



Filozofická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia:

Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Martina Branžovská

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, PhD.

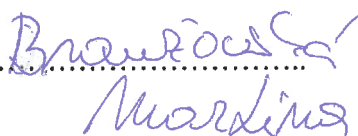
Olomouc 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Vzdělávání manažerů“ vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Olomouci dne 27. 11. 2020

Podpis:.....


Martina

Obsah

Anotace.....	- 5 -
Annotation:	- 6 -
Úvod.....	- 7 -
1 Důležitost lidských zdrojů v organizaci	- 8 -
1.1 Osobnost a charakter manažera, jeho kompetence	- 9 -
1.2 Význam vzdělávání v organizaci.....	- 13 -
1.2.1 Pravidla, postup vzdělávání v organizaci a pohled odborné literatury	- 14 -
2 Specifika vzdělávání manažerů	- 15 -
2.1 Jak by mělo vzdělávání manažerů dle odborné literatury vypadat? -	16 -
2.2 Metody vzdělávání.....	- 20 -
2.2.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště	- 21 -
3 Charakteristika vzdělávání manažerů v organizaci	- 24 -
3.1 Historie a vývoj v organizaci.....	- 25 -
3.1.1 Strategie organizace	- 26 -
3.1.2 Personální vývoj, organizační struktura a adaptační plán .-	26 -
3.1.3 Získávání zaměstnanců.....	- 27 -
3.1.4 Adaptační plán a rozvoj zaměstnanců	- 28 -
4 Profil manažera ve středním managementu	- 28 -
4.1 Náplň práce středního managementu.....	- 29 -
4.2 Současný stav vzdělávání středního managementu	- 30 -
4.2.1 Absolvovaná školení	- 32 -
5 Zkušenost a pohled manažerů na stav vzdělávání ve společnosti ...-	32 -
5.1 Výzkum: Zhodnocení stávajícího stavu vzdělávání v organizaci dotazníkovou metodou	- 33 -
5.2 Výsledek dotazníkového šetření	- 36 -
5.3 Zhodnocení současného stavu vzdělávání v organizaci	- 40 -
6 Nové nastavení vzdělávání ve společnosti	- 40 -
6.1 Efektivní komunikace	- 40 -
6.1.1 Vyjednávání.....	- 42 -
6.2 Motivace	- 43 -
6.3 Nastavení vzdělávání manažerů	- 44 -
Závěr.....	- 46 -

Seznam použité literatury:.....	- 47 -
Seznam příloh:.....	- 48 -
Seznam grafů.....	- 53 -

Anotace

Jméno a příjmení:	Martina Branžovská
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, PhD.
Rok obhajoby:	2021
Název práce:	Vzdělávání manažerů

Anotace práce:

Další vzdělávání manažerů je součástí jejich pracovního života. O vzdělávání manažerů, rozvoji dovedností, kompetencích i manažerském cyklu bylo napsáno mnoho knih. Konkrétním dovednostem jako motivaci, komunikaci, zpětné vazbě a dalším dovednostem je věnována náležitá pozornost rozlišena různými teoriemi či názory. Cílem práce je analýza dalšího vzdělávání manažerů v konkrétní organizaci a popis systému vzdělávání. Vzdělávání manažerů v organizaci by mělo být součástí personálního plánu, nemělo by být nahodilé a bez aplikace dovedností v praxi. Je vhodným benefitem, který organizaci může v dnešní ekonomické situaci přinést mnohem lepší výsledky.

Klíčová slova:

Vzdělávání, manažer, dovednosti, rozvoj, organizace, motivace, efektivní komunikace, zpětná vazba, benefit, výkon, obchod, výsledky

Annotation:

Further education of managers is part of their working life. Many books have been written about managerial education, skills development, competencies and the managerial cycle. Due attention is paid to specific skills such as motivation, communication, feedback and other skills, distinguished by different theories or opinions. The aim of the work is the analysis of further education of managers in a specific organization and a description of the education system. Training of managers in the organization should be part of the personnel plan, it should not be random and without the application of skills in practice. It is a suitable benefit that can bring much better results to the organization in today's economic situation.

Key words:

Education, manager, skills, development, organization, motivation, effective communication, feedback, benefit, performance, business, results

Názvy příloh vázaných v práci: Dotazník

Počet literatury a zdrojů: 12

Rozsah práce: 77908 znaků

Úvod

Profesní vzdělávání manažerů a jejich rozvoj je pro mě tématem velmi blízkým, neboť sama jako manažer již delší dobu pracuji. V mé dřívější roli řadového zaměstnance mi chyběly vzory a manažeři, kterých bych si mohla vážit, neuměli motivovat, inspirovat, objektivně hodnotit, komunikovat včas a správné informace, vždy jsem cítila tlak, nikdy tah. Když jsem pak sama poprvé jako juniorní manažer začala působit v jedné společnosti, měla jsem štěstí, že mě vedl manažer, kterého jsem si mohla vážit a nechat se jím inspirovat. Tato společnost mi tehdy poskytla mnohá manažerská školení, trenéra i výborného nadřízeného, díky čemuž jsem si řekla, jakým manažerem se budu chtít být já. Od této první manažerské zkušenosti uplynulo spousta času a přesto vím, že se stále mohu rozvíjet a zdokonalovat.

Cílem mé práce je analýza a popis systému vzdělávání v konkrétní organizaci Komplexní pohled na nynější stav vzdělávání a jaký by se dal změnit ve prospěch organizace i manažerů.

Vycházím z názorů českých odborníků a literatury, která je velmi praktická. Popisuji nynější možnosti a charakteristiky vzdělávání, roli manažera i jeho kompetence, jeho osobnost. Manažer je vlastně pro mé téma klíčový. Zabývám se specifiky vzdělávání manažerů, pravidly i doporučeními. Přes teoretickou část jsem došla k praxi v organizaci, kde ke konkrétnímu vzdělávání manažerům není věnována taková pozornost. Popsala jsem současný stav manažerského vzdělávání včetně jejich adaptace a zaškolení. V rámci skupiny středních manažerů, na které se má praktická část práce zaměřuje, jsem použila dotazníkové šetření, abych zjistila, jak manažeři sami vidí jejich vzdělávání v organizaci, v jakých dovednostech cítí svou sílu a kde vidí své slabší místo. Zároveň ověřuji, jakou další manažerskou dovednost považují za důležitou. Při stanovení cíle dotazníku jsem použila dvě výchozí hypotézy, které jsem rozpracovala v jeho detailu. Vyhodnocením jednotlivých otázek došlo k potvrzení či vyvrácení hypotéz.

1 Důležitost lidských zdrojů v organizaci

Každá organizace na dnešním ekonomickém trhu musí vědět nejen, čím se bude zabývat, co bude vyrábět či jakou poskytovat službu, ale také si musí stanovit s jakými lidmi bude svou organizaci budovat, stabilizovat, rozvíjet. Pokud má organizace uspět v dlouhodobém hledisku na dnešním neustále se rychle rozvíjejícím ekonomickém trhu, potřebuje kvalitní, stabilní a odborně způsobilý personál. Zaměstnanci jsou nepostradatelným prvkem v konkurenčním prostředí a zároveň naplňují cíle organizace požadovaným směrem. Strategii řízení lidských zdrojů se musí věnovat náležitá pozornost, neboť níže uvedené otázky nelze zodpovědět, pokud důležitosti lidských zdrojů nebude věnována dostatečná pozornost.

Každá organizace si musí dle Koubka stanovit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou strategii a filozofii si chce každá společnost vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli bude hrát na trhu či ve společnosti?
2. Jakým vnějším faktorům, negativním či pozitivním musí organizace odolat?
3. Stanovit si přednosti a nedostatky organizace?
4. Nastavit si cíle a strategii organizace?
5. A jak chce organizace cílů dosáhnout?

Z těchto otázek pak plynou následující:

1. Jakou míru souladu chce organizace dosáhnout mezi stanoveným pracovními místy a pracovníky?
2. V jakém souladu je produktivita práce a osobní uspokojení pracovníků?
3. Jaké změny v praktické činnosti jsou nezbytné pro dosažení žádoucího souladu mezi pracovními místy pracovníky?

A vždy si musí vždy stanovit vnitřní podmínky související s:

- Organizací - její strukturou, zaměřením, velikostí, technologiemi, zdroji, produkcí, personální politikou, organizační kulturou, komunikací atd.
- Prací - produkty, služby, obtížnost, konkurence, rizikovost, organizace práce, klíčových pracovišť, dostupnost, logistika, aj.
- Pracovníky - klíčová místa, rozdělení, počty, demografické složení, ekonomická, sociální, prostorová struktura, znalosti, dovednosti, požadavky, očekávání, vzdělání, rozvoj, atd. (Koubek, 2015, s. 25-26)

Pracovníci v jednotlivých organizacích jsou klíčem k úspěchu dané organizace. Já se v následujícím textu nebudu věnovat široké škále pracovníků, ale zaměřím se na vedoucí pracovníky – manažery a jejich možnostem vzdělávání a rozvoje.

Vzdělávání manažerů se vztahuje k dalšímu neformálnímu vzdělávání, to se může dle Vetešky realizovat formou kurzů, seminářů, vzdělávacích soukromých institucí, ale i v klasických školách. Je zaměřeno na získávání lepších kompetencí, dovedností, společenské uplatnění a pracovní rozvoj. Mohou to být, ale i počítačové kurzy, autoškola. (Veteška, 2010, s. 18)

1.1 Osobnost a charakter manažera, jeho kompetence

V každé organizaci jsou klíčovými zaměstnanci manažeři či vedoucí pracovníci, na různých úrovních řízení. Termín manažer dle Folwarczná se používá pro označení vedoucího pracovníka zodpovídajícího za chod firmy, služby nebo státní organizace. Zároveň může označovat i vlastníka organizace, pokud ji sám řídí. Manažer v podnikatelské sféře je ten, kdo řídí nebo provozuje podnik, oddělení či dílčí útvar a vede jej v zájmu jednoho nebo více vlastníků. Pravomoc a zodpovědnost manažerů se rozlišují na základě struktury společnosti, kategorie manažera a jeho důležitosti. (Folwarczná, 2010, s. 14-15)

Osobnost manažera a jeho vlastnosti jsou tedy velmi důležitým předpokladem, zda bude úspěšný či nikoliv. Jak uvádí Folwarczná samozřejmě na jeho práci má vliv i organizace a její vnitřní prostředí, současně i prostředí vnější, ekonomické, sociální, demografické. Osobnosti manažera se proto literatura věnuje velmi rozsáhle a v různých detailech, stejně tak nároky na jeho osobnost. Nejde vždy jednoznačně vše specifikovat, jak obsah práce, tak veškeré nároky, neboť činnost manažera má velký rozsah do více různých aktivit. Osobnostní předpoklady manažera jsou tedy v literatuře často pojmenovávány a osobnost manažera musí jednoznačně splňovat několik mimořádně důležitých charakteristik. Vůdčovství, se dá vyjádřit uměním vést lidi, nést zodpovědnost, mít určité charisma a přirozenou autoritu. Sám manažer by měl být vyrovnanou osobností, mít sebereflexi, rozvahu, skromnost, slušnost, loajalitu, zodpovědnost, morálku, kreativitu, toleranci, odolnost vůči stresu, ochotu učit se novým věcem, nepodléhat emočním rozhodnutím, být pozitivní a umět motivovat, inspirovat a nadchnout ostatní. (Folwarczná, 2010, s. 23-24)

Zdá se, že být manažerem není tedy jednoduchá role a celkově velmi záleží na tom, jak manažer ke své práci i osobě přistupuje. Veteška hovoří o přístupu ke své profesi, jako o určité nadstavbě zprostředkované kompetencemi, které umožňují úspěšnou kariéru. Vidí ji jako schopnost a nutnost učit se, rozvíjet své způsobilosti souběžně s požadavky na jeho odbornou i osobní složku. (Veteška, 2010, s. 134)

Manažer ovlivňuje výkonem své řídicí činnosti jednotlivce i celé skupiny, měl by tedy mít dle Bedrnové a spol. a určité dovednosti:

- Velmi dobré komunikační schopnosti, umět vyjádřit jasně příkazy, přání, pokyny, náměty, zpětnou vazbu i kritiku, je-li to třeba. Vyjadřovat se věcně a srozumitelně.
- Jasně vymezit cíl a záměr pracovníka či skupiny, vhodně kontrolovat.

- Sociální dovednosti jako tolerance, porozumění, usměrňování, motivace.
- Být odborně způsobilý, jít příkladem.
- Umět čelit a řešit nenadálé problémy, situace, zadání. Orientovat se i v náročných situacích, které je potřeba mnohdy velmi rychle řešit.
- Organizovat, plánovat, kontrolovat práci svých podřízených.
- Zvládat psychickou zátěž a stres.
- Být morálně zodpovědný, čestný, spravedlivý, loajální, vyrovnaný (Bedrnová, a kol., 1998, s. 140)

Stejně tak Mikuláščík považuje za nejvýznamnější aspekty řídicí práce komunikaci, organizaci, motivaci. Manažer reguluje chování svých podřízených jednotlivě a musí znát dobře i chování celé skupiny. Manažer musí mít citlivost na vnímání zpětné vazby, musí být schopen empatie, musí vyvolávat důvěru. Nesmí překročit mez závislosti pracovníků na nadřízeném. Je důležité, zda dokáže vychovávat své podřízené k samostatnosti, schopnost zvládat problémy bez nadměrné pomoci autority. V podstatě ovlivňuje své pracovníky i svým chováním, působí na ně příkladem, funguje jako rádce, kouč. Má mít důvěru svých podřízených jako odborník i jako člověk. (Mikuláščík, 2003, s. 222-223)

Na výše uvedené by měli navázat manažerské dovednosti, které dle Mayerové a Růžičky můžeme rozdělit i z pohledu požadavků na:

1. Koncepční – organizace, vedení, integrace všech zájmů a aktivit organizace ke společnému cíli. Strategie a vize. Ekonomická situace.
2. Technické dovednosti – odbornost, znalost postupů, procesů, metodika. Jde i o zkušenost v oboru, rozvoj v oboru.

3. Interpersonální dovednosti – umění motivace, schopnost komunikace, empatie, analytické schopnosti, pružné reakce a rozhodování, měkké dovednosti (Mayerová, Růžička, 1999, s. 7)

Jak uvádí Veteška s uvedenými osobnostními předpoklady a dovednostmi pak souvisí i profesní kompetence, která bývá ztotožňována se skutečnou profesionalitou. Jedná se o soubor schopností, znalostí, dovedností, profesních i životních zkušeností, které slouží k efektivnímu plnění pracovní funkce a role a vyplývají z dané manažerské pozice. Jsou to souhrnně pojaté nároky na osobnost manažera, jejichž naplňování ovlivňuje úspěch či neúspěch vlastní manažerské práce. Přesné vymezení tedy dle literatury není možné, neboť každá organizace má jiné nároky a práce manažera je natolik různorodá a splňuje tolik náročných požadavků, které každá organizace vyžaduje. (Veteška, 2013, s. 114)

Kompetence tedy odráží co nejkompletněji vystihnout připravenost manažera na výkon své řídicí funkce.

Bedrnová a spol. popisuje tedy existující přístupy člení na:

- Funkčně perspektivní – manažerské činnosti
- Observačně deskriptivní – obsahuje role manažera
- Koncepty identifikace schopností a dovedností – vlastností, předpokladů

Zároveň se autoři shodují, že značnou roli ve vymezení kompetencí hrají:

- Schopnost podat efektivní výkon v určeném prostředí
- Kapacita a schopnost zaměřit se na nové úkoly a řešení
- Motivace týmu k výkonu v požadované kvalitě

Celkově tedy hrají v kompetencích manažera velkou roli jak dovednosti, které vedou ke splnění zadaných cílů, ale také interpersonální schopnosti. Manažer musí umět své lidi motivovat, rozvíjet, vidět jejich potenciál a ten vhodně směřovat. Zároveň musí být přesvědčivý, umět jednat efektivně a na

nejvyšších pozicích využít i svého postavení či moci. Kompetence tedy můžeme vnímat jako soubor sociálních a odborných způsobilostí pro vykonávání své profese. (Bedrnová, a kol., 1998, s. 153-155)

S manažerskou či řídicí funkcí velmi úzce souvisí jeho neustálý rozvoj a vzdělávání. Manažer nikdy nezůstává mimo ekonomické, sociální, personální dění a musí se tomuto vývoji neustále přizpůsobovat. Organizace tedy pochopili, že vzdělávání ve firmách je jejich nedílnou součástí z hlediska konkurenceschopnosti a celkového rozvoje. Dále si tedy nejprve představíme vzdělávání ve firmách obecně, včetně jejich pravidel, které uvádí literatura.

1.2 Význam vzdělávání v organizaci

Do organizace vstupují již lidé s ukončeným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním, s určitými zkušenostmi, praxí nebo s představami, jak budou svou práci manažera vykonávat. Vývoj manažera je tedy neustálou, někdy i nevědomou činností. Dnes už se stalo vzdělávání dospělých, nejen manažerů nedílnou součástí každé personální politiky v organizacích. Dle jednotlivých typů organizací, převládají buď středoškoláci či vysokoškoláci a zároveň se organizace rozlišují svým zaměřením. Jde buď o technické organizace, ekonomické, zdravotní, chemické, státní, zemědělské a mnoho jiných. Každá organizace narozdíl od formálního studia vyžaduje odlišné potřeby dalšího vzdělávání, které si pak většinou organizuje a zajišťuje sama. Od vstupního zaškolení, adaptačního procesu až po další rozvoj svých zaměstnanců. Takové vzdělávání, jeho délka i zaměření, může být pak rozličné v rámci jednotlivých organizací. Jiné potřeby na vzdělávání budou ve výrobní společnosti a jiné například ve finančních institucích nebo lékařských zařízeních.

Neformální vzdělávání dle Průchy je tedy nedílnou součástí celoživotního vzdělávání dospělých a může probíhat různými způsoby. Učení dospělých je organizované, dobrovolné, ze stran účastníků většinou bezplatné. Úplatu vzdělávání zajišťují zaměstnavatelé, neboť je v jejich zájmu. Takové vzdělání

může být ukončeno certifikátem, osvědčením, licencí, odbornou způsobilostí. Může být propojeno i legislativními podmínkami na odbornost zaměstnanců vykonávající určitou profesi a bez níž by určitou činnost nemohli vykonávat. Toto vzdělávání pak řídí většinou personální oddělení na základě požadavků jednotlivých oddělení, vyučujícími jsou pak lektori, školitelé, instruktoři, mentoři, trenéři či jinak edukovaní odborní pracovníci. (Průcha, 2014, s. 25)

Pro každou organizaci má vzdělávání rozdílný, vlastní a pro danou skupinu specifický charakter. Nazývají se makroedukační prostředí. Mikroedukačním prostředím se myslí individualita charakteru v jednotlivých prostředích organizace. (Průcha, 2014, s. 26)

Z výše uvedeného vyplývá, že pro jednotlivé organizace jsou rozdílné i motivace zaměstnanců proč se dále vzdělávat a zda vůbec. Motivace pracovníků jsou rozdílné na základě jednotlivých odlišností zaměstnanců a jejich postojů k dalšímu pracovnímu rozvoji, posunu v rámci kariéry či nutnosti dalšího vzdělávání.

1.2.1 Pravidla, postup vzdělávání v organizaci a pohled odborné literatury

Z odborného pohledu Vetešky se podnikové vzdělávání se vyznačuje souhrnem vzdělávacích akcí. Teorie podnikového vzdělávání pak ještě činí rozdíl mezi výcvikovými vzdělávacími akcemi, školením a rozvojovými aktivitami. Výcvik je zaměřený na získávání a zdokonalování dovedností, procesem osvojování různých zdrojů způsobilostí, nácvikem činností, zdokonalováním v odbornosti a zpětnou vazbou. Rozvoj je individuální, zaměřený na oblast způsobilostí koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských a na rozvíjení jednotlivých profesních a specifických kompetencí. (Veteška, 2010, s. 20)

Pravidla vzdělávání a profesního rozvoje jsou pak v jednotlivých organizacích odlišné. Většinou se dělí na adaptační období, období postupného zaškolování a další vzdělávání. Po osvojení základních

dovedností potřebných pro vykonávání své náplně práce, některé organizace nemají potřebu rozvoje svých zaměstnanců. Na druhé straně jsou společnosti, které rozvoj vyžadují, podporují a vzdělávání je důležitou součástí strategie společnosti, jak z důvodu dosahování vyšších obchodních výsledků, tak z důvodu vývoje společnosti.

Odborná literatura o vzdělávání v organizaci hovoří ve smyslu přínosu a důležité potřeby. Například dle Mayerové a Růžičky jednoznačně vyplývá, že vzdělávání v organizaci zlepšuje komunikaci mezi lidmi, umožňuje přehled o pracovních příležitostech, o zákonných předpisech, normách, postupech, procesech. Zlepšuje pracovní morálku, vytváří pracovní teamy, působí pozitivně na organizační klima a spokojenost zaměstnanců. Zlepšuje písemnou komunikaci, vyjadřování. Pomáhá dokonce lépe zvládat stres. Poskytuje kariérní růst, perspektivu společnosti. (Mayerová, Růžička, 1999, s. 118)

2 Specifika vzdělávání manažerů

Vzdělávání manažerů patří do dalšího vzdělávání v rámci své profese. Metody a způsoby jsou dnes různé, ale obecně se dají rozdělit do dvou skupin, které popsala Folwarczná:

1. Formální přístup – oficiální ověření potřeb vzdělávání a rozvoje v jednotlivých organizacích a cílení přímo na jednotlivé okruhy požadovaných znalostí, dovedností či jejich zdokonalování.
 - Rozvoj může probíhat formou interních či externích kurzů, workshopů, přednášek, seminářů, e-learningu.
 - Prostřednictvím konzultací, mentoringu, koučování, zpětné vazby.
 - Způsobem rozšiřování práce, zadáním aktivní účasti na projektech, rotace práce či pozic, pracovními stážemi.

2. Neformálním způsobem – novými zkušenostmi během své každodenní práce. Někdy to mohou být náročné situace jak interpersonální, tak odborné, díky kterým se manažeři naučí pracovat lépe např. v krizových situacích nebo zpracovat náročný úkol, se kterým se ještě nesetkali. Díky těmto situacím se může manažer naučit mnohdy více než formálním učením, hlavně pokud sám dokáže vyhodnotit svůj úspěch či naopak neúspěch v postupu a dokáže si najít ponaučení nebo zefektivnit svůj postup či chování do budoucna.
3. Poloformální způsob – vlastní plány osobního rozvoje, požadavky na vzdělání pro danou organizaci a manažerskou pozici, analýza faktorů vedoucích k dosažení úspěchu či naopak vyhodnocení neúspěchu a vyvození nápravných opatření pro budoucí případy. (Folwarczná, 2010, s. 65, In Prokopenko, - Kubr, Praha 1996, s. 87)

Neustálé vzdělávání manažera, jeho celkový růst a vývoj je z mého pohledu velmi důležitý. Pokud manažer sám nepracuje na svých kvalitách, neumí správně komunikovat, předávat informace, zaujmout rychlý postoj v krizových situacích, škodí nejen svému rozvoji, ale hlavně svému podřízenému personálu a správnému pracovnímu výkonu. Já vždy používám, že úspěch manažera je úspěch jeho lidí a ten v dnešní době bez pokory, přijímání neustálých změn, zlepšování a posouvání svých hranic není možný. Doba direktivního řízení je dávno minulostí nebo by mohla být.

Dle Beneše je vysoká kvalifikace spojená s častějším dalším vzděláváním, vysoce kvalifikovaní pracovníci se zúčastňují asi třikrát více než méně kvalifikovaní. Zaměřují se osobní nasazení, samostatnost, vliv, prosazení se, kariéru. Realizují se v povolání, mají větší motivaci. (Beneš, 2014, s. 161)

2.1 Jak by mělo vzdělávání manažerů dle odborné literatury vypadat?

Vzdělávání manažerů je, dá se říci dobrovolné a přirozeně chtěné. Není nikde nijak legislativně uchopeno a je na každé organizaci, jak ke vzdělávání

manažerů přistoupí. Odborná literatura se managementu, jeho problematice, historii, vývoji, posunu i dnešnímu způsobu vedení a řízení lidí věnuje hodně. V podstatě každý si může najít, co momentálně potřebuje. Zda jen hledá potvrzení správného postupu, teoretické uchopení, praktickou inspiraci či zkušenost někoho dalšího. Jdou najít i různá doporučení a důvody, proč se následnému vzdělávání manažerů věnovat. Doporučení a postupy se dají najít mnohá, já jsem ve své práci uvedla některá doporučení a formy vzdělávání manažerů dle Mayerové a Růžičky.

Vzdělávání:

- Zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců
- Celkovou morálku pracovního přístupu a síly
- Upravuje postoj zaměstnance k organizaci
- Vede k vytyčeným cílům organizace, k vyššímu zisku
- Vylepšuje image v rámci konkurence
- Napomáhá lepším vztahům mezi nadřízenými a podřízenými
- Ovlivňuje kvalitu a produktivitu práce
- Zlepšuje celkovou komunikaci v organizaci
- Lépe reaguje na změny ve společnosti
- Umožňuje v jednotlivých oborech a zacílení práce rozvíjet zaměstnance
- Napomáhá k loajalitě a pocitu důležitosti jednotlivce v organizaci
- Snižuje fluktuaci zaměstnanců
- Poskytuje zpětnou vazbu od externích vzdělavatelů, může rychleji odhalit případné potíže, problémy nebo
- Může pomoci při konfliktních situacích a odolnosti vůči stresu
(Mayerová, Růžička, 1999, s. 117-118)

Formy vzdělávání manažerů v organizaci mohou být:

V rámci adaptačního plánu – kde se v rámci organizace manažer seznamuje se všemi důležitými postupy v chodu organizace. Zároveň se učí zorientovat

v novém prostředí, včetně interpersonálních vztahů. Získává vzdělávání nebo zaškolení do problematiky v rámci jeho odbornosti. U manažerské pozice se bude dále jednat o specifika na manažerské pozici a jednotlivých požadavků organizace. (Mayerová, Růžička, 1999, s. 123)

Adaptační plány bývají různě dlouhé, možná i vzhledem k tomu, že na manažerských pozicích bývá zkušební doba půl roku, kopíruje délka adaptačního plánu většinou zkušební dobu. Na tvorbě adaptačního plánu se podílí většinou odborníci z personálního útvaru, školitelé a nadřízení pracovníci. S adaptačním plánem je nováček seznámen v prvních dnech po nástupu a s adaptačním plánem pak následně pracují jak školitelé, personalista tak i nadřízený. Pro nováčka je směřodonné, že zaškolení bude probíhat v jednotlivých krocích a nemusí mít obavu z toho, že bude muset umět vše hned. Adaptační proces musí být vždy řízený a na jeho konci by mělo dojít k vzájemnému vyhodnocení, jak se v rámci adaptace podařilo splnit jednotlivé kroky. Zároveň, byť i neformálně, by mělo zaznít, zda byla očekávání nováčka naplněna dle původních vzájemných požadavků.

Dle Mayerové a Růžičky je nezbytné doškolování stávajících zaměstnanců – vzdělávací aktivity bývají zajišťovány většinou ze strany personálních oddělení a na základě požadavků manažerů či nadřízených. Vzdělávací programy a kurzy mohou být již předem naplánované a každý manažer ví, co jej čeká za jednotlivé okruhy v rámci dalšího pracovního poměru po uplynutí zkušební lhůty. Školení by mělo být organizované, navazující a smysluplné pro manažera i organizaci. U manažerů jsou velice důležité interpersonální dovednosti, které využívá v každodenním pracovním životě. V interakci s podřízenými se projevuje úroveň sociálních dovedností, zvládnutí kompetencí a uvědomění si vlivu na své podřízené. (Mayerová, Růžička, 1999, s. 123)

Příprava a rozvoj pracovníků je tedy velmi důležitou součástí pracovní kariéry a měla by dle Bedrnové a spol. splňovat určité podmínky:

- stanovit požadavky na zvýšení či doplnění kvalifikace manažerů
- profesní kariéra manažera by měla v ideálním případě řízena danou organizací
- formy přípravy by měly být v organizaci i mimo ni
- podporovat v organizaci ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání
- hodnotit pravidelně vzdělávací akce a jejich návaznost do praxe
- zajišťování i odborného vzdělávání na základě jednotlivých kategorií pracovníků
- kombinovat různé formy vzdělávání uvnitř podniku i mimo něj

V publikaci Rozvoj a vzdělávání manažerů, Folwarczná rozděluje základní vzdělávání a rozvoj manažerů na dva směry:

1. odbornou stránku – odborné, kvalifikační dovednosti, tzv. tvrdé
2. vztahovou stránku – interpersonální dovednosti, manažerské schopnosti, dovednosti, tzv. měkké dovednosti

Vhodný model se dle Folwarczné jeví jako Kafeteria model, který je rozdělen na pevné jádro a volitelný obal.

Pevné jádro – by mělo být povinné pro všechny manažery

- tvrdé prvky řízení – odborná stránka, tzv. tvrdé schopnosti a dovednosti. Například strategický management, krizový management, finanční řízení
- měkké prvky řízení – celkové manažerské dovednosti, manažerský cyklus, komunikační dovednosti, hodnocení pracovníků, koučování, time management, atd.
- vytváření sítí – sdílení zkušeností a znalostí s jinými manažery
- funkční nebo geografická rotace – zde záleží na typu organizace a jaký má model řízení kariéry

Programy pevného jádra budou rozdílné pro liniové manažery a jiné pro vrcholový management.

Volitelný obal – zde se zohledňují individuální požadavky jednotlivých manažerů. Přihlíží se na preference, styl učení a konkrétní potřeby.

- tvrdé prvky řízení – odborné přednášky, programy MBA, konference
- měkké prvky řízení – interpersonální dovednosti, seberozvoj, neurolingvistické programování, koučování, mentoring
- geografická nebo funkční rotace – v případě, že ji organizace požaduje

Volitelný obal je více individuální a sestavuje se na základě dohody manažera s nadřízeným nebo personalistou. Měl by být časově ohraničen, či podmíněn programem vzdělávání v organizaci. (Folwarczná, 2010, s. 208-210)

Vzdělávání v organizaci, jak výše vidíte může být uchopeno volněji nebo se může inspirovat odbornými návody a publikacemi. V každé organizaci se může toto téma lišit, cíl by měl být jeden, kompetentní manažer, který dokáže být inspirací a vzorem pro své podřízené.

2.2 Metody vzdělávání

Metod vzdělávání je větší škála, a i v manažerském rozvoji jsou využívány. V podstatě se dají rozdělit na dvě skupiny. Na metodu vzdělávání na pracovišti při svém výkonu práce manažera a na mimo pracoviště, kdy se většinou realizují způsobem školení, kurzů, přednášek. V druhém případě může docházet i k přirozenému předávání zkušeností v rámci otevřených kurzů.

Metody, které popisuje Koubek se používají na pracovišti a slouží manažerům k rozvoji. Konkrétně:

- Koučink – soustavné podněcování a směřování k požadovanému výkonu práce a k individuální iniciativně. Slouží jako možná rozvojová metoda a manažer by si měl k novým postupům dojít více méně sám. Je založena na pravidelné komunikaci a zpětné vazbě.

- Mentoring – mentoring je spíše rádcovskou metodou, kdy mentor působí jako vzor a své zkušenosti předává mentorovanému kolegovi. Je to partnerský vztah a pomáhá k rozvoji a posunu mentorovaného v rámci zkušeností i kariéry.
- Asistování – méně zkušený pracovník je přidělen ke zkušenému kolegovi a pomáhá mu při plnění nějakého úkolu, je zapojen do projektu. Podílí se na činnostech postupně větší měrou tak, aby nakonec mohl pracovat samostatně
- Rotace práce – většinou se používá u nových manažerů, kteří si vyzkouší více pracovišť v rámci organizace, aby dokázaly v následné manažerské práci dobře chápat problematiku celého procesu. Může si takto rozšířit své znalosti, schopnosti, nabírá zkušenosti.
- Counselling – jedná se o vzájemné konzultování, kdy podřízený může k danému problému mít již namyšleno řešení a s nadřízeným konzultuje záměr i postup. Je to časově náročnější metoda, ale pro růst manažera je velmi účinná a efektivní.
- Pověření úkolem – metoda se používá při řízení růstu manažera. Je pověřen úkolem a následně sledován, jak daný úkol zvládne splnit. Má veškeré podmínky, pravomoci a možnost rozhodnout jednotlivé situace při plnění úkolů sám.
- Pracovní porady – jsou vhodné z důvodů předávání zkušeností, zorganizování práce, předávání informací, ale také rychlé k rychlému odhalení problémů. (Koubek, 2015, s. 267-269)

2.2.1 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody používané pro vzdělávání manažerů mimo své pracoviště, taktéž dle Koubka:

- Přednáška – předávání praktických i teoretických informací
- Seminář – přednáška s diskusí, kde jsou zúčastnění zapojeni a motivováni k vyjadřování názorů

- **Demonstrování** – názorný způsob, který zprostředkovává znalosti a dovednosti. Touto metodou se dají ukázat nové postupy, procesy. Je zde kladen důraz na praktické využití.
- **Případové studie** – manažer dostane za úkol ukázat na simulované situaci řešení daného problému. Může využívat tuto metodu sám nebo ve skupině manažerů. Mohou pomáhat najít při reálném problému rychlejší řešení.
- **Workshop** – skupinové cvičení a řešení zadaných problémů a situací
- **Brainstorming** – opět ve skupině a se zaměřením na případové studie. Rychlejší diskuse a sdělování nápadů, podporuje kreativní myšlení.
- **Simulace** – metoda zaměřená na praktické příklady a aktivní vzdělávání manažerů, kteří na zadaných případech činní rozhodnutí. Většinou se přechází od jednodušších zadání ke složitějším.
- **Hraní rolí** – manažeři využívají k osvojení řešení v konkrétních situacích. Vzdělávání manažeři na sebe berou určité role a trénují si jejich zvládnutí. Mohou pak v praxi rychleji použít na základě vyzkoušené situace.
- **Assesment centre** – je kombinací případových studií, simulace i hraní rolí. Pomáhá manažerovi porovnat si svá řešení s řešeními optimálními. Manažer si touto metodou učí například překonávat stres, jednání s lidmi, time management.
- **Outdoor training** – hry spojené se sportovními aktivitami nebo herními aktivitami. Slouží k tréninku aktivní komunikace se spolupracovníky, spolupráci v týmu, empatie a mnohé další. Po splnění úkolu se vyhodnocuje, jaké manažerské dovednosti byly uplatněny, v jaké míře, co by se dalo udělat jinak a lépe. Proč manažer postupoval daným způsobem a co si ze zkušenosti odnáší.
- **E-learning** – je pro manažery dnes dobře a rychle dostupný, může pojmut mnoho okruhů vzdělávání a využít další metody. Umožňuje jak samostatné vzdělávání, tak skupinové či ve spojení se vzdělavatelem. Vzdělávaný dostává bezprostřední zpětnou vazbu.

(Koubek, 2015, s. 271-273)

I Veteška uvádí, že vzdělaný a vysoce kvalifikovaný pracovník, který umí znalosti uplatnit v praxi, je pro organizaci velmi cenný. Vzdělávání se proto stalo nedílnou součástí strategie každé společnosti, kde nabývají spíše podobu očekávání či požadavků na jednotlivce v procesech enkulturace, akulturace a ve specifických situacích jeho profesionalizace. Další profesní a odborné vzdělávání má význam pro jednotlivce, ale také pro růst konkurenceschopnosti ekonomiky a podniků. Znalosti získané v počátečním vzdělání velmi rychle zastarávají, obzvláště v manažerské praxi je třeba neustále se rozvoji věnovat, protože úspěch podniku stojí na jednotlivých manažerech. (Veteška, a kol., 2013, s. 13-17)

Objektem mého zájmu jsou manažeři a jejich vzdělávání v organizaci, rozvoj. Budu se tedy věnovat jednotlivým specifikům a možnostem dalšího vzdělávání manažerů. Manažeři, kteří si chtějí rozšířit své znalosti nebo zvýšit kvalifikaci mohou dnes využít formu distančního studia, které je definováno jako forma studia, kde student není pod neustálým dohledem vyučujícího, nicméně využívá plán, vedení, konzultace dané vzdělávací instituce. Distanční studium je hlavně o samostatnosti, podpoře tutora a o využití moderních komunikačních médií a internetu. Student využívá i tištěných materiálů, videa, videokonference, email, blended learning, souflearning, mentoring, koučink. Dle Vetešky distanční studium umožňuje těm, kteří z různých důvodů nemohli využít prezenčního studia, doplnit svou kvalifikaci a rozšířit své vzdělání. Podmínkou k úspěšnému zakončení distančního studia je motivace, schopnost sebeorganizace a samostatného učení. (Veteška, a kol., 2013, s. 109-111)

Firemní vzdělávání, oproti distančnímu vzdělávání, je souhrn aktivit organizovaných zaměstnavatelem pro potřeby dané organizace. V dnešních organizacích jsou většinou personální oddělení, které vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mají na starost. Věnují se rozvoji manažerů i řadových zaměstnanců, ověřují a zjišťují potřeby vzdělávání, tvoří vzdělávací

programy pro jednotlivé pozice i skupiny. V rámci strategie organizace, bývají rozvojové plány zahrnuty do ročních plánů a věnuje se jim náležitá pozornost.

Podle Vetešky, teorie podnikového vzdělávání činí rozdíl mezi tréninkem zaměřeným na specifické dovednosti a znalosti jednotlivých manažerů a rozvojovými aktivitami. Uvádí, že vzdělávání manažerů se rozděluje na formální vzdělávání ve školských zařízeních a na další profesní vzdělávání realizované v manažerských kurzech pořádaných vzdělávacími agenturami. A také na interní podnikové vzdělávání, které je zajišťováno interními nebo externími lektory a organizace vzdělávání spadá přímo pod zaměstnavatele. Mimo organizaci to mohou být i programy MBA a další odborné kurzy akreditovanými institucemi. (Veteška, 2013, s. 113)

Státe tak opět Veteška uvádí, že vzdělávání manažerů je založeno na získávání a rozvíjení kompetencí, které pak mohou manažeři použít ve své profesní praxi. Rozvoj a další vzdělávání managerů probíhá většinou jednorázově nebo v rámci navazujících bloků určených na zadaná témata či problematiky. Dovednosti manažerů jsou důležité z hlediska náročných pracovních situací a zároveň vzdělávací akce mohou mít i funkci odměňovací a motivující. Investicí do vzdělávání manažerů dává i zaměstnavatel najevo, že má zájem o růst a rozvoj dovedností jednotlivce. Programy, které se dají využít jsou různorodé a většinou se vybírají dle specifik jednotlivých organizací. Rozvoj pak může být realizován prezenční formou, přednáškami, workshopy, interaktivními školeními, facilitací, outdoor tréninky, teambuildingy, e-learningu, blended learningu i případovými studii. (Veteška et Průcha, Veteška, 2012, s. 276, 2013, s. 113)

3 Charakteristika vzdělávání manažerů v organizaci

V mé praktické části práce se budu věnovat nejmenované organizaci a vzdělávání středního managementu. Manažeři pracují ve společnosti, která

v současné době nabízí finanční a pojišťovací poradenství, zaměřuje se na rozložení úspor klientů a také na financování jejich budoucího života v pozdějším věku.

Představím profil a osobnost manažera v dané organizaci, náplň práce ve středním managementu. Popíši požadavky na vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, odbornost, kvalifikaci a osobnost. Uvedu počet středních manažerů v organizaci včetně jejich vzdělání. Vysvětlím náplň práce manažerů. Představím současný a minulý stav vzdělávání středních manažerů v organizaci, jeho náplň, zdroje, pravidelnost, vyhodnocování.

Konkrétním kvantitativním výzkumem, dotazníkovou metodou si u středních manažerů ověřím současné manažerské dovednosti, potřeby i zkušenost se vzděláváním v organizaci a jeho hodnocení. Dotazník budu vyhodnocovat škálou od jedné do čtyř, kdy jedničkou je ukazatel rozhodně pozitivní a čtyřka ukazatel negativní. Při vyhodnocování současného systému se zaměřím na všechna výše uvedená data a na základě získaných poznatků nastíním další možný vývoj vzdělávání středního managementu v organizaci.

3.1 Historie a vývoj v organizaci

Historie společnosti sahá až do roku 1990, kdy začala s pojišťovacími produkty. Sílicí pozicí na trhu a také z důvodu legislativních změn se společnost rozrostla ve středně velkou organizaci a zaměřila se na stabilitu

v trhu pojišťovnictví i finančního poradenství. Společnost nadále pracovala na své finanční stabilitě, procesních a provozních agendách, aby mohla být skutečným partnerem pro své klienty a jejich první volbou. Na trhu tedy začala konkurovat ostatním finančním institucím hlavně v oblasti zhodnocování úspor a pojištění. V počátku působení měla společnost pár desítek klientů, dnes je na čísle 800 tisíc klientů. Vybuodovala svou síť poboček, kterých má dnes 70 a pracuje se na dalších lokalitách, ve kterých se otevřou pobočky nové. Společnost dosahuje každoročně ziskových výnosů,

to i přesto, že do rozvoje a dynamického růstu investuje stále nemalé finanční prostředky. Výše zisku po zdanění činil v roce 2019 562,7 mil. Kč, což je výborný výsledek a svědčí o obchodním růstu a strategickém rozvoji různých projektů. Společnost se neustále snaží být velmi proklientsky zaměřena a nyní se věnuje rozvoji technologicky vyspělému internetovému rozhraní, přijatelného a přívětivého pro klienty.

3.1.1 Strategie organizace

Strategie společnosti tedy nadále pokračuje směrem rozvoje finančních a pojišťovacích produktů a služeb. I v budoucnu bude dbát na osobní a profesionální přístup ke klientům s maximálním důrazem na důvěru, poctivost a samozřejmě dlouhodobou spolupráci. Důraz chce společnost klást i na další rozvoj moderních technologií s maximální využitelností a přehledem pro klienta. Společnost i v budoucnu bude pracovat na rozšíření produktové nabídky, a i nadále se chce držet cesty zhodnocování finančních prostředků klientů. I v této době nebo právě i pro tuto dobu, plánuje udržet proklientský přístup a poskytovat individuální řešení. Systematicky hodlá udržet vysoké profesionální standardy a prosazuje přístup odpovídající požadavkům na finanční a bankovní instituce. Také přizpůsobovat svoji činnost regulačním nárokům a kritériím, jenž jsou v rámci EU poměrně značné.

3.1.2 Personální vývoj, organizační struktura a adaptační plán

Rozvoj společnosti vyžaduje také nárůst personálního obsazení. V rámci vývoje organizace docházelo k vytvoření nových oddělení i celých odborů, které byly důležité v dynamickém růstu a slouží k zvyšování kvality služeb i obchodu. Zvýšily se nároky na znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, důraz se klade na profesionální přístup, etické chování a odbornost.

Útvary a odbory řídí jednotliví ředitelé. Pod odbory mohou být i menší teamy, vedeny vedoucími jednotlivých agend. Pro řízení poboček určení regionální manažeři.

Nejvyššími řídicími pracovníky jsou tedy ředitelé úseků, následují ředitelé odborů, regionální manažeři. Nižší manažerskou funkcí jsou vedoucí kanceláří a manažeři poboček.

Vzdělanostní struktura společnosti v roce 2020 potvrzuje, že ve finanční společnosti pracuje převaha vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, 70 % zaměstnanců má dokončenu vysokou školu, většinou ekonomického charakteru. 30 % zaměstnanců je se vzděláním středoškolským. Bez dosaženého středoškolského vzdělání nelze ve společnosti pracovat.

3.1.3 Získávání zaměstnanců

Uchazeči o zaměstnání v této společnosti jsou oslovováni přes inzerci na pracovních stránkách, doporučení od stávajících zaměstnanců anebo aktivní oslovení kolegyně z personálního oddělení na LinkedIn. Personální oddělení eviduje případné zájemce o zaměstnání a v případě volné pozice ověřuje vhodnost jednotlivých kandidátů v evidenci uchazečů. Při výběrovém řízení funguje spolupráce mezi personalistou a konkrétním řídicím pracovníkem. Výběrové řízení řídí personalista a účastní se také vedoucí pracovník, který má ve výběru uchazeče konečné slovo. Výběrová řízení, v případě vzájemných splnění požadavků, jsou většinou dvoukolová. V současné době první kola výběrových řízení probíhají přes webové rozhraní, aby nedocházelo k zbytečnému kontaktu s uchazečem. Druhá kola jsou již zaměřena více konkrétně a zde se dostávají pouze pečlivě vybraní uchazeči, kteří vyhovují požadavkům a představám řídicích pracovníků. U pozice manažera pobočky bývají při změnách teamu často oslovováni stávající pracovníci, u kterých již Regionální manažeři znají jejich práci, dosavadní výsledky a pracovní zvyklosti. Pro pracovníky poboček to při personálních změnách může být motivací. Zároveň v této dynamické

společnosti dochází příležitostně k oslovení některých zaměstnanců, kteří odvádějí velmi kvalitní práci a samotnými řediteli úseků jim bývá nabídnuta vyšší pozice. Zde je podmínkou dostatek manažerských zkušeností, praxe, odborná znalost a chuť vybudovat něco nového. Bere se v potaz i osobnost osloveného pracovníka, jeho ochota učit se novým věcem a postoj k zadaným úkolům.

3.1.4 Adaptační plán a rozvoj zaměstnanců

V rámci společnosti si každé jednotlivé oddělení řídí svůj adaptační proces ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Adaptace je předána do rukou liniových manažerů, kteří si základní adaptační plány přizpůsobují dle svých požadavků na jednotlivé pracovníky. Každý nový zaměstnanec absolvuje vstupní školení. Délka vstupního školení se liší rozdílností jednotlivých pozic a potřebami konkrétních vědomostí v prvním pracovním období. Adaptace je průběžně vyhodnocována řídicími pracovníky a nový zaměstnanec by měl dostávat průběžnou zpětnou vazbu ke splněným krokům.

Následný rozvoj pracovníků jednotlivá oddělení řeší rozdílným způsobem. Není dána jednotlivá metodika, v jakém období a co by měl zaměstnanec absolvovat a vše záleží na požadavcích jednotlivých vedoucích pracovníků a možnostech organizace tomuto požadavku vyhovět.

4 Profil manažera ve středním managementu

Manažer ve středním managementu musí splňovat, řekla bych, určité parametry. Jsou poskládány z požadavků na osobnost z hlediska náročnosti pozice a z kvalifikačního hlediska. Výběr pracovníků do středního managementu většinou v této organizaci probíhá přes doporučení nebo klasickým výběrovým řízením. Manažer v této společnosti není pouhým řídicím pracovníkem, který rozdává úkoly a kontroluje jejich splnění, ale musí se ke spoustě úkolů postavit proaktivně a udávat směr k jejich plnění.

Manažer z hlediska osobnostních předpokladů musí být spolehlivý, umět nést plnou zodpovědnost za svěřené cíle i personál, mentálně zralý, ochotný neustále se učit novým věcem, postupům. Musí dokázat přijímat změny, měl by být komunikativní, systematický, pracovitý. V ideálním případě dokáže být vzorem i motivátorem pro ostatní kolegy. Za velmi důležité je považováno i zdravé sebevědomí, míra sebereflexe a odolnost vůči stresu. Manažer musí umět rozdělovat svým činnostem priority, zároveň nepodléhat panice při náročnějších situacích.

Vzdělání manažerů ve středním managementu převažuje vysokoškolské. Převahu má vzdělání ekonomické. Ve středním managementu organizace je celkem 15 manažerů. 12 manažerů má ukončeno vysokoškolské vzdělání. Konkrétně 7 manažerů ukončilo vysokou školu s titulem Ing., 3 manažeři mají titul Mgr., jeden dosáhl titulu PhDr. a 1 manažer titulu MBA. Vysokoškolské vzdělání tedy převažuje, není ovšem nepřekonatelnou podmínkou. Důležitost je totiž přikládána zkušenostem a praxi ve vedení lidí, komunikačním dovednostem a odbornosti. Odborné znalosti musí vyplývat buď z obchodní sféry nebo různých ekonomických, finančních či bankovních odvětví. Ve vedení obchodu převládají zkušenosti obchodní, prodejní, komunikační, motivační. Každý manažer by měl taktéž znát manažerský cyklus a dokázat aplikovat tyto znalosti v praxi.

4.1 Náplň práce středního managementu

Každý manažer ve středním řízení vede team čítající zhruba 25 lidí. Je zde převažující fokus na zkušenosti, jejich aplikaci v praxi a dovednost přenášení těchto zkušeností a dovedností na své podřízené. S prací středního managementu souvisí i velmi dobrá znalost manažerského cyklu. Každý řídicí pracovník musí vědět, jak své kolegy organizovat, řídit, kontrolovat, motivovat, dávat zpětnou vazbu, efektivně zvládat změny v teamu i nábor nových vhodných pracovníků. Osobnostní předpoklady odpovídají běžným požadavkům na manažery, tzn. již výše zmíněné aspekty při výběru

manažera. V tomto případě s důrazem na přizpůsobivost v dynamickém a moderním prostředí.

Každý manažer vede svůj team, je zodpovědný za nábor personálu či za přizpůsobování velikosti teamu dle zadaných úkolů a cílů. Dále má zodpovědnost za plnění nastavených obchodních cílů a případné kroky k jejich naplnění. V případě odbornosti musí znát a umět veškeré procesy, postupy, pravidla a produkty, tak aby jejich dodržování a znalost mohl vyžadovat po druhých. Měl by být skvělým odborníkem na problematiku svého oddělení a spolupracovat či koordinovat spolupráci s dalšími odděleními organizace. Organizuje práci podřízeným, určuje priority. Kontroluje práci svého teamu i jednotlivců. Motivuje ostatní k dosahování cílů. Poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu a hodnocení spolupráce i výkonu. Podporuje rozvoj a komunikaci uvnitř teamu. V případě některých odborných školení je sám lektorem dané problematiky a postupů. Věnuje se ověřování znalostí svého teamu hlavně v období změn a koriguje případné nejasnosti. Podporuje rozvoj a růst svého teamu. Musí umět včas zakročit v případě neplnění povinností svých podřízených anebo i ukončit spolupráci. Navrhuje personální změny, nástupy a případné odchody. Komunikuje s vedením podává pravidelný přehled výsledků teamu. Zároveň dostává nová zadání, kde musí realizovat kroky ke splnění těchto zadání. Přizpůsobuje svou náplň práce dle každodenní operativy i priorit. Zároveň musí být schopný dlouhodobě udržet směr svého počínání a nesklouzávat pouze k operativě. Sám se musí neustále vzdělávat, získávat nové informace z trhu a přizpůsobovat se situaci. Zároveň udržet pozitivní myšlení a taktéž předávat ostatním informace pozitivním a nedemotivujícím způsobem.

4.2 Současný stav vzdělávání středního managementu

Jak jsem již uvedla, ve středním managementu, je nyní patnáct manažerů. Osm manažerů jsou Regionálními manažery a každý z nich řídí svůj region.

Sedm manažerů jsou ředitelé odborů, každý z nich má na starost svůj odbor, který samostatně řídí. Všichni manažeři přišli z prostředí finančních organizací a měli větší či menší zkušenosti s vedením lidí.

Po nástupu do této organizace prochází manažeři jednotným vstupním školením, které obsahuje základní parametry jako u ostatních kolegů. Pak by měl následovat adaptační proces určený pouze management. Adaptační proces není v organizaci pro střední management jednotně nastaven a každý řídicí pracovník si za zaškolení svého podřízeného zodpovídá sám. Manažeři dostávají potřebné informace od svých nadřízených a musí zvládnout stěžejní oblasti v co nejkratší době. Tyto cíle lze rozdělit na výkonové, organizační, personální a odborné. V rámci výkonových cílů je pro manažery důležité pochopení strategie a vize společnosti, představení obchodních cílů a plánu organizace, nastavení cílů a plánů pro daného manažera. Dále musí znát odměňovací systém, nebo naopak sankční možnosti. U organizačních cílů má manažer za úkol si osvojit náplň práce svých podřízených, pracovní dobu, způsob dodržování nastavených pravidel a parametrů, docházku, její schvalování či plánování dovolených s ohledem na obchodní cíle. Personální zaškolení obsahuje postup u nábory pracovníků a práci s podřízenými pracovníky, potřebnou administrativu týkající se personálních záležitostí, postup při jejím zpracování a spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Odborné znalosti je třeba přizpůsobit produktům organizace i náplni jednotlivých oddělení. Zároveň se manažer musí naučit produkty, se kterými jeho lidé pracují či nastudovat problematiku svého oddělení.

V rámci školení manažerů převažuje školení odborné, tzn. produktové nebo se specializací v rámci každého oddělení. Co se týká manažerských dovedností, za posledních pět let organizace využila dvakrát externí společnost, která připravila jednotlivá školení dle požadavků personálního oddělení ve spolupráci s vedením organizace.

4.2.1 Absolvovaná školení

Školení komunikačních dovedností proběhlo v roce 2015. Zaměření lekce bylo na efektivní předávání informací podřízeným, komunikační šumy a jak se jim vyvarovat. Druhé školení proběhlo v roce 2017 a jeho koncepce byla zaměřena na hlavní manažerské dovednosti. Školení probíhalo ve třech blocích a vždy se věnovalo max. dvěma tématům. Můžeme je rozdělit na tři bloky. První blok obsahovat základní manažerský cyklus a jak s ním pracovat. Druhý blok se zaměřil na verbální, neverbální komunikaci, předávání informací do teamu a motivaci. Třetí blok zakončil školení zpětnou vazbou a jejími technikami, úskalím i jejími přínosy.

Všechna školení zajišťovaly externí organizace s vybranými a zkušenými lektory. Veškeré vzdělávací akce probíhaly interaktivní formou a za aktivní účasti všech manažerů. Nechodili si to takzvaně odsedět, ale byli zapojeni formou úkolů, her, prezentací. Školení se vždy líbila a účastníci středního managementu bezprostředně po lekci velmi dobře hodnotili absolvované kurzy. Hodnocení probíhalo vyplněním zpětné vazby pro lektory a zároveň i zadavatel, tedy vedení organizace chtělo po účastnících zpětnou vazbu. Neprobíhalo navázání dalšími bloky ani hodnocení aplikace v praxi. Do pracovního života si tedy manažeři zařadili nabyté informace dle svých individuálních potřeb.

5 Zkušenost a pohled manažerů na stav vzdělávání ve společnosti

V této kapitole bych se ráda věnovala manažerům jejich optikou, tzn. jakým způsobem oni sami hodnotí vzdělávání během své manažerské praxe v organizaci. Abych si ověřila jejich dovednosti a také spokojenost nebo nespokojenost se současným stavem, použiji kvantitativní výzkum. Cílem výzkumu bude ověření současných manažerských dovedností a spokojenost či nespokojenost se současným stavem vzdělávání. Hodnocení bude na škále

od jedné do čtyř, kdy jedna je nejlepší známkou a čtyři nejhorší. Výzkum následně vyhodnotím a použiji s ostatními poznatky při návrhu dalšího vzdělávání v organizaci.

Dotazník je přílohou č. 1 této práce.

5.1 Výzkum: Zhodnocení stávajícího stavu vzdělávání v organizaci dotazníkovou metodou

Konkrétní výzkum se zabývá analýzou hodnocení vzdělávacího procesu v organizaci samotnými manažery. Cílem výzkumu je spokojenost či nespokojenost se současným stavem vzdělávání a hodnocení, jak manažer ze svého pohledu zvládá jednotlivé manažerské dovednosti, které jsou v dotazníku uvedeny a jak jsou pro něj obtížné. Hodnocení bude na škále od jedné do čtyř, kdy jedna je ukazatelem rozhodně ano a čtyři rozhodně ne. Výzkum následně vyhodnotím a použiji s ostatními poznatky při hodnocení současného stavu vzdělávání v organizaci.

Obecně lze hodnocení vzdělávání lze vymežit z různých úhlů pohledu, je důležité z důvodu zaměření na správné potřeby vzdělávání v organizaci, neboť každá organizace může mít jiné potřeby. Beneš srovnává různé přístupy ke vzdělávání a uvádí, že ve vzdělávání vrcholového managementu jde o rozvoj schopností jako kreativity, strategického myšlení, zvládnutí stresu, časového rozvrhu, komunikačních dovedností, vyjednávání. Odpovídají tomu poté i metody vzdělávání, jako přednášky, hry, případové studie, dokonce i alternativní metody, např. meditace. U středního a technického managementu jde předně o zaměření se na odborné kompetence, jako prodej, komunikace, organizace práce. Jedná se většinou o krátkodobé a střednědobé kurzy. (Beneš, 2014, s. 160)

Dotazník je součástí přílohy č. 1 této práce. Konkrétní otázky z dotazníku aplikuji pod jednotlivé hypotézy.

1. Výchozí hypotéza:

Současný stav vzdělávání v organizaci sledávají manažeři ve středním managementu jako nedostatečný.

Otázka: Jste spokojený s dalším vzděláváním manažerů, týkající se přímo Vašich manažerských dovedností, po ukončení adaptačního procesu?

Otázka: Je pro Vás nynější frekvence vzdělávacích akcí zaměřených na manažerské dovednosti dostatečná?

Otázka: Absolvoval jste v organizaci za uplynulý rok více než dvě vzdělávací akce týkající se Vašich manažerských dovedností?

Pracovní hypotézy

Všichni manažeři, mají zájem o další profesní vzdělávání.

Otázka: Máte zájem o vzdělávání v organizaci, zaměřené na manažerské dovednosti?

Mladší manažeři, kteří jsou zároveň v organizaci kratší dobu, poptávají vzdělávací akce 4x ročně, to znamená každé čtvrtletí jednu, protože si myslí, že méně by bylo nedostatečné a chtějí se rychle zdokonalovat. Služebně starší manažeři nemají pocit, že by mělo být vzdělávání tak časté.

Otázka: Byly by počet 4 vzdělávacích akcí za rok příliš častý? To znamená každého čtvrt roku?

Manažeři věří, že pravidelné vzdělávací akce budou mít vliv na jejich obchodní výsledky. Konkrétně vzdělávání v manažerských dovednostech, rozvíjení a prohlubování těchto dovedností.

Otázka: Předpokládáte, že pravidelné vzdělávání může mít vliv na Vaše manažerské dovednosti a tím pádem i na zvýšení pracovního výkonu Vašeho teamu?

Manažeři s vysokoškolským vzděláním, považují externí vzdělávání v organizaci za pracovní benefit.

Otázka: Považujete vzdělávání manažerů za pracovní benefit?

Manažeři jsou přesvědčeni, že vzdělávání s následnou aplikací v praxi bude znamenat posun v jejich kariéře.

Otázka: Myslíte si, že manažerské vzdělávání ovlivní Váš možný postup v hierarchii společnosti?

2. Výchozí hypotéza:

Střední manažeři v organizaci chtějí zlepšit manažerské dovednosti, neboť věří, že mají vliv na jejich obchodní výkon.

Otázka: Předpokládáte, že pravidelné vzdělávání může mít vliv na Vaše manažerské dovednosti a tím pádem i na zvýšení pracovního výkonu Vašeho teamu?

Pracovní hypotézy:

Manažeři nepovažují své dovednosti za dostatečné.

Všichni dotazovaní střední manažeři, považují za nejtěžší manažerské dovednosti motivaci a zpětnou vazbu.

Otázka: č. 8, konkrétní dovednosti

Manažeři, chtějí pravidelně pracovat na všech svých manažerských dovednostech.

Otázka: č. 9, č. 10, konkrétní hodnocení obtížnosti dovedností

Manažeři věří, že zkvalitnění jejich měkkých dovedností bude mít pozitivní vliv na výsledky.

Otázka: Ovlivňuje pravidelný trénink manažerských dovedností jejich kvalitu?

Manažeři by uvítali pravidelnou zpětnou vazbu na jejich dovednosti.

Otázka: Uvítali byste pravidelnou zpětnou vazbu na Vaše manažerské dovednosti?

Operacionalizované indikátory:

Pravidelné vzdělávání

- přínos pro kariérní růst
- zlepšení výkonu a práce s podřízenými
- rozvoj manažerských dovedností
- benefit pro manažery

5.2 Výsledek dotazníkového šetření

Dotazník byl předán všem 15 manažerům, kteří jej vyplnili a vrátili zpět. Na základě vyplněných otázek jsem došla k závěrům jednotlivých hypotéz.

První výchozí hypotézu, stav vzdělávání v organizaci shledávají manažeři ve středním managementu jako nedostatečný, jsem dotazníkem skutečně potvrdila. Deset manažerů není spokojeno s následným stavem vzdělávání po ukončení adaptačního procesu. Pět odpovědělo spíše ano. Všech patnáct manažerů za uplynulý rok neabsolvovalo žádnou vzdělávací akci, týkající se manažerských dovedností. Taktéž nejsou manažeři spokojeni s frekvencí vzdělávacích akcí. Všichni manažeři mají zájem o další profesní vzdělávání.

Manažeři jednoznačně považují vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností za pracovní benefit. To je velmi zajímavé zjištění, které zatím oddělení lidských zdrojů nemá v benefitech zahrnuto a tuto skutečnost mohou využít ve prospěch organizace. Tento benefit by ocenili všichni dotazovaní manažeři, tedy i ti, kteří nemají vysokoškolské vzdělání. V hypotézách jsem předpokládala, že benefit vzdělávání ocení všichni vysokoškolsky vzdělaní manažeři. Výzkumem se tedy předpoklad potvrdil, a naopak ještě rozšířil zjištění na ostatní pracovníky ve středním managementu.

Zároveň manažeři potvrzují předpoklad, že pravidelné vzdělávání má vliv na jejich manažerské dovednosti a tím pádem i na zvýšení pracovního výkonu. Nepotvrdilo se, že by se všichni manažeři domnívali, že by manažerské vzdělávání mělo vliv na jejich posun v hierarchii společnosti. Pouze jeden manažer, a to věkově nejmladší se domnívá, že vzdělávání rozhodně nebude mít na jeho posun v organizaci vliv. Sedm manažerů odpovědělo, že spíše ano. Sedm respondentů si myslí, že spíše ne. Není zde propojení s délkou pracovního poměru, ani s věkem dotazovaných.

Z dotazníku nevyplývá že by mladší manažeři, kteří jsou zároveň v organizaci kratší dobu, poptávali vzdělávací akce 4x ročně, to znamená každé čtvrtletí jednu, protože si myslí, že méně by bylo nedostatečné a chtějí se rychle zdokonalovat. Služebně starší manažeři nemají pocit, že by mělo být vzdělávání tak časté. Můj předpoklad byl, že věkově i služebně mladší manažeři budou chtít rychleji získávat více dovedností. Je zajímavé, že všech 8 Regionálních manažerů se domnívá, že by to bylo spíše časté, ředitelé odborů se domnívají, že spíše ne. Po rozhovoru s jedním z Regionálních manažerů mi byl sdělen názor, že má obavu, že by nestihl své dovednosti fixovat a spíše by ocenil zpětnou vazbu na konkrétní dovednost a její zdokonalování. Další školení by uvítal až po jistotě dobře zvládnuté předchozí dovednosti.

Po vyplnění jednotlivých dotazů na manažerské dovednosti nevyplývalo, že by manažeři považovali své dovednosti za nedostatečné. Ve všech manažerských dovednostech převažuje hodnocení spíše ano. Manažeři tedy považují své základní manažerské dovednosti za dostatečné. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v grafu, který uveden níže. U zpětné vazby, kde byl předpoklad největších nedostatků, hodnotí manažeři své dovednosti spíše pozitivně. Jedenkrát bylo zodpovězeno rozhodně ano. Třináctkrát spíše ano a pouze jednou spíše ne. Ani v hodnocení, zda je zpětná vazba pro manažery příliš obtížná dovednost nevyplývalo, že by ji považovali za nejtěžší. Pouze jeden manažer zpětnou vazbu uvedl jako nejtěžší. Jedná se o manažera, který

je na pozici pouze 4 měsíce. Motivace je hodnocena v rámci obtížnosti jedenáctkrát jako obtížná, čtyřikrát spíše pozitivněji. V hodnocení obtížnosti disciplín vyšla jako nejobtížnější efektivní komunikace. Graf uvádím níže.

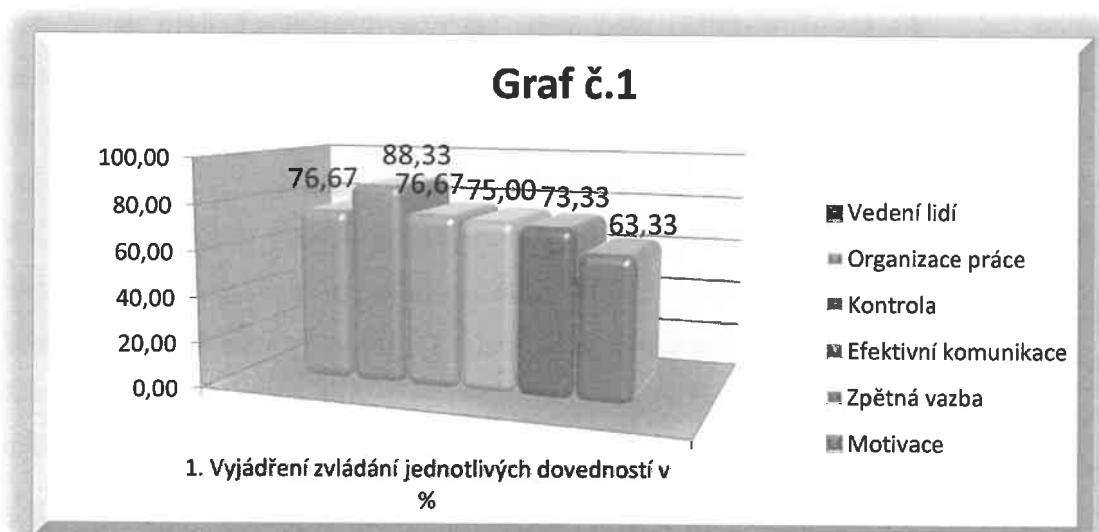
V rámci dovedností není hodnocena negativně, ovšem v rámci obtížnosti ji manažeři shledávají jako nejobtížnější. Z výzkumu rovněž vyplývá, že všichni manažeři by uvítali pravidelnou zpětnou vazbu, která jim momentálně není poskytována a je spíše reaktivní.

V otázce, kde měli manažeři seřadit dovednosti, které by chtěli rozvíjet od nejdůležitější po nejméně důležitou, taktéž vyšla nejčastěji zmiňovaná efektivní komunikace. Byla pětkrát zmíněna na prvním místě, dvakrát na druhém. Tříkrát na prvním místě byla zmíněna motivace, pětkrát na místě druhém. U těchto dvou dovedností jsou to převažující čísla. Ostatní dovednosti byly řazeny individuálně dle jednotlivých manažerů a zřejmě jejich zkušeností. Mezi manažery se objevila témata vyjednávání a prezentační dovednosti, které v základních manažerských dovednostech nebyly uvedeny. Prezentační dovednosti byly zmíněny celkem šestkrát. Vyjednávání dvakrát. I toto jsou dovednosti, které manažeři považují za důležité a stojí za úvahu, jak je rozvíjet.

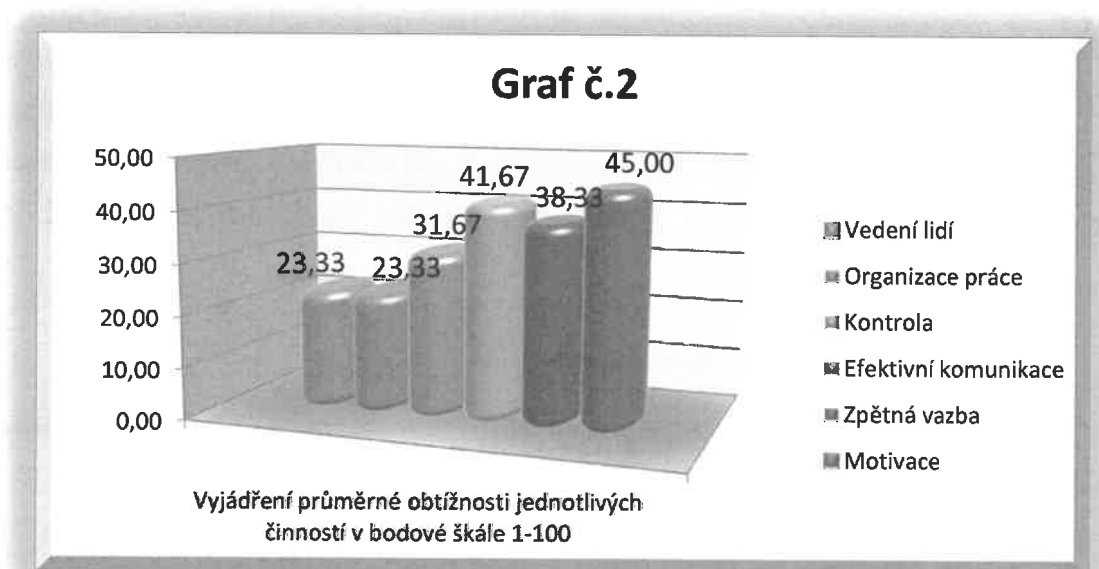
Celkově z dotazníkového šetření vyplývá, že manažeři mají zájem o další manažerské vzdělávání, a to nyní v organizaci chybí. Mají zájem o svůj rozvoj, protože předpokládají, že povede k lepším výsledkům jejich týmů. O jeden hlas převažuje názor, že vzdělávání v organizaci by mohl mít vliv na možnost kariérního růstu v rámci hierarchii společnosti. Převažuje zájem hlavně o vzdělávání v oblasti efektivní komunikace a v motivaci. U efektivní komunikace jsem nepředpokládala takový zájem o toto téma. Je to oblast, kterou chtějí manažeři zdokonalit. Vzhledem k práci Regionálních manažerů může vznikat tato potřeba tím, že manažeři mají na starost většinou podřízené, které musí umět řídit na dálku a hodně záležitostí řeší telefonicky či mailem. S tímto se setkávají všichni manažeři.

Efektivní komunikace je pro ně tedy velmi důležitým tématem a bude rozhodně potřebovat svůj následný rozvoj. Pozornost by měla být věnována i prezentačním dovednostem a vyjednávání. Většina manažerů občas školí odborná témata, z toho pravděpodobně vzniká důležitost tohoto tématu, aniž bych to původně v dotazníku brala v úvahu.

Graf č.1 Ohodnoťte, zda ovládáte na 100 % níže uvedené manažerské dovednosti



Graf č.2 Ohodnoťte jednotlivé manažerské dovednosti dle toho, jak je pro Vás konkrétní manažerská činnost obtížná



5.3 Zhodnocení současného stavu vzdělávání v organizaci

Z popisu současného stavu vzdělávání a dotazníkového šetření vychází další profesní vzdělávání manažerů v organizaci jako nedostatečné. Na začátku pracovního poměru je nastaveno vstupní školení a adaptační proces pro manažery, následně pak již není manažerům věnována pozornost a vzdělávací akce jsou spíše nárazové. Další vzdělávací akce nejsou pevně zakotveny v personální politice a strategii společnosti. Poslední školení manažerských dovedností proběhlo před třemi lety v navazujících blocích, od té doby neproběhla žádná zpětná vazba ze strany nadřízených, ani ověření aplikace získaných dovedností v praxi. Manažeři sami do praxe převzali, co jim po školení dávalo pro jejich práci smysl, nemají však potřebnou zpětnou vazbu svých nadřízených, že dovednosti vhodně aplikují v praxi. Ve společnosti rovněž není nijak nastavena zpětná vazba od podřízených směrem k nadřízeným. K hodnocení dochází spíše nahodile nebo reaktivně, a to jak ze strany podřízených, tak ze strany vedoucích pracovníků. Manažeři neměli doposud možnost vybrat si témata školení, které sami považují za potřebná. A tato témata se nám ve výzkumu objevila.

6 Nové nastavení vzdělávání ve společnosti

Na základě získaných poznatků v konkrétních manažerských dovednostech bude důležité se v první řadě věnovat efektivní komunikaci a následně motivaci. Dle odborné literatury patří pod efektivní komunikaci i dovednosti jako zpětná vazba, vyjednávání, motivace. Dovednosti se tedy vzájemně propojují a ovlivňují.

6.1 Efektivní komunikace

Dle Mikuláščíka se lze v rámci efektivní manažerské komunikace zaměřit na několik oblastí:

- Sociální komunikaci
- Verbální komunikaci
- Neverbální komunikaci
- Přímou s okamžitou zpětnou vazbou
- Informativní
- Přesvědčovací
- Konfliktní
- Vyjednávací

Také je důležité zaměřit se na používané prostředky a formy komunikace:

- Osobně tváří v tvář – rozhovor, příkaz, rada, zpětná vazba, diskuse, porada, hádka, přednáška, prodejní vyjednávání
- Písemně – podnikové normy, metodiky, pravidla, procesy, oběžníky
- Telefonickou komunikaci – informační sdělení, ověření písemných informací, rozhovor, předběžná dohoda
- Počítačová komunikace – e-mail, internet, on-line diskuse, videokonference
- Společenské akce – v tomto případě zaměřené na komunikaci s klienty
- Podnikové cíle, strategie – předávání důležitých informací

Komunikaci je třeba i dle Mikuláščíka věnovat dostatek pozornosti, neboť může ovlivňovat celkový výsledek práce jednotlivých manažerů. Je klíčovou dovedností. Manažer by měl vždy komunikovat potřebné informace vhodným způsobem. Efektivnost se pak projevuje v dobré teamové spolupráci, organizaci práce, v přijímání zpětné vazby, personální práci na úrovni spokojenosti a v motivaci. Umět nepříjemné věci interpretovat přijatelným způsobem a ve správný čas. Komunikace manažera by měla mít vždy asertivní podobu, neměla by být agresivní, manipulativní. Manažer by měl umět respektovat názor druhého, měl by umět naslouchat a být

trpělivý, ochoten hledat kompromisní řešení výhodné pro obě strany. (Mikuláščík, 2015, s. 218-219)

Do komunikace lze zařadit i aktivní naslouchání, respektive neobejde se bez něj. Aby naslouchání bylo aktivní, musí dle Bedrnové a Nového splňovat několik důležitých pravidel. Manažer by měl dávat najevo zájem o diskutovanou záležitost, měl by udržovat oční kontakt a udržovat pozornost. Neskákat do řeči, nedoplňovat slova za mluvčího. Přikyvovat, nerozptylovat se jinou činností, být empatický. (Bedrnová, Nový a kol., 2020, s. 213)

Důležitou komunikaci by si manažer měl vždy pečlivě připravit, hlavně co se týče porad nebo zpětné vazby. I když zpětná vazba dle dotazníkového šetření nevyšla pro manažery jako dovednost nejtěžší, je součástí efektivní komunikace a rozhodně by ji manažeři neměli podceňovat, obzvláště, má-li být negativní nebo řešit nějakou problematickou záležitost. Pokud řeší manažeři operativní problém, na který se nemohli předem připravit, neměli by reagovat agresivně či jakkoliv negativně. Měli by si umět poradit a eventuálně komunikační protistranu požádat o čas na promyšlení nečekané záležitosti a teprve posléze reagovat a navrhnout konkrétní řešení situace.

6.1.1 Vyjednávání

V rámci komunikace je jednou z disciplín i vyjednávání, které manažeři zmínili v důležitých oblastech manažerských dovedností. Dle Bedrnové a Nového je vyjednávání součástí manažerského profesního života. Nazývají jej procesem, kdy jednotlivé strany hledají řešení, jenž by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné v daném vyjednávání, ve kterém se vzájemně ovlivňují. Na vyjednávání jsou kladeny vysoké nároky, neboť se většinou týká splnění nějakých manažerských povinností či obchodních cílů. Opět by měla být dodržována pravidla, aby vyjednávání nebylo nátlakem nebo manipulací.

Co je tedy třeba dle odborníků na komunikaci umět:

- Představit a prezentovat své názory
- Naslouchat
- Analyzovat informace
- Adekvátně reagovat
- Vytvářet více možných řešení
- Vzájemně hledat řešení vhodné pro všechny jednající

Musí proběhnout důkladná příprava, vlastní jednání musí postupovat dle vytyčených bodů, dojít k závěru a nastavit další postup. (Bedrnová, Nový, a kol., 2020, s. 216-220)

6.2 Motivace

Motivace je navazující disciplínou efektivní komunikace, v dotazníkovém šetření nevyšla jako zcela problematické, ale jako obtížná. Proto je třeba ji taktéž věnovat náležitou pozornost. Motivace je vnitřní inspirací, pohnutkou, důvodem k nějaké činnosti, která nám dává smysl. Pro každého manažera je důležité být sám motivovaný, věřit ve svou činnost, věřit ve společnost, pro kterou pracuje. Motivace je důležitá nejen pro manažera jako jeho dovednost, ale také pro něj samotného. V případě motivace svých spolupracovníků je jedním z nejdůležitějších prvků manažerské práce.

V rámci nastavení vzdělávací akce by se dle odborné literatury dala motivace rozdělit na jednotlivé problematiky motivace a takto se jí také věnovat. Rozdělení by mohlo být zaměřeno na hmotnou motivaci, nehmotnou a výkonovou.

Dle Mikuláščíka jsou postupy a principy hmotné motivace zaměřeny na plat a jeho pravidelné zvyšování, cílové odměny zaměřené dle jednotlivých výkonů, ev. podíl na zisku, zajímavost práce a nové podmínky, úspěšnost ve vlastní práci, poskytování benefitů, příspěvků, pravidelné externí vzdělávání, pozornost při životních výročích, jubileích. Při nehmotné

motivaci by měli pracovníci vědět, co a jak dělají, měli by dostávat pravidelnou zpětnou vazbu, pochvalu. Manažer by měl umět kolegy podpořit, pomoci jim v případě překážek k dosažení cílů, měli by umět diskutovat o různých alternativách. Je důležitá pravidelná komunikace, podpora. Manažer musí umět nastavit nejen krátkodobé cíle, ale i dlouhodobé, které stále budou pro spolupracovníka motivační. Motivací je i správné nastavení vzdělávacích cílů a zvyšování kvalifikace. (Mikuláščík, 2015, s. 123-127)

Výkonová motivace je orientována na výkon a plnění cílů, může se jednat o cíl obchodní nebo také jakýkoliv jiný, který si společnost stanoví. Výkonová motivace je ovlivňována motivací hmotnou i nehmotnou, proto ji uvádím až závěrem. Výkonová motivace je dle Mikuláščíka orientována na úspěch nebo na vyhnutí se neúspěchu. Typ orientovaný na úspěch je ochotný nést vyšší riziko. Pro manažery je důležité, aby vytvářeli prostředí, kde může zaměstnanec pracovat samostatně, odpovědně a podílet se na svém úspěchu. Úspěšná motivace je taková, kde manažer dává realistické, náročné cíle, optimálně předává a přijímá informace a učí postupně překonávat překážky.

(Mikuláščík, 2015, s. 127)

6.3 Nastavení vzdělávání manažerů

Co tedy pro organizaci bude v rámci vzdělávání pro organizaci podstatné. Na základě popisu nynějšího stavu, je pravděpodobně dobře podchycen adaptační plán, ale nedochází k žádnému dalšímu následnému vzdělávání. Tento závěr potvrzuje dotazníkové šetření a doplňuje informaci, že vzdělávání manažerů zatím nemá pevně nastaven koncept a dochází k němu spíše nárazově. Vzdělávání manažerů pomůže ve zlepšování jejich manažerských dovedností a může se podílet i na celkovém výsledku společnosti. Vzdělávání by mohlo být nastaveno v rámci benefitního programu, který manažeři ocení a budou si tohoto gesta

organizace vážít, neboť splní jejich očekávání. Manažerské dovednosti jsou široké spektrum technik, praktických cvičení, zkušeností i zamyšlení se nad svým vlastním přístupem. Požadované téma efektivní komunikace může znamenat, že manažeři sami si někdy nejsou jisti, zda předávají správně informace, včas a přesně. Toto téma bude důležité rozpracovat a konkrétně zjistit, co si manažeři pod efektivní komunikací představují a zda se jedná pouze o předávání informací nebo je téma mnohem širší. Manažeři vyhodnotili v dotazníkovém šetření, že nemají problém se zpětnou vazbou, přesto jsem stále v rámci manažerské praxe přesvědčena, že zpětná vazba je jedno z klíčových témat. Zpětná vazba je hodnotící, motivační nebo může řešit i nějakou problematickou situaci, kde je velmi nutné se na řešení problému dobře připravit. Správně motivovat a pak to pokazit nevhodně použitou zpětnou vazbou je určitě velká škoda. Dle odborníků by se manažeři měli vždy správně připravit, mít nachystaná fakta, nepředpokládat za druhé a jednoznačně se vyjadřovat. Možná proto vyšla v organizaci efektivní komunikace, která v sobě skrývá mnohá témata.

Do následujících let je třeba zařadit časově i tematicky pravidelná školení. Vzhledem k tomu, že převážil názor, že vzdělávání jednou za čtvrt roku by bylo příliš časté, přikláníla bych se k variantě vzdělávacích akcí jednou za půl roku. Témata by měly být v počátku poptávaná efektivní komunikace, motivace. Postupně vyjednávání a prezentační dovednosti. Zároveň bych zařadila i volitelné školení mimo firmu, na které by se mohli manažeři přihlásit v rámci pracovního benefitu a zvolit si téma, které je nejvíce tíží. Mohlo by to tedy vypadat tak, že dvě školení – efektivní komunikaci a motivaci by prošli všichni manažeři. Další téma by si mohli zvolit sami dle zájmu, a to prezentační dovednosti a vyjednávání.

Závěr

Vyčerpala jsem zadání své práce a přicházím k jejímu dokončení. V rámci zpracování jsem specifikovala názory odborníků na celkovou důležitost lidských zdrojů v organizaci, zaměřila jsem se na manažery a proč je důležité jejich další vzdělávání v rámci profese. Věnovala jsem pozornost specifikům dalšího vzdělávání a rozvoji manažerů, tak jak jej popisuje literatura. Neopomněla jsem zmínit specifika, pravidla a postupy. Podívala jsem se na doporučené metody a charakteristiky vzdělávání uvnitř organizace i mimo ni. U osobnosti manažera jsem se věnovala hlavně jeho kompetencím, osobnosti i charakteristice práce. Nezapomínat na vzdělávání managementu odborníci doporučují, neboť má vliv na kvalitu jeho práce a tím i na ekonomické výsledky společnosti.

V empirické části práce jsem zvolila finančně poradenskou společnost, která má již svou historii. Společnost jsem představila od jejího počátku až po dnešní fungování, včetně personálního stavu a popisu středního managementu, jeho výběru, adaptace i dalších možností rozvoje. U konkrétního výzkumu jsem stanovila dvě hypotézy, jedna měla potvrdit, že vzdělávání středních manažerů v organizaci je nedostatečné a ta se také potvrdila. Druhá měla odhalit nedostatky v dovednostech manažerů, kdy mým konkrétním předpokladem bylo, že nejtěžší pro manažery bude zpětná vazba a motivace. Předpoklad obtížnosti motivace se potvrdil, obtížnost zpětné vazby nikoliv. Výzkum odhalil jinou oblast, která stojí za pozornost, a to je efektivní komunikace, která by si zasloužila hlubší rozbor a formování těchto témat. Závěrem práce a cílem byl popis stávajícího stavu a komplexita vzdělávání. Potvrdilo se, že je důležitým tématem a bude třeba následnému vzdělávání manažerům věnovat pozornost, jak z důvodů prosperity společnosti, tak z důvodu pozitivně vnímaného pracovního benefitu. Dalším krokem by mohlo být rozpracování jednotlivých manažerských témat a zařazení vzdělávacích akcí do strategie společnosti.

Seznam použité literatury:

- BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4824-5
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-7261-168-3
- HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-557
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4
- MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-247-4221-2
- PRŮCHA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5232-7
- VETEŠKA, J. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3

Seznam příloh:

Příloha č. 1Dotazník pro manažery

HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Jméno a příjmení:

Datum nástupu:

Oddělení a pracovní pozice:

Datum vyplnění:

Vážená/ý paní/pane,

žádáme o spolupráci při vyplnění dotazníku hodnocení vzdělávacího procesu. Výsledky nám pomohou získat objektivní pohled na přínos dalšího vzdělávání, konkretizuje Vaše potřeby a získaná data budou jedním z nástrojů pro optimalizaci firemního vzdělávání.

Zakroužkujte Vámi vybranou variantu odpovědi, případně doplňte otázku slovně.

Vyplněný dotazník, prosím, vraťte na personální oddělení.

1☺ = Rozhodně ano, 2 = Spíše ano, 3 = Spíše ne, 4☹ = Rozhodně ne

1. Jste spokojený s dalším vzděláváním manažerů, týkající se přímo Vašich manažerských dovedností, po ukončení adaptačního procesu?

1☺

2

3

4☹

2. Absolvoval jste v organizaci za uplynulý rok více než dvě vzdělávací akce týkající se Vašich manažerských dovedností?

ANO

NE

3. Je pro Vás nynější frekvence vzdělávacích akcí zaměřených na manažerské dovednosti dostatečná?

1☺

2

3

4☹

4. Máte zájem o vzdělávání v organizaci, zaměřené na manažerské dovednosti?

12. Uvítali byste pravidelnou zpětnou vazbu na Vaše manažerské dovednosti?

ANO

NE

13. Byly by počet 4 vzdělávacích akcí za rok příliš častý? To znamená každého čtvrt roku?

1☺

2

3

4☹

DĚKUJEME VÁM ZA VÁŠ ČAS A ODPOVĚDI

Seznam grafů

Graf č. 1 Zhodnocení úrovně současných manažerských dovedností.....	40
Graf č. 2 Zhodnocení obtížnosti manažerské dovednosti.....	40

