadavky z obou stran.“

Vedoucí pracovník E: „Minimálně jednou za kvartál, ale trávím s jednotlivci i společný čas na cestách.“

12) Jaké formy rozvojových aktivit navrhujete svým podřízeným pro případné prohloubení jejich dovedností, pro zlepšení vykonávané práce?

Vedoucí pracovník A: „Máme štěstí, že pracujeme ve ŠKODA AUTO, kde nám zaměstnavatel nabízí velké množství školicích kurzů zaměřených na různé oblasti. Soft-skills, které jsou do budoucna velmi důležité, osobně preferuji více před školeními zaměřenými čistě na vykonávané činnosti. Například právě školení k vedení lidí může být jednou z nejdůležitějších aktivit zaměřenou na budoucnost.“

Vedoucí pracovník B: „Je tu hodně velká spousta forem vzdělávání, které ŠKODA AUTO nabízí. Řekl bych známé „Learning by doing“, jednoduše nechat si to ty lidi vyzkoušet. Když má některý z členů týmu zájem o jakoukoliv formu vzdělávání, nemám s tím problém, pokud je taková možnost, rád mu to zařídím. Hlavně musí mít zájem. Jeden z mých podřízených chtěl na kurzy excelu, tak jsem mu je zařídil, stejně tak jazykové kurzy angličtiny a němčiny, na které jiný člen z týmu pravidelně chodí.“

Vedoucí pracovník C: „Nemám problém navrhnout svým podřízeným jakékoliv z dostupných interních vzdělávacích akcí. Ale musí mít zájem.“

Vedoucí pracovník D: „Myslím si, že je důležité se stále rozvíjet, a k tomu nám ŠKODA AUTO naprosto vychází vstříc, protože nabízí širokou škálu vzdělávacích a rozvojových kurzů. Snažím se je motivovat, aby měli zájem. Ptám se jich, co je zajímavé, kam chtějí směřovat a podporovat je v tom.“

Vedoucí pracovník E: „Vše, co je ve ŠKODA AUTO k dispozici, jelikož nabízí široké spektrum vzdělávacích kurzů. Navíc máme jednou ročně individuální kurzy šité pro skupinu na míru.“

13) Na jaké pravidelné bázi vedete porady se svým týmem, kde jim sdělujete podstatné informace pro fungování jednotlivců v týmu?

Vedoucí pracovník A: „Jak už jsem zmiňoval v předchozí otázce, porady většinou neorganizuji, jelikož jsme v trvalém kontaktu s ohledem na velikost týmu. Pokud potřebujeme nutně něco vyřešit, uděláme si separátní termín.“

Vedoucí pracovník B: „Vedu pravidelné porady se svým týmem jednou za 14 dní. Beru je jako nutnost k pracovnímu výkonu jednotlivých členů. Na začátku vždy sdělují informace o aktuálním chodu podniku, poté si jednotliví členové sdělují aktuální potřebné věci, co udělali, co je potřeba udělat, aby měli všichni všeobecný přehled.“

Vedoucí pracovník C: „Vedu porady se svým týmem pravidelně 1x za 14 dní pro potřebné sdělování informací a předání si důležitých věcí.“

Vedoucí pracovník D: „Vedu je každý týden. Sdělujeme si tam důležité informace v obousměrném toku. Řešíme je hned nebo podstatné věci řešíme na společných poradách každý týden.“

Vedoucí pracovník E: „Pravidelně porady vedu jednou za 14 dní formou osobního setkání, ale v mezičase uskutečňujeme jeden on-line meeting.“

14) Jak se propojují Vaše pracovní cíle s vizemi a misemi v podniku?

Vedoucí pracovník A: „Velmi. Přímo u nás pracujeme na tom, abychom dlouhodobě udrželi klíčové zákazníky u naší značky.“

Vedoucí pracovník B: „Myslím si, že jsou plně v souladu. A to z různých pohledů. Řekl bych, že i díky složení týmu splňujeme požadavky společnosti, jak diverzitou, složením týmu, že máme v týmu ženy i muže.“

Vedoucí pracovník C: „V rámci celého týmu se snažíme vize i mise implementovat do našich cílů.“

Vedoucí pracovník D: „Dostala jsem z počátku směr, jakým mám jít, a tím se snažím řídit. Já osobně mám nějakou vizi, která se musí vzájemně propojovat s podnikem, a tomu se tak děje. Cíle se také shodují v obou směrech. Zároveň se snažíme, pod mým vedením, plnit společně s týmem vize ŠKODA AUTO.“

Vedoucí pracovník E: „Rozhodně se propojují mé cíle s vizemi a misemi podniku. Samozřejmě se snažíme v rámci celého týmu cíle plnit. Na základě stanovených cílů definuji jednotlivé úkoly a zadávám práci.“

15) Jaký styl řízení preferujete a jaký ve svém týmu uplatňujete?

Vedoucí pracovník A: „Preferuji a uplatňuji delegativní styl, nicméně záleží na aktuální situaci. Existují momenty, a to poměrně často, kdy praktikuji participativní styl. Snažím se rozhodně vyhýbat autoritativnímu stylu.“

Vedoucí pracovník B: „Preferuji týmové řízení a snažím se i uplatňovat. Dávám prostor svým podřízeným, aby projeвили svůj názor, zároveň se je snažím koordinovat.“

Vedoucí pracovník C: „Preferuji rozhodně demokratický styl řízení, avšak ne vždy to situace umožňuje.“

Vedoucí pracovník D: „Já osobně preferuji liberální styl řízení a ten se snažím stále uplatňovat.“

Vedoucí pracovník E: „*Preferuji spíše týmové řízení, jelikož se považuji za roli koordinátora. Myslím si, že ale nemanipuluji s podřízenými a nepřenáším na ně svou práci.*“

16) Jakým způsobem rozdělujete kompetence a odpovědnost v týmu?

Vedoucí pracovník A: „*Kompetence a odpovědnost vychází z daných pozic. V týmu disponujeme jedním seniorním členem a jedním juniorním členem. Z daného pak vyplývají popisy práce a vykonávané činnosti. V rámci rozvoje pak obě pozice „ochutnávají“ i činnosti z pozice druhé, případně nadřizené tak, aby existovala zastupitelnost a možný personální rozvoj.*“

Vedoucí pracovník B: „*Kompetence a odpovědnost jsou rozděleny podle jednotlivých individualit. Jinou roli a kompetenci má specialista a jinou zase oblastní poradce. Je to tedy individuální z pohledu toho, jakou má zkušenost a zaměření. U nás v týmu je strašně důležitá diverzita.*“

Vedoucí pracovník C: „*Kompetence a odpovědnost jsou rozdělené podle zodpovědnosti jednotlivých kolegů a jejich stanovené pracovní náplně.*“

Vedoucí pracovník D: „*Každý člen týmu má rozdělené kompetence a úkoly, které jsou jasně dané. Mají přesně danou pracovní náplň, kterou respektují, jelikož takto už roky pracují a vyhovuje jim to. Na začátku jsme si stanovili jednotlivé KPI v našem týmu, které jsou rozdělené podle jasně daných priorit a podle toho, co je baví.*“

Vedoucí pracovník E: „*Všichni mají stejné kompetence a odpovědnost, protože všichni dělají stejnou práci. Využívám schopnosti jednotlivců pro individuální úkoly, které plní za celý tým.*“

17) Jakou volíte formu motivace Vašich podřízených? (myšleno hmotnou – mzda, odměny, nehmotnou – úcta, pochvala, uznání)

Vedoucí pracovník A: „*Primárně volím formu nehmotnou, nastavená pravidla odměňování v rámci firmy ne zcela umožňují hmotnou odměnu, respektive jen výjimečně. Nehmotná pochvala nebo motivace ale může být i hodnotnější.*“

Vedoucí pracovník B: *„Je to individuální a na každého působí něco jiného. Záleží, jakou má jednotlivce zkušenost, a zároveň tak může působit v jinou chvíli jiná forma motivace. Během let se pracovníkovi můžou změnit priority, a to vyžaduje jinou formu motivace. Pro někoho je důležité, na jakém sedí místě a nezajímá se o své finanční ohodnocení.“*

Vedoucí pracovník C: *„Volím vyváženost obou uvedených forem motivace. Myslím si, že nejlepší volbou, jak motivovat své podřízené, je kombinace hmotné i nehmotné motivace.“*

Vedoucí pracovník D: *„Nehmotnou motivaci beru od začátku jako automatickou. Pokud udělají něco správně, ihned je pochválím a nemám problém vyzdvihnout jejich úspěch před vyšším vedením. Hmotnou odměnu je těžké doporučit, jelikož máme tarifní platy, tudíž je obtížné přidávat jakoukoliv finanční odměnu.“*

Vedoucí pracovník E: *„Kombinuji motivaci hmotnou i nehmotnou. Záleží na situaci.“*

18) Dodržujete sliby dané svým podřízeným? Dokážete uvést konkrétní slib, který jste museli splnit naposledy?

Vedoucí pracovník A: *„Mám za to, že ano. Pokud něco slíbím, že souhlasím například s home-officem, pak to platí.“*

Vedoucí pracovník B: *„Myslím si, že sliby dodržuji. Když se mi nepovede dodržet slib, tak se to snažím zdůvodnit, proč to tak nedopadlo. Jako poslední slib, co jsem splnil své podřízené byl, že pokud to situace dovolí, zajistím jí místo u nás v týmu. Nakonec to tak dopadlo a jsem rád.“*

Vedoucí pracovník C: *„Ano, snažím se sliby plnit. Slíbil jsem, že pokud to bude možné, budeme mít porady v jiný den než v pondělí. Již jsem musel splnit.“*

Vedoucí pracovník D: *„Zatím jsem žádný slib pořádně neplnila, jelikož nebyla možnost o jakékoliv plnění. Zároveň jsme k sobě otevření a pokud cokoliv požadují, přijdou za mnou.“*

Vedoucí pracovník E: *„Rozhodně se snažím plnit všechny sliby svým podřízených. Nevzpomenu si na konkrétní slib, ale věřím, že je plním.“*