

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Viola Ambrožová

2013

Viola Ambrožová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

**FIREMNÍ PROBLEMATIKA -
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V POROVNÁNÍ
TEORIE A PRAXE**

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Lukáš Dastlík

Autor práce: Viola Ambrožová

Obor: Učitelství odborných předmětů (Bc. Studium kombinované)

Ročník: III.

2013

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Datum

Podpis studenta

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. et Mgr. Lukáši Dastlíkovi, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi ochotně poskytli další potřebné informace.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním. V teoretické části popisuje nejběžnější typy neformálního vzdělávání, jako jsou soft skills, koučink a supervize. Dále je prostor věnován firemní komunikaci a nastavení firemních procesů ve vzdělávání. V dalších částech je popisována konkrétní mezinárodní firma, kde je proveden výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců, firemní komunikaci a efektivitu vzdělávacího programu.

Klíčová slova: firemní vzdělávání, soft skills, koučink, supervize, firemní komunikace

Abstract:

This bachelor thesis is concerned with company education. It describes most common types of nonformal education as soft skills, coaching and supervision in theoretical part. Further there is space dealing with company communication and procedures setting of company education. In additional part is described a real international company, where was taken a research focused on employee satisfaction, company communication and effectiveness of whole training program.

Key words: company education, soft skills, coaching, supervision, company communication

Obsah:

Úvod.....	1
I. Teoretická část	
1. Metody a typy vzdělávacích programů ve vzdělávání dospělých.....	3
1.1. Formální, neformální a informální vzdělávání.....	3
1.2. Metody ve vzdělávání dospělých	4
1.3. Vybrané typy vzdělávacích programů ve vzdělávání dospělých	5
1.3.1. Soft skills	5
1.3.2. Hard skills	8
1.3.3. Supervize	9
1.3.4. Koučink.....	12
1.3.5. E-learning.....	14
2. Nastavení firemních procesů ve vzdělávání.....	16
2.1. Firemní komunikace.....	16
2.1.2. Možnosti zefektivnění firemní komunikace	17
2.2. Vzdělávání zaměstnanců	19
2.2.1. Analýza potřeb vzdělávání.....	20
2.2.2. Plánování vzdělávání	21
2.2.3. Realizace vzdělávání.....	21
2.2.4. Vyhodnocování vzdělávání.....	22
II. Empirická část	
1. Cíle práce a hypotézy	23
2. Firma CA.....	24
2.1. Firemní komunikace.....	25
2.2. Rozvoj pracovníků v osobnostních a odborných znalostech.....	27

2.3. Vybrané výukové metody pro vzdělávání v zaměstnání.....	29
3. Příprava dotazníkového šetření	30
3.1. Metodika.....	30
3.2. Výběr a stanovení otázek.....	31
4. Souhrn výsledků.....	36
4.1. O respondentech	36
4.2. Hypotéza 1 – Komunikace	37
4.3. Hypotéza 2 - Spokojenost zaměstnanců	43
4.4. Hypotéza 3 - Efektivita vzdělávacího programu	48
Diskuze.....	54
Závěr	56
Použitá literatura	57
Seznam obrázků	61
Seznam grafů.....	62
 Přílohy	
Příloha č.1: Otázky v dotazníku po tréninku.....	63
Příloha č.2: Náhled dotazníku	65

ÚVOD

Neustálým nárůstem informačních a komunikačních technologií (počítačové komunikační sítě, multimédia) je významně ovlivněn ekonomický vývoj, který přináší podstatné změny do světa práce. Stále přibývá zaměstnanců i organizací, které pracují s informacemi. Vznikají stále nové požadavky na zaměstnance. Jde především o dovednosti systematického nebo teoretického myšlení, chápání složitých vztahů, dovedností plánovat práci a schopnost flexibilně reagovat na nové situace nebo podmínky.

Pro práci s novými technologiemi jsou potřební lidé, kteří jsou technicky i vědomostně zdatní a jsou schopni reagovat na změny, tj. lidé tvořiví, schopní realizovat inovace. Tyto změny tlačí na podniky, aby se věnovaly i svému lidskému kapitálu, svým zaměstnancům a rozvíjely jejich kompetence. Snaží se zhodnocovat svůj lidský kapitál a vést své zaměstnance k dalšímu zdokonalování. Vložením prostředků do vytváření tzv. učící se organizace získává firma zainteresované, loajální zaměstnance, kteří se ztotožňují s firemní kulturou a strategií společnosti.

Mimořádný význam má plán osobního rozvoje pracovníka, vycházejícího z jednotlivých aktivit, zahrnující neformální i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které následně umožní zaškolenému pracovníkovi získat odpovědnější, náročnější nebo lépe placenou práci. Pro budoucí prosperitu a růst podniku jsou důležité investice do vzdělávání. Firmy na druhou stranu očekávají, že náklady vynaložené na vzdělávání se projeví v pracovních výsledcích zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci popíšu charakteristiku firemní problematiky - vzdělávání zaměstnanců, důraz bude kladen hlavně na neformální metody vzdělávání jako školení soft skills, supervize, koučink a teambuilding, dále na firemní komunikaci a nastavení firemních procesů ve vzdělávání. V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců, firemní komunikaci a rozvoj pracovníků v osobních i odborných znalostech v české pobočce jedné nadnárodní společnosti a jeho výsledky budou v práci analyzovány.

Celkovým cílem práce je přiblížení problematiky firemního vzdělávání v teorii i praxi. Hypotézy pro výzkum jsou tři a znějí následovně:

- 1) Firemní komunikaci je možné zefektivnit pořádáním teambuildingů.
- 2) Zaměstnanci firmy nejsou spokojeni se svým vedením.
- 3) Vzdělávací program efektivně rozvíjí pracovníky v osobních i odborných znalostech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

V této části se zaměřím na dvě oblasti, první budou metody a typy vzdělávacích programů ve vzdělávání dospělých, druhá se zaměří na nastavování firemních procesů v oblasti vzdělávání.

1. METODY A TYPY VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V této části uvedu definici formálního, neformálního i informálního vzdělávání a krátce zmíním metody ve vzdělávání dospělých. Důraz bude kladen hlavně na popis typů vzdělávacích programů spadajících pod neformální metody vzdělávání, jmenovitě koučinku, supervizi a soft skills. V rámci tohoto tématu budou přiblíženy i hard skills a e-Learning, jako další ve firemní praxi nejčastěji používané typy vzdělávacích programů.

1.1. Formální, neformální a informální vzdělávání

Rozvoj pracovníků je klíčovou záležitostí v každé organizaci. Účelem vzdělávání pracovníků je, aby se pokud možno každý ve své organizaci mohl rozvíjet na pracovní pozici, pro kterou má ty nejvhodnější předpoklady a na této pozici mohl ze sebe vydat to nejlepší. Což znamená rozvíjet všechny složky osobnosti pracovníka tak, aby se mohly v plném souladu uplatnit a projevit.

Dokumenty Evropské Unie rozeznávají tři hlavní směry vzdělávání, a to formální, neformální a informální vzdělávání. Pro **formální vzdělávání** je příznačné, že k němu dochází ve vzdělávacích institucích a vede k získávání uznávaných diplomů, certifikátů či kvalifikace. **Informální vzdělávání** vlastně prolíná celým člověkem a často nebývá ani záměrné. **Neformální vzdělávání** se uskutečňuje mimo sektor

formálního školství, tedy na pracovištích a prostřednictvím dalších neškolských organizací.

Vláda České republiky schválila strategický dokument - Strategii celoživotního učení České republiky. Tento dokument mapuje oblast celoživotního učení v naší republice a především přichází s návrhy, jak tuto oblast rozvíjet a podporovat. http://www.adam.cz/img/200912111758_MSMT-logo-male.jpg V tomto dokumentu je popsáno neformální vzdělávání takto: „*Neformální vzdělávání, které je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou respondentovi zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích.*“¹

Neformální metody jsou v oblasti podnikového vzdělávání velmi oblíbené. Tento způsob vzdělávání poukazuje na to, jak lze dosáhnout dobrých výsledků v podpoře vlastních aktivit a iniciativ zaměstnanců. Většinou to znamená dát jim důvěru a neblokovat přístup k sociálním sítím. Mohou si to dovolit jen tehdy, mají-li dostatečně zodpovědné pracovníky, jež se nesnaží podmínek zneužít.

Základními metodami neformálního vzdělávání jsou: soft skills, supervize, a koučink. Každá z nich má poněkud jiný účel a každá z nich vyžaduje jiný přínos.

1.2. Metody ve vzdělávání dospělých

Metoda je cesta k dosažení cíle, je to určitý postup v činnosti. Metody ve vzdělávání se nazývají metody didaktické. Ve vzdělávání dospělých neexistuje obecně žádná univerzálně nejúspěšnější metoda, k dispozici je ale široký vějíř metod nebo také možností, jak dosáhnout stanovených cílů a jak zvládnout stanovený obsah.

Podle Bartáka lze výběr metod lze obecně podřídít následujícím aspektům:

- potřeby a zájmy posluchačů
- hodnotová orientace skupiny posluchačů
- psychologické zvláštnosti skupiny posluchačů

¹ usnesení č. 761 ze dne 11. července 2007 dostupné z: Strategie celoživotního učení ČR. In: *MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2007 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

- sociální a profesní postavení posluchačů
- pracovní a životní zkušenosti posluchačů
- učební způsobilost posluchačů
- životní způsob a návyky posluchačů
- zkušenosti praxe lektora

(Barták, 2008, s. 38)

Škála metod je velmi široká a klasifikace je možná z různých hledisek, u každého autora najdeme jiný přístup a použití jiných kritérií.

1.3. Vybrané typy vzdělávacích programů ve vzdělávání dospělých

Každý z nich má poněkud jiný účel a každý vyžaduje jiný přístup. Mělo by se ale myslet na následující.

Člověk si zapamatuje přibližně:

- 10 % toho, co čte²
- 20 % toho, co slyší
- 30 % toho, co vidí
- 50 % toho, co vidí a slyší
- 70 % toho, o čem sám mluví
- 90 % toho, co sám může zažít/ dělat

(Škvorová, 2006, s. 20)

V následujících podkapitolách popíšu 5 nejběžnějších typů vzdělávacích programů ve vzdělávání dospělých, které firmy nejčastěji využívají.

1.3.1. Soft skills

"Stačí jediný pohled do inzerce s nabídkami zaměstnání a na burzy volných míst, abychom zjistili, že firmy hledají především jedno jediné: "Perfektního pracovníka." A

² známá mi vyprávěla, že když nastoupila do jedné nadnárodní IT společnosti, musela první měsíc číst je "Knowledge base", jakousi knihu znalostí. O efektivitě této metody pak pochyboval i nadřízený, ale prý to nešlo jinak udělat...

ten nemá jen dostatek odborných znalostí, ale právě i důležité "měkké dovednosti"." (Mühleisen, 2008, s. 20). Pojem soft skills na nás v dnešní době útočí ze všech směrů a ve firemním vzdělávání to platí dvojnásob. Málokdo už ale ví, co soft skills představují.

Podle Průchy jsou soft skills neboli měkké dovednosti *"takové dovednosti či kompetence, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince. Jsou to interpersonální kompetence pro efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatie, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů aj. [...]* Někdy se měkké dovednosti považují za totéž co sociální kompetence." (Průcha, 2012, s. 234)

Myslím, že je na místě si ujasnit i co znamenají dovednosti, schopnosti a kompetence. Schopnosti jsou podle Mühleisena vlastnosti osobnosti, které jsou předpokladem pro úspěšné vykonávání činnosti. Naproti tomu dovednosti definuje jako učením získané dispozice k úspěšnému vykonávání určité činnosti. (Mühleisen, 2008, s. 14) Kompetence podle Vetešky oboje spojují. *"Kompetence, tedy znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou vázány na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit v mnoha funkcích a na mnoha pozicích a úspěšně zvládat překvapivé změny ve svém pracovním životě."* (Veteška, 2008, s. 45)

Mühleisen rozlišuje 3 typy kompetencí a s nimi spojených měkkých dovedností.

- a) **osobní kompetence** - schopnosti zacházet sám se sebou (sebereflexe, odolnost vůči stresu, sebemotivace, vědomí odpovědnosti atd.)
- b) **sociální kompetence** - schopnost kontaktu s ostatními (pozornost a empatie, schopnost integrace a týmové práce, schopnost motivovat a vést apod.)
- c) **metodické kompetence** - schopnost řešit úkoly (prezentace, rétorika, time management, rozhodování, kreativní řešení problémů apod.)

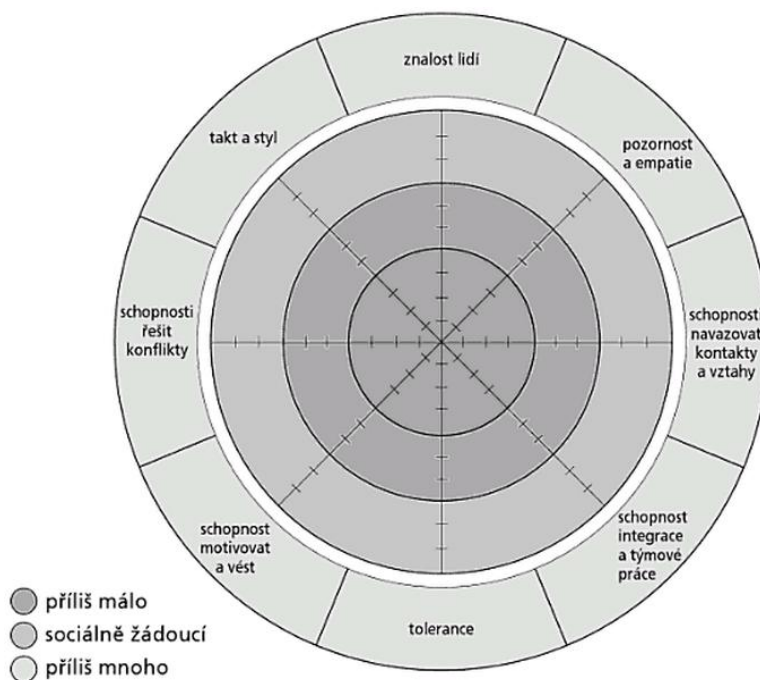
(Mühleisen, 2008, s. 27 - 174)

Pro porovnání a doplnění uvedu ještě jednoho autora - Peters-Kühlinger rozlišuje 12 nejdůležitějších měkkých dovedností:

- 1) posuzování sama sebe
- 2) komunikační dovednosti
- 3) zdravé sebevědomí
- 4) schopnost vcítit se
- 5) schopnost týmové spolupráce

- 6) schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat
 - 7) analytické myšlení
 - 8) důvěryhodnost
 - 9) disciplína, sebeovládání
 - 10) zvědavost
 - 11) schopnost zvládat konflikty
 - 12) schopnost prosadit se
- (Peters-Kühlinger, 2007, s. 5 - 6)

Nabízí se otázka, jak lze měkké dovednosti rozvíjet. Je to tréninkem a uvědoměním si, kde je ještě co zlepšovat a v čem jsem naopak už expert. Mühleisen třeba nabízí pro každou ze svých 3 druhů kompetencí kruhovou tabulku, do níž má člověk zanést úroveň osvojení kompetence. U osobních kompetencí se rozlišují tři stupně - možnost rozvoje, rozvinuto a silně rozvinuto. Body v tabulce se spojí a vznikne poměrně jednoduchý graf. Grafy se mezi sebou mohou snadno porovnávat (třeba před začátkem tréninkového programu a po něm - nebo i za několik let). Cílem je obsáhnout co největší plochu. *"To dokážete, pokud si u všech dovedností naplánujete, že budou 'silně rozvinuté'. Nezapomeňte však na to, co je pro vás realistické."* (Mühleisen, 2008, s. 177) Člověk by si ale mezi jednotlivými dovednostmi měl vybírat a myslet na potencionální negativní důsledky, které by sebou rozvoj určitých kompetencí mohl přinést (třeba extrémní suverenita, slepá orientace na výsledek či autentické vyjadřování nemusí být vhodné vždy a za všech okolností). Pro lepší představu jeden z grafů uvádím.



Obrázek 1: Tabulka rozvoje sociálních kompetencí (Mühleisen, 2008, s. 178)

Stejný autor dále radí, že bychom měli nejprve rozvíjet největší slabiny a za dva až tři roky se znovu zhodnotit. Určitě pak bude podstatně lepší pozice pro další trénink. Také vyzdvihuje pomoc okolí. *"Co všechno se musí stát, abyste dospěli tam, kam chcete? Jakou potřebujete podporu? Kdo vám může pomoci? Mentor, tedy starší kolega, kamarád, kouč?"* (Mühleisen, 2008, s. 177)

Při rozvoji metodických kompetencí je důležité si hýčkat a pěstovat ty, kde už jsem expertem (u tohoto typu kompetencí se rozlišují stupně "znám", "umím" a "expert") a všechny ostatní by se měly přesunout minimálně pod úroveň "umím". Dobrou zprávou je, že v této oblasti je poměrně jednoduché se zlepšovat. Znalosti lidí či životnímu optimismu se učí nesrovnatelně hůře než třeba rétorice nebo time managementu, kdy téměř všechny firmy tyto kurzy nabízejí a je možné zakoupit nekonečnou řadu příruček. (tamtéž, s. 178 - 179)

V souvislosti se soft skills se nejčastěji mluví o komunikačních dovednostech. Také Mühleisen toto téma zmiňuje v kapitole "Jak jednáme s lidmi". I v tomto případě uvádí výše popisovaný typ kruhové tabulky (viz obrázek č. 1), přijde mi ale zajímavé, že v tomto případě není žádoucí obsáhnout co největší plochu, ale spíše se pohybovat ve středu. Autor totiž popisuje úroveň "příliš málo", "sociálně žádoucí" a "příliš mnoho" - nejlepší je právě to "sociálně žádoucí". Vysvětleme si to na příkladu. Mezi tyto dovednosti třeba patří tolerance a přílišná tolerance rozhodně může být na škodu. (tamtéž, s. 15 - 16).

1.3.2. Hard skills

Hard skills neboli "tvrdé dovednosti jsou nejčastěji zmiňovány v souvislosti s výše popisovanými soft skills, protože jsou v podstatě jejich opakem." Profesor Kohoutek vložil do ABZ slovníku cizích slov následující definici hard skills: „*Tvrdé technické, odborné, profesní dovednosti a znalosti získávané speciálním vzděláváním či tréninkem např. v oblasti cizích jazyků, ovládání vozidel, strojů a přístrojů.*"³ V praxi

³ Hard skills. KOHOUTEK, Rudolf. *ABZ.cz: Slovník cizích slov* [online]. 2006 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/hard-skills>

"tvrdé dovednosti" obecně označují všechny odborné dovednosti. (Armstrong, 2007, s. 153) Tomu odpovídá i Průchaova definice z Andragogického slovníku, kde termín "označuje takové dovednosti a předpoklady, které lze přímo doložit, například úroveň dosaženého vzdělání, ověřitelné znalosti, dosavadní praxe a zkušenosti." (Průcha, 2012, s. 234)

Ve firemním vzdělávání mají nezastupitelnou roli, protože pod ně patří i práce s firemními programy a aplikacemi, zde se tedy otevírají dveře pro firemní školitele. Výuka hard skills je poměrně jednoduchá, protože člověka učíme lehce změřitelným znalostem - příkladem může být "jak pracovat se systémem SAP či programy z balíčku MS Office."

1.3.3. Supervize

Nejprve si definujme, co supervize je. Průcha uvádí následující definici: "*Forma odborné přípravy na určitá povolání, kdy adept nebo začátečník pracuje v reálných podmínkách pod dohledem, popř. vedením zkušenější osoby. Jako tzv. uvádění se užívá pro zdokonalování začínajících učitelů. Někdy se užívá i tzv. kolegiální supervize, kdy si učitelé stojící na stejné služební úrovni hospitují v hodinách a následně diskutují v přátelské atmosféře své poznatky s cílem zlepšit práci obou účastníků.*" (Průcha, 2008, s. 237)

Pro naše účely vhodnější definici jsem našla v Havrdové. "*Výraz supervize byl odvozen od anglického výrazu supervision. A ten pak z latinského slova super = nad a videre = hledět, vidět. V angličtině se vztahoval původně k situaci na, v níž prověřená či zkušená osoba dohlíží na jinou osobu nebo osoby při nějakém svěřeném úkolu či průběhu činnosti.*" (Havrdová, Hajný, 2008, s. 17)

O přínosech supervize mluví Holá, podle níž supervize umožňuje reflexi vlastního profesionálního jednání. "*Jde o rozvíjení sebereflexe a pochopení nevědomých a neuvědomovaných souvislostí, pocitů a fantazií a jejich odrazu v pracovní činnosti.*" (Holá, 2001, s. 245). Důraz je pak kladen na diskuzi, týmové projekty, simulaci, zkušenost v terénu a jiné principy učení v akci, protože dospělí si už uvědomují, že vzdělání (vzdělávání se) znamená v praxi především učení, ne vyučování. (tamtéž, s. 245 - 246)

Supervize má mnoho podob, má vzdělávací, podpůrný i jen administrativní aspekt, dále se budu věnovat jen dvěma podle mě důležitým podobám.

Supervize zaměřená na zaměstnance

"Účel supervize zaměřené na zaměstnance spočívá v udržení patřičné úrovně motivace pracovníků a v naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci. [...] Účelem supervize týmu je vedle naplnění potřeb jeho členů též podpora optimálního fungování týmu." (Havrdová, 2008, s. 56) Tento druh supervize získává na významu i tehdy, když je potřeba nějak stabilizovat personální situaci kvůli vysoké fluktuaci či špatné atmosféře na pracovišti. Případně pokud chce firma dát zaměstnancům najevo, že má zájem o jejich potřeby, tedy jako součást prevence syndromu vyhoření apod. (tamtéž, s. 56)

Supervize zaměřená na organizaci

Jejím účelem je určit strukturu organizace včetně pravidel řízení. Vychází se také z potřeb a zadání objednávky klienta, resp. zadavatele zakázky (čeho chce u sebe či u svých pracovníků v supervizi dosáhnout). V tomto základním rámci, respektujícím firemní (týmovou) hierarchii potřeb a cílů, pak společně zkoumá i osobní zadání jednotlivých pracovníků (co potřebují oni sami, aby byli pro organizaci užitečnější). (Havrdová, 2008, s. 54 - 56)

Podle Kleckerové je hlavní cíl supervize poměrně jednoduchý. *"Cílem supervize je zvyšovat kvalitu a profesionalitu v péči o klienty!"* (Kleckerová, 2013). Jmenuje ale i další, dílčí cíle:

- *poskytnout zaměstnancům možnost hovořit v bezpečném prostředí otevřeně o jejich pracovních úspěších a problémech;*
- *umožnit získat sebereflexi - poskytnout možnosti ke zkvalitnění práce s lidmi;*
- *podpořit profesní rozvoj a motivaci k práci;*
- *předcházet syndromu vyhoření.*

(tamtéž)

Stejná autorka na svém webu rozlišuje tři základní funkce supervize. Prvním je funkce **podpůrná** sloužící k psychické podpoře pracovníků, kteří musí být uznáváni a podporováni jako lidé i pracovníci. Druhá je funkce **vzdělávací**, ta ovlivňuje osobní rozvoj zaměstnance a umožňuje mu získat sebereflexi nad vlastní prací. Činí se tak prostřednictvím diskuse se supervizorem i ostatními účastníky týmu. Poslední, třetí funkcí je funkce **řídící**, jež má zajistit zvyšování kvality práce, lepší plánování a využívání osobních a odborných zdrojů. (tamtéž)

Se supervizí se setkáváme třeba v rámci hodnocení a rozvoje pracovníků, kdy je podstatnou součástí reflexe a zpětná vazba. *"Reflexy a zpětnou vazbu poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu. [...] Takto poskytnutá zpětná vazba může být účinnější než zpětná vazby od nadřízeného či spolupracovníka. Je však důležité, aby někdo supervizi moderoval a nedovolil jí sklouznout na fórum stesků."* (Hroník, 2006, s. 76 - 77)

Kleckerová k tomu dodává: *"Záleží pouze na daném zařízení, jaký typ supervize v současné době potřebuje a preferuje."* (Kleckerová, 2013) Na výběr je ze čtyř druhů:

- a) **skupinová** (třeba pro stejné pracovní pozice)
 - b) **týmová** (na podporu spolupráce a vyjasnění si vzájemných vztahů celých pracovních týmů či kolektivů)
 - c) **Bálintovská, případová** - mohou být také skupinové či týmové, jde o pravidelné řešení případů jednotlivých více náročných či problematických uživatelů
 - d) **individuální** - probíhá mezi supervizorem a jednotlivcem při řešení velmi obtížných pracovních nebo i životních situací
- (tamtéž)

Na místě je ještě definovat, kdo je to supervizor. *"Supervizor je převážně nezávislý externí odborník, který poskytuje zaměstnancům v pomáhajících profesích podporu při uvolnění negativních emocí a stresu, které zaměstnance zasáhnou při plnění si pracovních povinností v rámci péče o klienty. Vztah supervizora a supervidovaného se vyznačuje vzájemnou důvěrou a předáváním podnětů. Supervizor poskytuje supervidovanému rady a podporu ke konkrétním problémům, se kterými se supervidovaný setkává ve své každodenní práci."* (tamtéž)

Když to shrnu, je supervizor vyzrálá osobnost, vzdělaná v oblasti supervizní činnosti a měl by být pro účastníky přijatelný jako člověk. Pokud toto vše dokáže v sobě obsáhnout vedoucí týmu, je to určitě pozitivum, i když jsem názoru, že v určitých oblastech je vhodnější využít pomoci externích odborníků (když jde třeba přímo o nějaký problém s vedoucím či složitější situace).

1.3.4. Koučink

Průcha uvádí následující definici: "*Metoda rozvoje osobnosti, původně vyvinutá ve sportu, uplatňující se dnes při vzdělávání dospělých v podnikové praxi. Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon. Na rozdíl od klasického poradenství není instruktor především zdrojem informací, ale spíše katalyzátorem změn v osobnosti klienta, pomáhá jemu samému nacházet řešení, aktivizovat jeho vlastní zdroje.*" (Průcha, 2008, s. 108)

V knize Manuál profesionálního kouče je uvedeno, že existuje několik druhů koučinku. "*Koučinkových specializací je opravdu mnoho a neustále vznikají nové.*" (Wood, 2012, s. 12). Autor jmenuje třeba životní, kariérní, finanční, vztahový či korporátní koučink, dále pak business a executive koučink, fitness koučink, gastro koučink nebo koučink studentů a obchodníků. (tamtéž, s. 12)

Správný kouč by měl podle knihy Sedm kroků efektivního koučování mít sedm klíčových schopností:

- a) umět utvářet vztah a spojení
- b) pozorně naslouchat
- c) umět kreativně klást otázky
- d) jasné nastavování cílů
- e) umění efektivní zpětné vazby
- f) intuice
- g) umět vystupovat

(Dembkovski, 2009, s. 7)

Zatímco vzdělávání jako je soft skills nebo supervize jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a dovedností, koučování se zabývá zejména hlubšími úrovněmi jedince. Věnuje se jeho postojům, hodnotám a přesvědčením, které rozvoji jejich schopností a dovedností naopak omezují a tak jim pomáhá nalézt jiné možnosti, zaujmout jiný postoj. *"Koučink je nový fenomén. Mnoho z nás získá zkušenosti od rodiče nebo učitele, který dává stranou svoje vlastní záležitosti a zaměřuje se na to, jak nám pomoci plně rozvinout náš potenciál."* (Dembkowski, 2009, s. 11)

Kolektiv autorů knihy Vedení lidí a koučování v každodenní praxi se zamýšlí nad tím, co koučování přináší pracovníkům. *"U pracovníka, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a stále se přitom učit a rozvíjet, se posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěra. [...] Uspokojují se jeho základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání."* (Haberleiter a kolektiv, 2009, s. 27) Stejní autoři řeší i otázku, co přináší koučování firmě a zákazníkům. Koučování prý slouží k zvýšení výkonnosti a produktivity, protože jednotlivci více využívají svůj potenciál. Navíc spokojení a motivovaní pracovníci udržují nižší náklady, protože se nebojí kreativních řešení problémů. (tamtéž, s. 28)

Podle stejných autorů má koučovací proces 4 fáze. První fází je vyjasnění vztahu, druhou fantazie o budoucnosti, aneb "cíl, dílčí cíl, první krok". Třetí fáze se zaměřuje na odstranění překážek a aktivování zdrojů. Čtvrtou fází je realizace, tedy konečné dosažení cíle. Kouč k tomu využívá různých otevřených otázek, kterými se snaží klienta navést na správnou cestu, ideálně tak, že dotazovaný sám najde způsob, jakým svých cílů dosáhne. (tamtéž, s. 161 - 183)

Horník uvádí velice pěknou tabulku, která přehledně vysvětluje rozdíl mezi obyčejným tréninkem a koučinkem:

Trénink	Koučink
Trenér poskytuje hotové odpovědi (radí, instruuje, opravuje, upozorňuje na nedostatky, chválí z pozice chytřejšího).	Kouč klade otevřené otázky („proč, k čemu to slouží, jak – podněcuje k hledání, zatahuje do hry z pozice partnera).
Trenér se zaměřuje především na chování.	Kouč se zaměřuje i na emoce a hodnoty.
Opakované zkoušení již osvědčeného vzorce chování.	Hledání a objevování si nových způsobů, rozšiřování dovedností
Důraz na techniky řešení problému a odbornost.	Důraz na vlastnictví problému a postoj „my a naše problémy jsme jedno“.
Mimo práci a pracoviště.	Během pracovního výkonu nebo co nejbliže vlastní práci.
Vytváření dovedností.	Transfer dovedností do praxe, jejich efektivnější uplatnění.

Obrázek 2: Srovnání technik tréninku a koučinku (Horník, 2007, s. 106)

1.3.5. E-learning

"Ať se nám to líbí či nikoliv, 21. století je věkem informací a znalostí. [...] Mění se tedy zásadně přístup ke vzdělávání a používané metody. Když před nedávnou dobou řekl zakladatel společnosti Oracle pan Larry Elison, že 'Internet mění vše, včetně charakteru vzdělávání', myslela si většina pedagogů, že je to fantasta a navíc, že o vzdělávání nic neví." (Zlámalová, 2008, s. 127)

Faktem zůstává, že E-learning⁴ nyní hraje při firemním vzdělávání významnou a nezastupitelnou roli. Nicméně není vůbec jednoduché správně definovat pojem E-learning, protože i odborná literatura uvádí několik možností podle toho, z jakého pojetí vycházíme apod.

Průcha uvádí: *"Termín se u nás používá v této anglické podobě nebo v překladu jako 'elektronické učení/vzdělávání'. Označuje různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM. Elektronické učení se rozšiřuje zejm. ve sféře distančního vzdělávání a podnikového vzdělávání." (Průcha, 2008, s. 57)*

Komplexnější definici uvádí Kopecký. *"E-learning chápeme jako multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních informačních a komunikačních*

⁴ i pravopis eLearning či e-Learning je správný; měla by se ale používat jen 1 vybraná forma

technologií, které je zpravidla realizováno prostřednictvím počítačových sítí. Jeho základním úkolem je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání." (Kopecký, 2006)

Měli bychom rozlišovat mezi pojmem E-learning a E-reading. E-learning je vždy řízen, kdežto E-reading je pouhé vystavení písemných textů přednášek nebo i umístění videozáznamu přednášek na internet. (Zlámalová, 2008, s. 129) "*Termínem E-reading bývají označovány krátké jednoduché kurzy bez dostatečného metodického zpracování, nejčastěji v rámci vzdělávání ve firmách.*" (tamtéž)

Protože jsou různé E-learningové (i E-readingové) programy v současnosti ve firmách více a více⁵ využívány, uvedu ještě výhody a nevýhody tohoto způsobu vzdělávání. Při posuzování této metody je více než u jiných metod důležité si uvědomit, kdo právě posuzuje - jestli vzdělávací instituce nebo vzdělávaný. Zlámalová mezi výhody řadí "just-in-time" dostupnost, protože E-learning je dostupný kdykoliv a téměř kdekoliv⁶, vyšší efektivnost výuky (je možné doplnění mnoha multimediálními prvky, které napomáhají zapamatování), menší náklady (odpadají náklady na tisk a distribuci materiálů, lektora, dopravu, ubytování a stravování studentů apod.⁷) nebo třeba snadnou aktualizaci obsahu.

Uvedu zde i negativa, která jsou podle stejné autorky závislost na technologiích (drahý software i hardware⁸, ke kterému musí být trvalý přístup; častá je i nekompatibilita komponent), nevhodnost pro určité typy kurzů či určité typy studujících (je třeba počítat s faktorem věku a vzdělání - ne každý umí zacházet s počítačem či dokonce může trpět technofobií) nebo také špatné řešení interaktivity. (Zlámalová, 2008, s. 132 - 134)

⁵ v některých firmách tvoří využívání e-Learningu až 50% vzdělávacího programu! Úvodní a případně opakovací kurzy BOZP apod. už nejsou dělány jinou než touto formou.

⁶ v některých firmách mají zaměstnanci dokonce povinnost si dělat různé e-Learningové kurzy pokud mají hotovy všechny ostatní úkoly - v tomto případě bychom e-Learning pak také mohli zařadit pod neformální vzdělávání

⁷ toto je ale diskutovaný bod, protože ani náklady na vytvoření studijního programu nejsou malé

⁸ nedostatečný výkon počítače má nepříznivý vliv na výsledky vzdělávání pomocí této metody

2. NASTAVENÍ FIREMNÍCH PROCESŮ VE VZDĚLÁVÁNÍ

Firemními cíli rozvoje zaměstnanců jsou především rozvoj intelektuálního kapitálu, motivace k učení a vzdělávání jak jednotlivců, tak i týmů a celé organizace. K tomu přispívá vytváření kultury vzdělávání tj. prostředí, v kterém jsou pracovníci ke vzdělávání a vlastnímu rozvoji podněcováni a kde jsou jejich vědomosti a znalosti také cíleně řízeny.

Firmám je jasné, že pokud přijmou nového zaměstnance, bude potřebovat výcvik, aby byl schopen splnit nároky zaměstnavatelů. Výcvik je ale důležitý i tehdy dojde-li ve firmě k větším změnám nebo aktualizaci systému. *"Většina organizací prochází nyní mnohem rychlejšími a rozsáhlejšími změnami než kdykoli dříve - změna je nyní jediná konstanta."* (Martin, 2007, s. 375)

2.1. Firemní komunikace

Nejprve pár slov k firemní komunikaci. *"Sir John Harvey [...] prohlašuje, že s nejlepším vedením na světě ani s nejlepším strategickým zaměřením na světě nebude dosaženo ničeho, jestliže nebude každý na nižších úrovních vědět, co má dělat, a vydávat ze sebe to nejlepší."* (Martin, 2007, s. 90) Má-li být dosaženo úspěchu, je v jakékoli firmě potřeba opravdová komunikace založená na každodenní informovanosti. V tomto bodě je důležité rozlišovat, co je to "informace" a co je "komunikace", často jsou totiž tato slova zaměňována. *"Zaměstnanci často říkají, že 'komunikují', i když to, co dělají, je 'informování'. Obojí je nezbytné, avšak zatímco komunikace může nahrazovat informování, informování nemůže nahradit komunikaci. Informování je jednosměrné šíření dat od A k B."* (Martin, 2007, s. 94) V opravdové komunikaci jde o něco jiného, je to dvousměrný proces - od B následuje k A zpětná vazba.

Také bychom si měli uvědomit, že komunikace není jen o slovech. *"Komunikačními prostředky jsou nejenom řeč, jazyk ve formě psané či mluvené, ale i další neverbální výrazové prostředky, jako mimika, gestikulace. Hovoří se o tom, že v rámci jakékoli komunikace vnímáme 80% zrakem, 55% věnujeme řeči těla, 38% intonaci hlasu a pouze 7% vnímáme obsah řečeného."* (Pavličková, 2008, s. 23) Pavličková dále říká, že verbální i neverbální formy komunikace doplňují tzv.

metakomunikační faktory, jež určují skutečný význam informace, příkladem může být ironické zabarvení hlasu, úšklebek apod. (tamtéž, s. 23)

Je proto důležité, aby se nekomunikovalo pouze písemnou formou, jak je v nadnárodních firmách časté, protože manažer leckdy vede svůj tým jen virtuálně z druhé strany zeměkoule. Pomoci můžou telefonáty a videokonference, a pak samozřejmě služební cesty, které umožní osobní setkání.

Za špatnou komunikaci mohou (zvláště v prostředí nadnárodní firmy) stát i jiné příčiny. Jako příklad zde mohou sloužit: rozdílný jazyk (jehož neznalost nebo znalost často komplikují dorozumění i tehdy, když jsou obě strany jazykově dobře vybaveny), odlišná etika, zvyky, společenská tabu, náboženská omezení, neznalost ekonomického prostředí v příslušné cizí zemi (rozdílné úrovně konkurence v daném oboru, cenové úrovně, technických norem, kvalitativních standardů, bezpečnostních, hygienických a ekologických norem atd.) nebo jednoduše odlišná hierarchie důležitosti pojmů a skutečností, které jsou předmětem komunikace. (Lukeš, 2005, s. 187)

To vše může velice silně ovlivňovat podnikatelské cíle a hodnoty zahraničního partnera a tím i špatný výběr programů na vzdělávání a zdokonalování svých zaměstnanců.

2.1.2. Možnosti zefektivnění firemní komunikace

Pokud chceme v týmu něco změnit, většinou mluvíme o organizačním rozvoji, který "*zahrnuje široké spektrum intervencí do sociálních procesů uvnitř organizace. Tyto intervence mají za cíl rozvoj jednotlivců, skupin, organizace jako celku. Obecně řečeno, organizační rozvoj má za cíl zlepšit celkový výkon a efektivitu organizace.*" (Cejthamr, 2010, s. 253) Pro změnu se pak užívá několika intervenčních strategií, mezi které řadíme:

- a) survey research (plošný výzkum) a feedback (následnou zpětnou vazbu)
 - b) T-skupiny (trénink citlivosti / vnímavosti)
 - c) teambuilding
 - d) síťový trénink
- (tamtéž, s. 253)

Toto platí i pro zefektivnění firemní komunikace. V rámci různých tréninků je určitě možné využít koučinku (hlavně při odstraňování problémů s komunikací u jednotlivců, lze zlepšovat třeba oblast schopnosti naslouchání), supervize (vedení celého týmu k lepším výsledkům, dohled nad dodržováním) i tréninků soft skills, kde jsou komunikační měkké dovednosti asi největší skupinou zájmů. Další možností jak zefektivnit komunikaci (či provést dle Cejthamrovi terminologie organizační rozvoj) je teambuilding.

Často (hlavně v nadnárodních firmách) stačí i jen prevence špatné komunikace ve smyslu informovanosti o kulturních odlišnostech zahraničních partnerů či kolegů. V zásadě by se neměly podceňovat následující tři kroky:

- 1) učinit vstřícné kroky tam, kde je to možné a žádoucí
- 2) omezit ty národní charakteristiky, které jsou v příkrém rozporu s charakteristikami kultury partnera/ partnerů
- 3) zůstat svým tam, kde se to jeví jako užitečné a nezbytné. - tuto skutečnost je však třeba svému partnerovi/ partnerům explicitně sdělit a zdůvodnit

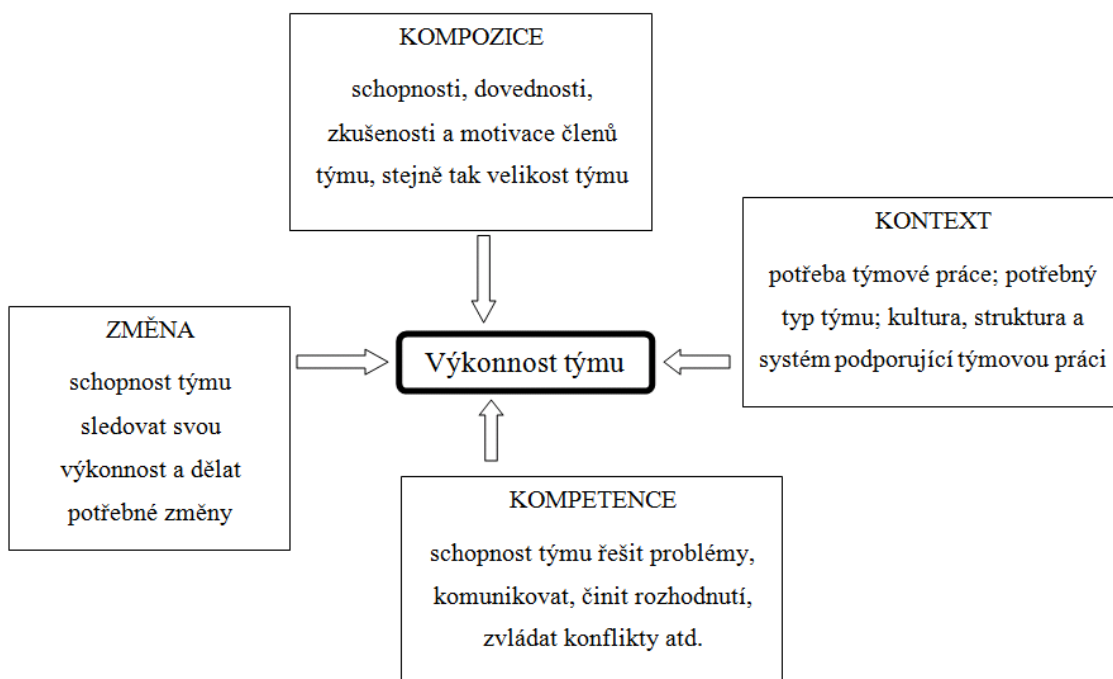
(Lukeš, 2005, s. 187)

TEAMBUILDING

Podle Cejthamra je teambuilding procesem určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. *"Hlavním cílem je zlepšit celkový výkon organizace prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Pozornost se zaměřuje na pracovní postupy a mezilidské vztahy, zvláště pak úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům skupiny."* (tamtéž, s. 254)

Přibližme si teď onu "výkonnost týmu". Kolektiv autorů knihy Team building mluví o 4 faktorech, které ji podle výzkumů ovlivňují. Popisují "4C - faktory" podle počátečních písmen anglických slov context, change, composition a competencies⁹. Uvádím jejich popis v následujícím grafu.

⁹ kontext, změna, kompozice, kompetence



Obrázek 3: Výkonnost týmu (Dryer, 2013, bez číslování stran)

Pokud chtějí vedoucí týmu fungující a výkonný tým, musí se na tyto 4 oblasti dávat pozor. (Dryer, 2013, bez číslování stran) Účastnit se teambuildingu pak v praxi znamená zapojit se do různých aktivit k tomu, abych kolegy více poznal, tedy lépe vnímal jejich schopnosti a přednosti (podle Dryera správně odkrýt "kompozici" týmu) a vylepšoval své i týmové kompetence. Spolupracovníci, kteří si věří a dobře se znají, jsou totiž pak ochotni (a schopni) lépe reflektovat svou výkonnost a provádět potřebné změny. Jsem názoru, že není nutné vždy k těmto aktivitám zvat školené psychology (pokud není nějaký akutní problém), často stačí jít s týmem třeba do středověké restaurace s programem či při větší odvaze jet sjet nějakou řeku apod.

2.2. Vzdělávání zaměstnanců

Pro podniky je důležité, aby v nich pracovali schopní a motivovaní lidé. *"Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů předepsaných pracovnímu místu, které zastávají."* (Vodák, 2011, s. 70)

Vodák dále mluví o rozdílech v anglických slovech "competence" (v ČJ odpovídá pojmu kvalifikace či odborná způsobilost) a "competency" (schopnost). Kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem a (kromě jiných dělení) je můžeme rozdělit do 3 základních skupin:

a) **manažerské kompetence** - řešení konfliktů, delegování, koučování, hodnocení a výběr zaměstnanců, plánování

b) **interpersonální kompetence** - aktivní naslouchání, empatie, prezentační schopnosti, budování vztahů, spolupráce, vyjednávání

c) **technické kompetence** - představují soubor dovedností vztahujících se ke konkrétní pozici/ funkci (účetnictví, finance, programování.)

(Vodák, 2001, s. 70 - 72)

Ať už chce zaměstnavatel u svých zaměstnanců rozvíjet jakékoliv výše zmíněné kompetence (nebo i všechny najednou), musí se vytvořit nějaký podnikový vzdělávací proces - ten je podle stejného autora tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikace a analýza potřeb a definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání

(Vodák, 2011, s. 69)

2.2.1. Analýza potřeb vzdělávání

"Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. [...] Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu." (Svatoš, 2005, s. 69)

Přidávám ještě citaci z Vodáka, který vysvětluje, co je myšleno analýzou potřeb vzdělávání, ta v podstatě *"spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnostech jednotlivců, týmů, podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní."* (Vodák, 2011, s. 85)

Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které by bylo dobré odstranit a navrhnout vhodný vzdělávací program. Sběr údajů probíhá za pomoci různých metod, jako jsou strukturované rozhovory, pozorování, dotazníky, participace či skupinové diskuze. (Svatoš, 2005, s. 75 - 76)

Pro každého pracovníka může být zpracován individuální plán:

- 1) pracovník sám zhodnotí své individuální schopnosti
- 2) organizace hodnotí jeho schopnosti
- 3) pracovník je informován
- 4) personalista s nadřízeným radí a stanovují cíle vzdělání

(Koubek, 2007, s. 119)

2.2.2. Plánování vzdělávání

Kociánová k tématu uvádí následující: "*Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů.*" (Kociánová, 2007, s. 172)

Plán vzdělávání by měl vymezovat cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání, čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, metody hodnocení vzdělávání a náklady na vzdělávání. (Šikýř, 2012, s. 149)

2.2.3. Realizace vzdělávání

Pokud máme vytvořený plán vzdělávání, tak by na něho měla plynule navazovat i realizace. "*Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci vybrané metody vzdělání na pracovišti a/nebo mimo pracoviště.*" (Šikýř, 2012, s. 150) Zaměstnavatel má totiž možnost se rozhodnout, zda bude vzdělávání realizováno vlastními silami (tedy interně) podnikovými vzdělavateli - ať už specialisty nebo "*manažery či dalšími pracovníky, kteří ve firmě pracují na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového*

vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů." (Tureckiová, 2004, s. 102) Případně může firma využít externích lektorů z různých vzdělávacích agentur nebo kombinaci obojího. (tamtéž, s. 102)

2.2.4. Vyhodnocování vzdělávání

Poslední fází tvoří vyhodnocování, jež by mělo také plynule navazovat na předchozí stupeň. Znamená "hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání. [...] Zkoumá se a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci." (Šikýř, 2012, s. 150)

Podle Dvořákové hodnocení probíhá v 5 krocích:

- 1) **verifikace stavu plnění plánu rozvoje** - měl by být hned k dispozici hned prostřednictvím různých portálů
 - 2) **kritické posouzení budoucího uplatnění zaměstnance** - je kritickým aspektem v rámci motivačního rozhovoru, výstupem by měla být aktualizace kvalifikačního profilu zaměstnance
 - 3) **hodnocení znalostí** - jak zaměstnanec promítnul výsledky vzdělávání do svého pracovního a sociálního chování
 - 4) **neformální zpětná vazba** - je nesmírně důležitá, stejně jako průběžné povzbuzování zaměstnance v jeho pokroku
 - 5) **formální ocenění dokončení rozvojového programu** - formou dopisu či certifikátu
- (Dvořáková, 2012, s. 295)

II. EMPIRICKÁ ČÁST

V této části nejprve znovu krátce zmíním cíle a hypotézy práce a popíšu společnost, ve které bude realizován výzkum. Bude se jednat o firmu CA¹⁰, ve které pracuji již 15 let, data o společnosti proto budou zpracovávána na základě vlastních zkušeností. Dále bude následovat vlastní práce s dotazníky a jejich vyhodnocení.

1. CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY

Jak bude dále podrobně popsáno, firma CA nabízí funkční systém individuálních i společných tréninků, při kterých je kladen důraz hlavně na prohlubování pracovních znalostí a dovedností, protože společnost preferuje oborovou expertízu nad všeobecnou komplexností. Tréninky v oblasti osobnostních kompetencí by mohly být častější, přesto však považuji vzdělávací program firmy za efektivní¹¹. Asi největším problémem je sídlo vedení mimo ČR, je tak proto občas problematické se přesně dohodnout na podmínkách školení apod.

Cílem mojí práce je zjistit, jak lépe propojit firemní komunikaci tak, aby bylo propojení produktivní pro obě strany. Myslím si totiž, že zaměstnanci firmy CA nejsou spokojeni se svým vedením, a také, že je možné docílit zefektivnění firemní komunikace pořádáním teambuildingů. Dále bych chtěla potvrdit efektivitu vzdělávacích programů v naší firmě.

¹⁰ aby mohla být práce napsána, musela jsem slíbit, že plný název firmy nebude nikde uveden - kvůli ochraně obchodního tajemství, ochraně osobních dat zaměstnanců i zákazníků a dalším pravidlům a regulím firmy

¹¹ respektive byl efektivní, posledních několik let se firma snaží šetřit a v této oblasti došlo k restrikcím

2. FIRMA CA

Firma CA je americkou nadnárodní korporací zabývající se výrobou chladících a klimatizačních komponentů, v této oblasti je světovou jedničkou. Centrála společnosti je v USA, celkový počet zaměstnanců je v současnosti více než 39 000 ve 173 zemích.

Prioritou společnosti je jako nyní v téměř každé větší společnosti **bezpečnost a ochrana životního prostředí**. Uvědomujeme si naléhavou nutnost udržování odpovědné rovnováhy mezi pohodlím, které tvoříme dnes a světem, ve kterém budeme žít zítra. Firma proto vytyčila šest oblastí, ve kterých se snaží představovat nové trendy.

- ✓ Energeticky účinná zařízení s nízkou spotřebou.
- ✓ Alternativní chladiva bez chlóru napříč celou výrobní řadou od domácích k velkým komerčním aplikacím, která chrání naši planetu před ozónovou dírou.
- ✓ Tišší zařízení zajišťuje příjemným způsobem pohodlí uživatele.
- ✓ Kvalita vzduchu zajišťuje kvalitu toho, co dýcháme v místnosti.
- ✓ Optimální distribuce vzduchu
- ✓ Zajištění výkonu menšími a lehčími jednotkami.

Před vstupem do prostoru kanceláří vás uvítá cedule "you are entering a safe environment."¹² Mezi pracujícími v open space jsou 3 typy lidí:

- a) *fire warden* - zodpovědný za to, že nikdo nezůstane v budově při vyhlášení poplachu, mají prý speciální vysílačky a bezpečnostní vesty, aby je bylo vidět
- b) *ergo contact* - člověk školený firemním fyzioterapeutem, který vám nastaví pracovní místo tak, aby vás nic nebolelo a seděli jste správně
- c) *first aider* - člověk s kurzy první pomoci a lékárníčkou

V České republice, konkrétně v Českých Budějovicích, má společnost svou pobočku od roku 1991. Společnost vlastní pro působnost po celé ČR autorizovaná střediska. Vedení firmy je ale v Rakousku (20 - 30 lidí), hlavní majitel sídlí v Arabských Emirátech, kde pracuje dalších přibližně 50 zaměstnanců.

V české pobočce pracuje několik skupin lidí, kteří se starají o zákazníky.

¹² vstupujete do bezpečného prostředí

- 1) **Skupina prodejců** (prodejních techniků), kteří nabízejí chladicí jednotky a denně vystavují cenové nabídky. Tato skupina pracuje se zákazníky a s lidmi z obchodního oddělení. Vytvářejí smlouvy o dílo a kupní smlouvy (10 lidí).
- 2) **Lidé z obchodního oddělení**, kteří také pracují se zákazníky, ale ne jako technická podpora, spíše jako realizační podpora. Starají se o dodávky zboží, objednávky do ciziny, doprava napřímo z výroby k zákazníkovi, proclívání, skladové účetnictví či fakturace (6 lidí).
- 3) **Reklamace a prodej náhradních dílů** - zde také dochází k realizaci dodávek od výrobce k zákazníkovi (2 lidé).
- 4) **Skladové hospodářství** - pracovníci mají na starost evidenci, tedy příjem, výdej a další úkoly spojené s logistikou (4 lidé).
- 5) **Účtárna** (bankovní platby, evidence došlých faktur) - toto oddělení má na starost sledování kreditního systému a práce s dlužníky (4 lidé).
- 6) **Servisní střediska** - tvoří největší skupinu, starají se o montáž nových jednotek, opravy a servisní garanční prohlídky (18 - 20 lidí).

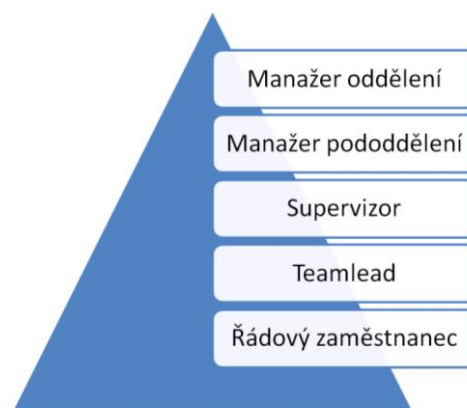
Před třemi lety došlo ve firmě k rozdělení na oddělení klimatizace do budov a klimatizace do návěsů. Druhé jmenované oddělení spadá vedením pod Francii. Dříve byly obě tyto oddělení vedeny právě z Francie, ale jak už bylo zmíněno výše, oddělení klimatizace do budov je nyní spravováno Rakouskem

2.1. Firemní komunikace

Informace v CA se předávají převážně kaskádově od nejvyššího k nejnižšímu, záleží ovšem na jejich druhu. Někdy můžete dostat e-mail od nejvyššího šéfa a může se stát, že i vy ho můžete přímo oslovit.¹³ Nad řádovým zaměstnancem stojí teamlead, nad ním supervizor (ten pod sebou může mít i jen jednoho TL zodpovědného hlavně za běžné problémy spojené s náplní práce - je to většinou procesně nejzkušenější člen týmu). Supervizor se stará o personální věci - přijímá lidi do týmu, hlídá docházku a cíle. Práci svých podřízených nemusí moc rozumět - od toho tu jsou "vedoucí" teamu.

¹³ projevuje se zde "americký" přístup - i nejvyššího manažera můžeme oslovovat křestním jménem

Pokud je někdo v CA manažer, značí to už dost vysokou pozici - takových manažerů už není mnoho. Následuje manažer oddělení apod.



Obrázek 4: Struktura managementu

Předávání informací ve firmě probíhá jak psanou, tak i ústní cestou. Zmiňuji to zde kvůli tomu, že firma kromě klasických e-mailů i čtvrtletně vydává vlastní časopis s příspěvky zaměstnanců a oddělení si mezi sebou mohou posílat dokumenty i v tištěné podobě pomocí firemní pošty. Ústní podávání informací a komunikace je ještě zajímavější.

Každý tým by měl mít 1x za týdně oficiální poradou s přímým nadřízeným. Navíc by měl s nadřízeným každý zaměstnanec absolvovat alespoň 1x za měsíc i 1:1 (one to one) meeting - tedy příležitost si spolu promluvit z očí do očí bez přítomnosti kolegů. Při těchto schůzkách se probírá nejen postup v práci, problémy s tím spojené, ale i vize na další tréninky, jak školení probíhala, jaký měla efekt apod. Toto se v praxi bohužel téměř neděje. Dále samozřejmě funguje neformální komunikace.

O trénincích se mluví hlavně v rámci ročního hodnocení, kde je jim dáván velký význam - viz kapitola Rozvoj pracovníků v osobnostních a odborných znalostech.

2.2. Rozvoj pracovníků v osobnostních a odborných znalostech

Rozvoj pracovníků v osobních i odborných znalostech probíhá formálně i neformálně v týmech. V kapitole 1.1 jsem zmiňovala, že firmy se snaží zaměstnancům důvěřovat a povolují jim proto přístup k sociálním sítím apod. V CA toto platí jen částečně, společnost si totiž přísně hlídá svá interní obchodní tajemství, data zaměstnanců i zákazníků, proto velké procento internetových stránek blokováno. Společnost je velmi úspěšná, proto se vedení snaží omezit kiberhrozby na minimum.

K rozvoji znalostí slouží systém tréninků dostupný přes aplikaci se jménem LMS - learning managing system, zde si všichni zaměstnanci vybírají tréninky, registrují se na ně i se vyplňují dotazníky. Viz kapitola Vybrané výukové metody pro vzdělávání v zaměstnání. Jaký trénink si vybrat musí řešit pracovníci s nadřízeným, většinou se tak dělá v rámci zmíněných 1:1 meetingů či se svolá zvláštní schůzka. Tréninky se také probírají v rámci ročního hodnocení, protože jsou důležitou součástí rozvoje zaměstnance.

Změny pozic v CA nejsou příliš běžné, společnost dbá na to, aby zaměstnanci své pozici rozuměli a rozvíjeli se spíše směrem k expertíze. CA také podporuje studium při zaměstnání, a to formou finančního příspěvku na školné. Říká se tomu Education refund a zaměstnanec má právo dostat až 1500 EUR, pokud nadřízený uzná studijní program jako vhodný i pro práci v CA, zaměstnanec má dobré studijní výsledky a i po vyplacení příspěvku v práci zůstane ještě alespoň rok (jinak se příspěvek vrací). Tito "studenti" ale nedostávají žádné speciální volno, musí si vystačit s dny dovolené apod.

To, jak se vzdělávání daří, se posuzuje v rámci **ročního hodnocení**, ve kterém zaměstnanec sám musí napsat, co dělal, jakých projektů se účastnil, jestli zvládl i něco nad rámec svých pracovních povinností, jakých tréninků se zúčastnil apod. V závěru píše nadřízený krátké shrnutí a doporučení.

Konkrétně je 1 x ročně zaslán všem zaměstnancům dotazník od jejich přímého nadřízeného, kde si sami vyplní otázky, které se týkají:

- Etických podmínek (Nepřijímáte úplatky?)
- Strategického plánu (Myslíte, že umíte vést lidi?)
- Rozvoje talentu
- Zaměření na zákazníka

- Analytického myšlení
- Inovace podnikání (Prosazujete rozvoj nových myšlenek a nápadů?)
- Obchodního odhadu (důležité hlavně u prodejců - za kolik jsou schopni prodat)
- Komunikačních dovedností
- Umění plánovat – myšlení dopředu
- Umění naslouchat (Tohoto bodu si opravdu cení)
- Zaměření na výsledky
- Týmové práce (nebo jestli je člověk spíše individualista)

Vždy jsou uvedeny dva pohledy, tedy osobní ohodnocení i hodnocení nadřízeným. Bodování je pak 4stupňové:

1. stupeň: není splněno
2. stupeň: částečně splněno
3. stupeň: dosáhl cíle
4. stupeň: dosáhl cíle + něco navíc

Tento dotazník se vyplní, rozebere a doporučí se, co by kdo měl studovat a v čem se zdokonalovat. Vždy je doporučen cizí jazyk a nějaká dovednost. U prodejců a lidí z obchodního oddělení se doporučuje rozšíření o měkké dovednosti nebo komunikace se zákazníky, u ostatních dle zákona doplnění vyhlášek či rozšíření praktického vzdělání (svářečské zkoušky u elektrikářů apod.)

Asi před čtyřmi lety jsme byli na 3denním zaškolení týmové spolupráce v Písku, kde nám byly rozdané úkoly a hry a při tom nás pozoroval tým psychologů. Na konci školení jsme všichni jednotlivě dostali zpětnou vazbu a výsledky byly zaslané na vedení. Na základě toho byly udělané opět dotazníky na jednotlivce.

Shrnutí: firma se snaží si zaměstnance udržet a dlouhodobě je rozvíjet. Před přemístěním vedení ale bylo na zaměstnance dbáno mnohem více (management zaměřený na lidi a výkon), nyní je důležitější výkon (management zaměřený na výsledky). Tato oblast je jednoduše diskutabilní, proto byla vybrána mezi oblastmi důležité pro další dotazníkové šetření.

2.3. Vybrané výukové metody pro vzdělávání v zaměstnání

Výukové metody v CA by se daly rozdělit do dvou kategorií, které jsou velmi rozdílné. První kategorie jsou "tréninky" společné pro všechny, druhá individuálně volené kurzy.

Tréninky, kterými musí všichni projít, jsou nejpočetnější při vstupu do zaměstnání nebo i při změně pozice. V prvních několika týdnech po nástupu do zaměstnání, se nováčci proto podrobují spoustě tréninků. Ty jsou několika typů:

- a) individuální ústní trénink s kolegy - není moc strukturované, předávají se zkušenosti a ukazují se specifika, záleží na učitelských schopnostech team leadů apod.
- b) hromadný trénink hard skills - jak zacházet s novými programy (SAP, i tréninky na výše zmiňované LMS či zacházení s telefony)
- c) přednášky ohledně principů a pravidel
- d) hromadné tréninky soft skills - základním tréninkem komunikačních dovedností by měli projít všichni zaměstnanci do konce prvního roku
- e) e-learning programy - využívá se jich stále více, hlavně na úvodní BOZP a další školení o bezpečnosti; jejich výhodou je, že si je zaměstnanec dělá sám - hlavně v čase, kdy nemají kolegové čas se mu věnovat či jako odlehčení; nevýhodou je, že chybí zpětná vazba - málokteré sice lze jen proklikat (obsahují kontrolní otázky, které při nesprávném zodpovězení vrátí člověka na začátek prezentace kapitoly; na jednotlivé slidy se musí dívat určitou dobu, než jde posunout dál apod.), přesto bývá sezení u počítače únavné a člověk si informace málokdy ukládá do dlouhodobé paměti.

Co se týká neformálních forem vzdělávání, využívá se koučinku, supervize i zmiňovaných tréninků soft skills. Většina školení se však děje externě, firma nemá interní trenéry a příliš se nezabývá výukovými metodami. I při těchto školeních, které jsou většinou zaměřeny na rozvoj soft skills či prodejních dovedností, se pak používají v podstatě všechny možné výukové metody od práce pro jednotlivce až po skupinové, využívá se moderní techniky (natáčení, powerpoint) nebo i jen flip chartů. Záleží na lektorovi. Najde zde využití i koučink - vesměs jsou všichni externí trenéři kouči - snaží se individuálně rozvíjet účastníky kurzu. Supervize není příliš možná, protože se účastní zaměstnanci různých oddělení apod., takže nelze dávat "instantní" pokyny.

Obě popsané formy vzdělávání mají společný dotazník po tréninku - viz Příloha č. 1: Otázky v dotazníku po tréninku, který účastníci dostávají převážně v podobě elektronického odkazu do týdne po kurzu. Zde mě zaujala hned první otázka¹⁴ - jestli lektor na začátku tréninku upozornil na únikové východy. Dotazníky se samozřejmě vyhodnocují - a to s různými lidmi, podle toho, koho se co týká. První část otázek je věnována technickým podmínkám (jaké bylo jídlo, prostředí, vybavení), to se řeší s příslušnými osobami v objektu konání kurzu. Další část se ptá na lektora - zda byl připraven, přizpůsoboval rychlost a metody skupině, znalý problému apod., zde se dává zpětná vazba agentuře. Následují otázky o obsahu kurzu, což se také probírá s agenturou, zároveň i s přímým nadřízeným dotazovaného, protože on pomáhá zaměstnanci kurz vybírat a schvaluje ho. Pro firmu je důležité, zda účast na kurzu byla dostatečně a včas diskutovaná s nadřízeným - nejen kvůli finanční otázce, ale hlavně kvůli tomu, že zaměstnanci se ročně mohou zúčastnit jen omezeného počtu tréninků.

3. PŘÍPRAVA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

3.1. Metodika

Pro dosažení výsledků byl zvolen kvantitativní výzkum formou statistického šetření. Standardizovaný dotazník měl 3 sekce, kdy se každá zaměřovala na jednu konkrétní hypotézu. Dohromady respondenti odpovídaly na 18 otázek, větší část uzavřené otázky (zpravidla 5 možností výběru), každou sekci uzavíraly 1 - 2 otevřené otázky. Závěr dotazníku tvořily identifikační otázky zaměřené na pohlaví, národnost a délku trvání praxe ve firmě. Doba potřebná k vyplnění nepřesáhla 15 minut.

Zkoumaným vzorkem byly zaměstnanci firmy CA s různým vzděláním, národností a délkou praxe ve firmě. Česká pobočka firmy je poměrně malá (cca 40 zaměstnanců), proto byli osloveni i kolegové ze Slovenska (dalších přibližně 10 lidí). Cílem dotazníkové šetření bylo oslovit jich co nejvíce, sběr dat byl ukončen při získání 75% respondentů. Dotazník byl distribuován elektronicky pomocí internetové aplikace.

¹⁴ Bylo možné udělat pouze print screen otázek ze systému - otázky jsou proto trochu přeházené.

Firma má samozřejmě pobočky i v dalších státech (Rakousko, Francie, Slovinko...), tyto pobočky už ale do výzkumu zahrnuty nebyly z následujících důvodů.

a) **čeština** - firemním jazykem je sice angličtina, ale ne všichni ji ovládají natolik, aby byli schopni dotazník adekvátně vyplnit, pro mnohé by to bylo i nemotivující. Raději proto bylo osloveno méně respondentů, u kterých bylo jistější skutečné a adekvátní vyplnění dotazníku (neměli by se bát i rozepsat a poskytnou správné podklady).

b) **vedení** - vzhledem k druhé definici vztahující se ke spokojenosti s vedením nemohly být osloveny týmy, které jsou spravovány jinými manažery

3.2. Výběr a stanovení otázek

Dotazník bude rozdělen do 3 sekcí navazujících na stanovené hypotézy zmíněné v úvodu.

KOMUNIKACE

Prvním krokem je zjištění, zda sami zaměstnanci komunikaci vnímají jako efektivní či nikoliv.

1) Snadno získávám informace, které potřebuji, abych mohl/a dobře plnit svůj pracovní úkol.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

2) Jsem informován o důvodech rozhodnutí, která se mě osobně týkají.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

3) Můj nadřízený mi poskytuje prospěšnou zpětnou vazbu o mých výkonech (jasně, aktuálně, srozumitelně).

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

V dalších otázkách se zaměřím na postoj zaměstnanců k teambuildingovým akcím.

4) *Uvítala bych možnost teambuildingových akcí s vedením zaměřených na komunikaci a vzájemné poznání.*

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

5) *Teambuildingové akce s vedením zaměřené na komunikaci a lepší vzájemné porozumění*

a) bych se určitě zúčastnil/a

b) zúčastnil/a jen pokud by nebyla delší než 2 dny

c) zúčastnil/a jen pokud by trvala maximálně 8 hodin pracovní doby

d) nezúčastnil/a

Další otázka je otevřená, umím si totiž představit, že by se někdo nechtěl zúčastnit kvůli nutnosti přespání (třeba z rodinných či zdravotních důvodů), takovéto odpovědi jsou pak zkreslující. Další odpovědi by nám ale měly pomoci lépe porozumět důvodům.

6) *Pokud jste v předchozí otázce označili jinou odpověď než "zúčastnil/a", své rozhodnutí prosím zdůvodněte.*

I poslední otázka sekce je otevřená, respondentům je dána možnost vyjádření se k problematice. Aby nedošlo k ovlivňování či napovídání odpovědí, ponechávám jen následující formulaci:

7) *Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "komunikace ve firmě".*

SPOKOJENOST

Nejprve zařadím dvě otázky vztahující se k celkové spokojenosti ve firmě. Je to z důvodu správného naladění respondentů na další otázky - aby s větší důvěrou přistupovali ke konkrétním otázkám na vedení firmy. Navíc nám tyto otázky mohou napovědět, zda se třeba nejedná jen o momentální nespokojenost (v tomto bodě bude dobrý zohlednit délku praxe ve firmě, zda někdo ve společnosti pracoval ještě před rozdělením vedení apod.)

8) *Jsem hrdý na to, že pracuji právě v této firmě.*

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

9) *Svou pracovní budoucnost si spojuji právě s touto firmou.*

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

V následující otázce budou respondenti muset sami zhodnotit styl svého vedení, odhalím tak, zda se shoduje s mým názorem na "autokratický typ".

10) *Své vedení bych charakterizoval (vyberte jedno tvrzení):*

- a) styl „**volný průběh**“ - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- b) styl „**venkovský klub**“ - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- c) styl „**kompromisní vedení**“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- d) styl „**autoritativní vedení**“ - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- e) styl „**týmové vedení**“ - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu

Následující otevřenou otázkou se pokusím zjistit důvody volby. Čekám, že se tu objeví konkrétní důvody případné nespokojenosti/ spokojenosti.

11) Zdůvodněte prosím svoji volbu odpovědi u předchozí otázky.

I tuto sekci chci uzavřít otevřenou otázkou, protože si myslím, že budou mít respondenti potřebu se k tématu více vyjádřit. Téma je tu totiž specifikováno přímo na "spokojenost s vedením".

12) Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "spokojenost s vedením".

VZDĚLÁVÁNÍ

V této sekci nejprve položím několik uzavřených otázek, které se snaží určit míru spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání. Otázky 13 a 15 se soustředí na osobní rozvoj, 14, 16 a 17 se vztahují k profesnímu rozvoji.

13) Při své práci mohu plně využívat své vědomosti a dovednosti.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

14) Jsem dostatečně školen a zapracováván pro nové úkoly.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

15) Mám příležitost vyžít pro mě důležité nabídky dalšího vzdělávání a rozvoje.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

16) Čím lepší je můj výkon, tím lepší mám šance na další vývoj (zajímavé úkoly, větší zodpovědnost, povýšení atd.)

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

Následující otázka trochu souvisí s druhou sekcí zabývající se spokojeností s vedením. Rozhodla jsem se ji ale zařadit sem, protože i přes námitky ke stylu vedení můžu být spokojena s rozvojem svých kompetencí.

17) Můj nadřízený podporuje mé profesní cíle a můj rozvoj.

souhlasí - spíše souhlasí - tak na půl - spíše nesouhlasí - nesouhlasí

Z důvodu možnosti objevení nějakých tipů na zefektivnění vzdělávacího programu i tuto sekci uzavírám otevřenou otázkou.

18) Zde se můžete volně vyjádřit k tématu " Efektivita vzdělávacího programu v naší firmě".

Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 2.

4. SOUHRN VÝSLEDKŮ

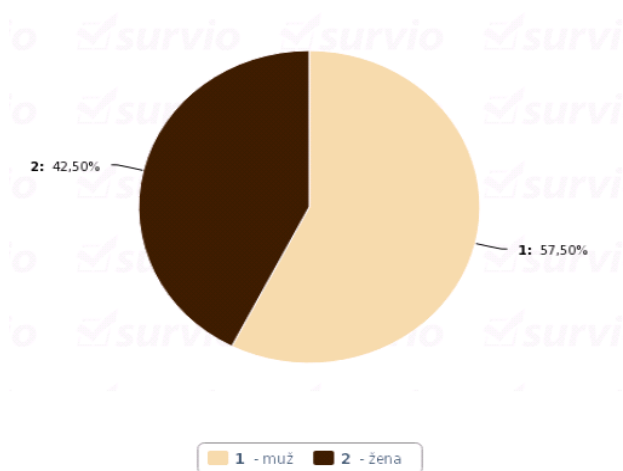
Všechny následující grafy byly zpracovány v internetovém systému survio, s jehož pomocí mohly být vyhodnoceny odpovědi i od zahraničních kolegů.

4.1. O respondentech

Výzkumu se zúčastnilo celkem 40 respondentů, tedy 80% z výzkumné skupiny, z toho 23 mužů (57,5 %) a 17 žen (42,5 %).

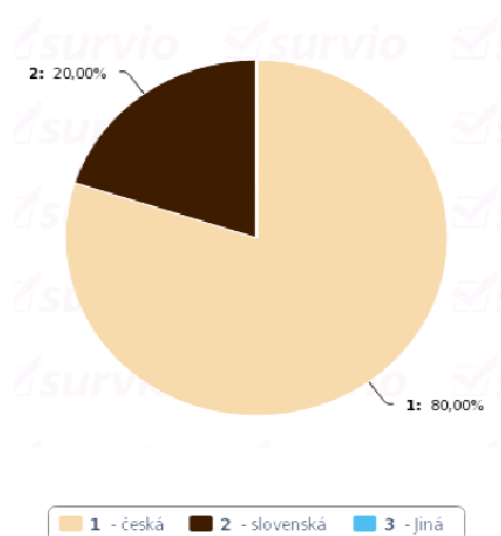
32 respondentů bylo z ČR a 8 ze Slovenska, což znamená, že respondenti z ČR tvoří 80% odpovědí. Pokud bychom vzali v potaz celkový počet respondentů, tak z obou zemí dotazník vyplnilo shodně 80% zaměstnanců.

Označte prosím vaše pohlaví.



Graf 1: Pohlaví respondentů

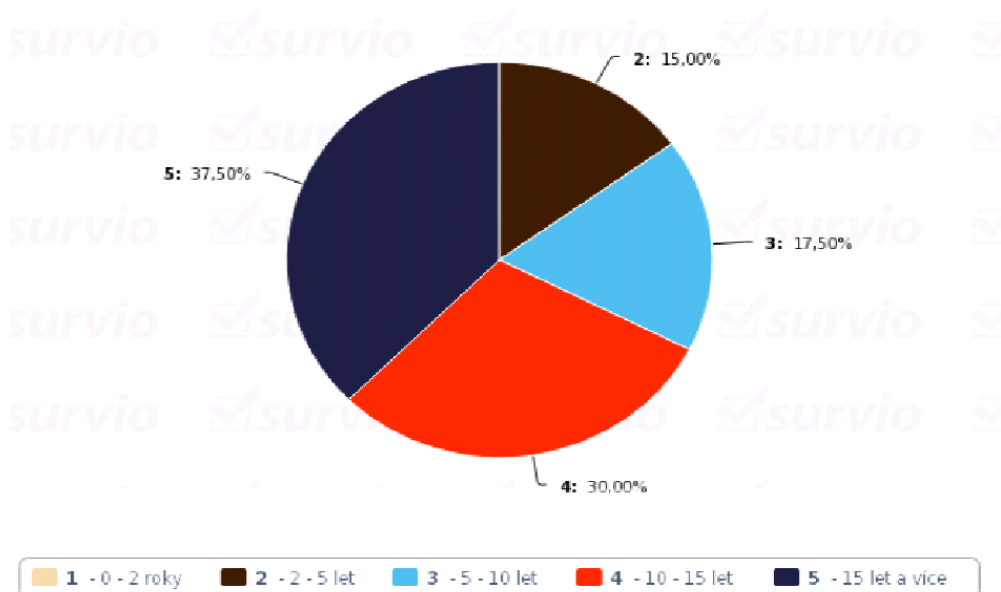
Označte prosím Vaši národnost.



Graf 2: Národnost respondentů

Poslední identifikační otázkou bylo zjištění délky praxe ve firmě, protože ta by mohla mít vliv na odpovědi (člověk s příliš krátkou praxí by nemohl adekvátně posoudit vzdělávací program firmy i její vedení). Podle předpokladu ale všichni ve firmě pracují déle. Nejvíce respondentů označilo kategorii 15 a více let (37,5 %). Viz následující graf.

Označte prosím délku své praxe ve firmě.



Graf 3: Délka praxe

4.2. Hypotéza 1 – Komunikace

Kvůli nepřítomnosti vedení není komunikace ve firmě příliš ideální. Nepomáhá tomu ani fakt, že je důraz kladen hlavně na výkon. V této oblasti proto rozhodně platí, že je co zlepšovat.

Jsem názoru, že komunikaci by šlo zefektivnit koučinkem, supervizí i tréninkem soft skills, bohužel jsem musela přepokládat, že respondenti nebudou tyto termíny znát (respektive nebudou přesně vědět, co se v rámci nich dá vše dělat, co konkrétně to s sebou nese za pozitiva apod.), proto bylo zvoleno "zástupné" slovo teambuilding, které je to pro respondenty uchopitelnější. I celkově si myslím, že by v tomto ohledu

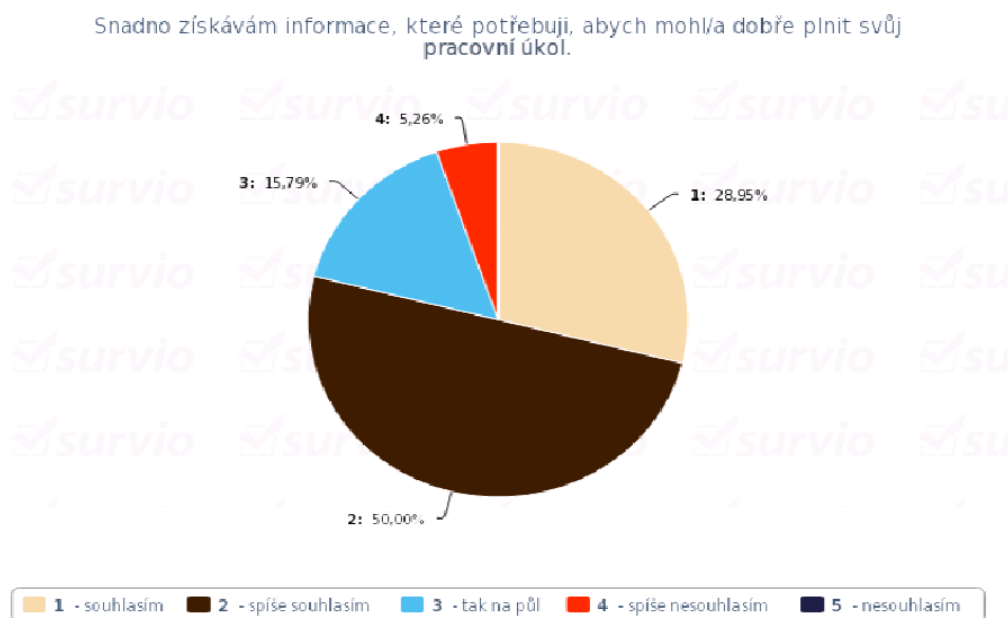
teambuildingy zaměřené na komunikaci a spolupráci pomohly. Vedení by nás lépe poznalo a třeba by více vnímalo lidský faktor.

Otázky měly zjistit nejen celkovou spokojenost s komunikací, ale hlavně ochotu respondentů něco udělat pro zlepšení apod. V rámci otevřených otázek se očekávalo objevení i dalších možností zefektivnění komunikace na pracovišti.

Připomínám znění hypotézy: *Firemní komunikaci je možné zefektivnit pořádáním teambuildingů.*

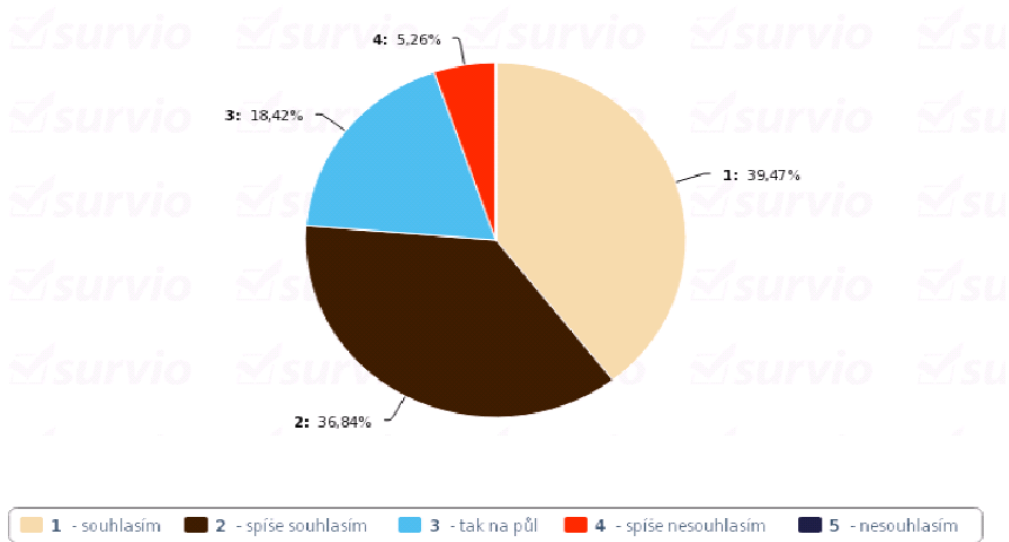
Nyní už výsledky:

První tři otázky dotazníku zjišťovaly, zda zaměstnanci komunikaci vnímají jako efektivní či nikoliv. Výsledky ukazují, že komunikace se pracovníkům zdá efektivní, protože ani jednou se neobjevila odpověď "nesouhlasím" a odpovědi "spíše nesouhlasím" či "tak na půl" také téměř nebyly zastoupeny. S výrokem "snadno získávám informace, které potřebuji, abych mohl/a dobře plnit svůj pracovní úkol" souhlasí či spíše souhlasí bez mála 80% zaměstnanců, s výrokem "jsem informován o důvodech rozhodnutí, která se mě osobně týkají" 76,3% respondentů a s výrokem "můj nadřízený mi poskytuje prospěšnou zpětnou vazbu o mých výkonech" 73,7%.



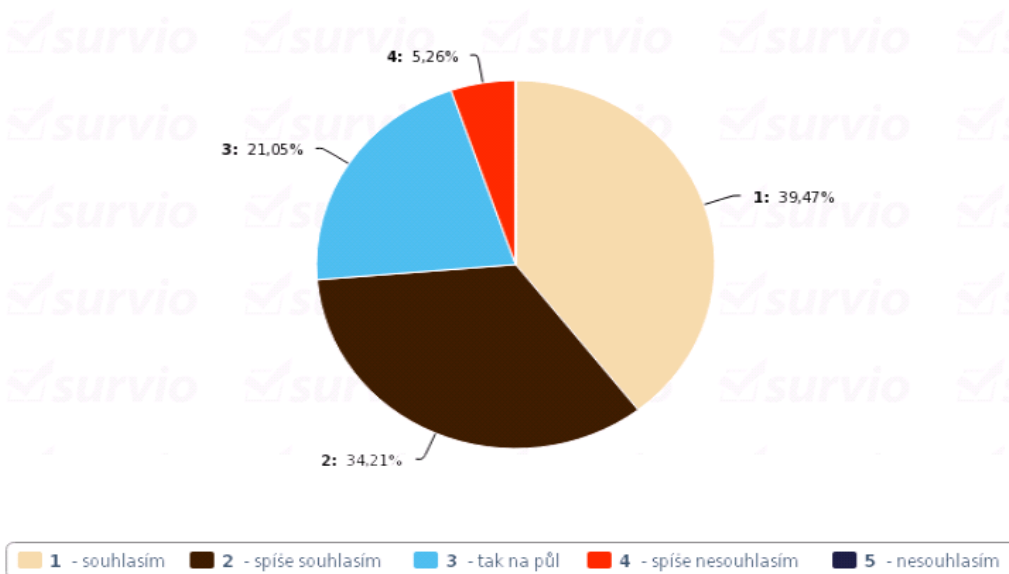
Graf 4: Získávání informací

Jsem informován o důvodech rozhodnutí, která se mě osobně týkají.



Graf 5: Informovanost

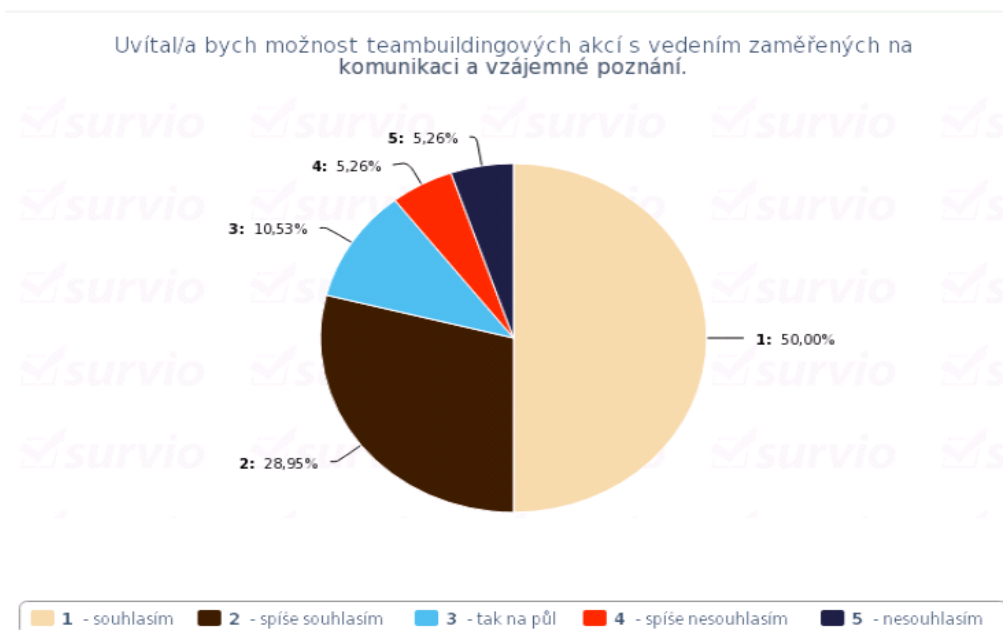
Můj nadřízený mi poskytuje prospěšnou zpětnou vazbu o mých výkonech (jasně, aktuálně, srozumitelně).



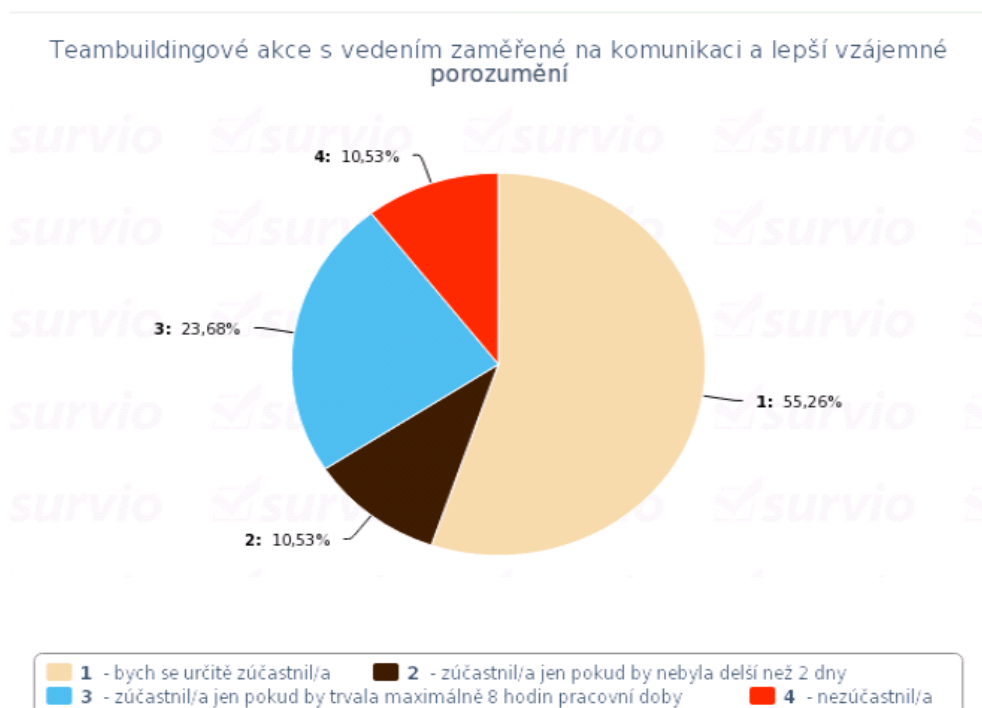
Graf 6: Zpětná vazba vedení

Další otázky řešily postoj zaměstnanců k teambuildingovým akcím. Respondenti se k nim vyjádřili kladně, 30 z nich s jejich pořádáním souhlasí, 4 byli nerozhodní a 4 o takové akce nejeví moc zájem. Tyto výsledky se i v podstatě shodovali s další otázkou,

kteřá řešila čas, který by byli zaměstnanci takové akci ochotni obětovat. 21 respondentů (tedy nadpoloviční většina) označila možnost "zúčastnila", tedy v podstatě za jakýchkoliv podmínek, 9 respondentů by se zúčastnilo jen tehdy, kdyby se akce konala v pracovní době, 4 by se nezúčastnili vůbec z důvodů, které budou popsány níže.



Graf 7: Postoj k teambuildingovým akcím



Graf 8: Možná délka teambuildingové akce

Šestá otázka dotazníku zjišťovala důvody, proč by se někdo nechtěl zúčastnit. Zde se sešlo 17 odpovědí, což by mělo korespondovat se 17 jinými odpověďmi z předchozí otázky (viz graf č. 8). Kupodivu se zde objevily ale i pozitivní reakce: "Jsem přesvědčen, že investice mimopracovního času vede k zodpovědnějšímu přístupu, tedy i upřednostňuji vícedenní teambuilding..." Důvodem pro neúčast byla hlavně pracovní vytíženost a strach ze zbytečného nahromadění práce, případně nepochopení smyslu takovýchto akcí nebo strach, že by to bylo moc informací najednou. Jen 1x se jako důvod objevila rodina.

Obrázek 5: Odpovědi respondentů ohledně teambuildingů

6 Pokud jste v předchozí otázce označili jinou odpověď než "zúčastnil/a", své rozhodnutí prosím zdůvodněte.			
chápem, že by to pomohlo sa zlučením nášho kolektívu, ale zameškáním dvoch a viac dní na pracovisku by som si moc nepomohla. To by som bola naopak zúfalá ja.	Jsem přesvědčen, že investice mimopracovního času vede k zodpovědnějšímu přístupu, tedy i upřednostňuji vícedenní teambuilding...	niekedy je dost' ťažké dohnať svoju dovolenku a potom keď by bolo školenie dlhšia ako jeden deň, tak by to rušili zas telefóny.	Myslím, že jsou přínosné. Odstraňují problémy v komunikaci mezi kolegy.
V dnešní době není čas na dvoudenní přestávku v práci.	důraz na komunikaci je všude a proto bych se zúčastnila	Nevím, kde bych bral čas na všechny školení a zároveň práci.	Jsem velmi zaneprázdněn. jeden den se dá dohonit, ale více dní ne.
Přehrše informací nedokážu vstřebat.	tyto akce jsou velmi poučné	kdyby tady byla ta šance, tak bych jela	Nepotřebuji se zdokonalovat v tomto oboru
těmto akcím moc nevěřím	S ohledem na rodinu	nechápu smysl těchto akcí	Nevím kde bych vzal čas
		Nevyhovuje mi to.	

V sedmé otázce, která se zabývala hypotézou s pracovním názvem "komunikace", se měli respondenti nad tímto tématem zamyslet a vyjádřit se k němu. Nasbíralo se 32 odpovědí (což je velmi pěkné vzhledem k tomu, že otázka byla označena jako nepovinná, dokazuje to zájem respondentů spolupráci). Odpovědi jsou různorodé, leckdy vysvětlují špatné hodnocení v předchozích otázkách. "Je to zlé.", "špatná" apod. Naráží se na jazykovou bariéru a na příliš práce. "Komunikuje se hlavně při obědě a se zákazníky!" Objevují se odpovědi, že je co zlepšovat, jako vždy, převládají ale kladné odpovědi, hlavně co se komunikace s kolegy týče. Komunikace s

vedením očividně vážne, ale tuto skutečnost práce reflektuje a tomuto tématu bude věnována další hypotéza.

Obrázek 6: Odpovědi k tématu komunikace

7 Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "komunikace ve firmě".

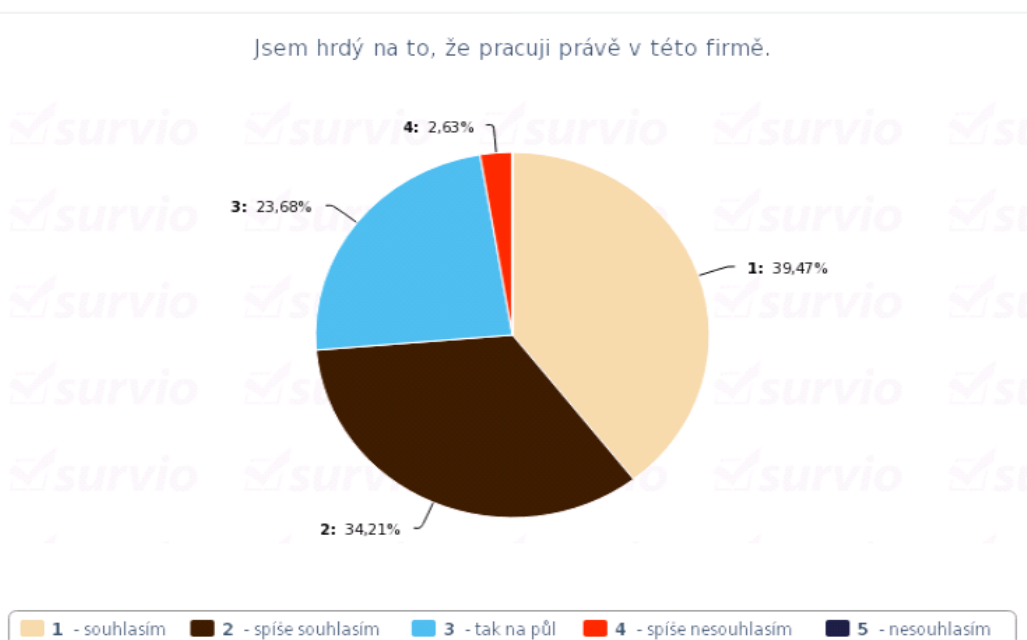
Je přímo ovlivněna, jakou formu komunikace má přímý nadřízený, nebo spolupracovník. Další ovlivňující faktory jsou: - "daří se" firmě ekonomicky? (strach ze ztráty zaměstnání) - jsem fundovaný odborník pro svou práci? (chybovat, stres ze zadaných úkolů, míření zodpovědnosti za svá rozhodnutí) - mám přirozenou autoritu mezi kolegy? (záměrné napadání a rozporování) - umím naslouchat a přijmout kritiku? (pohled jen ze své strany, nerespektování problémů druhých) - jako vedoucí prac. umím komunikovat a správně vysvětlit podřízeným i nadřízeným? (zedníkovi i řediteli firmy)	Myslím si, že komunikácia je medzi nami veľmi dobrá a snažíme sa vzájomne rešpektovať. Všetci sme vo firme už dlhšiu dobu a tak by som povedala, že je to postavené na dôvere. Horšie je to u ľudí, ktorí majú komunikovať s cudzinou a neovládajú patrične dobre angličtinu. Tiež mám pocit, že nariadenie v Arabských Emirátoch majú úplne inú - Milna predstavu o tom akí sú Európania. Ja osobne mám pocit, že sme sa s ich vedením dostali "späť na stromy"	Ten kdo u firmy pracuje delší dobu nadává, protože nesouhlasí s vedením v jejich postoji a srovnává s tím, co tady bylo před pěti lety. Ten kdo pracuje ve firmě posledních pár let, je rád za dobře placenou práci a snaží se komunikovat.	komunikace v jednotlivých odd. je spontánní a demokratická. a i když jednotliví lidé jsou izolovaní, nejsou necitliví a sobečtí. Celkově nás to sdružuje do celku, který má znaky soustředění
co se týká komunikace mezi zaměstnanci = ok, je dobrá. Komunikace s vedením nehodnotím= jazyková bariéra	Důležité zásady: Pravidelnost, stručnost, ochota naslouchat, pochopení pro práci ostatních, respektování dohodnutých termínů	Poslední dobou se zaměřujeme jen na zlepšení komunikace na pracovišti co se týká cizího jazyka, ale abysme si sedli a dali , pokecali a dali jen tak kafe? Na to čas není.	Vždy je možné se dohodnout klidně a chytře, ale moc lidí to nepraktikuje. Komunikace ve firmě závisí na stresovém období. Při sezóně jsou všichni na prášky a po sezóně beránci.
Komunikace ve firmě není úplně v pořádku. Často se potýkám s neochotou a alibismem	V naší spol. se jedná hlavně o mailovou komunikaci, emailová společnost :) Komunikace s ostatními CZ kolegy je perfektní	Je nutná otevřenost a chovat se ke kolegum jako k zákazníkum, to znamená ochotně a rychle reagovat na požadavky kolegů. Nezveličovat chyby ostatní, z podružných důvodů.	Na to, že jsem ve firmě od rána do večera by mohla být více osobní a přátelská. Komunikuje se hlavně při obědě a se zákazníky !
komunikace ve firmě je dobrá a i když někdy zaskřípe, je to pro dobro věci.	Komunikace funguje, když jde všem o stejnou věc, jinak bych řekl, že to má velké mezery.	Nikdy nebyla lepší. Občas jsou výkyvy, jako všude, ale neustálé změny nás pomalu vedou k tomu, abysme drželi při sobě.	komunikace je na dobré úrovni(pravidelné pracovní porady, firemní časopis, informační e-mail), avšak stále je co zlepšovat
vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců celkem dobré	někdy to vážne v angličtině, když zrovna hned nerozumím co se po mě chce :-)	v nasej spoločnosti je komunikacia na dobrej úrovni a dostava sa nam aj spatna vezba	vzájomná komunikácia je niekedy dost zložitá vr. nepochopiteľných úloh, ktoré zadáva naše vedenie.
Je dobrá a není co zlepšovat.	komunikace je myslím na dobré úrovni, vždy je ale co zlepšovat	komunikace mezi některými zaměstnanci truchu vážne a s vedením je to to samé	navrhoval bych více zábavy a společného relaxu, jinak se z té práce zblázníme.
vždy se dá něco zlepšit	áno, je dobrá. Hlavne medzi nami v oddelení.	jsme dobrej tým. Umíme se hecnout když jde do tuhýho.	V nové organizační struktúre není komunikace. Jsou pouze příkazy.
špatná	myslím si, že jsme dobrý tým	uvítal bych více osobnější přístup	ja si myslím, že by to mohlo byť horšie
	mohla by se zlepšit	myslím si že je v pohodě	komunikace ve firmě funguje
			netreba, je to lé

4.3. Hypotéza 2 - Spokojenost zaměstnanců

Jak bylo zmíněno v kazuistické části, vedení firmy se nachází v zahraničí a zdá se mi, že převládá velmi autokratický styl vedení, kdy se bere minimální ohled na lidi a jsou nastaveny příliš vysoké požadavky. Samozřejmě, že celková spokojenost je věcí více faktorů (platové podmínky, benefity, jistota zaměstnání, pracovní podmínky, zátěž, možnosti povýšení...), otázky ale byly směřovány právě na spokojenost s vedením. Zajímalo mě totiž, jestli to takto vnímají i ostatní kolegové či zda mají dokonce nějaké tipy na zlepšení. Takto zněla hypotéza: *Zaměstnanci firmy nejsou spokojeni se svým vedením.*

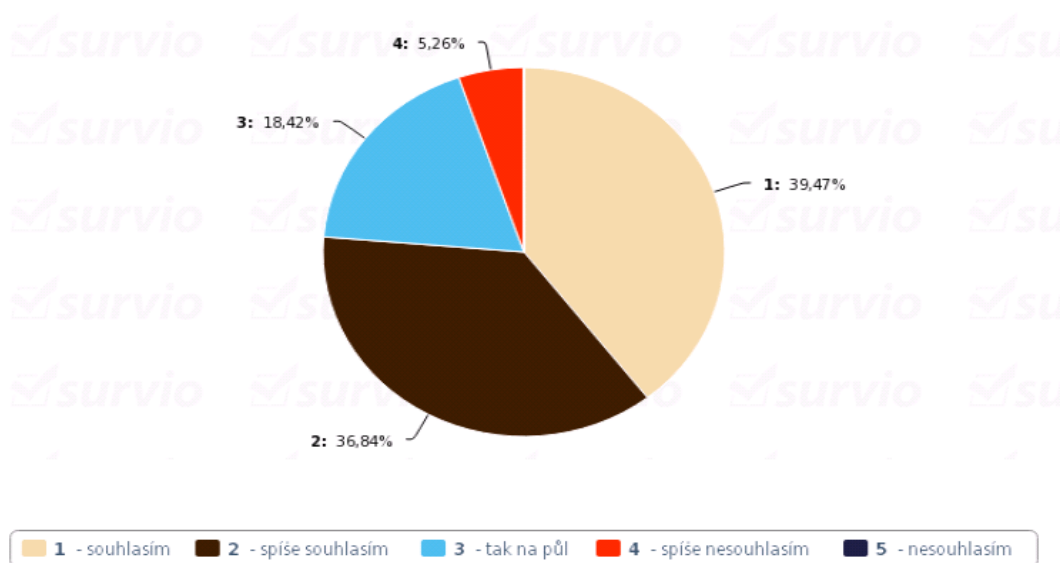
Výsledky:

První dvě otázky zjišťovaly celkovou spokojenost s firmou. S výrokem "jsem hrdý na to, že pracuji právě v této firmě" souhlasilo či spíše souhlasilo 75% respondentů, jen 1x se objevila odpověď "spíše nesouhlasím". I svou pracovní budoucnost si většina respondentů (29) dále spojuje s touto firmou, což je vzhledem k tomu, že jich většina ve firmě pracuje už více než 15 let, pochopitelné. Proč měnit něco, co už dobře znám. Přesto to o celkové spokojenosti vypovídá hodně.



Graf 9: Firemní hrdost

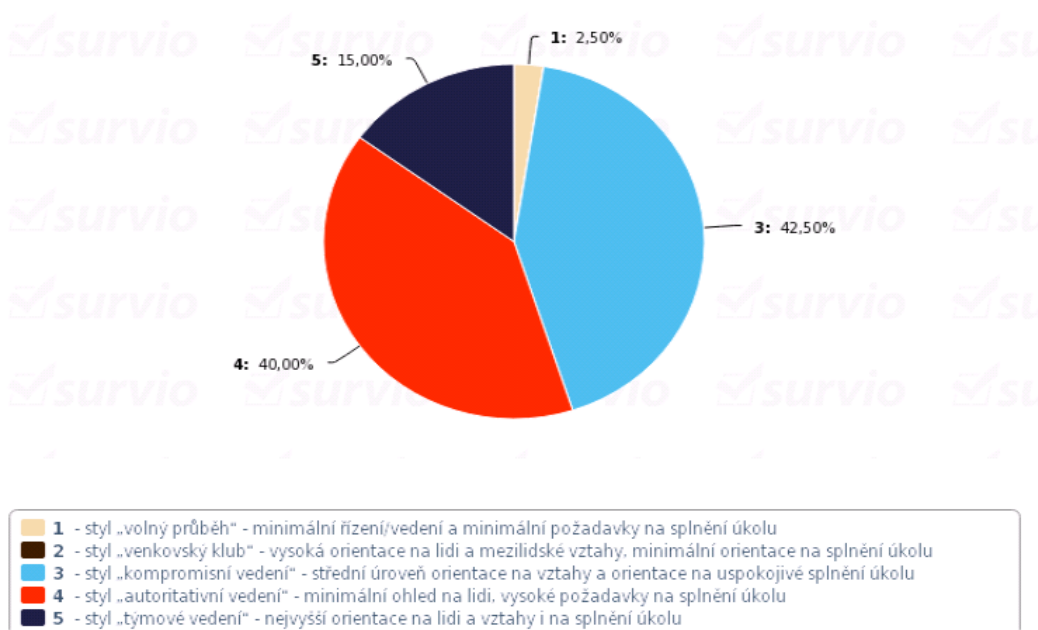
Svou pracovní budoucnost si spojují právě s touto firmou.



Graf 10: Pracovní budoucnost

V následující otázce měli zhodnotit styl svého vedení, podle typologie manažerské mřížky. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u stylu "kompromisní vedení" (17), jen o jeden bod méně získala varianta "autoritativní vedení" (16), 6 respondentů se přiklonilo k odpovědi "týmové vedení" a jen jeden má pocit, že vedení nechává všemu "volný průběh". Můj předpoklad o autoritativním vedení se potvrdil jen částečně. Vysvětluji si to tak, že respondenti možná hodnotili své přímé nadřízené (teamleadý apod.) a ne celkové vedení společnosti (toto se mělo více specifikovat), v každém případě i teamleadý a supervizoři dostávají pokyny od svých vedoucích, takže dopad na lidi by měl být téměř stejný. Této problematice se ještě budu věnovat v diskuzi.

Své vedení bych charakterizoval (vyberte jedno tvrzení):



Graf 11: Styl vedení

Na předchozí otázku volně navazovala další otevřená otázka, kde měli respondenti zdůvodnit svou volbu stylu vedení. V podstatě se zde projevila podobná názorová odlišnost jako v předcházející otázce. Někteří firmu a její vedení chválí: *"Ve všech ohledech je to dobré. Nikde to nevybočuje ani tak ani tak. Někdy jsou výkyvy do přílišných rozkazů, ale já to vnímám takhle."* Také tento názor je pěkný: *"Je to v pohodě. Stíhá se práce i pokec."*

Další názor vysvětlující volbu kompromisní vedení: *"Je to jako v každé firmě, která je zavedená již delší dobu. Kolegové se znají, znají okrajově svoje rodiny a svoje problémy, umí spolu jít na pivo a stejně tak umí spolu i pracovat a vydávat kvalitní výsledky."* Několik respondentů vedení chválí, ale připouští, že to třeba dříve (před přesunutím vedení do Rakouska) bývalo lepší. Spokojeni jsou také ti, kterým nevadí, že musí odvádět nějaké výsledky a celkově jsou hlavně spokojeni s funkčností týmu: *"I přes to, že dříve to bylo lepší, je zde vytvořený výborný tým lidí, ve kterém se také dobře pracuje."*

Důvody pro volbu autoritativního vedení byly hlavně posedlost výsledkem a postrádání nějaké jasnější koncepce. Velice se mi líbil názor, že by si měla firma

uvědomit, že nelze vše řídit centrálně, protože každá země má svá specifika. "Záleží na problému, který se řeší, jsou daná určitá pravidla, která jsou platná a vzhledem k rozsáhlému působení naší firmy v celém světě, nejsou ve všech zemích zcela správně použitelná, jak to na centrále bylo myšleno."

Styl "volný průběh" byl vysvětlován takto: "Parta dětí řídí firmu."

U této otázky cítili potřebu se vyjádřit všichni zaměstnanci!

Obrázek 7: Odpovědi zdůvodňující volbu stylu vedení

11 Zdůvodněte prosím svoji volbu odpovědi u předchozí otázky.			
áno, mohla som dať aj to kompromisné vedenie, ale "to si uvedomujem len v okamihu keď je všetko v poriadku a to je tak raz za mesiac. Jinaks sa prikláňam k tomu, že vďaka nekompromisnému rokovaniu a rozkazom, ktoré dostávame je to autoritatívne vedenie .	záleží na problému který se řeší, jsou daná určitá pravidla která jsou platná a vzhledem k rozsáhlému působení naší firmy v celém světě nejsou ve všech zemích zcela správně použitelná jak to na centrále bylo myšleno.	Je to jako v každé firmě, která je zavedená již delší dobu. Kolegové se znají, znají okrajově svoje rodiny a svoje problémy, umí spolu jít na pivo a stejně tak umí spolu i pracovat a vydávat kvalitní výsledky.	Vedení máme náročné. Neodpovídá vedení lidí v tuzemsku, ale vedení lidí u americké společnosti, kde je prvotní zisk a pak až zábava. tedy jestli, a ta zábava je opět podložena pracovně.
Ve všech ohledech je to dobré. Nikde to nevybočuje ani tak ani tak. Někdy jsou výkyvy do přílišných rozkazů, ale já to vnímám takhle.	No to súhlasí. žiadne ohľady. majú základné info, potom sa nejako prezentujete svojou prácou a či máte alebo nemáte rodinu, svoje súkromie, to nikoho nezaujima!	v prvom rade si moju pracu musim robit zodpovedne a presne, ale moje vedenie zaujimaju aj osobne dovody pri nahodnych vzniknutych problemoch.	celá firma je léta sdružená díky minulému šéfovi, který nás péroval, ale o všech všechno věděl a když bylo třeba tak taky hodně pomohl. Proto jsme dneska fungující firma
Snaha vedení autoritatívne řídit firmu, avšak vedení nemá koncepci a někdy jsou koncepce chaotické	Dlouhá pracovní doba. Není kde brát čas na relax a podobný věci. Na tož dělat firemní akce jako dřív.	i přes to, že dříve to bylo lepší, je zde vytvořený výborný tým lidí ve kterém se také dobře pracuje.	v podstatě zde chybí jakékoliv konkrétnější vedení, musím se řídit vlastním citem a svou práci si víceméně řídit a organizovat sám.
Cíl č. 1 plán ! někde na konci otázka jak ho dosáhnout a co pro to spol. může dát..	zaměstnavatel má zájem na tom, aby měl tým vzdělaných a samostatných lidí a zároveň požaduje výkon	politikou firmy je plnění všech jejích cílů týmem kompetentních a spokojených zaměstnanců	Kým nebudeme môcť vyjadrovať svoj názor na svoju prácu, nebude iného vedenia.
Vedení nezajímají naše zásluhy - to bylo včera a to se nepočítá. je to náročný.	Jsmo dobrý tým. Vzájemně se podporujeme a doplňujeme a přitom plníme na 100%	všetko čo mi povie môj šéf je férový a práca niekde neviazne	opravdu minimální ohled na lidi, jen honba za splněním úkolů
není naprosto žádná komunikace ze strany vedení	Práce a výsledky je to, co zajímá naše vedení.	Jsou zde dobré vztahy a pracovní nasazení je také vysoké.	Můj vedoucí je dobrý chlap a práce je taky dost.
Nekompromisní prosazování své vize	je to v pohodě. Stihá se práce i pokec	Snaha o týmové vedení , ale ne vše se daří	Nejsou dány kompetence jednotlivých lidí
len pracovať a jen morocina	Přes mrtvoly tady nikdo nejde	měl by být větší ohled na lidi	Práce, práce a jenom práce.
to je prostě můj názor	Parta dětí řídí firmu.	Příkazy, rozkazy a stres	rozkazy a vyčíženost.
informovanost	Není ohled na lidi.	aaa	na

Poslední otázkou téhle sekce byla žádost o vyjádření se k tématu "spokojenost s vedením". Zde se hodně opakovali odpovědi z předchozí otázky, kdy někteří byli spokojeni, jiní ne. Celkově ale vládl názor, že problémy jsou přece všude a tady to není až tak špatné: *"Vzhledem k několikaleté celosvětové krizi se dá říci, že v podstatě ano a kdo není, ať si to vyzkouší sám za sebe."* Zaměstnance hlavně rozčiluje nedůvěra vedení v jejich schopnosti. *"Někdy pocit, že díky zahraničnímu vedení jsme se vrátili na stromy."* Také potřeba vedení vše si ověřovat je trnem v oku: *"Dnešní vedení je velmi nedůvěřivé. Vše 10% schvalují, a když dojde k malé změně v objednávce, tak se zase vše nesmyslně schvaluje a tak to jde stále dokola. Jen blázen by se nad tím nepozastavil."* Zaměstnancům vadí i nepřítomnost vedení či jazyková bariéra: *"Kdo je vedení? Můj nejbližší šéf je dobrej- nestěžuju si. Vedení v zahraničí - ani tolik neznám."* *"Nulová pravomoc v CZ... Veškerá komunikace s vedením po mailu! + Iročně meeting ..."* Také to, že vedení dostatečně nenaslouchá: *"Mohli by se více zajímat o naše prostředí a pracovní podmínky. Více naslouchat našim názorům. Určitě by se lépe spolupracovalo."*

I když se v minulé otázka narážka na kulturní odlišnosti objevila jen jednou, nyní se k ní v podstatě vyjádřilo už 5 respondentů.

Obrázek 8: První část odpovědí k tématu "spokojenost s vedením"

12 Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "spokojenost s vedením".

Podpora je dostačující. I když mám někdy pocit, že díky zahraničnímu vedení jsme se vrátili na stromy. Kultura v čechách se nedá strovnat s kulturou evropskou a natož s českou. Moc nám nevěří v tom, že to zvládneme lépe než oni a že se nám věřit dá! Důvěřuj, ale prověřuj je sice dobré motto, ale u nás platí prověřuj, dej schválení a zase prověřuj, zda to ten člověk udělal jak jsem chtěl.	Som spokojná, že máme na výplaty ak tomu nejaké bonusy, ale niekedy si hovorím, že za tú prácu od rána do večera mám málo. A pritom by stačilo, keby sa ma niekto zastal, keď urobím niečo zle alebo ma niekto pochválil, keď sa mi to naozaj podarilo.	ako som naznačila, som presvedčená, že chýba dôvera od vedenia v naše schopnosti Podceňujú naše zavedené postupy a berú nám naše rozhodovacie právomoci, ktoré predtým uľahčovali a zrýchľovali každodennú prácu.	Dnešní vedení je velmi nedůvěřivé. Vše 10% schvalují a když dojde k malé změně v objednávce, tak se zase vše nesmyslně schvaluje a tak to jde stále dokola. Jen blázen by se nad tím nepozastavil.
absolutně nulová, vedení je z UAE - jiný svět, nechápou místní poměry, zákony atd...nulová pravomoc v CZ...veškerá komunikace s vedením po mailu ! + 1ročně meeting ...	Ano, je to v pořádku. Ohodnocení je přiměřené pracovnímu výkonu. Cokoliv od vedení potřebuji-získám. Pro 100% spokojenost by se mohli jednotlivé úkony zrychlit a zjednodušit.	Jak jsem řekl, vedení je dobré co se týká podpory při prodeji. Je zaměřené na výsledky, strategický plán a na spousta předpovědí-hlášení. Ostatní je nezajímá, proč taky.	mám pocit že našemu vedení nejde příliš o zaměstnance, ani o budování firmy s výhledem do budoucnosti, zajímají je pouze momentální výdělky, konkrétní čísla, ostatní je vedlejší
Nejbližší etnaň vedení	Nové vedení si za posledních pár let nestačilo vybudovat jasnou a pevnou image. Nikdo nikdy neví kde koho propustí, aby někde někoho naopak posílili.	Vedení by se mělo zaměřit na názory lidí ve firmě, hlavně co se týká názorů na prodej v ČR s tím spojené názory ke kulturní odlišnosti. Také chybí uznání!	Vedenie nijako neregistuju. Môj priamy nadriadený so mnou komunikuje dobre. Rakúsky ani anglicky neviem. Viem, len že všetko rieši príkazy typu "včera bolo neskoro"

Obrázek 9: Druhá část odpovědí k tématu "spokojenost s vedením"

Nejbližší stupeň vedení má zřejmě velice omezené kompetence a není ochota naslouchat názorům z lokálního zastoupení, které má znalost místní situace.	poslouchám. sme mala spolocnost a vedenie nasej spolocnosti je ustretova ale zaroven si vyzaduje zodpovedny pristup k praci.	Spokojenost bude, když bude spokojenost s námi. Mohli by občas nastínit jako že je to dobrý, lepší a uspokojivé.	Mohli by se více zajímat o naše prostředí a pracovní podmínky. Více naslouchat našim názorům. Určitě by se lépe spolupracovalo.
Kdo je vedení? Můj nejbližší šéf je dobře- nestěžuju si. Vedení v zahraničí - ani tolik neznám.	Vedení by se mělo naučit více komunikovat s podřízenými. Získali by tak cenné informace k jejich vedení.	vzhledem k několikaleté celosvětové krizi se dá říci že v podstatě ano a kdo není ať si to vyzkouší sám za sebe	priame vedenie = nespokojná, pretože predtým som spoznala vedenie ktoré bolo lepšie a to sa vždy horšie zvyká.
Vedení nedává prostor pro vyjádření se a to je moje výtka.	Nejsem spokojený. Nesmyslná nařízení a pravidla, která jsou na úkor zákazníků.	Odbornost, nerespektování různých povahových rysů podřízených a názorů.	dobrá komunikace s přímým nadřízeným i vedením firmy
vedení by si mělo uvědomit kdo na ně pracuje	tak napůl. Někdy unáhlené rozhodnutí.	určitě by se dalo něco zlepšit	Mohl by být více osobnější přístup.
absolutně nespokojený	Nic moc, nikdo neví na čem je.	To by se mohlo zlepšit.	VEDENÍ JE DALEKO, NEZNÁM HO.
Dobrý tým	Raději ne	Nejsem spokojený.	Nic moc.

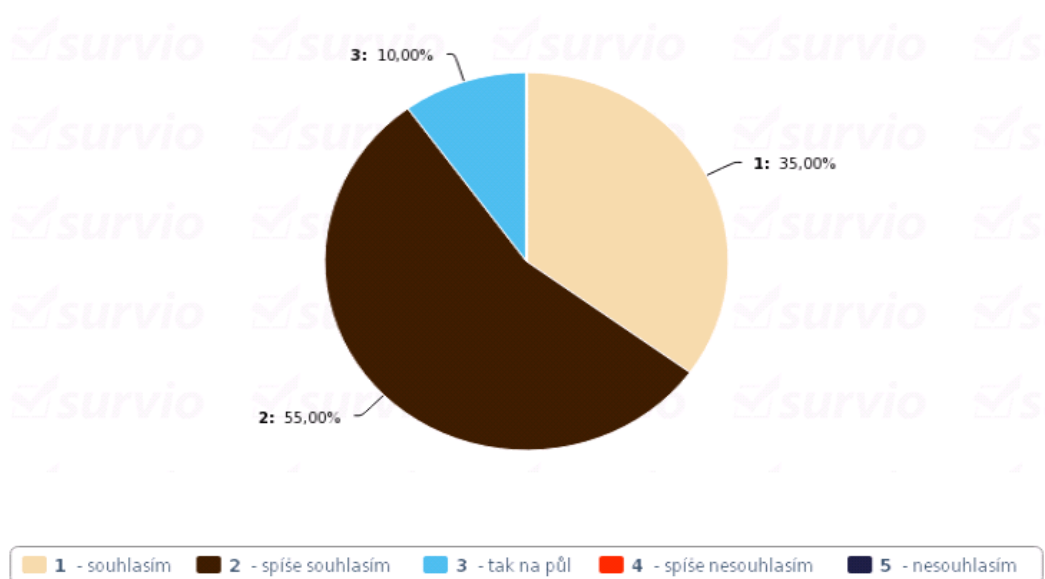
4.4. Hypotéza 3 - Efektivita vzdělávacího programu

Hlavním tématem této práce je vzdělávání, poslední hypotéza se proto sama nabízela. Zabývala jsem se tím, zda je vzdělávací program z pohledu dalších zaměstnanců firmy efektivní či nikoliv a pokusila jsem se opět zeptat na tipy ohledně zlepšení. *Vzdělávací program efektivně rozvíjí pracovníky v osobních i odborných znalostech.*

Tentokrát budou otázky zpracovány trochu na přeskáčku, protože se otázky 13 a 15 soustředí na osobní rozvoj, kdežto 14, 16 a 17 se vztahují k profesnímu rozvoji.

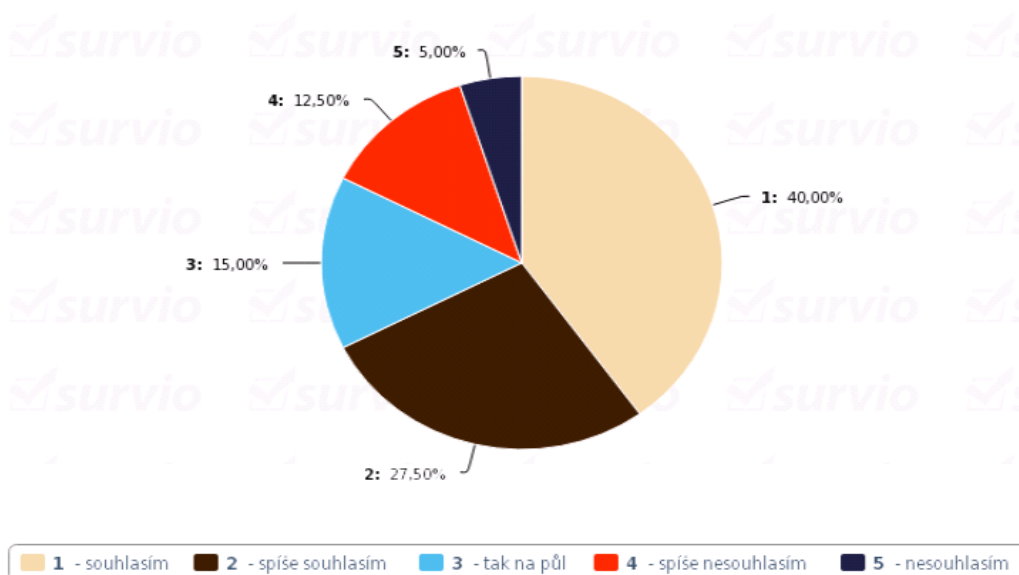
90% respondentů je přesvědčeno (souhlasí či spíše souhlasí), že při své práci mohou plně využívat své vědomosti i dovednosti. Jen 4 respondenti (zbývajících 10%) je o tomto přesvědčeno jen na půl. U otázky zkoumající příležitosti dalšího vzdělávání už taková shoda nepanuje. Nejvíce hlasů (40%) sice získala varianta, kdy s výrokem respondenti plně souhlasili, přesto je tu nezanedbatelná část těch, kteří o tom jsou přesvědčeni jen na půl nebo dokonce vůbec (dohromady téměř třetina - 32,5 %). Toto si vysvětlují omezením výdajů na vzdělání způsobených ekonomickou krizí.

Při své práci mohu plně využívat své vědomosti a dovednosti.



Graf 12: Možnost využití schopností a dovedností

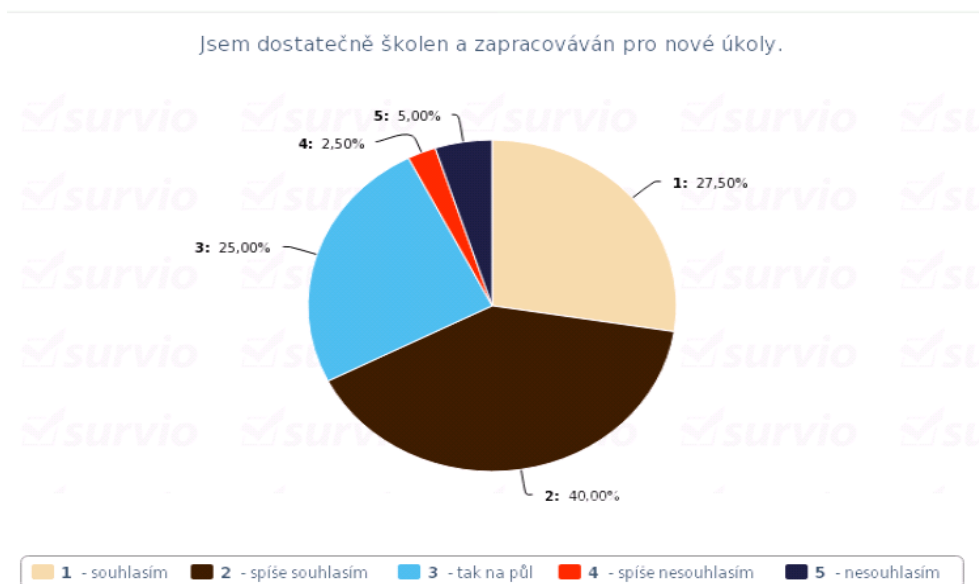
Mám příležitost využívat pro mě důležité nabídky dalšího vzdělávání a rozvoje.



Graf 13: Příležitosti dalšího rozvoje

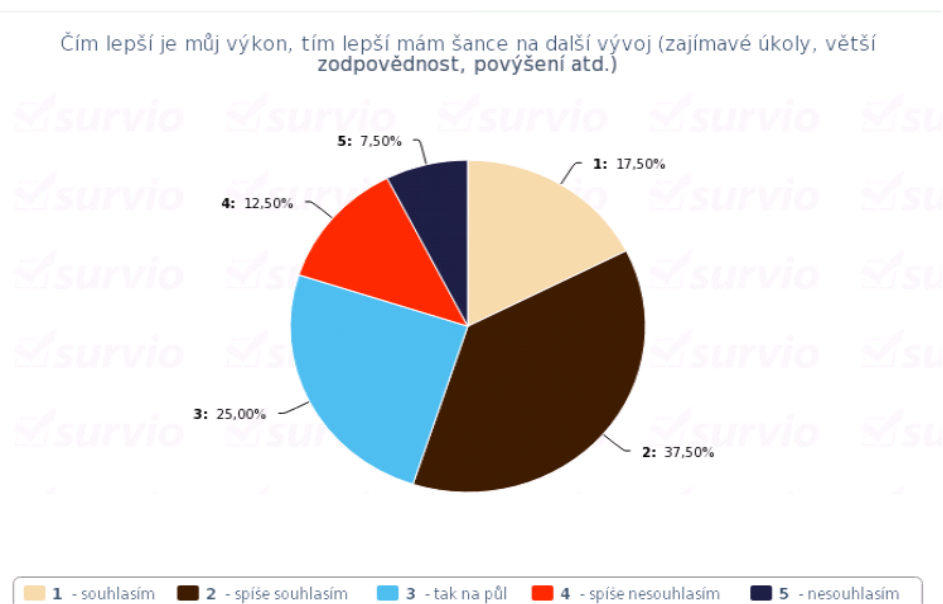
U výroku "jsem dostatečně školen a zapracováván pro nové úkoly" se nejčastěji objevila odpověď "spíše souhlasím" (16x), na druhém místě byla odpověď "souhlasím"

(11x), celkově je tedy v podstatě spokojeno 67,5% respondentů. Respondenti ze zbylé třetiny se nejčastěji přikláněli k odpovědi "tak na půl".



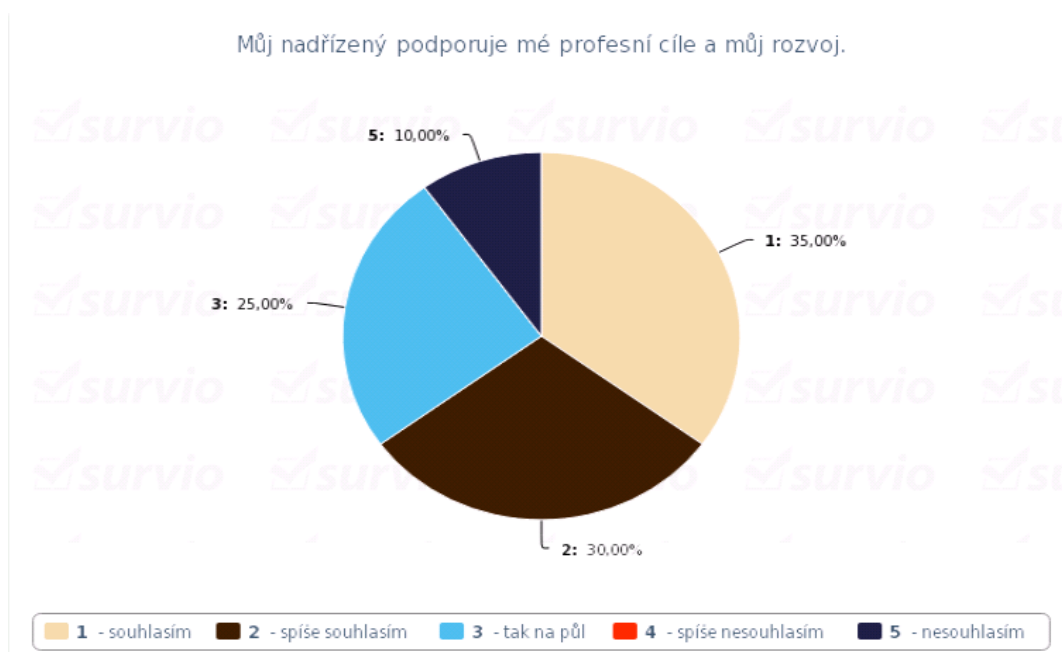
Graf 14: Dostatečnost školení

Odpovědi u další otázky už se nejčastěji pohybovaly okolo středu "tak na půl" (25%) či "spíše souhlasím" (37,5 %). Toto si vysvětlují tím, že zaměstnanci v předchozí sekci popisovali problém s nedostatečným nasloucháním vedení, jejich neznalostí apod.



Graf 15: Ohodnocování zaměstnanců

Další otázka řešila, zda pracovník cítí podporu vedení ve svém profesním rozvoji. Zde se 14 respondentů vyjádřilo souhlasně, 12 jen spíše souhlasilo a 10 si netroufalo přiklonit se k žádné straně. Poslední 4 respondenti uvedli striktní ne.



Graf 16: Podpora profesního růstu

Poslední otázka opět dávala respondentům příležitost k tématu se volně vyjádřit, čehož opět využili všichni respondenti. To dokazuje, že i toto téma je pro ně zajímavé, dotazník je příliš neobtěžoval a získal si jejich důvěru, i je pravda, že se objevily i odpovědi "bez komentáře", "?" či "aaa". Faktem zůstává, že otázka nebyla povinná, respondenti ji mohli úplně přeskočit.

Odpovědi potvrdily mou hypotézu, že vzdělávací program firmy je efektivní: *"Máme možnost se vzdělávat a určitě se to firmě vrací tím, že když přijde náročný den, tak si s tím umíme poradit. Umíme se vzájemně zastoupit a možná i více improvizovat?"* Dalším potvrzením může být tato odpověď: *"Efektivita v naší firmě je vyhovující. Na základě získaných informací ze školení komunikace jsem se poznal a taky vím, kde jsou moje mantinely."* Stejně si myslí i slovenští kolegové: *"Áno, myslím si, že to má zmysel, a že efektivita je dobrá. Pred časom sme sa školili a ja som mala veľa rečí, ale dnes vidím, že to malo zmysel a prinieslo to zrovna mňa veľa ovocia."*

Objevovala se samozrejme i kritika, a to hlavne kvuli finančnim restrikciam: "Jednou ročně s námi projdou naše názory formou dotazníku ale to je vše. Poslední dobou se na všem šetří a tak moc školení není. Jen ty ze zákona." nebo také: "Všichni zaměstnanci jsou ve firmě delší dobu a to jádro je stále stejné. Na tom se staví, to je ten tým, který chce a také na sobě stále pracuje. Díky této skupině, do které se také řadím, můžu říct, že efektivita vzdělávacích programů, kterými jsme v minulosti prošli, přinesla ovoce. I když jsou zde názory, že bychom se měli vrátit k těm prověřeným školením a také začít opět prohlubovat znalosti cizích jazyků, které nejsou poslední dobou podporovány = placeny." Dále se objevily i nejasnosti v tom, zda vůbec nějaký program existuje: "Žádný v podstatě není." (2x)

Obrázek 10: První část odpovědí k tématu "efektivita vzdělávacího programu"

18 Zde se můžete volně vyjádřit k tématu " Efektivita vzdělávacího programu v naší firmě".

Všichni zaměstnanci jsou ve firmě delší dobu a to jádro je stále stejné. Na tom se staví, to je ten tým, který chce a také na sobě stále pracuje. Díky této skupině, do které se také řadím můžu říct, že efektivita vzdělávacích programů, kterými jsme v minulosti prošli, přinesla ovoce. I když jsou zde názory, že bysme se měli vrátit k těm prověřeným školením a také začít opět prohlubovat znalosti cizích jazyků, které nejsou poslední dobou podporovány = placeny.	Efektivní vzdělávání nese znaky zpětného ocenění, nějakého přínosu a to je za ta léta vidět. Avšak poslední rok se stále na něčem šetří a je to právě tato sekce-vzdělávání. Například : na to, že jsme zahraniční firma by to chtělo více investovat do rozvoje jazyků. Bohužel se to v této části nějak zaseklo. A taky zůstáváme na stejném místě. Nikdo nemyslí na konkurenci, která tu je a může být do budoucna i větší.	V případě absolvovaného vzdělávání je dopad na efektivitu v zaměstnání dobrý. Jen si někdy říkám, že školení je dobré vícekrát opakovat, aby se zažilo. například u tréninků umí všichni výborně "naslouchat", ale praxe je jiná. Nikdo nemá čas a snaží se toho druhého odsektnout rychlým gestem.	vďaka rôznym zaškolením nech je to v bezpečnosti, komunikáciu na pracovisku alebo pri zavedení nových účtovných programov som si určite viac istá vo svojej práci. Myslím, si, že toto funguje vrátane spätného pohľadu na tú novú činnosť od nášho priameho vedúceho. tu som spokojná
Máme možnosť sa vzdelávať a určité sa to firme vrací tím, že keď príjde náročný deň, tak si s tím umíme poradiť. Umíme sa vzájomne zastupovať a možná i viac improvizovať?	áno, myslím si že to má zmysel a že efektivita je dobrá. Pred časom sme sa školili a ja som mala veľa rečí, ale dnes vidím, že to malo zmysel a prinieslo to zrovna mňa veľa ovocia.	poslednou dobou som nebola na žiadnom školení čo sa týka môjho priameho rozvoja a tak neviem, ale keď už niečo absolvujeme, tak to má určité veľký prínos pre zamestnávateľa i nás samotných napr vo zrýchlenie práce.	Každé vzdelání nese znaky přínosu jak pro zaměstnance tak pro zamestnavatele. Podle mého názoru je pak zaměstnanec rychlejší samostatnější. Zaměstnavatel může propouštět lidi, jelikož "my" se naučíme více a není nás tolik potřeba ?
Efektivita v naší firmě je vyhovující. Na základě získaných informací ze školení komunikace jsem se poznal a taky vím, kde jsou moje mantinely.	Jednou ročně s námi projdou naše názory formou dotazníku ale to je vše. Poslední dobou se na všem šetří a tak moc školení není. Jen ty ze zákona.	Zaměstvateli jde o to, aby měl kolem sebe tým samostatných a rozhodných lidí a v tom jsme školení. Už to že jsme u téhle firmy je školení nad školení.	Firemní vzdělávání je efektivní v případě, že vzdělává to co má. Pakliže je zaměřený na Etický kodex, tak nikoho nepředělá, jelikož dospělý lidi v etice nepředěláte.
	Poslední dobou se nic	To co se vedení hodí, to ano, ale třeba vysoká škola je nezajímavá pro	Podle mého názoru je na dobré úrovni. Díky absolvovaným vzděl.

Obrázek 11: Druhá část odpovědí k tématu "efektivita vzdělávacího programu"

školení komunikace jsem se poznal a taky vím, kde jsou moje mantinely.	nic školení není. Jen ty ze zákona.	To co se vedení hodí, to ano, ale třeba vysoká škola je nezajímavá pro vedení. Pouze školení a certifikace související s oborem.	Podle mého názoru je na dobré úrovni. Díky absolvovaným vzděl. programům a získané praxi jsem dneska jinde než před 10-ti lety.
Nejprve se vše zjišťuje, pak se vše ruší. Chybí mi podpora v jazycích, kterou jsme dříve měli zaplacenou.	Poslední dobou se nic neděje. Je to proto, že jsou škrtky ve vzdělávání naší firmy nebo proto, že zrovna všechno umíme ?	efektivita je minimální vzhledem k tomu, že vzdělávací programy se jen okrajově dotýkají mé práce	efektivita je velmi nízká, alespoň v porovnání s tím, co jsem zažil v předchozích zaměstnáních.
Můžeme se vzdělávat jak chceme, ale bez vlastního chtění je to zbytečný.	kdybysme se neškolili, tak bysme zakrněli. Efekt je jasný. Jak pro mě tak pro firmu.	nevím aký to má efekt, ale určite je dobré, že poznáme nové vyhlášky.	školení = ano, zjišťuju pak odborný zdokonalení . Jsem samostatnější
vždy sa zúčastňujem školení, ktoré su potrebne pre moju pracu.	Jelikož se nám dobře daří, je asi vzdělávání v naší firmě efektivní	Internetová forma školení podle témat - průměrná efektivita	Efektivitu vzdělávání nedokážu posoudit.
velmi malá úroveň vzdělávacích programů	Z vedení tato oblast nemá jasnou koncepci.	Žádný program není.	Žádný v podstatě není.
to fakt nevím.	Nedostatek času na vzdělávání	Tak na půl	bez komentáře
školení	Není důvěra	na	nevím
?	aaa		

DISKUZE

Na základě dotazníkového šetření a osobního poznání fungování firmy CA navrhuji řešení. Předmětem zkoumání byly tři hypotézy. Nejprve se zjistil postoj zaměstnanců k firemní komunikaci, který vyšel s překvapivě uspokojivým výsledkem. Následné otevřené otázky ale potvrdily **Lukešovi domněnky**, že za chybami v komunikaci stojí v první řadě nedostatečná znalost cizího jazyka. Naopak se nepotvrdil předpoklad, kdy v praxi podle **Martina** dochází hlavně k informování a téměř žádné komunikaci. Problém je zde trochu jinde, zaměstnancům se nelíbí, že mají příliš pracovních úkolů a nedostatečnou podporu od zahraničního vedení.

Jako možnost zefektivnění komunikace bylo nabídnuto pořádání teambuildingů, těch by se většina respondentů zúčastnila, avšak osobně si ale po zhodnocení výsledků myslím, že celkově by pomohla spíše revize náplně práce zaměstnanců, aby byly pracovní úkony rovnoměrněji rozděleny - i za cenu přijmutí nových kolegů. Pro komunikaci by tak bylo více prostoru a pracovní stres by tolik neovlivňoval přístup k této oblasti. Jinými slovy, zvýšil by se zájem o práci, plnění cílů i o komunikaci s vedením. Už by to nebyli jen ti, co přikazují, ale i ti, co aktivně naslouchají, konají a pomáhají v krizi. Zde bych se příště lépe zaměřila na strategii zaměřenou na konkrétní pomoc ze strany manažerů k podřízeným. Vedení bych doporučila, aby dali více prostoru k vyjasnění názorů a obav zaměstnanců, zda je jejich vlastní očekávání v souladu s očekáváním firmy, stres i strach pracovníků by se tak zbytečně neprohluboval. Tento závěr se mi potvrdil i při zpracovávání druhé hypotézy, která se zabývala spokojeností zaměstnanců s vedením. Bylo zajímavé, že zaměstnanci jsou spokojeni s prací ve firmě i si zde většina představuje svou další budoucnost. Avšak výhrady k vedení byly zřetelné. Někomu to tak nevadí, protože je spokojený jen s náplní práce, jiní mají pocit, že musí bez ustání pracovat, protože vedení zajímají jen výsledky. Z toho by si mělo současné vedení vzít příklad. Není možné centrálně určovat, co má kdo kde dělat, protože každá země, její zaměstnanci i národní kultura je odlišná. Jistě, základní procesy by měli být stejné, výsledky mě ale přesvědčili o mé hypotéze, že by se to dalo dělat lépe.

První dvě hypotézy spolu v podstatě souvisely. Pokud jsem neviděla jako úplně přínosné doporučit pořádání teambuildingů pro zefektivnění komunikace, tak v rámci zlepšení přístupu vedení k podřízeným v ČR i SR, bych ho už určitě doporučila. Jen tím, že by vedení poznalo své zaměstnance a jejich problémy, by bylo možné odprostit se od orientace pouze na výkon. Jsem totiž názoru, že jestli se nic nezmění a podobný výzkum by se udělal tak za 2 - 3 roky, budou výsledky mnohem horší, protože se budou kumulovat problémy a dozní "dobrá nálada" vybudovaná předchozím vedením.

Vedení by také mělo zapracovat na nějaké jasnější koncepci, protože jestli ji má, není správně komunikována zaměstnancům. A to jak koncepce, tak i systém vzdělávání, kterým se zabývala poslední hypotéza. Zaměstnanci firmy mají tréninky podstatě v oblibě, protože oceňují návratnost této investice v tom, že jsou ve své práci samostatnější a cítí na sobě pozitivní změny.

V této oblasti by určitě bylo vhodné doporučit nějakou výuku jazyků, která je nyní nehrazená firmou. Jistou alternativou by mohly být e-Learningové programy, jež se sice efektivitou nevyrovnají setkávání se s lektorem (kvůli kontrole výslovnosti, možnosti improvizace apod.), ale lepší něco než nic. Tyto programy není až tak finančně náročné pořídit a na úrovni písemné komunikace jsou rozhodně prospěšné.

Také bych vedení ráda v budoucnu doporučila používání moderních metod jako koučink, supervize či školení soft skills. Trochu jsem očekávala, že by někteří zaměstnanci mohli o těchto metodách hovořit, ale nestalo se tak, což mi jen potvrdilo teorii, že jsou tyto metody málo využívané. Myslím si totiž, že v dnešní době je velmi důležité, aby vedení umělo komunikovat a reagovat na aktuální změny a požadavky od svých zaměstnanců. To potvrzuje **Veteškovu** teorii, že pokud se bude zaměstnanec dostatečně zajímat o kompetence, tedy znalosti, schopnosti a dovednosti ve své profesní oblasti, bude lépe připraven na zdolávání překvapivých změn a bude působit ve svém pracovním životě v mnoha funkcích a sám bude přicházet s náměty na jejich řešení.

ZÁVĚR

Práce si dala za cíl přiblížit problematiku firemního vzdělávání v teorii i praxi. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, byla v teoretické části popsána relevantní teorie, na niž plynule navázala následná empirická část. Předmětem zkoumání byly tři hypotézy, které se zabývaly komunikací, spokojeností s vedením a efektivitou vzdělávacího programu zvolené firmy, jež zde reprezentovala ono setkání s praxí. Aby mohly být hypotézy adekvátně a správně zpracovány, musela být nejprve dopodrobna popsána firma, aby se určily její specifika a případné problémy. Následně byl vytvořen dotazník na míru přizpůsobený firmě i hypotézám. Za uspokojivý průběh vděčím všem respondentům dotazníku české i slovenské pobočky, kteří mi umožnili získat základní podklady a materiály pro mou bakalářskou práci. Po vyhodnocení dotazníků se potvrdily mé předpoklady, že mezi celkovými výsledky respondentů budou částečné rozdíly, týkající se jejich pohledu na firemní komunikaci, spokojenost se stylem vedení a na efektivitu vzdělávacích programů v naší firmě.

Celkově svou práci hodnotím jako přínosnou, hlavně z hlediska toho, že jsem si sama rozšířila znalosti této problematiky a mohu tak lépe a adekvátně našemu vedení poskytnout zpětnou vazbu a dát výše popsaná doporučení. Splní se tím tak hlavní cíl práce, protože teorie bude uvedena do praxe. Nemám jistotu, že mě vedení poslechne, s vyslechnutím si ale až takové starosti nedělám, protože mám vše podložené výsledky z dotazníků.

Použitá literatura

MONOGRAFIE:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování: soft skills v praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xv, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Petr LEBEDA. *Řízení lidských zdrojů.: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYER, W, Jeffrey H DYER a William G DYER. *Team building: proven strategies for improving team performance*. 5th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2013, v, 296 p. ISBN 978-111-8433-669.
- HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- HAVRDOVÁ, Zuzana, Martin HAJNÝ a Ian HUNTER. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Vyd. 1. Praha: Galén, c2008, 213 s. ISBN 978-807-2625-321.
- HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 270 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-346.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Koučovací praxe. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, Renata a Petr LEBEDA. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: HANEX, 2006, 125 s. ISBN 80-857-8350-9.
- KOUBEK, Josef a Petr LEBEDA. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKEŠ, Martin. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-726-1125-9
- MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xi, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER a [přeložila Iva MICHŇOVÁ]. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-802-4726-625.
- PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 77 s. ISBN 978-80-87071-79-3.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-807-3674-168.

- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 192 s., [8] s. barev. obr. příl. Management (Grada). ISBN 80-247-0318-1.
- ŠIKÝŘ, Martin a Petr LEBEDA. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠKVOROVÁ, Jaroslava a David ŠKVOR. *Proč zlobím?: lehká mozková dysfunkce LMD/ADHD*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2003, 129 s. ISBN 80-725-4407-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela a Petr LEBEDA. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Management (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, 97 s. Koučovací praxe. ISBN 978-80-260-1672-4.
- ZLÁMALOVÁ, Helena. *Distanční vzdělávání a eLearning: učební text pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, 144 s. ISBN 978-808-6723-563.

WEBOVÉ STRÁNKY:

- Hard skills. KOHOUTEK, Rudolf. ABZ.cz: Slovník cizích slov [online]. 2006 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/hard-skills>

- Supervize. In: KLECKEROVÁ, Edita. *Edita Kleckerová: Poradenství, psychoterapie, supervize* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.poradimvam.cz/index.php/supervize>
- Strategie celoživotního učení ČR. In: MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2007 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tabulka rozvoje sociálních kompetencí (Mühleisen, 2008, s. 178).....	8
Obrázek 2: Srovnání technik tréninku a koučinku (Horník, 2007, s. 106)	14
Obrázek 3: Výkonnost týmu (Dryer, 2013, bez číslování stran).....	19
Obrázek 4: Struktura managementu.....	26
Obrázek 5: Odpovědi respondentů ohledně teambuildingů.....	41
Obrázek 6: Odpovědi k tématu komunikace.....	42
Obrázek 7: Odpovědi zdůvodňující volbu stylu vedení.....	46
Obrázek 8: První část odpovědí k tématu "spokojenost s vedením".....	47
Obrázek 9: Druhá část odpovědí k tématu "spokojenost s vedením"	48
Obrázek 10: První část odpovědí k tématu "efektivita vzdělávacího programu"	52
Obrázek 11: Druhá část odpovědí k tématu "efektivita vzdělávacího programu.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	36
Graf 2: Národnost respondentů	36
Graf 3: Délka praxe	37
Graf 4: Získávání informací	38
Graf 5: Informovanost.....	39
Graf 6: Zpětná vazba vedení	39
Graf 7: Postoj k teambuildingovým akcím	40
Graf 8: Možná délka teambuildingové akce	40
Graf 9: Firemní hrdost.....	43
Graf 10: Pracovní budoucnost.....	44
Graf 11: Styl vedení	45
Graf 12: Možnost využití schopností a dovedností.....	49
Graf 13: Příležitosti dalšího rozvoje	49
Graf 14: Dostatečnost školení	50
Graf 15: Ohodnocování zaměstnanců	50
Graf 16: Podpora profesního růstu	51

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č.1: OTÁZKY V DOTAZNÍKU PO TRÉNINKU

Did your Supervisor discuss the objectives of this course and what you are expected to learn and/or apply upon completion of this training? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Were the pre-course communications clear and timely? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Did the instructor(s) advise the participants of the safety procedures at the start of the first day of the course? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Did the instructor(s) advise the participants of the safety procedures at the start of the first day of the course? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Please explain if "No" for questions 1,2 or 3 above. (Total Respondents = 2, Question Type = Comment)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The instructional methods were effective and appropriate for achieving the course objectives. (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
There were opportunities for meaningful interaction to test and reinforce my learning? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The course materials were appropriate and enhanced my learning? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The content was presented in a way that maintained my interest? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The training effectively addressed the objectives of this course? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
I achieved the learning objectives of this course? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
This training is applicable to my current assignment? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
This training is applicable to my career development and/or next assignment? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The location where I took this course provided a quality environment to support my learning experience? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The location where I took this course provided a quality environment to support my learning experience? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The training was available to me at about the right time? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The length of the course was about right? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The pace of the course was about right? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The instructor(s) were knowledgeable about the course topic? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The instructor(s) were responsive to questions? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
The instructor(s) were effective in communicating course concepts? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
Answer this Question only if an e-learn course(s) was a prerequisite before attending this class. Answer N/A if there was no prerequisite. The e-learn material was effective in preparing me for the class. (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
Overall, the course was a worthwhile learning experience? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Rate the following statement: 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5=Strongly Agree
My work environment will support the use of this training on the job? (Total Respondents = 12, Question Type = Multiple choice)

Which course topics, concepts, tools, activities and/or presenters provided the most value for you?
(Total Respondents = 10, Question Type = Comment)

[View comments](#)

How could this course be improved? (Please specify changes required for specific course topics/modules.) (Total Respondents = 8, Question Type = Comment)

[View comments](#)

When you return to work, what additional action (or change) is required in order for you to apply what you have learned in this course? (Total Respondents = 8, Question Type = Comment)

[View comments](#)

Additional comments? (Total Respondents = 7, Question Type = Comment)

[View comments](#)

PŘÍLOHA Č.2: NÁHLED DOTAZNÍKU



Vzdělávání zaměstnanců - PDF report

1 Základní údaje

Název výzkumu	Vzdělávání zaměstnanců
Veřejná adresa dotazníku	http://www.survio.com/survey/I5E5O7R0W4W8V6I8T
Zahájení výzkumu	01. 04. 013 00:00
Ukončení výzkumu	10. 04. 2013 23:59
Popis	Prosím o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část bakalářské práce zabývající se vzděláváním v naší firmě a dalšími souvisejícími tématy. Budu velice vděčná, když se rozepíšete u otázek, které to umožňují. Dotazník je anonymní a výsledky nebudou spojovány s Vaším jménem. Vyplnění bude trvat přibližně 10 - 15 minut. Děkuji za pomoc!



Vzdělávání zaměstnanců - PDF report

2 Náhled dotazníku

Vzdělávání zaměstnanců

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Snadno získávám informace, které potřebuji, abych mohl/a dobře plnit svůj pracovní úkol.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

2. Jsem informován o důvodech rozhodnutí, která se mě osobně týkají.

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

3. Můj nadřízený mi poskytuje prospěšnou zpětnou vazbu o mých výkonech (jasně, aktuálně, srozumitelně).

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

4. **Uvítal/a bych možnost teambuildingových akcí s vedením zaměřených na komunikaci a vzájemné poznání.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

5. **Teambuildingové akce s vedením zaměřené na komunikaci a lepší vzájemné porozumění**

- bych se určitě zúčastnil/a
- zúčastnil/a jen pokud by nebyla delší než 2 dny
- zúčastnil/a jen pokud by trvala maximálně 8 hodin pracovní doby
- nezúčastnil/a

6. **Pokud jste v předchozí otázce označili jinou odpověď než "zúčastnil/a", své rozhodnutí prosím zdůvodněte.**

7. **Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "komunikace ve firmě".**

8. **Jsem hrdý na to, že pracuji právě v této firmě.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

9. **Svou pracovní budoucnost si spojuji právě s touto firmou.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

10. **Své vedení bych charakterizoval (vyberte jedno tvrzení):**

- styl „volný průběh“ - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- styl „venkovský klub“ - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- styl „kompromisní vedení“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- styl „autoritativní vedení“ - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- styl „týmové vedení“ - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu

11. **Zdůvodněte prosím svoji volbu odpovědi u předchozí otázky.**

12. **Zde se můžete volně vyjádřit k tématu "spokojenost s vedením".**

13. **Při své práci mohu plně využívat své vědomosti a dovednosti.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

14. **Jsem dostatečně školen a zapracováván pro nové úkoly.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

15. **Mám příležitost vyžít pro mě důležité nabídky dalšího vzdělávání a rozvoje.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

16. **Čím lepší je můj výkon, tím lepší mám šance na další vývoj (zajímavé úkoly, větší zodpovědnost, povýšení atd.)**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

17. **Můj nadřízený podporuje mé profesní cíle a můj rozvoj.**

- souhlasím
- spíše souhlasím
- tak na půl
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

18. **Zde se můžete volně vyjádřit k tématu " Efektivita vzdělávacího programu v naší firmě".**

19. **Označte prosím vaše pohlaví.**

- muž
- žena

20. **Označte prosím Vaši národnost.**

- česká
- slovenská
- Jiná

21. Označte prosím délku své praxe ve firmě.

- 0 - 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 - 10 let
- 10 - 15 let
- 15 let a více

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.