

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj manažerů / Training and development of managers

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

1/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Terezie Hejnicová

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 4.10.2023 Dřevčice

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout efektivní metody uspokojení vzdělávacích potřeb a rozvoje manažerů v určené organizaci. Práce zkoumá stávající stav v oblasti manažerského vzdělávání a rozvoje ve vybraném podniku, analyzuje používané metody a postupy a posoudí jejich účinnost. Za tímto účelem bude proveden kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci společnosti (s cílem získat data a informace týkající se jejich očekávání a požadavků na oblast vzdělávání a rozvoje). Na základě výsledků výzkumu bude navržen systém rozvoje, který bude odpovídat současným i budoucím potřebám manažerů v dané organizaci. Práce tímto způsobem přispěje k lepšímu pochopení významu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci a poskytne konkrétní doporučení pro zlepšení současné situace a budoucího rozvoje ve firmách.

2. Výzkumné metody:

V práci byly použity analýza, syntéza, komparace, dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum), interview (kvalitativní výzkum), statistické vyhodnocení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Autorka pracuje se získanými podklady pro vyhodnocení stavu a úrovně vzdělávání ve vybrané firmě a z nich vycházejí návrhy na zlepšení.

4. Závěry a doporučení:

Na základě získaných informací byly navrženy konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané společnosti. Návrhy zahrnují přizpůsobení vzdělávacích programů individuálním potřebám, zlepšení komunikace a interakce mezi odděleními a vytvoření efektivního hodnocení a měření účinnosti vzdělávacích aktivit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Angažovanost, flexibilita, kariérní růst, profesní rozvoj, vzdělávání manažerů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to propose effective methods for the training needs and development of managers in a specified organization. The thesis examines the current state of management training and development in the selected company, analyzes the methods and procedures used and assesses their effectiveness. For this purpose, a quantitative research will be conducted among the employees of the company (in order to obtain data and information regarding their expectations and requirements in the field of training and development). Based on the results of the research, a development system will be designed to meet the current and future needs of managers in the organisation. In this way, the thesis will contribute to a better understanding of the importance of training and development of employees in the organization and provide specific recommendations for improving the current situation and future development in companies.

2. Research methods:

Analysis, synthesis, comparison, questionnaire survey (quantitative research), interview (qualitative research), statistical evaluation.

3. Result of research:

Evidence obtained to evaluate the status and level of training in the selected company and suggestions for improvement.

4. Conclusions and recommendation:

On the basis of the information obtained, specific suggestions were proposed to improve the training and development of managers in the selected company. Suggestions include tailoring training programs to individual needs, improving communication and interaction between departments, and establishing effective evaluation and measurement of the effectiveness of training activities.

KEYWORDS

Engagement, flexibility, career growth, professional development, education of managers.

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management
M53 Training
O15 Human Development

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Terezie Hejnicová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC04
Název BP:	Vzdělávání a rozvoj manažerů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Rozvoj a vzdělávání manažerů2.2 Vývoj ve vzdělávání a rozvoji manažerů2.3 Rozdíly ve vzdělávání s dopady na organizaci2.4 Metodika práce3 Analyticko-praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje3.3 Řízené interview3.4 Kvantitativní výzkum (sběr dat mezi zaměstnanci)3.5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu</i>. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.• PRŮCHA, J. <i>Odborné školství a odborné vzdělávání</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 196 s. ISBN 978-80-7598-158-5.• ROSS, S. <i>Training and Development in Organizations: An Essential Guide For Trainers</i>. Bridgewater State University: Routledge, 2018. 216 s. ISBN 978-11-380-9731-5.• WILLIAM, S. <i>Training Employees and Managers for Production and Teamwork</i>. Hassell Street Press, 2021. 314 s. ISBN 978-1-01338-449-3.• ZHUO, J. <i>The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You</i>. Portfolio, 2019. 288 s. Penguin LCC US. ISBN 978-0-75355-289-6.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1.6.2023• Zpracování teoretické části do 30.6.2023• Zpracování výsledků do 30.8.2023• Finální verze do 15.9.2023
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.6.2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Rozvoj a vzdělávání manažerů	3
2.1.1 Motivace manažerů.....	4
2.1.2 Vzdělávání manažerů.....	6
2.1.3 Výcvik a rozvoj manažerů.....	7
2.1.4 Procesy rozvoje a vzdělávání manažerů.....	8
2.1.5 Rozdíly v rozvoji a vzdělávání řadových zaměstnanců a manažerů	9
2.1.6 Metody vzdělávání a rozvoje manažerů.....	10
2.2 Vývoj ve vzdělávání a rozvoji manažerů	11
2.3 Rozdíly ve vzdělávání s dopady na organizaci.....	13
2.4 Doporučený vzdělávací a rozvojový plán manažera.....	14
2.5 Zdroje financování vzdělávání a rozvoje manažerů.....	17
2.6 Metodika práce	18
3 Analyticko-praktická část práce	19
3.1 Představení společnosti	19
3.2 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje	20
3.3 Řízené interview	22
3.4 Kvantitativní výzkum (sběr dat mezi zaměstnanci)	23
3.5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení	30
3.5.1 Návrh řešení problému „Nedostatečná dostupnost vzdělávacích aktivit“	32
3.5.2 Návrh řešení problému „Omezené používání online školení“	35
3.5.3 Návrh řešení problému „Nedostatečná motivace k samostudiu“	36
4 Závěr	39
Literatura.....	40
Přílohy.....	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura firmy	20
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Doporučený rozvojový plán vzdělávání manažera	15
Tabulka 2 Identifikované chyby v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě	21
Tabulka 3 Finanční rozpočet na jednotlivé aktivity	33
Tabulka 4 Návrh rozpočtu řešení problému „Omezené používání online školení“	36
Tabulka 5 Návrh rozpočtu řešení problému „Nedostačená motivace k samostudiu“	38
Tabulka 6 Návrhy na zlepšení systému vzdělávání ve firmě.....	VII

1 Úvod

V dnešním dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí je schopnost organizace adaptovat se na nové výzvy a udržet si konkurenční výhodu klíčovým faktorem jejího úspěchu. Jednou z nejcennějších investic, kterou organizace může učinit, je například investice do vzdělávání a rozvoje svých manažerů. Vzdělání a dobře vyškolení manažeři představují klíčový zdroj, který pomáhá organizaci inovovat, růst a dosahovat svých cílů efektivněji.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou procesy, které organizacím umožňují posílit schopnosti jejich manažerů a zaměstnanců. Vzdělání zahrnuje formální vzdělávací programy, které pomáhají rozvíjet odborné znalosti a dovednosti pracovníků, zatímco rozvoj je zaměřen na jejich osobnostní růst, rozvoj manažerských dovedností a schopnosti řídit a motivovat týmy.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků přináší firmě několik výhod. Mimo jiné zvyšují produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Manažeři, kteří jsou dobře vyškoleni, mají lepší schopnost analyzovat problémy, hledat inovativní řešení a efektivněji řídit své týmy. To přispívá k vyšší efektivitě pracovního procesu a zlepšení výsledků organizace. Dále vzdělávání a rozvoj pracovníků zvyšují loajalitu zaměstnanců a snižují fluktuaci. Zaměstnanci, kteří mají možnost rozvíjet své schopnosti a kariéru, se cítí oceněni a motivováni k dosažení lepších výsledků. Tím se snižuje riziko odchodu kvalifikovaných zaměstnanců a náklady spojené s jejich náhradou.

Dalším významným aspektem je zlepšení schopnosti organizace adaptovat se na změny v jejím prostředí. Vzdělání manažerů jsou schopni identifikovat nové trendy, analyzovat tržní podmínky a přizpůsobit se novým výzvám. To organizaci umožňuje přijímat informovaná rozhodnutí a zůstat konkurenceschopná na trhu.

Cílem práce je formulovat a navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení způsobů, jak efektivně reflektovat potřeby vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci. Práce se zaměří na současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané firmě, identifikuje používané metody a postupy a zhodnotí jejich účinnost. Jako součást práce bude realizován kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci firmy, který poskytne data a informace týkající se jejich očekávání a potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Na základě výsledků výzkumu bude navržený rozvojový systém, který bude odpovídat současným i budoucím potřebám manažerů ve vybrané organizaci. Návrh bude obsahovat konkrétní popis délky a obsahu rozvojových programů, které budou zaměřeny na rozvoj klíčových manažerských dovedností a zlepšení výkonnosti manažerů. Práce se stane příspěvkem k lepšímu porozumění významu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě. Současně přinese konkrétní doporučení pro zlepšení současného stavu a budoucího rozvoje ve vybrané organizaci a její efektivitě při transformaci.

Obsah práce je strukturován do několika hlavních kapitol, které přináší komplexní pohled na problematiku vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci. V teoreticko-metodologické části práce je kladen důraz na metodologické postupy a získání teoretického podkladu týkajícího se vzdělávání a rozvoje manažerů. Kapitola 2.1 se podrobně zabývá vzděláváním a rozvojem manažerů a přináší informace k pochopení významu rozvoje pro organizaci. Zahrnuje také roli vzdělávání v procesu rozvoje manažerů a klíčové dovednosti a kompetence, které je třeba rozvíjet. Kapitola 2.2 se zaměřuje na vývoj v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů. Zahrnuje trendy a novinky v této oblasti, moderní metody a přístupy k rozvoji manažerů a technologické nástroje pro jejich vzdělávání a rozvoj. Kapitola 2.3 se věnuje rozdílům ve vzdělávání s dopady na organizaci. Analyzuje zjištěné rozdíly mezi individuálním a skupinovým vzděláváním manažerů a zkoumá výhody a nevýhody jednotlivých přístupů. Dále se zaměřuje na dopady vzdělávacích metod na organizační výkonnost. Kapitola 2.4 se zabývá metodikou práce. Vysvětluje postupy a metody, které budou

použity při provádění analyticko-praktické části práce. Kapitola obsahuje informace o výzkumných metodách, jako jsou řízená interview nebo kvantitativní výzkum, přičemž vysvětluje jejich výhody, nevýhody a jejich využití v kontextu tématu práce.

Analyticko-praktická část práce je zaměřena na konkrétní aplikaci metod a teoretických poznatků používaných v praxi ve vybrané organizaci. Kapitola 3.1 představuje společnost, ve které je výzkum realizován, a poskytuje přehled o jejích cílech, struktuře a kontextu, ve kterém se vzdělávání a rozvoj manažerů uplatňuje. Kapitola 3.2 se zaměřuje na současný stav oblasti vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci. Popisuje existující přístupy a programy v této oblasti a hodnotí jejich účinnost a přínosy pro organizaci. V kapitole 3.3 je prezentováno provedení řízených interview s manažery ve vybrané organizaci. Tato metoda sběru dat umožňuje získat hlubší a kvalitativní poznatky o jejich potřebách, očekáváních a preferencích v oblasti vzdělávání a rozvoje. Kapitola 3.4 se zabývá kvantitativním výzkumem mezi zaměstnanci firmy. Tento výzkum má za cíl získat kvantitativní data a informace o potřebách zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů. Kapitola 3.5 vyhodnocuje získaná data z analýzy a výzkumu a na základě nich navrhuje konkrétní zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci. Tyto návrhy budou založeny na identifikovaných potřebách a očekáváních zaměstnanců a budou obsahovat konkrétní doporučení pro budoucí rozvojové programy, jejich délku, obsah a zaměření na klíčové manažerské dovednosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Vzdělávání a rozvoj manažerů jsou v dnešním konkurenčním prostředí klíčové faktory pro úspěšné řízení organizací. Manažeři představují páteř každého podniku a reprezentují jeho dovednosti a schopnosti, mají přímý vliv na výkonnost a produktivitu zaměstnanců. Vzdelávání manažerů je nezbytné pro získání nových znalostí a dovedností, které jsou potřebné k efektivnímu plánování, organizaci a řízení činností. Díky průběžnému rozvoji mohou manažeři sledovat aktuální trendy a inovace ve svém oboru a lépe se přizpůsobovat měnícím se podmínkám trhu (Müller, 2022, s. 24).

Kapitola popíše problematiku rozvoje a vzdělávání manažerů ve firmách, bude se rovněž věnovat doporučeným vzdělávacím a rozvojovým plánům manažerů a zdrojům jejich financování.

2.1 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů se zaměřuje na rozvoj technických dovedností i meziosobních komunikačních schopností. Manažeři musí být schopni efektivně komunikovat s různými lidmi v organizaci, vést týmy a řešit konflikty. Rozvoj těchto meziosobních dovedností je klíčový pro budování silných vztahů s podřízenými, kolegy a nadřízenými, což vede k lepší spolupráci mezi zaměstnanci a k dosažení společných cílů. Vzdelávání manažerů by mělo být ideálně interaktivní a praktické, aby manažeři mohli své nové dovednosti okamžitě aplikovat v každodenní práci. Manažeři mají společný cíl, jímž je pomáhat skupině lidí (zaměstnanců firmy) dosáhnout společného cíle (Zhua, 2019, s. 145).

Vzdělávání a rozvoj manažerů nejsou jednorázovou událostí, ale kontinuálním procesem. Manažeři by měli mít přístup k odborným školením, workshopům a mentorům, kteří jim pomáhají rozvíjet se a zdokonalovat své dovednosti. Organizace by měly investovat do vytváření prostředí, které podporuje vzdělávání a rozvoj manažerů, a měly by nabízet příležitosti k rozšíření jejich znalostí a dovedností. Spolupráce se vzdělávacími poskytovateli školení může organizacím pomoci poskytnout manažerům přístup k širokému spektru vzdělávacích možností (Hawthorne, 2022, s. 82).

Vzdělávání a rozvoj manažerů jsou investicí do budoucnosti organizace. Rozvoj školení ve firmách podporuje úsilí o plnění jejich poslání (Ross, 2018, s. 89). Manažeři, kteří se neustále vzdělávají a rozvíjí, jsou schopni přinášet nové myšlenky a inovace do svých pracovních procesů. Jsou schopni se rychle přizpůsobit novým výzvám a také řešit složité situace s větší jistotou. Vzdelávání a rozvoj manažerů také poskytují vedení organizace širší základ pro identifikaci a rozvoj potenciálních budoucích lídrů. Lze říci, že rozvoj manažerů je nezbytný pro udržení konkurenceschopnosti organizace a dosažení dlouhodobého úspěchu (Müller, 2022, s. 174).

Rozvoj a vzdělávání manažerů jsou založeny na několika základních principech a pilířích, mezi které podle Thorna (2020, s. 34–37) patří:

- znalostní základ: rozvoj manažerů začíná získáváním a posilováním znalostí v oblasti řízení a leadershipu formou porozumění různým manažerským konceptům, teoriím, modelům apod., jako je například strategické plánování, lidské zdroje, finanční řízení a další relevantní disciplíny. Znalostní základ je klíčovým prvkem pro efektivní rozhodování a řízení;
- dovednostní rozvoj: manažeři potřebují rozvíjet své dovednosti, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění jejich rolí. Patří sem komunikační dovednosti, vedení týmu, řešení

konfliktů, rozhodování, delegování a další. Rozvoj těchto dovedností je klíčový pro efektivní řízení lidí, motivaci zaměstnanců a dosahování výsledků;

- osobnostní a meziosobní růst: rozvoj manažerů by měl zahrnovat i jejich osobnostní růst. To znamená rozvíjet kvality jako sebeuvědomění, empatie, sebeřízení a schopnost sebe-reflexe. Silné meziosobní dovednosti umožňují manažerům efektivně komunikovat, budovat vztahy, řešit konflikty a vést týmy;
- praktická aplikace a zkušenostní učení: rozvoj manažerů by měl být prakticky orientovaný a měl by zahrnovat příležitosti pro aplikaci nabytých dovedností v reálném pracovním prostředí. Zkušenostní učení, které zahrnuje praxi, experimentování, zpětnou vazbu a reflexi, je účinnou metodou pro zlepšování manažerského výkonu a rozvoje;
- kontinuální učení a adaptabilita: rozvoj manažerů by měl být považován za kontinuální proces. Manažeři by měli mít motivaci a měli by být ochotni se stále učit, sledovat nové trendy a inovace ve svém oboru a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Adaptabilita a otevřenost novým poznatkům jsou klíčové pro úspěch manažerů v rychle se měnícím světě.

Tyto základní principy slouží jako rámec pro rozvoj a vzdělávání manažerů a pomáhají zajistit, že manažeři mají potřebné znalosti, dovednosti a vlastnosti pro efektivní řízení organizací. V oblasti spojené s rozvojem manažerů existuje různé názvosloví, které zahrnuje jejich vzdělávání, výcvik a rozvoj. Vzdělávání manažerů se zaměřuje na zlepšení procesu jejich učení, aby získali potřebné znalosti a porozuměli svému pracovnímu prostředí. Manažeři se učí, jak se učit, a to jak prostřednictvím formálních kurzů, tak zkušeností získaných při práci. Výcvik manažerů představuje specifickou krátkodobou část procesu učení. Během výcviku se manažeři zdokonalují v dovednostech, které jim pomáhají lépe plnit jejich pracovní povinnosti, například formou programů zaměřených na komunikační dovednosti, finanční plánování nebo marketingové strategie. Výcvik manažerů je zaměřen na konkrétní oblasti a je často omezený na krátkodobé programy. Rozvoj manažerů je širší pojem, který jako součást procesu zahrnuje vzdělávání a výcvik. Jde o nepřetržitý proces poskytující manažerům širokou škálu příležitostí, činností a zdrojů pro zlepšení jejich praktických kvalifikací a výkonnosti. Rozvoj manažerů je vždy propojen s cíli a strategiemi organizace. Vychází z hlubokého porozumění podnikatelským cílům a požadavkům organizace (Folwarczná, 2010, s. 64).

2.1.1 Motivace manažerů

Aby se maximalizoval potenciál jakéhokoliv týmu, musí firmy aktivně pracovat s motivací všech zaměstnanců (včetně manažerů). Motivace má potenciál vytvořit kulturu týmové soudržnosti, posílení, důvěry a rozmanitosti myšlení (Williams, 2021, s. 97). Motivace hraje klíčovou roli ve výkonu práce manažerů a přispívá k úspěchu organizace. Mohou ji posilovat různé faktory, které mohou přinášet pozitivní výsledky. Prvním faktorem je osobní a profesní růst, spravedlivé odměňování, uznání za práci, důvěra a autonomie v rozhodování, zajímavé pracovní úkoly a výzvy. Manažeři jsou motivováni, když vidí, jaký vliv mají na úspěch a vývoj svého týmu a organizace jako celku (Dupont, 2018, s. 38–39).

Dalším důležitým aspektem motivace manažerů je podle Sinclaire (2019, s. 112) kvalita vedení a komunikace ve firmě. Manažeři jsou motivováni, když mají od svého nadřízeného danou jasnou vizi a směr. Oceňují otevřenou a transparentní komunikaci, která jim poskytuje informace o důležitosti jejich role, cílech organizace a očekáváních, která jsou na ně kladena. Motivace manažerů je také spojena s možnostmi rozvoje a růstu. Organizace mohou motivovat své manažery tím, že jim poskytnou příležitosti dalšího vzdělávání, školení a rozvojových programů. Tímto způsobem manažeři rozšiřují své dovednosti a kompetence, což jim umožňuje plnit své role efektivněji a znamenat pro organizaci větší přínos. Spravedlivý a motivující

systém odměňování je dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci manažerů. Manažeři očekávají, že budou spravedlivě oceněni za své úsilí a dosažené výsledky. Kromě finančních odměn může být motivující i přidělení bonusů, povýšení nebo nehmotné formy ocenění, jako je uznání a výhody spojené s vyšším postavením. Podpora a zpětná vazba jsou pro motivaci manažerů rovněž klíčové. Manažeři potřebují podporu svých nadřízených, kolegů a podřízených. Podpora může spočívat v poskytování prostředků, času a pomoci při řešení problémů. Zpětná vazba je důležitá pro posilování motivace manažerů, protože jim umožňuje reflektovat jejich výkon, identifikovat oblasti pro zlepšení a lépe porozumět očekáváním jejich nadřízených (Dupont, 2018, s. 121).

„Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh přičinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Člověk disponuje biogenními motivy, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti.“ (Blažek, L., 2014, s. 162).

Motivace manažerů je zásadním faktorem pro jejich angažovanost, výkon a přínos organizaci. Zohlednění motivujících faktorů, kvalitní vedení a komunikace, rozvojových příležitostí, spravedlivého odměňování a podpory a zpětné vazby přispívá k vytváření motivujícího prostředí pro manažery, které podporuje jejich růst a úspěch a zároveň přináší výhody celé organizaci. V oblasti motivace manažerů se rozlišují motivátory vnitřní a vnější pracovní motivace. Vnitřní motivace se vztahuje k motivům a pohnutkám, které pocházejí přímo z manažerova vnitřního prostředí. Jsou to faktory, které jsou spojené s hodnotami a potřebami manažera. Mezi vnitřní motivátory patří podle Samotra (2021, s. 119) například:

- sebeaktualizace: motivace manažera vyplývá z touhy po osobním růstu, sebezdokonalování a dosažení svého plného potenciálu;
- zodpovědnost: motivace je poháněna pocitem zodpovědnosti za výkon týmu a dosažení cílů organizace. Manažer se cítí motivován, když má možnost ovlivnit výsledky svého týmu a přinést pozitivní změny;
- uznání: manažer je motivován přijetím, uznáním a oceněním své práce a úspěchů. Cení si zpětné vazby a viditelnosti svého příspěvku.

Na druhé straně podle Donovana (2018, s. 165) existují vnější motivátory, které jsou spojené s vnějšími podněty a odměnami. Jsou to faktory, které pocházejí z prostředí organizace a mohou ovlivnit motivaci manažera. Mezi vnější motivátory dle Samotra (2021, s. 78) patří například:

- finanční odměny: motivace manažera je poháněna příslibem finančních odměn, bonusů, provizí nebo zvýšením platu za dosažení stanovených cílů a výsledků;
- kariéerní postup: manažer je motivován možností profesního růstu, povýšení a získání vyšších pozic v hierarchii organizace;
- pracovní podmínky: kvalitní pracovní prostředí, flexibilní pracovní doba, dostupnost moderních technologií mohou být motivátorem pro manažery.

Motivace manažerů je často kombinací vnitřních a vnějších faktorů. Každý manažer může být motivován různými motivátory a jejich důležitost se může lišit v závislosti na individuálních preferencích a hodnotách. Když jsou manažeři motivováni a cítí podporu a důvěru své organizace, jsou ochotnější se aktivně zapojit do svého vlastního rozvoje a vzdělávání a rozvíjení svých dovedností a znalostí vnímají jako investici a klíčový faktor pro svůj osobní a profesní růst. Jsou ochotni se účastnit různých vzdělávacích programů, školení a seminářů, které jsou zaměřené na rozvoj manažerských dovedností, leadershipu, strategického plánování a dalších klíčových oblastí. Motivace se projevuje také v jejich ochotě aktivně se zapojit do individuálního rozvoje, jako je samostudium, čtení odborné literatury, sledování webinářů nebo

konzultace s odborníky. Motivovaní manažeři vnímají svůj rozvoj jako dlouhodobý proces a jsou ochotni investovat čas a úsilí do svého neustálého zdokonalování (Bolivar, 2023, s. 165).

Dalším projevem motivace manažerů v oblasti rozvoje a vzdělávání je jejich schopnost aplikovat nově získané znalosti a dovednosti v praxi. Motivovaní manažeři jsou aktivní během uplatňování nových přístupů a technik v každodenním pracovním prostředí. Jsou ochotni převzít větší odpovědnost za svůj vlastní rozvoj a projevují iniciativu v implementaci nových myšlenek a inovací (Bolivar, 2023, s. 165).

Manažeři jsou stejně jako řadoví zaměstnanci „jen lidé“ a jejich snaha a vůle pracovat se může lišit. Podle Plamínka (2018, s. 85) je možné v tomto ohledu rozlišit 4 typy pracovníků:

- 1) umí, ale nechce (jsou lidé, kteří mají schopnosti, ale důvod, proč je nechtějí uplatnit, záleží obvykle na motivaci);
- 2) umí a chce (je ideální pro pracovní tým);
- 3) chce, ale neumí (snaživí lidé, nelze je v týmu příliš využít);
- 4) neumí a nechce (jsou pro každou organizaci neproduktivní).

Motivace ovlivňuje schopnost přenášet znalosti a dovednosti manažera na své podřízené. Motivovaní manažeři jsou ochotnější sdílet své know-how, poskytovat podporu a mentorství ostatním členům týmu. Jsou si vědomi důležitosti rozvoje a vzdělávání podřízených a aktivně jejich růst a rozvoj podporují. Motivovaní manažeři jsou ochotni investovat čas, energii a zdroje do svého osobního rozvoje, aplikovat nově získané znalosti v praxi a sdílet získané know-how s ostatními členy týmu. Tím přispívají k vytváření prostředí, které podporuje rozvoj a růst nejen jednotlivých manažerů, ale i celé organizace (Bolivar, 2023, s. 68).

2.1.2 Vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů je klíčovým prvkem úspěšného řízení organizací a rozvoje jejího lidského kapitálu. Zahrnuje systematický proces, který umožňuje manažerům získat potřebné znalosti, dovednosti a perspektivy, aby se efektivně vyrovnávali s výzvami moderního podnikání. Podle Korhonena (2019, s. 149) je vzdělávání zaměřeno na rozvoj specifických dovedností potřebných pro úspěšné vedení a řízení týmů, což zahrnuje komunikační schopnosti, vedení a motivaci zaměstnanců, rozhodování, řešení problémů a další manažerské kompetence. Vzdělávací programy poskytují manažerům příležitost rozvíjet tyto dovednosti prostřednictvím teoretického učení, praktických cvičení a zpětné vazby. Manažeři musí mít přehled nad nejnovějšími trendy a technologiemi v oboru, ve kterém působí. Vzdělávání manažerů poskytuje příležitost k získání a aktualizaci odborných znalostí, jako je strategické plánování, finanční analýza, projektový management nebo oblasti specifické pro danou branži. To umožňuje manažerům efektivně reagovat na nové výzvy a inovace v jejich oboru. Klade také důraz na rozvoj leadershipu. Manažeři jsou podle Rodrigueze (2017, s. 204) vedeni k tomu, aby se stali inspirativními lídry, kteří jsou schopni motivovat své týmy a vést je k dosažení společných cílů. Vzdělávací programy jim nabízejí příležitost rozvíjet svou osobnost, sebeuvědomění, empatii a schopnost budovat a udržovat pozitivní pracovní klima.

Vzdělávání manažerů podporuje rovněž rozšíření jejich strategického myšlení a schopností přemýšlet dlouhodobě a v širších souvislostech. Manažeři jsou vedeni k tomu, aby chápali strategické cíle organizace a uměli vytvářet a implementovat strategie, které posouvají organizaci vpřed. Vzdělávání jim poskytuje nástroje a techniky, které jim pomáhají vytvářet a realizovat efektivní strategie. Vzdělávání manažerů je tedy procesem kontinuálního učení a rozvoje. Manažeři by měli mít motivaci a ochotu neustále se učit, rozvíjet své dovednosti a zlepšovat svůj výkon. Vzdělávací programy mohou být strukturované (kurzy, školení) i neformální (mentoring, sdílení zkušeností). Důležitou součástí kontinuálního učení je také

sebereflexe a zpětná vazba, které umožňují manažerům identifikovat jejich silné stránky a oblasti, ve kterých se mohou ještě zlepšit (Průcha, 2019, s. 66).

Vzdělávání je podle Průchy (2019, s. 66) komplexním projektem cílů a prostředků organizace. Jeho součástí je realizace vzdělávacího procesu včetně způsobů kontroly a hodnocení výsledků. Vzdělávání manažerů představuje investici do budoucnosti organizace, která umožňuje manažerům vyrovnávat se s rostoucími výzvami, rozvíjet nové schopnosti a dosahovat v jejich roli vyšší výkonnosti.

2.1.3 Výcvik a rozvoj manažerů

Výcvik manažerů je důležitou součástí jejich profesního rozvoje a přispívá k posílení jejich manažerských schopností a dovedností. Výcvik je zaměřený na konkrétní potřeby manažerů. Programy výcviku poskytují manažerům příležitost rozvíjet specifické dovednosti, které jim umožňují lépe plnit jejich pracovní povinnosti. To může zahrnovat trénink v oblasti komunikace, konfliktního řešení, time managementu, prezentace a dalších klíčových oblastí (Chaudhry, 2021, s. 46).

Výcvik přináší praktický přístup k učení. Manažeři se zapojují do interaktivních cvičení, simulací a case studií, které jim umožňují aplikovat znalosti a dovednosti v reálných situacích. Praktický přístup podle Changa (2023, s. 69) umožňuje manažerům rozvíjet se prostřednictvím získávání praktických zkušeností a zpětné vazby od trenérů a kolegů. Výcvik často nabízí personalizaci, aby vyhovoval individuálním potřebám manažerů. Programy mohou být přizpůsobeny konkrétním manažerským rolím, úrovni zkušeností a oblastem zlepšení. Tímto způsobem je zajištěno, že manažeři získávají relevantní a přesné informace, které lze snadno a rychle aplikovat v jejich pracovním prostředí. Součástí výcviku je často odborná podpora a mentorství, které jsou poskytovány zkušenými manažery nebo odborníky v daném oboru. Tito mentoři mohou poskytnout cenné rady, zpětnou vazbu a sdílet své praktické zkušenosti s manažery. Tím se manažerům poskytuje příležitost učit se od těch, kteří již mají v dané roli bohaté zkušenosti (Korhonen, 2019, s. 47–48).

Výcvik manažerů je také klíčovým nástrojem pro udržení tempa s měnícím se prostředím a se změnami v podnikání. Vzhledem k rychlému tempu inovací a technologickým pokrokům je důležité, aby manažeři byli neustále aktualizováni o nových trendech a přístupech ve svém oboru. Výcvik manažerů umožňuje získávat nové dovednosti, které potřebují k úspěšnému řízení změn a adaptaci na nové výzvy. Rozvoj manažerů je komplexní proces, který se zaměřuje na růst a posílení manažerských schopností a dovedností. Rozvoj není jednorázovou záležitostí, ale kontinuálním procesem. Je zaměřen na neustálé zdokonalování manažerských dovedností a rozšíření obzorů manažerů. To zahrnuje rozvoj komunikačních schopností, vedení a motivace zaměstnanců, strategického myšlení, inovace a dalších klíčových kompetencí potřebných pro efektivní řízení. Měl by být personalizovaný a přizpůsobený jednotlivým manažerům. Každý manažer má své vlastní silné stránky a oblasti, ve kterých se může ještě zlepšit. Individuální plánování rozvoje manažerů umožňuje identifikovat specifické potřeby a cíle každého manažera a umožňuje přizpůsobit vzdělávací a rozvojové aktivity podle nich (Samotra, 2021, s. 154).

Rozvoj může být realizován prostřednictvím různých metod a formátů. Může zahrnovat kombinaci formálního vzdělávání, jako jsou kurzy a školení, neformálního učení, jako je mentoring a sdílení zkušeností, a také praktického učení prostřednictvím projektů a simulací. Multimodální přístup umožňuje manažerům získávat rozmanité perspektivy a aplikovat své znalosti a dovednosti v různých kontextech. Vyžaduje aktivní podporu a angažovanost organizace. Organizace by měla vytvářet prostředí, které podporuje učení a rozvoj manažerů. To může zahrnovat poskytování finančních prostředků na vzdělávací programy, přístup ke

zdrojům a nástrojům potřebným pro rozvoj manažerů a také poskytování příležitostí pro praktickou aplikaci a uplatnění nových znalostí a dovedností v rámci organizace. Rozvoj by měl být monitorován a hodnocen, aby bylo možné zjistit efektivitu rozvojových aktivit například formou hodnocení manažerských dovedností a kompetencí před a po vzdělávacím programu, sběrem zpětné vazby od kolegů a podřízených a také sledováním úspěchů manažerů při uplatňování nových znalostí a dovedností v jejich pracovní praxi (Bolivar, 2023, s. 74).

2.1.4 Procesy rozvoje a vzdělávání manažerů

Noe (2023, s. 289) uvádí, že rozvoj a vzdělávání manažerů lze rozdělit do etap, které zahrnují identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení. Pro úspěch vzdělávacího programu je důležité provést jasné kroky, jak program proběhne a jaká kritéria budou použita pro hodnocení jeho efektivity. Palíšková (2021, s. 200) dále zdůrazňuje důležitost implementace vzdělávacích programů. Je klíčové, aby organizace tyto procesy dodržovaly, což jim pomůže dosáhnout optimálních výsledků, zlepšit pracovní výkonnost týmů a rozvíjet schopnosti zaměstnanců.

Podle Armstronga (2015, s. 186) zahrnuje rozvoj kvalifikace manažerů několik důležitých faktorů, a to systematickou podporu při rozvoji schopností zaměstnanců, vytváření a implementaci komplexního vzdělávacího programu pro zaměstnance a předvídaní budoucích potřeb společnosti v oblasti kvalifikace, včetně možnosti rekvalifikace zaměstnanců.

Procesy rozvoje a vzdělávání manažerů jsou důležitou součástí profesního růstu a úspěšného plnění manažerských rolí. Tyto procesy zahrnují několik klíčových etap a aktivit, které pomáhají manažerům rozvíjet své dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné pro úspěšné řízení a dosahování cílů organizace. Prvním krokem v procesu rozvoje manažerů je identifikace oblastí, ve kterých je třeba posílit jejich dovednosti, což může být prováděno prostřednictvím hodnocení výkonnosti, zpětné vazby od nadřízených, kolegů nebo podřízených a také prostřednictvím hodnocení manažerských kompetencí a schopností. Na základě identifikovaných potřeb rozvoje se vytváří individuální plán rozvoje pro každého manažera. Tento plán obsahuje konkrétní cíle, kterých chce manažer dosáhnout, a strategie, jakými jich dosáhne. Plán může zahrnovat účast na školeních, vzdělávacích programech, mentoringu, rozvojových projektech nebo jiných aktivitách, které jsou relevantní pro manažerskou roli a cíle organizace (Korhonen, 2019, s. 67).

Ve fázi realizace vzdělávacích aktivit manažeři absolvují konkrétní vzdělávací aktivity, které byly plánovány. To může zahrnovat účast na školeních, workshopech, kurzech, konferencích nebo online vzdělávacích programech. Manažeři se zapojují do aktivit, které jim umožňují získávat nové znalosti, dovednosti a perspektivy. Může se jednat o rozvoj jejich odborných dovedností, komunikačních schopností, leadershipu, strategického myšlení a dalších klíčových aspektů manažerského úspěchu. Po absolvování vzdělávacích aktivit se provádí hodnocení dosažených výsledků a efektivity rozvoje manažera. Jeho součástí je hodnocení, zda manažer dosáhl stanovených cílů a zda jsou nově získané dovednosti a znalosti uplatňovány v praxi. Zpětná vazba od nadřízených, kolegů a podřízených je také důležitou součástí tohoto procesu, umožňuje manažerům reflektovat jejich rozvoj a identifikovat další oblasti potřebující pozornost (García, 2020, s. 49).

Proces rozvoje a vzdělávání manažerů je kontinuální a nikdy se nezastavuje. Manažeři se neustále učí a rozvíjejí své schopnosti v průběhu své kariéry. Udržování dovedností je klíčové, aby byli manažeři schopni se přizpůsobit měnícím se podmínkám, novým trendům a výzvám při řízení a vedení. Procesy rozvoje a vzdělávání manažerů jsou dynamické a důležité pro jejich profesní růst a úspěch. Pomáhají manažerům získávat nové dovednosti, rozšiřovat znalosti a zlepšovat jejich schopnosti v rámci manažerských rolí (Korhonen, 2019, s. 68).

2.1.5 Rozdíly v rozvoji a vzdělávání řadových zaměstnanců a manažerů

Rozdíly mezi rozvojem a vzděláváním řadových zaměstnanců a manažerů lze podle Müllera (2022, s. 58) identifikovat v několika klíčových aspektech. Vzdělávání řadových zaměstnanců se často zaměřuje na specifické pracovní dovednosti nezbytné pro jejich konkrétní pracovní úkoly a povinnosti. Může jít například o technická školení, výrobní postupy, bezpečnost práce nebo soft skills pro efektivní týmovou spolupráci. Na druhé straně, rozvoj manažerů je více zaměřen na širší spektrum manažerských dovedností, jako je strategické plánování, leadership, komunikace, rozhodování a řízení lidí.

Manažeři mají obvykle ve srovnání s řadovými zaměstnanci vyšší úroveň odpovědnosti a rozhodování. Proto je jejich rozvoj často zaměřen na rozšíření jejich schopností v oblasti strategického myšlení, analýzy dat, přípravy a řízení rozpočtu, předávání směrů a vedení týmu. Naopak, vzdělávání řadových zaměstnanců se zaměřuje na provádění konkrétních úkolů a na plnění stanovených cílů, obvykle s menší mírou rozhodování a řídicích pravomocí. Vzdělávání řadových zaměstnanců často zahrnuje formální školení a kurzy, které jsou strukturované a organizované. Může jít o interní školení, externí kurzy nebo certifikované programy. Rozvoj manažerů může být založen spíše na kombinaci formálních a neformálních metod, jako jsou mentoring, coachování, pracovní projekty, rotace a příležitosti pro praktické učení v reálném prostředí (Dupont, 2018, s. 84).

Vzdělávání řadových zaměstnanců je často krátkodobé a zaměřené na specifické dovednosti potřebné v daném okamžiku. Mohou to být jednorázová školení nebo krátkodobé kurzy. Naopak, rozvoj manažerů je často kontinuální a dlouhodobý proces, který se zaměřuje na dlouhodobý profesní růst a rozvoj manažerských schopností. Manažeři se zapojují do různých aktivit a programů po delší časové období, aby si postupně rozšiřovali své dovednosti a znalosti. Cíle vzdělávání řadových zaměstnanců jsou obvykle spojené s dosažením konkrétních pracovních dovedností a plněním úkolů. Rozvoj manažerů je často spojen s dosažením vyšších manažerských pozic, schopností vést tým, dosahovat strategických cílů organizace a zajišťovat udržitelný růst a úspěch (Samotra, 2021, s. 64).

Rozdíly nejsou absolutní a mohou se lišit v závislosti na konkrétní organizaci a manažerských rolích. Rozvoj a vzdělávání jsou vzájemně propojené procesy, které se doplňují a podporují při celkovém rozvoji zaměstnanců organizace. Firma, která nevnímá a nedělá žádné rozdíly v rozvoji řadových zaměstnanců a manažerů, může čelit několika problémům a omezením. Řadoví zaměstnanci a manažeři mají ve firmě odlišné role, povinnosti a odpovědnosti. Ignorování rozdílů v rozvoji může vést k neefektivnímu využití zdrojů. Řadoví zaměstnanci by mohli být školeni a vzděláváni ve zbytečných oblastech, které nemají přímý vliv na jejich pracovní výkon, zatímco manažeři by nemuseli dostat potřebné dovednosti a znalosti pro úspěšné plnění svých manažerských rolí. Manažeři mají klíčovou roli ve vedení týmu, plánování strategií a dosahování cílů organizace. Pokud firma nevytváří a neimplementuje specifické programy a iniciativy zaměřené na rozvoj manažerských dovedností, může to vést ke snížení efektivity vedení, nedostatečnému rozhodování a omezenému růstu organizace. Nedostatečný rozvoj řadových zaměstnanců může vést k pocitu stagnace a nedostatečné motivace. Zaměstnanci mohou pociťovat nedostatek podpory ze strany firmy a nedostatek příležitostí pro svůj osobní a profesní růst. To může negativně ovlivnit jejich angažovanost, produktivitu a setrvání ve firmě (Bolivar, 2023, s. 66).

V dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí je schopnost inovace a adaptace pro úspěch firmy klíčová. Pokud firma neklade důraz na rozvoj zaměstnanců a jejich schopností přizpůsobit se novým výzvám a technologiím, může ztratit konkurenční výhodu a zaostávat za ostatními firmami na trhu (Dupont, 2018, s. 85).

2.1.6 Metody vzdělávání a rozvoje manažerů

Podle Bartáka (2015, s. 38) je profesní vzdělávání zaměstnanců (včetně manažerů) účinným nástrojem pro dosažení cílů organizace, které je možné propojovat a upravovat v souladu s cíli a účinností dosažení.

Obecnými metodami a postupy pro vzdělávání a rozvoj manažerů ve firmách podle Johnsona (2020, s. 64–68) jsou:

- **školení a workshopy** (pravidelně pořádaná školení a workshopy umožňují manažerům zlepšovat jejich dovednosti a získávat nové znalosti v různých oblastech, jako je vedení týmu, komunikace, projektový management atd. Školení by měla být praktická, aby manažeři mohli okamžitě aplikovat získané informace při své práci);
- **mentoring a coaching** (poskytování mentorského nebo koučovacího programu umožňuje manažerům získávat cennou zpětnou vazbu a podporu od zkušenějších kolegů nebo externích odborníků. Tento přístup může posílit manažerské schopnosti a rozvíjet jejich vedení a rozhodovací dovednosti);
- **online vzdělávání** (online platformy nabízí širokou škálu kurzů a materiálů pro rozvoj manažerských dovedností. Flexibilita tohoto přístupu umožní manažerům učit se ve vlastním tempu a v souladu s jejich pracovními závazky);
- **praxe a projekty** (práce na reálných projektech nebo úkolech, které jsou mimo běžný rámec jejich pracovních povinností, umožní rozšířit obzory manažera a získat nové zkušenosti);
- **360° zpětná vazba** (pravidelná hodnocení od kolegů, podřízených a nadřízených poskytují manažerům ucelený pohled na jejich výkon a chování. Tato zpětná vazba může sloužit jako základ pro rozvojové plány);
- **benchmarking** (porovnávání manažerských dovedností s konkurencí nebo se odvětvovými standardy může identifikovat oblasti potenciálního zlepšení a stanovit cíle pro rozvoj);
- **konference a odborné akce** (účast na konferencích a odborných akcích poskytuje manažerům příležitost seznámit se s nejnovějšími trendy a postupy v odvětví a navázat kontakty s odborníky);
- **rozvoj mezilidských dovedností** (vzdělávání zaměřené na zlepšení mezilidských dovedností, jako je komunikace, empatie a řešení konfliktů, je klíčové pro úspěšné vedení týmu);
- **podpora rozvoje manažerů ze strany vedení** (je důležité, aby vedení firmy aktivně podporovalo vzdělávání a rozvoj svých manažerů, ať už finančně nebo prostřednictvím uznání za jejich úsilí);
- **sledování a vyhodnocování úspěšnosti** (pravidelné hodnocení úspěšnosti vzdělávacích programů a rozvojových plánů je důležité pro zajištění jejich účinnosti a přizpůsobení potřebám manažerů a firmy).

Důležité je také vytvořit prostředí, které podporuje učení a rozvoj a motivuje manažery ke stále se zlepšujícímu výkonu. Koubek (2015, s. 47) klasifikuje metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců do dvou kategorií. První skupina zahrnuje metody vzdělávání mimo pracoviště, jako jsou přednášky, případové studie a další formy. Druhá skupina zahrnuje metody vzdělávání prováděné přímo na pracovišti, jako je koučink, mentoring, rotace pracovních pozic a další. Pro vzdělávání manažerů a expertů jsou podle autora vhodné spíše metody vzdělávání mimo pracoviště. Tyto metody umožňují získávat nové znalosti, dovednosti a perspektivy prostřednictvím přednášek, případových studií a podobných aktivit. Poskytují často širší kontext a teoretické základy pro rozvoj manažerských schopností a kompetencí.

Metody vzdělávání prováděné přímo na pracovišti, které se zabývají běžnými pracovními činnostmi, jsou nejvhodnější pro dělníky a zaměstnance vykonávající rutinní úkoly. Koučink, mentoring a rotace pracovních pozic jsou příklady metod, které umožňují zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a zkušenosti v rámci jejich běžné pracovní činnosti. Kombinace obou skupin metod může poskytnout vyvážený a efektivní přístup ke zlepšení pracovních schopností a kompetencí zaměstnanců ve všech úrovních organizace. Metody vzdělávání a rozvoje manažerů se liší v závislosti na kontextu a potřebách organizace. Zahrnují širokou škálu přístupů, které se dělí na metody na pracovišti a metody mimo pracoviště (Chaudhry, 2021, s. 60–61).

Metoda tréninku a praxe zahrnuje v rámci vzdělávání a rozvoje **na pracovišti** praktickou aplikaci a procvičování dovedností přímo v pracovním prostředí. Manažeři se učí a rozvíjejí své schopnosti prostřednictvím simulací, role-playingu, týmových cvičení a praktických úkolů. Tato forma tréninku umožňuje manažerům okamžitou zpětnou vazbu a přizpůsobení se konkrétním situacím a výzvám jejich pracovního prostředí (Korhonen, 2019, s. 69).

Mentoring a koučink jsou metody, při kterých zkušenější manažeři poskytují osobní podporu, radu a příležitost ke sdílení zkušeností s méně zkušenými manažery. Tato forma učení se zaměřuje na rozvoj specifických dovedností, vedení a strategického myšlení. Tyto metody také pomáhají manažerům získávat perspektivu a podporu při řešení pracovních výzev (Noe, 2023, s. 292).

Job rotation umožňuje manažerům získat širší perspektivu a rozvojové zkušenosti tím, že se účastní různých rolí a funkcí v rámci organizace. Tato metoda podporuje rozvoj manažerského povědomí, znalostí o různých oblastech podnikání a schopností přizpůsobit se novým situacím. Job rotation také napomáhá vytvářet silnější týmovou spolupráci a porozumění mezi různými odděleními (Chaudhry, 2021, s. 62).

Externí školení a kurzy jsou tradiční metodou vzdělávání manažerů **mimo pracoviště**. Tyto kurzy jsou poskytovány specializovanými institucemi nebo konzultantskými společnostmi. Zaměřují se na konkrétní témata, jako je strategické plánování, lidské zdroje, komunikace nebo finanční analýza. Manažeři se účastní přednášek, interaktivních diskuzí a case studií, aby získali nové znalosti a perspektivy (Johnson, 2020, s. 72).

Konference a semináře jsou příležitostmi pro manažery setkat se s odborníky v oboru a diskutovat o aktuálních trendech a výzvách. Tato forma vzdělávání nabízí manažerům možnost navazovat kontakty, sdílet zkušenosti a získat nové perspektivy ohledně jejich role a odpovědnosti (Samotra, 2021, s. 68).

S rozvojem technologií se stále více využívají online kurzy a e-learningové platformy pro vzdělávání manažerů, které umožňují manažerům flexibilně se učit ve vlastním tempu a na vzdálených místech. Online kurzy poskytují interaktivní obsah, videa, cvičení a možnost diskuse s odborníky a ostatními účastníky. Výběr vhodných metod vzdělávání a rozvoje manažerů závisí na specifických potřebách organizace. Kombinace metod na pracovišti a mimo pracoviště umožňuje manažerům získávat potřebné znalosti, dovednosti a perspektivy, které jsou klíčové pro jejich úspěch (Chaudhry, 2021, s. 84).

2.2 Vývoj ve vzdělávání a rozvoji manažerů

Vývoj v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů je dynamický a mění se v průběhu času. Historicky se názory, nástroje, techniky a procesy v této oblasti postupně vyvíjely. Přizpůsobovaly se potřebám manažerů a organizací. V minulosti se vzdělávání manažerů zaměřovalo především na technické dovednosti a znalosti potřebné pro provozování

průmyslových podniků. S rozvojem průmyslové revoluce v 19. století se objevily první manažerské role a s nimi i potřeba systematického vzdělávání (Nguyen, 2023, s. 38).

Dle Korhonena (2019, s. 75) se:

- v průběhu 20. století zaměření vzdělávání manažerů rozšířilo o další oblasti, jako je strategické plánování, lidské zdroje, komunikace a řízení změn. Byly vyvinuty první manažerské kurzy a programy, které se zaměřovaly na rozvoj těchto dovedností;
- v 50. a 60. letech 20. století začala prosazovat myšlenka rozvoje manažerských kompetencí a schopností. Byly zavedeny různé techniky (role-playing, simulace, case studies, akční učení apod.), které umožňovaly manažerům získávat praktické zkušenosti a aplikovat je v jejich pracovní praxi;
- v 70. a 80. letech vzdělávání manažerů posunulo směrem k individualizaci a personalizaci. Byly vyvinuty různé nástroje, jako je 360° zpětná vazba a osobnostní testy, které pomáhají u jednotlivých manažerů identifikovat silné stránky a oblasti potřebující rozvoj. Tím se vytvořily příležitosti pro individuální růst a rozvoj manažerů na základě jejich konkrétních potřeb a schopností.

S nástupem digitální éry a rozvojem informačních technologií se vzdělávání a rozvoj manažerů začaly přesouvat do online prostředí. E-learning a virtuální tréninkové programy poskytují manažerům flexibilitu a možnost učit se a rozvíjet jejich dovednosti nezávisle na místě a čase. Interaktivní online platformy umožňují manažerům sdílet informace, dále je diskutovat s kolegy, získávat nové znalosti prostřednictvím různých interaktivních prvků (Nguyen, 2023, s. 40–42).

Vývoj v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů byl ovlivněn potřebami a trendy jak v podnikání, tak v manažerské praxi. S rozvojem technologií se měnily i přístupy a nástroje vzdělávání, aby byly efektivní a odpovídaly aktuálním potřebám manažerů. V současné době se vzdělávání a rozvoj manažerů stává neodmyslitelnou součástí manažerského života, která jim pomáhá získávat nové dovednosti, přizpůsobovat se změnám a dosahovat lepších výsledků v práci (Bolivar, 2023, s. 73).

V posledních letech ve vzdělávání a rozvoji manažerů dochází k významným změnám. Jednou z těchto změn je posun od tradičního formálního vzdělávání k neformálnímu učení. Manažeři často upřednostňují neformální přístup, který jim umožňuje učit se přímo z praxe, ze zkušeností a ze svého okolí (Bergman, 2016, s. 89). Vytvářejí si vlastní sítě kontaktů, zapojují se do komunit znalců a využívají online zdroje, jako jsou blogy, podcasty, sociální média apod. Dalším trendem je personalizace vzdělávacích programů pro manažery. Organizace se stále více zaměřují na individuální potřeby manažerů a nabízejí jim možnosti volby a flexibilitu v rámci vzdělávacího procesu, například formou vlastního plánování a nastavení vývojových cest, výběru z různých modulů či specializací a přizpůsobení vzdělávání konkrétním pracovním situacím a výzvám, kterým manažeři čelí. Roste také význam rozvoje měkkých dovedností u manažerů. Kromě technických znalostí se klade důraz na komunikační schopnosti, leadership, týmovou spolupráci, rozhodování, adaptabilitu a další měkké dovednosti, které jsou klíčové pro efektivní manažerskou práci. Vzdělávací programy se zaměřují na rozvoj těchto dovedností prostřednictvím tréninků, workshopů, mentoračních programů a individuálního koučinku (Alhazmi, 2022, s. 164).

S rozvojem technologií a digitalizace se také objevují nové metody a nástroje. Online platformy, mobilní aplikace, simulace a virtuální realita poskytují interaktivní a atraktivní prostředí pro učení a rozvoj manažerů. Manažeři mohou využívat online kurzy, webináře a e-knihy a získávat nové znalosti a dovednosti přímo z pohodlí svého pracoviště nebo domova. Vývoj v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů je tedy nepřetržitý. Organizace se musí neustále

přízpůsobovat novým trendům a potřebám manažerů, aby si zajistila efektivní rozvoj a úspěch v konkurenčním prostředí (Alhazmi, 2022, s. 166).

2.3 Rozdíly ve vzdělávání s dopady na organizaci

Rozdíly ve vzdělávání manažerů v různých organizacích mohou být významné. Prvním rozdílem může být rozdílný přístup ke vzdělávání manažerů v různých organizacích. Některé organizace mohou klást větší důraz na systematické a plánované vzdělávání svých manažerů, zatímco jiné se mohou spoléhat na samostudium a individuální rozvoj. To může ovlivnit dostupnost a rozsah vzdělávacích programů, které jsou manažerům nabízeny. Dalším rozdílem může být zaměření vzdělávání manažerů na specifické potřeby a strategii organizace. Každá organizace má své vlastní unikátní cíle a požadavky na manažery. Některé organizace se zaměřují na rozvoj manažerských dovedností, jako je leadership a strategické plánování, zatímco jiné mohou klást větší důraz na technické dovednosti nebo specifické znalosti daného odvětví (Lefebvre, 2017, s. 96).

Rozdíly ve vzdělávání manažerů se mohou projevat v používaných metodách a nástrojích. Organizace mohou preferovat různé přístupy, jako jsou tréninkové workshopy, koučink, mentoring nebo online vzdělávání. Tyto rozdíly mohou ovlivnit efektivitu a dostupnost vzdělávacích aktivit pro manažery. Dalším aspektem jsou rozdíly ve zdrojích a rozpočtech vzdělávání. Některé organizace mohou mít pro vzdělávání svých manažerů k dispozici více prostředků a zdrojů, což jim umožňuje investovat do rozsáhlejších programů a přístupů. Naopak menší organizace s omezenými zdroji mohou být nuceny se zaměřit na jednodušší a levnější formy vzdělávání manažerů. Rozdíly ve vzdělávání manažerů mají vliv na jejich schopnost plnit své role a přinášet přidanou hodnotu organizaci. Organizace, které dokáží správně identifikovat a zohlednit tyto rozdíly, budou mít konkurenční výhodu a budou schopny vytvářet silné, dobře připravené a motivované manažerské týmy (Johnson, 2020, s. 79).

Dalším rozdílem může být úroveň a rozsah vzdělávání manažerů v různých organizacích. Některé organizace mohou klást větší důraz na kontinuální rozvoj svých manažerů a poskytovat jim široké možnosti pro další vzdělávání a profesní růst. Tyto organizace mohou podle Vasoueze (2015, s. 93) investovat do dlouhodobých programů, jako jsou postgraduální studia, manažerské certifikace nebo odborné kurzy. Na druhou stranu, jiné organizace se mohou zaměřit spíše na krátkodobé a specifické vzdělávací aktivity, které jsou přímo relevantní pro okamžité potřeby manažerů. Rozdíly ve vzdělávání manažerů se mohou projevat také v rozsahu zapojení organizace. Některé organizace mohou být v rozvoji svých manažerů velmi aktivní a angažované, pravidelně pořádají vzdělávací akce, mentorují své manažery a podporují jejich další rozvoj. Naopak jiné organizace se mohou zaměřit spíše na pasivnější přístup a očekávají, že manažeři se budou starat o svůj vlastní rozvoj sami. Tyto rozdíly mohou mít vliv na kvalitu a úroveň manažerských dovedností a znalostí v organizaci (Lefebvre, 2017, s. 104).

Dále je rozdílem i důležitost a priorita, kterou organizace přikládá vzdělávání manažerů. Některé organizace chápou vzdělávání manažerů jako strategický nástroj pro dosažení dlouhodobých cílů a rozvoj konkurenční výhody. Ty pro vzdělávání manažerů vyčleňují dostatečné zdroje a podporu a vnímají ho jako nezbytnou investici do budoucnosti. Naopak jiné organizace mohou vzdělávání manažerů vnímat spíše jako neprioritní oblast, která je omezena na minimální nutnost a nemá v rámci organizace dostatečnou podporu. Tyto rozdíly se mohou projevit ve výkonu manažerů a schopnosti organizace přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám (Chaudhry, 2021, s. 93).

Rozdíly ve vzdělávání manažerů také ovlivňují kulturu a prostředí v organizaci. Organizace, které kladou důraz na vzdělávání manažerů a rozvoj jejich dovedností, vytvářejí kulturu učení

a osobního rozvoje. Manažeři jsou motivováni ke stálému zdokonalování sebe samých a jsou otevření novým přístupům a inovativním metodám. Naopak organizace s omezeným přístupem ke vzdělávání manažerů mohou mít tendenci setrvat v zavedených postupech a mít omezenou schopnost inovace a adaptace na nové podmínky. Tím se mohou omezit jejich možnosti růstu a rozvoje v konkurenčním prostředí (Bolivar, 2023, s. 118).

Dalším rozdílem ve vzdělávání manažerů může být zapojení a podpora nadřízených. Některé organizace si uvědomují důležitost vzdělávání manažerů a aktivně podporují jejich rozvoj. Vyšší vedení se angažuje v procesu vzdělávání, poskytuje finanční zdroje, vyjadřuje očekávání a pro rozvoj manažerů stanovuje směry. Naopak v jiných organizacích může být podpora vzdělávání manažerů omezená nebo neexistující. Vyšší vedení o něj nemá zájem nebo je nedostatečně informováno o jeho významu. Toto zapojení a podpora vyššího vedení může mít vliv na úspěšnost a účinnost vzdělávání manažerů v organizaci (Alhazmi, 2022, s. 172–173).

Vzdělávání manažerů může být také ovlivněno kulturou a kontextem organizace. Organizace využívající vysokou míru hierarchie a centralizované rozhodování mohou preferovat formální metody vzdělávání, jako jsou tréninkové kurzy a odborné semináře. Naopak organizace využívající flexibilní a inovativní prostředí mohou upřednostňovat neformální metody vzdělávání, jako je sdílení zkušeností, mentoring nebo virtuální komunity. Kultura organizace může ovlivnit i přístup k chybám a učení se z nich. V organizacích s vysokou mírou tolerancí k chybám a učení se z nich je vzdělávání manažerů více otevřené inovaci a experimentování. Dalším rozdílem ve vzdělávání manažerů může být důraz na individuální vs. kolektivní přístup. Některé organizace se zaměřují na individuální rozvoj manažerů a poskytují jim přizpůsobené programy a školení, které respektují jejich specifické potřeby a cíle. Naopak jiné organizace preferují kolektivní přístup a investují do vzdělávacích aktivit pro manažerské týmy nebo skupiny. Tyto aktivity mohou posilovat spolupráci, komunikaci a koordinaci mezi jednotlivými manažery a podporovat rozvoj skupinových dovedností (Nguyen, 2023, s. 45).

Vzdělávání manažerů se podle Duponta (2018, s. 154) může lišit i v závislosti na typu organizace nebo odvětví, ve kterém působí. Různé odvětví a typy organizací vyžadují od svých manažerů specifické dovednosti a znalosti. Například v technologických firmách se může klást důraz na technické a digitální dovednosti manažerů, zatímco v oblasti služeb mohou být důležité dovednosti v oblasti komunikace a zákaznického servisu. Specifika odvětví a organizace mohou podle autora ovlivnit výběr vzdělávacích metod a obsah programů pro manažery.

Výše uvedené rozdíly ve vzdělávání manažerů mají své dopady na organizaci. Pokud je vzdělávání manažerů správně navrženo a podporováno, může přinést řadu výhod. Dobře vzdělaní manažeři mají lepší přehled o nejnovějších trendech a technologiích ve svém oboru, což jim umožňuje lépe předvídat a reagovat na změny v prostředí. Díky rozvoji svých dovedností a znalostí mohou manažeři lépe motivovat své týmy a dosahovat lepších výsledků. Jejich vzdělávání také přispívá k vytváření inovační a učící se kultury v organizaci, což může zvýšit její konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost. Naopak nedostatečné nebo nekvalitní vzdělávání manažerů může vést ke ztrátě kompetencí, stagnaci a neschopnosti organizace přizpůsobit se měnícím se podmínkám a požadavkům trhu (Noe, 2023, s. 305).

2.4 Doporučený vzdělávací a rozvojový plán manažera

Mordic (2019, s. 144–146) doporučuje následující (tabulka 1) rozvojový plán manažera (s výhledem na 15 let), který nově nastoupil do firmy.

Tabulka 1 Doporučený rozvojový plán vzdělávání manažera

Rok	Vzdělávací aktivita	Rozvojová aktivita	Odpovědnost za realizaci	Očekávaná součinnost manažera	Forma kontroly
1	Onboarding	Mentoring	Personální oddělení	Aktivní účast na onboardingu	Hodnocení nadřízeným
	Základní školení pro nové manažery	Základy projektového managementu	Vedení firmy	Plné zapojení do školení	Hodnocení nadřízeným
2	Manažerské školení a workshopy	Specializace ve vybrané oblasti	Personální oddělení	Nastavení cílů pro specializaci	Hodnocení nadřízeným
	Certifikace v odborných dovednostech	Leadership kurzy	Vedení firmy	Úspěšné absolvování certifikací	Hodnocení nadřízeným
3–5	Studium vysoké školy / MBA	Mezinárodní zkušenost	Finanční podpora firmy	Plné zapojení do studia	Průběžné hodnocení nadřízeným
	Koučování		Externí kouč	Aktivní spolupráce s koučem	Průběžné hodnocení nadřízeným
6–10	Top manažerské školení	Rozvoj vůdcovských dovedností	Personální oddělení	Účast na školení	Hodnocení nadřízeným
	Inovace a digitální dovednosti	Rozvoj podnikatelských dovedností	Interní nebo externí odborníci	Učení nových technologií	Hodnocení nadřízeným
11–15	Mentoring nových manažerů	Odborný řečník a publikační činnost	Vedení firmy	Mentorování nových manažerů	Průběžné hodnocení nadřízeným
	Strategické rozhodování		Vedení firmy	Účast na strategických setkáních	Průběžné hodnocení nadřízeným

Zdroj: Mordic (2019, s. 144–146)

Mordic (2019, s. 144–146) poskytuje plán vzdělávání a doporučuje absolvovat konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity. Manažer by měl být aktivně zapojen do všech aktivit. Z tabulky 1 lze tedy vyčíst, že:

- 1. rok je zaměřen na onboarding a základní školení pro nové manažery, které manažerovi pomůže rychle se začlenit do firmy a získat základní dovednosti pro svou roli. Dále je vhodné poskytnout manažerovi mentoring, což mu pomůže v prvních krocích ve firmě. První rok je také vhodný čas pro získání znalostí v projektovém managementu;
- ve 2. roce je plán zaměřen na posilování manažerských dovedností na vyšší úroveň, včetně specializace ve vybrané oblasti a absolvování certifikovaných kurzů. Manažer by se měl účastnit dalších školení a workshopů, které mu pomohou rozvíjet schopnost vést tým a řešit konflikty;

- ve 3.–5. roce je plán zaměřen na poskytnutí vyššího vzdělání nebo specializace, například MBA, a na rozvoj podnikatelských dovedností. Manažer by si měl prohloubit dovednosti a připravit se na vyšší pozice ve firmě;
- v 6.–10. roce je plán zaměřen na vyšší manažerské školení, rozvoj vůdcovských dovedností a zvládání inovací a digitálních dovedností;
- v 11.–15. roce by se měl manažer stát mentorem pro nové manažery a aktivně přispívat k šíření znalostí a zkušeností. Měl by se účastnit strategického rozhodování a předávání zkušeností na konferencích a v publikacích.

Mordic (2019, s. 144–146) popisuje doporučený přehledný plán pro dlouhodobý rozvoj manažera v rámci potřeb firmy v souladu s jeho kariérními cíli. Jednotlivé aktivity by měly být postupně přizpůsobovány manažerově narůstajícím zkušenostem a odpovědnostem ve firmě, aby mu umožnily postupovat a rozvíjet se na manažerské pozici.

Pro seniorního manažera, který už ve firmě několik let pracuje a jehož zkušenosti jsou bohaté a znalosti rozvinuté, je klíčové zaměřit se na další posilování strategických dovedností včetně vyspělých vůdcovských schopností. Plán jeho rozvoje a vzdělávání by měl zahrnovat zapojení do strategických aktivit a předávání zkušeností novým manažerům (Mordic, 2019, s. 147). V jednotlivých letech by se měl jeho plán zaměřit na tyto činnosti a aktivity:

- v 1. roce by měl seniorní manažer absolvovat školení zaměřené na strategické rozhodování a řízení složitých projektů. Paralelně s tím by se měl účastnit rozvojové aktivity, která podpoří inovace a digitalizaci v jeho odpovědném oboru. Odpovědnost za realizaci školení a rozvojových aktivit ponesou personální oddělení a vedení firmy. Očekává se aktivní součinnost seniorního manažera, který plně využije možnosti poskytnutých školení a nově nabyté znalosti následně aplikuje ve své praxi. Hodnocení bude probíhat formou pravidelných kontrol ze strany nadřízených a vedení firmy (Mordic, 2019, s. 148);
- ve 2. roce by měl seniorní manažer pokračovat v dalším rozvoji vůdcovských schopností účastí na specifických manažerských školeních. Současně by se měl aktivně zapojit do individuálního rozvoje spoluprací s koučem. Firma by měla pro tyto aktivity poskytovat finanční podporu a seniorní manažer by měl projevit aktivní součinnost a měl by přizpůsobit svůj rozvojový plán svým individuálním potřebám. Hodnocení by mělo probíhat průběžně, zahrnující zpětnou vazbu od nadřízených a vedení firmy (Mordic, 2019, s. 149–149);
- v dalších letech by měl seniorní manažer pokračovat v posilování svých strategických schopností účastí na vyšších vzdělávacích programech, například MBA. Současně by se měl aktivně účastnit strategických setkání a rozhodování na vysoké úrovni. Firma by jej měla podpořit ve studiu, a to umožněním jeho účasti na strategických aktivitách. Důležité je pravidelné hodnocení a zpětná vazba ze strany nadřízených, vedení firmy by mělo brát v potaz strategický přístup a aplikaci nabytých dovedností při vedení týmu a projektů (Mordic, 2019, s. 149–150);
- ve 4. roce by měl seniorní manažer pokračovat v osobním rozvoji formou účasti na mezinárodních konferencích a setkáních. Tímto způsobem by měl získat nové perspektivy. Dále by se měl aktivně zapojit do prezentací na těchto akcích a mohl by publikovat články, čímž posílí povědomí o firmě na mezinárodní úrovni. Seniorní manažer by měl být odpovědný za výběr vhodných akcí a prezentací. Průběžné hodnocení a zpětná vazba od nadřízených a vedení firmy by měla zohlednit jeho účast a přínos na mezinárodní úrovni (Mordic, 2019, s. 150–151);
- v 5. roce by měl seniorní manažer zaujmout roli mentora pro nové manažery v rámci firmy a podpořit jejich rozvoj. Dále by se měl zapojit do rozvojových aktivit

zaměřených na šíření know-how a zkušeností mezi nižšími vrstvami managementu. Seniorní manažer by měl aktivně podporovat nové manažery a předávat jim své zkušenosti. Průběžné hodnocení a zpětná vazba od mentorovaných manažerů a vedení firmy by měly reflektovat jeho přínos jako mentora a rozvojového experta (Mordic, 2019, s. 151–152).

Tímto způsobem se podle Mordice (2019, s. 152) vzdělávací a rozvojový plán pro seniorního manažera, který je ve firmě několik let, přizpůsobuje jeho zkušenostem, zodpovědnostem a strategické roli ve firmě. Cílem jeho rozvoje je neustálé zlepšování a posun jeho manažerských dovedností a současně přínos pro firmu.

2.5 Zdroje financování vzdělávání a rozvoje manažerů

Financování vzdělávání a rozvoje manažerů je klíčovým prvkem pro úspěch a růst firmy. Investice do rozvoje manažerů přináší dlouhodobé výhody v podobě zlepšeného výkonu, lepšího řízení týmů, inovativního myšlení a rozvoje talentů. Mezi doporučené investice a jejich zdroje, ze kterých by měla firma financovat vzdělávání a rozvoj svých manažerů, podle Patela (2021, s. 88–92) patří například:

- **rozpočet na vzdělávání a rozvoj** (firma by měla vyčlenit specifický rozpočet na vzdělávání a rozvoj manažerů. Tento rozpočet by měl být pevně stanoven na základě strategických cílů a potřeb rozvoje manažerského týmu);
- **spolupráce s odbornými institucemi** (firmy mohou spolupracovat s univerzitami, institucemi nebo soukromými školami, které nabízejí specializované manažerské kurzy, školení a programy. Tím získají přístup k odborným lektorům a nejnovějším poznatkům ve svých odvětvích);
- **interní školení a workshopy** (vytvoření interních školení a workshopů umožní firmě vzdělávací aktivity lépe zaměřit na specifické potřeby a strategie firmy. Interní odborníci a zkušení manažeři mohou předávat své znalosti interním kolegům);
- **mentoring a koučink** (investice do mentoringových programů a koučinku umožní manažerům získat individuální podporu a zpětnou vazbu od mentorů a koučů);
- **inovativní online platformy** (využití moderních online vzdělávacích platforem a e-learningových kurzů může být vhodným a nákladově efektivním způsobem vzdělávání manažerů, zejména pokud je potřeba školit manažery na různých místech a v různých časových zónách);
- **zaměstnanecké výhody** (firma může zvážit poskytnutí zaměstnaneckých výhod, jako jsou stipendia nebo granty na další vzdělávání. Tímto způsobem může podpořit manažery, aby si sami volili vhodné vzdělávací aktivity);
- **finanční motivace** (firma může poskytnout finanční odměny nebo bonusy manažerům, kteří úspěšně dokončí určité vzdělávací programy nebo dosáhnou stanovených rozvojových cílů);
- **investice do týmového rozvoje** (kromě individuálního rozvoje manažerů je důležité investovat také do týmového rozvoje. Firma může organizovat týmová školení, teambuildingové akce nebo workshopové setkání, které posilují komunikaci ve vedení a týmech),

Výše uvedené investice do vzdělávání a rozvoje manažerů by měly být plánovány jako dlouhodobá strategie firmy. Zlepšení manažerských dovedností a schopností vede k vyšší produktivitě, lepšímu vedení týmů, kreativitě a inovacím, což má pozitivní dopad na celkový výkon a konkurenceschopnost firmy na trhu (Patel, 2021, s. 92).

2.6 Metodika práce

Postup zpracování praktické části práce, která je zaměřená na současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané firmě, identifikaci používaných metod a postupů a zhodnocení jejich účinnosti, zahrnoval následující kroky:

- autorka zformulovala hlavní cíle a výzkumné otázky této práce. Jejím cílem bylo zhodnotit současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané firmě, identifikovat klíčové potřeby a očekávání zaměstnanců a navrhnout implementaci efektivního rozvojového systému. Cílem návrhu bylo zvýšit výkonnost manažerů a přispět k dlouhodobému rozvoji a úspěchu organizace v rámci dynamického prostředí;
- autorka analyzovala dostupné informace, prozkoumala interní dokumenty firmy, včetně vzdělávacích plánů, programů a záznamů o účasti na školeních. Dále získala informace o firmě, její strategii a organizační kultuře;
- poté autorka vypracovala návrh kvantitativního výzkumu a vytvořila dotazník pro zaměstnance, který se zaměřil na jejich očekávání, potřeby a hodnocení v oblasti vzdělávání a rozvoje. Dotazník obsahoval uzavřené otázky ve formě Likertovy škály pro sběr kvantitativních dat;
- autorka práce realizovala kvantitativní výzkum distribucí dotazníku mezi zaměstnance firmy a získala dostatečný počet vyplněných odpovědí pro analýzu dat;
- dále provedla kvalitativní výzkum formou rozhovoru s HR manažerem firmy;
- následně provedla analýzu a vyhodnocení dat získaných z obou výzkumných metod. Interpretovala výsledky a zhodnotila očekávání a potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje a jejich hodnocení používaných metod a postupů;
- na základě výsledků výzkumu autorka navrhla rozvojový systém, který odpovídal současným i budoucím potřebám manažerů ve vybrané firmě. Tento navrhovaný systém zahrnul konkrétní popis délky a obsahu rozvojových programů, které jsou zaměřeny na rozvoj klíčových manažerských dovedností a zlepšení výkonnosti manažerů.

Cílem navrženého postupu, který zhodnotil současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané firmě, identifikoval klíčové potřeby a očekávání zaměstnanců, a následně navrhl implementaci efektivního rozvojového systému, bylo zvýšit výkonnost manažerů. Vedlejším cílem bylo přispět k dlouhodobému rozvoji a úspěchu organizace v rámci dynamického prostředí. Když autorka distribuovala dotazníky mezi zaměstnance firmy, cítila určitou nervozitu, protože nevěděla, jak budou reagovat a jestli vůbec dostane dostatečný počet vyplněných dotazníků zpět. Nicméně, zaměstnanci byli velmi ochotní a otevření ve sdílení svých názorů a postřehů ohledně vzdělávání a rozvoje. Po zpracování dat byla autorka potěšena, že získala dostatek informací pro analýzu a interpretaci výsledků. Další fází jejího výzkumu bylo provádění kvalitativního rozhovoru s HR manažerem firmy. Pro autorku práce to byla velmi užitečná zkušenost, protože získala hlubší vhled do interních postupů a strategií týkajících se rozvoje manažerů. Rozhovor potvrdil některé trendy zjištěné z kvantitativního výzkumu. Celkově byla autorka spokojena s průběhem výzkumu a je přesvědčena, že získané poznatky a analýzy jí pomohly lépe porozumět potřebám zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje. Tyto informace jí následně umožnily navrhnout efektivní rozvojový systém, který by mohl přinést reálné změny a zlepšení v organizaci.

3 Analyticko-praktická část práce

Analyticko-praktická část práce se věnuje analýze vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané společnosti, která je v práci označena jen jako „firma“. Anonymizace byla zvolena z důvodu důvěrnosti informací a respektování soukromí firmy (na její vyžádání). Cílem analýzy je poskytnout přehled o strategiích a postupech vzdělávání a rozvoje manažerů v rámci firmy a vyhodnotit používané metody, jejich účinnost a přínos pro rozvoj zaměstnanců a celkový výkon firmy. Analýza se zaměří na strukturu vzdělávání, rozsah nabízených programů, účinnost implementace, zapojení zaměstnanců a dlouhodobý dopad těchto iniciativ na rozvoj manažerů ve firmě. Získané poznatky a doporučení z analýzy budou sloužit jako zdroj informací pro další optimalizaci a posílení strategií vzdělávání a rozvoje, aby firma byla schopna lépe reagovat na budoucí výzvy a udržela si svou pozici na trhu.

3.1 Představení společnosti

Firma byla založena v roce 2001. Sídlí ve vlastním moderním výrobním areálu na předměstí jednoho z krajských měst České republiky. Firma se specializuje na výrobu plastových komponent pro automobilový průmysl. Její síla spočívá v kvalitním zázemí a moderním vybavení, které umožňuje efektivní výrobu. Společnost vyrábí a prodává kabelové svazky, svorkovnice, jehlová pole, svorkovnice pro jehlová pole, kontaktní hroty, chemická lepidla, zakázkově obrábí plasty (nejen pro automobilový průmysl), navrhuje a vyrábí zakázkové jednoúčelové stroje, prodává kompaktní testery a stolní testovací pracoviště pro testování kabeláží, vyrábí a prodává pneumatické a ruční adaptéry, mixážní systémy, cartridge, dávkovací jehly, mixážní trubky a další sortiment. Společnost spolupracuje s předními automobilovými výrobci a dodavateli jak v České republice, tak v zahraničí (propagační materiály firmy, 2023).

Od svého založení se firma rychle rozvíjela a postupně rozšiřovala svou základnu zákazníků. Díky kvalitním produktům, inovativním řešením a vysokým standardům kvality získala uznání na trhu. Důraz na vývoj a investice do moderní technologie umožňují společnosti udržet si konkurenční výhodu a adekvátně reagovat na potřeby rychle se měnícího automobilového průmyslu (propagační materiály firmy, 2023).

Firma zaměstnává celkem 275 zaměstnanců, kteří jsou klíčovými pilíři jejího úspěchu. Společnost klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců a poskytuje jim příležitosti pro další vzdělávání a růst ve svém rámci. Zároveň dbá na podporu pracovního prostředí, které je pro zaměstnance bezpečné, inspirující a motivující (propagační materiály firmy, 2023).

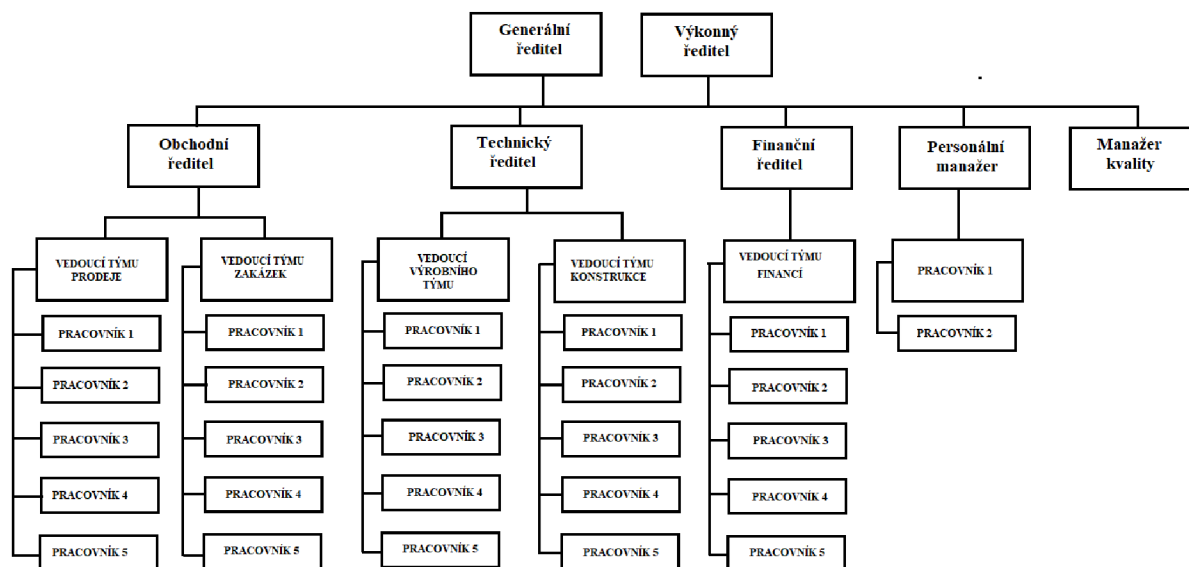
Společenská odpovědnost je dalším důležitým prvkem podnikání firmy, která aktivně podporuje místní komunitu a realizuje projekty, jež přinášejí užitek a pozitivní změny do okolního prostředí. Společnost dbá na udržitelný rozvoj a šetrné zacházení s životním prostředím. V současné době je firma vysoce uznávaným partnerem v automobilovém průmyslu a pevně se drží své pozice na trhu. Díky dynamickému a profesionálnímu týmu zaměstnanců je schopná čelit různým výzvám. Firma rozšiřuje své aktivity v České republice i za hranicemi (propagační materiály firmy, 2023).

Organizační struktura firmy je navržena tak, aby umožnila efektivní řízení a koordinaci činností v jejím rámci na základě specializovaných oddělení a pozic. Manažerský tým tvoří klíčové posty, které odpovídají za strategické rozhodování a řízení jednotlivých oblastí firmy. Oddělení jsou specializována na konkrétní činnosti, což zajišťuje efektivní provádění úkolů a dosahování stanovených cílů (interní materiály firmy, 2023).

Organizační struktura firmy je čtyřúrovňová. Na vrcholu organizační hierarchie je vedení společnosti, které tvoří generální ředitel a výkonný ředitel. Druhou úroveň je manažerský tým, který zahrnuje obchodního ředitele, technického ředitele, finančního ředitele, personálního manažera a manažera kvality (interní materiály firmy, 2023).

Třetí úroveň organizační struktury jsou jednotlivá oddělení, jako je oddělení výroby, technického vývoje, prodeje a marketingu, oddělení financí a účetnictví, lidských zdrojů a oddělení kontroly kvality. Každé oddělení má svého vedoucího, který odpovídá za řízení a koordinaci činností v něm (internetové stránky firmy, 2023).

Obrázek 1 Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

Čtvrtou a poslední úroveň jsou pracovníci jednotlivých oddělení, kteří se podílejí na provádění konkrétních úkolů a činností ve svých oblastech (nejsou v tabulce vyčísleni) (internetové stránky firmy, 2023).

3.2 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje

V současné době má firma zavedený a strukturovaný systém vzdělávání a rozvoje manažerů, který hraje důležitou roli v posilování manažerských dovedností a podporuje jejich profesní růst. Firma si uvědomuje, že manažeři hrají klíčovou roli ve vedení týmů, v řízení firemních projektů a dosahování strategických cílů, a proto jsou vzdělávání a rozvoj manažerů ve firmě považovány za strategickou prioritu. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou zaměřeny na poskytnutí nezbytných nástrojů, znalostí a dovedností manažerům. Potřebují je pro plnění svých pracovních povinností. Firma také věnuje pozornost identifikaci individuálních potřeb manažerů a na základě těchto potřeb je vytvářen vzdělávací plán (interní materiály firmy, 2023).

Pro vzdělávání manažerů firmy se podle HR manažera společnosti, se kterým autorka práce vedla rozhovor (viz Příloha 1) využívají různé metody a přístupy, jako jsou interní školení, externí kurzy, workshopy, mentoring nebo koučink.

Firma spolupracuje s odbornými institucemi a dodavateli školení s cílem zajistit jak kvalitu, tak relevantnost vzdělávacích programů. Zaměstnanci mají přístup k online vzdělávacím platformám, kde mohou absolvovat různé kurzy a lekce ve svém volném čase. Tato flexibilita umožňuje manažerům učit se nové dovednosti a zlepšovat jejich znalosti s ohledem na pracovní harmonogramy (interní materiály firmy, 2023).

Manažeři jsou podle HR manažera firmy aktivně povzbuzováni a motivováni k účasti na vzdělávacích rozvojových aktivitách. Firma uznává důležitost stálého vzdělávání a investuje do svých manažerů, protože ví, že dobře vyškolení a rozvíjející se manažeři jsou klíčovým faktorem pro dosahování jejího úspěchu a udržitelného růstu. Kromě tradičních vzdělávacích programů firma také podporuje výměnu odborného know-how a zkušeností mezi manažery. Vedení firmy klade důraz na kulturu sdílení a spolupráci, což umožňuje manažerům navzájem se inspirovat a učit se od sebe.

Výsledky vzdělávání a rozvoje manažerů jsou pravidelně monitorovány a hodnoceny, aby bylo možné zhodnotit účinnost a přínos těchto aktivit. Získané zpětné vazby od manažerů jsou brány v potaz při plánování budoucích vzdělávacích programů a rozvojových iniciativ (interní materiály firmy, 2023). Identifikované nedostatky v procesech vzdělávání a rozvoje manažerů firmy jsou spolu s návrhy na nápravná opatření uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2 Identifikované chyby v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě

Chyby ve firmě	Dopady	Nápravná opatření
Přeceňování vzdělávání a rozvoje	Finanční zátěž firmy, ztráta času a zdrojů na neefektivní programy, snížená motivace manažerů kvůli nízkému vlivu na pracovní výkon	Provést důkladnou analýzu potřeb a preferencí manažerů, zaměřit se na klíčové dovednosti pro úspěch ve firmě, zvýšit spolupráci s interními a externími odborníky při plánování vzdělávacích programů
Nízká kontinuita v rozvoji	Nedostatečný dlouhodobý dopad na manažery, omezený růst a inovace, ztráta klíčových manažerů	Vytvořit dlouhodobou strategii vzdělávání a rozvoje manažerů, zajistit pravidelné hodnocení a aktualizaci programů na základě potřeb a trendů ve firmě
Nepřizpůsobení se aktuálním trendům	Zastaralé dovednosti manažerů, snížená konkurenceschopnost na trhu, omezené možnosti inovací	Sledovat aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů a zavést moderní technologie a nástroje, jako jsou chatboti a online platformy pro vzdělávání, podporovat učení se po celý život a adaptaci na nové podmínky na trhu
Nedostatečná příprava na rychlé změny	Neschopnost reagovat na nečekané situace, snížená agilita a konkurenceschopnost, možnost negativního dopadu na celkový výkon firmy	Posilovat mentální odolnost a adaptabilitu manažerů, provádět pravidelná školení na téma změnového řízení a agilních metod, podporovat učení se a kreativitu při hledání nových řešení
Nedostatečné využití soft skills	Snížená efektivita v komunikaci a týmové práci, neschopnost řešit konflikty a motivovat tým, omezená schopnost budovat pozitivní firemní kulturu	Zaměřit se na rozvoj soft skills v rámci vzdělávacích programů, podporovat spolupráci, komunikaci a leadership skills, poskytnout mentoring a koučink pro rozvoj emocionální inteligence
Nedostatečné zohlednění generačních rozdílů	Potenciální konflikty mezi generacemi, nízká motivace a angažovanost, omezená schopnost využít rozmanitost v týmu	Provádět průzkum a analýzu preferencí a hodnot různých generací, vytvářet vzdělávací programy a komunikační strategie, které respektují rozdílné potřeby manažerů z různých generací, podporovat rozmanitost a inkluzi ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů firmy

3.3 Řízené interview

Rozhovor se odehrál v moderní a prostorné zasedací místnosti společnosti, která se nachází v hlavní budově výrobního závodu. HR manažer po vřelém přivítání vyzdvihl důležitost vzdělávání a rozvoje manažerů v dynamickém průmyslovém odvětví. Během rozhovoru se ukázalo, že odpovědně smýšlí o potřebě neustálého zdokonalování se v oblasti vedení týmu a komunikace, a to v kontextu rychlých změn v oboru automotive. Rozhovor byl veden v přátelské atmosféře, kde se manažer s nadšením podělil o své názory, zkušenosti a plány pro budoucnost vzdělávání a rozvoj společnosti.

Během rozhovoru s HR manažerem firmy (viz Příloha 1) autorka s manažerem diskutovali o několika klíčových tématech spojených se vzděláváním a rozvojem manažerů. Autorka zjistila, že firma momentálně aktivně podporuje vzdělávání a rozvoj svých manažerů prostřednictvím interních školení, externích kurzů a mentoringových programů. Autorčíným cílem bylo získat hlubší vhled do toho, jaké konkrétní metody a postupy jsou využívány a jakým způsobem jsou tyto aktivity vnímány zaměstnanci. HR manažer potvrdil, že zaměstnanci vyjadřují zájem o vzdělávání, které jim pomůže zlepšit stávající dovednosti a získat nové. Klíčovými potřebami, které vyšly najevo, byly dovednosti týkající se efektivního řízení týmu, komunikace a leadershipu. Zároveň bylo důležité zohlednit technologický vývoj v odvětví a nabídnout odborné školení zaměřené na nové technologie. HR manažer rovněž popsal různé metody, které firma využívá ke vzdělávání a rozvoji manažerů, včetně interních školení, spolupráce s odbornými institucemi, workshopů a mentoringových programů. Bylo také zmíněno, že firma plánuje více zapojit manažery do procesu identifikace potřeb a navrhování obsahu školení.

Během rozhovoru HT manažer naznačil několik potenciálních problémů, jako je potřeba více individualizovaných přístupů, silnější praktický prvek ve vzdělávání a zajištění efektivní implementace nově získaných dovedností v pracovním prostředí. HR manažer sdílel plány firmy na reakci na tyto problémy, jako je více individualizované školení, zvýšení praktických prvků ve vzdělávání a poskytování podpory pro aplikaci nových dovedností.

Rozhovor se stal klíčovým zdrojem informací pro výzkumný úkol této práce a pomohl autorce lépe porozumět postupům vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě, včetně jejich výhod a výzev.

Rozhovor s HR manažerem se stal užitečným zdrojem informací o strategii vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě. Manažer ochotně a nadšeně sdílel své pohledy na tuto klíčovou oblast a nabídl cenné insights do fungování firmy. Průběh rozhovoru byl plynulý a strukturovaný. Zodpovězené otázky poskytly komplexní pohled na vzdělávací programy, potřeby zaměstnanců, používané metody, identifikované problémy a způsoby jejich řešení. Manažerovy odpovědi byly konkrétní a uvědomělé, což umožnilo hlubší porozumění fungování vzdělávání a rozvoje v rámci firmy. Získané informace odpovídaly očekávání. Bylo potvrzeno, že firma klade důraz na různorodost metod vzdělávání a respektuje aktuální potřeby zaměstnanců v oblasti managementu a technologického vývoje. Zaznamenány byly i problémy, které firma aktivně řeší, a to s cílem zlepšit účinnost programů. Lze konstatovat, že rozhovor poskytl komplexní pohled na vzdělávání a rozvoj manažerů ve firmě zabývající se výrobou kabelových svazků a obráběním plastů pro odvětví automotive. Získané informace byly užitečné pro porozumění aktuálnímu stavu, potřebám a strategiím v této klíčové oblasti podnikání.

Ze setkání s HR manažerem firmy a rozhovoru vyplynulo, že v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů se firma dopouští několika chyb, které ovlivňují efektivitu a účinnost těchto aktivit. Jedním z klíčových problémů je nedostatečná analýza potřeb manažerů, což vede k nesprávnému zaměření a investicím do programů, které nejsou pro manažery relevantní. To

může snižovat motivaci manažerů k účasti na vzdělávacích aktivitách, a tím snižovat jejich vliv na pracovní výkon. Dále firma nemá jasně definovanou dlouhodobou strategii vzdělávání a rozvoje manažerů, což vede k nízké kontinuitě v rozvoji a omezuje dlouhodobý dopad těchto aktivit na manažery.

Podle HR manažera je dalším problémem nedostatečné přizpůsobení se aktuálním trendům ve vzdělávání a rozvoji. Rychlý vývoj technologií a změny na trhu vyžadují pružné a inovativní přístupy. Pokud firma nezohledňuje aktuální trendy a neimplementuje moderní technologie, může se stát, že manažeři nezískají dostatečné dovednosti pro řešení současných výzev a udržení konkurenceschopnosti. Nedostatečná příprava na rychle se měnící podmínky je dalším problémem, kterému firma čelí. Pokud manažeři nejsou dostatečně vybaveni schopnostmi reagovat na nečekané situace, může to negativně ovlivnit celkový výkon firmy a konkurenceschopnost. Nedostatečné využití soft skills je dalším aspektem, který musí firma řešit. Rozvoj komunikačních dovedností, empatie a vedení týmu, jsou klíčové pro efektivní komunikaci ve firmě a budování pozitivní firemní kultury. Pokud firma na tyto dovednosti nedbá, může se setkat s problémy v komunikaci a motivaci týmu.

Firma musí podle svého HR manažera zohledňovat generační rozdíly mezi manažery a přizpůsobovat vzdělávací programy a komunikační strategie potřebám různých generací. Nedostatečné respektování těchto rozdílů může vést k nepochopení a konfliktům v týmu, což ovlivňuje pracovní atmosféru i produktivitu práce.

Náprava těchto chyb vyžaduje zásadní změny v přístupu ke vzdělávání a rozvoji manažerů. Firma musí provádět důkladnou analýzu potřeb a preferencí manažerů a vytvářet programy zaměřené na klíčové dovednosti pro úspěch ve firmě. Důležité je také zavést dlouhodobou strategii vzdělávání a rozvoje, která bude pravidelně hodnocena a aktualizována na základě potřeb a trendů ve firmě. Firma by měla sledovat aktuální trendy ve vzdělávání a měla by implementovat moderní technologie a nástroje, jako jsou chatboti a online platformy, aby zvýšila účinnost a dostupnost vzdělávání. Kromě toho je důležité podporovat adaptabilitu a mentální odolnost manažerů, což je klíčové pro úspěšné zvládnutí změn a rychlou adaptaci na nové podmínky na trhu. Podpora rozvoje soft skills a respektování generačních rozdílů také přispěje k efektivnějšímu vedení.

Identifikované chyby v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů mohou být způsobeny různými faktory, jako jsou nedostatečná komunikace mezi odděleními, nedostatečné zdroje nebo kapacity pro vzdělávání, neefektivní vzdělávací programy, nedostatečná podpora vedení nebo neaktualizovaná strategie vzdělávání a rozvoje. Častými problémy jsou chyby způsobené kombinací více faktorů. Pro identifikaci konkrétních viníků a nalezení optimálních nápravných opatření by bylo nutné provést komplexní interní audit, zhodnotit procesy a komunikaci ve firmě a zapojit klíčové subjekty, jako jsou vedení, manažeři a zaměstnanci. Na základě této analýzy by mohly být identifikovány příčiny chyb a navrženy konkrétní kroky pro zlepšení vzdělávání a rozvoje manažerů ve firmě.

3.4 Kvantitativní výzkum (sběr dat mezi zaměstnanci)

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a získat cenné názory a zpětnou vazbu od řadových zaměstnanců. Tato analýza měla za úkol identifikovat klíčové potřeby, preference a očekávání zaměstnanců, a tím poskytnout podklady pro návrhy na optimalizaci a zlepšení vzdělávacích programů ve firmě.

Průběh šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno během tří červencových týdnů pomocí intranetu společnosti (organizaci zajistil HR manažer firmy). Zaměstnancům firmy byl distribuován

online formulář s uzavřenými otázkami (pro pohodlnější a rychlejší vyplnění), který umožnil zaměstnancům pohodlně a anonymně odpovědět na položené otázky. Dotazník obsahoval celkem 9 uzavřených otázek, které se týkaly různých aspektů vzdělávání a rozvoje. Respondenti byli vyzváni, aby vyjádřili svůj názor na stávající situaci, preference týkající se metod vzdělávání, interakci s nadřízenými a další relevantní témata.

Statistiky a Výstupy

Do dotazníkového šetření se aktivně zapojilo celkem 175 zaměstnanců, což představuje 64 % celkového zaměstnaneckého stavu ve firmě.

Respondenti zastupovali široké věkové rozmezí. Největší skupinu tvořili respondenti ve věku do 30 let, což činilo 35 % z celkového počtu. Věková kategorie 31–40 let byla reprezentována 40 % respondenty. Skupina ve věku 41–50 let čítala 18 % respondentů, zatímco respondenti ve věku 51 let a více tvořili 7 % celkového počtu účastníků šetření.

Co se týče pracovních pozic, autorka práce zjistila, že respondenti zastávali ve firmě různé role. Manažeři představovali pouze 4 % z celkového počtu respondentů. Střední management byl zastoupen 8 % účastníky, zatímco většinu tvořili specializovaní pracovníci s 67 %. Ostatní kategorie, zahrnující administrativní a technický personál, představovaly 21 % celkového počtu respondentů. Tato široká reprezentace věkových skupin a pracovních pozic poskytla rozmanitý soubor dat pro analýzu a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Výstupy z dotazníkového šetření poskytly hlubší pohled na potřeby a očekávání zaměstnanců týkající se vzdělávání a rozvoje. Byly identifikovány klíčové oblasti, které vyžadují zlepšení, stejně jako úspěšné prvky stávajících programů, které mohou být dále rozvinuty.

Šetření přineslo cenné informace a perspektivy od zaměstnanců ohledně vzdělávání a rozvoje. Tyto výstupy budou sloužit jako základ pro další kroky ve vylepšování vzdělávacích programů ve firmě.

Grafické znázornění počtu odpovědí respondentů na jednotlivé otázky je formou grafů uvedeno v Příloze 2.

Odpovědi na otázku č. 1 „Jak často se podílíte na tvorbě vzdělávacích obsahů?“

Výsledek dotazníkového šetření týkajícího se účastníků výrobní firmy a jejich zapojení do tvorby vzdělávacích obsahů poskytl důležitý pohled na dynamiku toho, jak zaměstnanci přispívají k vytváření vzdělávacího materiálu. Získaná data lze interpretovat tak, že různí účastníci mají různé úrovně zapojení do tohoto procesu, což může pro firmu přinést několik klíčových poznatků.

Zhruba 15 % účastníků uvedlo, že nemají možnost nebo zájem se podílet na tvorbě vzdělávacích obsahů. To může být způsobeno například jejich pracovními povinnostmi, omezeným zájmem o tuto činnost nebo neexistencí vhodných mechanismů k účasti. Pro firmu to znamená, že by mohla zkoumat, jakým způsobem tyto bariéry omezují účast těchto zaměstnanců, a případně hledat cesty, jak je motivovat a zapojit do vytváření obsahu.

Skupinu s odpovědí „**Zřídka, někdy mě o to požádají**“ tvoří 25 % respondentů. Tato skupina vykazuje ochotu k účasti, avšak spoléhá na konkrétní žádosti nebo instrukce od nadřízených. Pro firmu může být klíčové zajistit, aby tito zaměstnanci byli pravidelně informováni o možnostech podílet se na tvorbě obsahů a aby byla vytvořena prostředí, která je podporují ve sdílení jejich nápadů.

Skupina označená jako „**Průměrně, občas přispěji svými nápady**“ (28 %) je aktivnější, přináší nápady a přispívá do tvorby obsahu, avšak nikoliv na pravidelné bázi. Tato skupina

může být potenciálním zdrojem nových myšlenek a inovací. Pro firmu je důležité udržovat otevřenou komunikaci s těmito zaměstnanci, aby se jejich nápady neztratily.

Účastníci, kteří se označili jako „**Často, aktivně se podílím na tvorbě obsahu**“ (22 %), jsou pravidelnými členy týmu, který se zabývá tvorbou vzdělávacího materiálu. Jejich aktivní zapojení může znamenat, že tvoří klíčový motor inovací a rozvoje ve firmě. Důležité je udržovat tuto aktivitu a podporovat tuto skupinu v dalším rozvoji.

Skupina účastníků, kteří tvrdí, že „**Vždy, mám zásadní roli ve tvorbě vzdělávání**“ (10 %), má největší vliv na tvorbu obsahu. Pro firmu je tato skupina důležitým zdrojem know-how a kreativity. Je vhodné s ní spolupracovat na rozvoji strategie vzdělávání a zabezpečit, aby měla potřebné prostředky a podporu k plnění své role.

Odpoředi na otázku č. 2 „Jaký je váš názor na dostupnost mentoringu?“

Skupina, která označila dostupnost mentoringu za „**Velmi nedostatečnou, téměř neexistující**“ (10 %), signalizuje, že v této oblasti existuje závažný problém. Tito zaměstnanci necítí dostatečnou podporu ve formě mentorů a jejich očekávání jsou značně nesplněna.

„**Nedostatečná, mohlo by být více mentorů**“ (20 %) uvádí skupina, která vnímá možnost mentoringu, ale s ohledem na počet mentorů má stále některé rezervy. Tito zaměstnanci mohou být motivováni zvýšením počtu mentorů, aby měli lepší příležitosti využít tuto podporu.

Odpověď „**Střední, občas je možné získat mentora**“ (32 %) naznačuje, že tito účastníci mají občasný přístup k mentorům, ale tato možnost není pravidelná nebo zaručená. Tato skupina může ocenit větší stabilitu a pravidelnost v poskytování mentoringu.

„**Dostačující, mám přístup k mentorovi**“ (30 %) ukazuje na relativně stabilní stav, kde tito zaměstnanci mají dostatečnou možnost získat mentora. Tato skupina může představovat úspěch ve zřizování a udržování mentoringových programů.

Malá skupina účastníků (8 %) označila dostupnost mentoringu za „**Velmi uspokojivou, mentoring je běžnou praxí**“. Tito zaměstnanci vnímají, že mentoring je pevnou součástí firemní kultury a procesů, což může svědčit o pokročilém a dobře strukturovaném programu.

Výsledek pro firmu znamená, že má před sebou několik cest ke zlepšení. Skupiny s nízkými hodnotami naznačují potřebu zintenzivnit úsilí vytvořit a posílit mentoringové programy. Skupiny s vyššími hodnotami ukazují, že firma má již některé úspěchy, ale mohla by se více zaměřit na udržování a zdokonalování těchto programů.

Z těchto výsledků může firma vyvodit důležité závěry a akční kroky: zřizovat více mentorů, zpřístupňovat mentoringové programy pravidelnějším způsobem, zlepšovat komunikaci ohledně možností mentoringu a jeho výhod a zabezpečit, aby byl mentoring pevnou součástí firemní kultury a strategie. Takové kroky by mohly vést ke zvýšení zaměstnanecké angažovanosti, rozvoji dovedností a celkovému zlepšení výkonnosti a inovace ve firmě.

Odpoředi na otázku č. 3 „Jaký je váš názor na přizpůsobení obsahu školení?“

„**Moc obecný, chybí konkrétní praktické příklady**“ (17 %): Tato skupina účastníků vyjadřuje názor, že dosavadní obsah školení je příliš obecný a chybí mu konkrétní praktické příklady. To může znamenat, že tito zaměstnanci preferují více konkrétních scénářů a příkladů, které by byly relevantní pro jejich denní pracovní výzvy.

„**Přizpůsobený, ale mohlo by být více interaktivní**“ (32 %): Tato skupina vnímá obsah školení jako přizpůsobený potřebám, ale zároveň by uvítala více interaktivního prvku. To může naznačovat, že účastníci chtějí mít během školení možnost se více zapojit, diskutovat a sdílet své názory.

„Dobře se přizpůsobuje potřebám a situaci firmy“ (38 %): Tato skupina považuje přizpůsobení obsahu školení za úspěšné a vhodně reflektující potřeby a situaci firmy. To může značit, že firma má efektivní mechanismy pro identifikaci potřeb zaměstnanců a vytváření odpovídajících vzdělávacích obsahů.

„Příliš specializovaný, nezajímavý pro všechny“ (8 %): Tato menší skupina účastníků má dojem, že obsah školení je příliš specializovaný a nezajímavý pro všechny. Mohou cítit, že některé školení je určeno pouze pro specifické skupiny zaměstnanců.

„Nevím, nemám dostatek informací“ (5 %): Malá skupina účastníků uvedla, že nemá dostatek informací na to, aby mohla posoudit přizpůsobení obsahu školení. To může znamenat, že tito zaměstnanci potřebují více komunikace ohledně obsahu a jeho relevanci.

Výsledky naznačují, že většina účastníků vnímá obsah školení pozitivně a považuje ho za dobře přizpůsobený potřebám firmy. Zároveň se však objevují různé názory ohledně interaktivnosti, specializace a konkrétnosti obsahu. Pro firmu to znamená, že by měla dále monitorovat a analyzovat názory zaměstnanců na obsah školení, a případně upravit svůj přístup k tvorbě a prezentaci obsahu. Zohlednění těchto názorů by mohlo vést k efektivnějšímu vzdělávání, které by lépe odpovídalo potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Odpovědi na otázku č. 4 „Jaké typy vzdělávacích aktivit byste preferovali?“

„Klasická školení a workshopy“ (28 %): Tato skupina účastníků upřednostňuje tradiční formy vzdělávání, jako jsou osobní školení a interaktivní workshopy. Jejich preference spočívá v osobní interakci a diskuzích s lektory a ostatními účastníky.

„Online kurzy a e-learning“ (22 %): Skupina, která preferuje online kurzy a e-learning, vyjadřuje zájem o moderní vzdělávací technologie. Tito zaměstnanci preferují flexibilitu, kterou online kurzy nabízejí, a chtějí se učit ve svém vlastním tempu a místě.

„Mentoring a koučink“ (18 %): Tato skupina dává přednost osobnímu mentorství a koučinku. Zřejmě si cení individuálního přístupu a podpory, kterou tito odborníci mohou poskytnout při rozvoji dovedností.

„Praktické cvičení a simulace“ (20 %): Tato skupina účastníků preferuje praktické cvičení a simulace, které jim umožňují procvičovat dovednosti v reálných pracovních situacích. Tito zaměstnanci se cítí nejlépe, když mohou nové znalosti ihned aplikovat.

„Kombinace různých metod“ (12 %): Menší skupina účastníků preferuje kombinaci různých metod vzdělávání. Tato skupina je otevřená různým přístupům a chce využívat to nejlepší z různých světů.

Výsledky ukazují na rozmanité preference zaměstnanců v oblasti vzdělávacích aktivit. Pro firmu to znamená, že by měla nabízet pestrou škálu vzdělávacích metod, které odpovídají potřebám různých skupin zaměstnanců. Je důležité zohlednit tuto rozmanitost a snažit se vytvořit vzdělávací programy, které budou relevantní, zajímavé a efektivní pro všechny účastníky. Kombinace různých metod a přístupů může vést k vytvoření komplexního a flexibilního vzdělávacího prostředí, které podpoří rozvoj a růst všech zaměstnanců ve firmě.

Odpovědi na otázku č. 5 „Jak hodnotíte dostupnost vzdělávacích aktivit?“

Odpovědi manažerů:

„Velmi nedostatečná“ (12 %): Tato skupina manažerů vyjadřuje názor, že dostupnost vzdělávacích aktivit je velmi nedostatečná. To může mít vážné důsledky pro manažery, kteří chtějí nejen sami rozvíjet své dovednosti, ale také podporovat rozvoj svých podřízených.

„Nedostatečná“ (18 %): Skupina manažerů, která hodnotí dostupnost jako nedostatečnou, může vnímat určité mezery v nabídce vzdělávacích možností. Tito manažeři mohou být zklamáni tím, že nemají dostatek možností pro svůj osobní rozvoj a rozvoj svých týmů.

„Střední“ (30 %): Skupina manažerů, která hodnotí dostupnost vzdělávacích aktivit jako střední, může být na pomezí mezi těmi, kteří jsou spokojeni s nabízenými možnostmi, a těmi, kteří by chtěli více.

Odpovědi ostatních zaměstnanců:

„Velmi nedostatečná“ (20 %): Skupina ostatních zaměstnanců vnímá dostupnost vzdělávacích aktivit jako velmi nedostatečnou. Tito zaměstnanci se mohou cítit opomíjeni v rámci rozvoje a mohou chtít mít větší možnosti pro získávání nových dovedností.

„Nedostatečná“ (28 %): Ostatní zaměstnanci, kteří hodnotí dostupnost jako nedostatečnou, pravděpodobně také cítí nedostatek možností pro svůj profesní růst a rozvoj.

„Střední“ (28 %), „Dostačující“ (27 %) a „Velmi uspokojivá“ (10 %): Tyto skupiny ostatních zaměstnanců vyjadřují různé úrovně spokojenosti s dostupností vzdělávacích aktivit. Existuje variabilita mezi těmi, kdo jsou spokojeni s nabízenými možnostmi, a těmi, kdo by uvítali více možností pro rozvoj.

Výsledky naznačují, že existuje prostor pro zlepšení dostupnosti vzdělávacích aktivit v organizaci. Pro firmu to znamená, že by měla vážně zvážit názory obou skupin a přijmout opatření k posílení a rozšíření nabídky vzdělávacích možností. Větší investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohou zvýšit jejich spokojenost, motivaci a výkonnost, což přispěje k celkovému úspěchu firmy.

Odpovědi na otázku č. 6 „Jakou roli v tvorbě vzdělávacích obsahů obvykle hraje?“

Odpovědi manažerů:

„Nikdy se nepodílím na tvorbě obsahu“ (20 %): Tato skupina manažerů se účastní tvorby obsahu jen minimálně nebo vůbec. To může naznačovat, že někteří manažeři nemají přímý vliv na obsah vzdělávacích materiálů.

„Zřídka, někdy se podílím na sdílení nápadů“ (25 %): Tato skupina manažerů má někdy tendenci přispívat k tvorbě obsahu sdílením svých nápadů. To může znamenat, že tito manažeři se snaží přinést své myšlenky a perspektivy, aby obohatili vzdělávací obsah.

„Průměrně, přispívám svými nápady občas“ (28 %): Skupina manažerů, kteří občas přispívají svými nápady, se snaží zapojit do tvorby obsahu pravidelně, i když ne na plný úvazek. To může být pro firmu přínosné, protože tito manažeři nabízejí různorodé pohledy.

„Často, mám aktivní účast na tvorbě obsahu“ (22 %): Tato skupina manažerů má aktivní účast na tvorbě obsahu a pravděpodobně hraje klíčovou roli při definování obsahových směrů a priorit.

„Vždy, mám klíčovou roli v tvorbě obsahu“ (5 %): Malá skupina manažerů uvádí, že má klíčovou roli při tvorbě obsahu. To může znamenat, že tito manažeři mají významný vliv na to, jakým směrem se vzdělávací obsah vyvíjí.

Odpovědi ostatních zaměstnanců:

„Nikdy se nepodílím na tvorbě obsahu“ (30 %): Skupina ostatních zaměstnanců se při tvorbě obsahu téměř neangažuje. To může být výsledkem jejich pozice nebo rovnováhy pracovní zátěže.

„Zřídka, někdy se podílím na sdílení nápadů“ (20 %): Ostatní zaměstnanci v této skupině někdy přinášejí své nápady k tvorbě obsahu. Může to naznačovat, že mají zájem se podílet a sdílet své perspektivy.

„Průměrně, přispívám svými nápady občas“ (25 %): Tato skupina zaměstnanců má pravidelnou tendenci přispívat svými nápady do tvorby obsahu. To může být pro firmu cenné, protože mohou přinášet různorodé pohledy a zkušenosti.

„Často, mám aktivní účast na tvorbě obsahu“ (18 %): Skupina zaměstnanců, kteří se aktivně podílejí na tvorbě obsahu, má pravděpodobně klíčovou roli při definování obsahových směrů a podílí se na konkrétní tvorbě materiálů.

„Vždy, mám klíčovou roli v tvorbě obsahu“ (7 %): Menší skupina zaměstnanců uvádí, že má klíčovou roli v tvorbě obsahu. To může znamenat, že tito zaměstnanci jsou odborníky ve svých oblastech a jejich přínos je pro firmu neocenitelný.

Celkově vzato, výsledky ukazují rozmanitost zapojení zaměstnanců do tvorby vzdělávacího obsahu. Pro firmu to znamená, že má možnost využít různé perspektivy a znalosti při tvorbě obsahu, což může vést k vyváženějším a kvalitnějším vzdělávacím materiálům. Je důležité podporovat aktivní zapojení zaměstnanců, ať už jsou manažery nebo ostatními zaměstnanci, a vytvářet prostředí, které podněcuje kreativitu a sdílení nápadů.

Odovědi na otázku č. 7 „Jak hodnotíte možnosti profesního růstu ve firmě?“

Respondenti ve věku 18–30 let:

„Velmi omezené, málo příležitostí k růstu“ (15 %): Mladší zaměstnanci v této věkové skupině hodnotí možnosti růstu jako omezené a mají pocit, že existuje nedostatek příležitostí pro kariérní postup.

„Omezené, mohlo by být více možností na postup“ (25 %): Někteří z mladších zaměstnanců si myslí, že by mohlo být více možností kariérního postupu, než které jsou aktuálně k dispozici.

Respondenti ve věku 31–45 let:

„Velmi omezené, málo příležitostí k růstu“ (22 %): Zaměstnanci v této věkové skupině také vnímají omezené možnosti růstu. To může znamenat, že tito střední zaměstnanci cítí určitý stagnující trend ve své kariéře.

„Omezené, mohlo by být více možností na postup“ (28 %): Skupina zaměstnanců ve středním věku si také myslí, že by bylo vhodné zvýšit možnosti postupu v rámci organizace.

Respondenti ve věku 46–60 let:

„Velmi omezené, málo příležitostí k růstu“ (28 %): Starší zaměstnanci vnímají nejvyšší stupeň omezenosti možností růstu. Mohou to chápat jako indikaci toho, že firma klade menší důraz na kariérní rozvoj starších pracovníků.

„Omezené, mohlo by být více možností na postup“ (25 %): Někteří starší zaměstnanci by rádi viděli větší možnosti postupu, aby mohli nadále přispívat a rozvíjet se i v pozdějších fázích své kariéry.

Výsledky naznačují, že někteří zaměstnanci vnímají nedostatek možností profesního růstu a cítí potřebu většího zapojení a podpory ze strany firmy. Pro firmu to znamená, že by měla zvážit, jak lépe podpořit a motivovat zaměstnance v různých věkových skupinách. Zlepšení možností profesního růstu může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, nižší fluktuaci a zvýšené produktivitě, což má pozitivní dopad na celkový úspěch organizace.

Odpovědi na otázku č. 8 „Jaký je váš postoj k online školením a e-learningu?“

Odpovědi manažerů:

„Velmi negativní, preferuji klasické metody“ (8 %): Malá skupina manažerů má velmi negativní postoj k online školením a upřednostňuje tradiční metody vzdělávání. Může to znamenat, že tito manažeři vidí hodnotu přímé interakce a osobního kontaktu při vzdělávání.

„Spíše negativní, online kurzy mi nevyhovují“ (15 %): Někteří manažeři mají spíše negativní postoj k online kurzům, ale zároveň nejsou zcela odmítaví. Mohou to být jedinci, kteří preferují kombinaci různých vzdělávacích metod.

„Neutrální, občas využiji online vzdělávání“ (32 %): Největší skupina manažerů má neutrální postoj k online školením a e-learningu. Tito manažeři mohou při konkrétních potřebách využívat online zdroje, ale nejsou na této metodě úplně závislí.

„Spíše pozitivní, online kurzy mi vyhovují“ (25 %): Někteří manažeři mají spíše pozitivní postoj k online kurzům a cítí, že tato forma vzdělávání jim vyhovuje. Mohou ocenit flexibilitu a možnost se učit vlastním tempem.

„Velmi pozitivní, online vzdělávání je pro mě ideální“ (20 %): Menší skupina manažerů má velmi pozitivní postoj k online vzdělávání a považuje ho za ideální způsob rozvoje. Tito manažeři vidí v online školeních hodnotu a výhody pro svůj profesní růst.

Odpovědi ostatních zaměstnanců:

„Velmi negativní, preferuji klasické metody“ (15 %): Skupina ostatních zaměstnanců má velmi negativní postoj k online vzdělávání a upřednostňuje tradiční metody. Mohou to být jedinci, kteří preferují osobní interakci při učení.

„Spíše negativní, online kurzy mi nevyhovují“ (22 %): Ostatní zaměstnanci s tímto postojem nejsou zcela přesvědčeni o hodnotě online kurzů, ale nemají k nim zásadně odmítavý postoj.

„Neutrální, občas využiji online vzdělávání“ (25 %): Stejně jako u manažerů, i mezi ostatními zaměstnanci je největší skupina s neutrálním postojem. Míra využívání online vzdělávání se může lišit v závislosti na konkrétních potřebách.

„Spíše pozitivní, online kurzy mi vyhovují“ (28 %): Tato skupina zaměstnanců vnímá online kurzy pozitivně a vidí v nich přínos. Mohou to být jedinci, kteří si váží flexibility, kterou online vzdělávání nabízí.

„Velmi pozitivní, online vzdělávání je pro mě ideální“ (10 %): Malá skupina zaměstnanců má velmi pozitivní postoj k online vzdělávání a považuje ho za ideální způsob svého profesního rozvoje.

Výsledky ukazují, že postoj k online školením a e-learningu je velmi individuální a závisí na preferencích a potřebách jednotlivých zaměstnanců. Pro firmu to znamená, že by měla nabízet různé formy vzdělávání, aby mohla pokrýt široké spektrum potřeb. Online školení a e-learning mohou být cenným doplňkem k tradičním metodám a umožnit zaměstnancům flexibilitu ve vzdělávání a rozvoji.

Odpovědi na otázku č. 9 „Jak byste zhodnotili zapojení vašeho nadřízeného v podpoře vašeho vzdělávání a rozvoje?“

Odpovědi manažerů:

„Velmi nedostatečné, nadřízený nepodporuje“ (10 %): Malá skupina manažerů vnímá, že její nadřízení neposkytují žádnou podporu v jejím vzdělávání a rozvoji. To může mít negativní dopad na motivaci a angažovanost těchto manažerů.

„Nedostatečné, mohlo by být více podpory“ (18 %): Někteří manažeři cítí, že podpora ze strany nadřízených by mohla být lepší a že by mohlo být podpoře rozvoje věnováno více úsilí.

„Střední, občas dostávám podporu od nadřízeného“ (28 %): Největší skupina manažerů uvádí, že občas od svých nadřízených v rámci svého vzdělávání a rozvoje dostává podporu. To může znamenat, že existuje určitá míra zájmu ze strany nadřízených, ale není to pravidelné.

„Dostačující, nadřízený aktivně podporuje můj rozvoj“ (30 %): Skupina manažerů se domnívá, že její nadřízení aktivně podporují její profesní růst a vzdělávání. To může znamenat, že tito manažeři si váží angažovanosti a zájmu svých nadřízených.

„Velmi uspokojivé, nadřízený je hlavním motivátorem“ (14 %): Menší skupina manažerů vnímá své nadřízené jako hlavní motivátory ve svém rozvoji. Tito manažeři se pravděpodobně cítí velmi podporováni a oceněni ve svém úsilí o kariérní růst.

Odpovědi ostatních zaměstnanců:

„Velmi nedostatečné, nadřízený nepodporuje“ (8 %): Skupina ostatních zaměstnanců má podobný pohled jako manažeři, a to že její nadřízení neposkytují žádnou podporu v jejím vzdělávání a rozvoji.

„Nedostatečné, mohlo by být více podpory“ (12 %): Někteří zaměstnanci vnímají, že by se v oblasti podpory vzdělávání a rozvoje mohlo projevit více úsilí ze strany nadřízených.

„Střední, občas dostávám podporu od nadřízeného“ (28 %): Největší skupina zaměstnanců uvádí, že občas dostává podporu od svých nadřízených. To může znamenat, že existuje míra zájmu, ale ne vždy je pravidelná.

„Dostačující, nadřízený aktivně podporuje můj rozvoj“ (32 %): Tato skupina zaměstnanců si myslí, že je ve svém rozvoji aktivně podporována svými nadřízenými.

„Velmi uspokojivé, nadřízený je hlavním motivátorem“ (10 %): Malá skupina zaměstnanců vnímá své nadřízené jako hlavní motivátory ve svém profesním růstu.

Výsledky ukazují, že existují různé úrovně podpory ze strany nadřízených v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro firmu to znamená, že by měla zajistit, aby nadřízení byli co nejlépe vybaveni k tomu, aby podporovali rozvoj svých podřízených. Aktivní podpora nadřízených může mít pozitivní vliv na motivaci, angažovanost a celkový výkon zaměstnanců.

3.5 Vyhodnocení a návrhy na zlepšení

Dotazníkové šetření poskytlo cenné informace týkající se pohledů a postojů zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji ve firmě. Klíčovými body, které byly posuzovány, jsou:

Postoj ke vzdělávání a rozvoji

Většina zaměstnanců má pozitivní postoj ke vzdělávání a rozvoji. Online školení a e-learning jsou obecně přijímány pozitivně, ačkoli někteří stále preferují tradiční formy vzdělávání.

Dostupnost vzdělávacích aktivit

Většina zaměstnanců hodnotí dostupnost vzdělávacích aktivit jako střední až dostačující. Existuje však podstatná část, která považuje dostupnost za nedostatečnou, což může indikovat potřebu rozšíření nabídky vzdělávacích možností.

Zapojení do tvorby obsahů

Většina zaměstnanců se nějakým způsobem podílí na tvorbě vzdělávacích obsahů. Existuje menší skupina s klíčovou rolí v tomto procesu, což by mohlo být pro firmu velmi cenné.

Podpora profesního růstu

Zaměstnanci mají různé pohledy na možnosti profesního růstu. Zatímco někteří je hodnotí jako omezené, většina vnímá střední až dobré možnosti postupu a rozvoje.

Zapojení nadřízených

Vnímání zapojení nadřízených v podpoře vzdělávání a rozvoje je rozmanité. Někteří zaměstnanci cítí nedostatečnou podporu, zatímco jiní od svých nadřízených mají silnou podporu a směřování.

Rozdíly mezi pozicemi a věkovými skupinami

Byly identifikovány určité rozdíly v postojích a preferencích mezi manažery a řadovými zaměstnanci, stejně jako mezi různými věkovými skupinami.

Na základě těchto výsledků je možné navrhnout několik doporučení pro firmu:

Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit

Zohlednění potřeb zaměstnanců a zvýšení dostupnosti různých typů vzdělávacích aktivit, včetně tradičních i online metod.

Posílení podpory nadřízených

Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými ohledně vzdělávání a rozvoje, aby se zvýšila jejich aktivní účast na procesu.

Individualizace přístupu

Vzhledem k různorodým preferencím a potřebám zaměstnanců je vhodné nabídnout možnost volby mezi různými metodami vzdělávání a rozvoje.

Zvýšení transparentnosti

Poskytnutí jasných informací ohledně možností profesního růstu a postupů ve firmě, aby se minimalizovala frustrace a nejistota u zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že dotazníkové šetření poskytlo užitečný pohled na současný stav ve firmě v oblasti vzdělávání a rozvoje a zároveň identifikovalo oblasti, které by mohly být zlepšeny pro dosažení větší spokojenosti a efektivity zaměstnanců.

Personalizace a diferenciac

Rozdíly mezi postoji a preferencemi manažerů a řadových zaměstnanců, stejně jako mezi různými věkovými skupinami, ukazují na důležitost personalizace a diferenciac v přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Firma by při vytváření nabídky vzdělávacích aktivit měla brát v úvahu individuální potřeby a preference zaměstnanců.

Rozvoj vedoucích pracovníků

Vzhledem k významnému vlivu vedoucích pracovníků na týmy a oddělení je klíčové zajistit, aby byli manažeři schopni efektivně podporovat vzdělávání a rozvoj svých podřízených. To může přispět k celkovému zlepšení pracovního prostředí a výkonnosti firmy.

Komunikace a zpětná vazba

Dotazníkové šetření odhalilo různé pohledy na zapojení nadřízených. Je důležité, aby byla zlepšena komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, aby byly cíle a očekávání vzdělávání a rozvoje jasně definovány a sdíleny.

Inovace a technologie

Zájem o online školení a e-learning ukazuje, že technologie mají vzdělávání a rozvoj podporovat. Firma by měla sledovat trendy v oblasti online vzdělávání a zkoumat možnosti inovativních vzdělávacích metod.

Monitoring a evaluace

Informace získané z dotazníku mohou sloužit jako výchozí bod pro další monitoring a evaluaci vzdělávání a rozvoje ve firmě. Pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců mohou pomoci identifikovat změny, které je třeba provést pro zlepšení systému.

Návrhy na zlepšení jsou uvedeny v následující tabulce. Obsah tabulky byl konzultován s HR manažerem firmy, s jehož pomocí autorka do tabulky doplnila navrhované počty zaměstnanců, kteří se dané aktivity účastní.

Tabulka 6 uvedená v příloze 3 zobrazuje řadu identifikovaných problémů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve výrobní firmě spolu s navrhovanými opatřeními, jejich přínosy, plánem realizace a dalšími relevantními údaji. Každý problém je spojen s návrhem na řešení, jehož cílem je zlepšit aktuální stav vzdělávacího procesu.

V následujícím textu jsou popsány 3 vybrané realizační návrhy z výše uvedené tabulky.

3.5.1 Návrh řešení problému „Nedostatečná dostupnost vzdělávacích aktivit“

Návrh řešení spočívá v rozšíření nabídky vzdělávacích možností o různé formáty školení, včetně workshopů, mentoringu a online kurzů. To umožní zaměstnancům volit z většího spektra vzdělávacích aktivit, které budou lépe odpovídat jejich potřebám.

Přínosy návrhu:

- rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit by mělo vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení jejich dovedností a kompetencí. Zaměstnanci budou moci lépe reagovat na aktuální výzvy ve svých pracovních pozicích a mohou si vybrat formu vzdělávání, která jim nejlépe vyhovuje;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců s možnostmi vzdělávání;
- zlepšení dovedností a kompetencí zaměstnanců, což by mělo pozitivní vliv na jejich pracovní výkon;
- poskytnutí zaměstnancům flexibilního výběru vzdělávacích aktivit, které odpovídají jejich individuálním potřebám a preferencím.

Doba realizace: Autorka navrhuje, aby se rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit uskutečnilo během 6 měsíců, což zajistí rychlou reakci na potřeby zaměstnanců.

Finanční náročnost: Náklady na rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit by měly činit přibližně 500 000 Kč.

Podmínky splnění:

- identifikace potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje;
- spolupráce s externími poskytovateli školení a odborníky na jednotlivé oblasti;
- zajištění dostupnosti potřebné technické infrastruktury pro online kurzy a mentoringové programy.

Odpovědnost:

- hlavní odpovědnost za identifikaci potřeb zaměstnanců a spolupráci s externími poskytovateli školení by mělo nést HR oddělení. Organizaci a koordinaci školení a mentoringových programů by měl zajistit vedoucí oddělení vzdělávání a zajištění technické podpory pro online kurzy by mělo být na bedrech IT oddělení;
- identifikace potřeb zaměstnanců a spolupráce s externími poskytovateli: HR oddělení;
- organizace a koordinace školení a mentoringových programů: vedoucí oddělení vzdělávání;
- zajištění technické podpory pro online kurzy: IT oddělení.

Kontrola:

- monitorování zpětné vazby od účastníků školení a mentoringových programů;
- pravidelná evaluace efektivity nových vzdělávacích aktivit zahrnující analýzu změn v pracovním výkonu a kompetencích zaměstnanců;
- pravidelná aktualizace nabídky vzdělávacích aktivit na základě potřeb a zpětné vazby od zaměstnanců.

Monitorování zpětné vazby od účastníků školení a mentoringových programů umožní průběžně upravovat nabídku aktivit. Pravidelná evaluace efektivity nových vzdělávacích aktivit a analýza změn v pracovním výkonu a kompetencích zaměstnanců zajistí, že výhody budou měřitelné.

Možnosti ověření rentability nákladů:

- porovnání výkonnosti a kompetencí zaměstnanců před a po zavedení nových vzdělávacích aktivit;
- zhodnocení zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti s novými možnostmi vzdělávání;
- analýza, zda se nové dovednosti a znalosti projeví v praktické práci zaměstnanců, například zlepšením výkonu nebo efektivity práce.

Finanční rozpočet na jednotlivé aktivity popisuje následující tabulka.

Tabulka 3 Finanční rozpočet na jednotlivé aktivity

Aktivita	Cílová skupina zaměstnanců	Časová náročnost	Odborná náročnost	Rozpočet (v Kč)
Workshopy	Specializovaní pracovníci	3 dny	Střední	150 000
Mentoringové programy	Střední management	6 měsíců	Vysoká	200 000
Online kurzy	Všichni zaměstnanci	Samostudium	Nízká	100 000
Technická podpora pro online kurzy	IT oddělení	Nepřetržitá	Nízká	50 000
Celkem	N/A	N/A	N/A	800 000

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočtová tabulka obsahuje odhadnuté náklady na jednotlivé vzdělávací aktivity, které budou součástí rozšíření nabídky vzdělávacích možností ve firmě. Přesné ceny budou upraveny na základě konkrétních nabídek od externích poskytovatelů a dalších faktorů.

Konkrétní návrhy na témata pro jednotlivé vzdělávací aktivity, včetně odhadů počtu zaměstnanců, kteří by se mohli účastnit, v rámci navrhovaného rozpočtu:

Workshopy (rozpočet: 150 000 Kč):

- Téma: „Efektivní týmová spolupráce a komunikace“
- Cílová skupina: specializovaní pracovníci
- Počet účastníků: 30 zaměstnanců
- Délka workshopu: 2 dny
- Téma: „Rozvoj soft skills pro manažery“
- Cílová skupina: střední management
- Počet účastníků: 20 zaměstnanců
- Délka workshopu: 2 dny

Mentoringové programy (rozpočet: 200 000 Kč):

- Téma: „Leadership a strategické řízení“
- Cílová skupina: střední management
- Počet mentees: 10 zaměstnanců
- Délka programu: 6 měsíců
- Téma: „Rozvoj technických dovedností v oblasti plastového zpracování“
- Cílová skupina: specializovaní pracovníci
- Počet mentees: 15 zaměstnanců
- Délka programu: 6 měsíců

Online kurzy (rozpočet: 100 000 Kč):

- Téma: „Základy projektového řízení“
- Cílová skupina: všichni zaměstnanci
- Počet účastníků: všichni zaměstnanci
- Doba samostudia: 3 měsíce
- Téma: „Moderní techniky plastového zpracování“
- Cílová skupina: specializovaní pracovníci
- Počet účastníků: 50 zaměstnanců
- Doba samostudia: 2 měsíce

Technická podpora pro online kurzy (rozpočet: 50 000 Kč):

- zajištění technické podpory pro všechny zaměstnance, kteří budou využívat online kurzy;
- technická podpora zahrnuje přístup k e-learningové platformě, technickou asistenci a řešení technických problémů;
- službu využije většina zaměstnanců.

Konkrétní témata a odhady počtu účastníků by měly být pružné a měly by být přizpůsobeny konkrétním potřebám a prioritám firmy. Různorodost vzdělávacích aktivit by měla zajistit, že školení budou relevantní a přínosná pro různé skupiny zaměstnanců ve firmě.

3.5.2 Návrh řešení problému „Omezené používání online školení“

Návrh: investice do moderních online vzdělávacích platforem a technologií.

Přínos návrhu: zvýšení dostupnosti online školení, flexibilita vzdělávání.

Doba realizace: 12 měsíců.

Finanční náročnost: vysoká.

Podmínky splnění:

- výběr vhodné online platformy;
- školení zaměstnanců v používání online platformy.

Odpovědnost:

- IT oddělení: zajištění technické infrastruktury a implementace online platformy;
- vzdělávací oddělení: organizace a koordinace školení zaměstnanců.

Kontrola:

- monitoring využití online platformy;
- ohlasy zaměstnanců na nově zavedené online vzdělávání.

Výběr online vzdělávací platformy:

- zorganizovat tým pro výběr online vzdělávací platformy zahrnující IT odborníky a zástupce vzdělávacího oddělení;
- prozkoumat trh a identifikovat vhodné online vzdělávací platformy pro potřeby firmy;
- získat nabídky od různých poskytovatelů a provést komplexní analýzu nákladů a funkcionalit;
- vybrat platformu, která nejlépe splňuje potřeby firmy a je finančně udržitelná.

Implementace online platformy:

- IT oddělení bude zodpovědné za technickou implementaci vybrané platformy;
- zajistit, aby platforma byla kompatibilní s existujícími systémy a mohla být snadno integrována;
- zabezpečit školení zaměstnanců v používání platformy.

Školení zaměstnanců:

- vzdělávací oddělení provede školení zaměstnanců v používání nové online platformy;
- technická podpora a dostupnost pro otázky a problémy týkající se platformy.

Monitoring a ohlasy:

- IT oddělení a vzdělávací oddělení budou pravidelně monitorovat využití online platformy;
- shromažďovat zpětnou vazbu zaměstnanců ohledně nového systému vzdělávání;
- pravidelně hodnotit úspěšnost implementace a přizpůsobovat se na základě získaných zkušeností a potřeb zaměstnanců.

Finanční náročnost:

Náklady na tento projekt by měly zahrnovat náklady na licenci online vzdělávací platformy, náklady na implementaci, školení zaměstnanců a další provozní náklady (např. na technickou podporu). Vzhledem k vysoké finanční náročnosti by měl být proveden detailní rozpočet, který zahrne náklady na hardware, software, školení a další související výdaje. Realizace projektu by

měla být sledována a mělo by být pravidelně vyhodnocováno, zda přináší očekávané výhody ve formě zvýšené dostupnosti online školení a flexibility ve vzdělávání zaměstnanců. Pro zlepšení dostupnosti online školení autorka práce navrhuje následující vzdělávací platformy a technologie spolu s odhadem nákladů v českých korunách.

Tabulka 4 Návrh rozpočtu řešení problému „Omezené používání online školení“

Položka	Popis	Počet licencí	Cena za 1 licenci (Kč)	Celková cena (Kč)
Online vzdělávací platforma 1	Moderní online platforma pro školení s rozsáhlou knihovnou kurzů, interaktivními lekcemi a sledováním výsledků.	200	1 000	200 000
Online vzdělávací platforma 2	Platforma zaměřená na technická školení a vývoj dovedností s možností simulací reálných pracovních situací.	50	1 500	75 000
Licence Microsoft 365 Education	Nabízí širokou škálu online nástrojů pro vzdělávání, spolupráci a komunikaci včetně Office aplikací a Teams pro vzdělávání.	100	1 000	100 000
Online kurzy a materiály	Zakoupení licence na online kurzy a materiály z oblasti vedení, soft skills a technických dovedností od různých poskytovatelů.	N/A	175 000	175 000
Technická infrastruktura	Nákup HW a SW pro zabezpečení výkonu online vzdělávacích platform včetně.	N/A	200 000	200 000
Školení zaměstnanců	Rozpočet pro školení zaměstnanců včetně instruktážních kurzů a materiálů.	N/A	50 000	50 000
Celkem	N/A	N/A	N/A	800 000

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet zahrnuje nákup licencí pro online vzdělávací platformy, technickou infrastrukturu, online kurzy a materiály a školení zaměstnanců v používání nových systémů. Celková cena návrhu je odhadnuta na 4 850 000 CZK.

3.5.3 Návrh řešení problému „Nedostatečná motivace k samostudiu“

Cíl: zvýšit motivaci zaměstnanců k samostudiu a rozvoji dovedností.

Obsah: zaměstnanci, kteří dosáhnou stanovených vzdělávacích cílů, budou odměněni finančními bonusy. Bonusy budou přímo úměrné náročnosti a délce absolvovaných kurzů.

Dny volna: zaměstnanci, kteří úspěšně dokončí online kurzy nebo jiné vzdělávací aktivity, obdrží navíc volné dny k individuálnímu využití.

Výhody na pracovišti:

Zaměstnanci budou mít přístup ke speciálním výhodám na pracovišti, jako jsou flexibilní pracovní doby, možnost home office nebo další benefity.

Doba realizace: 3 měsíce

Finanční náročnost

Náklady budou záviset na dosažených výsledcích. Odhadované náklady na volné dny a výhody na pracovišti jsou 200 000 CZK.

Podmínky splnění

Stanovení jasných vzdělávacích cílů a pravidel pro udělování odměn.

Vytvoření systému monitorování dosažených vzdělávacích cílů a úspěšnosti absolvování kurzů.

Odpovědnost

- vzdělávací oddělení: bude zodpovědné za sledování dosažených vzdělávacích cílů a administraci systému odměňování;
- vedoucí oddělení: bude mít na starosti schválení vzdělávacích cílů a celkový dohled nad systémem odměňování.

Kontrola:

- vzdělávací oddělení bude pravidelně monitorovat dosažené výsledky a efektivitu systému odměňování;
- vedoucí oddělení bude provádět pravidelná hodnocení úspěšnosti a přínosu systému odměňování pro individuální vzdělávání.

Rozpis jednotlivých nákladových položek

- finanční odměny budou udělovány zaměstnancům, kteří dosáhnou stanovených vzdělávacích cílů a úspěšně dokončí vzdělávací aktivity;
- odhadovaný rozpočet na finanční bonusy je 100 000 CZK;
- finanční odměny budou přidělovány v souladu s dosaženými výsledky, přičemž výše odměn bude záviset na obtížnosti a náročnosti dosažených cílů.

Volné dny (90 000 CZK)

- zaměstnanci, kteří aktivně investují čas do samostudia a dosahují významných výsledků, budou odměněni volnými dny navíc;
- odhadovaný rozpočet na volné dny je 90 000 CZK;
- volné dny budou přiděleny v souladu s dosaženými výsledky, aby zaměstnanci měli možnost odpočinout si a oslavit své úspěchy.

Výhody na pracovišti (10 000 CZK)

- k podpoře samostudia a individuálního rozvoje zaměstnanců budou na pracovišti zavedeny různé výhody jako například přístup ke knihovně s odbornou literaturou, možnost účasti na firemních konferencích nebo přednáškách;
- odhadovaný rozpočet na tyto výhody na pracovišti je 10 000 CZK;
- cílem je zajistit, aby zaměstnanci měli snadný přístup ke zdrojům a prostředím, které jim umožní efektivněji studovat a rozvíjet své dovednosti.

Finanční rozpočet shrnuje níže uvedená tabulka 5.

Tabulka 5 Návrh rozpočtu řešení problému „Nedostačená motivace k samostudiu“

Položka	Popis	Cena (Kč)
Finanční bonusy	Roční rozpočet	100 000
Volné dny	Roční rozpočet	90 000
Výhody na pracovišti	Roční rozpočet	10 000
Celkem	N/A	200 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tento problém je často významný ve vzdělávacích a pracovních prostředích, kde se od jednotlivců vyžaduje, aby se sami učili a zlepšovali.

V tabulce jsou zahrnuty tři hlavní položky: finanční bonusy, volné dny a výhody na pracovišti. Každá z těchto položek má svůj vlastní roční rozpočet, který je určen k jejímu financování.

Finanční bonusy: Tato položka představuje finanční odměny, které jsou poskytovány jako motivace k samostudiu. Je pro ni vyhrazen roční rozpočet 100 000 Kč.

Volné dny: Tato položka se vztahuje na poskytnutí volných dnů jako formy odměny za samostudium. Tato forma odměny může zahrnovat dodatečné volno nebo dovolenou. Roční rozpočet pro tyto odměny je 90 000 Kč.

Výhody na pracovišti: Tato položka se týká jiných výhod na pracovišti, které mohou být poskytnuty jako motivace pro samostudium. Tyto výhody mohou zahrnovat věci jako lepší vybavení nebo přístup k vyššímu vzdělání.

Roční rozpočet pro tyto tři položky je 200 000 Kč. Rozpočet je určen k financování různých strategií motivace k samostudiu a je navržen tak, aby pomohl zlepšit tuto oblast.

4 Závěr

Vzdělávání a rozvoj manažerů představuje klíčový pilíř úspěšného fungování moderních firem. Manažeři mají na starosti řízení týmů, dosahování cílů a strategického směřování organizace. Jejich kompetence, dovednosti a znalosti mají přímý dopad na výkonnost celé firmy a na dosažení konkurenční výhody na trhu.

Prudké změny v podnikatelském prostředí, technologický pokrok a dynamická konkurence vyžadují od manažerů neustálý rozvoj a přizpůsobování se novým výzvám. Vzdelání manažerů jsou schopni efektivně reagovat na rychlé změny, identifikovat nové příležitosti a řídit rizika. Jejich schopnost učit se a inovovat je základem pro dlouhodobou udržitelnost a růst firmy.

Vzdělávání manažerů přináší nejen rozvoj technických a odborných dovedností, ale také posiluje jejich komunikační, leadershipové a mezipersonální schopnosti. Manažeři, kteří jsou schopni motivovat, inspirovat a efektivně vést týmy, vytvářejí prostředí pro zvýšenou produktivitu, kreativitu a spolupráci.

Vzdělávací programy umožňují manažerům sdílet osvědčené postupy, získávat nové perspektivy a budovat silné profesní sítě. Otevřenost ke změnám a učení se od kolegů, odborníků a mentorů podporuje osobní růst manažerů i růst celé organizace.

Celkově lze říci, že investice do vzdělávání a rozvoje manažerů je investicí do budoucnosti firmy. Manažeři se stávají hybateli inovací, kvality a konkurenceschopnosti. Zajištění kvalitního vzdělávání a rozvoje manažerů je klíčovým faktorem pro dosažení dlouhodobého úspěchu a udržení výhody na trhu.

Cílem práce bylo zkoumat a analyzovat oblast vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti. Práce se zaměřila na různé aspekty této problematiky, včetně motivace manažerů, metod vzdělávání a rozvoje, vývoje v této oblasti a dopadů na organizaci. Na základě provedeného výzkumu byly identifikovány klíčové problémy a vytvořeny návrhy na zlepšení.

Teoretická část práce poskytla komplexní pohled na vzdělávání a rozvoj manažerů zahrnující motivaci, procesy, metody a vývoj této oblasti. Výzkum ukázal, že rozdíly mezi vzděláváním manažerů a řadových zaměstnanců mohou mít vliv na celkový rozvoj organizace. Důraz byl kladen na doporučení vzdělávacího a rozvojového plánu pro manažery, který by měl podporovat jejich kompetence a schopnosti.

Analyticko-praktická část práce se zaměřila na konkrétní situaci ve zkoumané společnosti. Představení společnosti a současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje poskytly kontext pro provedení dalšího výzkumu. Řízená interview a kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci umožnily získat hlubší pohled na problémy, potřeby a očekávání v této oblasti. Výsledky naznačují, že existuje prostor pro zlepšení v procesech vzdělávání a rozvoje manažerů, zejména v oblastech personalizace a efektivity.

Na základě získaných informací byly představeny konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti. Tyto návrhy zahrnují přizpůsobení vzdělávacích programů individuálním potřebám, zlepšení komunikace a interakce mezi odděleními a vytvoření efektivního hodnocení a měření účinnosti vzdělávacích aktivit.

Lze konstatovat, že vzdělávání a rozvoj manažerů má klíčový význam pro úspěšnost organizace. Získané poznatky a návrhy představují cenný základ pro další zlepšování této oblasti a zajištění kvalitního vývoje zaměstnanců a celkového růstu firmy.

Literatura

- ALHAZMI, A. *The Art of Managerial Mastery: Cultivating Excellence in Leadership*. Dubai: Oasis Publishers, 2022. ISBN 978-1-234567-89-0.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BERGMAN, H. *Cross-Border Insights into Managerial Skill Enhancement*. Stockholm: Visionary Press, 2016. ISBN: 978-6789012345.
- BOLIVAR, S. *Leading from Within: Unlocking the Potential of Managerial Development*. Buenos Aires: Crossroads Press, 2023. ISBN 978-2-345678-91-2.
- DONOVAN, G. *Navigating Managerial Challenges: A Global Perspective*. Dublin: Growth Dynamics Publishing, 2018. ISBN: 978-3456789012.
- DUPONT, S. *Talent Development: Best Practices for Managerial Growth*. Paris: Global Insights Publishing, 2018. ISBN 978-4-567891-23-4.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GARCIA, L. *Learning for Success: Innovative Approaches to Managerial Education*. Madrid: Global Education Publications, 2020. ISBN 978-3-456789-23-4.
- HAWTHORNE, E. *Revolutionizing Managerial Development in the Digital Era*. Melbourne: Horizon Publishing, 2022. ISBN: 978-1543210987.
- CHANG, W. *Strategies for Adapting to Change in Managerial Development*. Taipei: Nexus Education Books, 2023. ISBN: 978-5678901234.
- CHAUDHRY, Z. *Unleashing Leadership Potential: Nurturing Managers for Success*. Lahore: Knowledge Frontier, 2021. ISBN 978-4-567891-23-4.
- JOHNSON, E. *Navigating the Leadership Path: Developing Managers for Tomorrow*. Global Insights Publishing, 2020. ISBN: 978-1-202-64525-2.
- KORHONEN, L. *Harnessing the Power of Learning: Innovative Strategies for Managerial Growth*. Helsinki: Global Education Publications, 2019. ISBN 978-3-456789-23-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LEFEBVRE, T. *The Science of Managerial Success: Unleashing the Potential for Organizational Growth*. Paris: Éditions Innovantes, 2021. ISBN 978-2-345678-91-2.
- MORDIC, L. *The Growth Mindset Leader: Cultivating Managerial Excellence*. Enlighten Press, 2019. ISBN: 978-2-665-20254-8.
- NGUYEN, M. *Mindful Leadership: Balancing Effectiveness and Well-being in Managerial Practices*. Hanoi: Lotus Books, 2023. ISBN 978-3-456789-23-4.
- NOE, R. A. *Employee Training & Development. 9th Edition*. New York: McGraw Hill, 2023. ISBN 978-12-640-8092-2.
- MÜLLER, A. *Leadership Development in the Global Context*. Berlin: International Press, 2022. ISBN 978-2-345678-91-2.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., SKŘÍTECKÝ M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PATEL, P. *Innovative Strategies for Managerial Development*. FutureSkills Books, 2021. ISBN: 978-3-101-20352-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRŮCHA, J. *Odborné školství a odborné vzdělávání*. Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-158-5.

RODRIGUEZ, R. *Cultivating Managerial Excellence: Best Practices Worldwide*. Buenos Aires: Knowledge Key Publishers, 2017. ISBN: 978-4567890123.

ROSS, S. *Training and Development in Organizations: An Essential Guide For Trainers*. 2018. ISBN 978-11-380-9731-5.

SINCLAIR, L. *Effective Leadership Strategies for Modern Managers*. Edinburgh: Wisdom Wave Publications, 2019. ISBN: 978-9876543210.

THORNE, X. *Exploring Cultural Sensitivity in Managerial Training*. Toronto: Insightful Books, 2020. ISBN: 978-7654321098.

TREMBLAY, A. *Innovative Approaches to Managerial Learning*. Montreal: Peak Performance Press, 2021. ISBN: 978-2345678901.

VASQUEZ, I. *Managerial Training Evolution: Trends and Future Prospects*. Santiago: Progress Publishing, 2015. ISBN: 978-7890123456.

WILLIAM, S. *Training Employees and Managers for Production and Teamwork*. Hassel Street PR, 2021. ISBN 978-1-01338-449-3.

ZHUO, J. *The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You*. Penguin LCC US, 2019. ISBN 978-0-75355-289-6.

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s HR manažerem firmy

Otázka: *Dobrý den, děkuji za váš čas. Můžete prosím přiblížit, jakým způsobem firma momentálně podporuje vzdělávání a rozvoj svých manažerů?*

Odpověď: Děkuji za pozvání. V naší firmě jsme si vědomi důležitosti vzdělávání a rozvoje našich manažerů. V současné době využíváme širokou škálu metod a postupů k jejich podpoře. Interní školení jsou základem naší strategie, kde naši zkušení manažeři předávají své znalosti a zkušenosti nováčkům. Externí kurzy a workshopy jsou samozřejmě také využívány, abychom našim manažerům poskytli přístup k nejnovějším trendům a informacím v našem odvětví.

Otázka: *Jaká jsou očekávání vašich zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů? Existují nějaké klíčové potřeby, které se vynořují?*

Odpověď: Zaměstnanci vyjadřují zájem o vzdělávání, které jim pomůže nejen ve zlepšování stávajících dovedností, ale i v získávání nových. Vidíme, že klíčovou potřebou je poskytnout manažerům dovednosti týkající se efektivního řízení týmu, komunikace a leadershipu. Zároveň je důležité zohlednit technologický vývoj v oboru, takže i odborné školení zaměřené na nové technologie jsou žádaná.

Otázka: *Jaké metody a postupy používáte k vzdělávání a rozvoji manažerů? Existují nějaké specifické přístupy, které se ukázaly jako účinné?*

Odpověď: Využíváme interní školení, kde se naši zkušení manažeři dělí o své znalosti. Dále spolupracujeme s odbornými institucemi, které nám umožňují zapojit se do specializovaných kurzů. Kromě toho nabízíme workshopy a mentoringové programy, kde mladší manažeři mohou získat cenné rady od těch zkušenějších. Koučink je také oblíbeným nástrojem pro individuální růst.

Otázka: *Můžete prozradit, zda jste identifikovali nějaké problémy nebo nedostatky ve stávajícím přístupu k vzdělávání a rozvoji manažerů?*

Odpověď: Samozřejmě, žádný systém není dokonalý. Zaznamenali jsme, že někdy může být obtížné nalézt správnou rovnováhu mezi interním a externím vzděláváním. Také jsme si všimli, že někteří zaměstnanci by ocenili více individualizovaný přístup ke svému vývoji. Zároveň je výzvou zajistit, aby nově nabyté dovednosti a znalosti byly skutečně aplikovány v praxi. Jeden z problémů, které jsme identifikovali, je nedostatečné zapojení manažerů do plánování vzdělávacích programů. Chceme to řešit tím, že budeme více zapojovat manažery do procesu identifikace potřeb a navrhování obsahu školení. Dále jsme zjistili, že některé z externích kurzů nejsou dostatečně zaměřeny na praktické aplikace. Proto plánujeme více spolupracovat s poskytovateli kurzů na přizpůsobení obsahu našim konkrétním potřebám a na začlenění reálných příkladů z našeho odvětví do výuky. Dalším problémem, který jsme identifikovali, je nedostatek času na implementaci nově získaných dovedností v pracovním prostředí. Na to plánujeme reagovat tím, že budeme poskytovat dodatečnou podporu a nástroje, které pomohou manažerům aplikovat nové znalosti a dovednosti ve své každodenní práci. Také jsme si uvědomili, že zpětná vazba od zaměstnanců ohledně vzdělávacích programů by mohla být podrobnější. K řešení tohoto problému plánujeme zavedení pravidelných průzkumů spokojenosti a zpětné vazby od účastníků školení, abychom mohli lépe vyhodnotit jejich potřeby a přizpůsobit programy.

Otázka: *Jaké další kroky plánujete podniknout na základě těchto zjištění a zpětné vazby od zaměstnanců, aby byl vzdělávací a rozvojový program ještě účinnější?*

Odpověď: Na základě zjištěných potřeb a zpětné vazby plánujeme dále rozšiřovat nabídku

interních školení a workshopů, které budou více zaměřeny na specifické dovednosti vedení a komunikace. Rovněž budeme hledat možnosti pro individuální rozvoj prostřednictvím mentorských a koučinkových programů. Bude nám také záležet na tom, aby nově získané dovednosti byly co nejlépe aplikovány v každodenní práci.

Otázka: *Jaká jsou hlavní očekávání vašich zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů?*

Odpověď: Naši zaměstnanci očekávají, že vzdělávací programy jim pomohou zlepšit své dovednosti v oblasti vedení a komunikace. Také jsou zainteresovaní v nabytí odborných znalostí v souvislosti s novými technologiemi v odvětví automotive.

Otázka: *Jakým způsobem má firma v plánu zajistit, že nově získané znalosti a dovednosti budou účinně aplikovány v praxi?*

Odpověď: Pro zajištění účinného přenosu do praxe máme plán implementace, který zahrnuje podporu ze strany nadřízených manažerů, pravidelné hodnocení pokroku a možnost aplikovat nové dovednosti v reálných pracovních situacích.

Otázka: *Jaké metody sledování a hodnocení účinnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit využíváte?*

Odpověď: Sledujeme několik ukazatelů, jako jsou zpětná vazba od manažerů a účastníků, kvantitativní hodnocení úspěšnosti absolvování programů, a také měříme, do jaké míry nově získané dovednosti přispívají k dosažení cílů týmu.

Otázka: *Jaká opatření plánujete na základě identifikovaných potřeb a zpětné vazby od zaměstnanců implementovat, aby byl vzdělávací program ještě účinnější?*

Odpověď: Plánujeme zefektivnit interní školení tím, že je budeme více přizpůsobovat konkrétním potřebám týmu. Dále budeme pracovat na zapojení odborníků z praxe do školení, aby byly co nejvíce relevantní.

Otázka: *Jaké jsou klíčové dovednosti, které manažeři ve vašem odvětví potřebují zvládnout?*

Odpověď: Klíčové dovednosti zahrnují efektivní komunikaci, vedení týmu, řízení projektů a schopnost přizpůsobit se rychle se měnícím trendům v automobilovém průmyslu.

Otázka: *Jakým způsobem jsou identifikovány individuální potřeby vývoje manažerů?*

Odpověď: Individuální potřeby jsou identifikovány prostřednictvím pravidelných hodnocení výkonnosti a rozvojových rozhovorů mezi nadřízenými manažery a podřízenými.

Otázka: *Jaké jsou hlavní výhody spolupráce s odbornými institucemi při vzdělávání manažerů?*

Odpověď: Spolupráce s odbornými institucemi nám umožňuje přinést do vzdělávacích programů nejnovější poznatky a osvědčené postupy z praxe. To je klíčové pro udržení naší konkurenceschopnosti.

Otázka: *Jak se zabezpečuje, aby vzdělávací programy byly v souladu s aktuálními trendami v technologii a průmyslu?*

Odpověď: Pravidelně provádíme analýzy trhu a spolupracujeme s průmyslovými experty, abychom mohli aktualizovat obsah našich programů v souladu s nejnovějšími trendy.

Otázka: *Jaké dlouhodobé cíle máte nastaveny pro vzdělávání a rozvoj manažerů ve firmě?*

Odpověď: Naším dlouhodobým cílem je vytvořit kulturu kontinuálního učení a růstu, která bude podporovat rozvoj manažerů a zabezpečí, že naše firma zůstane inovativní a konkurenceschopná v dynamickém prostředí automobilového průmyslu.

Otázka: *Kde firma nachází inspiraci a osvědčené postupy pro vzdělávání a rozvoj manažerů? Existují nějaké zdroje nebo vzory, které vás inspirují při vytváření vašeho programu?*

Odpověď: Inspiraci pro vzdělávání a rozvoj manažerů hledáme z několika zdrojů. Jedním z nich je průzkum trhu a sledování trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Snažíme se získávat informace o tom, jaké metody a postupy jsou úspěšné u jiných firem v našem odvětví. Dále spolupracujeme s odbornými institucemi, které nám umožňují přístup k nejnovějším poznatkům a výzkumům v oblasti managementu a vzdělávání. Rovněž se inspirujeme vlastními zaměstnanci, kteří mají různorodé zkušenosti a nápady. Pravidelně pořádáme setkání a diskuse, kde se můžeme vzájemně inspirovat a sdílet nejlepší postupy.

Otázka: *S ohledem na více než 20letou historii firmy, mohli byste přiblížit, jak se oblast vzdělávání a rozvoje manažerů během těchto let změnila? Jaké hlavní změny jste ve vašem přístupu a programu v této oblasti zaznamenali?*

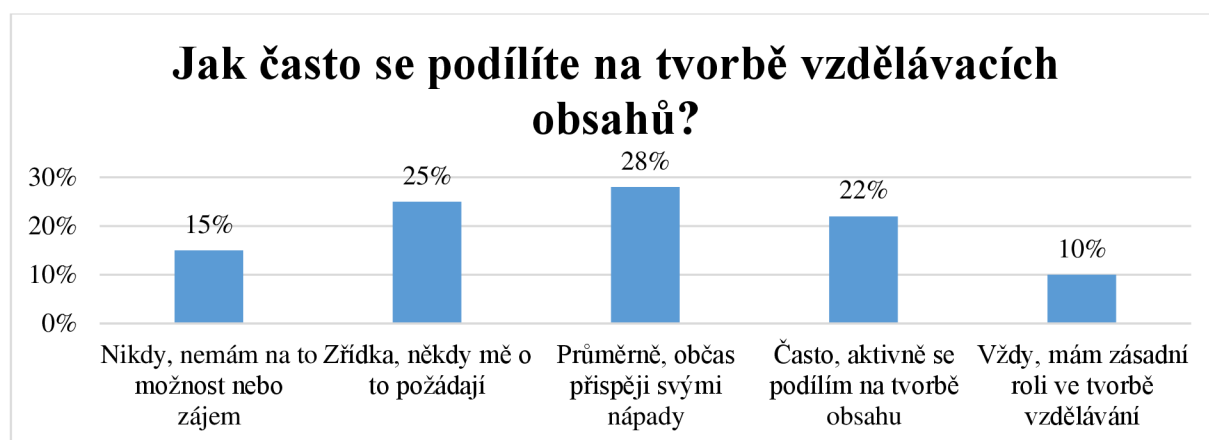
Odpověď: Během těchto 20 let jsme ve vývoji vzdělávání a rozvoje manažerů prošli řadou změn. Na počátku naší historie byly vzdělávací aktivity spíše spontánní a neformální, často závisely na zkušenostech konkrétních manažerů. Postupem času jsme však uvědomili důležitost systematického přístupu k rozvoji manažerů. V průběhu let jsme postupně začali rozšiřovat nabídku vzdělávacích aktivit. Začali jsme spolupracovat s odbornými institucemi a externími trenéry, abychom zajistili, že naši manažeři budou mít přístup k nejnovějším poznatkům a metodám. Rozšířili jsme spektrum témat, která jsou zahrnuta ve školeních, aby lépe reflektovala aktuální potřeby a výzvy v našem odvětví. S nástupem moderních technologií jsme začali využívat online školení a e-learningové platformy, což umožnilo manažerům flexibilní přístup ke vzdělávání. Dále jsme zavedli pravidelné hodnocení účinnosti školení a sběr zpětné vazby od účastníků, což nám pomohlo lépe přizpůsobovat naše programy. Celkově lze říci, že jsme prošli cestou od ad hoc přístupu k systematickému a komplexnímu programu vzdělávání a rozvoje manažerů, který se snaží reagovat na aktuální potřeby a trendy v našem odvětví.

Otázka: *Jaké aspekty v oblasti vzdělávání a rozvoje způsobují, že se manažeři a řadoví zaměstnanci cítí spokojeni a motivováni? Naopak, jsou nějaké prvky, které nejsou tak dobře přijímány? Jak firma reaguje na tuto zpětnou vazbu?*

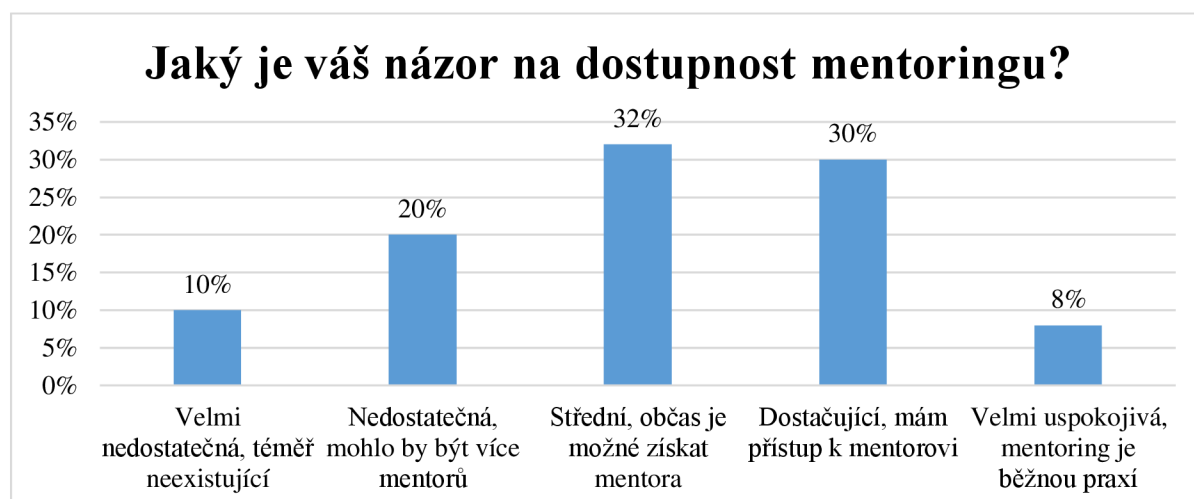
Odpověď: Co se týče pozitivního ohodnocení, manažeři a zaměstnanci oceňují praktickou přínosnost vzdělávacích programů. Konkrétně zmiňují, že nově nabyté dovednosti a znalosti mohou přímo aplikovat ve své práci, což zvyšuje jejich efektivitu a sebejistotu. Dále si cení flexibilního přístupu k vzdělávání, jako jsou online kurzy, které jim umožňují se vzdělávat dle svého tempa. Na druhou stranu, zpětná vazba ukázala, že někteří zaměstnanci by ocenili větší míru individualizace vzdělávacích programů, aby byly co nejvíce přizpůsobeny jejich konkrétním potřebám. Někdy také vyjádřili, že by chtěli více příležitostí k praktickému cvičení nových dovedností. Firma reaguje na tuto zpětnou vazbu několika způsoby. V rámci vzdělávacích programů se snažíme více individualizovat obsah a formu školení, například nabízet různé úrovně obtížnosti pro různé dovednostní úrovně. Dále zavádíme více praktických prvků do školení a workshopů, aby účastníci mohli nově získané dovednosti vyzkoušet v reálných situacích. Zpětnou vazbu od zaměstnanců bereme vážně a snažíme se neustále zdokonalovat naše vzdělávací programy tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a očekáváním našich manažerů a zaměstnanců.

Příloha 2 Odpovědi na otázky dotazníkového šetření (grafy)

Graf 1 Odpovědi na otázku č. 1



Graf 2 Odpovědi na otázku č. 2



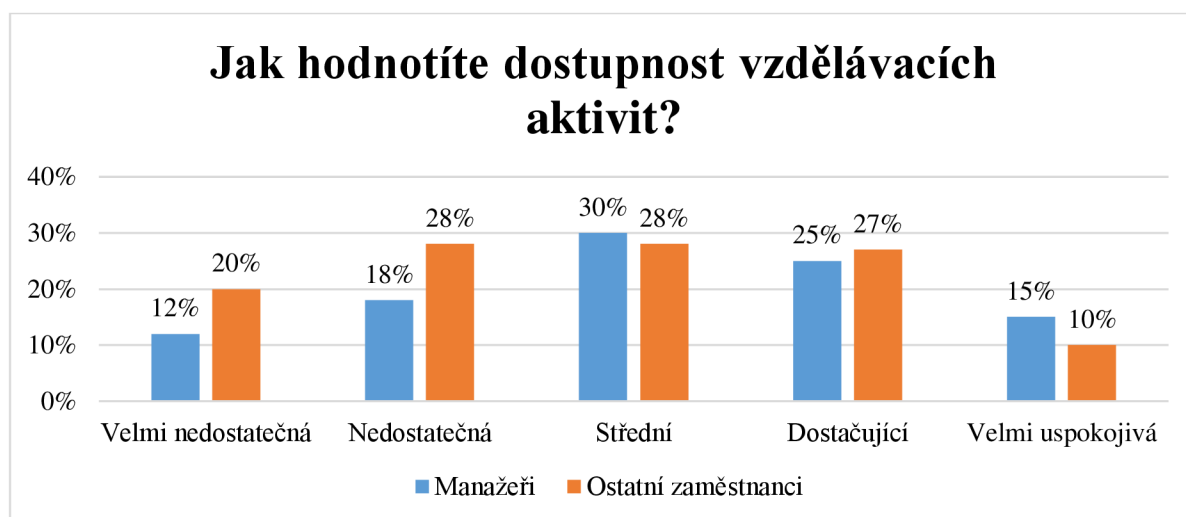
Graf 3 Odpovědi na otázku č. 3



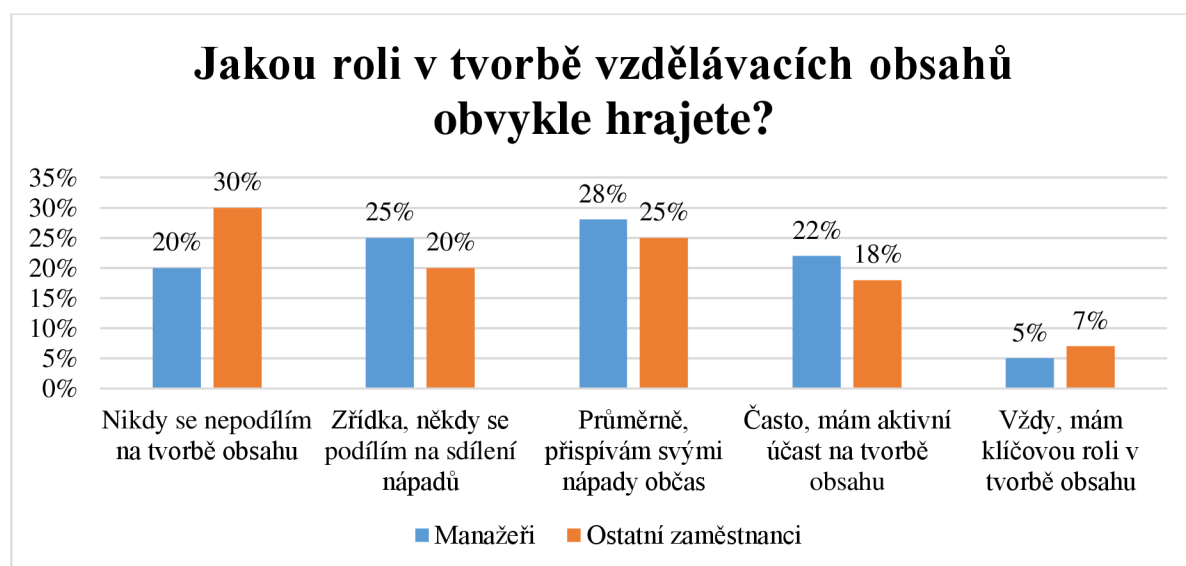
Graf 4 Odpovědi na otázku č. 4



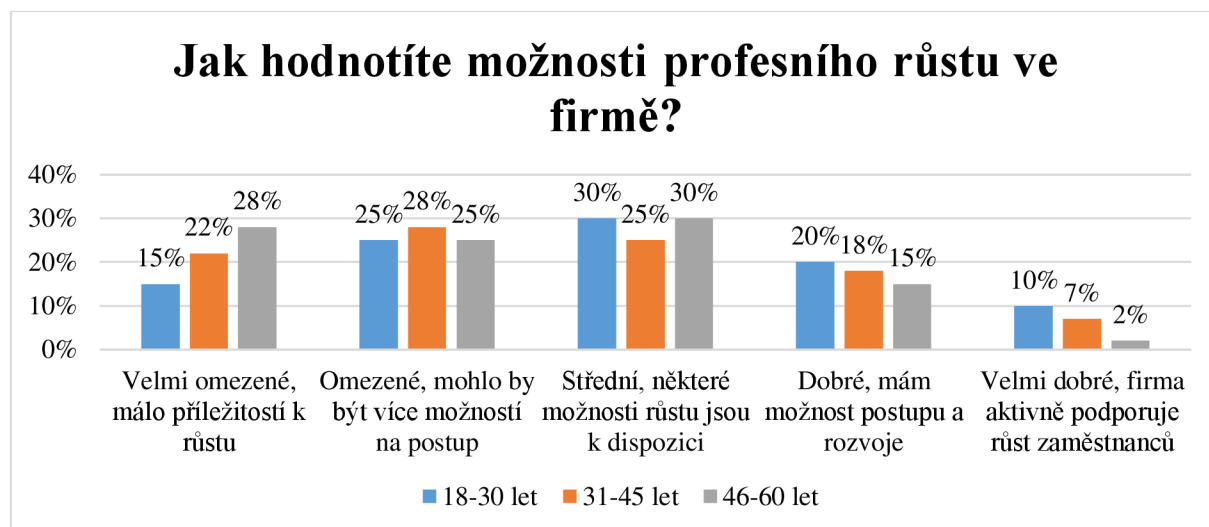
Graf 5 Odpovědi na otázku č. 5



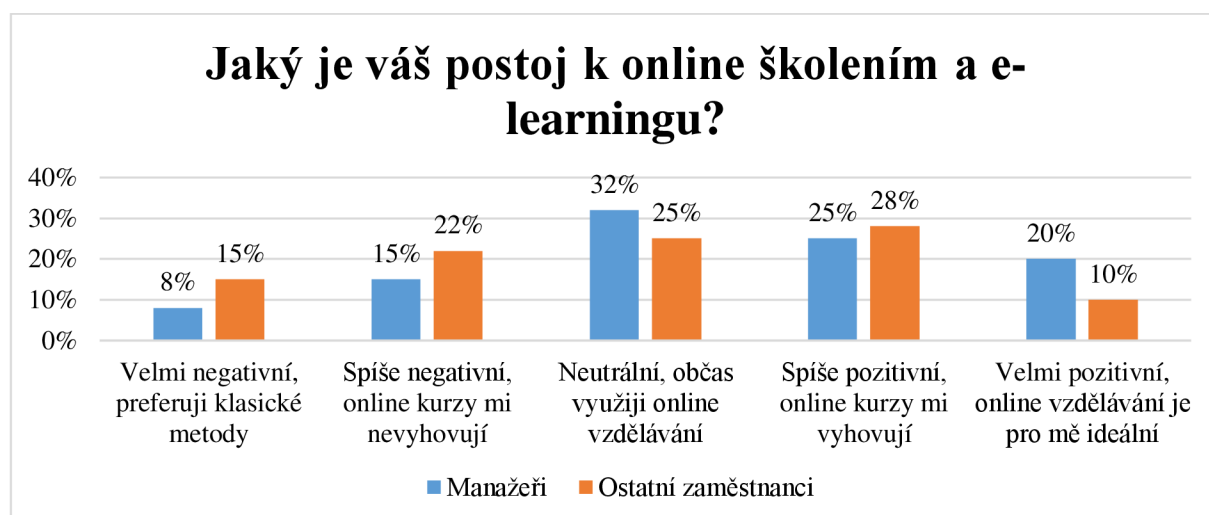
Graf 6 Odpovědi na otázku č. 6



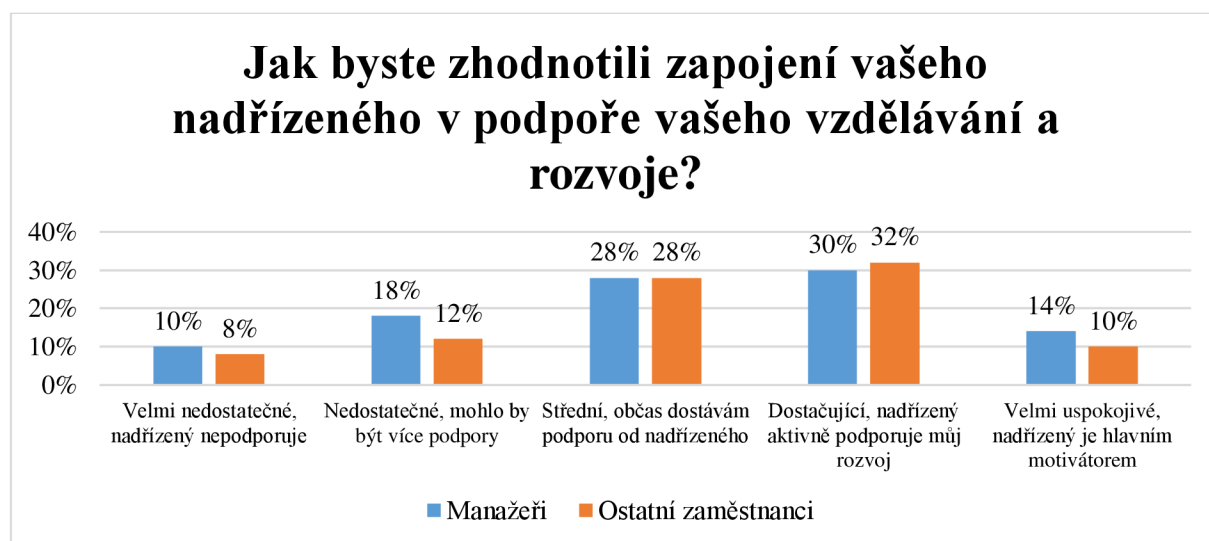
Graf 7 Odpovědi na otázku č. 7



Graf 8 Odpovědi na otázku č. 8



Graf 9 Odpovědi na otázku č. 9



Příloha 3 Tabulka 6

Tabulka 6 Návrhy na zlepšení systému vzdělávání ve firmě

Problém	Návrh	Přínos návrhu	Doba realizace (pracovní dny)	Finanční náročnost v tisících (CZK)	Podmínky splnění	Odpovědnost	Kontrola	Počet manažerů	Počet kancelářských pracovníků	Počet ostatních pracovníků
Nedostatečná dostupnost vzdělávacích aktivit	Rozšíření nabídky vzdělávacích možností o různé formáty školení (workshopy, mentoring, online kurzy)	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení jejich dovedností a kompetencí	120	500	Identifikace potřeb zaměstnanců, spolupráce s externími poskytovateli	HR oddělení, vedoucí oddělení	Monitorování zpětné vazby od účastníků školení	10	60	205
Nedostatečná podpora nadřízených	Zavedení pravidelných individuálních konzultací mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými ohledně vzdělávání a rozvoje	Zlepšení komunikace, lepší směřování vzdělávání, motivace zaměstnanců	60	200	Stanovení pravidelných termínů konzultací	Nadřízení manažerů, HR oddělení	Zpětná vazba od zaměstnanců, zhodnocení průběhu konzultací	5	50	180
Rozdíly v preferencích mezi pozicemi a věkovými skupinami	Personalizace nabídky vzdělávacích aktivit podle potřeb a preferencí jednotlivých skupin	Zvýšení zapojení a spokojenosti zaměstnanců, lepší využití jejich individuálních schopností	180	350	Analýza preferencí a potřeb jednotlivých skupin, vytvoření diferencované nabídky	Vzdělávací oddělení, HR oddělení	Zhodnocení účasti na různých typech vzdělávacích aktivit	7	50	218
Nedostatečná informovanost o možnostech profesního růstu	Zavedení pravidelných informačních setkání o možnostech profesního růstu ve firmě	Zvýšení transparentnosti, motivace a informovanost zaměstnanců	80	150	Stanovení pravidelných termínů setkání	Vedoucí oddělení, HR oddělení	Monitorování účasti na setkáních, zpětná vazba od zaměstnanců	5	60	195
Omezené používání online školení	Investice do moderních online vzdělávacích platforem a technologií	Zvýšení dostupnosti online školení, flexibilita vzdělávání	240	800	Výběr vhodné online platformy, školení zaměstnanců v jejím používání	IT oddělení, vzdělávací oddělení	Monitoring využití online platformy, ohlasy zaměstnanců	8	40	227
Nedostatečná účast na tvorbě vzdělávacích obsahů	Zavedení systému pro aktivní zapojení zaměstnanců do tvorby obsahů a nápadů	Zvýšení kreativity, získání nových perspektiv, lepší využití znalostí zaměstnanců	120	300	Implementace systému pro sběr nápadů a následné hodnocení	Vzdělávací oddělení, vedoucí oddělení	Zhodnocení množství a kvality příspěvků, zpětná vazba od zaměstnanců	5	70	200

Nedostatečné zhodnocení efektivity školení	Zavedení systému hodnocení a následného hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit	Zlepšení výběru a kvality školení, optimalizace investic do vzdělávání	100	250	Navržení kritérií pro hodnocení, sběr zpětné vazby od účastníků	Vzdělávací oddělení, vedoucí oddělení	Zhodnocení účinnosti školení, návrh zlepšení	8	50	217
Nedostatečná flexibilita vzdělávání	Zavedení možnosti individuálního plánování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance	Zvýšení angažovanosti zaměstnanců, uspokojení různých preferencí	80	150	Vytvoření flexibilního systému plánování vzdělávání	Vzdělávací oddělení, vedoucí oddělení	Monitorování účasti na individuálně plánovaných aktivitách	7	60	195
Nedostatečná interakce mezi odděleními	Zavedení pravidelných setkání mezi zaměstnanci různých oddělení pro sdílení znalostí	Zvýšení spolupráce a komunikace, využití různých perspektiv	120	250	Stanovení pravidelných termínů setkání, podpora zúčastněných oddělení	Vedení oddělení, HR oddělení	Zhodnocení účasti na setkáních, zpětná vazba od zaměstnanců	8	40	227
Nedostatečná motivace k samostudiu	Zavedení systému odměňování za individuální vzdělávání a rozvoj	Zvýšení samostatného učení a sebevzdělávání zaměstnanců	60	200	Vytvoření systému odměn za dosažení vzdělávacích cílů	Vzdělávací oddělení, vedoucí oddělení	Kontrola dosažených vzdělávacích cílů, vyhodnocení efektivity systému	5	70	195

Zdroj: vlastní zpracování



Vzdělávání a rozvoj manažerů

Terezie Hejnicová, KEMBC04

Řešená problematika

úvod

Navrhnout efektivní metody vzdělávacích potřeb a rozvoje manažerů v určené organizaci. Práce zkoumá stávající stav v oblasti manažerského vzdělávání a rozvoje ve vybraném podniku.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Cílem práce bylo zjistit účinnost a chyby v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů v dané organizaci. V návaznosti na zjištěné výsledky navrhnout konkrétní doporučení a řešení, jak tuto oblast vylepšit.

organizace XY

Výrobní společnost založena v roce 2001, zabývající se nejen výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl. Sídlo má na předměstí jednoho z krajských měst v České republice. Zaměstnává celkem 275 zaměstnanců. Spolupracuje s předními automobil. výrobci a dodavateli² v ČR a zahraničí.

Postup řešení

zdroj

Literární rešerše, české a zahraniční odborné zdroje, rozhovory s managementem, dotazníkové šetření mezi manažery.

získávání

Výzkum od dubna 2023 do července 2023. Analýza, syntéza, komparace, dotazníkové šetření, interview, statistické vyhodnocení. Rozhovor s manažerem HR.

zpracování

Smíšený výzkum. Kombinace kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Osloveny manažeři, zpracování rozhovoru.

Výsledky práce

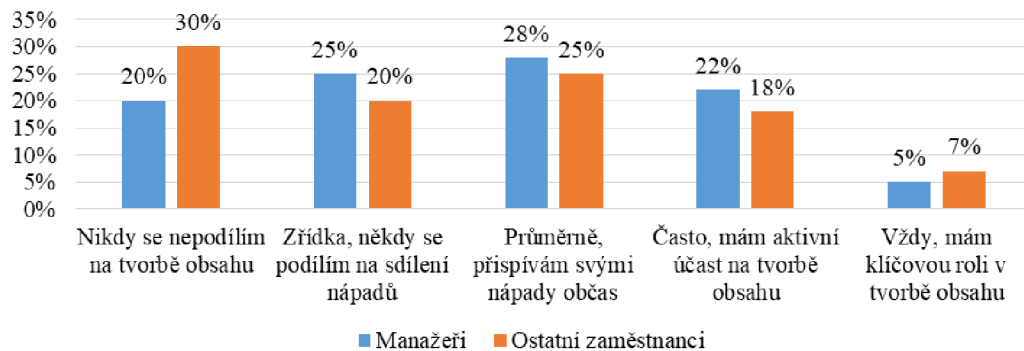
Z výsledků práce vyplynulo, že ve zkoumané výrobní společnosti XY existuje prostor pro zlepšení v procesech vzdělávání a rozvoje manažerů, zejména v oblastech personalizace a efektivity. .

Z dat lze vyčíst fakta:

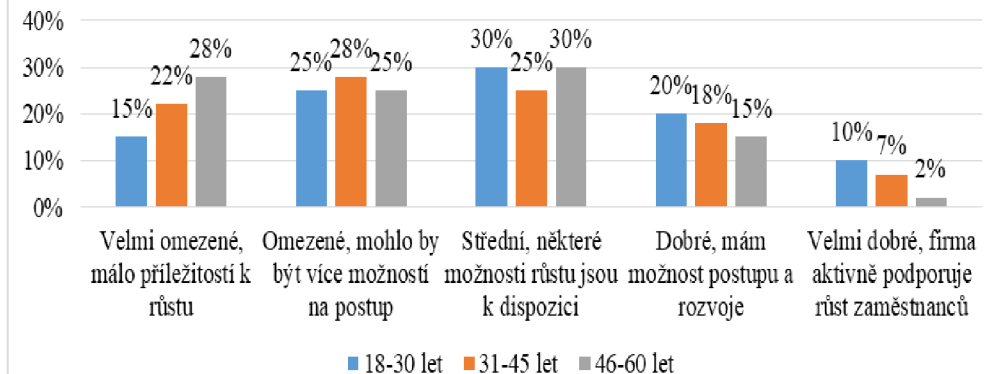
- Na základě výsledků výzkumu je navržen systém rozvoje, který odpovídá současným i budoucím potřebám manažerů v dané organizaci.
- Výzkum ukázal, že rozdíly mezi vzděláváním manažerů a řadových zaměstnanců mohou mít vliv na celkový rozvoj organizace.
- Do budoucna je důležité přizpůsobit vzdělávací programy individuálním potřebám, zlepšení komunikace a interakce mezi odděleními, a vytvoření efektivního hodnocení a měření účinnosti vzdělávacích aktivit.

Výsledky práce – grafické znázornění

Jakou roli v tvorbě vzdělávacích obsahů obvykle hrajete?



Jak hodnotíte možnosti profesního růstu ve firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující opatření:



Rozšíření nabídky vzdělávacích možností o různé formáty školení (workshopy, mentoring, online kurzy). Zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení jejich dovedností a kompetencí.






Zavedení pravidelných individuálních konzultací mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými ohledně vzdělávání a rozvoje. Zlepšení komunikace, lepší směřování vzdělávání, motivace zaměstnanců.



Personalizace nabídky vzdělávacích aktivit podle potřeb a preferencí jednotlivých skupin. Zvýšení zapojení a spokojenosti zaměstnanců, lepší využití jejich individuálních schopností.

Závěr

-  **Práce přinesla** komplexní náhled na vzdělávání a rozvoj manažerů ve výrobní organizaci, jejich dopady a prostor pro zlepšení jejich rozvoje ve vzdělávání, který představuje klíčový pilíř úspěšného fungování moderních firem.
-  Novým řešením je přizpůsobení vzdělávacích programů individuálním potřebám, zlepšení komunikace a interakce mezi odděleními a vytvoření efektivního hodnocení a měření účinnosti vzdělávacích aktivit.
-  Řízená interview a kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci umožnily získat hlubší pohled na problémy, potřeby a očekávání v této oblasti. Výsledky naznačují, že existuje prostor pro zlepšení v procesech vzdělávání a rozvoje manažerů, zejména v oblastech personalizace a efektivity.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**