

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia**



**Bakalářská práce**

**Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce či podniku**

**Kateřina Kotrcová**

**Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Kotrcová

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce**

Název anglicky

**Analysis of the Education System of the Selected Institution**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávacího systému vybrané technologické společnosti v Praze, která se zabývá vývojem webových portálů a aplikací. Na základě provedené analýzy navrhnout možná zlepšení a inovace vzdělávacího systému.

### Metodika

Nejprve bude provedena rešerše literatury a v teoretické části práce budou definovány a popsány základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých a rozvoje lidských zdrojů.

V praktické části práce bude následně provedena analýza stávajícího vzdělávacího systému vybrané technologické společnosti na základě rozhovorů s teamleadery a zástupcem z personálního oddělení. Zároveň budou prostudovány vnitropodnikové dokumenty o struktuře vzdělávání teamleaderů a bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti zaměřené na jejich spokojenost se současným vzdělávacím systémem. Z kvalitativního i kvantitativního šetření budou v závěru práce navržena doporučení pro možnou inovaci stávajícího vzdělávacího systému.

## Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

## Klíčová slova

vzdělávání dospělých, vzdělávací systém, řízení lidských zdrojů, leadership

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

LANGER, T. – PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality : cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-36-2.

VACULÍK, M. – PROCHÁZKA, J. – SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – IVP

## Vedoucí práce

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2019

**PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2019

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 10. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Analýza vzdělávacího systému konkrétní společnosti vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Praze dne 29. 03. 2019

---

**Kateřina Kotrcová**

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D. za její odborné rady, které mi poskytla při tvorbě práce a celkové ochotě při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Etnetera a. s. a jejím zaměstnancům za ochotu při rozhovorech a dalších doplňujících aktivitách potřebných pro napsání bakalářské práce a celkový pozitivní přístup a ochotu pomoci. Velký dík patří také všem, kteří mě při psaní bakalářské práce motivovali a jakoukoli formou posouvali dále k dosažení cíle.

Děkuji

# **Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce**

## **Abstrakt**

Bakalářské práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje základní terminologii potřebnou k pochopení kontextu práce. Zaměřuji se zde na definice pojmů jako je vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, vedení a řízení lidí a v neposlední řadě leadership.

Praktická část je zaměřena na samotnou analýzu vzdělávacího systému konkrétní společnosti Etnetera a. s. Nejprve byla provedena analýza vzdělávacího systému, následně byl pomocí dotazníků proveden průzkum mezi zaměstnanci s cílem zjistit celkovou spokojenost se vzdělávacím systémem. Následuje rozbor rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci a s personálním oddělením, kde je zjišťována spokojenost teamleaderů s aktuálním systémem vzdělávání.

Na konci praktické části je uveden návrh možného zlepšení aktuálního vzdělávacího systému, který pak dále může rozvíjet personální oddělení v rámci své činnosti.

**Klíčová slova:** vzdělávání dospělých, vzdělávací systém, řízení lidských zdrojů, leadership

# **Analysis of the Education System of the Selected Institution**

## **Abstract**

Bachelor thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part defines the basic terminology needed to understand the context of work. I focus here on definitions of terms such as adult education, corporate education, leadership, and leadership.

The practical part is focused on the actual analysis of the educational system of Etnetera a. s. First, an analysis of the educational system was carried out, then a survey among employees was carried out by means of questionnaires in order to determine the overall satisfaction with the education system. Following is an analysis of interviews with individual employees and with the HR department, where the satisfaction of team leaders with the current education system is determined.

At the end of the practical part there is a proposal of a possible improvement of the current educational system, which can be further developed by the HR department within its activities.

**Keywords:** adult education, educational system, management of human resources, leadership

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika .....	11
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
2.1 Vymezení základních pojmů .....	12
2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů .....	14
2.1.2 Rozdíl mezi řízením a vedením .....	14
2.2 Leadership .....	15
2.2.1 Efektivita leadera .....	17
2.2.2 Nejčastější chyby leaderů .....	18
2.3 Vzdělávání dospělých .....	19
2.3.1 Dnešní stav vzdělávání dospělých .....	20
2.3.2 Specifika vzdělávání dospělých .....	21
2.3.3 Motivace ke vzdělávání .....	23
2.4 Firemní vzdělávání .....	25
2.4.1 Vzdělávací potřeby .....	25
2.4.2 Projektování vzdělávací akce .....	26
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>28</b>
3.1 Popis společnosti .....	28
3.1.1 Struktura společnosti .....	28
3.2 Vzdělávací systém .....	29
3.2.1 Akademie .....	30
3.2.2 Vzdělávací systém manažerů a teamleaderů .....	31
3.2.3 Aktuální systém vzdělávání .....	31
3.3 SWOT analýza vzdělávacího systému .....	32
3.3.1 Silné stránky .....	32
3.3.2 Slabé stránky .....	32
3.3.3 Příležitosti .....	33
3.3.4 Hrozby .....	33
<b>4 Výsledky průzkumu .....</b>	<b>34</b>
4.1 Použité průzkumné metody .....	34
4.2 Rozhovory .....	36
4.2.1 Rozhovor s personálním oddělením .....	36
4.2.2 Osnova rozhovoru s leadery .....	37



4.2.3	Vyhodnocení rozhovorů s leadery .....	37
4.2.4	Shrnutí rozhovorů .....	38
4.3	Dotazníkové šetření.....	38
4.3.1	Znění dotazníku pro zaměstnance firmy.....	39
4.3.2	Rozbor odpovědí zaměstnanců na jednotlivé otázky.....	40
4.3.3	Shrnutí vycházející z dotazníkového šetření .....	44
<b>5</b>	<b>Návrh možného zlepšení.....</b>	<b>44</b>
5.1	Cíl.....	44
5.2	Základní struktura .....	45
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>.....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>.....</b>	<b>52</b>
<b>Příloha č. 1: Šablona rozhovoru vedeného s teamleadery</b>		
<b>Příloha č. 2: Přepis rozhovorů</b>		

## Úvod

Součástí každého lidského života je pracovní proces. Celé mládí se na něj připravujeme, ať už povinnou školní docházkou, střední či vysokou školou a dalšími formami vzdělávání, jako jsou přípravné kurzy, odborné vzdělávání aj.

V momentě, kdy se dostaneme do pracovního procesu a fungujeme v konkrétní společnosti či firmě, snažíme se podat co nejlepší výkon a nám přidělenou práci vykonat na určité, pokud možno vysoké, úrovni. I když před nástupem získáme určitý stupeň praxe, stále potřebujeme pomoci s adaptací na pracovišti a uvedením do procesu. Právě z tohoto důvodu by měla mít každá společnost vlastní vzdělávací systém, který pomůže zaměstnancům s výkonem jejich práce, rozvojem znalostí, dovedností a kompetencí a zdokonalování se v profesní oblasti.

Nejcennějším majetkem jsou v dnešní době kvalitní zaměstnanci, se kterými se funkčnost firmy dostane na maximální možnou úroveň a jak jinak získat kvalitní zaměstnance, než do nich investovat a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti.

Hlavním cílem této práce bude analýza vzdělávacího systému vybrané společnosti a navržení možné formy zlepšení. Práce bude rozčleněna do několika částí.

Teoretická část bude zaměřena na definici základních pojmů z oblasti firemního vzdělávání, vzdělávání dospělých, vzdělávacího systému, vedení lidí a leadershipu.

Praktická část bude zaměřena na analýzu konkrétního vzdělávacího systému společnosti Etnetera a. s. V závěru práce budou porovnány výsledky rozhovorů s představami personálního oddělení o potřebách rozvoje teamleaderů s informacemi získanými z rozhovorů se zaměstnanci, a především teamleadery a navržena možná forma zlepšení.

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávacího systému vybrané technologické společnosti v Praze, která se zabývá vývojem webových portálů a aplikací. Na základě provedené analýzy navrhnout možná zlepšení a inovace vzdělávacího systému.

## **1.2 Metodika**

Nejprve bude provedena rešerše literatury a v teoretické části práce budou definovány a popsány základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých a rozvoje lidských zdrojů.

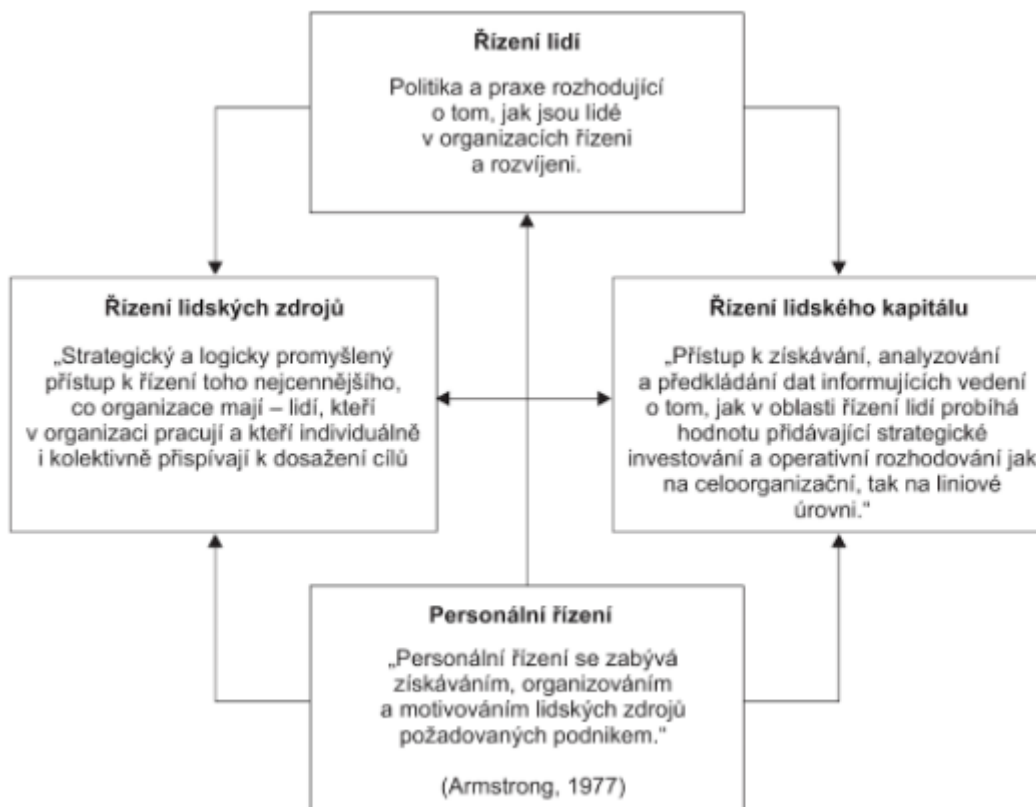
V praktické části práce bude následně provedena analýza stávajícího vzdělávacího systému vybrané technologické společnosti na základě rozhovorů s teamleadery a zástupcem z personálního oddělení. Zároveň budou prostudovány vnitropodnikové dokumenty o struktuře vzdělávání teamleaderů a bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti zaměřené na jejich spokojenost se současným vzdělávacím systémem. Z kvalitativního i kvantitativního šetření budou v závěru práce navržena doporučení pro možnou inovaci stávajícího vzdělávacího systému.

## 2 Teoretická východiska

Tato část bakalářská práce bude zaměřena na základní charakteristiku pojmů spojených se vzděláváním dospělých. Budou definovány základní pojmy jako řízení a vedení lidí, leadership, personální řízení a další.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou uvedeny základní pojmy, které se ve firemním vzdělávání vyskytují, a pro pochopení širších souvislostí je tedy nutné si vysvětlit jejich význam. Podle Armstronga (2007) je nutné rozlišovat dva základní pojmy, které zastřešuje pojem personální řízení a v dnešním pojetí podnikového vedení lidí tento pojem nahradily. Jedná se o rozdíl, mezi řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu. Nejlepší osvětlení dané problematiky a shrnutí nám poskytne přehledný obrázek, který uvedl Michael Armstrong (2007) ve své knize Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.



Obrázek 1 Vysvětlení pojmů řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu

V první části obrázku 1, která se věnuje řízení lidí je uvedeno základní vysvětlení právě pojmu řízení. Z pojmu řízení je patr, že se jedná o účelovou činnost, kterou vedení společnosti používá v případech, kdy potřebuje dopomoci tomu, aby zaměstnanci dosáhli stanovených cílů (Armstrong, 2008). Řízení lidí zastřešuje pojmy řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Veškeré procesy, které se týkají jakékoli formy vedení, řízení a rozvíjení zaměstnanců ve společnosti, má na starosti tzv. personální řízení, které je poslední částí obrázku (Armstrong, 2007).

Personální řízení, které úzce souvisí s řízením lidí, se dá definovat jako činnost společnosti, která je zaměřena přímo na firmu, a to především na činnosti jako jsou zaměstnávání lidí, práce s lidskými silami a ujednacení podmínek, které jsou stanoveny pro pracovníky dané společnosti. Hlavním cílem personálního řízení je zabezpečování personálních činností.

Mezi hlavní personální činnosti jsou řazeny například tyto kategorie (Bernardová, 2015):

- analýza, následné vytváření pracovních pozic a získávání zaměstnanců, kteří jsou na tyto pozice nejvhodnější,
- rozmisťování zaměstnanců společnosti a následné hodnocení jejich pracovních výsledků a v závislosti na tom rozdělování odměn,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to jak osobní, tak profesní,
- dohled nad dodržováním zákoníku práce a pravidly jím stanovenými,
- ukončování pracovního poměru zaměstnance.

Nejcennějším zdrojem každé organizace či společnosti jsou zaměstnanci neboli lidské zdroje. Bez nich by činnost a cíle firmy byli jen těžko naplnitelné. Bez schopných zaměstnanců není společnost schopna fungovat. Právě řízení lidských zdrojů je tedy pro každou organizaci jedním z klíčových aspektů, kterým by měla věnovat pozornost. Řízení lidských zdrojů lze zjednodušeně definovat jako systematický a cílevědomý postup při řízení lidí, kteří ve firmě pracují, a kteří ať už jako jedinec, či společně jako tým pomáhají naplňovat a dosáhnout stanovené cíle (Armstrong, 2007). Lze

konstatovat, že řízení lidských zdrojů by mělo mít za úkol docílit rovnováhy mezi pracovním výkonem a seberealizací jedince (Langer a Palán, 2008).

Lidský kapitál a jeho řízení je další důležitou součástí řízení lidí. Existuje více definic lidského kapitálu, ale v dnešní době je nejvíce užívaná od Beckera (1963), který tvrdí, že lidský kapitál se dá definovat jako soubor schopností, dovedností a následně motivace tyto kvality uplatnit. S vývojem péče o zaměstnance přišla i klasifikace lidského kapitálu, a to sice do dvou kategorií. První je tzv. základní kapitál, který zahrnuje manuální a dovednosti a myšlenkové operace a druhou složku nazýváme širší lidský kapitál, který nám dovoluje uplatnit základní kapitál (Mazouch a Fischer, 2011).

### **2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů**

Základním modelem řízení lidských zdrojů, který se v jistých formách vyskytuje v každé společnosti, je model shody. Základní struktura tohoto modelu se rozděluje do jednotlivých kroků (Armstrong, 2007):

1. Výběr, který probíhá na základě analýzy a definice pracovního místa a následným spojením s nejvhodnějším lidským zdrojem;
2. Hodnocení a řízení pracovního výkonu jedince;
3. Odměňování na základě dlouhodobých a krátkodobých výsledků;
4. Rozvoj kvalitních pracovníků.

### **2.1.2 Rozdíl mezi řízením a vedením**

Další důležitý pojem je vedení lidí. Rozdíl, mezi vedením a řízením lidí je značný. Podle Armstronga je řízení zaměřeno na naplňování cílů díky co možná nejefektivnější alokaci zdrojů, které firma či společnost poskytuje, ať už finančních, lidských či materiálních. Zatímco vedení lidí se zaměřuje na nejdůležitější zdroj společnosti, a to sice na lidi, jejich potřeby, motivaci a společnou vizi, kterou má vedení společnosti se zaměstnanci, a kterou se společně snaží uskutečnit (Armstrong, 2008).

Pokud bychom ke každému z pojmů měli dodat klíčová slova, která charakterizují jednotlivé kategorie, pro vedení, by to byla slova jako vize, proaktivita, motivování

nebo změna. Pro kategorii řízení by to byla skupina slov jako kontrola, alokace, racionalita a nechuť podstoupit riziko (Armstrong, 2008).

Základní rozdíly, které mezi vedením a řízením existují, se dají shrnout do tabulky:

*Tabulka 1 Zjednodušené pojetí rozdílů mezi řízením a vedením, na základě tabulek z knihy Management a leadership od M. Armstronga*

ŘÍZENÍ	VEDENÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalita</li> <li>- Kontrola</li> <li>- Alokace prostředků</li> <li>- Dosažení výsledků</li> <li>- Plnění plánu pomocí kontroly</li> <li>- Rutinní práce</li> <li>- Tradice při plnění úkolů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otevřenost možnostem řešení</li> <li>- Aktivní postoj a celková aktivizace týmu</li> <li>- Dosahování změny a vytváření vize do budoucnosti, kterou jsou zaměstnanci ochotni uskutečnit</li> <li>- Motivace</li> </ul>

## 2.2 Leadership

Pro pojem vedení lidí se využívá označení „leadership“, neboli schopnost vést (Tureckiová, 2007). Slovo leadership má základ v angličtině a jeho základem je slovo leader, což se dá podle oxfordského studijního slovníku přeložit jako vůdce, vedoucí či velitel.

Podle Tureckiové (2007) je základní rozdíl mezi manažerem, který řídí lidi a leaderem, který lidi vede, v tom že leader se zaměřuje na lidi (zaměstnance) a jejich ochotu ho následovat, zatímco manažer je ve většině případů zaměřen na splnění cíle, rozdělení úkolů a plnění celkového plánu.

Ochota následovat leadera vzniká v závislosti na několika bodech a to sice (Tureckiová, 2007):

- vlivu, který vedoucí osoba má na ostatní pracovníky;
- vztahu, který s ostatními pracovníky má, jak se tento vztah rozvíjí a ovlivňuje ostatní;
- respektu, který mezi sebou mají a s ním související důvěře.

Jako každý vedoucí skupiny zaměstnanců, který v organizacích figuruje, i leader má určité povinnosti a role, které musí plnit. John Adair (1973) tvrdí, že tyto role by se daly specifikovat spíše jako potřeby, které je potřeba uspokojit:

- potřeba úkolu
  - o odvést danou práci;
- individuální potřeby
  - o celkové skloubení potřeb jedince, skupiny a úkolu;
- potřeby skupiny
  - o udržovat týmového ducha a správné sociální klima skupiny.

Pokud bychom se zaměřili na role leadera, jedná se o tři základní (Armstrong, 2008):

- definovat úkol
  - o jasně vysvětlit skupině pracovníků, jaký úkol je potřeba splnit takovým stylem, aby nevznikl prostor pro nejasnosti;
- plnit úkol
  - o zajistit, aby byl naplněn účel vzniku pracovní skupiny, a to sice dohlížet a zajistit naplnění cíle, v tomto případě daného úkolu;
- udržovat efektivní vztahy
  - o mezi vedoucí osobou a členy týmu i jednotlivými členy mezi sebou a udržovat je v efektivní rovině. To, že jsou vztahy efektivní zjistíme tak, že pomáhají k naplnění cíle vzniku skupiny neboli ke splnění úkolu.

To, že bude leader plnit své role však stále neznamená, že ho budou členové týmu následovat. Základní požadavek, který má každý následovník, je vědět cíl cesty, důvod a co z toho bude mít. Pokud se s tímto cílem a důvodem ztotožní a sympatizuje se základní myšlenkou, je pak následování jednoduché. Za předpokladu, že se tyto podmínky splní, mají podle Armstronga (2008) následovníci základní požadavky a těmi jsou:

- leader se bude chovat tak, jak od něj ostatní očekávají a na základě jeho chování a jednání ho pak budou respektovat;



- leader musí být vnímán jako ten nejlepší ze skupiny;
- musí ztělesňovat hodnoty, postoje a normy, které skupina zastává a jsou pro ni nejdůležitější, nesmí se vzdálit od skupiny, protože by tak mohl ohrozit naplnění cíle a tím účel existence skupiny.

Důležitou součástí každé osobnosti je emoční inteligence a u leadera je důležité, aby byl vyrovnaný a znal sám sebe. Mezi nejdůležitější složky emoční inteligence, které jsou podstatné pro správné fungování teamleadera patří (Goleman, 2001):

- umění správné motivace, které pomůže a značně posílí šanci pro naplnění účelu skupiny;
- znalost sebe sama, chápání sebe sama a svých nálad;
- empatie, se kterou souvisí schopnost formovat druhé;
- sebeusměrňování a schopnost ovládat své emoce a nálady;
- sociální dovednosti, které jsou důležité pro budování skupiny a kontaktů i mimo skupinu, ovšem za účelem naplnění úkolu, tedy je důležité být přesvědčivý a v momentě, kdy leader disponuje těmito schopnostmi, je pro něj jednodušší vést tým a zvládat změny, které se v něm uskutečňují.

### 2.2.1 Efektivita leadera

Jako u kterékoli jiné formy vedení lidí, i u teamleadera hodnotíme, zda je jeho forma vedení efektivní a vhodná pro skupinu.

V momentě, kdy se chystáme hodnotit efektivitu leadera, je nutné stanovit hledisko, ze kterého budeme hodnotit. Nejčastějším hlediskem bývá výkon skupiny, kterou leader vede za dosažením cíle a bývá nazýváno jako výkon skupiny (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

Toto hledisko má své pozitivum a negativum. Pozitivem je, že je hodnocení objektivní. Není zde hodnocení člověka člověkem, a tak zde není obsažen jeho subjektivní názor na věc. Negativem můžeme označit fakt, že je těžké srovnávat efektivitu leaderů mezi sebou. Toto by šlo pouze v případě, že by jejich týmy byly homogenního charakteru, a tak by pro hodnocení byly podobné podmínky. Jako efektivní leader bývá nazýván

vedoucí, kterého považuje jeho okolí za efektivního, tj. podřízení, nadřízení, kolegové atd. Při celkovém hodnocení ovšem není dobré spoléhat se pouze na jedno kritérium, ale je dobré použít jich více najednou, například propojit hodnocení výkonu skupiny společně s vnímáním efektivity leadera jeho okolím a připojit také sebehodnocení leadera. To pomůže s vytvořením celkového obrazu o celkové efektivitě (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

### 2.2.2 Nejčastější chyby leaderů

Každá kategorie vedoucích pracovníků má svá specifika. Jedná se o specifické formy vedení, formy motivace a také o specifické chyby.

Základní chyby, které dělají teamleaderi by se daly roztrždit do čtyř kategorií, a to sice (Mühlfeit a Costi, 2017):

1. Zaměření se na slabé stránky;
2. Absence „snu“;
3. Snaha o utřídění času, ne energie;
4. Upřednostnění úspěchu před štěstím.

V první kategorii, která se zaměřuje na centrum pozornosti leadera, je důležité si uvědomit, že leader by měl být zaměřen na silné stránky týmu a nikoli na ty slabé. Tím, že se jeho koncentrace a energie bude soustředit na špatnou část, dochází k plýtvání cenných zdrojů, jako je čas, energie atd. Je nutné se zaměřit na využití silných stránek a potenciálu každého zaměstnance, a ne se zabývat slabými stránkami a snažit se je násilně překonávat. Poté je celé fungování týmu jednodušší a efektivita práce roste a tím roste i efektivita leadera.

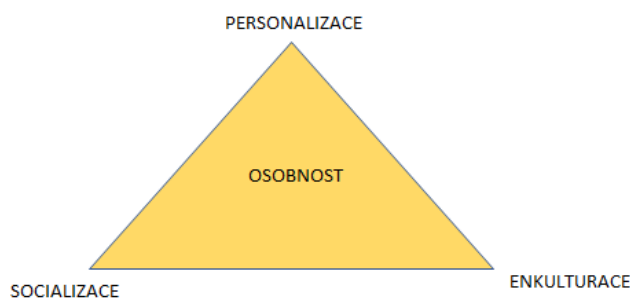
Jak již bylo uvedeno, u vedení lidí je důležité mít vizi a schopnost přenést své nadšení a entuziasmus na ostatní pracovníky. Právě tento fakt je důležitý u bodu číslo dva. Pokud leader nemá jasně dáno, proč danou pozici vykonává a proč se má snažit namotivovat své zaměstnance k co nejlepším výkonům, pak produktivita jeho týmu nebude na takové úrovni, na jakou by se mohla dostat s dobrým vedením a motivací. U třetího bodu, je důležité pochopení základních pojmů, a to sice energie a čas. Čas plyne a nelze ho zastavit, a tak se i většina leaderů snaží stihnout co nejvíce věcí za co nejkratší časový úsek a tím plýtvají energií více, než by bylo skutečně potřeba.

V momentě, kdy dojde leaderovi energie může dojít k jisté formě syndromu vyhoření a jeho práce tak přestane být efektivní. Poslední ze základní kategorie chyb, kterých se leaderi dopouštějí, je upřednostňování úspěchu před štěstím. Tento bod můžeme definovat jako snahu o zachování si schopnosti pomáhat lidem k lepším výsledkům před touhou uspokojit pouze materiální potřeby za cenu ztráty právě snahy o dobré vedení a pomoc, což může vést k postupné ztrátě respektu, a tak ke snížení efektivity leadera (Mühlfeit a Costi, 2017). Určitou částí náplní práce leadera by tedy mělo být nejen vedení svěřené pracovní skupiny, ale i rozvaha nad vlastní činností, a hlavně nad tím, aby svou práci vykonával stále rád a s nadšením.

### 2.3 Vzdělávání dospělých

Základní vědní disciplínou, která se zabývá vzděláváním dospělých, je andragogika. Palán (2008) definuje andragogiku jako živou vědu, která se zabývá výchovou, vzděláváním a péčí o dospělé osoby, která zároveň respektuje jednotlivé odlišnosti dospělé populace a zabývá se její personalizací (utvářením vlastní osobnosti), enkulturací (integrace jedince s kulturou) a socializací (začleňováním člověka do společnosti).

Tyto kategorie bývají uskupené do antropogenetického trojúhelníku (Langer a Palán, 2008):



Obrázek 2 Antropogenetický trojúhelník vlastní výroby podle vzoru od Palána (2008, s. 21)

Jako každá vědní disciplína, i andragogika má svá určitá specifika. Prvním je její orientace na podporu praxe a produkci toho, co je v životě fakticky využitelným věděním. Na praxi je zde nahlíženo jako na zdroj vědění, inovací a praktických dovedností. Druhým specifikem je, že tato vědní disciplína je mnohooborová neboli využívá nejen poznatky z andragogiky, ale i dalších vědních oborů, ze kterých čerpá a inspiruje se, jako je například filosofie, pedagogika, psychologie atd. (Beneš, 2008). Samotné vzdělávání chápeme jako proces, kdy si účastník uvědoměle a cílevědomě utváří a osvojuje dovednosti, zkušenosti, vědomosti, postoje a osobnostní rysy. Jedná se o proces, kdy si jedinec utváří osobnost, společenské vědomí a je součástí socializace. Dochází při něm ke vzdělávání od lektora a samotné vzdělávání se jedincem, kdy se jedná o samostatnou činnost (Langer a Palán, 2008).

Vzdělávání dospělých pak definujeme jako obecný pojem, který v sobě zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity a procesy, jak vzdělávání realizované jako řádně školské, kdy získáme určitý stupeň vzdělání, tak další vzdělávání. Obsahuje v sobě tedy všechny složky - formální vzdělávání, informální vzdělávání, tak neformální učení (Langer a Palán, 2008).

Výsledkem vzdělávání je vzdělání. Nejedná se však pouze o výsledek vzdělávání z další strany, tedy od lektora, ale také cíleného seberozvoje a sebevzdělávání (Beneš, 2008). Andragogika byla v historii součástí podnikového vzdělávání a byla známá jako podniková pedagogika (Beneš, 2008).

Jednou z aplikovaných andragogických disciplín je personální andragogika, která se zaměřuje na lidské zdroje, péči o ně a jejich rozvoj. Péče o lidské zdroje by se pak dala popsat dvěma slovy, a to sice jako možnost seberealizace. Tím je zaměstnanec motivován a vzniká tak pozitivní vztah ke společnosti a jednoduššímu souznění s vizí společnosti a lepšímu plnění podnikových cílů (Langer a Palán, 2008).

### **2.3.1 Dnešní stav vzdělávání dospělých**

Vzhledem k požadavkům aktuální doby zájem o vzdělávání a jeho prestiž roste a stále více lidí cítí potřebu zapojení se do vzdělávacího systému. Vzhledem k tomu, že se rozvíjí vzdělávání zaměstnanců v podnicích, ze zájmového vzdělávání se přesouvá zájem spíše k získávání profesních kvalifikací a odborných kompetencí. Momentálně se také tvoří vlastní trh zaměřený na vzdělávání dospělých a už není pouze státní

nabídka vzdělávání, ale rostou možnosti nestátního vzdělávání. Rozrůstá se také další druh vzdělávání, a to vzdělávání zaměřené na vnitřní svět osobnosti jako jsou jóga, seberealizace, sebeléčení a další terapeutické formy. Tradiční vzdělávání, které probíhalo dříve, je realizováno i nadále, ovšem obsah i využívané metody se pozvolna mění. Tyto změny, kdy se vzdělávání zaměřuje nejen na teoretické poznatky, ale i seberozvoj, a právě vnitřní svět osobnosti, jsou způsobovány důsledkem proměny společnosti a nároků dnešní doby. Můžeme tedy říci, že vzdělávání se musí přizpůsobovat nejen společenským změnám, ale i potřebám a hodnotám potenciálních účastníků vzdělávacího procesu (Beneš, 2008).

I když o celoživotním učení a vzdělávání dospělých společnost hovoří a jeví zájem už delší dobu, v současné etapě vývoje společnosti mu je věnována větší pozornost než kdy dříve. Je zde snaha hlavně o uznání hodnoty, kterou vzdělávání či učení dospělých má a zrovnoprávnění jejího postavení s formálním vzděláváním. Klade se důraz na nutnost a účel vzdělávání dospělých.

V dnešní době se jako účely dalšího vzdělávání dospělých uvádí především (Beneš, 2008):

- zvyšování kvalifikací a kompetencí;
- druhá šance pro lidi, kteří se z nějakého důvodu dříve nemohli vzdělávat, nebo jim nebyla poskytnuta ta možnost;
- rozvoj schopností, které nám usnadňují sociální aspekty života, jako plnění své role v životě a v rodině, zapojení se do pracovního procesu atd.;
- rozvoj kulturních a všeobecných znalostí, které nám poskytnou větší přehled o možnostech trávení volného času;
- osvěta ohledně sociálních problémů a zdravotní výchovy;
- rozvoj sociálního cítění, pocit solidarity a sounáležitosti.

### 2.3.2 Specifika vzdělávání dospělých

V momentě, kdy dochází ke vzdělávání dospělých jedinců musíme dbát na specifika s tím spojená. Aby vzdělávání probíhalo podle představ a bylo efektivní, je nezbytné

mít tyto základní kategorie na paměti a pokud možno se jimi řídit. V momentě, kdy do vzdělávacího procesu vstoupí edukátor a bude dospělé jedince vzdělávat způsoby, které využívá při vzdělávání dětí a mládeže, vzdělávací proces nebude s velkou pravděpodobností úspěšný.

Specifika vzdělávání dospělých jsou podle Langer (2016, ss. 128-130) následující:

1. *Zkušenost;*
2. *Životní priority;*
3. *Zralost;*
4. *Motivace;*
5. *Záměrnost vzdělávání;*
6. *Změny fyziologických a psychických funkcí;*
7. *Charakteristiky osobnosti.*

Při rozboru jednotlivých kategorií se dozvíme více. První kategorie nazvaná „Zkušenost“ se zaměřuje na fakt, že dospělí jedinci již mají životní zkušenosti a další znalosti na základě kterých mohou stavět další poznatky. Tyto zkušenosti zároveň slouží pro porovnání informací, které jsou jim poskytovány jako nové a slouží tak jako filtr, který určuje, zda si informace budou či nebudou uchovávat a nadále je využijí.

Ve druhé kategorii nazvané „Životní priority“ je obsažen fakt, že prioritou dospělého člověka nebývá vzdělávání, ale hodnoty jako rodina, zdraví a práce. Při vzdělávání je tedy důležité mít na paměti fakt, že osobní život účastníků edukačního procesu hraje velkou roli a roztržitost nebo jiné formy nepozornosti nemusí souviset s psychickým stavem, ale s osobním životem.

Třetí kategorie se zabývá zralostí jedince, a to jejími čtyřmi formami, sice zralostí biologickou, sociální, psychickou a ekonomickou.

Čtvrté specifikum se týká motivace, která je jednou z nejdůležitějších u vzdělávání dospělých. V momentě, kdy ve vzdělávání nevidí smysl a nemají správnou motivaci, může dojít k odporu ke vzdělávání a upuštění od úsilí potřebného k dosažení vzdělání. Na tuto kategorii bude zaměřena nadcházející kapitola.

Pátá kategorie zaměřená na záměrnost vzdělávání připomíná fakt, že dospělý jedinec nastupuje (ve většině případů) do vzdělávacího procesu s cílem se naučit určitou věc, či téma. Nemůžeme k dospělým tedy přistupovat univerzálním způsobem, tedy naučit se, co by mohl někdy potřebovat, ale způsobem zaměřeným na danou věc či kategorii. Informace, které se dozvěděli nechtějí využít někdy v budoucnosti, ale vidět jejich prospěch co nejdříve.

Změny fyziologických a psychických funkcí jsou obsáhlou kategorií, kterou není dobré podceňovat. Jak člověk stárne, stárne i jeho tělo a smyslové orgány. Tyto změny se v případě vzdělávání týkají hlavně zraku a sluchu a jejich zhoršujícím se stavu. Zároveň klesá psychomotorické tempo neboli rychlost řeči a myšlení. Pozornost a schopnost udržet délku jejího trvání neklesá, ale klesá schopnost přesunu pozornosti mezi několika objekty. Proto je dobré se při vzdělávání soustředit na menší úseky, ale více do hloubky. Do této kategorie řadíme také paměť. Pokud je mozek dospělého jedince trénován, schopnost zapamatovat si výrazněji neklesá, pokud trénovaná není, existují různá cvičení pro procvičování paměti. Tento fakt však také nesmí zůstat opomenut.

Poslední kategorii tvoří charakteristiky osobnosti. Každý dospělý člověk je jedinečný a na to nesmíme zapomínat ani ve vzdělávacím procesu. Mezi nejdůležitější osobností rysy, které mohou ovlivnit výsledky vzdělávání můžeme zařadit např. kritičnost vůči sobě a svému okolí, obtížné přiznávání vlastních chyb, poměrně komplikovanou změnu názoru, obavu ze selhání a následného zesměšnění vlastní osoby (Langer, 2016).

Při vzdělávání dospělých je zároveň dobré vzít v úvahu fakt, ve kterou denní dobu se vzdělávací akce uskutečňuje a jak dlouho trvá, protože i tento zdánlivě méně významný fakt může výsledek vzdělávacího procesu výrazně ovlivnit.

### 2.3.3 Motivace ke vzdělávání

K tomu, abychom při vzdělávání dosahovali těch nejlepších výsledků, významně přispívá naše motivace a důvod, proč jsme studium započali.

Motivaci můžeme podle Tureckiové (2004, s 55) definovat takto:

*„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“*

Existují dvě formy motivace, vnitřní a vnější. Vnější motivace, kdy na nás působí okolí, může být různá, jako například zvýšení mzdy při prohloubení kvalifikace, udržení si zaměstnání, postup na karierním žebříčku atd. Tato forma motivace na nás má vliv, ale například k dokončení studia nemusí být dostačující. Proto existuje vnitřní motivace, která je důležitá pro osobní posun. Jedná se například o uznání od kolegů, dokázat si, že na to máte, zdokonalit se v oboru, touha poznat něco dalšího atd.

Pokud se zaměříme na motivaci k učení, a ne na motivaci obecně, pak ji můžeme rozdělit do pěti kategorií (Hroník, 2007):

1. Motivace kognitivní, kdy se chce účastník vzdělávacího procesu naučit a dozvědět něco nového a při tomto druhu motivace je vhodné se zaměřit na novinky a získávání dosud neznámých informací.
2. Motivace adaptační, kdy chce být účastník součástí určité skupiny a někam patřit, tam zvládnout svou sociální roli. Při tomto druhu motivace je dobré se zaměřit na skupinovou formu vzdělávání.
3. Motivace uplatnit se neboli dosáhnout jisté formy obdivu či respektu od ostatních. V momentě, kdy účastníka táhne kupředu tento druh motivace, je dobré se zaměřit na nácvikové kurzy, které zvyšují efektivitu práce, vzdělávání formou soutěží či her.
4. Motivace sebepotvrzením a seberealizací, kdy účastník vzdělávacího procesu objevuje sám sebe, snaží se zjistit, kdo vlastně je. Metody či formy, které je vhodné zvolit, jsou například zážitkové a sebepoznávací kurzy, kdy se propojí profesní a osobnostní rozvoj.
5. Motivace existenciální, kdy chce účastník vědět odpovědi na otázku proč a vnímat přesah. Proto je vhodné učení v souvislostech, kdy propojujeme jednotlivé vize (osobní a firemní) a vycházet z osobnostních hodnot a postojů.



## 2.4 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání můžeme podle Bartoňkové (2010) definovat několika způsoby, např. jako vzdělávání zaměstnanců ve firmě nebo jako součást profesního vzdělávání, ona sama však jako nejvýstižnější definici shledává tuto (Bartoňková, 2010, s 11):

*„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“.*

Firemní vzdělávání je tedy určitý vzdělávací proces, který je organizován společností a může se jednat jak o vzdělávání interní, tak externí a najdeme v něm veškerou přípravu potřebnou pro výkon povolání a zahrnuje v sobě (Tureckiová, 2004):

- vzdělávání po nástupu na pozici nebo v adaptační fázi;
- prohlubování a zvyšování kvalifikací;
- opětné zařazení osob do pracovního procesu.

Při firemním vzdělávání bývá časté učení za pochodu, z vlastních zkušeností, a především hledání nových a atraktivních možností řešení (Hroník, 2007). Velký vliv na to, jak bude profesní vzdělávání probíhat a kolik si toho vzdělávaný zapamatuje a odnese, má i způsob, jakým se k němu informace dostanou a kdo mu je předá neboli formy a metody, které instituce zvolí při vzdělávání. Pro vyšší efektivitu je vhodné využívat kombinaci několika metod. Nejčastěji používanými metodami bývají přednášky či semináře, kdy účastník získá teoretické informace o dané problematice. Tyto metody je vhodné kombinovat například s tréninkem, který klade důraz na aktivní osvojování dovedností a kompetencí (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### 2.4.1 Vzdělávací potřeby

Zaměříme-li se na identifikaci vzdělávacích potřeb, bylo by vhodné vybrat jedno ze dvou hledisek, podle kterého se budeme řídit, a to sice zda se jedná o potřeby jednotlivce (které vyplývají z hodnocení pracovníka, a ne z jeho přání, ovšem vzájemně se nevyklučují) nebo organizace. Tyto potřeby identifikujeme a následně se snažíme je dát do souladu, abychom mohli přejít k dalšímu kroku a tím je návrh

vzdělávací aktivity, následovat bude realizace vzdělávací aktivity a zpětná vazba od účastníků vzdělávacího procesu, abychom zjistili, zda jsme pokryli mezeru ve vzdělání účastníka, nebo ne.

Pro identifikaci potřeb můžeme zvolit různé metody, například (Hroník, 2006):

- metody zaměřené na minulost;
- metody zaměřené na přítomnost;
- metody zaměřené na budoucnost.

Metody zaměřené na minulost se zaměřují na hodnocení dosavadní praxe, dosaženého vzdělání, certifikátů a kurzů či školení. Metody zaměřené na přítomnost využívají pomoc assessment center, development center či zkoušek nebo manažerských auditů, kde se zjišťují individuální potřeby a vytváří se kompetenční profil na základě kterého je tvořen program pro jednotlivce, nebo skupiny. U metod zaměřených na budoucnost je hodnocen potenciál účastníka a jeho možnosti rozvoje (Vodák a Kucharčíková, 2011).

#### 2.4.2 Projektování vzdělávací akce

Při tvorbě vzdělávacích akcí se vždy musíme zamyslet nad základními otázkami (Bartoňková 2010):

- |         |        |
|---------|--------|
| - Proč? | - Jak? |
| - Koho? | - Kdo? |
| - Co?   | - Kde? |
| - Kdy?  | - Zač? |

Na tyto otázky by měl přinést odpovědi každý správně navržený projekt. Z těchto otázek vycházejí základní okruhy, na které se při designování akce zaměříme.

První otázka, proč, obsahuje cíl vzdělávací aktivity. Při tvorbě cílů vzdělávacích akcí je dobré využít například metodu SMART, aby měl edukátor správně formulovaný a jasně daný cíl.

Tento stanovený cíl by měl splňovat určitá kritéria (Horská, 2009):

- **S** – srozumitelnost neboli cíl by měl být formulovaný tak, aby mu každý účastník rozuměl;
- **M** – měřitelnost neboli výsledek může být zhodnocen, a tak se můžeme přesvědčit, zda byl cíl naplněn, či nikoli;
- **A** – ambiciózní, zda je pro účastníka cíl dostatečně atraktivní;
- **R** – realistický neboli zda ho dokáže účastník dosáhnout;
- **T** – termínovaný neboli zda byla jasně stanovena časová lhůta pro naplnění cíle.

Dalším kritériem při tvorbě vzdělávací akce je koho. Na počátku tvorby je důležité mít určenou cílovou skupinu účastníků, na kterou bude vzdělávací akce zaměřena. Na tuto kategorii navazuje další otázka a to-co. Při této otázce je důležité určit obsah vzdělávací akce a s tím profil absolventa kurzu. Kdy neboli termín vzdělávací akce, jak dlouho bude trvat a celkový harmonogram akce. Jak, jinak také jaké metody a formy výuky lektor využije při vedení lekcí. Kdo je kategorie zaměřená na specifikaci lektorů či edukátorů. Při další otázce, kde, je podstatné zvážit materiální vybavení místa. Finanční rozvaha neboli otázka-zač, je nedílnou součástí každé vzdělávací akce. Organizátor akce musí mít přehled o nákladech a výnosech akce, zda je výhodná pro organizaci, či nikoli.

Na závěr každé vzdělávací akce je vhodné provést evaluaci, kdy organizátor či jiný člen vedoucího týmu zjišťuje, zda byla vzdělávací akce prospěšná, zda byly naplněny předem stanovené cíle atd (Průcha, 1996).

## 3 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na popis společnosti, ve které byla analýza vzdělávacího systému uskutečněna, dále samotný popis aktuálního vzdělávacího systému a jeho funkčnost, kdy bude speciální část zaměřena na vzdělávání teamleaderů a manažerů.

Následovat bude vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s aktuálním vzdělávacím systémem. V závěru praktické části bude uvedena struktura možného zlepšení stávajícího vzdělávacího systému.

### 3.1 Popis společnosti

Společnost, ve které byla analýza vzdělávacího systému uskutečněna, se jmenuje Etnetera Group. Jedná se o firmu fungující v oblasti IT již několik let a za dobu svého fungování si vybuodovala stabilní pozici na trhu.

Jak již bylo uvedeno, jedná se o velkou společnost, která má několik částí, tj. Etnetera a. s., která se zaměřuje především na vývoj webových aplikací, komunikačních a obchodních platforem, Etnetera Motion, zaměřující se na návrhy a realizaci online kampaní, Etnetera Fragile, která se zaměřuje na digitální marketing a další agentury. Vnitřní sociální klima společnosti je velmi přátelské a atmosféra na pracovišti uvolněná. Na jednotlivých týmech je vidět pocit sounáležitosti a spokojenosti.

Analýzu vzdělávacího systému jsem uskutečňovala v agentuře Etnetera a. s. Právě na tuto část společnosti se zaměřím v nadcházející části práce (informace z internetové stránky společnosti Etnetera a. s., [www.etnetera.cz/co-delame](http://www.etnetera.cz/co-delame)).

#### 3.1.1 Struktura společnosti

Společnost je strukturována do týmů, které vzájemně spolupracují, ale udržují si svou autonomii v oblasti fungování, rozhodování a vedení. Každý tým má na starosti jedno odvětví a v tom je specialistou, proto je důležitá spolupráce mezi nimi zejména při plnění komplexnějších zakázek či požadavků.

Tým má na starosti teamleader, který byl na pozici zvolen (je navržen a schválen týmem společně s aktuálním teamleaderem) či dosazen poté, co nějakou dobu vykonával práci na nižší pozici a celý tým ho zná a ví, jak pracuje. Nikdy se nejedná o osobu, která by do této pozice byla dosazena externě.

Tito teamleadéři jsou pod vedením svého leadera, za kterým si mohou přijít v případě nouze pro radu či doporučení, jak se zachovat. Tento vedoucí funguje spíše jako poradce než jako nadřízený, který dává rozkazy a v momentě, kdy jsou řadoví zaměstnanci dosazeni do vedoucí pozice, je to právě on, kdo se stará o jejich adaptaci a rozvoj.

### 3.2 Vzdělávací systém

V momentě, kdy jsem se dostala do firmy, mi bylo řečeno, že se zde nenachází žádný ucelený vzdělávací systém se stálou strukturou a kurzy, kterými musí každý projít.

Vzdělávání zaměstnanců funguje na bázi dobrovolnosti. Každý týden probíhá sezení, kdy je dopředu známo, kdo ze zaměstnanců bude přednášet a jaké bude téma. Na tuto přednášku se může přijít podívat každý zaměstnanec, kterého dané téma zajímá a chtěl by se dozvědět něco zajímavého.

Další možností, jak se vzdělávat, je forma kurzů, přednášek či konferencí. Společnost bohužel nemá žádnou stálou nabídku kurzů, ale jedná se o nárazové akce, které mohou zaměstnance dále posouvat v oboru. Každý, kdo má o tuto příležitost zájem a najde si kurz, který by ho nadále posunul a rozvíjel, má možnost představit tento kurz svému hlavnímu leaderovi, kdy uvede, proč si myslí, že by byl pro něho přínosem. Leader zváží, jak přínosný kurz může být z pracovního hlediska a rozhodne o dalších krocích. Je zde možnost uvolnění pracovníka na daný kurz či přednášku z pracovní doby a částečné či úplné uhrazení finančních nákladů (např. vstupní poplatek).

Vzhledem k zaměření firmy jsou velmi podporovány online kurzy, které může účastník vyplnit v pracovní době a v případě přínosnosti jsou doporučovány i ostatním zaměstnancům.

Veškeré zdokonalování dovedností, ať už osobních či profesních je dobrovolné a respondenti tak pociťují větší motivaci k uskutečnění těchto kroků, než kdyby do nich byli nuceni.

Společnost jako taková se ovšem snaží i nadále rozvíjet, a to především v oblastech, které jsou spojeny se vzděláváním zaměstnanců a zdokonalováním úspěšnosti výběrových řízení. Vzhledem k tomu, že výběrová a náborová řízení jsou běžnou činností nejen personalistů, ale také teamleaderů, proběhla snaha o zlepšení a zefektivnění právě v této oblasti.

V roce 2018 se tato snaha objevila nejen z oblasti personálního oddělení, ale také od samotných zaměstnanců, speciálně leaderů a proběhla poprvé vzdělávací akce nazvaná Akademie.

### 3.2.1 Akademie

Projekt, který vznikl na základě aktuálních požadavků trhu práce i společnosti, se poprvé uskutečnil v březnu 2018. Skupina zaměstnanců vytvořila koncept, který reaguje na aktuální potřebu vlastního vzdělávání zaměstnanců i adeptů o zaměstnání. Po rozhovoru s jedním ze zakladatelů akademie vyplynulo, že nápad přišel z momentálního nedostatku kvalitních programátorů. Proto se rozhodli předložit personálnímu oddělení návrh, který by vyřešil problém jak se zjištěním úrovně dovedností potenciálních adeptů a hledáním nových zaměstnanců. Proto navrhli jednoduchou strukturu, která se skládá z několika částí.

První částí je vyhlášení Akademie, tj. představení společnosti (její struktury a cíle) a vyhlášení výběrového řízení. Zúčastnit se mohl každý, jak úplný začátečník, tak pokročilý programátor. Ze všech přihlášených (200 osob), bylo vybráno 60 účastníků, se kterými byly vedeny rozhovory o tom, proč se přihlásili a jaké jsou jejich další plány v programátorské oblasti. Po této části se vybralo konečných 16 účastníků, kteří se Akademie zúčastní.

Druhá část by se dala nazvat částí vzdělávací. Zde po dobu tří měsíců probíhaly víkendové kurzy programování, které byly vedeny samotnými programátory společnosti. Každou sobotu probíhala výuka a následně měl každý účastník na dané téma a do dané doby vypracovat úkol. V případě, že si nevěděl se zadáním rady, byla možnost konzultace s přednášejícím. Jako ukončení a předvedení získaných programátorských dovedností měl každý odevzdat konečný projekt na určité téma, které předtím konzultoval s vedoucím Akademie.

Za práci na přednáškách, vypracování úkolů a konečný projekt sbírali účastníci body. První tři, kteří měli nevyšší počet bodů, byli pozváni na pohovor a byla jim nabídnuta spolupráce buď na plný, nebo částečný úvazek, podle časových možností vítězů.

Po celkovém zhodnocení projektu se začalo uvažovat o jeho pokračování i v dalších letech.

Programátoři, kteří v projektu působili jako edukátoři, absolvovali kurz s pedagogem, který jim poskytl základní informace o správném průběhu výuky, metodách, které mohou použít a dalších užitečných informacích, které by mohli v průběhu vzdělávání využít. Programátoři ho zhodnotili jako velmi přínosný a nebrání se opakování této akce.

### 3.2.2 Vzdělávací systém manažerů a teamleaderů

Ve společnosti Etnetera jsem vykonávala odbornou praxi a již při mém tamním působení jsme se s personálním oddělením shodli na nutnosti vzdělávání především teamleaderů a manažerů, kteří své dovednosti a znalosti dále předávají svým podřízeným.

Po prostudování vnitropodnikových dokumentů o vzdělávání teamleaderů a polostrukturovaných rozhovorech s hlavním leaderem a částí teamleaderů jsem zjistila, že aktuální forma vzdělávání teamleaderů je nedostačující a z jisté části dobrovolná, kdy záleží na přístupu vedoucí osoby, která momentálně předává informace.

### 3.2.3 Aktuální systém vzdělávání

V momentě, kdy je člen týmu zvolen za nastávajícího teamleadera, se jeho mentorem stane aktuální teamleader, který zajišťuje jeho vzdělávání. Základní informace o výkonu dané pozice poskytne v prvních měsících po nástupu, který je spíše adaptační. V tomto měsíci nový leader absolvuje veškeré schůzky se stávajícím leaderem a čerpá informace o fungování na pozici. Stávající leader poskytuje know-how o pozici a výkonech jednotlivých činností. Po skončení této části, která by se dala nazvat adaptační, je již plnohodnotným teamleaderem.

Je nezbytné, aby se nový leader v tomto měsíci dozvěděl podstatné informace z těchto odvětví:

*Tabulka 2 Základní struktura vzdělávání teamleaderů*

1. Základ o pozici, kompetence, povinnosti teamleadera
2. Finance týmu, business plány, jak se počítá mzda
3. Talent management, motivace lidí

4. Náborové pohovory a první kroky nováčka
5. Etnetera jako projektová firma
6. Poprojektová péče, support a provoz

Veškeré informace, které jsou zaměstnanci poskytnuty, se předávají ústní formou. Bližší informace ohledně jednotlivých kategoriích a přesné náplni témat nebyly z důvodu ochrany soukromých dat společnosti Etnetera a. s. poskytnuty.

### 3.3 SWOT analýza vzdělávacího systému

Na základě rozhovorů s teamleadery, řadovými zaměstnanci a personálním oddělením společnosti Etnetera a. s. byla provedena SWOT analýza, tj. zhodnocení silných a slabých stránek vzdělávání společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. V této části budou jednotlivé části této analýzy vysvětleny.

#### 3.3.1 Silné stránky

Silných stránek vzdělávacího systému z pohledu zaměstnanců společnosti je hned několik:

- dobrovolnost vzdělávání zaměstnanců;
- každý si může vybrat kurz, který by ho bavil;
- zaměstnanci se vzdělávají navzájem, koučing mezi zaměstnanci;
- finanční zdroje pro uskutečnění některých kurzů má v rukou hlavní leader a zaměstnanci nemusí složitě žádat personální oddělení o svolení.

#### 3.3.2 Slabé stránky

Vzhledem k tomu, že celofiremně neprobíhá mnoho forem vzdělávání, které by byly společné pro všechny zaměstnance, v momentě zavedení dalších aktivit pomáhajících vzdělávání hrozí hned několik možných komplikací, které se v jisté míře mohou vyskytovat i v této chvíli, například:

- absence jednotného vzdělávacího systému;
- prostorová a časová náročnost některých kurzů;



- finanční účast na jednotlivých kurzech či školeních.

### 3.3.3 Příležitosti

Příležitostí ve vzdělávání, a to nejen zaměstnanců bývá několik a je nezbytné podchytit ten správný moment, kdy je nejlepší čas pro zavedení inovací a rozšíření pole působnosti. V případě aktuálního vzdělávacího systému společnosti Etnetera a. s. je hned několik možností pro příležitosti rozvíjící tuto instituci, jako jsou například:

- vzdělávání v oblasti mezilidské komunikace a mezilidských vztahů ve spolupráci se spřátelenými společnostmi firmy;
- využití motivace, kterou zaměstnanci mají z důvodu dobrovolnosti kurzů a vzdělávání a nabídnou jim pestřejší nabídku kurzů;
- vzhledem k mezinárodnímu přesahu společnosti poskytovat kurzy cizích jazyků pro zaměstnance.

### 3.3.4 Hrozby

Jednou z nejdůležitější částí při zapojení účastníka do pracovního procesu je jeho spokojenost a psychická vyrovnanost. Společnost, která poskytuje a vytváří vzdělávací systém, musí mít tedy na paměti, aby nedošlo k několika bodům, které by mohly být hrozbou jak pro účastníka vzdělávacího procesu, tak pro samotný vzdělávací systém, a to hlavně:

- demotivace účastníků ohledně aktivní účasti ve vzdělávání, ať už náročností vzdělávací jednotky, strukturou, či nevhodně zvolenou formou či metodou
- převažující teorie a ne praxe, která je pro vzdělávání dospělých podstatnou součástí vzdělávacího procesu
- vzhledem k rozdílné startovní úrovni na stejných pozicích se někteří zaměstnanci mohou cítit znevýhodněni.

Shrneme-li SWOT analýzu, základní informace mohou být poskládány do jednoduchého obrázku, který podle zjištěných informací zpracovala autorka práce:



Obrázek 3 SWOT analýza vzdělávacího systému

## 4 Výsledky průzkumu

Nadcházející část bakalářské práce bude zaměřena na vyhodnocení výsledků vycházejících z rozhovorů, které byly uskutečněny v průběhu přípravy bakalářské práce se zástupcem personálního oddělení a s teamleadery. Zároveň zde proběhne vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které je zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním vzdělávacím systémem.

### 4.1 Použité průzkumné metody

Pro zjišťování spokojenosti teamleaderů, informací o vzdělávacím systému a náplni jejich práce byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů pro lepší pochopení obsahu a případné upřesnění souvislostí. Tato metoda zároveň poskytuje prostor pro doplňující otázky, které v průběhu rozhovorů mohly vyvstat a které by například dotazníkovým šetřením nebyly možné zodpovědět (Linderová, Scholz a Munduch, 2016). Rozhovory byly zaměřené převážně na zjišťování náplně práce, zda po nástupu na pozici proběhla forma vzdělávání či nikoli a jak jsou leaderi spokojeni jak na pozici, tak celkově s nastaveným systémem fungování a vzdělávání. Byla zde zařazena i otázka o délce pracovního poměru na dané pozici, ta byla z informačního hlediska o vývoji či stagnaci vzdělávání. Podrobný přepis rozhovorů je k nahlédnutí v sekci příloh a jedná se o přílohu č. 2.

Naopak pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců celkově, byla metoda dotazníkového šetření vyhodnocena jako ideální. Jednalo se o zjišťování jak kvantitativního, tak

kvalitativního charakteru a tato metoda poskytuje skloubení obou hledisek (Linderová, Scholz a Munduch, 2016). Pomocí dotazníkového šetření byla nejprve zjišťována celková spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a druhá část byla zaměřena na případné změny, které by zaměstnanci navrhovali či preferovali. V tomto druhu průzkumu nebylo podstatné, zda je respondent muž či žena, kolik mu je let či jak dlouho pracuje na dané pozici, z tohoto důvodu nebyly otázky tohoto typu zařazeny. Strukturu rozhovorů a dotazník pro zjišťování spokojenosti se vzdělávacím systémem byl navržen autorkou práce podle požadovaných informací, které potřebovala zjistit. Grafy přiložené u přepisu otázek zpracovala autorka sama pro lepší přehlednost a názornou ukázkou poměrů odpovědí u respondentů.

## 4.2 Rozhovory

Při vedení rozhovorů je důležitá role výzkumníka, který musí být empatický, otevřený a milý, aby se respondent uvolnil a necítil se pod tlakem či ve stresu. Proto je důležité si správně určit, kdy je tuto metodu vhodné použít (Linderová, Scholz a Munduch, 2016).

### 4.2.1 Rozhovor s personálním oddělením

Rozhovor s personálním oddělením byl nestrukturovaný, tedy neměl pevně danou strukturu, jako měl rozhovor s teamleadery. Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda se personální oddělení společnosti domnívá, že je vzdělávací systém dostačující a všezahrnující, nebo by byla potřeba ho zlepšit a případně v jaké oblasti.

Tento rozhovor proběhl v rámci odborné praxe, v září roku 2018.

Zástupkyně personálního oddělení vyhodnotila stávající vzdělávací systém jako vyhovující, ovšem s výjimkou teamleaderů a manažerů. V této kategorii zaměstnanců shledávala jisté nedostatky a pocítovala potřebu zlepšení. Na otázku, v jaké oblasti by si zlepšení vzdělávání představovala, však nebyla schopna odpovědět a pouze navrhla, že by cílová oblast mohla zahrnovat hard skills, neboli tvrdé, technické znalosti zaměstnanců. Na otázku, proč by se zaměřila právě na tuto kategorii uvedla, že z důvodu dalšího vzdělávání zaměstnanců neboli když vzděláme teamleadera, ten získané znalosti snáze předá celému týmu.

Příklady otázek, které byly použity při rozhovoru s personálním oddělením:

1. Myslíte si, že je vzdělávací systém ve společnosti dostačující a poskytuje rovné příležitosti všem zaměstnancům?
2. Navrhoval(a) byste nějakou formu zlepšení, případně jakou?
3. Co byste označil(a) jako problematickou oblast ve stávajícím systému vzdělávání?
4. Je nějaká kategorie, na kterou by měl být kladen větší důraz, případně jakou a proč?

Přepis celého rozhovoru je k nahlédnutí v příloze č. 2.

#### 4.2.2 Osnova rozhovoru s leadery

1. *Jaká je hlavní náplň Vaší práce?*
2. *Jak velký je Váš pracovní tým?*
3. *Jak dlouho jste na dané pozici?*
4. *Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?*
5. *Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?*
6. *Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?*
7. *Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?*
8. *Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?*
9. *Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?*
10. *Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?*
11. *Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?*

Celkem bylo uskutečněno 6 rozhovorů, 5 s leadery teamů a 1 s hlavním leaderem, který měl v náplni práce péči o tyto leadery. Následný rozbor nebude zaměřen na každou otázku, ale pouze na některé a podrobný přepis veškerých odpovědí je k nahlédnutí v přílohách práce.

#### 4.2.3 Vyhodnocení rozhovorů s leadery

Na otázku ohledně pracovní náplně odpověděla většina leaderů skoro stejně a vyjmenovali všechny složky jejich práce, přičemž mezi prvními byly činnosti zaměřené na hard skills.

Čtvrtá otázka ohledně toho, co je baví a co ne na této práci skoro všichni odpověděli, že je naplňuje a baví práce s lidmi a péče o ně a vadí jim, že výsledky, kterých dosáhnou nejsou vidět hned vzhledem k dlouhodobým cílům. Zároveň také uváděli jako problematické oblasti činnosti spojené s ukončováním pracovního poměru a vedení porad. Jako kladné tedy hodnotili převážně činnosti zaměřující se na sociální vztahy na pracovišti, péče o zaměstnance a jejich posun. Jako negativní či problematické pak většinou činnosti technického charakteru, jako je vedení porad,

finanční plány atd. Na doplňující otázku, zda by s těmito hard skilly potřebovali odbornější pomoc odpověděli, že ne, že s tím mohou jít za vedoucím leaderem.

#### 4.2.4 Shrnutí rozhovorů

Rozhovory s personálním oddělením a s jednotlivými teamleadery měly rozdílné výsledky. Zástupkyně personálního oddělení se domnívala, že leadeři budou chtít poskytnout doplňující a rozvíjející informace spíše z oblasti hard skills, tedy z oblastí jako jsou rozdělování financí, programování, alokace atd.

Po dokončení rozhovorů s teamleadery ale bylo zjištěno, že se názory leaderů a personálního oddělení neshodují. Leadeři se shodli na tom, že hard skills se naučí sami nebo se zeptají svého vedoucího, který jim poradí. Naopak by se chtěli rozvíjet v oblasti soft skills, jako asertivní jednání, motivace a celková péče o zaměstnance. Vše by ovšem mělo být interaktivní formou, která zaujme a bude spíše zážitková a účastníci kurzu by si tak vše vyzkoušeli a mohli by vycházet z praktických ukázek a příkladů z praxe a ze života.

Přepis celých rozhovorů naleznete v příloze č. 2.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Při tvorbě dotazníků či jiných metod využívaných při zjišťování potřebných dat je podstatné určit hlavní výzkumnou otázku a další doplňující otázky. Ujasnění a určení těchto otázek je důležité jako správná specifikace cíle při tvorbě vzdělávací akce (Punch, 2008). Dobré je také formulovat otázky pomocí tázacích vět, jedná se o akční formu, která vybízí k hledání řešení a odpovědí (Gavora, 2010).

Hlavní výzkumná otázka při tvorbě dotazníku zněla: „Jsou zaměstnanci společnosti Etnetera a. s. spokojeni s aktuálním vzdělávacím systémem?“

Následné podotázky, které byly nápomocné při tvorbě dotazníku, zněly:

- Proč hodnotí zaměstnanci vzdělávací systém kladně neboli v čem vidí klady aktuálního systému?
- Vzhledem k tomu, že mají zaměstnanci uvést spokojenost se vzdělávacím systémem, prošli nějakou formou vzdělávání po nástupu na pozici, na základě

kteře mohou vzdělávací systém hodnotit, nebo hodnotí na základě něčeho jiného?

- Uvítali by zaměstnanci změnu aktuálního systému vzdělávání, případně jakou?

#### 4.3.1 **Znění dotazníku pro zaměstnance firmy**

1. *Jste spokojeni s aktuálním vzdělávacím systémem společnosti? (Ano, Ne)*
2. *V čem vidíte klady?*
3. *V čem vidíte záporny?*
4. *Je něco, co byste změnili, nebo řešili jinak?*
5. *Řekli byste, že je aktuální systém dostačující? (Ano, Ne)*
6. *Jak byste ohodnotili aktuální vzdělávací systém? (1-5 stejně jako školský systém)*
7. *Prošli jste po nástupu na Vaši pracovní pozici vstupním školením? (Ano a jakým, Ne)*
8. *Prošli jste školením či jinou formou vzdělávání za dobu působení na aktuálním pracovišti? (Ano a jakou, Ne)*
9. *Uvítali byste větší počet školení v oblasti vzdělávání zaměstnanců? (Ano, Ne)*

Nyní se zaměříme na bližší vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo v lednu roku 2019 mezi zaměstnanci společnosti. Dotazníky byly poskytnuty on-line formou všem zaměstnancům. Konečný počet respondentů bylo 15 osob, jednalo se o ženy i muže různých věkových kategorií.

#### 4.3.2 Rozbor odpovědí zaměstnanců na jednotlivé otázky

##### 1. Jste spokojeni s aktuálním vzdělávacím systémem společnosti? (Ano, Ne)



Obrázek 4 Otázka č.1

Jak můžeme vidět u první otázky, 14 lidí odpovědělo, že jsou spokojeni s aktuálním vzdělávacím systémem, zatímco 1 člověk není spokojen.

##### 2. V čem vidíte klady?

Ve většině případů se odpovědi shodovaly a hlavní klady vidí zaměstnanci ve formě dobrovolnosti dalšího vzdělávání, tedy fakt, že nejsou nuceni do kurzů a školení a neberou je tedy jako nutnost, ale možnost dalšího rozvoje.

Dalším kladem, který vzdělávací systém společnosti Etnetera a. s. má, se ukázalo být týdenní sezení, které zaměstnanci hodnotí velmi kladně. Předávání informací o jednotlivých oborech mezi zaměstnanci touto formou hodnotí jako nápadité, nenucené a přátelské. Znovu hodnotí velmi kladně formu dobrovolnosti a časové flexibility.

Všichni zaměstnanci také uvedli jako velký klad společnosti možnost výběru kurzů a formu financování od zaměstnavatele.

##### 3. V čem vidíte záporny?

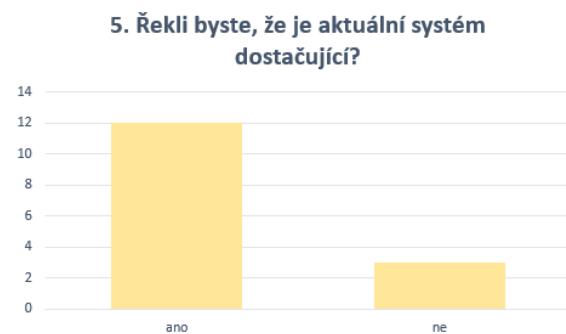
Převážná část zaměstnanců neuvedla žádný zápor aktuálního systému. 1 osoba uvedla jako zápor fakt, že vzhledem k tomu, že není jednotný systém vzdělávání, tak zaměstnanci nemusí mít srovnatelné startovní podmínky, a tak stejné možnosti k posunu na kariérním žebříčku.



#### 4. Je něco, co byste změnili, nebo řešili jinak?

Stejně, jako u předchozí otázky, většina účastníků dotazníkového šetření neuvedla skoro žádné informace na toto téma. Pouze 1 osoba odpověděla, že by zavedla vstupní školicí kurz pro rovné příležitosti zaměstnanců.

#### 5. Řekli byste, že je aktuální vzdělávací systém dostačující pro výkon dané pracovní pozice? (Ano, Ne)



Obrázek 5 Otázka č. 5

Z tohoto grafu je patrné, že většina respondentů se domnívá, že aktuální vzdělávací systém je dostačující pro výkon dané pozice. Znalosti, se kterými byli přijati

a informace, které jim poskytnou teamleadeři, hodnotí jako dostatečný informační kapitál.

#### 6. Jak byste ohodnotili aktuální vzdělávací systém? (1-5 stejně jako školský systém.)



Obrázek 6 Otázka č. 6

Většina zaměstnanců (9 osob) odpověděla, že aktuální vzdělávací systém hodnotí velmi kladně a zvolili známku 1, tedy bez dalších výtek. 4 zaměstnanci

zvolili známku 2, tedy že jsou spokojeni s aktuálním vzdělávacím

systemem s mírnými výtkami či pár připomínkami. 2 zaměstnanci zvolili známku 3, hodnotí tedy vzdělávací systém jako dobrý, ale chtěl by vylepšit.

### 7. Prošli jste po nástupu na Vaši pracovní pozici vstupním školením? (Ano a jakým, Ne)



Obrázek 7 Otázka č. 7a

Na otázku, zda zaměstnanci prošli vstupním školením, všichni odpověděli kladně, tedy 15 respondentů zvolilo možnost ano. U doplňující otázky, o jaká vstupní školení šlo, odpověděli následovně:



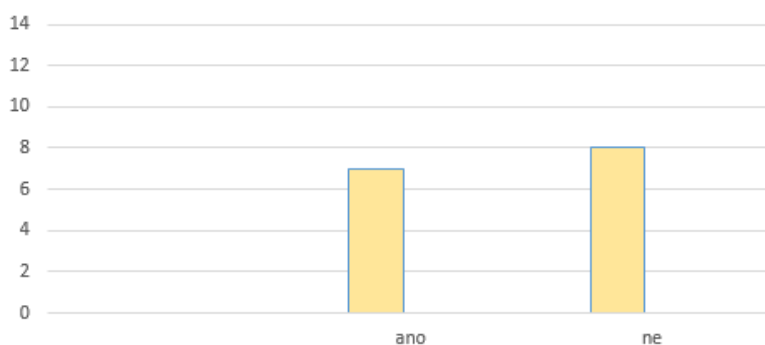
Obrázek 8 Otázka č. 7b

15 osob odpovědělo, že prošlo školením BOZP, neboli Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. 10 osob odpovědělo, že prošlo školením HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a

15 osob prošlo Školením požární ochrany. Všichni respondenti tedy prošli pouze základním zaškolením, které je povinné pro všechny druhy zaměstnání, žádný nevedl jiné doplňující školení či kurz.

**8. Prošli jste školením či jinou formou vzdělávání za dobu působení na aktuálním pracovišti? (Ano a jakou, Ne)**

**8. Prošli jste školením či jinou formou vzdělávání za dobu působení na aktuálním pracovišti?**



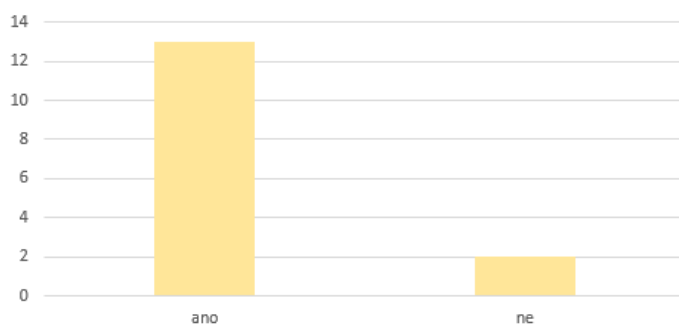
8 respondentů zvolilo možnost ne, tedy že za dobu působení na aktuálním pracovišti neprošli žádnou další formou

Obrázek 9 Otázka č. 8

vzdělávání a k výkonu práce jim stačily vědomosti a dovednosti, které měli při nástupu na pozici. 7 osob odpovědělo kladně, tedy prošli další formou vzdělávání. Ve většině případů se jednalo o kurz či školení, které si zaměstnanci sami zvolili. Ve 2 případech respondenti uvedli jako formu vzdělávání a četbu odborných publikací a článků ve speciálně zaměřených časopisech, tedy informální formu učení.

**9. Uvítali byste větší počet školení v oblasti vzdělávání zaměstnanců? (Ano, Ne)**

**9. Uvítali byste větší počet školení v oblasti vzdělávání zaměstnanců?**



Obrázek 10 Otázka č. 10

Na otázku číslo 9. odpověděla většina zaměstnanců také kladně (13:2), a to sice že by uvítali možnost rozsáhlejší nabídky různých forem dalšího vzdělávání a většina

zaměstnanců uvedla, že by ji využili.

### 4.3.3 Shrnutí vycházející z dotazníkového šetření

Shrneme-li informace získané z dotazníkového šetření, vzdělávací systém, kterým momentálně společnost disponuje shledávají všichni zaměstnanci jako dostačující a uspokojující jejich základní profesní potřeby. V momentě, kdy se chtějí rozvíjet možnost mají, ale musí projevit vlastní iniciativu. V momentě, kdy nechtějí, nuceni nejsou.

Na základě pozorování a mimoděčných rozhovorů, které vedoucí práce absolvovala při pobytu ve firmě v průběhu vypracovávání bakalářské a na základě výsledků rozhovorů, uvádí krátké shrnutí doplněné o subjektivní názor, který ze zaměstnanců a celé firemní politiky má:

*„Tím, že nemá vzdělávací systém pevně stanovenou formu a strukturu, působí velmi přátelsky a neformálně, což dodává zaměstnancům spíše pocit rodinného prostředí než velké firmy, ve které se bojí projevit vlastní názor a neradi tam chodí. Ve firmě se rádi zdrží a na práci, kterou odvádějí, jim záleží a snaží se podávat co nejlepší výkony. Pokud něčemu nerozumí, nebojí se zeptat svého nadřízeného, kterého berou spíše jako mentora a kamaráda, který jim vysvětlí vše potřebné a pomůže s problémem.“*

## 5 Návrh možného zlepšení

Na základě všech získaných informací, bych doporučila rozvinout myšlenku o vzdělávání teamleaderů a manažerů. Další forma vzdělávání by byla zaměřena hlavně na vstupní kurz, který by ocenili všichni dotazovaní lidé.

Jednalo by se o kurz, který by poskytl souhrnné informace o pozici a náplni práce, kterou budou zastávat.

### 5.1 Cíl

Cílem návrhu možného zlepšení vzdělávacího systému společnosti Etnetera a. s., bude navržení struktury vzdělávacího kurzu zaměřeného na adaptační fázi procesu vzdělávání teamleaderů a manažerů.

Po ukončení kurzu by měl být účastník schopen:

- vést tým za předem stanoveným a jasně definovaným cílem;
- rozdělovat úkoly podle daných pravidel a při rozdělování zohlednit schopnosti a dovednosti jednotlivců;
- delegovat úkoly;
- jednat s lidmi podle typu osobnosti a komunikovat s nimi na správné komunikační úrovni;
- správně odhadnout sociální klima na pracovišti, řídit se podle něj a udržovat ho v přátelské rovině;
- řídit se vnitropodnikovými dokumenty a kodexy;
- předat týmu informace o plnění úkolů a povinností takovým způsobem, že se s nimi dokáží ztotožnit a společnými silami pracovat na jejich naplnění.

## 5.2 Základní struktura

Jedná se o čtyřtýdenní kurz.

První část je zaměřena na hard skills a soft skills. Obsah je podobný se strukturou vzdělávání, kterou poskytují leadeři teď. Celkově je kurz doplněn o některé části, které se z rozhovorů ukázaly být problematické, jako je základ o pozici, manažerské kompetence, finance, plánování, prezentování, vedení porad atd. (viz tabulka v části aktuální vzdělávací systém).

Druhá část je zaměřena na soft skills a zaměstnanci během několika týdnů projdou základními školeními na témata, jako jsou komunikace s lidmi, jednání s lidmi podle typu osobnosti, poskytování zpětné vazby, základy koučinku, asertivní jednání, self brand (sebe prezentování) atd. Tyto dvě části se prolínají a vzájemně doplňují o příklady z praxe.

Veškeré části kurzu se odehrávají v pracovní době zaměstnance, během prvního měsíce po nástupu na pozici.

Příklad struktury kurzu a jednotlivých tematických celků, kterou dále může rozvíjet a upravovat personální oddělení:

Tabulka 3 Harmonogram vzdělávací akce

První týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní informace o vykonávané pozici</li> <li>- Základní rozdělení činností teamleadera</li> <li>- Základní kompetence manažera/teamleadera</li> <li>- Delegování a vedení lidí</li> <li>- Povinnosti leadera</li> </ul>
Druhý týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance (plánování, počítání mezd, odměny atd.)</li> <li>- Náborové pohovory</li> <li>- Péče o zaměstnance</li> <li>- Vedení porad</li> <li>- Dlouhodobé plánování a časová osa</li> </ul>
Třetí týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivace lidí</li> <li>- Poskytování zpětné vazby</li> <li>- Aserktivní jednání</li> <li>- Typy lidí a typy zaměstnanců</li> </ul>
Čtvrtý týden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociální klima ve skupině</li> <li>- Základy koučinku</li> <li>- Vztahy na pracovišti</li> </ul>

Každá z těchto kategorií jde dále rozpracovat do jednotlivých tematických celků a podle potřeby probrat do hloubky, podle aktuálních znalostí a dovedností leadera. Je však důležité mít na paměti, že by jednotlivá školení, hlavně z oblasti soft skills, měl edukovat odborník z oboru, který dokáže správně vysvětlit jednotlivé kategorie a pojmy, aby nedošlo ke zmatení zaměstnance. Naopak témata z oblasti hard skills bych doporučovala edukovat leadery, kteří jsou na pozici po delší časovou dobu a dokáží tak k teoretickým znalostem správně uvést praktické příklady, se kterými se leader může setkat. Při školení na téma soft skills bych naopak doporučila školení odborníky v oblastech komunikace, mezilidských vztahů a dalších kategoriích, obsažených

v základní struktuře a dokáže správně použít jednotlivé teoretické i aktivizační metody pro správné zaškolení pracovníka.

Jako další bych doporučila podniknout alespoň dvě teambuildingové akce v průběhu roku, aby leaderi měli možnost předat si poznatky a dovednosti, případně tipy a rady pro lepší výkon funkce. Na těchto akcích by také měla být možnost komunikace s odborníkem, se kterým by bylo možné prodiskutovat jednotlivé problematické situace, které se za uplynulé období odehrály a on by jim sdělil svůj názor na věc, případně klíč k co nejefektivnějšímu řešení těchto situací.

## **Závěr**

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávací systém společnosti Etnetera a. s. a navrhnout možné zlepšení. K dosažení cíle byla použita metoda polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a další doplňující aktivity jako je například analýza vnitropodnikových dokumentů. Pomocí těchto metod byl vzdělávací systém analyzován, byla zhodnocena spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem a na základě získaných dat byl uveden možný návrh zlepšení aktuálního vzdělávacího systému. Cíl práce byl tedy naplněn.

Teoretická část práce pojednává o základních pojmech užívaných při firemním vzdělávání, vzdělávání dospělých a celkově při činnostech spojených s touto částí lidského života. Snaží se vysvětlit jednotlivé pojmy tak, aby byly pochopitelné. První část definovala řízení lidských zdrojů a problematiku základních činností spojených s řízením, vedením a rozvojem zaměstnanců. Další kapitola byla zaměřena na objasnění pojmu leadership a základní aktivity leadera, jakožto vedoucího skupiny. Následuje kapitola o vzdělávání dospělých a jeho úskalích, na kterou navazuje část o firemním vzdělávání, které je nedílnou součástí pracovního života každého člověka v roli zaměstnance.

Po úvodu do problematiky a definování základních pojmů následovala praktická část, která byla zaměřena na popis konkrétního vzdělávacího systému a jeho základní struktury. Pomocí dotazníků a rozhovorů byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s takto stanovenou formou vzdělávání na pracovišti. Ze zjištěných informací byla sestavena SWOT analýza, kde vyšly najevo klady a zápory aktuálního vzdělávání a na závěr byl uveden návrh možného zlepšení, který byl zaměřen na vzdělávání teamleaderů a manažerů. Na tento návrh by bylo možné navázat a nově definovat nejen vzdělávací akci pro teamleadery a manažery, ale například školení pro nově příchozí zaměstnance, kurzy rozvíjející zaměstnance v průběhu výkonu povolání, či se zaměřit na návrhy jednotlivců a poskytnout například zájmové kurzy, například sportovní, zaměřené na zlepšení fyzického stavu programátorů a podporu při sedavé formě zaměstnání.



## Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Action-centred leadership*. New York: McGraw-Hill, [1973]. 186 p. ISBN 0070844283.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 8024721775.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 8024714078.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 208 s. 233 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, c1993. 402 p. ISBN 0-226-04119-0.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc, 2015. 82 s. ISBN 978-80-7455-052-2.

Co děláme | Etnetera. Etnetera – zakázkový vývoj webových a mobilních aplikací [online]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/co-delame>

GAVORA, P. a kol. *Elektronická učebnice pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978-80-223-2951-4. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>

GOLEMAN, D.: „What makes a leader?“ In *What makes a leader*. Boston, MA, Harvard Business School Press 2001

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). 174 s. ISBN 9788024724508.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. 126 s. ISBN 8024714582.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 8024714574.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

LANGER, T. – PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. 69 s. ISBN 978-80-88064-23-7.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. 116 s. ISBN 8074003809.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

*Oxford studijní slovník: výkladový slovník angličtiny s českým překladem*. Oxford: Oxford University Press, 2010. 1094 s. ISBN 978-0-19-430655-3.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 8021013338.

PUNCH, Keith F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vydání. Praha : Portál, 2008, 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 122 s. ISBN 8024708825.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 237 s. ISBN 8024736519.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Vysvětlení pojmů řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu .....	12
Obrázek 2 Antropogenetický trojúhelník vlastní výroby podle vzoru od Palána (2002, s. 21).....	19
Obrázek 3 SWOT analýza vzdělávacího systému .....	34
Obrázek 4 Otázka č.1 .....	40
Obrázek 5 Otázka č. 5 .....	41
Obrázek 6 Otázka č. 6 .....	41
Obrázek 7 Otázka č. 7a .....	42
Obrázek 8 Otázka č. 7b .....	42
Obrázek 9 Otázka č. 8 .....	43
Obrázek 10 Otázka č. 10 .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Zjednodušené pojetí rozdílů mezi řízením a vedením, na základě tabulek z knihy Management a leadership od M. Armstronga.....	15
Tabulka 2 Základní struktura vzdělávání teamleaderů .....	31
Tabulka 3 Harmonogram vzdělávací akce.....	46

## **Seznam příloh**

1. Šablona rozhovoru vedeného s teamleadery
2. Přepis rozhovorů

## **Příloha č. 1: Šablona rozhovoru vedeného s teamleadery**

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?
2. Jak velký je Váš pracovní tým?
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace?  
Pokud ano, jaké?
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?

Rozhovory byly doplněny o otázky, které vyplynuly v průběhu konverzace, nejčastěji na témata z oblasti motivace, poskytování zpětné vazby a teambuilding.

## Příloha č. 2: Přepis rozhovorů

### a) Rozhovor č. 1

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?
  - *Hlavní činností je řízení týmu, delegování úkolů, alokace zdrojů a celkový starat se o celkový bezproblémový chod týmu.*
2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Tým má momentálně 9 lidí.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Celkem dlouho, už přes 3 roky. Ale stále tu nejsem na plný úvazek, momentálně mám ½ úvazku jako teamleader a ½ úvazku jako programátor.*
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
  - *Velmi mě baví práce s lidmi, ta mi ulehčuje fungování na pozici a nevdá mi pak ani řešit problémy, které se vyskytnou. Největším problémem je pro mě časově skloubit úvazky, stále se cítím více jako programátor, než teamleader a snažím se s tím něco dělat, ale stále jsem nepřišel na to, jaký je ideální poměr.*
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?
  - *Bohužel ne.*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
  - *To, co jsem říkal, že mě nebaví a stále je to problém. Nedokážu si správně rozvrhnout čas a více se věnuji programování, než vedení týmu a potom nestíhám.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
  - *Ano, pokud přijdu s návrhem, pak je mi vždy poskytnut prostor pro realizaci.*
8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
  - *Žádný kurz jsem neabsolvoval. Po nástupu jsem absolvoval vstupní kolečko s Honzou (hlavní teamleader), který mi pro představu řekl, co*

*a jak on dělá a já se podle toho snažím postupovat. Když mám nějaký problém, zajdu za ním a on se mi snaží poradit.*

9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
  - *Podle toho, jak a jakou formou by byl veden. Nemám čas na dlouhé semináře a přednášky, ale kdyby to bylo zajímavou formou, tak proč ne.*
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
  - *Snad ano, určitě bych ocenil pomoc se soft skilly.*
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?
  - *Jak jsem řekl u vstupního kurzu, kdyby byly vedeny zajímavou formou a mohl jsem si vybrat téma, pak ano.*

Doplňující otázky:

Jak jste na tom s poskytováním zpětné vazby?

- *Poskytování zpětné vazby mi teď již nedělá tak velký problém. Z počátku to nebylo jednoduché, hlavně ta negativní část. Nejsnadnější je poskytování v průběhu, kdy se věc stane a já ji rovnou mohu ohodnotit. Zároveň máme každého půl roku sezení 1:1 a tam společně řešíme události za uplynulého půl roku, a právě poskytování hodnocení a zpětné vazby, jak člen týmu nám, tak my jemu. Na sezení zároveň mají možnost říct si, kam by se dál chtěli rozvíjet a jaké odvětví práce by si chtěli zkusit. Já se pak snažím tento přesun zařídit, aby byli co možná nejspokojenější.*

Jak motivujete lidi v týmu?

- *Snažím se, aby bylo v práci neustále něco nového a nespádlí jsem tak do stereotypu.*

## **b) Rozhovor č. 2**

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?

- *Starám se o chod týmu. To znamená zajišťování a řešení financí, alokace zdrojů a spokojenost členů týmu. Starám se i o nábor*

*zaměstnanců do mého týmu, aby si všichni sedli a dokázali spolupracovat.*

2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Momentálně mám 2 týmy. Jeden má 8 lidí a druhý, který je menší a zaměřený na virtuální realitu má 3 lidi.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Na pozici jsem 2 roky.*
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
  - *Baví mě komunikace s lidmi a starat se o spokojenost členů týmu. Když vidíte, že je zaměstnanec spokojený a práce ho baví, pak máte radost z toho, že jste to právě vy, kdo to umožnil a víte, že on se na Vás znovu obrátí, když bude mít problém, nebo bude něco potřebovat. A o tom to podle mě je. Nebaví mě řídit finance a vést porady. To není nic moc pro mě a bral bych s tím nějakou pomoc.*
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?
  - *Ano, rád se rozvíjím a chodím na různé kurzy a školení. Většinou jsou to věci, které si sám najdu, pak jdu za mým vedoucím, povím mu o tom a on mi to zatím vždy odsouhlasil a pak proplatil, což je super. Naposledy jsem byl na kurzu o prokrastinaci a teď mám v plánu další.*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
  - *Nejprve bylo zvláštní, že lidem, se kterými jsem pracoval jako kolega mám najednou šéfovat. Báł jsem se toho, ale pak byl přesun přirozený a nebyl to takový problém. Nejtěžší asi bylo a stále je vedení porad. Ostatní věci se naučíte sami tím, že si něco prostudujete, ale vedení porad se jen tak nenaučíte a chce to cvik a praxi, kterou zatím nemám tak velkou.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
  - *Určitě. Není to tak, že by nám něco vysloveně nabízela, ale v momentě, kdy si něco najdu není problém to zařídit.*



8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
  - *Žádný kurz jsem neabsolvoval. Měl jsem asi 14denní kolečko s hlavním teamleaderem, který mi pomáhal a stále pomáhá a stará se i o rozvoj a když něco chci či potřebuju, tak jdu za ním i teď.*
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
  - *Nějaký souhrn informací by se jistě hodil a neuškodil by.*
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
  - *Určitě.*
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?
  - *To by hodně záleželo na zvoleném tématu. Pokud bych si mohl vybrat jaké téma by se mi hodilo, pak proč ne.*

Doplňující otázky:

Jak Vám jde poskytování zpětné vazby?

- *Pozitivní mi nedělá problém, u poskytování negativní zpětné vazby se bojím, abych nepřekročil hranici mezi poskytnutím dostatečného množství informací a demotivací, což nechci. Jinak máme celofiremní půlroční hodnocení a poskytování zpětné vazby. Tam se členy týmu řeším i jejich pracovní náplň a posun, kam by se chtěli dostat a jak jsou spokojeni.*

Jak jste uvedl(a) v části rozhovoru o tom, co Vás baví a co ne, je s částí, která Vás nebaví nějaký problém?

- *Možná trochu, ale s tím mi může poradit Honza.*

### **c) Rozhovor č. 3**

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?
  - *Hlavně nábor zaměstnanců, alokace, zaučování, řešení stížností od klientů a rozdělování financí.*
2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Momentálně mám celkem malý tým, a to 8 lidí.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Na pozici teamleadera jsem třetím rokem.*

4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
- *Nejvíce mě baví pozorovat posun lidí. Když vím, jak na tom byli, když nastoupili a teď vidím, jak se rozvíjejí a práce je baví a jde jim od ruky, je to krása. Vadí mi dávání výpovědí, to je mi velmi nepříjemné. Zároveň mi nevyhovuje, že se ke mně dostanou pouze špatné věci od klientů a veškeré stížnosti jdou za mnou a když to řeknu na rovinu, tak se křičí na mě a bez toho bych se klidně obešla. Já tedy vidím jen to špatné a za to je mi vynadáno, ale když se něco povede, tak pochvala nepřijde. Zároveň mi vadí forma plánování, musím plánovat dlouhodobě a pak je smutné, když nevidím výsledky hned a musím si počkat. To je pak snadnější ztratit motivaci a náročnější udržet dobré klima v týmu.*
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?
- *Poslední dobou jsem se zaměřila na online školení a kurzy. Poslední byl na osobní rozvoj a doporučila jsem ho i celému týmu.*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
- *Když jsem nastoupila na pozici, bývalý teamleader mě zaučoval a řekl mi, „dělej vše tak a tak, ale líp než já“ (smích). Takže nejtěžší pro mě bylo asi srovnat se s tím, jaká očekávání ode mě má. Pak klasické poskytování negativní zpětné vazby.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
- *Nezlobila bych se, kdyby byla nějaká nabídka kurzů, nebo workshopů, ale vedení nemá problém s našimi návrhy a v momentě, kdy někam chceme, tak to není problém, takže ano.*
8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
- *Ne, pouze kolečko s Honzou, který mi poskytl souhrnné informace.*
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
- *Asi bych se nezlobila, ale i tímto způsobem se to dalo zvládnout.*

10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?

- *Určitě by nástup ulehčil, kdyby se na něm zapracovalo a byl by zaměřený přímo na danou pozici.*

11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?

- *Kdyby nebyla moc dlouhá a mohla bych si vybrat téma, na které by školení bylo, pak ano. Ale školení online formou také nejsou tak špatná.*

Doplňující otázky:

Jak motivujete Váš tým?

- *Snažím se je motivovat hlavně nehmotně, a to přístupem a náladou v týmu. Bohužel jim nemohu zajistit takové finanční ohodnocení formou odměn, jakou bych si představovala, a proto se snažím alespoň o pořádání společných akcí, abych namotivovala tým a udržovali jsme tak dobrého týmového ducha.*

Když pořádáte společné akce, je to formou teambuildingu, nebo pouze společného posezení s přátelskou atmosférou?

- *Momentálně jsou to spíše večere v restauraci nebo bowling, ale máme v plánu i společný víkend, kdy budeme pomáhat stavět lesní školku a hrát nějaké týmové hry, a to už bych jako teambuilding označila.*

#### **d) Rozhovor č. 4**

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?

- *Nejdůležitější je plánování, a to hlavně dlouhodobé. Musím mít jasno v tom, kdy a co se bude dít, kolik lidí mám k dispozici a kolik na kterou zakázku přidělím. Dále je to starost o lidi v týmu a jejich spokojenost a práce, kontrola a řešení různých problémů spojených s tím, co děláme. Také se starám o finance týmu, rozdělování výplat, plánování finančních zdrojů a odměn. Jednou za půl roku máme posezení s týmem, tedy 1:1 a řešíme jejich spokojenost ve firmě a kam by se chtěli posunout. To je asi vše z těch důležitějších věcí.*

2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Momentálně mám pod sebou 7 lidí, ale budeme se rozrůstat o nováčky. No vidíte, ještě mám v náplni práce pohovory s uchazeči.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Ted' to bude 5 let. Ale je pravda, že se to nezdá. I když je to celkem rutinní práce, jak se mění lidé, mění se i pocit z práce a uteklo to jako voda.*
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
  - *Komunikace s týmem a rozvoj. Vidět posun u zaměstnanců a osobní růst. Pro mě je to jako vychovávat děti a mít radost z toho, jak se posouvají. Není asi vyloženě nic, co by mi vadilo. Musíte si najít cestu k tomu dělat i to nepříjemné a pak Vám to přestane vadit.*
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?
  - *Asi se mi momentálně nic nevybavuje. Pokud si na něco vzpomenu, povím Vám ho v průběhu, co Vy na to?*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
  - *Asi správně rozvrhnout dlouhodobé plánování a smířit se s tím. To, že něco naplánujete a výsledek vidíte třeba za půl roku, až rok, může být lehce demotivující.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
  - *Snaží se. Nedávno jsme měli školení o správné komunikaci s introverty, a to si myslím, že bylo fajn. Určitě bych uvítal něco dalšího na podobné téma. Tím že jsme tu všichni programátoři a ajťáci a většinou jsme zaměřeni spíše na hard skilly a komunikace a jednání s lidmi většinou z nás není moc vlastní, tak si myslím, že je potřeba rozvíjet hlavně tuhle naši část.*

8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
  - *Akorát kolečko po nástupu, kdy jsem se dozvěděl, co a jak dělat, ale na většinu věcí jsem si přišel časem sám.*
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
  - *Ano, myslím si, že pokud nemáte zkušenosti s podobnou formou práce, mohlo by to být pro člověka celkem náročné. Mně osobně stačilo to vstupní kolečko, jak už jsem říkal, ale myslí si, že pro ostatní by to mohlo být fajn.*
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
  - *Jak jsem řekl, ano.*
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?
  - *Podle toho jaká. Na soft skilly, jak jsem již řekl, by to bylo fajn a určitě by to ocenili i kolegové, ale věřím, že na to jste se jich už zeptala, anebo zeptáte, až spolu skončíme.*

**e) Rozhovor č. 5**

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?
  - *Alokace, starost o chod týmu, finance a jejich rozdělení mezi jednotlivce a plánování.*
2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Momentálně je nás 5 a sháníme další, takže kdybyste věděla o nějakých dobrých programátorech, rád je pozvu na pohovor.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Teď druhým rokem.*
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
  - *Nebaví mě řešit finance a rozdělování, aby měl každý podle zásluh. Bývá to nevděčná práce a nemám to rád. Baví mě jinak všechno ostatní, jinak bych to nedělal.*

5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace?  
Pokud ano, jaké?
- *Byl jsem na školení „Konec prokrastinace“, ale byla to spíše přednáška, než školení a úplně nevím, jestli se to počítá.*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
- *Finance, ty byly a stále jsou. Není to problém jako takový, ale spíš nepříjemnost.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
- *Ano, když si něco vymyslíme, tak se vedení snaží nám vyjít vstříc, tedy pokud to má hlavu a patu a nějaký prospěch, který by se dal považovat za odborný.*
8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
- *Nevím, jestli se tomu říká kurz, ale měl jsem vstupní kolečko s vedoucím, který mi řekl, co a jak dělat.*
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
- *Ano.*
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
- *Ano, asi by ho ulehčil, pokud by byl dělán správnou formou a nezahltil by nás zbytečnými informacemi, které ani nepotřebujeme a akorát odcházíte domů s hlavou jak pátrací balón.*
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?
- *Podle toho jaká, protože není času nazbyt, ale kdybych si mohl vybrat, tak ano.*

## **f) Rozhovor s jedním z vedoucích teamleaderů**

Tento rozhovor se uskutečnil s vedoucím skupiny teamleaderů, který je zaučoval po nástupu na pozici a jednou byl také teamleaderem, který se staral o programátory.

1. Jaká je hlavní náplň Vaší práce?
- *Je to skoro stejné, jako když jsem byl teamleaderem a co Vám řekli ostatní. Jedná se hlavně o alokaci, finance a jejich rozvržení, velký*

*podíl času také zabere starost a pomoc teamleaderům s jejich problémy, porady s vedením a programování a řešení mých zakázek.*

2. Jak velký je Váš pracovní tým?
  - *Mám pod sebou akorát část teamleaderů a teď momentálně 3.*
3. Jak dlouho jste na dané pozici?
  - *Čtvrtým rokem.*
4. Co Vás na práci baví a co Vám naopak nevyhovuje, nebo Vás nebaví?
  - *Tak nějak všechno dohromady, podle toho, s kým jedním, jak se vyspal tým kolem mě a jakou nohou jsem ráno vykročil.*
5. Absolvoval/a jste nějaké školení, které Vás obohatilo o užitečné informace? Pokud ano, jaké?
  - *Snažím se neustále rozvíjet, a i když poslední dobou není čas, vyhledávám alespoň online kurzy o osobním rozvoji a komunikaci s lidmi.*
6. Co pro Vás bylo po nástupu na pozici nejtěžší?
  - *Všchno. Bylo to něco nového, ale zábavného a zajímavého, tak se to zvládlo.*
7. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečné příležitosti pro osobní a firemní rozvoj?
  - *Ano, když si najdete čas a neděláte to na úkor požadovaného výkonu v práci, pak ano. A to samé se snažím poskytovat i já mému týmu.*
8. Absolvoval/a jste nějaký kurz při nástupu na danou pozici?
  - *Nenazýval bych to kurzem, ale klasika s předchozím vedoucím o náplni práci. Bral jsem to spíše jako zaškolení.*
9. Ocenil/a byste vstupní kurz po nástupu na danou pozici?
  - *Podle toho, jakou formou by se uskutečnil, pokud interaktivní, pak ano.*
10. Myslíte si, že by byl pro Vás vstupní kurz přínosný a ulehčil by Vám nástup na danou pozici?
  - *Spíše seznam činností s vysvětlivkami (smích).*
11. Ocenili byste pravidelná školení v průběhu výkonu práce?
  - *Nevím, jak moc pravidelná, ale nějaká školení interaktivní formou, a ne jako přednášku bych ocenil a myslím si, že by to ocenili i kolegové.*

**g) Rozhovor s personálním oddělením**

- 1) Myslíte si, že je vzdělávací systém ve společnosti dostačující a poskytuje rovné příležitosti všem zaměstnancům?
  - *Myslím si, že ano. Neslyšela jsem zatím žádné stížnosti na ani jiné negativní poznámky. Pokud se zaměstnanec chce vzdělávat, je mu tato možnost poskytnuta a je podporován.*
  
- 2) Co byste označil(a) jako problematickou oblast ve stávajícím systému vzdělávání?
  - *Nemyslím si, že by nějaká oblast byla vyloženě problematická. Pokud bych ale museal něco uvést, pak asi vzdělávání teamleaderů a manažerů. To stále není na takové úrovni, na jaké bychom si představovali. S podmínkami, které pro vzdělávání ovšem mají si myslím, že se s tímto problémem poprali dobře a předávání informací vzali za správný konec.*
  
- 3) Navrhoval(a) byste nějakou formu zlepšení, případně jakou?
  - *Možná akorát u těch leaderů manažerů, tam by to možná chtělo nějaké zlepšení. Nejsem si však jistý jaké. Myslím si, že by mohli mít problém s hard skilly, jako finanční plánování a tak, tak možná na to by bylo dobré se zaměřit. Ale popravdě si nejsem moc jistý.*
  
- 4) Je nějaká kategorie, na kterou by měl být kladen větší důraz, případně jakou a proč?
  - *Ke všem kategoriím zaměstnanců bych přistupovala stejně. Ted' by se to asi chtělo zaměřit na leadery a manažery, protože ty případně informace mohou předat celému teamu, kdyby je uznali za podstatné, ale kdyby se nějaké další školení nebo kurz ujal, určitě bychom nebyli proti, aby se něco vymyslelo pro všechny kategorie zaměstnanců. Přeci jen se říká, že „co neroste, umře“. Takže nějaké nové a zajímavé formě vzdělávání bychom se nebránili.*