

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vliv vzdělávání manažerů na motivaci podřízených k dalšímu vzdělávání

The impact of management training on subordinates motivation for further
training

Bc. Klára Tůmová

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vliv vzdělávání manažerů na motivaci podřízených k dalšímu vzdělávání potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 10. dubna 2024

Ráda bych touto cestou poděkovala RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA za cenné připomínky, respondentům, kteří se zapojili do výzkumu, a všem blízkým, kteří mě během studia podporovali.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vlivem dalšího vzdělávání manažerů na motivaci jejich podřízených k dalšímu vzdělávání. Cílem práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni přístupem jejich nadřízeného k dalšímu vzdělávání a zda má vzdělávání manažera pozitivní vliv na motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Teoretická část je rozčleněna do tří hlavních kapitol. Nejprve se věnuje úvodu do managementu, roli a úlohám manažera, přístupům k vedení lidí, nebo manažerským kompetencím. Druhá část pojednává o vzdělávání manažerů a systematickém přístupu k jejich rozvoji, včetně případných překážek ve vzdělávání. Třetí kapitola se zabývá motivací, kde jsou definovány pojmy motivace a stimulace, kontext motivace a hierarchie potřeb a jsou zde popsány strategie, jak motivovat dospělé k učení. V praktické části práce je v rámci zvolené organizace zanalyzována vzdělávací nabídka, kterou mohou manažeři, ale i zaměstnanci pravidelně využívat. Dále jsou provedeny strukturované rozhovory se šesti vybranými manažery. Tyto rozhovory slouží k hlubšímu porozumění postojů manažerů ke vzdělávání, jejich přístupu k rozvoji jak vlastních dovedností, tak členů jejich týmů. Na rozhovory následně navazuje dotazníkové šetření v týmech, které oslovení manažeři vedou. Cílem dotazníkového šetření bylo získat širší pohled zaměstnanců na jejich přístup k dalšímu vzdělávání a identifikovat, jak je tento přístup ovlivněn přístupem manažera. Výsledky obou šetření byly porovnány s cílem identifikovat souvislosti mezi postoji manažerů a jejich týmů ke vzdělávání. Na základě této komparace je popsán vliv vzdělávání manažerů na motivaci ke vzdělávání a profesnímu rozvoji a dále navržena doporučení pro zvýšení angažovanosti a motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

další vzdělávání, firemní vzdělávání, management, manažer, motivace, rozvoj, vzdělávání

ABSTRACT

This thesis examines the impact of managers' continuing education on their subordinates' motivation for continuing education. The aim of the thesis was to find out how employees are influenced by their supervisor's approach to continuing education and whether manager training has a positive effect on motivation for learning and development. The theoretical part is divided into three main chapters. First, it deals with an introduction to management, the role and tasks of the manager, approaches to leading people, or managerial competencies. The second part discusses manager education and a systematic approach to manager development, including possible barriers to learning. The third section deals with motivation, where the concepts of motivation and stimulation, the context of motivation and the hierarchy of needs are defined and strategies to motivate adults to learn are described. The practical part of the thesis analyses the educational offer within the selected organisation, which can be used regularly by managers and employees. Furthermore, structured interviews are conducted with six selected managers. These interviews serve to gain a deeper understanding of managers' attitudes towards training, their approach to developing both their own skills and those of their team members. The interviews are then followed up with a questionnaire survey of the teams that the interviewed managers lead. The aim of the questionnaire survey was to gain a broader view of employees' attitudes to further training and to identify how these attitudes are influenced by the manager's approach. The results of the two surveys were compared to identify links between the attitudes of managers and their teams towards training. Based on this comparison, the impact of manager training on motivation for learning and professional development is described, and recommendations for increasing employee engagement and motivation in a particular organisation are proposed.

KEYWORDS

further education, corporate training, management, manager, motivation, development, education

Obsah

Úvod	8
1 Manažer a jeho role	10
1.1 Management – vymezení pojmu	10
1.2 Role a činnosti manažera	10
1.3 Styly řízení	13
1.3.1 Autoritativní styl	13
1.3.2 Demokratický styl	14
1.3.3 Liberální styl	14
1.4 Požadavky na roli manažera	14
1.4.1 Manažerské kompetence	18
2 Vzdělávání manažerů	21
2.1 Specifika vzdělávání dospělých	22
2.2 Systematický přístup ke vzdělávání	24
2.2.1 Identifikace potřeb	25
2.2.2 Plánování rozvoje	26
2.2.3 Realizace	27
2.2.4 Vyhodnocení	28
2.3 Bariéry ve vzdělávání	29
2.4 Sebevzdělávání	30
3 Motivace	31
3.1 Definice pojmů – motivace a stimulace	31
3.1.1 Vnitřní motivace	32
3.1.2 Vnější motivace	32
3.1.3 Stimulace	33

3.2	Maslowova hierarchie potřeb.....	33
3.3	Jak motivovat ke vzdělávání.....	35
3.3.1	Motivace před vzděláváním	36
3.3.2	Motivace v průběhu tréninku.....	36
3.3.3	Ověřování poznatků.....	37
3.3.4	Motivace po ukončení vzdělávání	37
4	Metodologie.....	39
4.1	Výzkumný cíl a výzkumné otázky.....	39
4.2	Zvolené metody výzkumu	40
4.3	Harmonogram výzkumu a sběr dat.....	42
4.4	Popis výzkumného vzorku.....	43
4.5	Etika výzkumného šetření.....	43
5	Výsledky výzkumu.....	45
5.1	Vzdělávací nabídka pro manažery	45
5.1.1	Coaching.....	46
5.2	Strukturované rozhovory	47
5.2.1	Přístup manažerů ke vzdělávání v organizaci.....	47
5.2.2	Aktivní účast na dalším vzdělávání	48
5.2.3	Komunikace a vzdělávací potřeby v rámci týmu	50
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	51
5.4	Zhodnocení výzkumných otázek	65
5.5	Vlastní doporučení	67
	Závěr.....	70
	Seznam použitých informačních zdrojů	72
	Seznam příloh.....	75

Příloha 1 – vzor informovaného souhlasu	76
Příloha 2 – Náhled dotazníku	77

Úvod

V dnešním dynamickém světě je jedinou jistotou změna. S technologickým pokrokem se mění pracovní prostředí a rostou požadavky na nové dovednosti. Vznikají nové profese, kompetence u těch stávajících se mění nebo rozšiřují, a některé profese úplně zanikají. Lidé musí neustále zlepšovat své znalosti a dovednosti, aby udrželi krok s novými technologiemi a metodami práce. Organizace čelí neustálým změnám v oblasti jejich působení, včetně změn v zákaznických potřebách nebo tržních trendech. A proto je vzdělávání a neustálý osobní rozvoj klíčovými tématy.

Lidské zdroje představují jednu z nejcennějších složek organizace. Flexibilní a dobře vybavení pracovníci jsou to, co organizaci zajišťuje dlouhodobý úspěch. V současném konkurenčním prostředí je proto zásadní, aby organizace věnovaly pozornost rozvoji lidských zdrojů, strategiím vzdělávání a rozvoje, a to nejen prostřednictvím individuálního vzdělávání, ale také začleněním vzdělávacích aktivit do celkového strategického plánování. Přístup k dalšímu vzdělávání, jaký v organizaci zaujímají vedoucí pracovníci, hraje v procesu firemního vzdělávání významnou roli. Manažeři nejsou pouze vedoucími pracovníky, ale také klíčovými osobnostmi pro profesní růst a rozvoj svých týmů. Cílem práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni přístupem jejich nadřízeného k dalšímu vzdělávání a zda má aktivní zapojení manažera do vzdělávacích aktivit pozitivní vliv na motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Stanovené výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání manažerů jejich týmy?
2. Jak na zaměstnance působí přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání?

V teoretické části práce je popsána role manažera, vzdělávání v organizaci a systematický přístup k němu, a poslední část je věnována také motivaci, která je významnou součástí práce vedoucích pracovníků. Praktická část práce poskytuje rozhovory se zástupci z řad manažerů, které společně s analýzou vzdělávací nabídky pro manažery umožňují pochopit kontext přístupu manažerů ke vzdělávání v konkrétní organizaci. Na rozhovory následně navazuje dotazníkové šetření mezi členy týmů těchto manažerů. Dotazníkové šetření zkoumá přístup zaměstnanců k firemní organizaci vzdělávání ve spojitosti s přístupem nadřízeného. Šetření

dále podněcuje zaměstnance k vlastnímu zhodnocení vlivu jejich nadřízeného na jejich vlastní rozvoj.

Na základě provedeného výzkumu je zodpovězeno na výzkumné otázky, a to jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání manažerů jejich týmy a jak na zaměstnance působí přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání. V návaznosti na výzkum jsou pro danou organizaci navrženy možné úpravy ve vzdělávacím procesu, které by mohly přispět k ještě vyšší angažovanosti v dalším vzdělávání.

1 Manažer a jeho role

1.1 Management – vymezení pojmu

Management je obecné označení pro řízení, vedení, a působení na určitou strukturu a ovládání její činnosti. Pojímá proces vytváření a zachovávání prostředí, ve kterém jednotliví pracovníci pracují ve skupinách a dosahují vytyčených cílů organizace (Průcha a Veteška, 2012, s. 167). Cíle jsou nutným prostředkem k tomu, aby všichni pracovníci v organizaci věděli, co mají dělat, a jaké jsou očekávané výsledky jejich práce. Napomáhají také definovat postavení organizace vůči vnějšímu okolí, nebo získávat nové pracovníky, kteří s vytyčeným cílem souzní. Znalost cílů napříč organizací podporuje chování dle stanovených norem a snižuje riziko konfliktů. V neposlední řadě jsou zásadní pro měření výkonu a výsledků organizace. Z časového hlediska je lze rozdělit na strategické, taktické a operativní (Lojda, 2011, s. 31-32).

Z pohledu vědy lze management definovat jako „*studijní obor a vědeckou disciplínu, která se zabývá procesem plánování, organizování, vedení a kontroly činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. Rovněž se věnuje metodám, výzkumu, východiskům a možnostem využití v praxi.*“ Vývoj managementu lze pozorovat ke konci 19. století, kdy se objevovaly tendence řídit zaměstnance. Nezávisle na sobě se vyvíjel management v Evropě a v USA (Průcha a Veteška, 2012, s. 167). Management je proces, ke kterému dochází mezi řídicím subjektem (jednotlivcem nebo skupinou, který vede) a řízeným subjektem, tedy jednotlivcem nebo skupinou, který je řízen (Blažek, 2014, s. 12).

Management je aplikován ve všech organizacích, ať už záměrně či nevědomě, bez ohledu na velikost, vizi nebo obor, ve kterém organizace působí (Cejthamr, 2010, s. 19). Jde o „*praktickou disciplínu, která se rozvíjí a potvrzuje praxí*“ (Hospodářová, 2008, s. 17).

1.2 Role a činnosti manažera

Označení manažer se začalo používat hlavně v anglosaských zemích, přičemž název vychází z anglického slovesa manage (řídit, organizovat); a označuje osoby zodpovídající za chod organizace nebo služby, ať už se jedná o soukromý sektor, veřejnou správu, nebo o neziskové organizace. V podnikání je manažerem ten, kdo řídí a provozuje podnik, kdy jedná v zájmu vlastníků (nebo jednoho vlastníka) dané společnosti. Ve firmách malé

či střední velikosti, může být vlastník zároveň hlavním manažerem organizace. Vrcholoví manažeři pak nesou zodpovědnost za přijímání strategických rozhodnutí a jejich zavádění (Folwarczná, 2010, s. 15).

Lojda (2011, s. 10) označuje manažera jako člověka, který dosahuje určených cílů s lidmi a prostřednictvím lidí. Cejthamr (2010, s. 19) uvádí, že „*každý manažer bez rozdílu by měl být odpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů.*“ Jednu věc ale mají všichni manažeři společnou. Bez rozdílu zaměření v jejich praxi, vždy pracují s lidmi. V tomto ohledu nejčastěji dochází k nepochopení role u začínajících manažerů, protože se často zaměřují na řízení procesů na úkor práce s lidmi. Přitom vedení lidí má rozhodující vliv na efektivitu jednotlivců, ale i celých týmů (Hospodářová, 2008, s. 12).

Manažeři se starají o to, aby organizace a jejich útvary (dle celkové zodpovědnosti) efektivně fungovaly, což přispívá k dosahování požadovaných výsledků. Mají přitom určité pravomoci nad lidmi pracujícími v určité části organizace. Podporují naplnění požadavků organizace, vedou lidi, plánují účinné využívání zdrojů, které jsou jim svěřeny, komunikují požadavky na své podřízené, iniciují změny vedoucí ke zlepšení výkonu, přizpůsobují se měnícím se požadavkům v neustále se měnícím světě, reagují na ně, předchází problémům, a pokud nějaké nastanou, rychle je řeší. Pravidelně sledují výkon organizace či útvaru, aby bylo v případě potřeby možno rychle reagovat. Těmito kroky přispívají k celkové úspěšnosti organizace. Zároveň pracují s ostatními lidmi tak, aby byli motivováni využívat k práci své nejlepší schopnosti a úsilí (Armstrong a Stephens, 2008, s. 38).

Templar (2006, s. 15) uvádí, že dle Petera Druckera, který je jedním z nejvýznamnějších představitelů managementu, je manažerem ten, kdo v rámci organizace zodpovídá za plánování, následnou realizaci a kontrolu. Za management je označována právě skupina vedoucích pracovníků (Průcha a Veteška, 2012, s. 167). V andragogickém kontextu rozumíme pod pojmem management řízení vzdělávacího procesu nebo řízení vzdělávací instituce, které si klade za cíl uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník přispívá k dosažení stanovených cílů organizace (Veteška, 2016, s. 249).

Role manažera vždy závisí na tom, na jaké úrovni manažer působí, v jaké organizaci, ať už z hlediska velikosti, organizační struktury, či kultury. Všeobecně roli manažera

ovlivňuje také pracovní prostředí. Těmto vlivům se jednotliví manažeři budou přizpůsobovat různě, v závislosti na jejich osobnosti či minulých zkušenostech (Armstrong a Stephens, 2008, s. 42). V obecné rovině jsou činnosti manažerů velmi podobné, v praxi jsou ovlivněny filozofií dané organizace, strukturou, úkoly, které jsou do manažerské role v organizaci zahrnuty, technologií a způsobem práce, povahou pracovníků, a také stupněm, na kterém manažer působí (Cejthamr, 2010, s. 33).

Přestože neexistuje jednotná definice managementu, lze spolehlivě vyčlenit aktivity, které do výkonu manažerské role patří. Jedná se o předpovídání a plánování, získávání a přidělování zdrojů, rozhodování, organizaci práce a pracovních postupů, motivaci zaměstnanců, podporu učení a rozvoje, analýzu, hodnocení, kontrolu kvality, komunikaci, řešení problémů, strategické rozhodování. Z tohoto výčtu vyplývá, že management se zabývá změnou a hledá cesty, jak dělat věci lépe. Na každé úrovni je činnost manažera komplexní činností plnou různorodých úkolů (Hospodářová, 2008, s. 14).

Manažery lze rozdělit do tří skupin – liniový, střední a top management (Průcha a Veteška, 2012, s. 167). Top management, jehož představiteli jsou vrcholoví manažeři, se věnuje širokým strategickým záležitostem a celkové orientaci organizace. Liniovní a střední manažeři vysvětlují a převádějí podnikovou strategii do praxe. Mezi činnosti liniových manažerů patří řízení lidí a provozních nákladů, zabezpečení odbornosti, plánování a přidělování práce, kontrola kvality, jednání se zákazníky, měření výkonu. Kromě toho mají svým chováním sloužit jako vzor pro ostatní pracovníky. Dále často působí jako koučové nebo mentoři, radí a pomáhají lidem k rozvoji při výkonu své práce. Rozmanitost uvedených činností dokazuje složitost této role (Armstrong a Stephens, 2008, s. 45). Manažeři na střední úrovni operují mezi vrcholovým a liniovým managementem. Vzhledem k měnícímu se stylu vedení a využívání nejrůznějších technologií ztrácí tato složka managementu postupně na významu, a naopak dochází k většímu propojení liniových manažerů s výkonnými složkami organizace (Blažek, 2014, s. 15).

Na základě toho, na jaké úrovni se manažer nachází z hlediska hierarchie vedení, lze management rozdělit na operativní a strategické řízení. Operativní řízení má rutinní povahu, týká se činností uvnitř organizace, řídí činnosti související např. se zákazníky

či dodavateli. Konkrétně se jedná např. o sledování finančních výsledků, zlepšování výrobního systému, nebo návrh vzdělávacího programu pro zaměstnance. Většinou jde z pohledu organizace o malé změny, oproti tomu strategické řízení zahrnuje rozhodování z hlediska organizace jako celku. Strategické řízení se zabývá cíli organizace, jejími charakteristikami, zdroji a schopnostmi, prostředím, analyzuje příležitosti nebo hrozby, trh z hlediska konkurence, ale i např. vztahy v organizaci. Strategičtí manažeři většinou činí rozhodnutí, aniž by měli k dispozici kompletní informace, které potřebují. Také výsledek jejich rozhodnutí lze ohodnotit až po delší době, zatímco u operativního řízení a rozhodování je naopak výsledek rozhodnutí možno zanalyzovat velmi brzy (Hospodářová, 2008, s. 15).

Dle Mintzberga (in Cejthamr, 2010, s. 36) existuje několik důvodů, proč organizace potřebují manažery. Měli by zabezpečit, aby organizace sloužila svému primárnímu účelu, tedy dodávce produktu či služeb. Měli by udržovat stálost operací v organizaci, ujmout se tvorby strategie, zajistit, aby organizace sloužila cílům lidí, kteří ji řídí, nebo sloužit jako klíčová osoba k předávání informací mezi organizací a okolím.

V minulosti byl příkladem manažer jako autoritativní, disciplinovaná a disciplínu vyžadující osobnost, která přesně plní dané úkoly ve stanoveném množství a kvalitě. K současným požadavkům na roli manažera je ale třeba přidat zaměření na cíl, komunikační schopnosti a dovednosti, schopnost inspirovat a motivovat, ovládat interakce, udržovat kontakty, orientovat se na požadavky zákazníků, odvahu vést a činit rozhodnutí. Soudobý manažer je nucen umět se pohybovat v turbulentním prostředí a rychle a relevantně zaujímat stanovisko ke změnám (Barták, 2023, s. 69).

1.3 Styly řízení

Klasické teorie definují tři základní přístupy k řízení lidí, které se odlišují v míře využívání formální autority lídra a zapojení podřízených do významných rozhodnutí.

1.3.1 Autoritativní styl

Autoritativní styl řízení se vyznačuje plněním úkolů a udržováním respektu vůči lídrovi. Manažer velmi výrazně využívá sílu své autority, jedná formou příkazů, a veškeré rozhodování a moc jsou v jeho rukách. Vyžaduje poslušnost a své podřízené důsledně kontroluje. Pokud nepodávají dostatečný výkon, přistupuje k sankcím. Vztahy mezi

nadřízeným a podřízenými jsou velmi formální, někdy až napjaté. Je potlačována iniciativa podřízených, jejich zapojení není žádoucí. Výhodou tohoto přístupu je, že zadané úkoly jsou přesně definovány a vždy splněny včas, rozhodování probíhá rychle a vztahy jsou jasně vymezeny. Autoritativní přístup k řízení motivuje zaměstnance především finančně (Šnýdřová et al., 2021, s. 18).

1.3.2 Demokratický styl

Demokratický styl bývá označován také jako participativní, což vychází ze zapojení spolupracovníků na rozhodnutích. Manažer v tomto případě deleguje část své autority, ale za konečná rozhodnutí má zodpovědnost on. Manažer nedává příkazy, ale naslouchá, informuje, komunikuje, poskytuje zpětnou vazbu, podporuje iniciativu podřízených. Vztahy jsou neformální, spíše přátelské a nenucené. To přispívá k celkové pracovní spokojenosti a ochotě podávat výkon. Hlavní motivace pracovníků spočívá v možnosti aktivně pracovat na společném výsledku, samostatně se řídit a rozhodovat. Průběh úkolů je konzultován, stejně jako dosažené výsledky. Výkonnost pracovníků je v tomto případě kvalitní, stabilní a dlouhodobá (Šnýdřová et al., 2021, s. 18).

1.3.3 Liberální styl

V rámci liberálního stylu řízení poskytuje manažer svým podřízeným výraznou volnost. Spolupracovníci mají možnost samostatně vytyčovat cíle své práce a určovat postupy k jejich dosažení. Manažer se zaměřuje především na podporu práce svých podřízených poskytováním nebo zprostředkováním klíčových informací a pomocí při řešení problémů. Je spíše pasivní, nekontroluje podřízené, ani výsledky práce, což může vést ke zcela volnému průběhu činností. Vztahy mezi lídrem a podřízenými mohou být někdy chaotické, až napjaté. Pracovníci jsou sice zainteresovaní a tvořiví, ale výkonnost nemusí být vysoká (Šnýdřová et al., 2021, s. 18).

1.4 Požadavky na roli manažera

Předpoklady manažerské pozice se vždy opírají o osobnost daného člověka, jeho odbornost, znalosti, dovednosti, schopnosti a stanoviska k určité problematice. Z hlediska osobnostních předpokladů by dobrý manažer měl být celistvá osobnost, přiměřeně sebevědomý člověk, který je zároveň schopen potřebné sebereflexe. Manažer musí být důvěryhodný, a lidé musí

vědět, co od něj mohou čekat. Bez důvěry nelze druhé úspěšně vést a řídit. Z hlediska schopností a znalostí je potřeba učit se a formovat prostředí pro učení druhých, poskytovat zpětnou vazbu a dále ji vyhodnocovat, plánovat, rozhodovat, mít odborné a procesní znalosti např. z oblasti ekonomiky a financí, znát metody řízení a aplikovat je v praxi. Jednou z nejzásadnějších věcí, která je zároveň velmi častým problémem, na který manažeři naráží, je ale komunikace. Manažerem se totiž většinou stává odborník, člověk úspěšný ve svém profesním zaměření. V roli manažera ale dochází k posunu od samostatného výkonu práce k delegování, a plnění úkolů prostřednictvím jiných pracovníků. Praxe ukazuje, že až 80% práce manažera je práce s lidmi a komunikace s nimi, ať už osobní, písemná či telefonická – ať už různé porady, rozhovory, motivace prostřednictvím komunikace, přidělování práce, nebo vysvětlování. Z toho vyplývá, že komunikace a práce s lidmi je v roli manažera to nejdůležitější (Hospodářová, 2008, s. 15–16). Oproti tomu Lojda (2011, s. 25) vyzdvihuje jako jednu z nejvýznamnějších vlastností manažera kreativitu, tedy způsobilost lehce přejít na doposud nepoužívané postupy a přinášení nových nápadů a iniciativ.

Folwarczná (2010) popisuje 12 klíčových vlastností manažera, které by měl každý manažer splňovat. Splnění všech níže uvedených vlastností je ideální či maximální, ale nikoli nedosažitelný stav. Lojda (2011, s. 9) k tomuto uvádí, že zvládnutí manažerských dovedností je nikdy nekončícím procesem.

- Být vzorem – manažer by měl jít příkladem, a svým chováním a jednáním inspirovat ostatní pracovníky.
- Znat dobře sebe sama – manažer by měl velmi dobře znát sám sebe, své silné a slabé stránky a být schopen sebereflexe. Absence znalosti své vlastní osobnosti může zapříčinit nefunkčnost týmu, snížení motivace nebo morálky. Zároveň, pokud manažer dobře nezná sebe sama, nemůže se naplno rozvíjet.
- Soustavně se vzdělávat – průběžně na sobě pracovat, rozvíjet jak své odborné znalosti, tak schopnosti v oblasti vedení lidí.
- Být potěšen ze změny – manažer by spolupracovníkům měl ukazovat pozitivní stránku změny a poukazovat na změnu jako na něco, co je posouvá vpřed. Aktivně změnu iniciovat, a dokázat ji řídit.

- Mít vizi – dokázat jasně formulovat směr, kterým se tým ubírá a jaký je cílový stav. To přispívá k motivaci celého týmu, a zároveň pochopení toho, jak jednotliví členové týmu přispívají k celkovému naplnění cílů.
- Znat současný stav věcí – znát a otevřeně komunikovat o skutečném aktuálním stavu, který potřebuje být znám, aby mohl být vylepšován směrem k cílovému stavu.
- Chovat se čestně a eticky – být spravedlivý, respektovat psaná i nepsaná etická či firemní pravidla a chovat se podle nich.
- Myslet systémově – být znalý jednotlivých procesů v organizaci a dokázat oddělit jednotlivé postupy.
- Efektivně komunikovat – jasně a srozumitelně prezentovat různá sdělení či názory, ale také budovat vztahy s ostatními pracovníky či členy týmu. Manažer by měl umět projevit skutečný zájem – ukazuje se totiž, že zaměstnanci dokážou velmi dobře rozpoznat, zda je zájem skutečný, či nikoliv.
- Myslet pozitivně – zaměřovat se na řešení problémů, být přesvědčen o úspěchu. Pozitivní přístup lze velmi rychle přenášet na ostatní kolegy, což přispívá k soudržnosti a angažovanosti v rámci týmu.
- Umět nadchnout – být nadšen do výsledku, ale i procesu, a to po stránce racionální i emocionální. Přirozeně zapojit a nadchnout ostatní kolegy pomáhá zvyšovat víru v pozitivní výsledek, a posiluje vůli dělat věci co možná nejlépe.
- Být opravdový – být jedinečný a přirozený. Lidí manažerovi věří, pokud je lidský, vedení na své vlastní osobnosti a nesnaží se napodobit někoho jiného. Každý z nás je jedinečný (Folwarczná, 2010, s. 15–22).

Pedler, Boydell a Burgoyne (in Armstrong a Stephens, 2008, s. 45-46) uvádí vlastnosti, které mají úspěšní manažeři: znalost a informovanost o základních skutečnostech, příslušné odborné znalosti, neustálé zaměření na vnímání různých událostí, analytické schopnosti, vůle rozhodovat a řešit problémy, sociální dovednosti, emoční přizpůsobení a zvládání emocí, proaktivita, kreativita, psychická čilost, důvtip, zvyky a dovednosti učit se úměrně svému postavení v organizaci, a znalost sama sebe.

Mnoho organizací má určen souhrn klíčových schopností, které popisují, jak by se lidé ve své roli měli chovat, a pro jednotlivé role pak definují odborné nebo funkční schopnosti

potřebné k tomu, aby daná rola byla vykonávána dobře. Udávají body, dle kterých lze následně hodnotit výkon jednotlivých manažerů, ale i ostatních pracovníků. Manažeri, kteří se chtějí posouvat, musí takový souhrn těchto schopností znát a vědět, jaké chování se v příslušné oblasti předpokládá (Armstrong a Stephens, 2008, s. 46).

Blažek (2014, s. 14) upozorňuje na vzrůstající trend participace zaměstnanců na řízení organizace, což způsobuje, že některé činnosti, které byly dříve výlučně v rukou řídicího pracovníka (manažera), jsou částečně nebo úplně realizovány jeho podřízenými. To však neznamená, že by náročnost práce nebo význam manažera byly nižší. Naopak manažer musí umět vést své spolupracovníky k samostatné tvůrčí práci, vytvářet pro tuto práci prostor a příležitosti, což souvisí se schopností delegovat, motivovat nebo koučovat. Schopnost předat úkol někomu jinému, tedy delegovat, souvisí také s předáním pravomoci. Konečná odpovědnost za splnění daného úkolu zůstává na manažerovi, jedná se tedy o oboustranný proces. Delegování úkolů přináší manažerovi čas na aktivity související s cíli organizace, jako např. strategické rozhodování (Lojda, 2011, s. 62-63).

Dle Cejthamra (2010, s. 18) by měl manažer ovládat funkce vyplývající z povahy managementu, jako rozhodování, plánování, koordinování, organizování, motivaci, vedení a kontrolu, pracovat s lidmi – motivovat, komunikovat, vést, odpovídat za úspěšný chod oddělení / týmu / organizace – myslet koncepčně a strategicky, mít a naplňovat vizi, dále řešit, co dělat pro organizaci – jak být efektivnější a výkonnější, a v neposlední řadě pracovat sám na sobě – rozvíjet vlastní dovednosti a znalosti, včetně např. schopnosti relaxovat.

Výraznou součástí manažerské práce je komunikace. Potřeba komunikovat a sdílet je jednou ze základních sociálních potřeb člověka a v manažerské činnosti je nepostradatelnou aktivitou. Různými způsoby v komunikaci zadává manažer práci, vybírá pracovníky, motivuje a ovlivňuje, poskytuje zpětnou vazbu, hodnotí, chválí, či naopak vytýká. Komunikace je v organizaci záměrná a měla by mít dopad. V závislosti na velikosti skupiny, kterou manažer vede, je možné být s pracovníky v neformálním osobním styku. Čím větší je organizace nebo vedený tým, tím více do komunikace vstupují formální pravidla, normy, postupy, nebo informační systémy. Nejde pouze o předání informací, ale i o spolupráci, propojení pracovníků a vzájemné porozumění. Manažer by tedy lidem měl zadávat práci

a vysvětlovat proč, ale také se ujišťovat, že informace byly pochopeny, dále se ptát, případně objasňovat (Hospodářová, 2008, s. 65–68).

Schopnosti manažera lze rozdělit na tzv. hard skills (tvrdé dovednosti), což jsou odborné znalosti a dovednosti týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních pojetí manažerské práce, a tzv. soft skills (měkké dovednosti), které zahrnují práci s lidmi, komunikaci a jednání s lidmi. Oblast mezilidských vztahů je často považována za klíčovou ke zvládnutí role vedoucího pracovníka (Folwarczná, 2010, s. 31).

1.4.1 Manažerské kompetence

S rolí manažera souvisí také kompetence, kterými by měli manažeři disponovat, chtějí-li být ve své funkci úspěšní. Kompetenci manažera lze vysvětlit jako schopnost jedince průběžně se učit a rozvíjet tak, aby naplňoval požadavky na svou osobnostní i profesní způsobilost k výkonu určité činnosti. Nejde tedy o určitou danost nebo stav, jako např. u formální kvalifikace, ale o schopnost, a především nutnost měnit se. Díky soustavnému rozvoji a schopnostem učit se, lze tak dosahovat konkurenční výhody na trhu a budovat úspěšnou pracovní kariéru. Kompetence proto lze považovat za výjimečný a jedinečný zdroj každé organizace. Důležitými manažerskými kompetencemi jsou schopnost pracovat s informacemi, řízení vlastního času, projektové řízení, leadership, analýza rizik, znalost cizího jazyka, a v neposlední řadě samozřejmě odborná znalost v dané oblasti (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 80). V souvislosti s kompetencemi došlo také k významnému posunu v posuzování kvalifikace, která se stala pouze jedním z kritérií při stanovování požadavků organizace směrem k zaměstnancům (Veteška, 2016, s. 231). Kompetence vyjadřují schopnost člověka danou činnost kvalifikovaně vykonávat, ale také ji v určité lhůtě a v příslušné kvalitě dokončit. Vyjadřují také způsobilost flexibilního konání při měnících se okolních podmínkách. Výchozí manažerské kompetence jsou schopnost vlastního rozhodování, schopnost dokončovat úkoly, schopnost reagovat na měnící se podmínky, schopnost sebevzdělávání a učení, flexibilita a inovativní myšlení při řešení úkolů. (Lojda, 2011, s. 20).

Kompetence je schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem a vždy se projevuje v určité podobě chování, a to především v chování spojeném s pracovní činností. Chování je však výsledkem komplikovaných procesů, většinou přímo nepozorovatelných, je výsledkem

dynamiky osobnosti. V pracovním kontextu jde o skupinu kompetencí, které jsou organizací vyžadovány k úspěšnému vykonávání práce. Kompetence naznačuje, jakým způsobem se bude manažer chovat, myslet a projevovat v jistém typu situace. Zdroje pro kompetence k výkonu práce jsou vědomosti, know-how, dovednosti, zkušenosti, preference, osobnost, temperament, inteligence, postoje, motivy, hodnoty, talent, vnímání sebe samotného. Pokud manažer určitou kompetenci má, je schopen ji projevit v libovolné organizaci (Kubeš, 2004, s. 26–31).

Kompetence jsou vnímány jako předpoklady pro úspěšný výkon v roli manažera. Lze je rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou vlastnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které bude manažer ve své roli potřebovat. Do druhé skupiny lze zařadit určitou míru vnitřní energie a vůle, kterou je manažer ochoten vynaložit a využívat své schopnosti zmíněné v první skupině kompetencí. Třetí skupinou je zkoumání toho, zda budou v konkrétním prostředí organizace tyto předpoklady fungovat. V rámci systému hodnot organizace je uplatňována tzv. etika manažerských kompetencí, jenž je základem pro korektní vymezení a uplatňování manažerských kompetencí (Dytrt in Veteška a Tureckiová, 2008, s. 83).

Kompetence lze zkoumat prostřednictvím různých psychologických nebo kariérových testů či manažerských her. Zároveň je možno odhalit tzv. kompetenční mezeru, která formuluje odlišnost mezi současnou a žádoucí úrovní daných kompetencí. Kompetenční mezery mohou být následně parametrem pro plán osobního rozvoje daného pracovníka (Lojda, 2011, s. 21-23). Plánování osobního rozvoje si klade za cíl získat určitý soubor přenositelných dovedností, které přispívají k úspěšnému vývoji kariéry (Armstrong, 2007, s. 517).

V roli manažera neexistuje jednoznačná shoda v tom, jaké kompetence by měl manažer mít, aby byl úspěšný. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle nesmírného množství hledisek, a do hodnocení často zasahují i všeobecná měřítka, jako např. spokojenost zákazníků. Není přesně vymezeno formální vzdělání, které by bylo podmínkou pro výkon manažerské profese. Identifikování kompetencí patří v rozvoji manažerů mezi nejdůležitější kroky, protože pochopit manažerské kompetence znamená pochopit typ chování, které pomáhá k úspěšnosti manažera (Kubeš, 2004, s. 26–31). Kompetence se projevují v chování a jednání, a žádný jedinec nedisponuje všemi kompetencemi najednou. Kompetence se dále rozvíjejí a prohlubují, sdílí mezi lidmi, čímž dochází k přeměně

kompetencí nebo vytváření nových kompetencí. To způsobuje zásadní problém ve snaze o vytvoření komplexního modelu kompetencí (Veteška, 2016, s. 233).

Z pohledu výkonnosti manažera je zajímavým specifickým ukazatelem schopnost pracovat v neustále se proměňujícím prostředí, které je velmi často chaotické. Řízení a realizace změny obecně znamená, že manažer dosáhne toho, že zaměstnanci jsou v souladu s danou změnou. Změn je dosahováno s lidmi a prostřednictvím lidí. Schopnost manažera řídit chaos bývá významným argumentem v jeho hodnocení. Velmi kladně je vnímána schopnost manažera posoudit budoucí vývoj chaotické situace (Lojda, 2011, s. 25, 137).

2 Vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů (ale i zaměstnanců obecně) představuje jeden z nejpodstatnějších faktorů zvyšování výkonu a konkurenceschopnosti organizace. Ukazuje se, že investice firem do rozvoje lidských zdrojů mají pozitivní vliv na dlouhodobý vývoj jejich zisků. V moderně fungující společnosti je nutné zaměstnance kontinuálně vzdělávat a předávat jim nové znalosti a dovednosti pramenící z rychle se měnící doby, technických, organizačních i strategických změn. Rozvoj zaměstnanců se v současnosti stává jednou z nejdůležitějších úloh managementu (Folwarczná, 2010, s. 168).

Rozvoj manažerů znamená zlepšování výkonu v jejich aktuálních rolích, jejich přípravu na vyšší míru odpovědnosti v budoucnu a rozvoj jejich schopností v oblasti vedení lidí. Účelem tohoto rozvoje je objevovat možnosti, jak využívat zejména vnitřní zdroje organizace a naplňovat poptávku po lépe vybavených manažerech ve všech rovinách. Získávání relevantních zkušeností mohou doplnit pečlivě načasované a navržené vzdělávací aktivity, pomocí kterých lze uspokojit určitou vzdělávací potřebu (Armstrong, 2007, s. 382). Proces rozvoje přispívá k úspěšnosti organizace tím, že jsou rozvíjeny schopnosti manažerů, které organizace potřebuje pro dosahování svých cílů. Schopnost organizace plnit cíle totiž souvisí se schopností manažerů v organizaci. V rámci rozvoje se zlepšuje výkon manažerů, vytváří se prostředí pro rozvoj, manažeři jsou připravováni na kariérní posun a vyšší míru odpovědnosti. Cílem je vést manažery k tomu, aby pracovali na svých rozvojových plánech a realizovali je v praxi (Armstrong, 2007, s. 524).

V oblasti rozvoje manažerů lze identifikovat a rozlišit pojmy: vzdělávání manažerů, výcvik manažerů a rozvoj manažerů. Vzdělávání manažerů nalézá způsoby, jak více zkvalitnit proces učení manažerů, tak, aby získali požadované znalosti a pochopili prostředí, ve kterém pracují. Lze říci, že se učí, jak se učit. Výcvik manažerů je již konkrétní část procesu učení, často zaměřená na konkrétní téma. Manažeři získávají dovednosti pro výkon své práce, vzdělávají se např. v komunikačních dovednostech nebo oblasti financí. Rozvoj manažerů představuje širší pojem než vzdělávání a výcvik. Jedná se o neustálý proces vedoucí k rozvoji praktické kvalifikace a zvýšení výkonnosti manažerů. Základem rozvoje manažerů je hluboké pochopení cílů organizace a požadavků na výkon. Hlavním motivem pro rozvoj manažerů je pak získání schopností nutných právě pro dosažení požadovaného výkonu

organizace. Výkon manažera se vždy hodnotí v kontextu cílů organizace. Často je výkon hodnocen v souladu s výkonem organizace nebo její části/týmu, za kterou je manažer zodpovědný. Výkon organizace je snadno měřitelný pomocí ukazatelů jako jsou návratnost investic, nebo ziskovost (Folwarczná, 2010, s. 28–31).

V organizaci podporují rozvoj manažerů nadřízení, interní poradci, mentoři nebo koučové. Za klíčový prvek vzdělávání manažerů bylo považováno koučování manažerů jejich nadřízenými. V praxi se ovšem ukázalo, že manažerům velmi pomáhá neformální přístup jejich podřízených. Velmi dobře se učí např. při pracovních diskusích s kolegy. Mimo pracoviště pak jejich rozvoj nejvíce ovlivňují lektori, autoři odborných publikací, kolegové z profesních asociací, ostatní účastníci externích kurzů, externí mentoři či poradci, ale i rodina a přátelé (Folwarczná, 2010, s. 44).

Vzdělávání na pracovišti úzce souvisí s firemní kulturou. Tu lze definovat jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění, a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy*“ (Lukášová, 2010, s. 18). Organizace často prezentují firemní kulturu prostřednictvím lidského kapitálu, avšak mnohé z nich se ve skutečnosti potýkají s vysokou fluktuací nebo projevy odcizení a demotivace. Personální činnosti včetně vzdělávání zaměstnanců představují pro organizaci vysoké náklady, proto je klíčové podporovat firemní kulturu a vzdělávání jako jeden z jejích prvků. Moderní organizace musí budovat takovou kulturu, která je schopná nabídnout každému zaměstnanci personalizované rozvojové plány, které budou odpovídat individuálním rozvojovým potřebám (Šnýdrová et al., 2021, s. 69).

2.1 Specifika vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých má určitá specifika, která jsou ovlivněna různými faktory. Porovnáme-li dospělého člověka a studenta během školní docházky, zjistíme, že dospělí mají ke vzdělávacímu procesu, ale i k obsahu, vzdělavateli a cílům vzdělávání odlišný přístup. Charakteristickými a pozitivními rysy u dospělých je jejich aktivita, zapojení do výuky, snaha využít své zkušenosti a rozvíjet diskusi. Velmi často si také uvědomují význam zpětné vazby a žádají o ni. Ve vzdělávání jsou také zodpovědnější a motivovanější, což je dáno uvědomováním si významu vzdělávání a jeho cílů – např. seberealizace, kariérní růst,

či osobní rozvoj. Naopak negativním projevem je, že dospělí se nechtějí zcela podřizovat autoritě učitele, sdělované informace nepřijímají bezpodmínečně, ale porovnávají je se svými zkušenostmi, ověřují, zkoumají. Očekávají, že obsahem výuky budou prostředky k řešení problémů, kterými se zabývají ve své skutečné praxi. Někdy se také může stát, že je účastník vzdělávání v dané problematice vzdělanější než lektor, a proto je nutné dospělým studentům umožňovat se do výuky aktivně zapojovat (Mužik in Zormanová, 2017, s. 44).

U dospělých nalezneme široké spektrum vzdělávacích příležitostí v rámci neformálního vzdělávání. V současné době vystupuje vzdělávání dospělých do popředí hlavně v souvislosti s kurikulárními reformami, a také s implementací konceptu celoživotního učení. Důležitou úlohu v procesu vzdělávání dospělých hraje zjištěný rozpor mezi stávajícími znalostmi a dovednostmi a tím, co by měl či potřeboval znát a umět. Tento rozpor vede k uspokojování vzdělávacích potřeb, které se v průběhu života jedince mění i s ohledem na vnější prostředí. Hlavní motivací dospělých ke vzdělávání je obvykle profesní růst, ekonomický nebo sociální prospěch, uspokojení potřeb a zájmů, nebo naplnění očekávání jejich okolí. Činitelů, které působí na přístup ke vzdělávání dospělých, přibývá. Za poslední roky byl zaznamenán sílící ekonomický tlak, který nutí lidi zvyšovat svou kvalifikaci a úroveň vědomostí a dovedností, aby si udrželi nebo našli uplatnění na trhu práce (Veteška, 2016, s. 88–89).

Andragogika vnímá dospělého studujícího jako člověka, který chápe svou identitu, vnímá sám sebe a své místo ve světě. Má schopnost řídit vlastní učení, nashromáždil během života mnoho zkušeností, které mohou být klíčovým zdrojem v procesu učení. Dospělí mají vzdělávací potřeby úzce provázané se změnami ve své sociální roli či rolích, jsou zaměřeni na řešení konkrétních problémů a okamžité využití nově nabytých dovedností v praxi. K učení je motivují spíše vnitřní než vnější faktory (Rohlíková a Vejvodová, 2012, s. 95).

Dalším faktorem, který je třeba brát v úvahu, jsou fyzické i psychické změny. K psychickým změnám může patřit zhoršující se paměť (hlavně krátkodobá), pomalejší reakce, zhoršené vnímání, nebo zkreslené vnímání na základě vlastních zkušeností. Po fyzické stránce se dospělí mohou rychleji unavit, může se zhoršovat zrak či sluch (Mužik in Zormanová, 2017, s. 44).

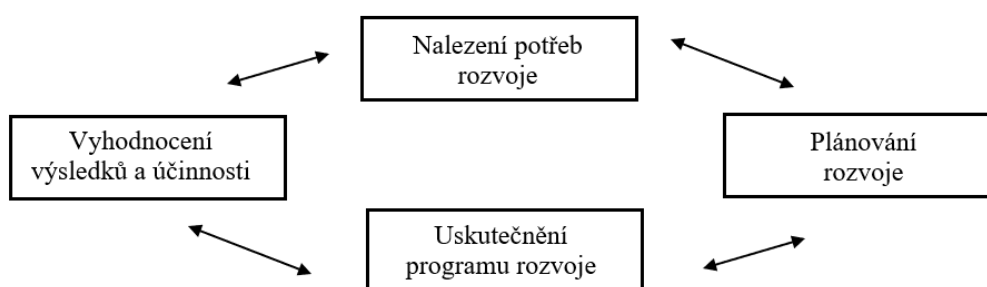
Dospělí studující si vytváří čas na studium v rámci svého volného času a jsou si často vědomi toho, že vzdělávání nemohou dát 100 %. Mají proto často pochybnosti o zvládnutí ať už studia, nebo delšího vzdělávacího programu. Proto dospělí potřebují podporu, motivaci, potřebují povzbuzovat a utvrzovat v tom, že jim vše jde. Potřebují dostávat zpětnou vazbu, na které si zakládají a která jim pomáhá pokračovat dále. Strach z neúspěchu je to, co dospělé od vzdělávání odrazuje (Rohlíková a Vejvodová, 2012, s. 97).

2.2 Systematický přístup ke vzdělávání

Rozvoj manažerů je často součástí celkového přístupu k rozvoji zaměstnanců v rámci organizace. Jako velmi efektivní se projevuje systematická organizace vzdělávání a rozvoje, kdy na sebe jednotlivé části procesu navazují a vzájemně se ovlivňují. Systém vzdělávání zde představuje neustále se opakující cyklus činností, jak je znázorněno na Obrázku 1.

1. Identifikace potřeb v rozvoji,
2. plánování a tvorba rozpočtu,
3. realizace,
4. vyhodnocení a využití do dalšího cyklu (Folwarczná, 2010, s. 35).

Obrázek 1: Cyklus systematického rozvoje



Zdroj: upraveno dle Folwarczné (2010, s. 36)

Cyklus vychází z principů politiky vzdělávání v organizace, kopíruje cíle strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (existence vzdělávacích specialistů, standardních i speciálních vzdělávacích programů, vhodné podmínky, spolupráce s interními i externími vzdělavateli). Systematické vzdělávání

v organizaci zajišťuje přísun kvalifikovaných pracovníků s využitím vnitřních zdrojů, umožňuje uzpůsobovat schopnosti pracovníků dle potřeb organizace, neustále zlepšuje znalosti a dovednosti pracovníků, napomáhá ke zvýšení pracovního výkonu a produktivity práce. Vzdělávací procesy jsou neustále zdokonalovány, jelikož se chyby z předchozího cyklu reflektují do následujícího. Organizace se systémem vzdělávání jsou na trhu atraktivnější, což způsobuje snadnější získávání pracovníků a jejich následnou stabilizaci (Koubek, 2010, s. 259).

2.2.1 Identifikace potřeb

K identifikování vzdělávacích potřeb je nutno provést analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje. Ta je v praxi nejčastěji zajištěna na základě třech druhů informací: Vnější a vnitřní informace o organizaci a trhu, přičemž mezi vnitřní informace patří cíle a celkové směřování organizace, firemní kultura, informace o způsobech vedení lidí, etické kodexy a principy chování z nich vycházející, záznamy z porad a schůzek, nebo výsledky zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Vnější informace se zaměřují hlavně na trh – vývoj trhu, trendy v oblasti, ve které organizace působí; stav konkurence, trendy ve vzdělávání a rozvoji, legislativní změny a technologický pokrok. Dále informace týkající se pracovních míst a funkcí. Probíhá analýza charakteristiky jednotlivých pracovních míst, nároků na zaměstnance a jejich schopností. Třetím souborem informací jsou informace o individuálních zaměstnancích a manažerech – analýza vycházející ze záznamů z hodnotících rozhovorů, výstupů z různých rozvojových programů, kvalifikační struktury zaměstnanců, nebo přehledů o absolvování vzdělávacích programů (Folwarczná, 2010, s. 35).

Jde o nejkritičtější a zároveň nejdůležitější fázi v celém cyklu. Pokud je v analýze učiněna chyba, projeví se ve všech následujících krocích včetně realizace. V rámci shromažďování informací se dozvídáme odpovědi např. na tyto otázky: Je zaměstnanec dostatečně ohodnocen a motivován k výkonu? Napomáhá management požadovanému chování? Jaké bariéry výkonnosti se zde vyskytují? (Bartoňková, 2010, s. 118)

Z praktického hlediska jsou zdrojem pro celkovou analýzu hlavně výstupy z pravidelného hodnocení zaměstnanců a manažerů. Specificky u manažerů hrají významnou roli také výsledky 360° zpětné vazby (Folwarczná, 2010, s. 36). Principem 360° zpětné vazby

je získávání informací o pracovním výkonu z několika různých stran v organizaci, aby bylo zajištěno objektivní všestranné hodnocení. Výstupy se pak stávají jedním z nástrojů rozvoje a růstu zaměstnance (Arthur, 2010, s. 51).

Organizace v současné době staví svůj přístup na podpoře zaměstnanců a manažerů k aktivnímu přístupu v oblasti rozvoje. Význam vlastní iniciativy a podnětů jednotlivých zaměstnanců roste, a jsou považovány také za pramen informací pro analýzu potřeb rozvoje (Folwarczná, 2010, s. 37).

Výstupem celkové analýzy je nalezení mezer ve výkonnosti, které je potřeba odstraňovat, specificky s důrazem na takové, které lze vyřešit vzděláváním. Lze totiž odhalit i problémy, jejichž řešením není systematické vzdělávání či vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 118).

2.2.2 Plánování rozvoje

Časově ohraničený plán rozvoje zaměstnanců či manažerů včetně rozpočtu je výsledkem identifikace potřeb a přímo na ni navazuje. Je vypracováván personalisty, případně specialisty na vzdělávání v organizaci a podléhá schvalování vedení (Folwarczná, 2010, s. 37). Plán předkládá možnosti rozvoje a postupu v organizaci tak, aby zároveň organizace zhodnotila investice do svých zaměstnanců a umožnila perspektivní kariéru kompetentních zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 93).

Existuje sada otázek, na které je potřeba si při plánování rozvoje odpovědět: Co je cílem? Kdo je účastníkem? Pro koho je plán určen? Jaká metoda bude použita? Kdo bude vzdělávat, předávat znalosti? Jaké je časové ohraničení? Kde se bude program realizovat? Jaké jsou náklady? (Folwarczná, 2010, s. 37)

Návrhy plánů a prozatímní programy jsou vypracovávány již ve fázi identifikace potřeb. Všechny návrhy se v této fázi postupně konkretizují a průběžně schvalují, až vznikne výsledná podoba včetně rozpočtu. Ve finální podobě jsou v programu definovány oblasti, na které se bude vzdělávání zaměřovat, a konkrétně odpovídá na výše zmíněné otázky (Koubek, 2010, s. 264).

Velmi důležitým krokem ve fázi plánování je volba metod. Ty můžeme rozdělit do dvou velkých skupin – metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („*on the job*“), a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („*off the job*“).

Pro vzdělávání manažerů je vhodnější metodou spíše vzdělávání mimo pracoviště, v praxi se většinou využívá kombinace obojího s případnými modifikacemi vzhledem ke konkrétní náplni práce. Tradičnější metody jsou zaměřeny spíše na získávání znalostí, zatímco modernější metody se kromě toho orientují také na praktické dovednosti (Koubek, 2010, s. 266). Příklady metod na pracovišti a mimo pracoviště uvádí Tabulka 1.

Tabulka 1: Příklady vzdělávacích metod

Metody on the job	Metody off the job
Instruktáž na pracovišti, Koučing, Mentoring, Asistence, Pověření úkolem, Rotace práce, Pracovní porady	Přednáška mimo pracoviště, Praktické vyučování, Workshop, Hraní rolí (manažerské hry), Hodnotící centra, Venkovní výcvik

Zdroj: upraveno dle Koubka (2010, s. 267–272)

2.2.3 Realizace

V této fázi dochází k uskutečnění naplánovaného programu. Může být zajištěn interně i externě, u manažerů je doporučováno konání akce mimo pracoviště. Održení od každodenní práce i prostředí pomáhá zajistit lepší soustředění na nové poznatky (Folwarczná, 2010, s. 39).

Samotná realizace vzdělávacího programu má několik kroků. Na začátku by měl lektor připravený program vhodně zahájit – představit sebe, znovu představit, co účastníky čeká a jaké jsou cíle programu, i když byli předem informováni. Nastavit očekávání je podstatný krok ke spokojenosti zúčastněných. Je vhodné úvodní část neuspěchat, vytvořit bezpečné prostředí a zároveň získat respekt. Dále by měl lektor postupovat dle stanoveného harmonogramu, ale zároveň je třeba citlivě vnímat atmosféru skupiny. Na základě toho může řídit tempo a rytmus jednotlivých aktivit, modifikovat činnosti a přizpůsobovat přestávky. Kromě naplnění obsahu je zodpovědný za účinné vedení kurzu a vytvoření prostředí, které podněcuje k aktivnímu zapojení účastníků (Hroník, 2007, s. 172).

Během programu mohou nastat neočekávané situace. To jsou veškeré situace, které vybočují z původního zadání a předpokládaných reakcí, s nimiž se při plánování aktivity kalkulovalo. Mezi takové patří například (Hroník, 2007, s. 173):

- Nevyvážená skladba účastníků – mezi účastníky jsou zkušenější lidé, kteří podobnou vzdělávací aktivitu již absolvovali, a lidé, kteří se programu účastní vůbec poprvé.
- Někdo program narušuje – lektor by se měl snažit „rušiče“ vtáhnout do děje, ale citlivě dle situace. Program se nesmí změnit v dialog mezi lektorem a rušící osobou. Motivace k vyrušování může mít různý původ.
- Účastníci se nezapojují – je potřeba odhalit zdroje pasivity a situaci vyhodnotit. Může se jednat o skutečný nezájem, kdy by měl lektor vyzkoušet různé strategie pro zapojení. Pokud pasivita pramení z obav, je nutno klást důraz na zvýšení pocitu bezpečí všech zúčastněných.
- Komentáře k těm, kteří nejsou přítomni – účastníci mohou vyjadřovat svůj názor na to, kdo další by se měl vzdělávací aktivity účastnit. Často např. zaměstnanci upozorňují na nepřítomnost managementu. Lektor by měl vyjádřit pochopení pro obě strany, ale jasně zamezit něčemu, co se týká nepřítomných. Smyslem není argumentace, lektor je nestranný.
- Nepřesná analýza potřeb – účastníci mohou odmítat řešit situace, které již kolektivně považují za vyřešené.

2.2.4 Vyhodnocení

Zmiňovaná systematická procesní kontrola stojí právě na fázi vyhodnocení. Výsledky totiž ovlivňují nadcházející cyklus, který je navrhován s ohledem na chyby z cyklu předchozího. K vyhodnocení je potřeba mít předem stanovená kritéria, podle kterých se cyklus bude hodnotit (Folwarczná, 2010, s. 39). Koubek (2010, s. 274) v souvislosti s kritérii upozorňuje na to, že *„kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.“* V případě manažerů, kdy jde většinou hlavně o praktickou využitelnost vzdělávání, je velmi obtížné najít způsoby měření např. změn v chování, schopnosti vedení lidí, řešení problémů, rozhodování nebo organizaci práce. U jednoduchých pracovních úkolů

může být změna viditelná ihned, ovšem u komplexní funkce, jakou je ta manažerská, se efekt může ukazovat postupně v malých krocích. S tím souvisí také otázka načasování vyhodnocení, a to, zda efektivnost hodnotit ihned po ukončení procesu, nebo s určitým časovým odstupem. Celkový výsledek také závisí na motivaci pracovníků ke vzdělávání, celkovém přístupu organizace ke vzdělávání, a na možnostech využití nově získaných znalostí a dovedností v praxi. Je nutné si uvědomovat hranice a relativitu vyhodnocování.

Celkové hodnocení je nejčastěji rozčleněno na několik dílčích hodnocení, a zaměřuje se na nástroje použité během vzdělávání, jako jsou metody, technické vybavení, časový plán, obsah, dále zpětnou vazbu účastníků, což jsou nejčastěji využívané podklady, i když mohou být velmi subjektivní, míra osvojení znalostí a dovedností, která je nejčastěji zjišťována pomocí testování, a míra uplatnění v praxi, kdy se zkoumá změna pracovního chování. Obzvláště pokud bylo vzdělávání nastaveno na formování pracovních schopností manažerů, je nutno změny sledovat postupně a v delším časovém měřítku (Koubek, 2010, s. 276).

Pro hodnocení efektivity vzdělávání je klíčové stanovit jeho cíle na začátku a na základě těchto cílů určit návratnost investovaných prostředků. To vrací cyklus zpět k analýze potřeb, která není úkolem pouze pro specialisty vzdělávání, ale také pro manažery, kteří jsou v současné době odpovědní za řízení lidských zdrojů, včetně vzdělávání a rozvoje svých týmů. Informace získané vyhodnocením výsledků představují relevantní vstupní data pro následující cyklus vzdělávání a rozvoje (Folwarczná, 2010, s. 171-175).

2.3 Bariéry ve vzdělávání

Mezi bariéry, které znamenají překážky bránící manažerům věnovat se vzdělávání, lze zařadit dostupnost vzdělávání, příliš mnoho pracovních povinností, rodinné záležitosti, zdravotní problémy, či nesoulad vzdělávací nabídky s aktuální potřebou (Bočková in Zormanová, 2017, s. 48). Bariéry je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní se řadí chybějící sebevědomí, nedostatek času, stres, chybějící motivace, únava a osobní či pracovní problémy. Mezi vnější bariéry patří nedostatečná informovanost o nabídce vzdělávání, negativní působení na člověka od okolí, nebo nedostatek touhy po úspěchu a případném kariérním postupu (Svatošová in Zormanová, 2017, s. 48). Nízké sebevědomí, chybějící motivaci a nedůvěru k efektivitě procesu označuje Barták (2021, s. 15) jako bariéry osobní. Oproti tomu existují bariéry situační, jako jsou

zdravotní důvody, nedostatek financí, málo času, kulturní bariéry, emoční stavy, nebo bariéry pracovního prostředí.

Na průběh vzdělávacího procesu také nepříznivě působí různé vlivy. Dospělí jedinci přichází do vzdělávacího procesu se zkušenostmi a názory, které získávají během (nejen pracovního) života. Pokud jsou tyto zkušenosti v rozporu s předávanými informacemi, mohou je odmítat. S tím souvisí řešení modelových situací – dospělí si je vždy srovnávají s komplikovaností řešení v reálném životě, čímž často dochází k názoru, že neexistují obecné principy využitelné pro konkrétní typy situací, jak je předkládáno ve výuce. Mohou také odmítat teoretická východiska, protože do výuky přichází s touhou po odpovědích na praktické problémy, které v práci řeší (Mužik in Zormanová, 2017, s. 45).

2.4 Sebevzdělávání

Průcha a Veteška (2012, s. 228) definují sebevzdělávání jako *„formu vzdělávání, v níž si jedinec převážně sám stanovuje cíle, vybírá učivo, volí metody a techniky, motivuje se a řídí, kontroluje průběh svého učení a hodnotí jeho kvalitu.“* Sebevzdělávání závisí na individuálních charakteristikách jedince, jako je věk, životní zkušenosti, vytrvalost, motivace a vnímání sebe sama.

Sebevzdělávání je druhem vzdělávání, kde roli studenta a učitele zastává jedna osoba. Považuje se za vyvrcholení předešlých fází vzdělávání; je propojeno s intelektuální vyspělostí sebevzdělávajícího se jedince. Proces sebevzdělávání směřuje ke zdokonalování a rozvoji osobnosti. Jedinec se vzdělává vlastním způsobem a prostřednictvím vlastních materiálů, přičemž si sám volí vyhovující tempo studia, které je osvobozeno od vnějších vlivů. To ze sebevzdělávání činí velmi efektivní způsob rozvoje (Zormanová, 2017, s. 42).

Kategorie pomůcek, které jsou k sebevzdělávání využívány, můžeme rozdělit na pomůcky literární, jako jsou knihy, časopisy, noviny; prostředky hromadné komunikace, což je televize nebo rádio; pomůcky neliterární, pod kterými rozumíme videozáznamy a zvukové stopy; trenažéry pro nácvik sensorických a pohybových dovedností; a rozhodně internet (Mužik in Zormanová, 2017, s. 42).

3 Motivace

Motivace zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu, nemáme ji v sobě však automaticky. Proto je důležitým úkolem organizace používat motivační nástroje, a to finanční i nefinanční, pozitivní i negativní. Pokud jsou používány správně, výkon a produktivita rostou (Urban, 2017, s. 9).

Základními prostředky pracovní motivace jsou odměny a sankce. Pravidlo, které toto tvrzení zachycuje, uvádí, že lidé v pracovním prostředí jednají na základě toho, jak jsou odměňováni nebo trestáni svými nadřízenými, a to bez ohledu na to, zda organizace využívá nástroje motivace úmyslně. Toto jednání vychází z vlastních zkušeností jednotlivců a toho, co pozorují v pracovním prostředí. Důležitým prvkem motivace založené na odměnách nebo sankcích je také chování vedoucích pracovníků, protože zaměstnanci často napodobují chování svých nadřízených, ať už vědomě či nevědomě, aby dosáhli odměny (Urban, 2017, s. 26). Je důležité přijmout takové postupy, které zvyšují ochotu zaměstnanců k participaci na svém i firemním rozvoji. Mezi ty nejdůležitější patří posouzení stávajícího stupně schopností z hlediska budoucích potřeb organizace, jasné vymezení nových pracovních dovedností a kompetencí, revize kariérního postupu u zaměstnanců s ohledem na redefinici pracovních procesů, virtualita pracovního poměru s požadavky na iniciativnost, proaktivní přístup, nasazení, cílený kvalifikační rozvoj, přenesení odpovědnosti za učení a vlastní rozvoj na zaměstnance, zvyšování flexibility a mobility zaměstnanců, a z hlediska managementu vědomá podpora lídrů jako nositelů změny (Barták, 2023, s. 66).

Pokud chceme zvyšovat motivaci manažerů, vhodným nástrojem je vypracování dokumentu o rozvoji manažera, kde stanovíme cíle rozvoje, strategii rozvoje a následné vyhodnocení. Cíl má definovat, čeho chce manažer dosáhnout, strategie popisuje, jak bude stanovených cílů dosaženo, a v rámci hodnocení se definuje, jakým způsobem bude sledován posun a jak se budou hodnotit výsledky (Folwarczná, 2010, s. 60).

3.1 Definice pojmů – motivace a stimulace

Motivaci ve smyslu hybné síly nutící člověka k výkonu lze nalézt ve všech aspektech života. Pracovní motivace je chápána jako předpoklad úspěšného řízení organizace a vedení lidí. Je proto nutné věnovat pracovní motivaci dostatečnou pozornost

(Šnýdrová et al., 2021, s. 11). „*Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro danou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení*“ (Evangelu, 2008, s. 106). Motivaci lze vysvětlit jako sílu, která spouští, směřuje a udržuje požadované chování člověka, což je v organizaci určitý výkon. Dobře motivovaní jedinci jsou schopni dosáhnout vysokého výkonu a naplňovat cíle organizace. Motivace pojímá vnitřní faktory, které spustí určitou činnost, a vnější faktory, které fungují jako podněty k dané činnosti (Koubek in Šnýdrová et al., 2021 s. 12).

Udržení motivace zaměstnanců je výrazně ovlivněno komunikací napříč organizací a její úrovní. K tomu patří informování o událostech, změnách a růstu organizace, otevřená komunikace, ale také zdůrazňování důležitosti práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Vnímané uznání výrazně působí na motivaci k práci (Šnýdrová et al., 2021, s. 67).

3.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci stanovují faktory, které mají lidé sami v sobě. Jen pokud existuje shoda mezi vlastními vnitřními podněty a cíli organizace, může být zaměstnanec dlouhodobě vnitřně motivován. Obvyklými faktory vnitřní motivace jsou např. vykonávání obsahově atraktivní práce, uznání, radost z vlastního výkonu, zvyšování odpovědnosti, nebo získávání nových schopností (Daigeler, 2008, s. 64).

Urban (2017, s. 14) označuje za čtyři zásadní vnitřní motivační faktory samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, nové schopnosti získané výkonem práce, protože rozvoj schopností je jednou ze základních lidských potřeb, konkrétní výsledky práce, které mohou pozorovat, a širší společenský význam či smysl.

Strategie rozvíjející vnitřní motivaci pracovníka jsou jistě obtížnější než obvykle využívané stimulační přístupy, ale znamenají mnohem větší efekt, jelikož člověku dává práce smysl a význam, posiluje sebedůvěru, s úspěchy roste i sebehodnota, pozitivní vztah k organizaci a jejím cílům (Barták, 2023, s. 30).

3.1.2 Vnější motivace

Pokud člověka pobízejí podněty zvenčí, hovoříme o vnější motivaci. Takovými typickými podněty jsou finanční odměny, postavení, privilegia v práci nebo dodávání jistoty. Vnější

motivace může být trvalá pouze za předpokladu, že jsou podněty dodávány neustále. Jakmile zmizí, motivace zaniká (Daigeler, 2008, s. 64). Vnější podněty mohou být i negativní – tresty, snížení platu či kritika, v tomto případě zaměstnanci podávají takový výkon, aby k naplnění těchto hrozeb nedošlo (Armstrong in Šnýdrová et al., 2021, s. 13).

3.1.3 Stimulace

Součástí vnější motivace je i proces stimulace. Lze jej charakterizovat jako plánovité vnější působení na motivaci člověka. Vliv stimulace závisí na vnitřních faktorech, motivaci a schopnosti jedince přijmout nebo odmítnout daný podnět. Stimulace musí být mířena adekvátně k příjemci – čím lépe známe motivační strukturu daného člověka, tím jednodušeji lze použít právě ty stimulační podněty, které budou pro danou situaci nejefektivnější. Motivační struktura člověka je formována kombinací jeho vrozených a získaných potřeb, osobních hodnot, zájmů, životních zkušeností, charakterových vlastností a také aktuálního psychického stavu. Prvkem stimulace je stimul, který lze chápat v několika významech, např. jako pobídku, vnější podnět, nebo popud, impuls (Bedrnová in Šnýdrová et al., 2021, s. 13).

3.2 Maslowova hierarchie potřeb

Jeden z velmi často využívaných modelů pracovní motivace, vytvořený americkým psychologem Abrahamem Maslowem, vychází z předpokladu, že potřeby spojené s prací (a tím i faktory motivující pracovníky) jsou uspořádány hierarchicky a jsou postupně uspokojovány. „Vyšší“ potřeby této hierarchie tedy působí, pokud jsou „nižší“ potřeby již uspokojeny. Maslowova hierarchie je založena na pěti skupinách potřeb (Obrázek 2).

- Potřeby fyziologické – jsou nezbytné pro přežití. Jsou uspokojovány především prostřednictvím mzdy za práci.
- Potřeba jistoty a bezpečí – jejich uspokojení určují především pracovní podmínky a prostředí.
- Potřeby sociální – např. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí. Jsou uspokojovány prostřednictvím příjemné pracovní atmosféry a sociálních vztahů.

- Potřeby uznání – např. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních. Jsou též označovány jako potřeby vlastního ega, přičemž jejich naplnění zvyšuje vlastní sebehodnocení a sebevědomí.
- Potřeby seberealizace zahrnují touhu po osobním rozvoji, zdokonalování schopností, získávání nových zkušeností a řešení problémů. Maslow tvrdí, že tyto potřeby nelze nikdy úplně uspokojit, ale nabývají na síle a rozšiřují se (Urban, 2017, s. 13).

Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59

Maslow také tvrdil, že „*uspokojená potřeba přestává motivovat*“ (Urban, 2017, s. 13). Urban zároveň upozorňuje na fakt, že hierarchická povaha motivačních faktorů neplatí vždy. Někteří pracovníci mají sklon setrvávat u „nižších“ potřeb, přestože jsou již naplněny, a k potřebám „vyšším“ se neposouvají. Někdy také nemusí být nižší potřeby úplně uspokojeny, a pracovník již touží po uspokojení potřeb hierarchicky vyšších.

Maslowova teorie patří mezi tzv. teorie zaměřené na obsah. Dále rozlišujeme teorii instrumentality, která tvrdí, že prostředkem k dosažení žádoucího chování jsou odměny a tresty; a teorie zaměřené na proces, které se věnují psychologickým procesům souvisejícím s motivací, očekáváními, a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2007, s. 221). Specificky pro manažerskou skupinu lze jmenovat teorii D. McClellanda, který uvádí tři typy potřeb manažerů – sounáležitosti (přátelství), moci a úspěchu (výkonu). Principem této teorie

je snaha odpovědět na otázku, zda preferování určité potřeby nebo skupiny potřeb má vliv na úspěch jednotlivce v jeho pracovním životě (Tureckiová, 2004, s. 59). Lidé s vysokou potřebou sounáležitosti se snaží budovat a udržovat přátelské vztahy s lidmi ve svém okolí, což je zvláště prospěšné v personálních odděleních. Potřeba moci se projevuje touhou řídit a ovlivňovat ostatní a mít za ně zodpovědnost. Při správném uplatnění této potřeby jsou tyto osoby vynikajícími manažery, kteří vedou s ohledem na prospěch ostatních. Avšak pokud je cílem jedince pouze osobní moc, může to často vést ke konfliktům se zájmy organizace. Lidé zaměřeni na výkon a úspěch jsou charakterističtí touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, jsou soutěživí a neustále potřebují překonávat další a další překážky. Jejich spokojenost jim zajišťuje dobře vykonaná práce (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 133).

3.3 Jak motivovat ke vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je zásadním předpokladem jejich úspěšnosti, a úspěch je nástrojem motivace. K dalšímu vzdělávání je zaměstnanec většinou potřeba motivovat, a velmi často tuto roli vykonávají manažeři jednotlivých týmů. Nedostatečná motivace ke vzdělávání snižuje efektivitu připravených vzdělávacích programů. Významný vliv na motivaci ke vzdělávání má celková pracovní spokojenost – lidé, kteří se v práci cítí spokojeni, se i rychleji a raději učí (Urban, 2017, s. 105).

Motivaci dospělých pozitivně ovlivňuje důkladné seznámení s obsahem a metodami výuky, způsobem ukončení kurzu, prostředím, lektory, dalšími účastníky a stanovenými pravidly. Podstatným faktorem je bezchybná organizace vzdělávání, která zahrnuje propagaci, komunikaci s účastníky, a další servis jako příjemné funkční prostředí, občerstvení, kvalitní studijní materiály. Důležitý je také výběr moderních forem a metod vzdělávání, efektivní didaktické techniky a kvalifikovaných lektorů s odpovídajícími osobnostními, metodickými i odbornými kompetencemi. Orientace vzdělávání musí být zaměřena na praxi a praktické využití získaných poznatků. Optimální je také spojení nových znalostí se skutečnými situacemi ze života účastníků. Zásadou je dodržování individuálního přístupu, jelikož dospělí účastníci očekávají, že budou respektováni jako jedinečné osobnosti (Langer, 2016, s. 133).

Motivace dospělých k učení představuje vnitřní psychickou sílu, která je poháněna různými důvody a rozhodnutími a která může vést k jejich zapojení do některé formy vzdělávání.

Z psychologického hlediska je motivace vytvářena určitou potřebou jednotlivce, která vede jeho chování směrem k uspokojení této potřeby. Může to být například potřeba dosahovat úspěchu, být kompetentní, být v určité činnosti uznávaný (Průcha, 2014, s.33). Nástroje využívané pro motivaci ke vzdělávání by měly cílit hlavně na motivaci vnitřní a vzbuzovat celkový zájem o rozvoj a růst. Vnitřní motivace je zpravidla účinnější. Nelze ale opomíjet ani faktory vnější motivace, jako např. vhodné formy odměn či sankcí, jelikož samotná vnitřní motivace nemusí být vždy dostačující (Urban, 2017, s. 105). Zásadním poznatkem je, že dospělý se učit může, ale nemusí, a to i v případě, kdy je ke studiu nucen zaměstnavatelem, finanční nebo sociální situací, pro dospělé stále existuje varianta neučit se. Předtím než se dospělý rozhodne pro jakékoli studium, potřebuje si ujasnit, proč se chce vzdělávat (Rohlíková a Vejvodová, 2012, s. 167).

Samotný proces motivace ke vzdělávání lze dle Urbana (2017, s. 105) rozdělit do čtyř fází: motivace před vzděláváním, motivace v průběhu vzdělávání, motivace založená na ověřování poznatků, a motivace po skončení vzdělávání.

3.3.1 Motivace před vzděláváním

Motivace, se kterou zaměstnanci přichází na školení, případně vstupují do celého vzdělávacího programu, patří mezi klíčové předpoklady jejich úspěchu. Ke zvýšení motivace je nutné s dostatečným časovým předstihem a srozumitelně vysvětlit význam tréninku, a to význam jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. Trénink může mít pro zaměstnance přínos v tom, že jim umožní dosahovat náročnějších cílů nebo splňovat vyšší požadavky na jejich roli, což v konečném důsledku přispívá k jejich úspěchu. To může zahrnovat dosažení vyšších odměn, rozšíření pravomocí, účast na zajímavých projektech, nebo také možnost dále pokračovat ve své stávající pozici. Motivaci napomáhá i to, pokud školení začnou účastí nadřízených. Zvýšit zájem o trénink může i možnost zapojení do obsahové stránky – např. stanovení priorit, preferovaných metod, nebo časového rozvrhu (Urban, 2017, s. 106).

3.3.2 Motivace v průběhu tréninku

V rámci tréninku je podstatné zvolit takovou koncepci, aby nově získávané znalosti navazovali na pracovní zkušenosti účastníků, a ti je tak mohli během tréninku zkoušet a okamžitě aplikovat v praxi. Pozitivně na účastníky působí, pokud trénink zahrnuje zábavné

prvky. Nejvhodnějším způsobem pro splnění těchto požadavků je zvolení metody případových studií, což znamená, že zaměstnanci se učí na základě svých vlastních zkušeností při řešení konkrétních nebo modelových úkolů. Atraktivitu této metody podporuje také skutečnost, že se účastníci mohou zabývat situacemi, které se skutečně udály. To znamená, že mají možnost vžít se do rolí svých kolegů nebo nadřízených, vyzkoušet své schopnosti a konfrontovat je s řešením, které bylo v minulosti skutečně použito (Urban, 2017, s. 107).

Pokud se jedná o rozsáhlejší tréninkové programy, může motivaci posilovat i občasná účast nadřízených. To dává zaměstnancům signál, že jejich rozvoj je pro management prioritou. Manažeři tím navíc získávají možnost zapojovat se do tvorby obsahu dle aktuálních potřeb (Urban, 2017, s. 107).

3.3.3 Ověřování poznatků

Dalším důležitým aspektem motivace k absolvování tréninků je ověřování získaných znalostí či dovedností, ke kterému může docházet již během vzdělávání, nebo po jeho ukončení. Z hlediska motivace je podstatné, aby účastníci věděli o následném ověřování znalostí dopředu. Pokud přichází na trénink s vědomím, že je čeká určité testování, motivace i pozornost zásadně roste. Nemusí jít ovšem pouze o testování, ale např. o prezentaci různých úkolů, rozhovor s manažerem o důležitých poznacích, nebo předání informací kolegům. Vhodným nastavením je také požadovat po účastnících v případě neúspěchu (např. v testu) zúčastnit se tréninku znovu, a to např. ve volném čase nebo na vlastní náklady. I to zvyšuje celkovou angažovanost účastníků a motivuje je k úspěšnému absolvování (Urban, 2017, s. 107).

3.3.4 Motivace po ukončení vzdělávání

Po skončení tréninku či tréninkového programu je důležité začít nové znalosti a dovednosti používat v praxi. Pokud se tak neděje, bude většina nově naučeného zapomenuta. K tomu je někdy zapotřebí podpora, pomoc, či tlak ze strany nadřízeného. Pokud se nové poznatky promítají do pracovního výkonu, např. pokud roste spokojenost zákazníků, přicházejí noví zákazníci, zvyšuje se efektivita a snižují náklady, roste objem produkce, je možné využít výkonové odměňování. Motivaci k aplikaci získaných poznatků může zvýšit zahrnutí cílů vzdělávání mezi individuální rozvojové cíle.

Získání předem stanovených schopností může pak znamenat kariérní posun, nebo participaci na prestižních projektech (Urban, 2017, s. 108).

4 Metodologie

Diplomová práce se zabývá vlivem vzdělávání manažerů na motivaci jejich podřízených k dalšímu vzdělávání. Praktická část práce je následně zaměřena na zkoumání vlivu vzdělávání manažerů na jejich podřízené a vztah k dalšímu vzdělávání v souvislosti s přístupem manažera v konkrétní organizaci. Nejprve byla provedena analýza vzdělávací nabídky, kterou mají manažeři k dispozici. Bylo zjištěno, že v organizaci jsou pravidelně organizována interní školení se zaměřením na tvrdé a měkké kompetence (hard skills a soft skills), zároveň mohou manažeři využívat služby externích koučů. Pro pochopení vnímání vzdělávání v rámci organizace a přístupu, kteří manažeři k dalšímu vzdělávání zaujímají, byly následně provedeny strukturované rozhovory s celkem šesti vybranými zástupci managementu. Výsledky rozhovorů poskytly celkový postoj vedoucích pracovníků k důležitosti vzdělávání, včetně zjištění jejich aktivní účasti na vzdělávacích aktivitách, a způsobu komunikace se zaměstnanci ohledně vzdělávání. Aby bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky a dosáhnout cíle práce, byly v další části výzkumu osloveni zaměstnanci, a to ti, s jejichž manažery byly provedeny rozhovory. Pro získání potřebných dat bylo provedeno online dotazníkové šetření. Osloveno bylo celkem 76 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 61 z nich, návratnost tedy činila 80,26 %. Dotazník zjišťoval kombinací uzavřených a otevřených otázek názor zaměstnanců na vzdělávací nabídku, jejich motivaci k účasti na vzdělávacích aktivitách, zda a jakým způsobem se zaměstnanci cítí ovlivněni přístupem jejich nadřízeného ke vzdělávání, a jaké jsou zkušenosti zaměstnanců se vzděláváním iniciovaným právě jejich nadřízeným.

4.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Cílem práce je zjistit, jaký vliv má přístup nadřízených na zaměstnance v oblasti dalšího vzdělávání a dále zjistit, zda účast manažerů na vzdělávacích programech pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců k vlastnímu rozvoji a zlepšování svých dovedností.

Výzkumné otázky:

- 1) Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání manažerů jejich týmy?
- 2) Jak na zaměstnance působí přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání?

4.2 Zvolené metody výzkumu

Při realizaci výzkumu byly využity metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu, a to kombinace rozhovorů a dotazníkového šetření. Smíšený výzkum je charakterizován jako obecný přístup, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jednoho výzkumného šetření (Hendl, 2023, s. 58).

Rozhovor jako metoda kvalitativního výzkumu má za cíl „získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku“ (Švaříček a Šedřová et al., 2007, s. 159). Pro výzkum byl zvolen rozhovor strukturovaný, který umožňuje získat odpovědi na předem připravenou sadu otázek. Díky tomu jsou v rámci rozhovoru pokryta všechna témata a rozdíly mezi dotazovanými jsou minimální (Armstrong, 2007, s. 650).

Otázky pro manažery:

- 1) Jak vnímáte důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě?
- 2) Jaký je váš názor na nabídku školení, které ve firmě máte?
- 3) Účastníte se pravidelně různých školení (ať už interních nebo externích)? Pokud ano, co vás motivuje k účasti? Jaká témata vás např. zajímají? Pokud ne, proč?
- 4) Pokud se pravidelně účastníte – sledujete změny v přístupu vašeho týmu? Mají školení vliv na vaši roli? Využíváte nové znalosti/dovednosti ve své práci?
- 5) Komunikujete o vzdělávacích příležitostech a podporujete zaměstnance, aby se účastnili různých školení a workshopů? Jakým případně způsobem?
- 6) Řešíte vzdělávací potřeby s členy týmu? Jaké metody případně používáte k identifikaci potřeb vzdělávání mezi členy vašeho týmu?
- 7) Vybavíte si případ, kdy vzdělávání vedlo ke zlepšení dovedností nebo výkonu vašeho týmu?

Při analýze dat je prvním krokem jejich rozdělení na určité části tvořící významový celek, nazývané také jako významové jednotky. Významové jednotky jsou dále konceptualizovány a zkoumány. V rámci otevřeného kódování jsou tyto významové jednotky označovány pojmy (kódy), které zachycují podstatu daného jevu. Ve výzkumu je klíčové přepsané rozhovory rozebrat na významové části a postupně seskupovat pod pojmy, které budou

sloužit jako základ pro tvorbu kategorií. Kategorizace představuje další fázi procesu, kdy jsou pojmy seskupovány do kategorií, respektive subkategorií podle jejich významu. Tato kategorizace vychází z identifikovaných jevů během kódování. Vytvořené kategorie jsou obvykle abstraktnější než pojmy (Gulová a Šíp, 2013, s. 47–48).

Dotazníkové šetření je metodou získávání standardizovaných dat. Jeho vysoká míra standardizace, kdy usilujeme o vytvoření stejných podmínek pro všechny účastníky, má za cíl zajistit srovnatelnost získaných informací a zároveň přispívá k jejich větší reliabilitě. Dotazník slouží k zjišťování verbálně vyjádřených názorů, postojů a pocitů, které jsou dobrovolně poskytovány vybranými respondenty. Jeho cílem není zkoumat realitu jako takovou, ale spíše to, jak lidé danou realitu vnímají, jak o ní přemýšlí, jaký k ní zauímají postoj, jak si ji vykládají a co si myslí o svém jednání ve vztahu k této realitě (Sedláková, 2014, s. 158). Také je možné kombinovat různé přístupy ke sběru dat tím, že do dotazníku zahrneme jak uzavřené otázky (odpovědi typu ano/ne), tak i otevřené otázky, např.: Jaký je váš názor na...? (Hendl, 2023, s. 59).

Dotazník obsahoval celkem 12 otázek, z toho 6 otázek bylo otevřených, 4 polouzavřené, kdy kromě výběru z možností mají respondenti možnost zvolit možnost Jiné a dopsat svou odpověď, a 2 uzavřené otázky. Dotazník byl zaslán respondentům 11.3.2024 prostřednictvím e-mailu, který obsahoval odkaz vedoucí k online formuláři na platformě Google Forms. Za účelem ochrany anonymity neobsahoval žádné prvky umožňující identifikaci respondentů, což bylo také zdůrazněno v úvodní části dotazníku. Celkově bylo osloveno 76 respondentů, z čehož bylo získáno 61 odpovědí. Výpočtem byla zjištěna návratnost dotazníků, která činila 80,26 %. Všechny odpovědi byly pro výzkum využitelné a žádný dotazník nemusel být z výzkumu vyřazen.

Obrázek 3: Výpočet návratnosti

$$\text{Response rate} = \frac{\text{počet odpovědí (vrácených vyplněných dotazníků)}}{\text{počet rozeslaných dotazníků}}$$

Zdroj: Sedláková, 2014, s. 160

Odpovědi získané v rámci dotazníkového šetření poskytly pohled a názor ze strany podřízených zaměstnanců, což umožnilo sledovat vliv přístupu manažerů k dalšímu vzdělávání na samotné zaměstnance.

4.3 Harmonogram výzkumu a sběr dat

Výzkum byl zahájen v prosinci 2023, a to analýzou aktuální vzdělávací nabídky. Ta byla provedena na základě studia interního learning management systému, který zvolená organizace využívá, a který obsahuje seznam aktuálně dostupných školení. Podstatou této výzkumné metody je obsahová analýza textu. Analýza je provedena nekvantitativním způsobem. V tomto případě *„jde o analýzu, která se neopírá o explicitně vyčleněné kategorie jevů, které se zpracovávají numericky. Nevyjadřuje se v žádných počitatelných ukazatelích. Nekvantitativní obsahová analýza se uskutečňuje nejrůznějšími způsoby – od jednoduchých rozborů obsahu textu až po hluboké interpretace a vysvětlení“* (Gavora, 2000, s. 117).

V návaznosti na provedenou analýzu vzdělávací nabídky byly provedeny strukturované rozhovory se šesti vybranými manažery. Všechny rozhovory byly vedeny osobně v prostorách organizace v Praze. Probíhaly v průběhu února 2024, od 5.2.2024 do 26.2.2024, dle možných kapacit dotazovaných. Původní časový plán počítal s provedením rozhovorů v první polovině února 2024, někteří z respondentů ale společná setkání odkládali. Odpovědi byly zaznamenávány elektronicky do souhrnného souboru MS Excel v průběhu jednotlivých rozhovorů.

Od 11.3.2024 do 16.3.2024 byla pak realizována kvantitativní část výzkumu – dotazníkové šetření. Distribuce dotazníku proběhla elektronicky, a to e-mailem s odkazem na platformu Google Forms. E-mail obsahoval pozdrav, představení, vysvětlení, za jakým účelem jsou data z dotazníkového šetření zpracovávána, důvod zvoleného tématu, popis toho, pro koho je dotazník určen a jaká kritéria pro zapojení do dotazníkového šetření zaměstnanci splnili, a prosbu, do jakého termínu je potřeba dotazník vyplnit. Na konci e-mailu bylo zaručeno, že data budou zpracovávána anonymně, použita pouze pro účely této diplomové práce a nebude s nimi nakládáno jinak.

Vybraní respondenti byli o zapojení do dotazníkového šetření informováni předem, sběr dat tak proběhl během několika dní. Respondenty informovali jednotliví manažeři zapojení do rozhovorů na jednom z pravidelných týmových setkání.

4.4 Popis výzkumného vzorku

Společnost zvolená pro realizaci empirické části práce existuje v České republice již několik let a specializuje se na poskytování externích služeb v různých odvětvích. Klienty jsou jiné společnosti, a to jak české, tak zahraniční. Společnost působí mezinárodně a v současné době má v České republice 624 zaměstnanců (data platná k prosinci 2023).

Pro pochopení vnímání vzdělávání v rámci organizace a přístupu, kteří linioví manažeři zaujmají, byly provedeny strukturované rozhovory se zástupci manažerů dle předem stanovených kritérií: všichni oslovení manažeři musí vést tým s podobným počtem členů, a se všemi členy týmu se musí pravidelně potkávat v kanceláři v Praze. Pro zapojení do rozhovoru nehrálo roli pohlaví či délka působení v organizaci. Stanovená kritéria splnilo šest oslovených manažerů. Pro zachování anonymity jsou označováni pouze jako manažeři, bez další specifikace.

Respondenty pro navazující dotazníkové šetření byli členové těch týmů, s jejichž manažery probíhaly strukturované rozhovory v první části výzkumu. Jak bylo již uvedeno při výběru manažerů, týmy, které se do dotazníkového šetření zapojily, musely být přibližně stejně velké a pravidelně se potkávat v kanceláři. Vyřazeny byly tedy například týmy, jejichž členové do kanceláře vůbec nedochází. Touto selekcí bylo zajištěno, že zaměstnanci mají stejné možnosti využití vzdělávací nabídky a v práci fungují v přibližně stejně velkých skupinách. Počet členů jednotlivých týmů se pohyboval v rozmezí 9–13 osob.

4.5 Etika výzkumného šetření

Každý vědecký výzkum se řídí určitými pravidly a standardy, ale také zahrnuje dodržování etických principů, které výzkumu poskytují morální kredit. Etické principy uplatňované ve výzkumné činnosti zahrnují všechny její fáze, od výběru zkoumaných objektů nebo respondentů, přes zajištění informovaného souhlasu zkoumaných subjektů, průběh samotného výzkumu, až po publikování výsledků a citování použitých zdrojů (Průcha a Veteška, 2012, s. 95).

Pro dodržení etických principů byly v případě rozhovorů opatřeny informované souhlasy respondentů. Použitý vzor je uveden v Příloze 1 této práce. V rámci dotazníkového šetření byli respondenti v e-mailu s odkazem na dotazník mj. informováni, za jakým účelem budou získaná data zpracovávána, a bylo zaručeno, že data budou zpracovávána anonymně, použita pouze pro účely této diplomové práce a nebude s nimi nakládáno jinak. To bylo popsáno i v samotném dotazníku, který je k dispozici v Příloze 2. V dotazníku se nevyskytovaly žádné otázky umožňující jakoukoli identifikaci respondenta.

5 Výsledky výzkumu

5.1 Vzdělávací nabídka pro manažery

Přehled vzdělávací nabídky se pro účely této diplomové práce zaměřuje pouze na dobrovolné vzdělávací aktivity, které jsou manažerům nabízeny v rámci společnosti. Nezmiňují se povinná školení, případně e-learningové kurzy, jejichž plnění nařizuje zákon.

Nabídku školení lze rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to se zaměřením na tvrdé a měkké kompetence, tzv. hard skills a soft skills. Nabídku jednotlivých školení včetně stručného obsahu zobrazuje tabulka 2. Některá z uvedených školení jsou vypisována i pro zaměstnance na nemanážerských pozicích, obsah školení je dle toho upravován.

Tabulka 2 - přehled nabídky

Hard skills	Soft skills
Nástroje MS Office: MS Word – jednotlivé funkce v MS Word od základních po pokročilé, formátové úpravy, využití v praxi.	Efektivní zpětná vazba – proč zpětná vazba hraje klíčovou roli v rozvoji lidí, metody poskytování zpětné vazby, způsoby komunikace.
Nástroje MS Office: MS Excel – vzorce, datové typy, reference, kontingenční tabulky, pokročilé filtrování. Tipy a triky využitelné v každodenní práci.	Efektivní vedení a motivace týmů – rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou, týmové role, techniky týmové spolupráce, jak být lídrem a motivovat tým.
Nástroje MS Office: MS PowerPoint – vytváření a úpravy profesionálních prezentací, práce s grafy, obrázky, a textem v prezentacích.	Komunikace a řízení konfliktů – principy efektivní komunikace, kdy, komu, co, jak a proč sdělovat; praktické techniky pro zdárné řešení problémových situací.
Projektový management – rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem, jednotlivé fáze projektu, techniky a nástroje řízení projektů, realizace, modelové situace.	Well-being a zvládání stresu – jak rozpoznat symptomy vyhoření, techniky pro práci se stresem, jak komunikovat s kolegy, kteří prochází náročným obdobím.
Pracovněprávní legislativa – právní souvislosti ve standardních situacích v pracovněprávních vztazích, povinnosti	Mezigenerační spolupráce – hodnoty jednotlivých generací, možné zdroje konfliktů mezi generacemi, jak vytvářet

vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců, zákoník práce.	pozitivní pracovní prostředí pro pracovníky každého věku.
Vedení výběrových pohovorů pro management – jednotlivé fáze výběrového řízení, jak na úspěšný předvýběr pracovníků, principy profesionálního pohovoru, osobně i online. Předání zpětné vazby kandidátům, aktuální trendy v náboru.	Delegování – rozhodování, co lze a nelze delegovat, jak srozumitelně zadávat úkoly, nastavení kontroly, co dělat, když delegování nefunguje.

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výše uvedené kurzy jsou v rámci organizace pořádány v pravidelných intervalech, a to 1x za 2 měsíce. Organizace je schopná reagovat na vyšší zájem a četnost případně navyšuje. Běžnou praxí v rámci vzdělávání v této organizaci je, že se kurzy pořádají pro konkrétní skupinu zaměstnanců, a termín není vypisován veřejně pro všechny zájemce. Pro realizaci veškerých kurzů uvedených v tabulce 2 jsou využívány interní kapacity organizace. Lektory kurzů zaměřených na hard skills jsou odborníci v dané oblasti z řad zaměstnanců, zatímco kurzy zaměřené na soft skills vedou specialisté ze týmu vzdělávání a rozvoje.

Zmíněný tým vzdělávání a rozvoje také v případě potřeby zařazuje školení na míru na základě konkrétních požadavků. Zdrojem pro témata jsou roční hodnocení, během kterých jsou mimo jiné hodnoceny úrovně požadovaných znalostí a dovedností. S ohledem na náročnost tématu a případné specifické požadavky je k dispozici možnost interního i externího zajištění.

5.1.1 Coaching

Manažeři mají v rámci svého rozvoje možnost využívat služeb externích koučů. Tito koučové jsou specializovaní profesionálové, kteří poskytují individuální podporu a poradenství v oblasti osobního a profesního rozvoje manažerů. Jejich role spočívá v poskytování nástrojů a technik v různých oblastech – zlepšení výkonnosti, řízení stresu, rozvoj komunikačních dovedností, nebo řešení konfliktů. Konkrétní oblast, která bude prostřednictvím coachingu řešena, je předem stanovena v koučovacím kontraktu, který podepisuje zaměstnanec s koučem. Platby za tuto formu podpory zajišťuje organizace, která tak podporuje kontinuální rozvoj manažerů.

Organizace dlouhodobě spolupracuje se stejnou skupinou externích koučů. Tato skupina je stabilní, avšak není uzavřená, což znamená, že manažeři mají možnost realizovat coaching i s odborníkem, který není součástí stálého portfolia společnosti. Tato flexibilita umožňuje manažerům vyhledat specifické znalosti a dovednosti, které odpovídají jejich potřebám a cílům v rámci osobního a profesního rozvoje. Tím se zajišťuje maximální efektivita koučovacího procesu a individuální přístup k rozvoji manažerských kompetencí

5.2 Strukturované rozhovory

Výsledky provedených rozhovorů lze rozdělit do několika kategorií dle hlavních témat, která jsou v rámci rozhovorů zkoumána, a která jsou stěžejními ukazateli v přístupu a jednání jednotlivých manažerů. Jednotlivé kategorie uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: kategorizace výsledků

Kategorie
Celkový postoj manažerů k důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě
Aktivní účast a zapojení v dalším vzdělávání
Komunikace a vzdělávací potřeby v rámci týmu

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.1 Přístup manažerů ke vzdělávání v organizaci

Všichni dotázaní manažeři se jednoznačně shodují na důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z odpovědí je patrné, že si manažeři uvědomují význam rozvoje zaměstnanců a jejich přínosu pro organizaci, přestože v praxi existuje rozdílný přístup k tomu, jak tuto oblast ve svých týmech řeší nebo jak ji vnímají.

„Schopní zaměstnanci jsou pro firmu důležití, tak je potřeba je motivovat a dál vzdělávat, aby přinesli firmě co největší užitek.“

„Vzdělávání je velmi důležité, i já sám funguji ve firmě jako lektor a mentor, s nově nastupující generací vnímám potřebu neustálého vzdělávání.“

Jeden manažer zastává také roli lektora a mentora ve firmě a vnímá potřebu neustálého vzdělávání, jak pro sebe, tak pro nově nastupující generaci zaměstnanců. Tento přístup

ukazuje osobní angažovanost manažera v procesu vzdělávání a jeho přesvědčení o jeho důležitosti.

Odlišnost v jinak shodném názoru lze nalézt v pohledu na vzdělávací nabídku a interní vzdělávání v rámci organizace. Zatímco někteří se do procesu sami aktivně zapojují a fungují v rámci organizace jako lektori, jeden z dotázaných uvedl, že s fungováním vzdělávání v organizaci nemá dobrou zkušenost a upřednostňuje tedy pouze externí zajištění školení.

„Kvalitnější jsou externí školení, kde školí vyloženě odborníci na jedno dané téma, a výsledkem je např. certifikace. Na naše interní školení nechodím. Nemyslím si, že je jejich kvalita dostatečná. Externí školení posouvají moje dovednosti a případně lidi v týmu dál.“

Někteří z manažerů také upozornili na fakt, že nabídka školení je sice široká, ale pokrývá stále stejná témata. Z toho lze vyvodit, že liniový management se o interní nabídku školení zajímá dlouhodobě a sleduje její změny. Tento dlouhodobý zájem vypovídá v kontextu ostatních odpovědí o stabilní a kontinuální investici do rozvoje zaměstnanců.

5.2.2 Aktivní účast na dalším vzdělávání

Z rozhovorů vyplynulo, že kromě jednoho manažera se všichni účastní interních školení. Motivací pro účast je nejčastěji vlastní rozvoj znalostí a dovedností, které pak manažeři přenáší do vlastního týmu. Většina manažerů preferuje interní školení před externími. Častým důvodem pro tuto preferenci je možnost zaměřit se na specifická témata a potřeby firmy a týmu. Spolupráce s interním týmem vzdělávání a rozvoje je pro manažery nejrychlejší a nejefektivnější volbou, pokud mají zájem o konkrétní téma.

Ukázalo se, že manažeři nejsou příliš spokojeni s četností své účasti, přáli by se zapojovat více. To jim nejčastěji nedovoluje jejich pracovní vytíženost – pracovní povinnosti jsou vždy prioritou a účast na školení je stále vnímána jako aktivita navíc. Často to souvisí i s flexibilitou pracovního režimu. Někteří jsou vázáni pevně stanovenými zakázkami, a nemají tak prostor pro vlastní prioritizaci úkolů.

Témata školení, která jsou pro manažery zajímavá, se vždy týkají buď jich samotných, nebo týmu, který vedou. Velký zájem projevují manažeři v oblasti IT technologií, vzhledem k jejich intenzivnímu rozvoji. Uvědomují si, že porozumění technologiím a digitálním

trendům je nezbytné pro úspěch jejich firmy a osobní profesní růst a že správné využití technologií může výrazně zvýšit efektivitu a produktivitu práce v organizaci. Porozumění IT technologiím může manažerům pomoci lépe plánovat a implementovat strategie a projekty. Využití technologií vnímají jako klíč ke konkurenceschopnosti firmy na trhu.

„Neúčastním se školení, pouze pokud máme některá leadership školení povinně, ale ani to pro mě není tolik přínosné. Tým se mi velmi často mění, a tak ani nemám jedno téma, na které bych se třeba zaměřovala a snažila se ho do týmu dostat.“

Na tomto příkladu odpovědi lze vidět, že manažerka vnímá nedostatek přínosu z účasti na školeních, zejména vzhledem k povaze své práce a častým změnám v týmu, který vede. Lze vyvodit, že jedním z faktorů motivace manažerů k účasti na školeních je stabilita týmu, kde své znalosti a dovednosti mohou předávat v praxi. Manažeři, kteří se pravidelně účastní školení, aktivně využívají nově získané dovednosti ve své práci a v týmovém prostředí. Nově získané znalosti a dovednosti jsou aplikovány na konkrétní problémy týmu, jako je např. efektivní spolupráce a komunikace.

„V oblasti komunikace napříč týmem a efektivní spolupráce. To je naše téma, na kterém neustále pracujeme a zlepšujeme naše fungování. Víme, jakými kanály a jakým způsobem mezi sebou komunikovat a daří se nám dodávat výsledky včas.“

Někteří manažeři se školení účastní společně se svým týmem, což vnímají jako způsob motivace a podpory pro další rozvoj zaměstnanců. Tento přístup zvyšuje důvěru a loajalitu týmu a podporuje dobré vztahy mezi členy týmu a jejich nadřízeným. Účast na školeních také často vede k sebereflexi v rámci manažerské role a jednání v týmu. Manažeři uvádějí, že některá školení je donutila zamyslet se nad svou rolí a jednáním, což může mít vliv na jejich přístup k vedení a týmové dynamice.

„...myslím, že kolegové a podřízení cení to, že se vzdělávám společně s nimi a motivuje je to k dalšímu rozvoji. Nově získané znalosti se snažím aplikovat v každodenní práci. Aktivně v týmu řešíme téma efektivní spolupráce a komunikace, pracujeme s akčními kroky, máme ze školení výstupy a pravidelně se k nim vracíme.“

Manažeři, kteří se pravidelně účastní školení, zdůrazňují úzkou spolupráci s tréninkovým oddělením (Learning & Development). Tato spolupráce je zásadní pro rozvoj nových

manažerských dovedností a inovativních metod vedení týmu. Někteří manažeři využívají L&D leadera jako mentora, což toto nastavení ještě více prohlubuje.

5.2.3 Komunikace a vzdělávací potřeby v rámci týmu

Manažeři v organizaci zaujímají různé přístupy k podpoře vzdělávání zaměstnanců. Někteří se aktivně angažují v podpoře vzdělávání svých zaměstnanců, pravidelně informují své týmy o dostupných vzdělávacích příležitostech a školeních a podněcují je k jejich využívání. Tímto způsobem informují zaměstnance o dostupných možnostech, aniž by je přímo tlačili k účasti – to je obecné nastavení v rámci managementu. Jiní preferují delegování role komunikace a podpory vzdělávání na HR oddělení. Tato strategie umožňuje řídit vzdělávací aktivity standardizovaným procesem a zajistit, aby všechny informace byly dostupné všem.

Obecně platí, že komunikaci ohledně vzdělávací nabídky zajišťuje HR tým vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, formou tzv. newsletterů. 1x měsíčně je všem zaměstnancům elektronicky zasílán přehled nadcházejících školení. Vzhledem k množství e-mailů, které se k zaměstnancům dostávají, jsou to ale velmi často právě manažeři, kteří se zaměstnanci jejich vzdělávací potřeby probírají a následně navrhnou účast na školení, a to buď v rámci společných pravidelných týmových setkání, nebo individuálních rozhovorů.

„Ano, mluvím o tréninkách v rámci pravidelných týmových meetingů, případně pokud mi některé z našich interních školení přijde zajímavé, sdílím do týmu.“

Jiní manažeři upřednostňují individuální přístup k podpoře vzdělávání. Aktivně zajímají o potřeby a zájmy jednotlivých zaměstnanců a snaží se na základě toho navrhnout relevantní vzdělávací příležitosti. Nenavrhují tak školení pro celý tým, a není to pro ně tématem týmových schůzek.

„Snažím se navrhnout téma, které by mohlo konkrétního zaměstnance zajímat, nebo oblast, ve které vidím, že má slabiny. Používám coaching a výstupy z nastavených cílů, účastním se ročních hodnocení, ze kterých velmi často potřeba vzdělávání v určitých oblastech vyplyne.“

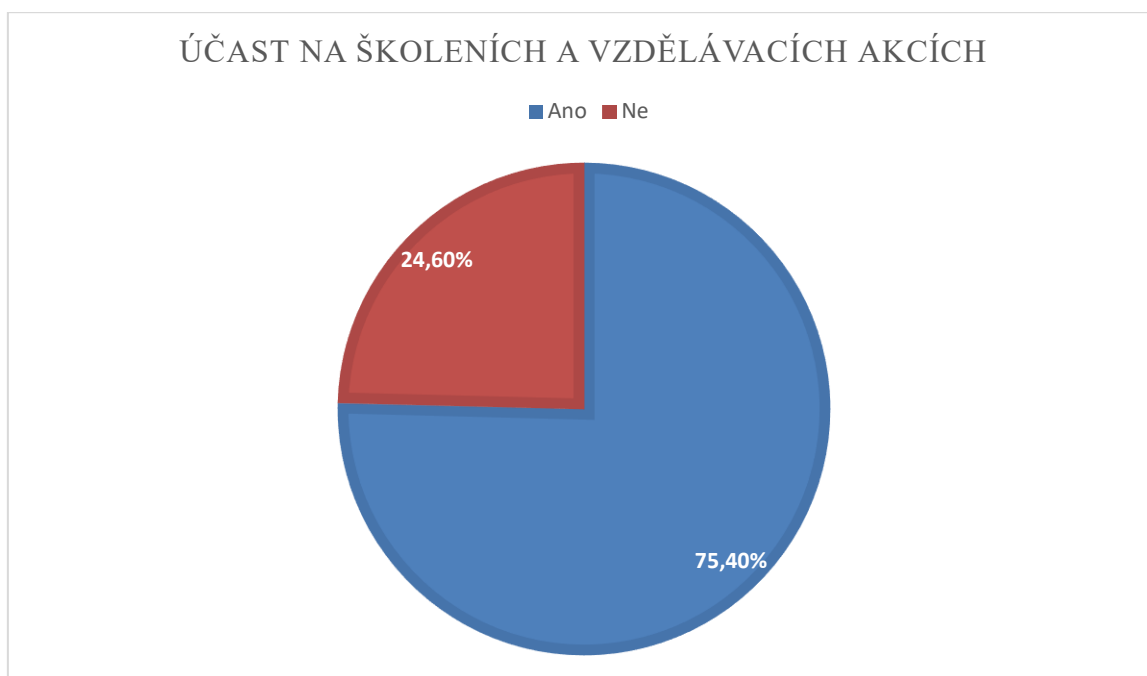
„...v rámci individuálních pravidelných setkání se členy týmu řešíme potřeby rozvoje a následné akční kroky. Většinou využívám koučovací přístup, oblasti vzdělávání navazujeme na nastavování cílů.“

Každý z výše zmíněných přístupů má své výhody a nevýhody a může být vhodný v různých kontextech a organizačních, v tomto případě spíše týmových, kulturách. Manažeři si mohou vybrat strategii, která nejlépe odpovídá potřebám jejich týmu a přispívá k celkovému rozvoji zaměstnanců a úspěchu firmy. Různé přístupy k podpoře vzdělávání mohou být také ovlivněny jejich osobními hodnotami a stylem práce.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1: Účastníte se interních školení a dalších vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou?

Graf 1: otázka č.1

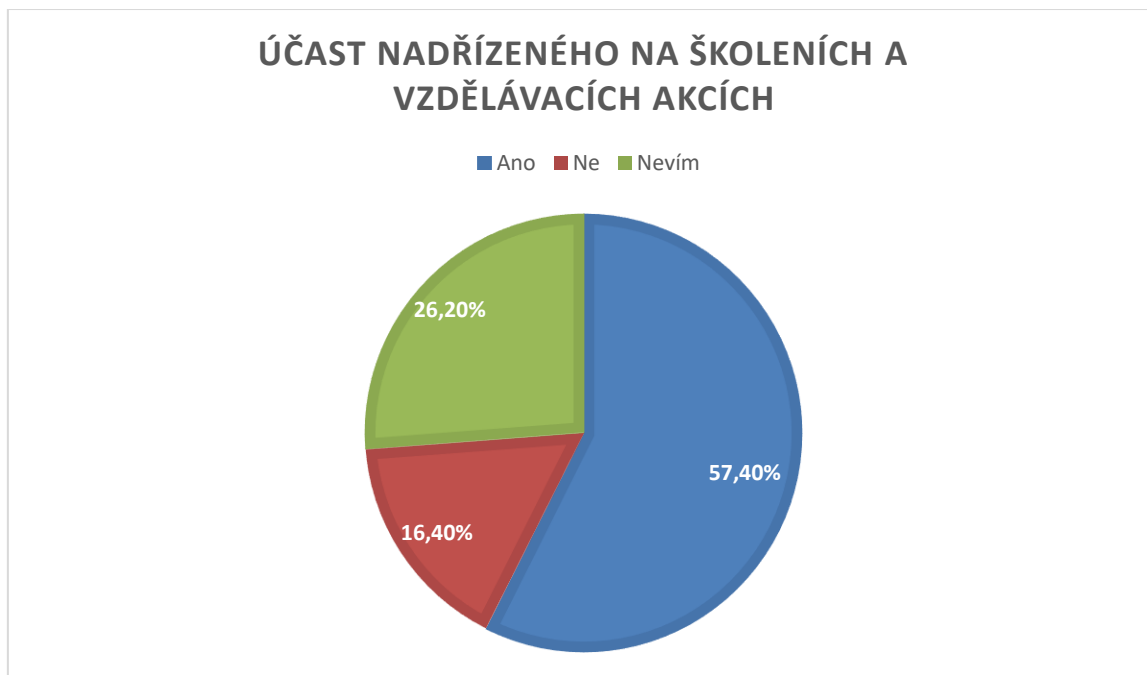


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 61 respondentů jich 46, tedy 75,4 % uvedlo, že se interních školení, případně dalších vzdělávacích aktivit pořádaných organizací, účastní. Zbýlých 15 (24,60 %) se školení nezúčastňuje. Jak lze i z grafu vidět, převaha těch, kteří interní vzdělávací nabídku využívají, je značná.

Otázka 2: Účastní se váš Team Leader interních školení a dalších vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou?

Graf 2: otázka č.2

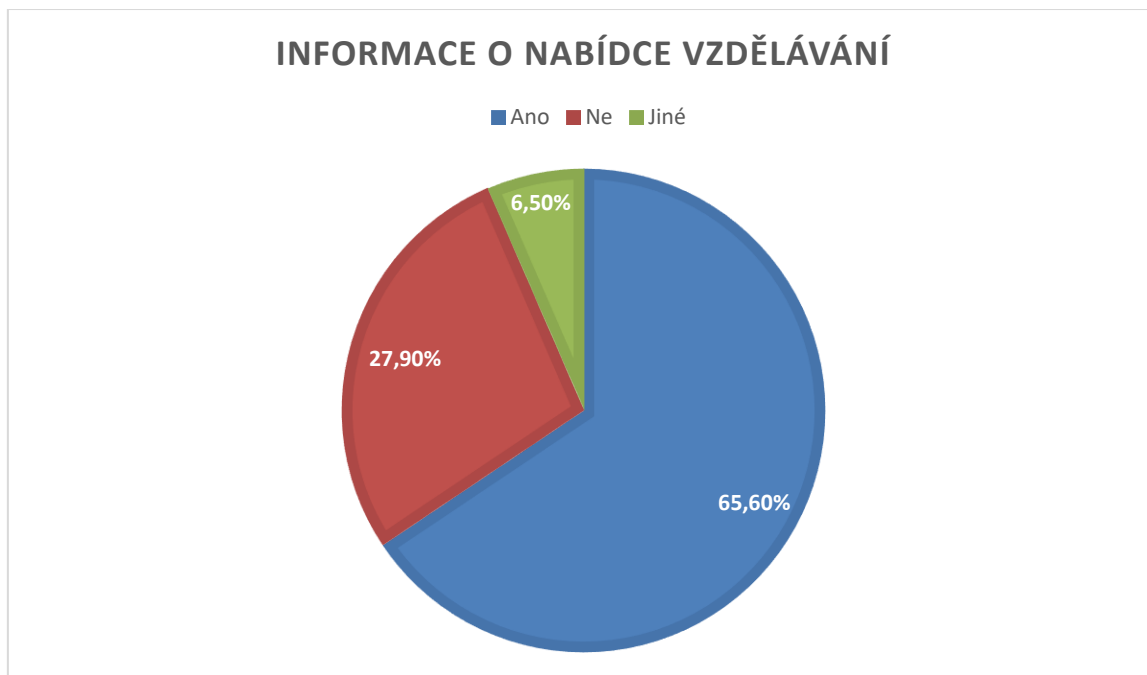


Zdroj: vlastní zpracování

57,4 % dotázaných odpovědělo, že se jejich nadřízený (interně v organizaci nazýván jako Team Leader) účastní interních školení a dalších vzdělávacích aktivit, které jim firma nabízí. 16,4 % respondentů o svém nadřízeném ví, že žádných vzdělávacích aktivit nezúčastňuje, a 26,2 % jich zvolilo odpověď *Nevím, nemám přehled*, což v celkovém výsledku činí více než čtvrtinu dotázaných.

Otázka 3: Dostáváte pravidelně informace o možnostech rozvoje a nabídce interního vzdělávání?

Graf 3: otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky vyplývá, že více než 65 % dotázaných je pravidelně informováno o možnostech rozvoje a nabídce interního vzdělávání. Odpověď *Ano* zde zvolilo 65,6 % respondentů, *Ne* odpovědělo 27,9 % z nich, a tedy 6,5 % (tedy 4 respondenti) v možnosti *Jiné* doplnili, že informace dostávají, ale ne zcela pravidelně. Přestože manažeři shodně uváděli, že komunikaci ohledně vzdělávací nabídky zajišťuje HR tým vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to zasláním pravidelných newsletterů, lze i tak vidět, že se více než třetina dotázaných necítí pravidelně informována o vzdělávací nabídce.

Otázka 4: Jaký je váš názor na nabídku školení ve vaší firmě?

Ze 61 odpovědí pouze 13,1 % respondentů uvedlo, že neví, co nabídka obsahuje, a nemohou ji tak ohodnotit. Ostatní jsou o tématech vzdělávací nabídky informováni a vyjádřili své názory. Ty lze rozdělit do pěti hlavních oblastí: Celková spokojenost s nabídkou školení, přehlednost nabídky, flexibilita, zájem o jazykové vzdělávání, a zapojení externích lektorů.

Někteří zaměstnanci vyjadřují celkovou spokojenost s nabídkou školení. Uvádějí, že jsou nabízena školení, která považují za zajímavá a relevantní pro svůj pracovní rozvoj. Objevují se ale i názory, které považují nabídku za nedostatečnou. Dle některých respondentů chybí nová témata, aktuální trendy, nebo odborná školení, která by jim pomohla zdokonalit se v jejich oboru. Někteří respondenti zdůrazňují, že současná organizace a dohledatelnost nabídky školení ve firmě je nedostatečná. Uvádí, že mají obtíže nalézt informace o dostupných školeních nebo přehled o tom, jaké školení jsou k dispozici, kdy se konají a jak se k nim přihlásit. Zaměstnanci také zmiňují potřebu flexibilních možností vzdělávání, jako jsou online kurzy nebo školení rozdělená do více dnů, což by jim umožnilo lépe si přizpůsobit své pracovní povinnosti a vymezit si čas na vzdělávací aktivity. Oblastí, na kterou zaměstnanci v této otázce upozorňují a která v nabídce není zastoupena, je jazykové vzdělávání. Zaměstnanci vyjadřují zájem o jazykové kurzy, zejména anglického a německého jazyka, které ve firmě nejsou nijak organizovány. Také se v odpovědích objevuje zapojení externích odborníků. Zaměstnanci si myslí, že externí odborníci jsou často zaměřeni na dané téma, které školí, a tak mu více rozumí. U interních lektorů uvádějí, že naopak nejsou odborníky pouze na jednu oblast, a tak se danému tématu při školení nevěnují a nemohou věnovat do hloubky. Konkrétní příklady tvrzení k jednotlivým oblastem, které z odpovědí vyplynuly, jsou zpracovány v tabulce 4.

Tabulka 4: přehled odpovědí

Oblast	Příklady konkrétních odpovědí
Spokojenost s nabídkou	<p><i>Nabídka je dostatečná, vždy je zde několik zajímavých a aktuálních témat.</i></p> <p><i>Je to akorát, občas se objeví zajímavá témata, není toho moc a když mám čas, tak tam najdu něco, čím vyplním čas.</i></p> <p><i>Dostatečná. Pokud nabídka u nás ve firmě neobsahuje školení, o které mám zájem, vzdělávám se po vlastní ose.</i></p> <p><i>Je to fajn, že nějakou nabídku školení máme. Vždy tam najdu něco, co jsem ještě neabsolvovala.</i></p> <p><i>Uvítala bych update, třeba anketu nebo průzkum co by zaměstnanci zajímalo za témata.</i></p>

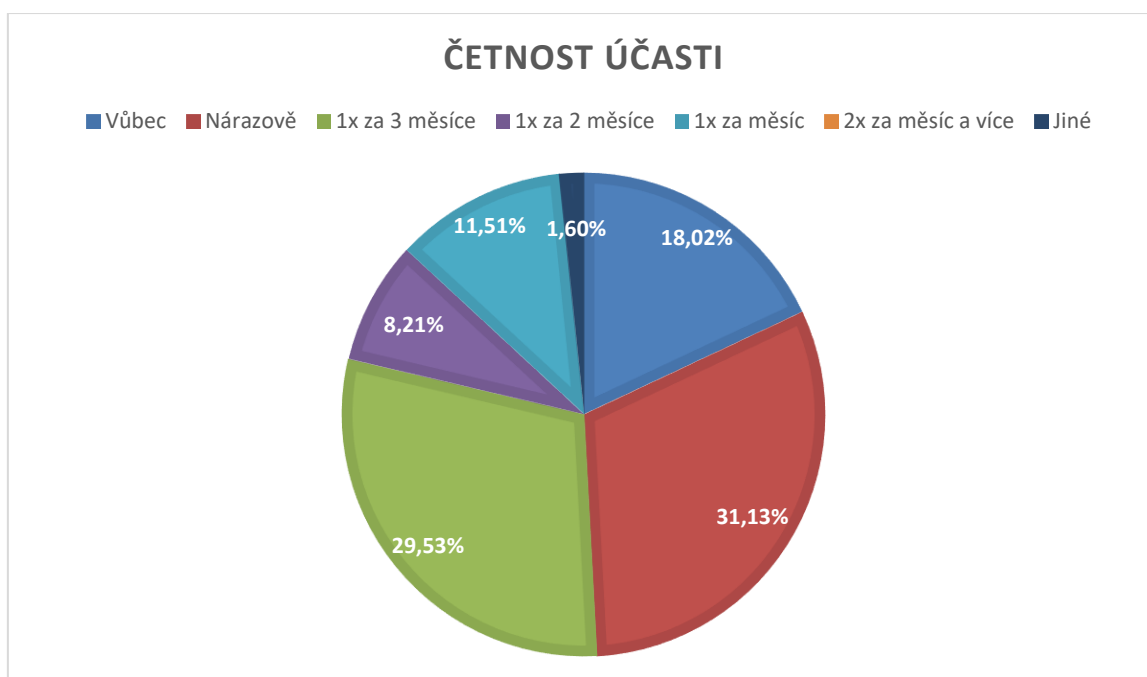
	<p><i>Měla by se přizpůsobovat, ať už aktuálnímu období, nebo sezóně, tématům, která zrovna firmou rezonují. Víím, že obsah se u některých vůbec nemění, což mi přijde škoda. Určitě se v mnohých tématech dají najít nové a nové informace.</i></p> <p><i>Měla by se víc přizpůsobit aktuálním tématům a nebo dělat na míru týmu, podle toho, když mají zrovna problém. Někdy je to moc obecné a pak si z toho neodnesu to co třeba očekávám.</i></p>
Jazykové vzdělávání	<p><i>Zajímala jsem se o výuku jazyků, ale ta se u nás nevede. To mi přijde škoda, myslím, že by po tom hodně lidí u nás v týmu toužilo. Nemohla jsem to nikde najít, takže bylo i docela těžké dostat se ke konkrétnímu člověku, který mi s tím poradí.</i></p> <p><i>Obsahově mi chybí angličtina, tam bych ocenila, kdyby to firma organizovala.</i></p> <p><i>Chybí mi organizovaná jazyková výuka.</i></p> <p><i>Chybí jazykové kurzy němčiny.</i></p>
Flexibilita	<p><i>Nabídka se mi zdá dostatečná, ale u některých školení mi vadí, že jsou jen prezenčně a trvají třeba celý den. Ocenila bych online formu, ať nejsem vázaná jenom na kancelář. Taky by se to dalo rozdělit třeba do více dnů.</i></p> <p><i>Témata jsou fajn, vždycky najdu něco zajímavého, čeho bych se chtěla účastnit. Ale někdy je těžké vymezit si přímo na ten termín čas, když je školení třeba 4 hodiny, nebo 8 hodin. Zakázky mají vždycky přednost.</i></p> <p><i>Využívám hlavně online zdroje, ke kterým máme přístup.</i></p> <p><i>Není flexibilní, nemám čas na celodenní školení.</i></p>
Organizace a dohledatelnost	<p><i>Je těžko dohledatelná.</i></p> <p><i>Není přehledně rozřazená, přidala bych více školení.</i></p> <p><i>Je těžké najít její přehled na intranetu. Kdybych neměla tu stránku uloženou, tak se k ní asi neproklíkám.</i></p> <p><i>Měla by být lépe dohledatelná.</i></p>
Zapojení externích odborníků	<p><i>Posílá nám jí HR. Lektori jsou interní, ale myslím, že to je někdy na škodu. Jak školí víc témat, tak ani na jedno nejsou vyloženě experti. Uměla bych si představit zapojení externích lidí, ale chápu, že jde o budget.</i></p>

	<p><i>Zúčastnil jsem se pár školení, ale nebyl jsem spokojen. Nepřijde mi, že interní školitelé mají hluboké know-how. Mají tolik školení, že se žádnému nemohou věnovat do hloubky. Zapojila bych více externistů, odborníků na daná témata.</i></p>
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 5: Jak často se účastníte interních školení nebo dalších vzdělávacích aktivit ve firmě?

Graf 4: otázka č.5



Zdroj: vlastní zpracování

Frekvence účasti na interních školeních či vzdělávacích akcích v organizaci je různorodá. Nejčastěji respondenti zvolili odpověď, že se školení účastní *Nárazově, nijak pravidelně*. Z výsledku lze vyvodit, že interní školení nejsou pro všechny zaměstnance pravidelnou součástí jejich pracovního života. Největší část, 60,7 %, (37 respondentů) se jich zúčastňuje nárazově nebo velmi zřídka, a pouze menší část se jich účastní častěji než jednou za tři měsíce. 18 % dotázaných uvedlo, že se školení neúčastní vůbec.

Otázka 6: Co vás motivuje k účasti na vzdělávacích akcích?

Na základě odpovědí získaných v této otevřené otázce, lze najít 3 hlavní oblasti, které zaměstnance motivují k účasti na interních školeních, nebo dalších vzdělávacích akcích pořádaných organizací. Těmito oblastmi motivace jsou kariévní a osobnostní rozvoj, pod kterou můžeme zařadit také potřebu získávat nové znalosti a dovednosti, podpora ze strany nadřízených, a povinnost nebo tlak zvenčí. Respondenti uvádějí, že je motivuje možnost kariévního posunu a rozvoje svých dovedností ve shodě s pracovními cíli a očekáváními v organizaci. Mnozí zaměstnanci se účastní vzdělávacích akcí z vlastního zájmu o daná témata a chtějí se neustále zlepšovat a posouvat své schopnosti. Také chápou účast na vzdělávacích akcích jako příležitost k získání nových informací a rozšíření svých obzorů v různých oblastech. Dále respondenti uvádějí, že je k účasti na školeních motivuje podpora ze strany svých nadřízených, kteří je k vzdělávání vedou a vytvářejí jim prostor pro osobní i profesní růst. Ukazuje se, že někteří manažeři aktivně pracují na tom, aby svým podřízeným vytvořili dostatek času a možností pro jejich vzdělávání. To znamená například flexibilní pracovní dobu, umožnění účasti na školeních během pracovní doby nebo poskytnutí finančních prostředků na další vzdělávání. V neposlední řadě uvádějí respondenti jako důvod pro účast povinnost a tlak zvenčí, tedy od managementu nebo HR oddělení. Tento tlak může být vyvíjen prostřednictvím direktivních nařízení k účasti. Povinnost může být sice silným motivátorem pro účast na vzdělávacích akcích, ale ne vždy přináší stejnou míru zájmu či motivace jako když je důvodem osobní rozvoj nebo kariévní posun.

Tabulka 5: motivace k účasti na vzdělávání

<i>Osobní růst; při workshopech s ostatními pak získávání pohledu na věc i od jiných kolegů; účast na školení je zpravidla nutná pro povýšení.</i>
<i>Vlastní zájem o daná témata. Ale třeba u Excelu je to čistě kvůli práci, aby to pro mě nebylo takové utrpení.</i>
<i>Cíle a hodnocení, protože se do toho nějaký rozvoj a posun vždycky počítá.</i>
<i>Možnost dozvědět se novinky, které mi mohou pomoci, jak v mém profesním životě, tak i soukromém</i>
<i>Strach z toho, že budu za pár let bez práce, tak se snažím udržovat a učit se nové věci.</i>
<i>Nové informace a možné cesty řešení problémů, se kterými se nedokážu popasovat.</i>

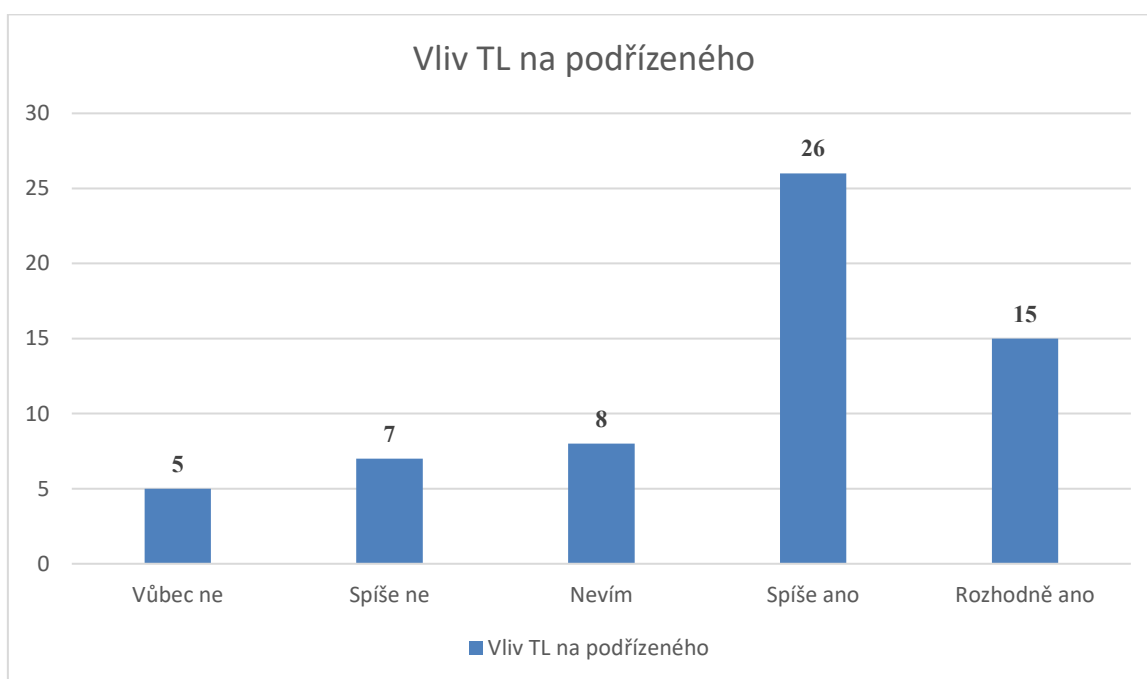
Většinou manažer, když řešíme, v čem být lepší. Atmosféra v našem týmu, vzděláváme se všichni.

Účastním se spíše proto, že jsem povinné, jinak bych neměla vyloženě tu potřebu (pokud by nebylo téma takové, které mě skutečně zajímá).

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Má přístup vašeho Team Leadera ke vzdělávání vliv na vaši motivaci ke vzdělávání a rozvoji?

Graf 5: otázka č.7



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (celkem 41, tedy 67,21 % dotázaných) ohodnotila, že přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání má vliv na jejich motivaci k vzdělávání a rozvoji. Neutrální odpověď *Nevím* byla zvolena 8 respondenty (13,11 %). Důvodem může být, že tito zaměstnanci buď nejsou dostatečně informováni o postoji jejich nadřízeného ke vzdělávání, nebo necítí, že by tento postoj měl významný vliv na jejich motivaci. Celkem 12 respondentů (19,67 %) odpovědělo, že přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání nemá vliv nebo spíše nemá vliv na jejich motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Celkově výsledky naznačují důležitou roli, kterou hraje podpora a přístup ze strany nadřízených v profesním růstu zaměstnanců.

Otázka 8: Jakým způsobem vás v oblasti vzdělávání váš Team Leader ovlivňuje?

Tato otázka byla záměrně zvolena jako otevřená, aby mohli zaměstnanci přesně pojmenovat, jak vliv nadřízeného vnímají. Názory respondentů ukázaly, že nadřízený manažer je velmi důležitým článkem v podpoře a motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Jeho postoj, podpora a iniciativa mají významný vliv na to, jak zaměstnanci vzdělávání vnímají a zda se aktivně chtějí zapojovat do rozvojových aktivit.

Na základě uvedených odpovědí lze identifikovat 3 hlavní oblasti vlivu. První z nich je podpora a osobní příklad, kdy zaměstnanci uvádějí, že jim manažer poskytuje informace o interních možnostech vzdělávání, navrhuje oblasti ke zlepšení a motivuje je k účasti na školeních a akcích. Sám jim také ukazuje zájem o osobní rozvoj a vzdělávání, což je také motivuje a inspiruje. Dále určitý druh dohledu nad zaměstnancem, kdy nadřízený např. nejen navrhuje školení nebo akce, kterých by se mohli zúčastnit, ale pravidelně toto téma i připomíná na týmových nebo individuálních schůzkách. Protože je rozvoj jedním z témat při ročním hodnocení, zaměstnancům záleží na tom, aby plnili požadavky manažerů. Zaměstnanci jsou také velmi ovlivněni tím, zda jim manažer umožňuje se různých vzdělávacích akcí účastnit, a zda dostávají potřebný prostor. Třetí oblastí je kultura a směřování týmu. Respondenti zmiňují, že jejich nadřízený svým přístupem nastavuje vzdělávací kulturu v týmu, sdílí informace o vzdělávacích aktivitách a směřuje tým k určitým cílům a oblastem rozvoje. Konkrétní příklady těchto tvrzení uvádí tabulka 6.

Tabulka 6: otázka č. 8

<i>Ukazuje mi nové oblasti a hledá příležitosti, kam mě zapojit, abych se pořád rozvíjela. Přijde mi, že je sama taková, chce se neustále něco dozvědět a učit, a tak k tomu vede i nás jako tým.</i>

<i>Někdy sdílí informace o interních nebo externích akcích na témata, co se týkají našich projektů. Když někam jede, tak nám to říká. Většinou ale není šance účastnit se taky, kvůli nákladům.</i>

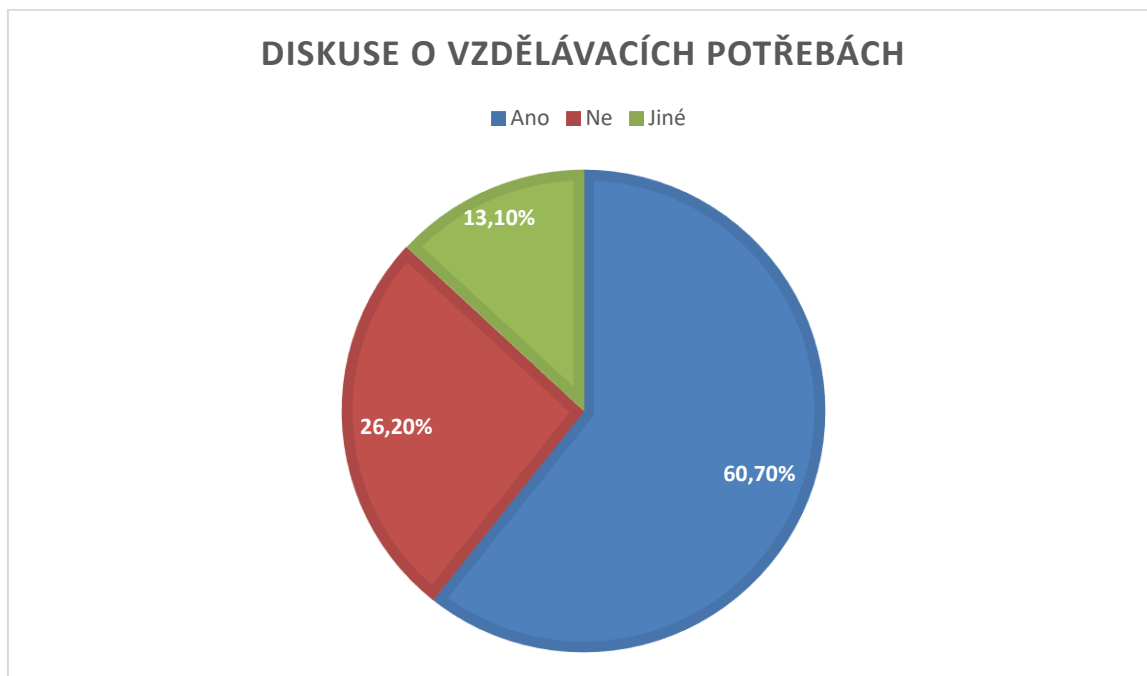
<i>Můj team leader mi nechává volnou ruku při učení se nových věcí v rámci práce - tzn. sama si vymýšlím zlepšováky, vychytávky, nejlepší procesy, které pak používám při své každodenní práci – takže mě motivuje náplň práce. Zpravidla se ptá v rámci ročního hodnocení, kolik a zda jsem absolvovala oficiální školení.</i>

<i>Inspiruje mě svými dovednostmi a nabízí mi nové příležitosti, které mě vedou k tomu se v dané oblasti dozvědět něco nového. Někdy to dokonce vede k tomu, že se naučím úplně novým věcem.</i>
<i>Když nastavuje očekávání směrem k rozvoji a cílům, tak to chci splnit. Takže pak se účastním i školení, kam bych třeba sama nešla. Ale jsem ráda, že na to díky tomu dostanu ten čas.</i>
<i>Co vnímám, tak se k tomu staví spíš skepticky, ale já se tím moc ovlivnit nenechávám. Když mám prostor, tak si v nabídce nějaké školení najdu.</i>
<i>Sám chodí na různé školení, akce, certifikace, diskuze. Pak je fajn se o tom bavit, zprostředkovaně si rozšiřuji obzory.</i>
<i>Když mi hlásí, na jaká povinná školení se mám hlásit. Občas také nechá vypsát nějaký speciální termín školení pro náš tým a spojí to s nějakou týmovou aktivitou.</i>
<i>Vzhledem k tomu, že se můj TL neúčastní školení ani žádných dalších rozvojových aktivit, tak mě to nijak nemotivuje a ani já nemám žádné potřeby chodit na semináře.</i>
<i>Když řešíme na projektu, že něco nejde a nejsme efektivní, tak většinou plánuje, jak s námi pracovat, aby jsme třeba lépe komunikovali nebo si dokázali předávat informace.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 9: Diskutuje s vámi Team Leader vaše vzdělávací potřeby?

Graf 6: otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř dvě třetiny respondentů (celkem 37 dotázaných, tedy 60,7 %) uvedly, že s nimi jejich manažer aktivně komunikuje ohledně jejich vzdělávacích potřeb. 26,2 % respondentů odpovědělo jednoznačně *Ne*. V takových týmech pravděpodobně chybí pravidelná a systematická komunikace ohledně rozvoje a vzdělávání. 8 respondentů v možnosti *Jiné* uvedlo, že jejich nadřízený s nimi o jejich vzdělávacích potřebách hovoří, ale buď zřídka, sporadicky nebo výjimečně, nebo pouze tehdy, když tuto otázku vnesou do rozhovorů sami zaměstnanci. Pokud iniciativa k diskusi o rozvoji a vzdělávání vychází spíše ze strany zaměstnanců než vedoucího týmu, lze se domnívat, že manažer týmu není aktivně zapojen do procesu vzdělávání svých podřízených a neklade na něj takový důraz.

Otázka 10: Jaké jsou vaše zkušenosti se vzděláváním, které inicioval váš Team Leader?

Zaměstnanci uvedli několik situací, kdy manažeři iniciují vzdělávací procesy. Několik respondentů napsalo, že jejich manažer inicioval pouze povinná školení, která byla nezbytná pro splnění zákonných standardů nebo požadavků firmy. Tato školení jsou vnímána spíše neutrálně, jako povinné aktivity, které jsou součástí práce. Dále respondenti zmiňovali,

že manažer zajistil externí školení, která se zaměřovala na specifické dovednosti nebo technické znalosti relevantní pro pracovní projekty. Tato externí školení byla hodnocena pozitivně a považována za přínosné. Další respondenti vyzdvihovali pozitivní zkušenosti s iniciativou svých nadřízených v oblasti vzdělávání. Tito zaměstnanci oceňovali konkrétní vzdělávací akce, jako týmové workshopy, certifikace, či poskytování relevantních doporučení na školení. Tyto aktivity jsou zaměstnanci považovány za užitečné a podporující na jejich kariérní cestě. Objevily se také situace, kdy manažer zajišťoval takové vzdělávací aktivity, které pomohly řešit konkrétní problémy v týmu nebo na projektech. To bylo zaměstnanci vnímáno jako efektivní a přínosné pro celý tým a danou práci. Někteří zaměstnanci nemají žádné zkušenosti se vzděláváním, které by bylo iniciováno jejich manažerem. Celkově lze vidět, že iniciativa manažerů v oblasti vzdělávání může mít různé formy a úroveň zájmu, od pasivního přístupu bez jakékoliv iniciativy až po aktivní podporu jednotlivců či týmu a organizaci různých vzdělávacích akcí. Příklady odpovědí jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7: otázka č. 10

<i>Procházeli jsme týmovými workshopy na silné stránky a talenty. To bylo zajímavé a ocenila jsem, že se i ti manažeři účastnili s námi.</i>
<i>Posílal mě třeba na eventy nebo panelové diskuse. To bylo super, naučila jsem se věci na projekt a ještě reprezentovala firmu.</i>
<i>Můj team leader iniciuje - doporučuje interní oficiálně vypsání školení - zejména na soft skills. A ty, které jsem navštívila byly fajn, máme super L&D team.</i>
<i>Dokázal nás docela dobře namotivovat, takže nejdřív se nám týmově moc nechtělo, ale nakonec jsme si to užili. Bylo to školení ohledně prioritizace různých úkolů.</i>
<i>Pozitivní, vždy mě to nějakým způsobem obohatilo. Poslední takové školení vedlo k tomu, že jsem zjistila, co je můj problém při komunikaci, což je podle mě důležité nejen v pracovním, ale také i v osobním životě. Hodnotím to jako velice přínosné pro můj další posun ve firmě.</i>
<i>Nevybavuji si, že by něco takového bylo. Spíš víme, když se něčeho účastní on, pak třeba předává informace.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 11: Jaké jsou podle vás hlavní přínosy vzdělávání manažerů pro vás jako zaměstnance?

Tato otázka poskytla vhled do toho, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání svých manažerů a jaké přínosy očekávají. Klíčovým přínosem, který respondenti zmiňovali, je komunikace. Zaměstnanci si myslí, že vzdělávání manažerů přispívá k lepší komunikaci a modernímu přístupu k vedení. Uváděli, že manažeři, kteří se v této oblasti vzdělávají, jsou schopni lépe komunikovat, reagovat na problémy a úspěšně vést své týmy. Mnoho respondentů dále zmiňovalo, že vzdělávání manažerů je pro ně motivací k vlastnímu rozvoji. Pokud vidí, že jejich manažeři investují do svého vzdělání, chtějí se také posouvat a rozvíjet. Zároveň pro ně takový manažer funguje jako vzor. Manažeři, kteří se účastní školení a aktivně se rozvíjejí, inspirují své podřízené. Také jsou schopni předávat svým podřízeným nové znalosti a dovednosti, které získali. To přispívá k celkovému rozvoji týmu a zvyšuje úroveň výkonu. Vzdělávání manažerům také umožňuje získat přehled o aktuálních trendech a novinkách v oboru, což pak přinášejí do svého týmu. Vzdělávání manažerů se v celkovém souhrnu odpovědí projevuje jako klíčový faktor pro posilování výkonnosti a rozvoje týmu. Zlepšená schopnost komunikace, podněcování k osobnímu rozvoji a schopnost vedení lidí jsou hlavními přínosy, které zaměstnanci vidí ve vzdělávání svých nadřízených. Tato investice do manažerského vzdělávání má vliv na atmosféru týmu, jeho produktivitu a schopnost efektivně řešit jakékoliv pracovní úkoly a výzvy.

Tabulka 8: otázka č. 11

Vzdělávání manažerů je důležité, protože je to posouvá dál v tom, co dělají a zlepšuje to jejich přehled. Dále si myslím, že tento benefit je nejen obohatí, ale také přispívá k tomu, že se pro ně práce nestane stereotypní, což je myslím také důležité, pokud mají inspirovat a motivovat své podřízené.

Že nás právě dokáže namotivovat k výkonu a udržet tu motivaci. To je pro mě hodně důležité, protože některé projekty jsou dlouhé a když přijdou nějaké komplikace, což většinou ano, tak je to pak ten manažer kdo nás „táhne“.

Určitě je skvělé vzdělávat manažery, kteří pak mohou předávat zkušenosti a případně i usnadňovat práci juniornějším kolegům. Soft-skills vzdělávání může pomoci "zlepšit" komunikaci s různými typy podřízených, pomůže pak i pro lepší pochopení se navzájem. Během (hlavně hard-skills) vzdělávání manažerů se předávají info i o aktuálních trendech

<i>(hlavně technologie), které pak pomáhají zefektivnit, zrychlit a ulehčit mimo jiné rutinní práci.</i>
<i>Přijde mi, že si manažeři rozšiřují své soft a hard skills, které jim pomáhají se správně rozhodovat ve své práci. Ve výsledku fungování manažera ovlivňuje všechny jeho podřízené, fungování a vztahy v týmu.</i>
<i>Zvyšuje se tím můj respekt a obdiv k vedoucímu pracovníkovi, jelikož jsem ráda, když se zapojuje do vzdělávacích aktivit stejně jako my.</i>
<i>Chování manažera ovlivňuje všechny jeho podřízené, fungování a vztahy v týmu. Takže když na sobě manažer neustále pracuje, má to určitě pozitivní vliv na lidi v týmu. I já to tak vnímám. I když někdy je těch rozvojových témat trochu moc, člověk taky musí mít prostor všechno vstřebat. Nejde se neustále jenom učit.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 12: Jakými způsoby by podle vás mohli manažeři ještě více motivovat své podřízené ke vzdělávání a profesnímu rozvoji?

Zaměstnanci vyjádřili několik způsobů, jak by manažeři mohli ještě více motivovat své podřízené ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Výrazným opakujícím se prvkem bylo finanční ohodnocení a kariérní posun. V souvislosti s tím zmiňovali i možnost služebních cest do zahraničí či podílení se na dalších, významnějších projektech. Dalším významným prvkem motivace je zapojení manažerů. Manažeři by měli být příkladem a ukazovat, že investice do vlastního vzdělávání se vyplácí. Zaměstnanci dle odpovědí očekávají, že manažeři budou schopni přesvědčivě prezentovat význam a přínosy vzdělávání pro zaměstnance. K tomuto navrhovali, aby manažeři podporovali týmovou spolupráci a sami se účastnili společných školení.

Tabulka 9: otázka č. 12

<i>Navázat na vzdělávání možnosti povýšení nebo posunu do seniorních rolí, nové projekty, zodpovědnější činnosti. Pak bych se rozvíjela aktivně, takhle to dělám spíš pro sebe, když mě něco zajímá.</i>
<i>Bylo by fajn, kdyby se manažer zajistil za nějaké zajímavé školení, které nám reálně k něčemu bude (Hard skills nebo jiné soft skills, než se vedou u nás)</i>
<i>Nenapadá mě jak jinak, vyhovuje mi, že mi zařídí vzdělání, jaké potřebuju na projekt. To je investice, která se pak vrací do firmy a pro mě to znamená lepší utilizaci.</i>

Možná konkrétněji přemýšlet nad zaměstnancem (co by potřeboval), případně i komunikovat s ním ohledně toho v čem by se chtěl vzdělávat a zdokonalovat a případně navrhnout více možností (v rámci firmy) nebo třeba i mimo ni z externích zdrojů.

Kariérní posun, finanční ohodnocení, benefity, služební cesty do zahraničí, podílení se na dalších projektech

Nejlepší je, když to manažer umí obhájit, proč nás na nějaké školení posílá a sám nám dokáže říct, k čemu nám to vlastně bude. Občas je fajn, když tam manažer jde taky a ukáže, že se sám má ještě co učit.

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Zhodnocení výzkumných otázek

1. Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání manažerů jejich týmy?

Výzkum prokázal vliv vzdělávání manažerů na členy jejich týmů v těchto oblastech:

- Motivace a inspirace, pozitivní příklad

Zaměstnanci jsou si vědomi toho, jaké přínosy pro ně má přístup jejich nadřízeného k dalšímu vzdělávání. Manažeři, kteří se ve své roli neustále vzdělávají, jsou často vnímáni jako příklad a inspirace pro své týmy, snadněji získávají respekt a obdiv od svých podřízených. Jejich angažovanost a snaha o osobní rozvoj motivuje členy týmu k tomu, aby se také aktivněji zapojovali do vzdělávacích programů. Tento přístup obecně často vede k pozitivní atmosféře v týmu. Zaměstnanci se cítí podněcováni k osobnímu růstu a rozvoji. Manažeři, kteří se aktivně vzdělávají, jsou často schopni lépe porozumět potřebám svých podřízených a poskytnout jim podporu a prostor pro jejich osobní růst. Tato podpora může mít podobu např. poskytování informací o interních možnostech vzdělávání, návrhů oblastí ke zlepšení, flexibilní pracovní doby, umožnění účasti na školení, mentoringu, nebo zajištění finančních prostředků na účast na externím školení. Manažeři, kteří si uvědomují důležitost vzdělávání, také aktivně vyhledávají příležitosti pro rozvoj svých týmů, jako je například organizace týmových školení nebo workshopů. Ty jsou často přesně zacíleny na téma, které je v týmu potřeba řešit.

- Vedení týmu

Manažeři si prostřednictvím vzdělávání rozvíjejí a zdokonalují širokou škálu dovedností a znalostí, které jsou klíčové pro efektivní řízení týmu a zaměstnanci vnímají, jak jsou

manažeři schopni tyto dovednosti využívat v praxi. Manažeři, kteří se vzdělávají, zvládají efektivně komunikovat s různými členy týmu, rozhodovat se, poskytovat relevantní zpětnou vazbu a řešit případné konflikty. Získávají znalosti o moderních metodách vedení, což posiluje úspěšnou spolupráci a udržuje dobré vztahy mezi členy týmu. Dále umí identifikovat problém a navrhnout taková řešení, která vedou k efektivnější spolupráci v týmu a plnění dlouhodobých cílů týmu, a tudíž i firmy. Práce a způsob vedení manažera tak ovlivňuje fungování celého týmu.

2. Jak na zaměstnance působí přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání?

Nadřízený manažer je velmi důležitým článkem v podpoře a motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Jeho postoj, podpora a iniciativa mají významný vliv na to, jak zaměstnanci vzdělávání vnímají a zda se chtějí aktivně zapojovat do rozvojových aktivit.

Mnoho zaměstnanců vnímá přístup svých nadřízených k vzdělávání jako pozitivní a motivující. Kladou důraz na relevantní a kvalitní školení, která přispívají k jejich osobnímu rozvoji a posunu v práci. Zaměstnanci oceňují jasnou komunikaci ze strany svých nadřízených ohledně vzdělávacích aktivit a očekávání spojených s jejich účastí. Také když manažeři iniciují a navrhuji takové vzdělávací aktivity, které jsou praktické a které mají smysl v kontextu jejich pracovních rolí a cílů. Zaměstnanci vnímají výhodu ve sdílení nových znalostí a dovedností, které nadřízení získají prostřednictvím vzdělávacích aktivit, nové perspektivy pak přinášejí inovace a možnost implementace nových technologií. Někteří zaměstnanci však nemají pocit, že by jejich nadřízení aktivně podporovali jejich rozvoj, a vnímají vzdělávání spíše jako povinnost nebo jako něco, co si musí zajistit sami. U všech respondentů, kteří v dotazníkovém šetření odpověděli, že se interních školení a vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou neúčastní (24,60 %), bylo stejně tak na otázku, zda se školení a vzdělávacích akcí účastní nadřízený manažer, zodpovězeno Ne, neúčastní. Jak lze vidět, nedostatečný nebo negativní přístup manažera vede k nedostatku motivace a zapojení ze strany zaměstnanců.

5.5 Vlastní doporučení

Na základě provedeného výzkumu navrhuji několik změn, které by mohly vést k větší motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a propojení s manažerem, který se ukázal jako zásadní propojovací prvek mezi zaměstnanci a vzděláváním. V návaznosti na komentáře zaměstnanců ke vzdělávací nabídce, by bylo možné motivovat zaměstnance k jejich pravidelné účasti prostřednictvím zlepšení kvality obsahu, relevantnějších témat či flexibilnější formou realizace.

1. Zapojení externích lektorů

Ze strany manažerů i zaměstnanců je viditelná touha po znalostech a dovednostech externích odborníků. Externí lidé přinášejí jiné zkušenosti z různých oblastí, což znamená nové perspektivy a jiné zdroje informací z daného oboru. Využití externích lektorů také znamená objektivní pohled na danou problematiku nebo téma, které se v rámci školení / vzdělávacího programu řeší. Lektorů nemají předchozí vazby na firmu nebo zaměstnance, mohou tak situaci relevantněji zhodnotit. Organizace má zároveň možnost zapojit více témat a rozšířit nabídku, což by mohlo vést ke zvýšení zájmu o tyto vzdělávací akce, ať už na straně manažerů, nebo následně členů jejich týmu. Zajištění externích lektorů může být motivujícím faktorem, protože příchod odborníka z prostředí mimo organizaci je důkazem investice firmy do rozvoje lidských zdrojů a zájmu o jejich profesní růst. Jak bylo výzkumem prokázáno, manažeři působí hlavně jako vzor a motivace pro zaměstnance. Pokud budou tímto způsobem motivováni, přenesou tuto energii i na členy svých týmů. V případě externího vzdělávání mohou také manažeři motivovat zaměstnance ke vzdělávání prostřednictvím financí, ať už bonusy za dosažení vzdělávacích cílů (např. v případě úspěšných certifikací), úhradou školného, nebo příspěvkem na odborné kurzy. V tomto případě ale musí být nastavený systém odměn transparentní a mít pro všechny stejná pravidla, která budou zaměstnanci znát.

2. Hybridní formy vzdělávání

Hlavní výhodou hybridních forem vzdělávání je flexibilita a časová dostupnost. Hybridní formy vzdělávání umožňují zaměstnancům přístup ke vzdělávacím materiálům a kurzům kdykoliv a odkudkoliv. To znamená, že zaměstnanci mohou studovat a učit se ve svém vlastním tempu a přizpůsobit vzdělávací proces svému pracovnímu harmonogramu. I pro

manažery, kteří často uváděli, že jim účast na vzdělávacích aktivitách znemožňuje pracovní vytíženost, by to tak mohlo znamenat větší dostupnost vzdělávání a jejich aktivnější zapojení. Mnoho hybridních vzdělávacích programů také obsahuje interaktivní prvky, jako jsou online diskuse nebo virtuální týmové projekty, které posilují týmovou soudržnost a spolupráci. To by manažerům i zaměstnancům mohlo umožnit aktivní účast na vzdělávacím procesu a sdílení zkušeností a znalostí, což zaměstnanci dle výzkumu oceňují a manažer by jim byl v tomto vzorem. Když zaměstnanci vidí, že se manažer aktivně podílí na vzdělávacích aktivitách a neustále se snaží rozvíjet své dovednosti a znalosti, budou k tomu mít větší motivaci i oni sami. Protože více než čtvrtina dotázaných uvedla, že se jejich nadřízený vzdělávacích aktivit neúčastní anebo o tom zaměstnanec nemá přehled, bylo by také vhodné zaměřit se na komunikaci a transparentnost v předávání informací. Manažeři by v tomto případě měli zajistit, aby jejich účast na interních školeních byla více viditelná a případné výstupy, akční kroky nebo nové informace byly komunikovány členům týmu. K tomu může sloužit např. pravidelné informování týmu o absolvovaných školeních, nebo sdílení zkušeností z těchto školení v rámci agendy společných schůzek.

3. Katalog nabízených školení

V rámci organizace navrhuji vytvořit přehledný katalog nabízených interních školení. Mít vzdělávací nabídku přehledně na jednom místě umožní manažerům i zaměstnancům systematicky plánovat vzdělávací aktivity. Manažeři pak mohou být do tohoto plánování společně se zaměstnancem zapojeni, což zvýší motivaci ze strany zaměstnanců.

Katalog by měl obsahovat přehledný seznam všech školení a workshopů, které firma organizuje na pravidelné bázi. Každé školení by mělo mít definovanou cílovou skupinu zaměstnanců, pro které je určeno. To by pomohlo zaměstnancům lépe identifikovat školení relevantní pro jejich pracovní pozici, odpovídající jejich pracovním povinnostem a rozvojovým potřebám. Dále by se u každého školení měl vyskytovat popis znalostí či dovedností, které si na tréninku účastník osvojí, případně popis kompetencí, které budou během školení rozvíjeny. Pro každé školení by měla být uvedena informace o lektorovi, což umožní zaměstnanci vybrat si termín dle lektora, pokud má tuto preferenci. Katalog by měl dále obsahovat plánované termíny a možné formy realizace jednotlivých školení (prezenčně,

online, hybridně), aby zaměstnanci mohli plánovat svůj čas a přihlásit se včas. Navrhuji také zahrnout informace o tom, zda je školení vypisováno pravidelně (a jak často se opakuje), nebo je jednorázové. Celý katalog by měl nabízet možnost vyhledávání a filtrování školení podle různých kritérií, jako jsou výše zmíněná témata, formáty, cílové skupiny apod. Tím se usnadní zaměstnancům navigace v katalogu a nalezení školení odpovídajících jejich potřebám. Pro distribuci katalogu doporučuji větší propojení mezi HR týmem rozvoje a vzdělávání a manažery jednotlivých týmů. Jelikož nyní je nabídka distribuována pomocí newsletterů, a někteří zaměstnanci i tak uvádí, že o nabídce nemají přehled a nedostávají pravidelné informace, považuji zapojení manažerů za naprosto zásadní. V rámci spolupráce mohou manažeři také využívat poradenských služeb tohoto týmu, a efektivněji tak pokrývat ať už svoje vzdělávací potřeby, nebo ve svém týmu.

Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na zkoumání vlivu vzdělávání manažerů na motivaci podřízených k dalšímu vzdělávání, jelikož role vedoucích pracovníků v procesu dalšího vzdělávání je významná. Manažeři nejsou v organizaci jen vedoucími pracovníky, ale zajišťují klíčovou podporu pro kariérní postup a rozvoj svých týmů.

Cílem této práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni přístupem jejich nadřízeného k dalšímu vzdělávání a zda má vzdělávání manažerů pozitivní vliv na motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Pro výzkum byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem ovlivňuje vzdělávání manažerů jejich týmy?
2. Jak na zaměstnance působí přístup jejich nadřízeného ke vzdělávání?

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly za využití dostupné literatury popsány tři hlavní kapitoly, a to role manažera, vzdělávání manažerů a motivace. První kapitola se zabývá úvodem do managementu, rolí manažera, různými styly řízení, požadavky na roli manažera a manažerskými kompetencemi. Druhá kapitola popisuje vzdělávání manažerů a systematický přístup ke vzdělávání zahrnující identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení. Věnuje se také možným bariérám ve vzdělávání. Třetí a poslední kapitola se zabývá motivací, jsou definovány pojmy motivace a stimulace, kontext motivace a hierarchie potřeb, a jsou zde uvedeny strategie, jak motivovat dospělé ke vzdělávání. V rámci výzkumu byla nejprve analyzována vzdělávací nabídka poskytovaná v dané organizaci. Tato analýza poskytla pohled na dostupné vzdělávací možnosti a témata pro manažery i zaměstnance. Následně byly provedeny strukturované rozhovory se šesti vybranými manažery, čímž byl zjištěn jejich postoj a názor na vzdělávání zaměstnanců. Tyto rozhovory umožnily získat hlubší vhled do role manažerů ve vzdělávání a jejich přístupu k této problematice. Nakonec bylo mezi podřízenými těchto manažerů provedeno dotazníkové šetření zaměřené na zjištění vlivu jejich nadřízeného na jejich přístup a motivaci k dalšímu vzdělávání.

Pro členy týmu znamená manažer hlavně motivaci a inspiraci, a pokud ke vzdělávání přistupuje pozitivně a sám se vzdělává, je vzorem pro své podřízené. Angažovanost manažera a snaha o osobní rozvoj motivuje členy týmu k tomu, aby se také aktivněji

zapojovali do vzdělávacích programů. Jako podporu ze strany manažera vnímají zaměstnanci např. poskytování informací o interních možnostech vzdělávání, organizaci týmových školení, diskuse o rozvoji, flexibilní pracovní dobu, umožnění účasti na školení, mentoring, nebo zajištění finančních prostředků na účast na externím školení. Další významnou oblastí vlivu je způsob vedení týmu, kdy zaměstnanci vnímají efektivní komunikaci s různými členy týmu, schopnost rozhodovat se, poskytovat relevantní zpětnou vazbu a řešit případné konflikty. Přístup svých nadřízených ke vzdělávání zhodnotila většina zaměstnanců jako pozitivní a motivující. Oceňují relevantní a kvalitní školení, která přispívají k jejich osobnímu rozvoji a posunu v práci. Zajímavým výsledkem je, že u všech respondentů, kteří v dotazníkovém šetření odpověděli, že se interních školení a vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou neúčastní (celkem 24,60 %), se nadřízený manažer taktéž nezúčastňuje. To mj. demonstruje silný vliv přístupu manažera.

Na základě provedeného výzkumu bylo zodpovězeno na výzkumné otázky, čímž byl naplněn cíl práce. Dále byla navržena doporučení pro konkrétní organizaci, jejichž realizace by mohla přispět k vyšší motivaci ke vzdělávání jak na straně manažerů, tak zaměstnanců. Jedná se o větší zapojení externích lektorů a odborníků na daná témata, spuštění hybridních forem vzdělávání, a vytvoření přehledného katalogu interních školení s návrhem řešení jeho distribuce.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARTHUR, D., 2008. *The First-time Manager's Guide to Performance Appraisals*. New York: AMACOM, American Management Association. ISBN 978-0814474402.
- BARTÁK, J., 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3114-3.
- BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLAŽEK, L., 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DAIGELER, T., 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2158-3.
- EVANGELU, J., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- GULOVÁ, L. a R. ŠÍP, 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4368-4.

- HENDL, J., 2023. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.
- HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JAY, R. a R. TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1279-2.
- KOUBEK, J., 2010. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.
- LANGER, T., 2016. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0093-4.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.
- ROHLÍKOVÁ, L. a L. VEJVODOVÁ, 2012. *Vyučovací metody na vysoké škole*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4152-9.
- SEDLÁKOVÁ, R., 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3568-9.

- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠNÝDROVÁ, I. et al., 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.
- ŠVARŤÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- ZORMANOVÁ, L., 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor informovaného souhlasu

Příloha 2 – Náhled dotazníku

Příloha 1 – vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru

Byl/a jsem informován/a o záměru rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu v rámci diplomové práce Kláry Tůmové s názvem Vliv vzdělávání manažerů na motivaci podřízených k dalšímu vzdělávání. Poskytuji svolení k tomu, aby autorka použila mé odpovědi pro účel své diplomové práce. Souhlasím s přepisem odpovědí do písemné podoby. Rozhovor poskytuji zcela anonymně, nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým by mohlo dojít k identifikaci mé osoby nebo organizace. Jsem obeznámen/a s tím, jak bude rozhovor probíhat. Vím, že kdykoliv během rozhovoru mohu odmítnout odpovídat na otázky, na které odpovídat nechci, případně mohu v průběhu rozhovoru úplně odmítnout své zapojení. Má účast na rozhovoru je zcela dobrovolná.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka:

Příloha 2 – Náhled dotazníku

Motivace k dalšímu vzdělávání

Dobrý den, milí kolegové,

děkuji za vaše zapojení a vyplnění dotazníku. Dotazník je součástí výzkumu v rámci mé diplomové práce na téma **Vliv vzdělávání manažerů na motivaci podřízených k dalšímu vzdělávání**. Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně, proto v otázkách níže nenaleznete žádné identifikační prvky. S daty získanými z tohoto dotazníku nebude nakládáno jinak, než pro účel výzkumu v rámci diplomové práce.

Děkuji za váš čas.

Klára Tůmová

klaratumova28@gmail.com [Přepnout účet](#)



Není sdíleno

* Označuje povinnou otázku

Účastníte se interních školení a dalších vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou? *

Ano, účastním

Ne, neúčastním

Jiné: _____

Účastní se váš Team Leader interních školení a dalších vzdělávacích aktivit poskytovaných firmou? *

Ano, účastní

Ne, neúčastní

Nevím, nemám přehled

Dostáváte pravidelně informace o možnostech rozvoje a nabídce interního vzdělávání? *

Ano

Ne

Jiné: _____

Jaký je váš názor na nabídku školení ve vaší firmě? *

Vaše odpověď

Jak často se účastníte interních školení nebo dalších vzdělávacích aktivit ve firmě? *

- Vůbec
- Nárazově, nijak pravidelně
- Alespoň 1x za tři měsíce
- Alespoň 1x za dva měsíce
- Alespoň 1x za měsíc
- 2x za měsíc a více
- Jiné: _____

Co vás motivuje k účasti na vzdělávacích akcích? *

Vaše odpověď _____

Má přístup vašeho Team Leadera ke vzdělávání vliv na vaši motivaci ke vzdělávání a rozvoji? *

- | | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Vůbec ne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Rozhodně ano |

Jakým způsobem vás v oblasti vzdělávání váš Team Leader ovlivňuje? *

Vaše odpověď _____

Diskutuje s vámi Team Leader vaše vzdělávací potřeby? *

Ano

Ne

Jiné: _____

Jaké jsou vaše zkušenosti se vzděláváním, které inicioval váš Team Leader? *

Vaše odpověď

Jaké jsou podle vás hlavní přínosy vzdělávání manažerů pro vás jako zaměstnance? *

Vaše odpověď

Jakými způsoby by podle vás mohli manažeři ještě více motivovat své podřízené ke vzdělávání a profesnímu rozvoji? *

Vaše odpověď
