

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE a LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Klasické a moderní metody vzdělávání manažerů

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Alena Vaňátková / PKLZ10

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

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: 1.5.2016, Jablonec nad Nisou

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Haně Urbancové Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN	
1. Cíl práce:	<p>Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení v oblasti vzdělávání pomocí moderních a klasických metod pro vybrané manažery středního a vyššího managementu z Libereckého kraje, kteří jsou zaměstnaní ve firmách působících v automobilovém průmyslu.</p> <p>Dílčím cílem je shromáždit a shrnout teoretické poznatky o moderních a klasických metodách vzdělávání manažerů z aktuálních literárních zdrojů. Jedním z dílčích cílů je zjistit vzdělávací metody manažerů za pomoci strukturovaného rozhovoru s vybranými manažery a provést jejich komparaci. Také je stanoveno jako dílčí cíl vyhodnotit otázky ze strukturovaného rozhovoru, shrnout poznatky, které vyplývají z praktické části a vyvodit závěr práce.</p>
2. Výzkumné metody:	<p>Teoretická část bakalářské práce byla zpracovaná metodou analýzy sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem je literární rešerše.</p> <p>Pro praktickou část bakalářské práce byla využita metoda strukturovaných rozhovorů s vybranými manažery, která patří mezi kvalitativní metody. Dále byla v práci využita metoda komparace pro vyhodnocení odpovědí manažerů ze strukturovaného rozhovoru, díky komparaci byly zjištěny společné a rozdílné rysy odpovědí. K vyvození závěru je použita metoda syntézy, která napomáhá pochopit a propojit souvislosti a vede k novým poznatkům.</p>
3. Výsledky výzkumu/práce:	<p>Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že vybraní manažeři hodnotí negativně plánování vzdělávání, dále nejsou spokojeni s provedením hodnocení vzdělávání, podle respondentů je vzdělávání také nesystematické. Dále dotazovaní uvedli, že se používá nedostatečné množství druhů moderní metod. Také manažeři vypověděli, že trend směřuje ke snižování firemních rozpočtů na vzdělávání pro zaměstnance.</p>
4. Závěry a doporučení:	<p>Doporučením je vytvořit individuální plán pro každého manažera, který plán dosud nemá zavedený. Dále je třeba dbát na efektivní výběr vhodných metod a kurzů. Je třeba stanovit formu a metody hodnocení již při plánování vzdělávání. Vhodné je vytvořit tým kompetentních osob pro hodnocení vzdělávání. Jako doporučení pro manažery bylo stanoveno zavedení strategie pro vzdělávání na delší časové období, konkrétně 2 roky. Je také třeba začít využívat větší množství druhů moderních metod vzdělávání.</p> <p>Doporučení mohou vést ke zvýšení efektivity práce a schopnosti lépe zvládat pracovní úkoly a stres. Doporučení povedou k lepšímu plánování vzdělávání, vhodnému vyhodnocování, stanovení systematického výběru metod pro celý proces vzdělávání a efektivnímu vynakládání času a finančních prostředků.</p> <p>Zjištěné údaje mohou být přínosem pro dotázané manažery a jejich zaměstnavatele. Také je mohou využít jiné společnosti v automobilovém průmyslu, které řeší efektivitu vzdělávacích procesů a vhodný výběr vzdělávacích metod ve své společnosti pro manažery středního a vyššího managementu.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA	
Vzdělávání Manažer Vzdělávací metody	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Main objective of the thesis is to give a recommendation about education with modern and classic methods for chosen managers of middle and higher management level from Liberec district who work in automotive industry.

Partial objective is to gather and summarize theoretical knowledge of modern and classic methods of education for managers from actual literary sources. One of the partial objectives is to find out methods of education of managers with help of structured interviews with chosen managers and compare them. Another partial objective is set to be the evaluation of the interviews, summary of the knowledge emerging from the practical part and conclusion of the thesis.

2. Research methods:

Theoretical part of the thesis uses analyses of secondary sources. Its result is literal research.

Practical part of the thesis uses structured interviews with selected managers, that belong to quantitative methods. Then there is the method of comparison for evaluation of managers' responses from interviews. Thanks to comparison there are being discovered common and different kinds of responses. Synthesis leads to conclusion of the thesis, that helps to understand context and results in new knowledge.

3. Result of research:

From the structured interviews comes out, that the selected managers evaluate the planing of education negatively, furthermore they are not satisfied with evaluation of education. According to respondents is the education unsystematic. Furthermore the respondents stated, that there is being used insufficient number of modern methods. Managers say the trend is supporting the lowering of companies' budgets for employees' education.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendation is to create an individual plan for each manager, who still does not have one. Then there has to be attention about effective selection of suitable methods and courses. The form and methods of evaluation have to be set up already during planing of education. Suitable solution is to create team of competent persons for evaluating the education. Recommendation for managers is to implement strategy for education for longer time period, specifically 2 years. There has to be used wider range of modern methods of education.

Recommendations may lead to higher effectiveness of work and ability to handle the stress better. Recommendations are going to lead to better planing of education, suitable evaluation, setting up of a system for whole proces of education and effective time and finance spending.

Discovered figures may be beneficial for responding managers and their employers. They can be used also by other companies in automotive industry, which are affected by the matter of educational processes, their efectivity and suitable selection for middle and higher management level.

KEYWORDS

Education
Management
Educational methods

JEL CLASSIFICATION

I21: Analysis of Education
M12: Personnel Management • Executives; Executive Compensation

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alena Vaňátková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 10
Název BP:	Klasické a moderní metody vzdělávání manažerů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - cíle práce, dílčí cíle2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení pojmů, porovnání klasického a moderního vzdělávání manažerů, specifikace procesu vzdělávání), popis použité metodiky práce.3. Praktická část/Analytická část práce - výběr a charakteristika manažerů, kteří se zúčastní výzkumu, provedení a zhodnocení strukturovaných rozhovorů, komparace vzdělávání manažerů, shrnutí a vyhodnocení získaných informací.4. Závěr a doporučení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ALDER, H. <i>NLP pro manažery: Jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků</i>. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 978-807-2054-732.• FOLWARCZNÁ, I. <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.• O'BRIEN, P. <i>Pozitivní řízení: asertivita pro manažery</i>. 2. vyd. Praha : Management Press, 1999, 212 s. ISBN 80-859-4387-5.• ROCK, D. <i>Jak pracuje váš mozek: strategie pro překonání rušivých vlivů, obnovení soustředění a pro bystřejší práci po celý den</i>. Praha : Pragma, 2010, 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 20. 09. 2015• Zpracování teoretické části do 20. 10. 2015• Zpracování výsledků do 15. 11. 2015• Finální verze do 1. 12. 2015
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 27.8.2015

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Definice manažera a jeho vlastnosti	3
2.2	Proces vzdělávání manažerů.....	4
2.2.1	Identifikace potřeb vzdělávání	5
2.2.2	Plánování vzdělávání	6
2.2.3	Realizace vzdělávání	6
2.2.4	Hodnocení vzdělávání.....	7
2.3	Druhy vzdělávání.....	8
2.4	Motivace - důvody manažerů pro vzdělávání.....	9
2.5	Klasické metody vzdělávání	10
2.6	Moderní metody vzdělávání manažerů.....	11
2.7	Budoucnost manažerského vzdělávání	14
2.8	Shrnutí teoretické části	15
2.9	Metodika práce	16
3	Analytická část	18
3.1	Charakteristika respondentů	18
3.2	Charakteristika společností, ve kterých respondenti pracují	19
3.3	Charakteristika Libereckého kraje	20
3.4	Vyhodnocení otázek strukturovaného rozhovoru	21
3.5	Navrhovaná doporučení.....	28
4	Závěr práce	33

Literatura

Přílohy

1 Úvod

Vzdělávání manažerů je velmi aktuální téma. Současný trend vede značnou část lidí ke hledání zaměstnání s vyšším postavením, které umožňuje vést lidi a budovat kariéru. Manažeři využívají svých vrozených dovedností a zároveň nové dovednosti mohou získávat vzděláváním, je vhodné využívat klasických a moderních metod vzdělávání. Důležitý je vhodný výběr metod vzdělávání, musí se zvažovat pro konkrétní manažerskou pozici a přizpůsobovat podle situace.

Vzdělávání má v životě člověka nezastupitelnou roli, provází ho celý život. U manažera nelze spoléhat jen na vědomosti, které získá ve škole, takže pokud se naučí hledat a získávat informace například pomocí kurzů a z odborné literatury, pomůže mu to v dalším rozvoji. Díky vzdělání roste osobnost manažera, může být velkým přínosem pro své podřízené i pro celou firmu či společnost. Rozvoj lidských zdrojů pomocí vzdělávání napomáhá k úspěšnosti, produktivitě a růstu jak firmy, tak zaměstnance, protože jeho kvalifikace se zvyšuje, a tím se stává lukrativnějším na trhu práce.

Vzdělávání patří ve společnosti mezi jednu z nejdůležitějších oblastí, jelikož díky němu dochází k rozvoji, je umožněno objevovat nové postoje, rozšiřovat vědomí a zjišťovat, čeho jsou lidé schopni dosáhnout. Jakmile se začnou poznatky získané vzděláváním využívat v praxi, vejdou do podvědomí a člověk je může automaticky začít používat. To má ale dvě stránky věci. Při automatickém řešení situace je proces pro člověka jednodušší a známý, avšak může to být i nevýhodné. Pokud člověk vždy udělá to samé, dostane vždy také ten samý výsledek. Někdy je proto třeba naučit se novou metodu. To umožňují manažerům moderní metody vzdělávání. Snaží se pracovat s podvědomím lidí a často díky tomu mohou objevit dosud neznámé možnosti v sobě samém i v ostatních.

Manažeři na sobě musí neustále pracovat, aby jejich výkony byly konstantní nebo rostoucí. Je třeba mít velkou škálu schopností a dovedností. Vzdělávání pro manažery je velmi důležité, jelikož vede k tomu, aby se manažeři neustále zlepšovali a byli tak zároveň lepšími nadřízenými pro své zaměstnance. Bakalářská práce se zabývá klasickými a moderními metodami vzdělávání manažerů a jejich porovnáním.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení v oblasti vzdělávání pomocí moderních a klasických metod pro vybrané manažery středního a vyššího managementu z Libereckého kraje, kteří jsou zaměstnaní ve firmách působících v automobilovém průmyslu.

Dílčí cíle jsou následovné:

- shromáždit a shrnout teoretické poznatky o moderních a klasických metodách vzdělávání manažerů z aktuálních literárních zdrojů;
- zjistit vzdělávací metody manažerů za pomoci strukturovaného rozhovoru s vybranými manažery a provést jejich komparaci;
- vyhodnotit odpovědi respondentů, shrnout poznatky, které vyplývají z praktické části a vyvodit závěr práce.

V teoretické části bakalářské práce jsou popsány základní pojmy, osobnost manažera a jeho vlastnosti potřebné pro úspěšnou práci. Je definován proces vzdělávání a podrobně popsány jeho fáze. Teoretická část dále obsahuje, jakým způsobem se zjišťuje potřeba vzdělávání. Následuje rozdělení vzdělávání podle metod. Poté je uvedeno, co je motivací pro manažery

a také je definován směr, jakým se pravděpodobně bude nadále vyvíjet vzdělávání manažerů. V závěru teoretické části jsou shrnuty zjištěné informace a následuje metodika práce, což je podrobný postup, jakým způsobem byla bakalářská práce zpracována.

V analytické části byly provedeny strukturované rozhovory s vybranými manažery v Libereckém kraji. Byly zjištěny nedostatky při vzdělávání manažerů pomocí klasických a moderních metod a určeno, co je zapotřebí zlepšit, aby byly vhodně, případně lépe využívány metody vzdělávání manažerů. Práce zkoumá, jak jsou moderní způsoby vzdělávání rozšířené mezi manažery. V práci se dále zjišťuje, jak propojit vztah mezi klasickým a moderním vzděláváním manažerů.

Bakalářská práce poukazuje na to, jak je v dnešní době vzdělávání manažerů důležité, pozitivní přístup ke vzdělávání také zvyšuje pozici manažera na trhu, firmy dnes hledají často zaměstnance s „otevřenou hlavou“. V bakalářské práci jsou zhodnoceny metody vzdělávání, což může sloužit manažerům při výběru vhodných metod pro danou pozici manažera či při přípravě na manažerskou pozici. Přínosem jsou vytvořená doporučení pro vybrané manažery, se kterými byl proveden strukturovaný rozhovor. Daná doporučení mohou sloužit pro efektivnější využívání metod z časového i finančního hlediska pro vybrané manažery, pro jejich zaměstnavatele a případně i pro jiné manažery z automobilových výrobních podniků, kteří řeší vhodnost a efektivnost vzdělávacích metod v jejich společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na teoretické zpracování problematiky vzdělávání a metody vzdělávání manažerů. Nejdříve je v práci vysvětleno několik pojmů, porovnány vzdělávací metody na pracovištích a mimo pracoviště. Následuje popsání procesu vzdělávání, identifikována motivace manažerů pro vzdělávání. Dále jsou metody rozděleny na klasické a moderní. Poté je popsáno, jaký trend bude ovlivňovat vzdělávání do budoucna. Na konci teoretické části je shrnutí získaných informací a údajů.

V rámci zpracování bakalářské práce je i popis metodiky, to je popis, jakým způsobem bylo téma zpracováno a jaké byly využity nástroje, včetně uvedení literárních zdrojů.

2.1 Definice manažera a jeho vlastnosti

Manažera popisuje Folwarczná (2010, s. 14) jako osobu, která zodpovídá za fungování organizace nebo služby. Autorka uvádí, že v podnikatelské sféře je to osoba, která provozuje a řídí podnik v zájmu vlastníka nebo vlastníků organizace, v menších firmách to může být osoba, která je zároveň vlastníkem společnosti, na nižších úrovních se manažer stará jen za svěřenou jednotku nebo činnost.

Lojda (2011, s. 9) uvádí, že osobnost manažera je charakteristická tím, že v dnešní době převzala většinu rolí ve společnosti. Autor uvádí, že stále roste podíl zaměstnanců, kteří se podílejí na řízení firmy. Podle zdroje je manažer osoba, která nese nejvyšší míru zodpovědnosti za dané procesy firmy. Autor tvrdí, že manažer musí myslet na budoucnost, být schopný převzít zodpovědnost, být dobrým vizionářem, jde naproti změnám, využívá praktické dovednosti a techniky z různých oblastí. Zdroj dále poukazuje na to, že se manažer neustále dostává k novým situacím, a proto je nutné, aby se stále vzdělával.

Manažer je vůdčí osobnost, která svými myšlenkami dokáže zapříčinit dosažení vyšších pracovních výkonů kolegů a tím i celé organizace. Folwarczná (2010, s. 16) však upozorňuje na to, že je velmi důležité, aby manažer uznal, že není vševědoucí a musí si umět přiznat chybu. Podle stejné autorky musí být manažer otevřený příležitostem, dalšímu rozvoji, novým myšlenkám a aktivně je vyhledávat. Podle zdroje platí, že ti, kdo se neustále učí, získávají více sebevědomí a lépe znají sami sebe, což mu umožní i lépe rozumět jiným lidem.

Vlastnosti úspěšného manažera

Khelerová (2010, s. 81) vybrala za nejdůležitější vlastnosti úspěšného manažera, že se vymyká davu svým chováním, přístupem k ostatním lidem, taktem, intuicí a typickými výstřednostmi, které jsou pro něj charakteristické a tvoří to kouzlo jeho osobnosti. Musí se snažit za všech okolností být nejlepší v tom, co dělá – tím zároveň ovlivňuje své okolí. Podle autorky je úspěšný manažer vyrovnanou a optimistickou osobností, často nese zodpovědnost i za jiné osoby, umí lidi přesvědčit a najít řešení i ve složité situaci. Podle zdroje je velmi důležitou součástí manažera jeho zdravá sebedůvěra, aby si ho mohli vážit i ostatní spolupracovníci.

Folwarczná (2010, s. 15) jako hlavní vlastnosti manažera uvedla:

- jde svým chováním svým podřízeným příkladem a vystupuje jako vzor, protože většina lidí přikládá větší váhu tomu, co manažer dělá, namísto toho, co říká;
- musí velmi dobře znát sám sebe, aby mohl dobře využít svůj potenciál, tím přestane hrozit, že si své nálady bude vybíjet na svých podřízených;
- soustavně se vzdělává, zvyšuje své znalosti a kvality, musí umět přiznat chybu, vyhledává možnosti k rozvoji sebe i svých podřízených, kteří se mohou vzdělávat například z kurzů, ale i z náročných projektů v rámci pracovních povinností;
- je pozitivní, dokáže lidi nadchnout a neponižuje je;
- dokáže dobře komunikovat, vystupovat, je čestný, je nositelem firemních hodnot a vzorem pro spolupracovníky, dodržuje etické kodexy, má slušné chování;
- má svou jasnou vizi, kam on sám i jeho tým směřuje;
- má potěšení ze změny – dokáže ji přijmout a učit se z ní, dokonce změnu dokáže vytvořit.

Podle O'Brien (1999, s. 11) je úspěchem manažera přežít změny, které jsou v průmyslu velmi náročné, dobře komunikovat, vést personál, umět vyjednávat a řešit problémy.

Mezi vlastnosti úspěšného manažera patří umění nadchnout lidi, schopnost vést lidi ke změně, jít podřízeným příkladem, neustále se vzdělávat, mít vyvinutý takt a intuici, být charismatický a zodpovědný.

2.2 Proces vzdělávání manažerů

Na vzdělávání manažerů klade velký důraz Beneš (2014, s. 35), podle něho se vzdělávání dospělých stalo součástí personální politiky ve firmách. Zdroj uvádí, že to již není jen ze zájmu jednotlivců, ale vzdělávání se využívá i k získání profesních kvalifikací a kompetencí. Podle autora je vzdělávání pro některé jedince součástí životního stylu, rozmáhá se vzdělávání zaměřené na vnitřní svět osobnosti (jóga, meditace, vnitřní léčení, oblasti osobního růstu, plánování vlastní kariéry a podobně).

Vzdělávání manažerů je jedním z nejdůležitějších motivujících a stimulujících složek, musí mít však jasně definovaný cíl a smysl. Kozubová (2010, s. 36) doplňuje, že nastupuje ekonomika znalostí, což znamená, že hlavní způsob, jak získat znalosti, je vzdělávat se. Zdroj dále tvrdí, že pokud manažer odmítá vzdělávat se, může za tím být hlubší podtext – například to, že manažeři nevidí přímou spojitost mezi vzděláním a úspěchem.

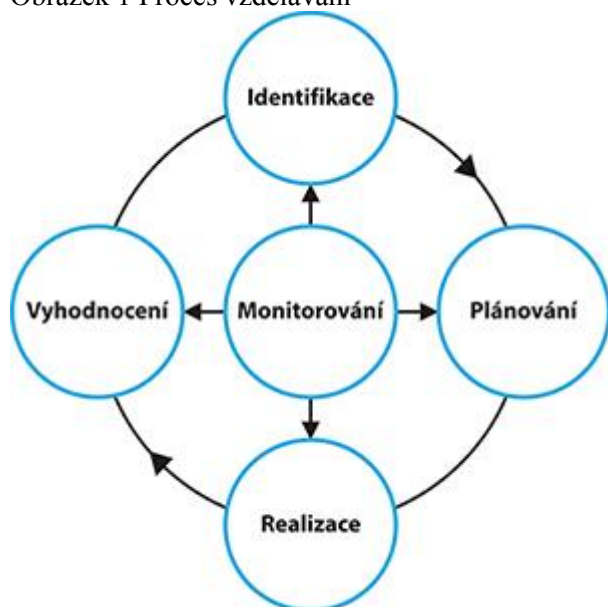
Cipro (2015, s. 12) vystihl, že většinu manažerů už vyčerpává absolvovat další a další kurzy, kde se rozvíjí povrchové manažerské dovednosti a návody na řízení lidí. Zdroj dále uvádí, že je mnohem důležitější poznat vlastní skryté motivace k práci, nevědomí a aktuální jednání.

Autorka bakalářské práce se přiklání k názoru Cipra (2015, s. 12), vidí v tomto obrovskou budoucnost, protože pokud člověk pochopí své vlastní jednání, pohnutky a naučí se je ovládat a řídit, snáze porozumí i svým kolegům a podřízeným.

Folwarczná (2010, s. 35) uvádí, že proces vzdělávání se skládá ze čtyř částí, mezi které autorka řadí identifikaci potřeby a rozvoje, plánování a rozpočtování, realizace vzdělávání a vyhodnocení procesu. Podle zdroje se jednotlivé fáze navzájem ovlivňují. Podle autorky se cyklus neustále opakuje.

Výše uvedený cyklus vzdělávání popisuje následující obrázek.

Obrázek 1 Proces vzdělávání



Zdroj: Claridad (2016)

Obrázek ukazuje fáze vzdělávacího procesu. Z obrázku je patrné, že všechny fáze na sebe navazují a jsou propojené. Zdroj také znázorňuje, že má cyklus opakující se charakter. Celým cyklem se promítá monitorování.

2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Jak tvrdí Hroník (2007, s. 136) existují tři možnosti, jak lze identifikovat potřebu vzdělávání. Zdroj uvádí jako první možnost potřeby a přání zaměstnanců, druhou možností jsou nároky, které jsou na zaměstnance vyvíjeny kvůli jejich pracovní funkci (například nedostatky zaměstnance, které jsou zjištěny při hodnocení) a poslední možností je potřeba vzdělat zaměstnance, protože se plánuje nebo předpokládá kariérní postup.

Jiné dvě možnosti identifikace potřeby vzdělávání uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 213), a to podle potřeb jednotlivce a jeho dané pozice a předpokladů nebo potřeb celé organizace (například nová výrobní technologie).

Stejní autoři, tedy Janišová a Křivánek (2013, s. 215) formulují další formu vzdělávání, která uspokojuje potřebu vzdělávání průběžně a neustále, může to tedy fungovat například tak, že se rozpočet na vzdělání rozdělí na aktivity po celý rok a může se tedy například využívat kurzy na týdenní bázi, omezí se tím riziko toho, že zaměstnanec rozváže pracovní poměr z důvodu chybějícího rozvoje.

Armstrong et al. (2015, s. 354) upozorňuje na snadné, ale nevhodné definování potřeby vzdělávání, a to definování podle obecné představy, co by měl daný manažer umět a znát. Podle autora by se spíše měla upřít pozornost na zjišťování mezer ve vzdělání a propojení potřeb vzdělávání organizace, jednotlivců a skupin. Zdroj uvádí, že je potřeba zjistit, co lidé

umí a vědí s tím, co by měli umět a vědět, což vede ke správnému doplňování informací a znalostí.

2.2.2 Plánování vzdělávání

Dvořáková et al. (2007, s. 287) rozděluje vzdělávání podle toho, zda je systematicky plánované:

- Bez strategie

Vzdělávání je náhodné, řeší se až v případě potřeby, používá se například na doškolení, chybí návaznost.

- Systematické vzdělávání

neustále přispívá k rozvoji zaměstnanců, posiluje dovednosti a znalosti účastníků odehrává se v pravidelných intervalech.

Šikýř (2012, s. 149) jako plánování vzdělávání definuje vytvoření vzdělávacího plánu, ve kterém je určen cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci a lektora pro vzdělávání, místo a čas, technické vybavení a náklady.

Podle Pavlíka (2014, s. 48-49) je systematické plánování velmi důležité, aby se efektivně využíval rozpočet na vzdělávání. Vzdělávání má podle autora vycházet z cílů a priorit podniku. Pro zaměstnance se podle autora musí vybírat kurzy podle jejich potřeby a ne podle aktuální nabídky, na témata související s jejich pracovní pozicí a ne jen podle zájmů. Podle zdroje je třeba vytvořit individuální plány pro každého zaměstnance a podle něho postupovat, pravidelně plán aktualizovat.

2.2.3 Realizace vzdělávání

Podle Šikýře (2012, s. 150) je důležité vybrat vhodnou metodu vzdělávání, čas, místo a lektora, aby odpovídala požadavkům cílové skupiny. Poté je podle autora potřeba zajistit technické a materiální vybavení, nalezne se shoda v podmínkách pro realizaci s organizací poskytující vzdělávání, předají se informace účastníkům a zajistí se doprava, ubytování a stravování. Poté je podle zdroje nutné vybrat vhodnou metodu pro hodnocení vzdělávání a určit náklady.

Vodák et al. (2011, s. 99) fázi realizace vzdělávání definuje jako realizaci konkrétních vzdělávacích činností podle nastaveného plánu vzdělávání. Mezi dílčí body, které musí být ošetřeny, řadí cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory vzdělávání.

Podle Hroníka (2007, s. 161) je definována fáze podrobněji. Podle autora je tato fáze vrcholem vzdělávacího procesu a je možné během ní při neopatrnosti zhatit veškeré dosavadní plánování. Zdroj uvádí, že během realizace vzdělávání dochází k doladění scénáře vzdělávání a představ o metodách, lektorech a podobně. Podle autora do fáze realizace patří nejen zajištění vzdělávání, času a místa, ale i obcerstvení pro účastníky v případě potřeby a podobně.

2.2.4 Hodnocení vzdělávání

Podle Šikýře (2012, s. 150) je hodnocení vzdělávání nelehká činnost, protože se výsledky mohou objevit i později. Podle autora se hodnotí metody vzdělávání, které byly použity, spokojenost a reakce vzdělaných a také to, jak se získané dovednosti a znalosti dají použít v praxi.

Názor Hroníka (2007, s. 176) doplňuje předchozí informace, podle něho je hodnocení nezbytné a velmi důležité, aby se dal porovnat výsledek s předem stanoveným cílem. Autor považuje hodnocení vzdělávání za nejvíce důležitou část vzdělávacího procesu.

Kirkpatrickův model hodnocení

Bartoňková (2010, s. 186) a Folwarczná (2010, s. 176) uvádí jako jednu z nejznámějších metod Kirkpatrickův model. Obě autorky popisují, že se podle Kirkpatrickova modelu hodnotí čtyři oblasti:

Jako první oblast udává Bartoňková (2010, s. 186) úroveň reakce, což patří mezi nejvíce běžné metody z důvodu jednoduchosti, hodnocení se provádí pomocí dotazníků vyplněných účastníky – hodnotí se například obsah školení, lektor, prostředí. Podle Folwarczné (2010, s. 176) se hodnotí bezprostřední reakce na vzdělávání, hodnocení provádí samotní účastníci podle hodnotící škály nebo se může použít diskuze mezi školiteli a účastníky - otevřeně se diskutuje a za pomoci vzniklých připomínek se může do budoucna proces vzdělávání zlepšit.

Bartoňková (2010, s. 187) udává jako druhou úroveň učení hodnocení rozsahu nově získaných znalostí a dovedností. Zdroj považuje za nejvíce efektivní provést test na začátku vzdělávání a na konci pro zjištění získaných znalostí a dovedností nebo je možné použít reálnou situaci, na které se ukáže, zda dokáží získané informace použít v praxi a vyřešit problém. Folwarczná (2010, s. 176) tvrdí, že je také možné domluvení následné kontroly s liniovými manažery, aby se posoudilo, jestli se získané dovednosti uplatňují v práci.

Bartoňková (2010, s. 187) třetí oblast nazývá úroveň chování, hodnotí se, jestli je účastník vzdělávání schopný použít to, co se naučil, ve své práci. Podle Bartoňkové (2010, s. 187 – 188) to lze poznat pozorováním před začátkem a po skončení vzdělávání (nadřízený, expert, jiní zaměstnanci, zákazníci). Stejně definuje tuto oblast i Folwarczná (2010, s. 177), odlišuje se však v pojmenování, oblast nazvala přenosem poznatků do prostředí pracovního místa, podle autorky se tato oblast hodnotí nejlépe pomocí rozhovorů mezi účastníky nebo při skupinových diskuzích.

Čtvrtou oblastí hodnocení je úroveň získaných výsledků a zhodnocení z hlediska nákladů. Podle Bartoňkové (2010, s. 188) je tato oblast nejtěžší na hodnocení, lze hodnotit například spokojenost zákazníků nebo zisk. Folwarczná (2010, s. 177) uvádí, že se tato čtvrtá oblast používá jen při velmi důležitých projektech, jelikož je velmi nákladná a časově a administrativně náročná, proto si u méně důležitých vzdělávacích programů většina společností vystačí s hodnocením první a druhé oblasti.

Obě autorky se shodují, že je tato metoda Kirkpatrickova modelu hodnocení velmi účinnou a spolehlivou, většinou se však nepoužívají všechny její části z důvodu vysoké nákladovosti. Nejvíce používané z těchto čtyř oblastí je zpětná kontrola lektory nebo hodnocení pomocí dotazníků a testů.

Subjektivní hodnocení

Hroník (2007, s. 179) definuje subjektivní hodnocení jako vlastní hodnocení účastníka sebe sama ihned po skončení vzdělávání (dotazník, dopis lektorovi) nebo po delší době od programu vzdělávání (například autofeedback, sebehodnocení 360° zpětné vazby).

Folwarczná (2010, s. 201) upozorňuje na omezení subjektivního hodnocení, jelikož se podle autorky jedná pouze o odhady, které nelze jednoznačně měřit. Zdroj uvádí jako metody subjektivního hodnocení například odhad nadřízeného, kolegy či zaměstnance managementu. Podle autorky však sám účastník kurzu dokáže docela dobře odhadnout, jaký měly získané znalosti vliv na jeho pracovní výkon.

Objektivní hodnocení

Podle Hroníka (2007, s. 183) je objektivní hodnocení realizováno okolím účastníka pro zjištění nových znalostí a dovedností (např. provedení jednoho znalostního testu před vzdělávacím programem a po něm, zhodnocení pozorovatelem nebo metoda 360° zpětné vazby).

Šikýř (2012, str. 119) uvádí metodu 360° zpětné vazby jako hodnotící metodu, kdy zaměstnanec hodnotí více hodnotitelů. Autor ale upozorňuje na to, že je třeba použít objektivní kritéria a vhodně zvolit hodnotitele, kteří mohou danou osobu posoudit, protože podle něho nestačí pro objektivitu pouze zvolit vyšší počet hodnotitelů.

2.3 Druhy vzdělávání

Je mnoho možností, jak rozdělit vzdělávání. Každý autor dělí vzdělávání podle různých kritérií. V bakalářské práci je několik kritérií vybráno.

Podle počtu vyučovaných

Kosíková (2011, s. 81) rozděluje vzdělávání podle počtu vyučovaných:

- Hromadná výuka

Podle autorky je to výuka, při které se jedná hlavně o společnou činnost účastníků, lektor je nadřízenou osobou, která řídí celý proces vyučování, vyučovaný je pasivní a všichni vyučovaní jsou vnímáni podobně nebo stejně. Zdroj uvádí, že velkou výhodou tohoto vzdělávání je časová úspora, orientovanost na cíl a jeho snadné splnění a objektivní hodnocení účastníků.

- Individuální výuka

Kosíková (2011, s. 81) definuje individuální výuku jako předávání informací podle individuálních cílů stanovených z možností účastníka – z toho důvodu jsou vyhovující, splnitelné a motivující, činnosti jsou vedeny podle vlastního tempa vyučovaného, výuka se může kdykoliv přizpůsobit a měnit podle možností žáka. Podle autorky je nevýhodou, že se nerozvíjí týmová spolupráce.

Podle místa pro vzdělávání

Koubek (2007, s. 266) dělí vzdělávání rozdílným způsobem, podle toho, kde se odehrává:

- Vzdělávání mimo pracoviště (Off the job)

Koubek (2007, s. 266) uvádí, že se vzdělávání může odehrávat v dané společnosti mimo pracovní místo nebo dokonce i mimo budovu společnosti. Autor poukazuje na to, že se tyto metody často podobají školnímu systému (školy, instituce, počítačové učebny). Podle zdroje se většinou jedná o hromadnou výuku). Tyto metody jsou vhodné pro předání základních nebo technických znalostí, pokud na pracovišti není dostatečné technické vybavení. Team building, školení technik telefonování a nových technologií, které by mohly být zavedeny na pracoviště – používané techniky jsou například hry a simulace, přednášky, školení nebo diskuze.

- Vzdělávání na pracovišti (On the job)

Podle Koubka (2007, s. 265) se pro vzdělávání na pracovišti využívá konkrétní pracovní místo a situace, které nabízí v běžném pracovním procesu. Podle autora je to velmi efektivní, znalosti jsou získané ve správný čas a dají se ihned aplikovat do reálných podmínek. Zdroj zařazuje mezi metody vzdělávání na pracovišti například osobní koučing, asistování, rotaci funkcí a zpětnou vazbu.

Základem úspěchu manažerského vzdělávání je samotný jeho proces, který se skládá z několika fází. První fáze je identifikace potřeby vzdělávání, která vychází jednak z potřeb samotných manažerů, ale také z potřeb organizace. Následuje plánování a realizace vzdělávání obsahující cíl, motivaci, metody, technické vybavení, počet účastníků, místo pro vzdělávání a v neposlední řadě náklady. Důležitou a nezbytnou fází je hodnocení vzdělávání, kdy je podle daných kritérií porovnáváno, zda výsledky odpovídají předem stanoveným cílům.

2.4 Motivace - důvody manažerů pro vzdělávání

Hroník (2007, s. 138) vyzdvihl tyto motivační důvody:

- naučit se něco nového;
- zvládat svou roli a očekávání ostatních;
- dosáhnout výkonu, který bude hoděn obdivu nebo respektu;
- seberealizovat se, potvrdit své možnosti;
- překonat sám sebe.

Také Krummackerová (2012) uvádí, že pro začátek je nejdůležitější vyvolat zájem, což je možné pouze, pokud si je člověk vědom toho, proč je důležité se vzdělávat. Zdroj uvádí, že u dospělých se zejména musí uplatnit navázání vzdělání na pracovní zkušenosti nebo koníčky, musí být uplatnitelné v praxi, jelikož v jiném případě často převažuje nad vzděláním potřeba zajistit finančně rodinu nebo třeba odpočinek. Autorka dále uvádí, že mezi nejčastější motivaci patří seberealizace, povýšení či finanční ohodnocení.

Beneš (2014, s. 104) také považuje motivaci za důležitou. Podle něho je motivace vnitřní pohnutka k jednání a prožívání a většinou je to u dospělých hlavní faktor k úspěšnosti vzdělávání. Podle zdroje je tedy tento souhrn vnitřních i vnějších faktorů hnacím motorem pro

aktivování potřeby a účinný prostředek k jednání. Autor tvrdí, že motivaci ovlivňuje mnoho faktorů, z nichž jmenuje například společenské klima, výzvy, okolí a vztahy, osobní charakteristiku nebo životní situaci a pozici.

2.5 Klasické metody vzdělávání

Zormanová (2012, s. 16) poukazuje na to, že klasické metody vzdělávání mají velmi dlouhou historii, ale i dnes se často používají. Podle autorky jsou tyto metody charakteristické tím, že je kladen velký důraz na osobnost učitele, který je dominantní a cílem je předat informace vyučovanému.

Dvořáková et al. (2007, s. 316-317) dává důraz na to, že současná společnost i její zaměstnanci se musí rychle přizpůsobit změně. Podle autorky tradiční metody vzdělávání již neodpovídají současným rychle se měnícím zvyklostem společnosti, proto je potřeba rozvíjet širší okruh vědění, což platí hlavně u středního a vyššího managementu. Podle zdroje se lidé musí aktivně sami snažit vyhledávat příležitosti k prohloubení svých znalostí.

Dvořáková et al. (2007, s. 311) dodává, že tradiční metody vzdělávání se od moderních liší i v tom, že předávají znalosti funkční a obecné, naopak moderní předávají strategické a organizaci změny. Autorka dále popisuje, že klasické metody vzdělávání se zaměřují na to, že předávají teoretické znalosti, které se dají v praxi použít až s postupem času, naopak moderní metody jsou zacílené na současné situace. Zdroj uvádí, že účastník často není zapojen do procesu vzdělávání aktivně, ale spíše formou posluchače, moderní metody se soustředí na zapojení do akce. Dále autorka popisuje, že podle klasických vzorů je vzdělávání vnímáno spíše jako výhoda nebo odměna pro jednotlivce namísto investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a tím i celé organizace.

Folwarczná (2010, s. 15) vyvíjí tvrzení, jaký má být manažer současné doby. Podle autorky je direktivní způsob řízení kolegů účinný většinou v krátkodobém hledisku, avšak dlouhodobě účinný není, jelikož nepracuje s potenciálem a rozvojem zaměstnanců. Zdroj uvádí, že současní manažeři se učí především pozorováním svých kolegů a nadřízených, což patří mezi tradiční metody, málo se uplatňují moderní trendy, které by mohly pomoci při rozšíření obzorů firmy i zaměstnanců.

- Přednáška

Přednáška je jednou z forem klasického vzdělávání. Český-jazyk (2015) udává, že se jedná o mluvený přednes formou monologu, během kterého se řeší složitější vědecké a odborné problémy. Podle zdroje účastníci získají nové poznatky, nebo své současné znalosti prohlubují. Velké nároky se kladou na účastníky i přednášející, musí se velmi soustředit a spolupracovat.

Podle Koubka (2007, s. 270) je přednáška metodou, kdy je záměrem zprostředkování faktických a teoretických informací, používají se pro velké skupiny vzdělávaných. Hlavní výhodou podle zdroje je rychlé předávání informací, nevýhodou je převažující monologický tok informací.

- Seminář

Podle ELSE AZ (2015) je seminář vzdělávací metodou ve formě prezentace na určité téma, většinou je to přednáška zakončená diskuzí, na rozdíl od přednášky se většinou vyžaduje větší aktivita a spolupráce, podporuje rozvoj samostatného myšlení a samostatné práce. Zdroj uvádí, že je kladen velký důraz na předání hlavně teoretických znalostí.

Jinou definici používá Koubek (2007, s. 270), tvrdí, že pokud chce přednášející spolupracovat s účastníky a využívat jejich nápady a postřehy, zvolí metodu, která je složitější pro organizaci, a to, seminář s následnou diskuzí k tématu. Zdroj jako hlavní výhody uvádí, že během diskuze se objevují nové nápady a řešení, čímž je v účastnících vzbuzena aktivita.

- Workshop

Valid-Ed (2015) definuje workshop jako formu vzdělávání s přesně stanoveným cílem, při které přednášející připraví program tak, aby za použití různých technik (brainstorming, zpětná vazba, aj.) účastníci zapojili vlastní zkušenosti a znalosti a vytvořili výstup, který jim může být v jejich další práci užitečný. Zdroj udává, že workshop je vhodný pro zkušenější pracovníky, jelikož při něm není přednášena teorie, předpokládá se, že znalosti už účastníci mají a tato metoda slouží pro prohloubení jejich znalostí. Zdroj tvrdí, že kvůli využívaným metodám si účastníci odnáší mnoho podnětů pro své další praktické působení.

Rozdílné tvrzení má Koubek (2007, s. 270), podle něho je workshop variantou případových studií, ale praktické problémy se řeší v týmech a více do hloubky, jsou to tedy komplexnější případové studie. Autor udává, že hlavní výhodou je rozvoj týmové spolupráce a možnost podělit se o reálné problémy a vyřešit je, může však nastat komplikace, pokud účastníci nemají dostatečné znalosti a schopnosti pro řešení problému.

- Případové studie

Podle zdroje Kvalita lektorů (2006) je případová studie účinná forma pro rozvoj manažerů a týmovou spolupráci. Zdroj ukazuje případovou studii jako složitý příklad nebo reálně existující problémy dané firmy nebo jiných podobných firem. Studie se může zaměřit na postup pro vyřešení či poučení od krátkých, jednotlivých případových studií na delší řešení složitých víceúrovňových problémů. Podstatou zapojení účastníků je nejen využití jejich vědomostí, ale stejně významné jsou jejich konkrétní pracovní zkušenosti.

Téměř totožně definuje tuto metodu Koubek (2007, s. 270), považuje případovou studii za účinnou metodu, která rozvíjí analytické myšlení a týmové práce. Zdroj tvrdí, že se používá reálný nebo smyšlený aktuální problém a účastníci se snaží situaci vyřešit. Podle autora je však nutné při použití této metody klást velký důraz na přípravu a na výběr přednášejícího.

2.6 Moderní metody vzdělávání manažerů

Medzihorský (2008) tvrdí, že se v současnosti mění celý koncept vzdělávání manažerů. Podle autora se již neřeší tolik teorie, ale pozornost se zaměřuje na praktické zkušenosti, zvyšuje se účast při vzdělávacích akcích od původního poslouchání na přednáškách. Zdroj tvrdí, že se také více zaměřuje vzdělávání jednotlivců namísto hromadných setkání. Autor dále uvádí, že dnes metody míří na probrání jednotlivých případů, které se poté zobecňují a je zde snaha o celostní přístup a porozumění člověka.

V práci jsou vybrané metody, které patří mezi nejvíce využívané a přínosné při vzdělávání manažerů a odpovídají současným požadavkům na vzdělávání manažerů. Hlavním cílem moderních metod je poskytnout vyučovaným nejen informace, ale i prožitek, uvědomění a změnění systému natolik, že situaci bude umět manažer samostatně a s jistotou vyřešit.

- **NLP neboli Neurolingvistické programování**

Czerneková (2015) udává, že NLP je soubor technik a nástrojů pro práci s lidským mozkem, díky metodě lze odbourávat programy, které nám mozek neboli naše podvědomí nedovolí překročit. Autorka tvrdí, že je to rychlá a účinná metoda, což je jednou z největších výhod, zároveň ji spousta lidí již nevědomě používá, takže když se začne rozvíjet, může to jít snadno naučit.

Doplňující je vysvětlení Rocka (2010), ten tvrdí, že profesionálové používají mozek méně než začátečníci z důvodu toho, že pohyby jsou již mnohem více zažité a nemusí nad nimi přemýšlet. Podle zdroje to je stejné i u manažerů, z toho vyplývá, že pokud se bude chtít manažer změnit, bude to nejtěžší u automatických postupů, které fungují podvědomě.

Cipro (2015, s. 102) a Alder (1997) rozdělují název metody NLP na 3 slova:

- neuro - jak smysly vnímáme okolní svět
- lingvistické – jak vnímáme realitu pomocí daného jazyka
- programování – způsob našeho chování podle zažitých vzorců vnímání, citění a myšlení.

Podle Cipra (2015, s. 102) pracuje daná metoda s naším vnímáním, jazykem a chováním, což vykládá tak, že každý z nás vnímá svou vlastní realitu, kterou si pojmenuje a podle toho se potom chová.

Císařová (2005, s. 26) našla jiný cíl neurolingvistického programování, a to změnu chování člověka, což vede k tomu, že dokáže působit při vystupování sebevědoměji a umí přesvědčovat druhé. Metoda se dá také využít pro formování velmi úspěšných jedinců nebo změnu sama sebe.

- **Koučování**

Koučování je jednou z nejúspěšnějších metod pro osobní rozvoj manažerů. Suchý et al. (2007, s. 15) definuje koučování jako metodu kladení otázek, jejímž účelem je dovést koučovaného k tomu, aby si sám dokázal odpovědět, tím poznal lépe sám sebe i své okolí, nastavil si, kam chce v budoucnu směřovat, definoval své cíle a začal je plnit. Zdroj udává, že koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným, který by měl být založený na vzájemné důvěře a otevřenosti, spolupráce je dlouhodobá a dbá na rozvoj v osobním a profesním životě.

Stejný zdroj přirovnává koučování k cestě na Mont Blanc, kdy kouč je horský vůdce, který pomůže koučovanému vylézt v určitém čase a s minimálním rizikem, nikdy však nepoleze za koučovaného, jen mu může hodit záchranné lano. Podle autora je však možné, že pokud by se lezlo bez kouče, může se ztratit motivace, trpělivost nebo sebedůvěra u koučovaného.

Podaná (2012, s. 16) popisuje koučování jako metodu k vytvoření vlastních cest a nástrojů, což pomáhá rozvíjet kompetence, posílit samostatnost a odpovědnost, a to všechno má za následek růst osobnosti.

- **Rotace funkcí**

Koubek (2007, s. 269) formuluje definici rotace práce jako metodu, při které se vzdělávaný pracovník zabývá svěřenými úkoly v různých pozicích, pracovištích nebo úsecích organizace. Zdroj udává jako hlavní výhody této metody, že se rozšiřují znalosti a schopnosti pracovníka, mohou se vytvořit nové zájmy, účastník poznává důkladně další provázanost a komplexnost organizace a zároveň je nenásilně testován, na jaké pozice je vhodný a jak je flexibilní. Podle autora může být naopak nevýhodou, že přemísťování může způsobit velký tlak na pracovníka a pokud na dané pozici neuspěje, může klesnout jeho prestiž u nadřízeného nebo sebevědomí jeho samého, že práci nezvládl.

Velmi pozitivně tuto metodu vnímá Folwarczná (2010, s. 66), podle ní úspěšní manažeři často využívají možnosti rotace, pokud chtějí získat zkušenosti a posunout se ve své kariéře. Podle autorky je tato metoda i velkou motivací pro zaměstnance, pomáhá odbourávat stereotyp a vede k seberealizaci. Podle zdroje se také rotace funkcí dá využít, aby nedocházelo k odchodu zaměstnanců, kteří hledají změnu.

Doplňující informace má Dvořáková et al. (2007, s. 104), podle ní rotace pracovních míst nebo úkolů může být krátkodobá (několik hodin nebo dní) nebo dlouhodobá (týdny nebo roky), pracovník přijímá plnou zodpovědnost za svěřené místo. Podle autorky se může změnit pozice, oddělení nebo jen může být pracovník přeřazen do jiného týmu.

- **Hraní rolí**

Podle Koubka (2007, s. 271) je hraní manažerských her zacíleno hlavně na rozvoj praktických dovedností a schopností, je zapotřebí samostatnosti a kreativity manažerů. Podle autora se tato metoda používá, aby si účastníci mohli vyzkoušet jinou roli, tím poznali mezilidské vztahy a povahu lidí z jiného úhlu pohledu.

Podobně rozvádí hraní rolí i Armstrong (2007, s. 479), podle něho se při hraní rolí přehraje určitá situace a účastníci si promění role, což nabízí pochopení pohled a pocit z jiné strany. Podle autora tyto hry zvyšují sebedůvěru, protože si účastníci mohou situaci vyzkoušet nanečisto nebo pochopit, proč se například nadřízený chová daným způsobem.

- **Metoda 360 stupňů**

Kubeš et al. (2008, s. 36) zařazuje metodu 360 stupňů zpětné vazby mezi formy vzdělávání, rozvoj manažerů udává jako největší smysl této metody. Podle autora je tento druh vzdělávání cenným nástrojem pro sebepoznání. Podle autora je výsledkem jasné hodnocení, jelikož člověk se nejlépe pozná očima někoho jiného a na základě toho může manažer udělat korekci sebe sama nebo vylepšit sebe v určitých situacích. Podle zdroje zpětná vazba nejvíce pomáhá v rozvoji, pokud se v pravidelných intervalech opakuje. Podle autora je možné na základě zpětné vazby stanovit rozvojový plán, který může mít formu například individuálního koučování nebo stáže.

Fee (2011, s. 164) uvádí, že pokud se metoda 360 stupňů chce využívat pro rozvoj a vzdělávání, musí být vnímána nejen jako informativní, ale jako rozvojová. Velkou výhodou autorka shledává v tom, že doporučení pro rozvoj osobnosti vyvstávají ze zpětné vazby od různých lidí, je tedy možné zjistit slabé a silné stránky osobnosti a pracovat na jejich vylepšení, je možné se zaměřit na silné stránky a to, co manažerům nejde, lze delegovat kolegům nebo podřízeným nebo pracovat na zlepšení slabých stránek.

Dále Folwarczná (2010, s. 83) popisuje metodu jako zpětnou vazbu získanou pomocí dotazníků nebo skupinové diskuse od kolegů, nadřízených, podřízených, od jedinců samotných, někdy i od zákazníků nebo dodavatelů. Zdroj uvádí, že to může mít pozitivní vliv na změnu chování a zlepšení týmové práce. Podle zdroje vyplývá, že zatím pro většinu organizací tento nástroj slouží spíše k rozvoji, k čemuž se sama přiklání.

Folwarczná (2010, s. 54) uvádí jako výhody této metody zpětnou vazbu z více zdrojů (větší vypovídající hodnotu než jen zpětná vazba od jednoho člověka), pomáhá pochopit, jak pracovní výkon a schopnosti vnímají ostatní. Jako další výhodu uvádí autorka, že vede k rozvoji týmu, týmové spolupráce a komunikace, kolegové spolu musí spolupracovat. Zdroj uvádí, že metoda pomáhá rozvoji kariéry – pokud selepší hodnocený ve svých slabých stránkách, může to vést k rychlému povýšení. Zdroj tvrdí, že při hodnocení je nízká možnost diskriminace – jelikož hodnotí lidé z různých zdrojů (např. rasa, věk). Autorka uvádí, že metoda se může použít i pro celoroční hodnocení zaměstnance, pro rozvoj zaměstnance nebo stanovení mzdy.

Folwarczná (2010, s. 54) definuje jako nevýhody této metody riziko, že budou vyvolána příliš velká očekávání, čemuž lze předejít tak, že se předem jasně nastaví účel systém hodnocení. Zdroj dále uvádí, že je třeba dbát na jasné stanovení účelu, je nutné metodu upravit přímo pro konkrétní organizaci). Mezi další nevýhody patří podle zdroje časová náročnost, proto se většinou hodnotí například jen vyšší management nebo se hodnocení provádí jednou ročně. Jako poslední nevýhodu definuje autorka špatnou integrace výsledků – je nutné zapojit hodnocení do strategických plánů společnosti, musí být poskytnuta zpětná vazba a výsledky by se měly zavádět a využívat, jinak zaměstnanci nebudou chápat, proč se hodnocení účastnili.

Existuje poměrně velká nabídka metod manažerského vzdělávání. Výběr té nejhodnější ovlivňuje mnoho faktorů, může jimi být počet účastníků, místo vzdělávání, dovednosti, zkušenosti nebo zastávaná pozice. Autorka bakalářské práce rozdělila metody na klasické a moderní. Co se týče klasických metod, pomocí nich si manažeři osvojí především schopnosti, jako jsou strategické plánování, tvorba strategií, finanční řízení a řízení lidských zdrojů, tedy spíše funkční a obecné znalosti. Nevýhodou těchto metod je absence individuálního přístupu. Individuální přístup ke konkrétnímu manažerovi naopak umožňují moderní metody, které jsou vhodné například k získání schopnosti umět vést lidi, tedy schopnosti zaměřené na praxi.

2.7 Budoucnost manažerského vzdělávání

Hamel (2007, s. 3-8) se zabývá otázkou, jak bude vypadat manažer zítřka, co bude a hlavně už nebude dělat oproti současnosti. Podle autora přijdou velmi překvapivé a radikální změny v přístupu manažera, současní manažeři podle autora spějí k záhubě. Podle autora již současní manažeři začínají být vzpurní, svéhlaví, velmi odvážní a otevření novým možnostem. Manažeři podle autora musí být inspirativní a dovolit lidem vydat každý den maximum

z jejich potenciálu. Hamel (2008, s. 16-17) dále připouští, že současní manažeři skvěle vedou, řídí, plánují, organizují. Tento model se má podle autora v příštích 20 letech projít razantní změnou, manažeři by měli v budoucnu spíše přimět své podřízené vymyslet nápad a poté ho provést. Podle autora se minimalizuje hierarchie a každý bude mít možnost přispět svými znalostmi.

Smejkal (2014) doplňuje, že nároky na vzdělávání manažerů neustále porostou. Zdroj uvádí, že se umocňuje myšlenka propojení tří sektorů, a to soukromého, veřejného a neziskového. Autor tvrdí, že lze získat tyto zkušenosti buď praxí, tedy vyzkoušet více zaměstnání nebo začlenit do svého programu vzdělávání všeobecný přehled, využít nejen bakalářské a magisterské programy, ale i postgraduální studium. Autor shrnuje, že všeobecné vzdělání umožňuje větší možnost výběru pozice a odvětví oproti vzdělání pouze v jednom oboru.

Hamel (2011) tvrdí, že nejdůležitějšími změnami ve vývoji práce firem bude, že hlavní činností se stane inovování, inovovat bude moci každý, lidem to bude přinášet vášeň a kreativitu a budou se měnit služby a produkty tak rychle, jako se mění člověk. Každý zaměstnanec podle autora bude hodnotit svého nadřízeného a při hodnocení se budou využívat online aplikace. Podle autora to povede ke snížení hierarchie a nadřízený bude fungovat spíše jako kolega, který dělá jinou práci. Zdroj uvádí, že všechny strategie se budou rozšiřovat mezi všechny zaměstnance a ti se na nich budou moci podílet a společně strategie budovat. Každý zaměstnanec bude mít podle zdroje možnost nesouhlasit s úkolem zadaným od nadřízeného, probrat svůj nesouhlas, pokud situace nepůjde vyřešit, situace postoupí k řešení vyššímu nadřízenému. Podle autora by se mělo stát mottem, že nejdůležitější jsou zaměstnanci, až poté manažeři a zákazníci, pozice manažera bude záviset na tom, jak přispívá k práci ostatních. Z tohoto tvrzení vyplývá, že se manažer do budoucna bude muset soustředit hlavně na rozvoj sebe samotného, na otevření mysli, aby byl přístupný novým nápadům a mohl jít podřízeným příkladem. K tomu přispívá mnoho moderních metod vzdělávání, jmenovat můžeme například hraní rolí, při kterých si i v dnešní době mohou účastníci prohodit role, například manažer se stane kolegou nebo podřízeným nebo NLP, které mění zavedené vzorce chování a otevírá mysl novým poznatkům.

2.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou shrnuty poznatky o osobnosti manažera a jeho vlastnosti. Dále byl rozebrán proces vzdělávání, jehož části jsou identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. V teoretické části byla rozebrána motivace pro vzdělávání, což může být například seberealizace, potřeba naučit se něco nového nebo vidina povýšení či finančního ohodnocení.

Bylo uvedeno, kam se bude trend klasických a moderních metod vzdělávání ubírat do budoucna. Trend by mohl vést ke snížení hierarchie ve firmách, kdy manažeři přestanou být nadřízenými a budou více spolupracovat s kolegy a také k většímu zaměření na osobní rozvoj než tomu bylo doposud.

Je možné využít mnoha metod pro efektivní vzdělávání, každá je však vhodná pro jinou pozici a společnost. Manažer může vybírat z různých forem vzdělávání, které se dají využít na pracovištích i mimo něj. Některé jsou vhodné pro rozvoj jednotlivých částí manažerských dovedností, jiné pro celkové vzdělávání. V současné době, neustále roste poptávka po dobrých manažerech, proto lze na trhu najít širokou škálu programů, vzdělávacích kurzů či

školicích středisek, která se na vzdělávání zaměřují. Pro manažerskou pozici je ale stále potřeba mnoho let praxe, která se většinou získává z různých pozic ve společnosti nebo různých firmách. Bez odpovídajícího vzdělání a výsledků není možné dlouhodobé úspěšné fungování na manažerské pozici.

V následující praktické části bakalářské práce budou řešeno vzdělávání manažerů pomocí klasických a moderních metod, které dotazovaní manažeři využívají v praxi a které věci hodnotí jako nejvíce užitečné. Manažerská pozice je velmi důležitou nejen z pracovních důvodů, ale ovlivňuje i životy mnoha jiných lidí.

2.9 Metodika práce

Metodická část práce rozebírá postup provedení této bakalářské práce.

Teoretická část byla zpracována analýzou sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem je literární rešerše. Pro teoretickou část byla odborná literatura zapůjčena v Městské knihovně v Praze, Železném Brodě a Jablonci nad Nisou, dále pak odborná literatura získaná pomocí webové aplikace Google Books a také byly použity informace z internetových stránek zveřejňujících danou problematiku, zdroje jsou uvedené v seznamu literatury. Knihy v knihovnách byly vyhledané podle předem vybraného seznamu knih z internetu a podle klíčových slov.

Další použitou metodou v teoretické i praktické části byla syntéza, což je, jak uvádí Lorenc (2015) propojení poznatků v celek, pomáhá chápat souvislosti a vede k novým poznatkům.

Na teoretickou část navazuje praktická část. Pro praktickou část bylo vybráno 8 osob pomocí metody sněhové koule. Rubin et al. (2010, s. 149) definuje metodu sněhové koule jako metodu, u níž se nalezne alespoň jeden vhodný respondent a díky jeho doporučení se dokáží vyhledat další vhodní uchazeči se stejnými nebo podobnými vlastnostmi. Zdroj doporučuje tuto metodu jako vhodnou pro kvalitativní průzkum.

Autorka bakalářské práce znala osobu, která pracuje jako manažer v automobilovém průmyslu a sám využívá moderních a klasických metod vzdělávání. Autorka od daného manažera dostala na vyžádání seznam sedmi jmen dalších manažerů, kteří splňovali stanovená kritéria. Seznam u většiny lidí obsahoval telefonní čísla, ostatní telefonní čísla vyhledala autorka bakalářské práce na internetu nebo kontaktovala danou firmu a požádala o emailový kontakt na manažera. Pomocí telefonu nebo emailu oslovila manažery společností s žádostí o spolupráci při strukturovaném rozhovoru. Všichni oslovení manažeři souhlasili se strukturovaným rozhovorem. Rozhovory byly uskutečněny po telefonu. Rozhovory se konaly během ledna a února 2016. Nezbytné informace o zaměstnání, vzdělávání a společnosti, ve které jsou manažeři zaměstnaní, byly získány již před rozhovorem, popřípadě během rozhovoru či z webových stránek společností.

Z každé společnosti byl vybrán jeden manažer, aby bylo možné porovnat vzdělávání v různých společnostech stejného odvětví ze subjektivního pohledu respondentů, kteří jsou zaměstnaní. Manažeři byli vybráni z firem v Libereckém kraji, které měli počet zaměstnanců více než 300 osob. Kritériem pro výběr bylo absolvování kurzu s moderními i klasickými metodami vzdělávání, dosažená pozice a délka působení dotázaných na manažerské pozici.

Mezi respondenty bylo 6 mužů a 2 ženy. Dotazovaní byli ve věku od 27 do 50 let. Všichni působili na manažerské pozici ve středním nebo vyšším managementu ve výrobní firmě

v automobilovém průmyslu z Libereckého kraje. Jejich praxe na pozici manažera trvala minimálně 5 let a nejdelší praxe z dotázaných byla 15 let.

Během strukturovaného rozhovoru byly odpovědi zaznamenávané na arch papíru s připravenými otázkami. Individuální rozhovor byl veden podle připravených dotazů, rozhovor byl vytvořen v metodologii P+P (paper pencil). Předem připravený rozhovor se skládal z 15 otázek, viz příloha č. 1. Každý respondent odpovídal na všechny z nich. Pro dotazované byly použity otevřené otázky, což je vhodný nástroj v kvalitativním výzkumu (Kozel et al., 2011, s. 214). Podle Kozla et al. (2011, str. 190) by měly jednotlivé rozhovory trvat 30-50 minut. Autorka bakalářské práce tuto podmínku dodržela a rozhovory trvaly zhruba 35-50 minut.

Kvalitativní rozhovor byl vybrán z důvodu toho, že vzdělávání manažerů závisí na vnitřní motivaci jedince, různých potřebách a zároveň potřebách dané pozice ve firmě. Vzdělávání je u každého manažera tedy velmi individuální záležitostí. Autorka bakalářské práce chtěla prozkoumat, jaké jsou subjektivní pohledy jednotlivých manažerů na vzdělávání pomocí klasických a moderních metod ve firmách, díky čemuž byla schopná vytvořit doporučení, která přímo odpovídají na nedostatky uvedené jednotlivými manažery.

Vyhodnocení rozhovorů bylo provedeno komparací odpovědí manažerů a zjištění společných a rozdílných rysů odpovědí na jednotlivé otázky. Za pomoci informací dotazovaných bylo stanoveno, jaké metody jsou v jakých situacích vhodné k použití. Informace z první části, které byly získané pomocí literární rešerše, byly v praktické části převáděny do praxe.

Na závěr bakalářské práce byly zhodnoceny výsledky strukturovaných rozhovorů, vytvořeno celkové shrnutí předchozích částí a na ně vypracované doporučení, které může pomoci dotazovaným manažerům ve výběru vhodných metod vzdělávání.

3 Analytická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřená na vzdělávání pomocí klasických a moderních metod pro vybrané manažery v Libereckém kraji. Kompletní změnění rozhovorů je uvedeno v Příloze č. 2. Získané informace a výsledky rozhovorů není možné zobecnit, protože údaje jsou zjištěny pouze od osmi dotazovaných manažerů. Dotazovaní si přáli zůstat v anonymitě.

Nejprve jsou v práci představeni vybraní respondenti, následuje charakteristika zaměstnavatelů respondentů a uvedení Libereckého kraje a jeho charakteristických vlastností. Následuje podrobné vyhodnocení otázek ze strukturovaného rozhovoru, které byly položeny respondentům ohledně metod vzdělávání manažerů. V analytické části bakalářské práce jsou dále srovnávány názory dotazovaných, které vyplynuly ze strukturovaných rozhovorů mezi sebou s údaji obsaženými v teoretické části. Nakonec jsou vytvořena doporučení pro dotazované manažery a následuje závěr práce.

3.1 Charakteristika respondentů

Z důvodu významu automobilového průmyslu pro Liberecký kraj byli vybráni manažeři z firem z automobilového odvětví pro strukturované rozhovory provedené v analytické části bakalářské práce. Kritériem pro výběr bylo, aby manažer působil ve středním nebo vysokém managementu na pozici manažera, na této pozici působil více než 5 let a pro své vzdělávání používal klasické i moderní metody vzdělávání. Výběr respondentů byl účelový a ukazuje rozdílnost vzdělávacích metod u jednotlivých respondentů.

Následuje popis respondentů:

1. respondent – muž, 43 let, 10 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti CoorsTek Advanced Materials Turnov s.r.o., která se specializuje na výrobu součástek do automobilů;
2. respondent – muž, 38 let, 5 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o., která se specializuje na výrobu klimatizací do automobilů;
3. respondent – muž, 50 let, 14 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., která se specializuje na výrobu sedaček do automobilů;
4. respondent – muž, 47 let, 15 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti JOHNSON CONTROLS AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s., která se specializuje na výrobu potahů do automobilů;
5. respondent – muž, 27 let, 5 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o., která se specializuje na výrobu součástek do automobilů;
6. respondent – žena, 41 let, 15 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o., která se specializuje na výrobu potahů na autosedačky;
7. respondent – žena, 29 let, 6 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti TRW Automotive Czech, s.r.o., která se specializuje na výrobu brzdových součástek do automobilů;

8. respondent – muž, 27 let, 5 let praxe na manažerské pozici, pracuje ve společnosti Benteler ČR s.r.o., která se specializuje na výrobu součástek do automobilů.

Mezi respondenty je 6 mužů a 2 ženy. Dotazovaní jsou ve věku od 27 do 50 let. Všichni působí na manažerské pozici ve středním nebo vyšším managementu ve výrobní firmě v automobilovém průmyslu. Jejich praxe na pozici manažera trvá minimálně 5 let a nejdelší praxe z dotázaných je 15 let. Respondenti pracují například ve společnosti, které se zabývají výrobou součástek do automobilů, klimatizací, sedaček, potahů a brzdových součástek.

3.2 Charakteristika společností, ve kterých respondenti pracují

Následuje charakteristika společností, ve kterých jsou respondenti zaměstnaní. Statutární město Liberec (2014, s. 38) udává jako nejvýznamnější firmy Libereckého kraje například společnosti Magna Exteriors&Interiors s.r.o a DENSO MANUFACTURING CZECH, s jejichž manažery byl také proveden strukturovaný rozhovor. Další významné společnosti Libereckého kraje, ve kterých pracují respondenti na pozici manažerů, jsou charakterizovány níže.

1) DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (2016) uvádí, že společnost byla v České republice založena roku 2001 jako dceřiná firma japonské společnosti DENSO CORPORATION. Podle Denso Manufacturing Czech, s.r.o. (2016) zaměstnává celkem společnost 1550 zaměstnanců. Zdroj uvádí, že firma má sídlo v Liberci. Tato společnost se podle zdroje zabývá výrobou klimatizačních jednotek a jejich součástek například pro značky Toyota, VW, Audi, Škoda a další. Oslovený respondent pracuje v Liberci.

2) JOHNSON CONTROLS AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s.

Johnson Controls (2016) uvádí, že daná společnost byla v České republice založena před více než 30 lety, konkrétně roku 1992 jako jedna ze 150 další poboček americké centrály Johnson Controls, Inc. Podle Ministerstva spravedlnosti ČR (2016) je sídlo firmy v České Lípě. Podle zdroje se společnost se zabývá výrobou pěnových výplní, dále společnost zpracovává kovové konstrukce a mechanismy, potahy a kompletní automobilová autosedadla. Oslovený respondent pracuje v České Lípě.

3) CoorsTek Advanced Materials Turnov s.r.o.

Podle Ministerstva spravedlnosti ČR (2016) byla pobočka firmy CoorsTek v České republice založena roku 1999 se sídlem v Turnově. Centrála se nachází v Německu. Společnost se zabývá výrobou různých součástek do automobilů, z nichž lze jmenovat například keramické součástky do automobilů. Oslovený respondent pracuje v Turnově.

4) TRW Automotive Czech, s.r.o.

TRW Automotive Czech s.r.o. (2016) uvádí, že roku 1999 byla dříve nazývaná společnost Autobrzdý n.p. přejmenovaná na TRW Automotive Czech a stala se tak součástí velkého koncernu společností. Podle zdroje celkem v celém koncernu pracuje 70 000 zaměstnanců ve 200 závodech. Podle zdroje se společnost se zabývá výrobou brzdových systémů do automobilů. Oslovený respondent pracuje v Jablonci nad Nisou.

5) KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Podle Ministerstva spravedlnosti ČR (2016) byla pobočka německé firmy Knorr-Bremse v České republice založena roku 1993. Sídlo společnosti se nachází ve Stráži nad Nisou, Jablonci nad Nisou a v Hejnicích. Firma se podle zdroje zabývá výrobou součástek do automobilů, brzdových systémů do automobilů a kovoobráběním. Respondent pracuje ve Stráži nad Nisou.

6) Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o.

Podle Ministerstva spravedlnosti ČR (2016) pobočka v České republice vznikla roku 2000, hlavní sídlo firmy je v Liberci a v Praze. Podle zdroje se firma zabývá výrobou součástek do automobilů, autosedaček a potahů a systémů do automobilů. Dotázaný respondent pracuje v Liberci.

7) AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r.o.

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016) uvádí, že společnost AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r.o. vznikla v Jablonci nad Nisou roku 1999 jako pobočka německé společnosti. Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH (2011) uvádí, že společnost se zabývá výrobou plastových součástek do automobilů. Její areál má rozlohu zhruba 3000 metrů. Společnost dodává díly pro Škoda auto, VW, Johnson Controls a další společnosti. Dotázaný manažer pracuje v Jablonci nad Nisou.

8) Benteler ČR s.r.o.

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016) uvádí, že Benteler ČR s.r.o. byl založen v České republice roku 1995. Hlavní sídlo společnosti je podle zdroje v Chrastavě, další pobočky v Libereckém kraji jsou v Jablonci nad Nisou, ve Stráži nad Nisou. Společnost vyrábí součástky do automobilů, konstrukce, části motorů, výfukové systémy a plastové součástky. Dotázaný manažer pracuje v pobočce v Jablonci nad Nisou.

3.3 Charakteristika Libereckého kraje

Autorka bakalářské práce pochází z Libereckého kraje, pro který je charakteristický a významný automobilový průmysl, proto ho vybrala pro bližší prozkoumání. Liberecký kraj prosperuje hlavně díky financím, které pochází z automobilového průmyslu.

Český statistický úřad (2015) uvádí, že Liberecký kraj se nachází na severu České republiky. Podle zdroje je tvořen okresy Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily. Zdroj uvádí, že má převážně průmyslový charakter. Nejvíce významný byl v minulosti podle zdroje tradiční textilní průmysl, který ale bohužel v posledních dvaceti let začal upadat a není již tak rozšířený. Zdroj uvádí, že podobný průběh měl i průmysl skla a bižuterie, který byl také velmi významný pro Liberecký kraj. Nyní je podle zdroje Liberecký kraj stále velmi průmyslově založený a orientuje se hlavně na výrobu automobilů, součástek do automobilů a plastových výrobků.

Evropská komise (2016) také uvádí, že v Libereckém kraji převažuje průmyslová výroba nad zemědělskou výrobou. Mezi hlavní výhody tohoto kraje uvádí zdroj velké množství kvalitní

pracovní síly, která má díky tradici průmyslu dostatečné zkušenosti. Zdroj definuje jako největší průmyslovou zónu Liberec Jih, která se rozprostírá na ploše 125 hektarů a mezi další významné průmyslové zóny patří podle zdroje Česká Lípa, Turnov a Jablonec. Podle zdroje v tomto kraji mají problém s nedostatkem pracovních míst převážně lidé s nízkou kvalifikací.

Podle Českého statistického úřadu (2015) je v Libereckém kraji ke konci roku 2014 celkem 438 851 obyvatel, což je 4,2 % z České republiky, tento ukazatel určuje, že je to druhý nejmenší kraj v České republice po Praze.

Český statistický úřad (2015, s. 26, 81) uvádí, že v Libereckém kraji pracovalo v roce 2014 ve zpracovatelském průmyslu celkem 77 000 lidí z celkového počtu 438 851 obyvatel. Podle Českého statistického úřadu (2015, s. 82) je v Libereckém kraji celkem 8 000 manažerů ve všech odvětvích.

Podle Rezlerové (2015, s. 3-5) patří mezi nejhůře obsazované pozice řemeslníci, technici, dělníci, operátoři výroby, obsluha strojů. Podle autorky se kvůli nedostatku vhodných pracovníků snižuje schopnost vyhovět zákazníkům, produktivita práce a konkurenceschopnost firem. Podle autorky je potřeba změnit strategii a začít klást důraz na rozvoj zaměstnanců, motivaci a vytvářet interní kouče z manažerů po určité době spolupráce, k přípravě jsou vhodné moderní metody vzdělávání. Budou se moci zhodnotit znalosti manažerů a povede to k udržení stávajících zaměstnanců, menší fluktuaci a dlouhodobé prestiži firmy.

3.4 Vyhodnocení otázek strukturovaného rozhovoru

V následující kapitole bude provedeno vyhodnocení otázek strukturovaných rozhovorů s respondenty. Za každou otázkou bude následovat zhodnocení, které uvede, jakým způsobem se shodovaly či lišily odpovědi manažerů mezi sebou, případně doplněné názorem autorů z teoretické části bakalářské práce.

1. Na jaké pozici pracujete?

Respondent 1 (2016) pracuje na pozici Vedoucího výroby a logistiky. Respondent 2 (2016) odpověděl, že pracuje na pozici Manažera výroby. Respondent 3 (2016) působí na pozici Finančního ředitele. Respondent 4 (2016) uvedl, že pracuje na pozici Ředitele výrobního závodu, neboli jako Plant Manager. Respondent 8 (2016) pracuje jako Obchodní manažer. Tři dotazovaní, tedy Respondenti 5,6 a 7 (2016) uvedli, že pracují jako HR Manažeři.

Tři dotazovaní z celkového počtu osmi dotazovaných pracují na pozicích Manažera HR. Mezi dalšími zastoupenými pozicemi jsou například Vedoucí výroby a logistiky, Manažer výroby, Finanční ředitel, Plant Manager a Obchodní manažer.

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

Mezi nejdůležitější řadí většina dotazovaných komunikační dovednosti. Ke komunikačním dovednostem Respondent 1 (2016) poukazuje na důležitost komunikace s kolegy, Respondent 2 (2016) si musí rozumět s lidmi různých úrovní.

Pět respondentů z celkového počtu osmi dotazovaných také zmínilo, že je pro ně velmi důležitá znalost cizích jazyků, kterou denně používají pro svou práci. Respondent 2 (2016) zdůrazňuje, že pro je pro jeho práci nezbytné umět se rozhodnout pro změnu a vést kolegy, což potvrzuje i Respondent 4 (2016). Respondent 1 (2016) uvedl: „*Psychická odolnost, odolnost proti stresu, empatie a počítačová gramotnost.*“ Respondent 4 (2016) tvrdí: „*Je pro mne velmi důležité zvládnání stresu, umět pracovat pod tlakem, komunikovat s lidmi a nebát se změn.*“ Respondent 8 (2016) dodává jako důležitou vlastnost pro svou práci: „*Také je potřeba, abych byl neustále schopný se vzdělávat a neusnul na vavřínech, to mi zajišťuje, že jsem ve svém oboru dobrý.*“

Mezi nejčastěji zmiňované dovednosti a schopnosti manažerů, které potřebují dotazovaní ke své práci, patří komunikační dovednosti, které byly zmíněny nejčastěji, celkem od šesti respondentů z osmi dotázaných. Respondenti komunikační dovednosti využívají pro komunikaci s kolegy a pro porozumění si s lidmi různých úrovní. Dále pět respondentů z celkového počtu osmi respondentů zařadilo znalost cizího jazyka, kterou využívají velmi často pro svou práci. Dále patřilo ke zmiňovaným dovednostem využívání umění rozhodnout se a umění vést. Mezi další dovednosti pro úspěšnost manažerů, jak vyplynulo z odpovědí, patří odolnost vůči stresu, počítačová gramotnost a schopnost se neustále vzdělávat, aby bylo manažerům umožněno být neustále v obraze a přizpůsobovat se. Vyjmenované vlastnosti souhlasí i s vlastnostmi, které jsou zmíněné v teoretické části, lze jmenovat schopnost vést lidi, neustále se vzdělávat, být zodpovědný, učenlivý, mít dobrou intuici a komunikační schopnosti.

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

Proces vzdělávání je velmi rozdílný u všech dotazovaných. Respondent 3 (2016) uvádí, že své vzdělání získával hlavně studiem na škole. Naopak Respondent 4 (2016) odpověděl: „*Studoval jsem vysokou školu, ale nedokončil ji. Nejvíce zkušeností jsem získal z práce, začínal jsem od velmi nízkých pozic, ale svou pílí jsem se vypracoval. Na poslední pozici jsem již byl přijat jako manažer, ale i přesto jsem se rozhodl, že si na určité období (jeden měsíc) zkusím všechny pozice od dělníka, abych přesně věděl, co člověk na určitou pozici potřebuje, tím jsem si zároveň zlepšil vztahy s podřízenými a poznal je.*“ Respondent 7 (2016) absolvoval střední školu, desítky kursů a školení, účastnil se konferencí a znalosti získal i samostudiem. Respondent 8 (2016) má nejširší pole procesu získávání vzdělávání, a to střední a vysokou, mnoho kurzů, například NLP, koučování, neuroleadership, rétoriku, vyjednávání, přednášky a semináře, jazykové kurzy, zahraniční stáže a pracovní cesty, dokonce se účastnil i výměny s kolegou ze zahraniční pobočky.

Proces vzdělávání, kterým dotazovaní prošli, je velmi rozdílný. Pět respondentů z celkového počtu osmi respondentů se více zaměřilo na vzdělávání ve škole, navštěvovali střední a vysokou školu. Respondenti teoretické znalosti ze školy doplňovali spoustou dodatečných kurzů, stážemi nebo pobytem v zahraničí. Dva respondenti z celkového počtu osmi respondentů naopak zkušenosti získali hlavně z praxe a při výkonu práce nebo pomocí kurzů, školu neměli jako prioritu a postupně postupovali od nižších pozic a budovali kariéru. Považovali za důležité projít několika stupni v hierarchii dané firmy pro poznání různých pozic a získání znalostí o fungování společnosti. Jeden respondent z celkového počtu osmi respondentů se zaměřil na získávání znalostí z kurzů a samostudia. Z teoretické části vyplývá,

že trend již spěje k tomu, že bude třeba, aby manažeři využívali i postgraduální studium pro rozšíření znalostí, měli všeobecné znalosti či by měli využívat zkušeností z více rozdílných zaměstnání, aby mohli působit nejen ve svém oboru, ale zároveň měli větší přehled a mohli se neustále přizpůsobovat změnám, které nastávají.

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

Většina respondentů se vzdělává průběžně. Respondent 1 (2016) tvrdí: „*Vzdělávám se neustále. Nechci zakrňt a chci být vzorem pro své podřízené.*“ Podobný názor má i Respondent 8 (2016): „*Vzdělávám se průběžně, hlavně podle toho, co v dané situaci potřebuji v zaměstnání.*“ Také Respondent 7 (2016) se neřídí pouze aktuální potřebou, ale vzdělání doplňuje průběžně: „*Vzdělávám se neustále, sama si aktivně vyhledávám kurzy, online kurzy a aktuální informace na internetu.*“ Naopak Respondent 2 (2016) se účastní programu vzdělávání: „*U nás je propracovaný systém vzdělávání manažerů ve firmě, účastním se předem naplánovaných kurzů, jiné si moc vybírat nemohu.*“ Respondent 5 (2016) uvádí: „*Výběr vzdělávání byl realizován na základě adaptačního procesu v prvních třech měsících, kdy se identifikovaly potřeby na zlepšení. Dále potřeba vzdělání vychází obvykle z aktuálních pracovních požadavků, které přichází obvykle z centrály společnosti, nebo s novými projekty. V rámci ročního pohovoru s manažerem si mohu zvolit, v čem bych se chtěl dále vzdělávat.*“ Také u Respondenta 6 (2016) určuje nadřazený potřeby školení a kurzů a sestavuje individuální plán rozvoje zaměstnance.

Potřebu vzdělávání cítí čtyři dotazovaní z osmi respondentů neustále, většina z nich se proto vzdělává neustále. Mezi odpovědi patřilo, že chtějí být vzorem pro ostatní nebo nechťejí zakrňt. Dva respondenti z osmi dotazovaných se vzdělávají podle aktuální situace a doplňují si vědomosti. Mezi odpovědi patřilo také, že manažer má předem naplánované kurzy, kterých se účastní a nemůže příliš zasahovat do vytvořeného plánu pro vzdělávání, tuto odpověď podal jeden respondent. Jeden dotazovaný z osmi respondentů odpověděl, že zaměstnanci v jejich firmě mají vytvořený individuální plán vzdělávání přímo pro jejich osobu.

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

Respondent 3 (2016) a Respondent 8 (2016) se shodují, že ke vzdělávání je vede seberealizace a osobní rozvoj, Respondent 8 (2016) dodává, že je pro něho důležité získávání nových znalostí, zkušeností a možnost kariérního růstu. Podobný názor má i Respondent 5 (2016), který na otázku, co ho motivuje ke vzdělávání, odpověděl: „*Vyšší výkonnost v práci – zlepšení procesů, prestiž vzdělávání a vyšší hodnota mé osoby pro zaměstnavatele.*“ Respondent 7 (2016) uvádí vlastní touhu po vzdělávání. Zajímavý benefit v zaměstnání má Respondent 2 (2016), uvádí: „*Když se zúčastním dané série kurzů, které vybere zaměstnavatel po konzultaci se mnou, pro rozšíření mé profesní kvalifikace, dostanu finanční odměnu od zaměstnavatele, pokud složím zkoušky.*“

Ke vzdělávání je pro šest dotazovaných z osmi respondentů důvodem osobní rozvoj, získávání nových znalostí a seberealizace. Také bylo zmíněno od většiny lidí, že vzdělávání pomáhá při kariérním růstu a k vyšší hodnotě osoby v zaměstnání. Pro jednoho respondenta z celkového počtu osmi dotazovaných je to pouze součástí firemních benefitů, které rád využije, případně za ně dostanou i finanční odměnu. Dále odpověděl jeden respondent

z celkového počtu osmi dotazovaných, že vzdělávání přispívá k větší výkonnosti v práci a zlepšení procesů.

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

Respondent 1 (2016) odpověděl na otázku, zda plánuje vzdělávání: „*Hledám spíše namátkově, podle toho, co zrovna řeším nebo potřebuji.*“ Respondent 3 (2016) ohledně plánování vzdělávání odpověděl: „*Plánuji si sám i se řídím plánem společnosti.*“ Respondent 2 (2016) se účastní programu společnosti: „*Sám si neplánuji, je to předem dané v naší firmě.*“ Stejně jako Respondent 2, i Respondent 5 (2016) má vzdělávání plánované oddělením HR. Částečně plánované vzdělávání má Respondent 8 (2016): „*Máme určené školení a semináře, kterými musíme projít. Pokud chci nějaký dodatečný kurz nebo vzdělávání, mohu si o něj zažádat navíc.*“

Co se týče plánování vzdělávání, je to velmi různé. Většina respondentů, celkem čtyři z osmi dotazovaných, se zcela nechávají řídit programem firmy a následují vzdělávací plán. Dva respondenti z osmi dotazovaných naopak plánují vše sami. Jen několik respondentů, celkem dva z osmi dotazovaných, odpověděli, že si částečně plánují vzdělávání sami a částečně se řídí plánem společnosti nebo uzpůsobují vzdělávání aktuálním potřebám.

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání?

Respondent 4 (2016) odpověděl: „*Co se týče kurzů, ty se odehrávají většinou mimo pracoviště u odborníků a jsou to především skupinové kurzy v menší skupince lidí.*“ I Respondent 1 (2016) se přiklání k tomu, že kurzy jsou většinou mimo pracoviště: „*Nejčastěji se učím z denní práce na pracovišti nebo využívám kurzy mimo pracoviště, většinou jsou hromadné. Jazykové kurzy máme zprostředkované přímo na pracovišti, pro manažery jsou individuální.*“ Respondent 6 (2016) tvrdí, že je to různé: „*On the job/off the job dle možností a potřeby.*“, stejné tvrzení má i Respondent 5 (2016).

Tři dotazovaní uvedli, že se vzdělávají zpravidla mimo pracoviště. Dva respondenti z osmi dotazovaných uvedli, že způsob vzdělávání probíhá podle dané situace na pracovišti nebo mimo něj. Tři respondenti z celkového počtu osmi respondentů uvedli, že nejvíce se učí z denní praxe a práce na pracovišti. Koubek (2007, s. 265) také souhlasí s tím, že je učení se z náplně denní práce nejvíce efektivní a je vhodné ho využívat pro většinu vzdělávacího procesu. Koubek (2007, s. 265) uvádí, že díky vzdělávání na pracovišti se mohou získané znalosti použít ihned v reálných podmínkách. Většina dotazovaných také uvedla, že nejvíce kurzů se organizuje ve skupinách, někteří respondenti upřesňují, že to jsou hlavně menší skupiny lidí.

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

Respondent 8 (2016) uvádí: „*2x za rok mám rozsáhlé několikadenní kurzy, kde se učím techniku, abych ji pak mohl používat pro svou práci.*“ Podobně to má i Respondent 4 (2016): „*Jednou nebo dvakrát za rok odjízdim na týdenní vzdělávací akci, kde se zdokonaluji v různých technikách.*“ Respondent 1, Respondent 4 a Respondent 5 mají jazykové lekce každý týden. Odpovědi respondentů se také shodují v tom, že

vzdělávací akce mají většinou jednou nebo dvakrát za měsíc, toto tvrdí Respondent 1, Respondent 2 a Respondent 3.

Vzdělávací kurzy jsou navzájem propojené, někteří respondenti se účastní zároveň několika úrovní kurzů. Dva dotazovaní z celkového počtu osmi dotazovaných uvedli, že rozsáhlejší kurzy, které trvají více dnů, mají jen několikrát za rok. Tři respondenti z celkového počtu osmi dotazovaných uvedli, že jazykové lekce mají každý týden jednou. Čtyři dotazovaní z osmi dotazovaných se shodli na tom, že se vzdělávacích akcí účastní jednou nebo dvakrát za měsíc. Dva respondenti uvedli, že se kurzů účastní jen několikrát do roka. Dva respondenti uvedli, že se sami vzdělávají každý den například pomocí dostupných online kurzů na internetu.

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

Respondent 3 (2016) tvrdí: *„Hodnocení vzdělávání probíhá čtvrtletně, kdy se shrnou získané informace a podle nich se změni strategie. Dále máme roční hodnocení formou shrnutí 360 stupňů zpětné vazby mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými, hodnotíme i sami sebe – svoje pokroky, vzdělání atd.“* Dvoustupňové hodnocení má i Respondent 7 (2016): *„Nejprve napíšu report o tom, jak jsem byla se vzděláváním spokojená a co mi to přineslo a ten dám nadřízenému. V rámci ročního shrnutí práce máme zavedenou metodu 360 stupňů zpětné vazby pro zaměstnance.“* Hodnocení pouze pro sebe dobrovolně zpracovává Respondent 8 (2016): *„Hodnocení si dělám jen sám pro sebe, jinak se nikomu zodpovídat nemusím. Většinou se zamyslím nad tím, jak přínosné to pro mě bylo, jak to mohu použít a jestli se zúčastním podobného kurzu nebo jiného kurzu od stejného lektora.“* Respondent 1 (2016) odpověděl, že u jazykových kurzů musí jednou za půl roku absolvovat test, u jiných kurzů probíhá hodnocení slovně s nadřízeným. Respondent 2 (2016) vyplňuje dotazník od vzdělávací agentury po skončení kurzu. Velmi rozdílné hodnocení probíhá po každém kurzu u Respondenta 4 (2016), většinou zpracovává dotazník nebo hodnotí formou rozhovoru, ale občas se žádné hodnocení nekoná.

U tří respondentů z celkového počtu osmi dotazovaných probíhá hodnocení dvěma kroky, nejprve se vytvoří report nebo shrnutí získaných informací a poté následuje roční hodnocení. Po ročním hodnocení se podle výsledků upravují následující kroky a cíle nejen pro vzdělávání. Dva dotazovaní uvedli, že hodnocení nezpracovávají vůbec nebo jen občas. Tři z osmi respondentů se shodli na tom, že hodnocení vzdělávání probíhá buď formou dotazníku, nebo rozhovoru po absolvování kurzu.

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve vaší společnosti?

Respondent 1 (2016) není příliš spokojen: *„Přijde mi, že není plánované dobře, myslím, že by měla být zlepšena strategie a dodržovat se.“* Podobně je na tom i Respondent 8 (2016): *„Je to dost neorganizované, každý si vše musí zařídit sám, ale je pravda, že nám většinou vyjdou vstříc.“* Naopak Respondent 5 (2016) vyjádřil svou velkou spokojenost: *„Velice, máme vysoké budgety a je možné si zvolit prakticky jakýkoliv kurz.“*

Co se týče spokojenosti dotazovaných se vzděláváním v jejich společnosti, tři z osmi respondentů nejsou spokojeni, nelíbí se jim, že ve společnosti není zavedena žádná strategie

pro vzdělávání, takže je nesystematické nebo se sami nemohou zapojit do výběru kurzů. Naopak čtyři z osmi dotazovaných jsou se vzděláváním spokojeni, chválí dostatečné finanční dotování i možnosti výběru kurzů. Jeden respondent odpověděl, že je částečně spokojený, ale rád by měl větší možnost výběru kurzů pro osobní rozvoj.

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

Respondent 4 (2016), Respondent 7 (2016) a Respondent 8 (2016) se shodují, že využívají jen semináře a přednášky. Respondent 2 (2016) využívá různých forem klasických metod vzdělávání: „*Máme na míru vytvořené workshopy pouze pro naši firmu, je to spojené s přednáškou a následnou diskuzí. Když máme určitou situaci, předem se domluvíme s lektory a oni nám vytvoří případovou studii, kde rozebíráme danou situaci a hledáme řešení.*“ Nejvíce možností klasických metod vzdělávání využívá Respondent 6 (2016): „*Seminář, workshop, případová studie, přednáška, on-line kurzy, workshopy, účast na HR konferencích apod.*“

Pět dotazovaných z celkového počtu osmi dotazovaných uvedlo, že z klasických metod využívají pouze přednášky a semináře. Jeden respondent z osmi dotazovaných odpověděl, že pro své vzdělávání využívá různé druhy klasických metod, mezi které patří workshopy, případové studie, konference. Malá část respondentů, konkrétně dva z osmi dotazovaných, uvedli, že ve firmě mají dostupné například na míru vytvořené workshopy, při kterých se řeší jejich aktuální téma a po něm následuje diskuze.

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

Někteří respondenti se zaměřili a využívají ve svém pracovním životě jen jednu moderní metodu. Respondent 1 (2016) a Respondent 5 (2016) se shodují, že využívají jen koučování. Respondent 3 (2016) uvedl, že využil rotaci funkce a odjel do zahraniční pobočky společnosti. Někteří respondenti používají celé portfolio moderních vzdělávacích metod. Respondent 4 (2016) potvrdil využívání více metod: „*Neuroleadership, Neurolingvistické programování, konstelace, metodu 360 stupňů, koučování.*“ Také Respondent 6 (2016) zmiňuje: „*NLP, koučování, rotace funkcí, hraní rolí, metoda 360 stupňů.*“

Čtyři respondenti z osmi dotazovaných uvedli, že využívají jen jednu moderní metodu, zmíněné bylo hraní rolí, koučování nebo rotace funkcí. Čtyři dotázaní uvedli, že využívají různé druhy moderních metod, mezi které zařadili rotaci funkcí, neuroleadership, neurolingvistické programování, konstelace nebo metodu 360 stupňů.

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

Respondent 1 (2016) uvádí: „*Klasické metody vnímám jako doplnění mých znalostí, jde o to, že například při přednášce se moc nezapojíte. Vždy se dozvím něco nového. Moderní metody jsou o tom, že si spoustu věcí můžeme reálně vyzkoušet nanečisto a potom to bez problémů používat v práci.*“ Respondent 2 (2016) tvrdí: „*Mám pocit, že jeden bez druhého nemůže fungovat, oba typy jsou zapotřebí. Klasické jsou takové pomalejší, většinou je to o zopakování toho, co známe nebo doplnění informací. Když jdu na kurz moderní metody, tak většinou je to o něčem naprosto novém a objevuji při tom i sám sebe.*“ Respondent 5 (2016) uvádí výhody klasických metod: „*Zůstávám*

věrný hlavně tradičním metodám vzdělávání, které jsou méně časově a finančně náročné.“ Respondentka 6 (2016) odpověděla, že je ráda, že z mnoha absolvovaných kurzů může vybírat nejvhodnější metodu, kterou použije pro práci pro různé situace.

Podle respondentů jsou klasické a moderní metody spolu spjaty a nelze je oddělit, je důležité využívat obou možností. Jako rozdíl mezi klasickými a moderními metodami uvedli respondenti finanční a časové hledisko. Klasické metody jsou méně náročné, jsou více rozšířené a známé, většinou vědí, co od nich čekat. Zároveň je většinou firmy více nabízejí, jsou dostupnější, ale zároveň jsou méně komplexní a zaměřují se většinou jen na jedinou oblast. Respondenti klasické metody hodnotili jako vhodné pro zopakování nebo doplnění informací. Moderní metody jsou dražší a časově náročnější, rozdíl od klasických metod jsou však podle respondentů vhodné pro osobní rozvoj, zefektivnění činností, možnosti vyzkoušet si nové věci, které lze poté využít v praxi. Je vhodné projít několika formami vzdělávacích kurzů, aby bylo možné vybrat v dané situaci metodu, která je nejvhodnější.

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

Respondent 1 (2016) je spokojen s rozšířením nabídky zaměstnání, cítí ale nedostatky ze strany nabídky vzdělávání od firmy: *„Nyní je mnohem větší nabídka kurzů, vzdělávání je nám nabízeno ze všech stran, problém ale je, že se v naší firmě hodně šetří, takže na vzdělávání moc financí nepouští.“* Respondent 4 (2016) vidí velké rozdíly vzdělávání při nástupu do práce a po určité době v zaměstnání: *„Přijde mi, že se klade velký důraz na vzdělávání, pokud se člověk zaučuje, ale často se stává, že potom o zaměstnance tolik postaráno není, proto se musí vyvíjet větší naléhání z jejich strany.“* Respondent 7 (2016) myslí při vzdělávání na budoucnost: *„Vybírám si kurzy, které budou mít přínos nejen pro mou současnou práci, ale které budu moci používat v jakékoli práci, kterou budu vykonávat.“* Respondent 6 (2016) hodnotí vývoj vzdělávání kladně: *„Metody se neustále vyvíjejí, jsou více interaktivní, využívá se více technických nástrojů, ale také je kladen důraz na vyhodnocení absolvování kurzů, školení a monitorování zavedení do praxe.“*

V rámci manažerské praxe dotazovaných se vzdělávání rozvinulo, nabídka kurzů se zvětšuje, je velké množství různých kurzů, ze kterých je možné si vybírat. Dva respondenti z osmi dotazovaných uvedli, že firmy začínají hodně šetřit a omezovat možnosti. Jeden respondent z osmi dotázaných také uvedl nespokojenost v rozdílech při nástupu do zaměstnání, kdy je nabízeno větší množství kurzů pro zapracování, než později pro dlouhodobé zaměstnance. Vývoj vzdělávání je také respondenty hodnocen kladně v tom, že se neustále zdokonalují technické nástroje, výuka je více interaktivní, vzdělávání je získáváno hlavně takové, které je možné použít v praxi.

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

Respondent 1 (2016) tvrdí: *„Bude hodně záležet na finančním zajištění firmy, co bude svým zaměstnancům nabízet, ale myslím, že nabídek společností bude stále přibývat. Myslím, že se budou více využívat kurzy zaměřené na osobnost a komunikaci, než na dovednosti a znalosti.“* Respondent 2 (2016) se zaměřuje na finanční stránku vzdělávání: *„Vzhledem k tomu, že jsem ekonom, musím konstatovat, že důraz bude kladen na důkladný výběr vzdělávacích kurzů z důvodu velkých nákladů. Firmy si čím*

dál více vybírají, komu a co zprostředkují. A předpokládám, že pokud bude mít někdo zájem o rozvoj osobnosti, bude muset vzdělávání uskutečnit z vlastních zdrojů.“ Podle Respondenta 3 (2016) se vzdělávání bude konat více formou individuálního vedení a zjišťování důležitých stránek jednotlivých osobností a jejich potenciálu. Podobný názor má i Respondent 7 (2016): *„Individuální přístup ve vzdělávání již od školy, bude se dbát na hledání potenciálu a talentu dané osoby. Myslím, že manažeři se budou zaměřovat a rozvíjet hlavně své silné stránky, věci, které je zajímají a ve kterých jsou dobří. To, co jim nejde, se budou snažit delegovat na kolegy.“* Respondent 8 (2016) ukazuje na změnu: *„Vzdělávání bude stále důležité, ale nejen to teoretické, ale bude se více zaměřovat na využití v praxi. Kvůli tomu se bude muset změnit i školní systém.“*

Do budoucna se podle respondentů nabídka vzdělávání bude stále rozšiřovat. Pět respondentů z osmi dotazovaných se přiklání k názoru, že bude přibývat kurzů, které se budou zaměřovat na osobnosti a komunikaci oproti pouhému získávání dovedností. Vzdělávání bude více individuální, klást důraz na silné stránky jednotlivců a jejich osobní potenciál. Jeden dotazovaný z osmi respondentů uvádí, že v budoucnu se bude více řešit nákladovost kurzů, a proto se bude více vybírat pro koho a jaké kurzy se budou zařizovat. Z toho také vyplývá, že více kurzů si budou muset zaměstnanci hradit sami nebo na ně alespoň více přispívat. Někteří dokonce uvádí, že se bude muset změnit i školský systém, který bude lépe pomáhat formovat osobnost člověka a jeho silné stránky osobnosti. Jeden respondent z celkového počtu osmi dotazovaných uvádí, že se nic nezmění a bude se pokračovat ve vzdělávání stejnou formou jako doposud. Jeden respondent z osmi dotázaných uvedl, že se budou více využívat technické vymoženosti, nástroje a rozšíří se mezinárodní spolupráce.

3.5 Navrhovaná doporučení

V této kapitole budou nejprve vytvořena doporučení pro několik vybraných manažerů jako příklad vhodně zvolených úprav ve vzdělávání, které by mohli vést k vylepšení výběru metod a efektivnímu využívání finančních a časových zdrojů manažerů i jejich zaměstnavatelů. V závěru kapitoly budou shrnuta nejčastěji se opakující nedostatky při vzdělávání manažerů vyplývající ze strukturovaných rozhovorů a na ně vytvořená doporučení.

Doporučení pro Respondenta 1:

U Respondenta 1 je dobře nastavené, že potřebu vzdělávání uspokojuje neustále a průběžně, nečeká tedy na upozornění od manažera nebo chybějící znalosti v určité situaci. Jelikož vzdělávání neplánuje a řídí se spíše pocitem, náhodným výběrem nebo aktuální potřebou, doporučením je vytvořit plán vzdělávání, který by dlouhodobě stanovoval výběr vhodných kurzů a metod vzdělávání pro rozvoj osobnosti a pracovní vývoj. Podle Jenningse (2015) je potřeba, aby 70% vzdělávání probíhalo z denní práce, což u Respondenta 1 (2016) je správně nastavené. U Respondenta 1 (2016) se nedostatečně dbá na hodnocení vzdělávání, pouze slovní hodnocení není dostatečné. Je třeba zavést objektivní formu vzdělávání, podle které se dá lépe posoudit přínos vzdělávání. Lze začít používat například test před kurzem a test po kurzu u znalostních kurzů. Tuto formu vhodně využívá Respondent 1 při jazykových kurzech, kdy jednou za půl roku musí splnit test. Dále je možné využít metodu 360 stupňů zpětné vazby při kurzu, ve kterém jde o osobní rozvoj. Hodnotiteli budou nadřízení, podřízení a kolegové. Respondent 1 (2016) využívá z klasických metod pouze semináře a technické kurzy, vhodné by bylo účastnit se i workshopů, které je podle Koubka (2007, s. 270) dobré využít pro praktické problémy, které je možné řešit v týmu, což vede k rychlejšímu a efektivnějšímu vyřešení problému a prohloubení týmové sounáležitosti. Z moderních metod

využívá Respondent 1 (2016) pouze občas služby kouče, metoda rotace funkcí je také vhodnou pro tohoto respondenta z důvodu rozšíření znalostí a dovedností. Díky rotaci funkcí s vhodně zvoleným kolegou by mohlo dojít k rozšíření technických znalostí, které respondent hojně využívá pro svou pozici.

Doporučení pro Respondenta 2:

Respondent 2 (2016) se účastní naplánovaného programu vzdělávání od firmy a nemůže si kurzy sám vybírat. Doporučením je zapojit do programu vzdělávání daného manažera a vytvořit individuální plán sestavený přímo na míru jeho potřebám, které se budou shodovat s potřebami firmy. Sestavení plánu by mělo probíhat ve spolupráci s pracovníkem, který má na starost sestavování plánu vzdělávání a nadřízeným. Hodnocení probíhá formou dotazníku. Folwarczná (2010, s. 176) uvádí dotazník jako vhodné hodnocení, kdy se hodnotí okamžitá reakce na vzdělávání, je však vhodné použít zpětnou vazbu i pro účastníka školení. Podle stejné autorky je možné využít následnou kontrolu s dalšími liniiovými manažery nebo nadřízeným pro posouzení získaných dovedností v práci. Respondent 2 (2016) vhodně využívá klasické metody vzdělávání, z moderních metod využívá ale jen hraní rolí. Doporučením je zahrnout do programu vzdělávání další moderní metody vzdělávání jako například 360 stupňů zpětnou vazbu, díky které by manažer mohl získat informace od kolegů, podřízených a nadřízených o tom, co je třeba v jeho práci zlepšit. Další vhodnou metodou je neurolingvistické programování, které by mu umožnilo, jak tvrdí Císařová (2005, s. 26) změnu chování, která vede k vyššímu sebevědomí a umění přesvědčovat druhé, což se dá využít pro větší úspěch v zaměstnání v roli manažera.

Doporučení pro Respondenta 7:

Stejně jako u Respondenta 1 (2016) je i u Respondenta 7 (2016) správně stanovené, že se vzdělává neustále a nečeká na moment, kdy se objeví potřeba doplnit informace. Jelikož Respondent 7 (2016) má v plánu kariérní růst, je vhodné zavést lepší plánování vzdělávání od společnosti, aby bylo zaměstnanci umožněno vzdělávat se v oblastech, které jsou vhodné i pro firmu. Tím bude zabezpečeno, že Respondent 7 nebude mít potřebu opustit firmu a zároveň bude cítit naplnění a spokojenost od firmy, což umocňuje jeho loajalitu. Hodnocení vzdělávání je stanoveno vhodně, tedy pomocí dvoufázového procesu, kdy první fáze hodnocení probíhá ihned po absolvování kurzu a druhá fáze v rámci ročního hodnocení. Respondent 7 (2016) využívá velké množství rozmanitých druhů klasických i moderních metod.

Doporučení pro respondenty

Někteří respondenti uvedli, že se na plánování vzdělávání mnoho nepodílejí a vzdělávání je plánované podle programu společnosti nebo ho plánuje zaměstnanec oddělení HR. Další možností je, že si ho zaměstnanec celkově plánuje sám. Doporučením je, že by se na plánování vzdělávání měli respondenti více podílet a spolupracovat se zkušenými lidmi, kteří mají praxi v plánování vzdělávání a výběru vhodných kurzů. Díky tomu se jim může program přizpůsobit na míru. Jak uvádí Pavlík (2014, s. 48-49), je třeba nechat vytvořit individuální plán pro každého zaměstnance z managementu a podle něho postupovat. Případně si mohou respondenti připravit sami vlastní program vzdělávacích kurzů, kterými by chtěli projít pro zlepšení svých znalostí a dovedností. Program je třeba zkontrolovat se zaměstnavatelem, tedy nadřízeným nebo pracovníkem oddělení HR, který zajišťuje vzdělávání a naleznout vhodné metody a kurzy, které vychází z potřeb zaměstnance i společnosti. Kurzy je nutné zaměřit na

oblasti, které jsou nutné pro pracovní růst zaměstnance a zároveň hledat jeho osobnostní vlastnosti, které by chtěl pomocí kurzů rozvíjet a ke kterým má předpoklady, aby byl co nejvíce využitý potenciál manažera. V plánování je třeba také řešit nejen obsah a metody vzdělávání, ale zároveň nadefinovat cíl vzdělávání, případně naplánovat, kterým zaměstnancům by se daný kurz také hodil a přizvat je do kurzu, naleznout vhodného lektora a instituci pro vzdělávání, určit náklady a místo konání. Je vhodné navrhnout komplexní plán vzdělávání.

U několika respondentů se nepřikládá význam hodnocení vzdělávání. Doporučením je rozhodnout o metodě hodnocení již při plánování vzdělávání. Je potřeba se na hodnocení zaměřit, protože je to velmi významná část procesu vzdělávání a díky němu se získává zpětná vazba o tom, jak je kurz vhodný a dobrý. Je vhodné zavést dvoustupňový model hodnocení pro objektivnější posouzení. Jak uvádí Hroník (2007, s. 183), je vhodné provést objektivní hodnocení od okolí účastníka, aby bylo zjištěno získání nových znalostí oproti stavu před absolvováním kurzu. Hodnocení je vhodné provést testem před vzdělávacím programem a po něm. Zároveň je vhodné i provedení hodnocení s odstupem času, například formou metody 360 stupňů zpětné vazby při ročním hodnocení zaměstnance, kdy se zhodnotí dosavadní výsledky a nastaví se cíle pro následující rok. Kociánová (2012, s. 9) uvádí, že u manažerů je vhodné hodnotit následující kompetence:

- Pracovní iniciativu;
- Komunikaci uvnitř i vně školy;
- Spolupráci s jinými zaměstnanci;
- Řešení problémů;
- Odolnost vůči stresu při práci;
- Organizaci práce a rozhodování;
- Spolehlivost a odpovědnost;
- Schopnost vedení lidí a personální práci;
- Odbornost, znalosti a dovednosti.

Folwarczná (2010, s. 83) doporučuje jako hodnotitele stanovit nadřízeného, podřízeného, kolegu a zároveň je třeba reakce jedince samotného. Vyhodnocení a předání informací získaných ze zpětné vazby je možné od externí firmy nebo s pomocí oddělení pro vzdělávání nebo personálním úsekem. Dále je třeba zpracovat výsledky hodnocení a uchovávat získané informace, aby byly použitelné pro zlepšení vzdělávání a výběru kurzů do budoucna. Tato metoda je vhodná, protože zajišťuje objektivitu a nezájatost.

Několik respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni se vzděláváním v jejich společnosti, protože je nesystematické nebo není zvolena žádná strategie a vzdělávání se koná náhodně a intuitivně. Doporučením je, aby zaměstnanci navrhli zavedení strategie, která bude při vzdělávání myslet nejen na současné potřeby vzdělávaných a firmy, ale zároveň i na potřeby do budoucna. Je vhodné stanovit plán vzdělávání na určité časové období, například dva roky a podle něho dlouhodobě postupovat, případně ho upravovali podle aktuální situace. Strategie by definovala, jak se zjistí potřeba vzdělávání, jaké budou cíle vzdělávání, metody vzdělávání, jakým způsobem bude probíhat hodnocení vzdělávání a jak se vzdělávání bude realizovat.

Klasické metody manažerům přináší nové informace a pomáhají udržovat již získané znalosti. Většina respondentů však uvedla, že z klasických metod využívají pouze přednášky a semináře. Podle Koubka (2007, s. 270) je vhodné využívat i workshop a případovou studii, které pomáhají více řešit praktické problémy a rozvíjí analytické myšlení a týmovou práci.

Autor však upozorňuje na to, že je potřeba mít dostatečné znalosti a schopnosti pro řešení problému, tuto podmínku by měli respondenti splňovat z důvodu dostatečné praxe. Klasické metody jsou dostupnější časově i finančně, protože jsou zpravidla pořádány pro velké množství účastníků. Oproti tomu moderní metody jsou zaměřeny na vzdělávání menších skupin, proto jsou méně dostupné pro účastníky.

Značná část respondentů uvedla, že využívají pouze jednu moderní metodu vzdělávání, nejvíce rozšířená je koučování. Málo ale vešly do povědomí další moderní metody vzdělávání. Doporučením pro respondenty je rozšířit si znalost jiných moderních metod vzdělávání, které mohou otevřít další možnosti pro zlepšení práce, výběr může být efektivnější pro danou situaci a respondenti si budou moci vybírat podle toho, která metoda je vhodná pro danou situaci. Klasické metody je vhodné, a v dnešní době potřebné, doplňovat pomocí moderních metod umožňujících osobní růst a sebereflexi v nových situacích. Vhodnou strategií k použití je model 70:20:10, jak uvádí Jennings (2015). Jennings (2015) model popisuje tak, že 70 % vzdělávání by mělo tvořit učení se z reálných situací v práci, informace z dostupných zdrojů, výzvy a pracovní úkoly, které se vztahují v dané pracovní pozici. Podle zdroje je vhodné se 20 % věcí naučit ze spolupráce s kolegy a externími lektory, ze sdílení, zpětné vazby, koučování a mentorování. Podle autora je potřeba naučit se pouhých 10 % věcí z formálního vzdělávání pomocí klasických metod vzdělávání jako je workshop, konference, seminář a podobné. Moderní metody by měly tvořit alespoň 20 % vzdělávání, klasické metody 10 % vzdělávání a 70 % vzdělávání by se mělo odehrávat na pracovišti z projektů a běžné činnosti.

Někteří respondenti uvedli, že rozpočty pro vzdělávání v jejich společnostech se zmenšují, doporučením pro ně je vybírat si menší počet kurzů, avšak efektivněji a co nejvíce zaměřené pro práci daného manažera. Dále je možné se začít vzdělávat svépomocí z dostupných zdrojů jako je internet, denní práce na pracovišti, získávat nové úkoly nebo financovat si vzdělávání sám. Další možností je více se zaměřit na vzdělávací metody na pracovišti, například zpětnou vazbu či rotaci funkcí. Mezi současné nové trendy vzdělávání patří webináře, které jsou finančně dobře dostupné k hlavním výhodám webinářů patří nízké náklady za zřízení, možnost řešení kurzu přímo na pracovišti z firemního počítače. Obsahové zaměření webinářů je neomezené a témat je nepřehledné množství, což se jeví jako vhodná možnost pro doplnění vzdělávání respondentů.

Následuje tabulka č. 1, která shrnuje navrhovaná doporučení. Tabulka byla vytvořena pro přehlednost a jako shrnutí údajů.

Tabulka 1 Navrhovaná doporučení

Navrhovaná doporučení			
	Současný stav	Doporučení	Výsledky
1.	- nevhodné plánování vzdělávání	- vytvoření individuálního plánu pro každého manažera svépomocí či s pomocí personálního úseku s podrobnými kroky pro celý proces vzdělávání	- přehledné plánování - efektivní výběr vhodných a užitečných metod pro manažera a firmu - spokojenost a zapojení

			zaměstnanec
2.	- nevhodné hodnocení vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - stanovit formu hodnocení již při plánování vzdělávání a vybrat vhodné metody - vytvořit tým či určit kompetentní osobu pro hodnocení, která bude vytvářet hodnocení a zpracovávat ho - provést hodnocení ihned po absolvování kurzu a druhé hodnocení s odstupem času 	<ul style="list-style-type: none"> - efektivní zpětná vazba - vhodný výběr metod a vzdělávacích kurzů pro budoucí vzdělávání - přehled získaných znalostí a dovedností + jejich uplatnění v praxi
3.	- nesystematické vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - zavedení strategie na určité časové období (s možností úpravy), která bude brát ohled na současné i budoucí potřeby zaměstnance i firmy - výběr kurzů podle potřeby, nikoliv podle aktuální nabídky na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - informovanost všech stran na dané časové období, jistota, zohlednění současných i budoucích potřeb - efektivní využívání financí, pokrytí aktuálních potřeb
4.	- nedostatečné používání moderních metod vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - rozšíření znalostí o moderní vzdělávací metody - alespoň 20% vzdělávání získávat z moderních metod 	<ul style="list-style-type: none"> - výběr při řešení různých situací - rozvoj osobnosti, zefektivnění činností
5.	snižování rozpočtů na vzdělávání	efektivnější výběr menšího množství vhodných kurzů, sebevzdělávání, vzdělávání se na pracovišti	vhodný výběr kurzů, menší zodpovědnost zaměstnavateli, manažeři si mohou vybrat podle své vlastní potřeby

Zdroj: vlastní výzkum (2016)

V tabulce č. 1 jsou shrnuty nejčastější a nejzásadnější nedostatky ve vzdělávání manažerů, které respondenti uvedli do odpovědi ve strukturovaném rozhovoru. Na dané nedostatky bylo vytvořeno doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení daného stavu a také to, jaký efekt bude následovat při využití daného doporučení.

4 Závěr práce

Tato bakalářská práce byla zaměřena na klasické a moderní metody vzdělávání manažerů. Téma je velmi aktuální, protože manažerské pozice jsou v poslední době velmi žádané, naopak upadá touha pracovat na řemeslných pozicích. Pozice v zaměstnání často určuje i sociální status. Díky pracovní pozici můžeme odhadnout skrývající se zkušenosti, znalosti a pílí dané osoby.

Vzdělávání je celoživotní práce, která je součástí každého života, nelze ji tedy oddělit ani od zaměstnání. Člověk, aby byl úspěšný, musí se přizpůsobit každé době, proto je potřeba zjišťovat si nové informace a doplňovat si ty stávající. Díky tomu je možné dosahovat stejných výsledků nebo postupně růst. Manažer je povinen vystupovat jako vzor pro další podřízené a kolegy, díky vzdělávání roste jeho cena na trhu práce, zvyšuje se jeho potenciál, posouvají se jeho hranice, je větším přínosem pro celou firmu a zároveň i pro celou společnost.

Odpovědi manažerů ukázaly, jak jsou využívány klasické a moderní metody vzdělávání manažerů. Je na každém manažerovi a organizaci, jaké metody vzdělávání budou využívány, proto se využívání metod liší. Aby mohly být výsledky objektivně posouzeny, strukturovaného rozhovoru se zúčastnili manažeři ze středního nebo vyššího managementu, kteří pro své vzdělávání využívají moderní i klasické metody vzdělávání, jejich délka praxe je delší než 5 let a pracují v automobilovém průmyslu v Libereckém kraji.

Z porovnání teoretických informací a informací získaných ze strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že mezi nejpoužívanější klasické metody patří seminář, přednáška a mezi málo používané patří konference, workshopy a online kurzy. Klasické metody vzdělávání jsou vhodné z důvodu menší finanční a časové nákladovosti, a protože jsou známé a rozšířené. Další výhodou je, že účastníci vědí, jaké znalosti získají. Díky klasickým metodám vzdělávání si účastníci většinou opakují znalosti, které již mají, ale často je nevyužívají nebo jsou tyto metody používány pro doplnění informací. Většinou je lektor či učitel vnímán jako dominantní osoba a cílem vzdělávání je předat informace k vyučovanému, účastníci se příliš do vzdělávání nezapojují.

Mezi nejvíce využívané moderní metody vzdělávání spadá koučování, ostatní metody jako je například neurolingvistické programování, hraní rolí nebo rotace funkcí nejsou mezi respondenty velmi rozšířené a nepatří k často využívaným. Moderní metody jsou vhodné pro získávání nových zkušeností, rozšiřování znalostí s aktivním přístupem účastníka, osobní rozvoj a zefektivnění činností. Moderní metody jsou poskytovány menším skupinám lidí nebo individuálně, což s sebou přináší větší finanční a časovou náročnost. V moderních metodách se klade důraz na vzdělávaného a často se přizpůsobuje vzdělávání jedincům či požadavkům dané skupiny.

Je vhodné se při různých situacích zamýšlet nad nejlepším možným způsobem řešení a začít hledat i v metodách, které zatím nejsou v organizaci rozšířené. Díky aktivnímu přístupu manažerů by se metody vzdělávání mohly rozšířit, což by do budoucna vedlo k možnosti výběru z více možných variant, a tedy i rychlejšímu a efektivnějšímu řešení problému, protože metody již budou známé. Je vhodné klasické metody využívat pro udržování znalostí, zopakování a rozšiřování informací. Dlouhodobé problémy, nové, neřešitelné a neznámé situace, neefektivní jednání či osobní rozvoj je vhodné řešit pomocí moderních metod vzdělávání.

Za pomoci strukturovaného rozhovoru bylo zjišťováno, jestli poznatky z teoretické části jsou totožné s praxí. Odpovědi respondentů potvrdily, že mezi nejdůležitější vlastnosti úspěšného manažera patří schopnost neustále se vzdělávat, umění se rozhodnout, komunikativnost a schopnost vést lidi. Většina respondentů prošla procesem vzdělávání prostřednictvím střední a vysoké školy, další zkušenosti poté získali prací a z dodatečných kurzů.

Potřebu vzdělávání uspokojují většinou respondenti neustále a vzdělávají se průběžně. Dalším zmiňovaným způsobem identifikace potřeby vzdělávání je uvědomění, že chtějí být pro podřízené vzorem a nechtějí zakrňt. Dále při zjištění chybějících nebo nedostatečných znalostí pro další práci, případně se drží stanoveného individuálního plánu vzdělávání či chtějí využít firemních benefitů.

Většinou respondenti odpověděli, že si vzdělávání celkově plánují sami nebo se zcela nechávají řídit stanoveným plánem společnosti. Výjimkou bylo, že se na procesu plánování a realizace vzdělávání podílejí respondenti společně s oddělením, které řeší vzdělávání. Řešením je podílet se na vzdělávání s pomocí externích odborníků či pracovníkem personálního útvaru. Je třeba vytvořit individuální plán pro každého manažera, který bude obsahovat podrobné kroky od identifikace potřeby až po závěrečné hodnocení. Zajistí se díky tomu kvalitnější plánování vzdělávání a zvýšení efektivity využívaných financí i kurzů, budou vybrány vhodné a užitečné metody pro manažery i danou firmu a spokojenost zaměstnanců se zvýší. Je také vhodné vybírat kurzy ne podle dané nabídky, která je právě na trhu, ale podle aktuálních potřeb firmy a manažera.

Mezi respondenty nedochází většinou k dostatečnému hodnocení vzdělávání. Možnou formou hodnocení je objektivní hodnocení pomocí dotazníku nebo testu, což je snadnější pro kontrolu. Také může být zvolena jako forma hodnocení rozhovor s nadřízeným nebo lektorem či agenturou. Velmi účinné je dvoufázové hodnocení, nejprve formou shrnutí informací ihned po absolvování vzdělávací lekce a následně formou ročního zhodnocení, po kterém se upraví plán pro další vzdělávání. Nejméně vhodnou variantou je neprovést žádné hodnocení, což způsobuje neorganizované jednání, neefektivní využívání zdrojů a nedostatečnou zpětnou vazbu. Doporučením pro dotazované je stanovit formu hodnocení již při plánování vzdělávání. K tomu je třeba sestavit tým nebo určit kompetentní osobu, která bude hodnocení vytvářet za použití vhodných metod, zpracovávat a vyhodnocovat. Vhodnou možností je zavést po každém kurzu objektivní formu hodnocení, například test, a následně se k hodnocení vrátit po určité době, například na konci roku pro získání přehledu, jak jsou získané dovednosti použitelné a uplatnitelné v praxi. Na základě získaných údajů je možné stanovit plán vzdělávání na následující období.

V praktické části bylo zjištěno, že někteří respondenti se obávají nebo již pocítují, že organizace snižují rozpočty na vzdělávání či omezují možnosti vzdělávání. Také respondenti shledali rozdíly v množství kurzů při nástupu do zaměstnání a úpadek po zapracování nebo při dlouhodobé spolupráci. Doporučením je začít využívat levnější zdroje, jako jsou internetové kurzy, kdy jsou náklady na kurzovné z pravidla nižší (například z důvodu ponížení ceny o nájemné prostor), dále lze omezit počet kurzů pomocí vhodného výběru metod, zakládat si tedy více na kvalitě kurzů než na kvantitě, tedy množství poskytnutých kurzů. Další možností je si vzdělávání částečně nebo zcela hradit ze svých prostředků. Vhodnou variantou je také více využívat možností vzdělávacích metod na pracovišti, z čehož lze jmenovat například zpětnou vazbu nebo rotaci funkcí.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit doporučení pro efektivnější využívání metod vzdělávání pro vybrané manažery z Libereckého kraje. Zjištěné údaje mohou být přínosem

pro dotázané manažery a jejich zaměstnavatele. Také je mohou využít jiné společnosti v automobilovém průmyslu, které řeší efektivitu vzdělávacích procesů a vhodný výběr vzdělávacích metod ve své společnosti pro manažery středního a vyššího managementu.

Závěrem lze říci, že vybraní manažeři se snaží hledat vhodné metody pro své vzdělávání, následují směr, kterým se vzdělávání na manažerských postech ubírá. Klasické a moderní metody k sobě neoddělitelně patří, je třeba využívat obou způsobů vzdělávání, avšak každé pro jiné účely. Manažeři znají a využívají klasické metody vzdělávání, bohužel však nejsou mezi manažery příliš rozšířené moderní metody. Z moderních manažeři využívají pouze drobný zlomek dostupných metod. Při vzdělávání není dobře propracovaný systém plánování vzdělávání, nedbá se na tvorbu strategie. Vzdělávání není vhodně vyhodnocováno, takže se nezískává zpětná vazba. Dalším zjištěným údajem je, že manažeři pociťují snižování rozpočtů na vzdělávání od zaměstnavatelů. Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení v oblasti vzdělávání pomocí klasických a moderních metod pro vybrané manažery středního a vyššího managementu z Libereckého kraje, kteří pracují ve firmách z automobilového průmyslu. Pokud manažeři zváží zmíněná doporučení v této bakalářské práci, mohla by se stát lepšími manažery pro své podřízené, zvýšit svoji hodnotu osobnosti na pracovním trhu a být spokojenějšími zaměstnanci. Také by to mohlo vést k rozvoji osobnosti manažerů, zvýšení efektivity práce a schopnosti lépe zvládat pracovní úkoly a stres. Díky navrhovaným doporučením by manažeři byli schopni lépe reagovat na situace v budoucnosti, lépe plánovat vzdělávání, vhodně ho vyhodnocovat, stanovit si systém pro celý proces vzdělávání a efektivně vynakládat čas a finanční prostředky.

Literatura

Knihy

ALDER, H. NLP pro manažery: Jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků. 1. vyd. Praha : Pragma, 1997. ISBN 978-807-2054-732.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání.* Vyd. 1. Praha: Grada, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Andragogika.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 260 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FEE, K. *101 learning and development tools: essential techniques for creating, delivering, and managing effective training.* Philadelphia: Kogan Page, c2011. ISBN 9780749461096.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HAMEL, G. *The future of management.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2007, 272 p. ISBN 1422102505.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada publishing a. s. 2007, 233 s. ISBN 802-47-1457-4.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj].* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOSÍKOVÁ, Věra. *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2433-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu [online].* 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LORENC, M. *Závěrečné práce - metodika* [online]. [cit. 2015-10-19]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

O'BRIEN, P. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1999, 212 s. ISBN 80- 859-4387-5.

PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery: Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

RUBIN, A., BABBIE, E. *Essential research methods for social work*. 2nd ed. Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning, 2010. ISBN 9780495604372.

ROCK, D. *Jak pracuje váš mozek: strategie pro překonání rušivých vlivů, obnovení soustředění a pro bystřejší práci po celý den*. Praha: Pragma, 2010, 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 124 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M, BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZORMANOVÁ, L. *Výukové metody v pedagogice: tradiční a inovativní metody, transmisivní a konstruktivistické pojetí výuky, klasifikace výukových metod*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 155 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4100-0.

Elektronické zdroje

Benteler ČR s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.benteler.com/>

Boryszew Kunststofftechnik Deutschland GmbH [online]. 2011 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.akt-ag.de/jablonec.phtml>

CLARIDAD, s.r.o.: *Poradenství* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z WWW: <http://claridad.cz/poradenstvi/>

ČESKÝ JAZYK [online]. 2008 [cit. 2015-10-14]. Dostupné z WWW: <http://cesky-jazyk.studentske.cz/2009/03/referat-b-prednaska.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/xl/charakteristika_kraje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2015*. [online]. Liberec, 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568471/330087-15.pdf/09dc86ab-4689-49fe-aec9-dad38a8fdd8e?version=1.3>

DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.denso.cz/>

ELSE AZ s.r.o. [online]. [cit. 2015-10-14]. Dostupné z WWW: <http://www.elseaz.cz/slovník/>

EVROPSKÁ KOMISE. *Česká republika - Liberecký kraj* [online]. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2757&lmi=Y&acro=lmi&lang=cs&recordLang=cs&parentId=&countryId=CZ@ionId=CZ0&nuts2Code=CZ04&nuts3Code=CZ042&mode=text@ionName=Liberecky%20kraj>

HAMEL G. *Gary Hamel on the Future of Management* [online prezentace]. 2011 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z WWW: https://www.youtube.com/watch?v=K3-_IY66tpI

JENNINGS, Ch. *Start with the 70. Plan for the 100*. [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z WWW: <http://charles-jennings.blogspot.cz/2015/12/start-with-70-plan-for-100.html>

KOČIANOVÁ, R. *Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení: soubor dotazníků a metodických doporučení*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87652-09-1.

JOHNSON CONTROLS AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z WWW: http://www.johnsoncontrols.com/cs_cz/

KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.knorr-bremse.cz/>

KRUMMACKEROVÁ, P. *Motivace jako klíčová podmínka pro efektivní vzdělávání* [online]. 2012 [cit. 2015-08-26]. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-54820840-motivace-jako-klicova-podminka-pro-efektivni-vzdelavani>

Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.magna.com/cs/>

MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti* [online]. 2008-02-14 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z WWW: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/nove-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-soucasnosti-469295>

Ministerstvo spravedlnosti ČR [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z WWW: www.justice.cz

Okresní hospodářská komora v Chomutově *Metodika případových studií* [online]. 2006 [cit. 2015-10-14]. Dostupné z WWW: <http://kvalitalektoru.ohkcv.cz/>

Valid-Ed Vzdělávací a rozvojové centrum Valtice, s. r. o. *Slovníček pojmů* [online]. [cit. 2015-10-14]. Dostupné z WWW: <http://www.valided.cz/slovnicek-pojmu>

REZLEROVÁ, J. MANPOWERGROUP. *Průzkum ManpowerGroup: Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupný z WWW: https://www.manpowergroup.cz/images/Nedostatek_lid%C3%AD_s_pot%C5%99ebnou_kvalifikac%C3%AD_2015_TZ.pdf

SMEJKAL, Richard. *Jak vypadá manažer budoucnosti?* [online]. [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <https://www.uniprep.cz/cs/blog/jak-vypada-manazer-budoucnosti>

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC. *Aktualizace strategie rozvoje statutárního města Liberec 2014-2020* [online]. Liberec, 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.liberec.cz/files/dokumenty/ostatni/aktualizace-strategie-rozvoje-sml-2014-2020.pdf>

TRW Automotive Czech, s.r.o. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.trwczech.cz/>

Časopis

Císařová, P. Můžeme vše, co chceme. *Psychologie dnes*. Praha: 2005, 9, s. 26-27. DOI: 000169794.

Příloha č. 1

Otázky pro strukturovaný rozhovor

1. Na jaké pozici pracujete?
2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?
3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?
4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?
5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?
6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)
7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)
8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?
9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?
10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?
11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?
12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?
13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?
14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?
15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

Příloha č. 2

V příloze jsou uvedeny rozhovory s jednotlivými respondenty.

Strukturované rozhovory

Respondent 1

Pohlaví: Muž

Věk: 43

Délka praxe: 10 let

Zaměstnavatel: CoorsTek Advanced Materials Turnov s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba součástek do automobilů

1. Na jaké pozici pracujete?

„Vedoucí výroby a logistiky.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Odborná znalost problematiky, technické znalosti, komunikací s kolegy, podřízenými a dodavateli, plánování technického vybavení, jazykové vybavení, psychická odolnost, odolnost proti stresu, empatie a počítačová gramotnost.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Středoškolské vzdělání technického typu, pobyt v zahraničí v USA, kurzy ve firmě.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Vzdělávání potřebuji k tomu, abych byl schopný vykonávat dané činnosti v práci, vzdělávám se tedy neustále. Nechci zakrňt a chci být vzorem pro své podřízené.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Získávání nových kompetencí, rozvoj interpersonálních vztahů (zvláště s podřízenými), zvládnutí stresu a zátěže.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Chodí nám nabídky od různých společností, pokud mne něco zaujme, mohu toho využít. Hledám spíše namátkově, podle toho, co zrovna řeším nebo potřebuji.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Nejčastěji se učím z denní práce na pracovišti nebo využívám kurzy mimo pracoviště, většinou jsou hromadné. Jazykové kurzy máme zprostředkované přímo na pracovišti, pro manažery jsou individuální.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Zhruba 1x za měsíc školení, 1x za týden jazykové kurzy.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„U jazykových kurzů musíme zvládnout test jednou za půl roku. Jinak si vše hodnotím pouze slovně s nadřízeným.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Přijde mi, že není plánované dobře, myslím, že by měla být zlepšena strategie a dodržovat se.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Občas se v rámci práce zúčastním seminářů nebo nějakých technických kurzů, kde se učím dovednosti pro mou práci.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„Pokud řeším nějaký dlouhodobý problém v práci, mohu využít služby externího kouče.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Klasické metody vnímám jako doplnění mých znalostí, jde o to, že například při přednášce se moc nezapojíte. Vždy se dozvím něco nového. Moderní metody jsou o tom, že si spoustu věcí můžeme reálně vyzkoušet nanečisto a potom to bez problémů používat v práci.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Nyní je mnohem větší nabídka kurzů, vzdělávání je nám nabízeno ze všech stran, problém ale je, že se v naší firmě hodně šetří, takže na vzdělávání moc financí nepouští.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Bude hodně záležet na finančním zajištění firmy, co bude svým zaměstnancům nabízet, ale myslím, že nabídek vzdělávacích společností bude stále přibývat. Myslím, že se budou více využívat kurzy zaměřené na osobnost a komunikaci, než na dovednosti a znalosti.“

Respondent 2

Pohlaví: Muž

Věk: 38

Délka praxe: 5 let

Zaměstnavatel: DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba klimatizačního systému do vozidel

1. Na jaké pozici pracujete?

„Manažer výroby.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Technická odbornost, znalost chodu výrobního procesu, plánování a zásobování, kreativita, být temperamentní, schopnost vést druhé a schopnost rozhodnout se pro změnu, komunikace s lidmi různých úrovní.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Inženýrské studium na vysoké škole, půlroční praxe v automobilovém průmyslu v rámci studia na VŠ, sbírání zkušeností na jiných pozicích a v jiných firmách.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„U nás je propracovaný systém vzdělávání manažerů ve firmě, účastním se předem naplánovaných kurzů, jiné si moc vybírat nemohu.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Když se zúčastním dané série kurzů, které vybere zaměstnavatel po konzultaci se mnou, pro rozšíření mé profesní kvalifikace, dostanu finanční odměnu od zaměstnavatele, pokud složím zkoušky.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Sám si neplánuji, je to předem dané v naší firmě.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Vzdělávání probíhá skupinově na pracovišti. Máme dlouhodobou spolupráci se vzdělávací agenturou. Vzdělávání probíhá v pracovní době.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Většinou je nějaký kurz 2x za měsíc na půl dne.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Vždy po skončení daného kurzu vyplníme dotazník, který zpracovala vzdělávací agentura. Vedení firmy konzultuje vzdělávání s lektory.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Je to uspokojivé, jsem rád, že je vzdělávání pravidelné, že nám ho firma umožňuje, ale uvítal bych, kdybych si mohl občas vybrat kurz podle svého.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Máme na míru vytvořené workshopy pouze pro naši firmu, je to spojené s přednáškou a následnou diskuzí. Když máme určitou situaci, předem se domluvíme s lektory a oni nám vytvoří případovou studii, kde rozebíráme danou situaci a hledáme řešení.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„Při kurzech často využíváme hraní rolí. Díky tomu si můžeme spoustu situací vyzkoušet nanečisto nebo upravit dané role jako v realitě, dlouhodobě spolupracujeme s jednou paní, která dříve pracovala jako zaměstnanec firmy.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Mám pocit, že jeden bez druhého nemůže fungovat, oba typy jsou zapotřebí. Klasické jsou takové pomalejší, většinou je to o zopakování toho, co známe nebo doplnění informací. Když jdu na kurz moderní metody, tak většinou je to o něčem naprosto novém a objevuji při tom i sám sebe.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Dříve jsem se učil hodně teoretické znalosti, které jsem v té době vůbec neuměl použít. Dnes se vše více orientuje na praxi a využití znalostí v práci.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Myslím, že teoretické znalosti se budou používat čím dál méně. Lidé se budou snažit již od dřívějšího věku pracovat nebo se zapojovat do různých činností namísto pouze chodění do školy.“

Respondent 3

Pohlaví: Muž

Věk: 50

Délka praxe: 14 let

Zaměstnavatel: Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba sedaček do automobilů

1. Na jaké pozici pracujete?

„Finanční ředitel.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Komunikační dovednost, zajišťování ekonomických strategií firmy, přerozdělování finančních prostředků, kooperace s partnery firmy, odolnost vůči stresu.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Vysoká škola ekonomického směru, jazykové kurzy, ekonomické kurzy, účetnictví.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Podle aktuálního dění na finančních trzích, podle změn v legislativě.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Udržení znalostí podle aktuálního dění, neustálé vzdělávání podle trendů, seberealizace.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Je plánované nebo se přizpůsobuje podle aktuálního dění v ekonomické oblasti. Plánuji si sám i se řídím plánem společnosti.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Většinou se vzdělávám mimo pracoviště ve skupinách.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Denně se snažím v něčem zlepšovat nebo si zjišťovat nové informace. Snažím se alespoň jednou za měsíc absolvovat nějaký kurz s větším objemem informací, které se mi hodí pro situace, které v dané chvíli řeším.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Hodnocení vzdělávání probíhá čtvrtletně, kdy se shrnou získané informace a podle nich se změní strategie. Dále máme roční hodnocení formou shrnutí 360 stupňů zpětné vazby mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Hodnotím kladně hard skills, tedy znalosti pro práci. Ale chybí mi v naší společnosti rozvoj osobnosti, kreativity a empatie.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Většinou se účastním přednášek, občas následuje diskuze. Také máme kurzy, kde nás učí s danými potřebnými programy.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„Využil jsem možnosti rotace funkce, odjel jsem na měsíc do naší dceřiné společnosti v zahraničí.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Klasické metody využívám nejčastěji, jsou dostupné a jsme na ně zvyklé, je to jako ve škole. O moderní metody jsem zavedl nedávno, ale ještě je moc nevyžívám.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Požadované znalosti se stále stupňují, je vynakládán stále větší tlak, uskutečňují se neustále nějaké změny v ekonomické oblasti.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Vzhledem k tomu, že jsem ekonom, musím konstatovat, že důraz bude kladen na důkladný výběr vzdělávacích kurzů z důvodu velkých nákladů. Firmy si čím dál více vybírají, komu a co zprostředkují. A předpokládám, že pokud bude mít někdo zájem o rozvoj osobnosti, bude muset vzdělávání uskutečnit z vlastních zdrojů.“

Respondent 4

Pohlaví: Muž

Věk: 47

Délka praxe: 15 let

JOHNSON CONTROLS AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s.

Specializace společnosti: Výroba potahů na autosedačky

1. Na jaké pozici pracujete?

„Plant manager nebo-li ředitel výrobního závodu.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Přebírám informace od nadřízených, což je evropský ředitel naší společnosti, vytvářím strategie, cíle, čím se podnik zabývá nebo bude zabývat, motivuji zaměstnance, deleguji úkoly a zodpovědnost za jednotlivé činnosti. Se zákazníky, dodavateli a jinými pobočkami komunikuji pouze v cizích jazycích. Je pro mne velmi důležité zvládnutí stresu, umět pracovat pod tlakem, komunikovat s lidmi.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Studoval jsem vysokou školu, ale nedokončil ji. Nejvíce zkušeností jsem získal z práce, začínal jsem od velmi nízkých pozic, ale svou pilí jsem se vypracoval. Na poslední pozici jsem již byl přijat jako manažer, ale i přesto jsem se rozhodl, že si na určité období (jeden měsíc) zkusím všechny pozice od dělníka, abych přesně věděl, co člověk na určitou pozici potřebuje, tím jsem si zároveň zlepšil vztahy s podřízenými a poznal je.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Vzdělávám se neustále, bez toho bych svou práci vůbec nemohl úspěšně vykonávat. Kurzy jsou mi nabízeny od firmy, spoustu z nich jsem si ale dělal z vlastní iniciativy. Denně se vzdělávám na internetu – články, videa, webové stránky, online kurzy.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Musím být úspěšný na své pozici, udržet si ji, naplnit očekávání podřízených i nadřízených, realizovat se a neustále se zlepšovat.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Z mé vlastní iniciativy jsem přihlášen do dlouhodobých programů, to si plánuji a hradím sám. Mám i kurzy plánované od firmy, to zajišťuje oddělení vzdělávání zaměstnanců. Také jsou zavedené jazykové kurzy, které běží průběžně celý rok. Občas je však nutné něco nečekaně doplnit, když vyvstane při práci nedostatek.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Nejvíce jsem se naučil v práci z denní agendy. Také se často chodím ptát svých zaměstnanců, jaké jsou jejich požadavky a to je pro mne velmi poučné. Co se týče kurzů, ty se odehrávají většinou mimo pracoviště u odborníků a jsou to především skupinové kurzy v menší skupince lidí.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Jednou nebo dvakrát za rok odjízdim na týdenní vzdělávací akci, kde se zdokonaluji v různých technikách, které poté mohu používat pro svou práci i pro práci s kolegy. Každý týden mám jazykovou lekci. Další vzdělávání je podle potřeby, někdy jednou za měsíc, někdy jednou za tři měsíce, je to různé.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Většinou dotazníkem nebo formou rozhovoru, jak jsem byl se vzděláváním spokojený, občas žádné hodnocení neproběhne.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Jsem spokojený. Hodně nás podporují ve vzdělávání.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Rétoriku formou přednášek a seminářů, přednášky o tom, jak komunikovat se zaměstnanci, jak motivovat zaměstnance, přednášky o technologických novinkách, o ekonomickém vedení společnosti a další.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„Neuroleadership, Neurolingvistické programování, konstelace, metodu 360 stupňů, koučování.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Když jsem se začal zajímat o moderní metody vzdělávání a začal jezdit na kurzy, zjistil jsem, že jsem se velmi rychle posunul a odboural nefunkční věci, je to hodně o osobním rozvoji. Je to investice, která se už mnohonásobně vrátila například v tom, že se zefektivnily nějaké procesy. Klasické metody šly poté trochu do pozadí a využívám je jen občas.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Přijde mi, že se klade velký důraz na vzdělávání, pokud se člověk zaučuje, ale často se stává, že potom o zaměstnance tolik postaráno není, proto se musí vyvíjet větší naléhání z jejich strany.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Předpokládám, že do budoucna se bude muset manažer vzdělávat více v osobnostním rozvoji, aby také pak mohl lépe pracovat se svými podřízenými. Vzdělávání se bude konat více formou individuálního vedení a zjišťování důležitých stránek jednotlivých osobností a jejich potenciálu. Lidé budou mít více volnosti a budou moci více tvořit a podílet se na chodu firmy.“

Respondent 5

Pohlaví: Muž

Věk: 27

Délka praxe: 5 let

Zaměstnavatel: KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba součástek do automobilů

1. Na jaké pozici pracujete?

„HR Manager.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Nábor nových zaměstnanců zejména na THP pozice – znalost prostředí společnosti, komunikativnost, schopnost vedení behaviorálního pohovoru, angličtina, schopnost motivovat, znalost lokálního pracovního trhu, znalost náborových technik a další.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„VŠ – řízení a rozvoj lidských zdrojů, 3 roky praxe v náboru, řada kurzů, koučink.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Výběr vzdělávání byl realizován na základě adaptačního procesu v prvních třech měsících, kdy se identifikovaly potřeby na zlepšení. Dále potřeba vzdělání vychází obvykle z aktuálních pracovních požadavků, které přichází obvykle z centrály společnosti, nebo s novými projekty. V rámci ročního pohovoru s managerem si mohu zvolit, v čem bych se chtěl dále vzdělávat.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Vyšší výkonnost v práci – zlepšení procesů, prestiž vzdělání, vyšší polyvalentnost a vyšší hodnota mé osoby pro zaměstnavatele.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Je plánované oddělením vzdělávání HR.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Na pracovišti i mimo něj.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„1x za 3 měsíce, angličtina každý týden.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Manager i vzdělávaný hodnotí přínosnost školení, někdy je to slovně, občas vyplníme dotazník.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Velice, máme vysoké budgety a je možné si zvolit prakticky jakýkoliv kurz.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Semináře a workshopy.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„Z moderních metod využívám koučování.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Zůstávám věrný hlavně tradičním metodám vzdělávání, které jsou méně časově a finančně náročné.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Musím říct, že všechny firmy byly velice vstřícné k vzdělávání zaměstnanců a firmy se zahraničním kapitálem mají vysoké budgety na vzdělávání, nebyl tedy problém realizovat prakticky cokoliv.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Zhruba podobný jako doposud, vzdělávání založené zejména na vlastních požadavcích, možná více on the job než nyní.“

Respondent 6

Pohlaví: Žena

Věk: 41

Délka praxe: 15 let

Zaměstnavatel: AKT plastikářská technologie Čechy, spol. s r.o.

Specializace společnosti: Výroba součástek do automobilů

1. Na jaké pozici pracujete?

„HR Manager.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Mám 20 let zkušeností v oblasti lidských zdrojů, zodpovídám za všechny relevantní oblasti celého „cyklu zaměstnance“ (=employee life cycle), hlavně používám znalosti a zkušenosti s řízením projektů a plynulou angličtinu.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Střední ekonomická škola se zaměřením na ekonomii a jazyky, desítky kursů a školení v rámci různých oblastí lidských zdrojů, účast na lokálních i mezinárodních HR a business konferencích, samostudium (čtení odborné literatury v oblasti lidských zdrojů).“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Podle systému hodnocení výkonu zaměstnanců, z něhož vychází tzv. Individuální plán školení/rozvoje příslušného zaměstnance. Na základě tohoto plánu určí nadřazený potřeby školení, kurzů apod.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Určitě rozšíření znalostí a získání kompetencí.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Oddělení lidských zdrojů či přímo oddělení pro tréninky a rozvoj zajišťuje buď interními školeními, externími školeními nebo školeními on-line.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„On the job/off the job dle možností a potřeby.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Průběžně, několikrát do roka.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„V rámci vyhodnocení tréninkových plánů a opět jako součást vyhodnocení výkonu zaměstnance (= performance management cycle).“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Spokojená, je to dobře nastavené.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Seminář, workshop, případová studie, přednáška, on-line kurzy, workshopy, účast na HR konferencích apod.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„NLP, koučování, rotace funkcí, hraní rolí, metoda 360 stupňů.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Jsem ráda, že jsem si mohla vyzkoušet mnoho kurzů a naučit se mnoho způsobů vzdělávání a pro rozvoj. Je pro mne teď výhodou, že si mohu vybírat pro různé situace různé způsoby pro vedení sebe, ale i svých podřízených. Klasické metody беру jako nedílnou součást pro vzdělávání, často se účastním různých přednášek nebo besed.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Metody se neustále vyvíjejí, jsou více interaktivní, využívá se více technických nástrojů, ale také je kladen důraz na vyhodnocení absolvování kurzů, školení a monitorování zavedení do praxe.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Ještě více s využitím technických nástrojů, více možností mezinárodní spolupráce v této oblasti apod.“

Respondent 7

Pohlaví: Žena

Věk: 29

Délka praxe: 6 let

Zaměstnavatel: TRW Automotive Czech, s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba součástek do brzdových systémů

1. Na jaké pozici pracujete?

„HR Manager.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Tvorba firemní HR strategie a jejího provedení, výkon personálních činností, rozvoj a chod oddělení náborového centra, komunikace, řízení, motivace podřízených pracovníků.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Studium vysoké školy, obor andragogika, několik let pobytu v zahraničí jako dobrovolník nebo stáže pro zlepšení jazyka a získání zkušeností, kurzy, vzdělávání se v rámci pracovních pozic.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Vzdělávám se neustále, sama si aktivně vyhledávám kurzy, online kurzy a aktuální informace na internetu.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Vlastní touha po informacích, kariérní růst.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Plánuji si sama, žádost dám svým nadřízeným ke schválení.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Hlavní kurzy, kterých se účastním, jsou mimo pracoviště, ve skupině. Doplnkové kurzy, které potřebuji pro zlepšení kvalifikace nebo doplnění znalostí jsou také většinou mimo pracoviště, pokud se to týká větší skupiny lidí, tak se zve lektor do firmy.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„Online kurz asi 1x za měsíc, samovzdělávání každý den, kurz ve firmě tak jednou za tři měsíce.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Nejprve napíšu report o tom, jak jsem byla se vzdáváním spokojená a co mi to přineslo a ten dám nadřízenému. V rámci ročního shrnutí práce máme zavedenou metodu 360 stupňů zpětné vazby pro zaměstnance, kteří pracují v kanceláři.“

10. Jak jste spokojený se vzdáváním ve Vaší společnosti?

„Takhle mi to vyhovuje, můžu si vše přizpůsobit vlastním potřebám.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Hlavně semináře a přednášky.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„NLP, koučování, gestalt koučink, hraní rolí. Zúčastnila jsem se výcviku, který byl hodně přínosný pro mé vlastní vzdělávání a nyní to mohu zároveň využívat i pro své podřízené a pracovat na jejich rozvoji.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Vnímám, že klasické metody jsou více rozšířené a dostupné, jak finančně, tak organizačně. Moderní metody jsou věc vkusu, člověk se o ně musí sám zajímat a aktivně je vyhledávat. Jsou dobrým způsobem, jak se rozvíjet a otevírat své možnosti.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Snažím se jít hodně s moderními trendy, vybírám si kurzy, které budou mít přínos nejen pro mou současnou práci, ale které budu moci používat v jakékoli v práci, kterou budu vykonávat. Jsem ráda za každý vzdělávací kurz, kterého se zúčastním, protože pro mne má velký význam.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Individuální přístup ve vzdělávání již od školy, bude se dbát na hledání potenciálu a talentu dané osoby. Myslím, že manažeři se budou zaměřovat a rozvíjet hlavně své silné stránky, věci, které je zajímají a ve kterých jsou dobří. To, co jim nejde, se budou snažit delegovat na kolegy. Díky osobnímu rozvoji, odbourání stresu, osobnímu kontaktu se budou dosahovat cílů efektivněji a lidé budou šťastnější.“

Respondent 8

Pohlaví: Muž

Věk: 27 let

Délka praxe: 5 let

Zaměstnavatel: Benteler ČR s.r.o.

Specializace společnosti: Výroba součástek do automobilů

1. Na jaké pozici pracujete?

„Na pozici Sales Manager neboli Obchodní manažer pro náhradní díly.“

2. Jaké jsou Vaše kompetence, nejdůležitější vlastnosti a dovednosti?

„Zajišťuji celý průběh objednávek a spolupráce s obchodními partnery, koordinuji i několik svých kolegů, pracujeme v týmu. Mezi mé nejdůležitější vlastnosti patří vyjednávání, obchodní dovednosti, vcítění, pochopení, analytické a organizační dovednosti. Také je potřeba, abych byl neustále schopný se vzdělávat a neusnul na vavřínech, to mi zajišťuje, že jsem ve svém oboru dobrý.“

3. Jakým procesem vzdělávání jste prošel?

„Střední škola s cizojazyčnou výukou, vysoká škola ekonomického zaměření, obor právo. Mnoho kurzů NLP, koučování, Neuroleadership, rétorika, vyjednávání. Přednášky a semináře pro zlepšování mé kvalifikace, jazykové kurzy, zahraniční stáže a pracovní cesty. Výměna s kolegy ze zahraniční pobočky.“

4. Jak identifikujete potřebu vzdělávání?

„Vzdělávám se průběžně, hlavně podle toho, co v dané situaci potřebuji v zaměstnání a také podle toho, v jaké jsem fázi osobního života a osobního rozvoje. Řídím se hodně tím, co mne v danou dobu zajímá.“

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

„Získávání nových znalostí a zkušeností, větší rozhled, možnost kariérního růstu, osobní rozvoj.“

6. Jak probíhá plánování vzdělávání? (je plánované, plánujete sám nebo Vaše společnost)

„Máme určené školení a semináře, kterými musíme projít. Pokud chci nějaký dodatečný kurz nebo vzdělávání, mohu si o něj zažádat navíc.“

7. Jakým způsobem probíhá vzdělávání? (on the job, off the job)

„Vzdělávání si zařizuji většinou v menších skupinkách mimo pracoviště, pokud je to organizované od práce, tak je to také v menších skupinkách, ale na pracovišti.“

8. Jak často se účastníte kurzů nebo jiných vzdělávacích akcí?

„2x za rok mám rozsáhlé několikadenní kurzy, kde se učím techniku, abych ji pak mohl používat pro svou práci. Menší vzdělávací kurzy mívám tak 3x za měsíc.“

9. Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávání?

„Hodnocení si dělám jen sám pro sebe, jinak se nikomu zodpovídat nemusím. Většinou se zamyslím nad tím, jak přínosné to pro mě bylo, jak to mohu použít a jestli se zúčastním podobného kurzu nebo jiného kurzu od stejného lektora.“

10. Jak jste spokojený se vzděláváním ve Vaší společnosti?

„Je to dost neorganizované, každý si vše musí zařídit sám, ale je pravda, že nám většinou vyjdou vstříc.“

11. Jaké klasické metody vzdělávání využíváte?

„Semináře a přednášky.“

12. Jaké moderní metody vzdělávání využíváte?

„NLP, koučování, hraní rolí – většinou ve volném čase, rotace funkcí.“

13. Jaký shledáváte rozdíl mezi moderními a klasickými metodami vzdělávání?

„Klasické metody jsou rozšířené a zaměstnavatel je často nabízí. Moderní metody vzdělávání beru většinou jako osobní možnost rozvoje a po zaměstnavateli je často nepožadují.“

14. Jak hodnotíte vývoj vzdělávání v průběhu Vaší manažerské praxe?

„Vzdělávání je celoživotní cesta, v současné době určitě nestačí vzdělání, které není podloženo praxí, takže osobně kladu velký důraz na to, aby všechny získané zkušenosti byly používány, aby se dostaly pod kůži. Dnes jsou skvělé možnosti, rozmach vzdělávání je obrovský, na výběr je spousta věcí oproti minulosti.“

15. Jaký očekáváte vývoj manažerského vzdělávání do budoucna?

„Myslím, že lidé se budou více snažit najít svou vášeň, zase se vrátí kreativita a manuální činnosti do povědomí. Vzdělávání bude stále důležité, ale nejen to teoretické, ale bude se více zaměřovat na využití v praxi. Kvůli tomu se bude muset změnit i školní systém.“