

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Katedra managementu a informatiky

**Lektorské dovednosti manažerů a jejich  
využitelnost v profesním prostředí**

*Diplomová práce*

**Lecturing skills of managers and their applicability in a professional  
environment**

*Master thesis*

VEDOUCÍ PRÁCE

**PhDr. Iva Borská, CSc.**

AUTOR PRÁCE

**Sofya Serebryakova**

PRAHA 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 8.3.2024

.....  
Bc. Sofya Serebryakova

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Ivě Borské, CSc., která mí v průběhu psaní diplomové práce poskytla přínosné a odborné konzultace. Dále děkuji Adrianě Martinovičové za poskytnutí rozhovoru, který byl klíčovým zdrojem mé praktické části.

## **Anotace**

Diplomová práce pojednává o problematice lektorských dovedností manažerů a jejich využitelnosti v profesním prostředí. V teoretické části jsou uvedena specifika manažera v roli lektora. Jsou detailně rozebrány učební styly, metody, zákonitosti učební jednotky, také jakými způsoby je možné rozvíjet lektorské dovednosti manažerů. Na teoretickou část je navázaná výzkumná část, v níž je realizováno šetření prostřednictvím kvalitativního výzkumu, jehož cílem je zjistit vztah mezi rozvojem lektorských dovedností manažerů a výsledky v profesním prostředí. Dílčím cílem je dozvědět se, jaký vliv mají lektorské dovednosti manažerů na výkon organizace a jednotlivých zaměstnanců. Výstupem a přínosem diplomové práce je rozvoj vědeckého poznání lektorských dovedností manažerů a možného aplikování v praxi.

## **Klíčová slova**

lektor, lektorské dovednosti, manažer, profesní prostředí

## **Annotation**

The master's thesis examines the issue of lecturer skills of managers and their applicability in the professional environment. The specifics of the manager in the role of lecturer are presented in the theoretical part. Teaching styles, methods, regularities of the teaching unit are analyzed in detail, as well as the ways in which it is possible to develop the teaching skills of managers. The theoretical part is connected to the research part, in which the investigation is carried out through qualitative research, the aim of which is to find out the relationship between the development of the teaching skills of managers and the results in the professional environment. The partial goal is to find out what influence the lecturing skills of managers have on the performance of the organization and individual employees. The output and contribution of the diploma thesis is the development of scientific knowledge of the lecturer skills of managers and possible application in practice.

## **Keywords**

lecturer, manager, professional environment, teaching skills

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>I. ŘEŠENÝ PROBLÉM A CÍLÉ PRÁCE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Řešený problém .....	7
1.2 Cíle práce a očekávání z jejich naplnění .....	8
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Manažer jako lektor .....</b>	<b>9</b>
2.1 Pojem manažer, jeho rozdělení a role .....	9
2.2 Manažerské kompetence a schopnosti .....	12
2.3 Manažer a leader .....	15
2.4 Role manažera jako lektora .....	18
<b>3. Současné postavení, využitelnost a problematika lektorských dovedností v profesním prostředí .....</b>	<b>21</b>
3.1 Efektivní vzdělávání podřízených a využitelnost lektorských dovedností v profesním prostředí .....	21
3.1.1 Učební metody .....	23
3.1.2 Učební styly .....	27
3.1.3 Tvorba, provedení a hodnocení učební jednotky .....	28
3.1.4 Systém individuálního rozvoje .....	33
3.1.5 Komunikační proces .....	36
3.1.6 Řešení konfliktů .....	38
3.1.7 Motivace .....	42
3.1.8 Efektivní prezentace lektora .....	43
3.2 Rozvoj lektorských dovedností manažerů .....	45
<b>III. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE .....</b>	<b>48</b>
4.1 Cíl výzkumu .....	48
4.2 Metody výzkumu, stanovení otázek a předpokladů .....	48
4.3 Průběh šetření .....	49
4.3 Šetřený vzorek – charakteristika respondentky .....	50
4.4 Vyhodnocení šetření .....	51
4.5 Interpretace výsledků výzkumu .....	54
<b>IV. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....</b>	<b>56</b>
Seznam zdrojů .....	58
Seznam tabulek .....	61
Přílohy .....	62

# ÚVOD

V současném dynamickém a konkurenčním pracovním prostředí hraje rozhodující roli schopnost efektivního vedení, vzdělávání a motivace týmů. Klíčovým prvkem úspěšného manažera se stávají lektorské dovednosti, které nejen umožňují účinnou komunikaci a vzdělávání týmu, ale také posilují schopnost vedení a podporují rozvoj zaměstnanců. Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu lektorských dovedností manažerů a jejich využití v profesním prostředí. Prostřednictvím hloubkového zkoumání a systematického zhodnocení těchto dovedností se snaží přispět k lepšímu porozumění významu lektorských schopností v moderním profesním prostředí a navrhnout možnosti pro jejich efektivní rozvoj a aplikaci v praxi.

Předložená diplomová práce je rozdělena do tří částí. V úvodní kapitole jsou představeny teoretické aspekty, jako je manažer, jeho rozdělení, role, kompetence a schopnosti, dále rozdíl mezi manažerem a leaderem, a v neposlední řadě úlohu manažera v roli lektora.

Druhá část se zabývá jednotlivými učebními metodami, styly, tvorbou, provedením, hodnocením učební jednotky, systémem individuálního rozvoje, komunikačním procesem, řešením konfliktů a vedením efektivní prezentace. Na konci teoretické části je rozebráno, jakými způsoby je možné rozvíjet lektorské dovednosti manažerů.

Na teoretickou část je navázána výzkumná část, v níž je realizováno šetření prostřednictvím kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru, jehož cílem je zjistit vztah mezi rozvojem lektorských dovedností manažerů a výsledky v profesním prostředí. Dílčím cílem je dozvědět se, jaký vliv mají lektorské dovednosti manažerů na spokojenost a výkon zaměstnanců.

V závěrečné části práce, v níž jsou prezentovány výsledky výzkumu, je podáno jejich shrnutí a je poukázáno na nedostatky lektorských dovedností u manažerů a doporučení pro praxi.

# I. ŘEŠENÝ PROBLÉM A CÍLE PRÁCE

## 1.1 Řešený problém

Řízení a vedení organizací v dnešní době představuje komplexní úkol, který vyžaduje širokou škálu kompetencí a dovedností ze strany manažerů. Rozhodujícím faktorem pro úspěšné vedení týmů a organizací je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což je jednou z důležitých rolí manažera, proto je pro každého vedoucího důležité rozvíjet lektorské dovednosti, které se stávají klíčovým prvkem pro ovlivnění efektivity ve vedení a výkonu organizací a týmů. Tyto dovednosti umožňují manažerům nejen efektivně komunikovat, ale také přispívají k vytváření inspirativního pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivováni a angažováni.

Za řešený problém byl zvolen vliv efektivního využití lektorských dovedností na výkonnost organizace. Objektem zkoumání diplomové práce je manažerská oblast profesního prostředí v korporátu na území České republiky. Jedná se o organizaci, ve které z důvodu rychlého tempa změn, je neustálé vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců nezbytnou složkou pro zvyšování výkonů a konkurenceschopnosti. Řešený problém má dvě vzájemně se prolínající části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z analýzy dostupné literatury k problematice lektorských dovedností manažerů a jejich využití v profesním prostředí. Význam teoretické části je důležitým východiskem pro koncepci, posouzení a realizaci praktické části práce. Praktická část spočívá v cíleně zaměřeném výzkumu a získání empirických údajů týkajících se následujícího výzkumného problému:

Zda schopnosti, které byly identifikovány v teoretické části, skutečně fungují v praxi a zda plní svou funkci. Metodou bude kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Výstupem a přínosem diplomové práce pro lektorské dovednosti manažerů bude rozvoj vědeckého poznání a možného aplikování v praxi.

## **1.2 Cíle práce a očekávání z jejich naplnění**

Cílem této diplomové práce je analyzovat roli lektorských dovedností u manažerů a stanovit vliv těchto dovedností na výkonnost organizace. Ujasnit si, jaké lektorské předpoklady, dovednosti a schopnosti musí manažer mít.

Dílčím cílem je ukázat klíčové lektorské dovednosti manažerů, analyzovat dostupnou literaturu, příklady z praxe a ukázat, jak a v jakých situacích manažer tyto dovednosti využívá.

Hypotéza diplomové práce navrhuje, že rozvoj a efektivní využití lektorských dovedností manažera pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost a výkonnost organizace, zatímco nedostatečný rozvoj těchto dovedností má negativní dopad na komunikaci a vedení týmu, zároveň na spokojenost, motivaci a schopnosti zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků bude možnost stanovit doporučení pro efektivní rozvoj a využití těchto dovedností v profesním prostředí.



## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 2 Manažer jako lektor

#### 2.1 Pojem manažer, jeho rozdělení a role

Manažer podle Vnoučkové je „*Vedoucí pracovník úseku, organizace, nositel zodpovědnosti. Má rozhodovací pravomoce a odpovídající znalosti, zkušenosti, schopnosti, vzdělání a vlastnosti*“.

Aby se mohlo hovořit o pojmu „manažer“, musí být splněna jedna základní podmínka – tento pracovník musí pod sebou mít minimálně jednoho přímo podřízeného pracovníka. Hlavní náplní manažera je totiž práce s lidmi a jejich ovlivňování a vedení. Pomocí svých podřízených manažer participuje na transformačním procesu organizace. Manažer dosahuje úspěchu v takové míře, jak je úspěšný jeho tým. Za své podřízené nese zodpovědnost, vede je, rozděluje úkoly, komunikuje, kontroluje, vzdělává, nese důsledky apod. Pokud se manažer v manažerských činnostech příliš neorientuje a ke svým podřízeným má nevhodný přístup, nelze očekávat, že jeho tým a výsledky budou příliš výkonné a úspěšné.<sup>1</sup>

Podle svého postavení v organizaci se manažeři dělí na liniové, střední a vrcholové (Tabulka 1).

---

<sup>1</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 14-15.

Tabulka 1 – Manažerská pyramida



Zdroj: autorka dle Vnoučkové a Zuzáka

- **Vrcholoví manažeři (top manažeři)** – jsou to nejvyšší představitelé firmy. Zodpovídají za podnik jako celek. Nejčastěji jsou top manažeři označováni jako ředitelé, jednatele, majitelé apod.
- **Střední manažeři** – jsou podřízeni top managementu, zodpovídají za přidělené úseky. Jsou to vedoucí oddělení, útvarů, středisek. Neřídí přímo výrobní pracovníky, ale mají na starost vyšší celky, jako jsou dílčí oddělení apod.). V pracovních rolích středních manažerů dominuje poskytování a získávání informací. Je odhadováno, že tyto aktivity zabírají až čtyřicet procent jejich pracovního času.<sup>2</sup>
- **Linioví manažeři** – jsou podřízeni střednímu managementu. Jsou to vedoucí, kteří zodpovídají za týmy, skupiny, menší oddělení.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, s. 22.

<sup>3</sup> ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*, Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5, s. 16.

Rozdíly v obsahu práce na jednotlivých úrovních řízení ukazuje následující graf:

Tabulka 2 – Rozdělení času manažerů na různých úrovních

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
kontrolování	vedení	organizování
	kontrolování	vedení
	kontrolování	kontrolování

Zdroj: autorka dle Košťana a Bělohlávka<sup>4</sup>

Každý manažer musí také plnit určité role. Štrach uvedl tři hlavní oblasti **manažerských rolí**:

1. **Interpersonální** – manažer působí v mezilidských vztazích. Vystupuje jako reprezentant celé organizace. Udržuje vztahy s kolegy a lidmi mimo organizaci. V roli vůdce motivuje k cílům a pro svůj tým je vzorem.
2. **Rozhodovací** – manažer je iniciátorem změn, musí plnit různá rozhodnutí. Rozhoduje o tom, kdo a jak bude používat zdroje, usiluje o dohodu

<sup>4</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396x, s.10

a dosažení optimálních podmínek jak pro organizaci, tak i pro svůj tým. Tom manažeři obvykle činí rozhodnutí týkající se celé organizace, zatímco liniovní manažeři se zpravidla zaměřují na rozhodování a správu konkrétních organizačních jednotek, které jsou jim přímo svěřeny.

3. **Informační** – manažer aktivně zkoumá dostupné informace a aktivně je shromažďuje a předává uvnitř organizace.<sup>5</sup>

## 2.2 Manažerské kompetence a schopnosti

Manažerské kompetence se skládají ze souboru pravomocí a odpovědností při vykonávání pracovní pozice. Nicméně v současném managementu pojem kompetence představuje komplexnější koncept, který zahrnuje širší oblast, která popisuje, co by manažer měl umět. Jedná se o oblast, ve kterých manažer projevuje odbornou způsobilost, znalosti, schopnosti vykonávat, řídit a zodpovídat za svěřené úkoly a lidí. V současné době pojem kompetence se tedy převážně používá pro označení schopností.

Znalosti a zkušenosti vedoucí pracovník získává vzděláním a praxí, naopak pokud se hovoří o schopnostech manažera, jedná se o osobnost jedince. Někteří jedinci mají větší dispozice k vedoucím rolím než ostatní, což je ovlivněno jejich osobností, výchovou a postojem. Charakter jednotlivce v dospělosti zůstává téměř neměnný, i přestože postupně nabírá další zkušenosti, které využívá k rozšíření vlastních schopností a dovedností. Nicméně způsob, jakým jednatel tyto zkušenosti využívá, závisí na naučených vzorcích chování, které se vyvíjejí již od dětství, a některé z těchto vzorců mohou být i neovlivnitelné, neboť některé predispozice jsou přítomné již od narození jednotlivce, tedy velkou roli hraje i genetika.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*, Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5, s. 17.

<sup>6</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 15.

Dle Vnoučkové, mezi základní schopnosti, které by dobrému manažerovi nesměly chybět, patří:

- **Optimismus** – lidé preferují pracovat pod vedením jedince, který je pevně přesvědčen o správnosti svého přístupu a o tom, že jeho práce přináší uspokojení zájmovým skupinám. Když člověk věří v sebe, ve svou práci, ve své schopnosti, v cíle a ve své podřízené, pak i jeho tým bude vykonávat práci s nadšením a větším výkonem. V opačném případě podřízeným chybí motivace, práci vykonávají z donucení a vyžadují trvalý dohled.
- **Kreativita** – manažer musí být schopen přicházet s kreativními řešeními, novými pracovními postupy, inovativními přístupy k plnění úkolů a ochotu přijímat novinky a adaptovat se tak, aby efektivně dosahoval stanovených cílů svého svěřeného oddělení.
- **Sebedůvěra** – pokud si manažer nevěří, často si není jistý ohledně svých rozhodnutí. Tato nejistota se potom může odrazit i na jeho podřízené.
- **Ambice** – pokud manažer chce mít pravomoc, odpovědnost, vést lidi, ovlivňovat ostatní a samostatně se rozhodovat, potom ambice jsou pro něj důležitou složkou. V opačném případě mohou tyto aspekty práce představovat pro manažera jedinečně zátěž, kterou se nedá dlouho vydržet.
- **Inovativnost** – inovativnost pramení z kreativity. Dobrý manažer by měl být schopen nejen přicházet s novými nápady a řešeními, ale i umět je efektivně implementovat, což by mělo za následek usnadnění práce, zrychlení procesu či finanční zisk.

- **Dynamičnost** – manažerská práce je velmi pestrá a dynamická, neustále podléhá změnám. Proto je důležité, aby se manažer dokázal přizpůsobit novým podmínkám, neustále se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti.
- **Stresová odolnost** – skutečnost, že práce manažera je neustále měnící a dynamická, znamená, že je obvykle náročná nejen na schopnosti, znalosti a čas, ale také i na psychickou odolnost. Manažeri musí být odolní vůči stresu a mít dovednosti v řešení konfliktů, problémových a krizových situacích. Je tedy důležité, aby manažer dokázal tyto nároky zvládat nebo měl schopnost se odreagovat, aby se předešlo možným psychickým problémům, jako je např. syndrom vyhoření.
- **Time management** – kromě stresové odolnosti je klíčový i pro organizaci práce manažera. Manažer musí efektivně spravovat svůj čas, aby zvládal pracovní povinnosti a zároveň si vyhradil čas na relaxaci a obnovu energie. V současné době je běžné, že manažeri jsou pracovníě dostupní i mimo pracovní dobu prostřednictvím telefonu, internetu a dalších komunikačních prostředků. Pracovní doba manažerů není omezena a přesčasy se nepočítají. Proto je důležité, aby každý manažer uměl najít způsob, jak si odpočinout a načerpat novou energii. Je nezbytné udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem, dbát na fyzickou kondici, například prostřednictvím sportu, rodiny, přátel a zábavy. Pokud tyto aspekty v životě chybí, může to vést k riziku syndromu vyhoření nebo workoholismu.<sup>7</sup>

Scott ve své knize jako jednu z klíčových schopností manažera uvádí význam empatie. Schopnost empatie tvoří základ pro vzájemnou spolupráci a produktivní pracovní vztahy. Empatie usnadňuje sbírání informací a efektivní projektové vedení. Podporuje zvědavost a pokoru, což je pro úspěch klíčové. V rámci projektového vedení manažer pracuje organizovaně v týmu, sdílí své znalosti

---

<sup>7</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 16-17.

a aktivně se zajímá o potřeby ostatních. Spolupráce s kolegy je otevřená a účinná. Empatie podporuje také kreativitu. Manažer se dokáže vcítit do situace členů svého týmu a neignoruje jejich potřeby a preference. Empatičtí manažeři podporují produktivitu. V důsledku čeho, lidé touží sdílet své znalosti, vzájemně se podporovat a učit. V rámci svého osobního úspěchu vnímají ambice a cíle druhých jako inspirací.<sup>8</sup>

## 2.3 Manažer a leader

Vůdcovství je odpovědnost ovlivňovat jednotlivce, nebo celý tým, který dobrovolně přijímá cíle vůdce tak, aby se podřídili jeho autoritě. Manažer, může použít svou autoritu k instruování podřízených, aby vykonali určitou práci. Takové využití autority bez vůdcovského přístupu však vede k lhostejnosti u podřízených a k lhostejné práci. Aby vedení celého týmu bylo efektivnější, snazší a vedlo k vyššímu výkonu, je potřeba, aby manažer byl zároveň i leaderem (česky vůdce) jako nedílné doplnění své autority.<sup>9</sup>

Štrach uvádí základní rozdíly mezi manažerem a leaderem, které jsou popsány v Tabulce 3.

---

<sup>8</sup> SCOTT, Jackie Jenkins, *7 tajemství odpovědného vedení lidí*, Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-6, s.139-140.

<sup>9</sup> JAQUES, Elliott. *Requisite Organization*. Baltimore: Cason Hall & Co. Publishers, 2006. ISBN 978-0-566-07940-5, s. 95.

Tabulka 3 – Rozdíl mezi manažerem a leaderem

Manažer	Leader
Je profesionálem	Je sám sebou
Zachovává status quo	Rozvíjí
Spravuje a administruje	Inovuje a vymýšlí
Přejímá myšlenky	Generuje myšlenky
Soustředí se na systém, funkci a strukturu	Soustředí se na lidi
Kontroluje a řeší problémy	Motivuje lidi
Plánuje a rozpočtuje	Stanovuje vize a cíle
Hledá přijatelná řešení	Hledá nejlepší řešení
Orientuje se krátkodobě	Orientuje se dlouhodobě
Dělá věci správně	Dělá správné věci
Ptá se jak a kdy	Ptá se proč

Zdroj: Štrach, 2008

Jak je vidět z tabulky, vůdcovství je nezbytnou manažerskou rolí. Pokud je člověk „jen“ manažerem, jeho pracovní principy jsou většinou založeny na tvrdém a formálním přístupu, soustředí se na profesionální vykonávání své práce, zatímco principy lídrů jsou založeny na motivující složce. Leader se snaží aktivně stimulovat prostředí, v němž se nachází, projevuje emoce a řídí celou svou osobností. V roli leadera je manažer vzorem pro zaměstnance.<sup>10</sup>

Zásadní rozdíl spočívá v tom, že tradiční manažerské dovednosti umožňují vykonávat předem stanovené úkoly správně. Naopak vůdcovské kompetence, které zahrnují jak manažerské, odborné, tak sociální a morální aspekty, umožňují

<sup>10</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015, ISBN 978-80-87839-49-2, s. 21.



vykonávat jak správně, tak i správné věci. To znamená věci, které nejenže přináší úspěch manažerovi samotnému, ale také zvyšují konkurenceschopnost firmy a její úspěšnost na trhu.<sup>11</sup>

Někteří vůdci se řídí rozumem, zatímco jiní do svého přístupu vkládají srdce. V optimálním případě využívají oboje. Je však klíčové si být vědom, který z těchto aspektů převažuje a dělat to, co manažerovi přijde správné.<sup>12</sup>

Kombinace manažerských a vůdcovských dovedností tedy přispívá k tvorbě úspěšného a harmonického pracovního prostředí. Pochopení rozdílu mezi lídrem a manažerem je nezbytné k dalšímu vysvětlení důležitosti lektorských dovedností, protože pokud manažer nejen lidi řídí, ale je také jejich vůdcem, vliv prostřednictvím jeho lektorských dovedností se jen zvyšuje.

Existuje široká škála způsobu, jak mohou manažeři v roli lídra ovlivnit efektivitu svého týmu nebo celé organizace. Jedná se například o:

- správnou volbu cílů a strategií, které je třeba sledovat,
- motivaci svého týmu k dosažení stanovených cílů,
- vzájemnou důvěru a spolupráci mezi členy týmu,
- organizaci a koordinaci pracovních činností,
- alokací zdrojů na činnosti a cíle,
- rozvoj dovedností a sebevědomí členů týmu
- vzdělávání se a sdělení nových znalostí v rámci týmu,
- získání podpory a spolupráce zvenčí,
- návrh formální struktury, programů a systému,

---

<sup>11</sup> BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3. s. 230.

<sup>12</sup> SCOTT, Jackie Jenkins, *7 tajemství odpovědného vedení lidí*, Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-6, s. 33.

- sdílená přesvědčení a hodnoty členů týmu.<sup>13</sup>

## 2.4 Role manažera jako lektora

Jedním z primárních úkolů manažera je vytvořit prostředí, ve kterém organizace dosahuje svých cílů efektivněji, snadněji a rychleji. Toho docíljuje komplexní podporou a dohledem nad všemi aspekty týkajícími se zaměstnanců. Dohlédnutí zahrnuje převzetí rozhodující role při utváření prostředí, které umožňuje jednotlivcům plně využít své dovednosti, realizovat svůj potenciál ve prospěch organizace a být dostatečně motivováni a podněcováni vnitřním spojením s cíli organizace, nikoliv pouze prostřednictvím finančních odměn. Jednou ze základních činností vedení lidí, kterým se manažer musí věnovat, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.<sup>14</sup> Neustálý rozvoj nových technologií a poznatků přivádí k rychlému zastarávání znalostí a dovedností, stejně jako proměnlivost lidských potřeb a proměnlivost trhu výrobků a služeb, z toho plynoucí nutná operativní reakce organizací a jejich zaměstnanců.

Dle Vnoučkové, rozvoj zaměstnanců spočívá „v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace“.<sup>15</sup>

K dosažení cílů organizace, je potřeba, aby zaměstnanec měl určité znalosti, dovednosti a požadovanou úroveň schopností potřebné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů neustále zvyšoval a podporoval osobní rozvoj tak, aby byl maximalizován jejich potenciál pro další růst a postup.<sup>16</sup>

Je to neustálý proces, který zvyšuje stávající schopnosti jednotlivce a přispívá

---

<sup>13</sup> YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. Boston: Peason Education Limited, 2020. ISBN 978-0-13-489513-0, s.50.

<sup>14</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 110.

<sup>15</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 119.

<sup>16</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015, ISBN 978-80-87839-49-2, s. 118.

k rozvoji dovedností, znalostí a postojů. Vzdělávání tedy představuje investici do zaměstnanců s cílem dosáhnout jejich lepšího výkonu a optimálního využití jejich přirozených schopností. Organizační vzdělávání zahrnuje pečlivě plánovaná a organizovaná školení, včetně využití strukturovaných vzdělávacích programů.<sup>17</sup> K dosažení efektivního vzdělání je třeba zajistit, aby jednotlivci byli dostatečně připravení a otevření vůči vzdělávání.

Lektor je poskytovatel, takže klíčovou kompetenci, kterou je třeba získat, je prezentace. Lektor by měl být schopen dobře prezentovat informace tak, aby byla pozornost publika udržována a informace přesně předávány. Manažer jako lektor má i jiné důležité role, jako je například mít dovednost analýzy potřeb, návrhu školení, psaní studijních materiálů, také být odborníkem, tvůrcem, hodnotitelem, organizátorem, administrátorem, posluchačem, poradcem, mentorem, motivátorem a mnoho jiné. Avšak nikdo nemůže být dobrý ve všem. Jde o otázku uvědomění si svých silných stránek a hledání způsobů, jak překonat slabé stránky.

Hlavní roli lektora je tedy role facilitátora. Lektor k facilitaci využívá znalosti andragogiky, pomocí které hledá správný přístup k učícímu se dospělému. Role facilitátora se nejen odehrává během samotného školení, ale i například již ve fázi analýzy potřeb.

V rámci školení spadá role facilitátora do tří kategorií. Jako první skupinu můžeme uvést **expertizu v oboru**. Očekává se, že lektor oplývá dovednostmi v rámci komunikovaných témat. Žádný lektor nemůže vědět vše, ale čím více znalostí předá, tím větší bude jeho důvěryhodnost. Zaručení experti s lidským přístupem jsou mnohem více respektováni. Proto je důležitý osobní rozvoj, neustálé vzdělávání, a zároveň zanechání lidského přístupu, protože pro většinu lidí je zaručenou cestou k respektu být přirozený.

---

<sup>17</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015, ISBN 978-80-87839-49-2, s. 119.

Další kategorií je **expertíza v metodách**. Existuje mnoho vzdělávacích metod a lektor by měl být obeznámen s většinou z nich. S několika z nich se pak cítit pohodlně a kompetentně. Součástí této role je vybrat nejefektivnější metodu, která co nejlépe pomůže zaměstnancům se zaučit. Být kompetentní v různých vzdělávacích metodách by mělo být součástí osobního profesního rozvoje. Manažer by měl sledovat a učit se od ostatních lektorů, vystavovat se překážkám a experimentovat. Ke skutečnému rozvoji a růstu dochází pouze tehdy, kdy se vystavujeme riziku.

Poslední skupinou zůstává **skupinový manažer**. Lektor potřebuje mít vysokou úroveň mezilidských dovedností, aby byl schopen řídit, ne ovládat, skupinu. Styl a role se mohou měnit od motivátora přes vůdce až po poradce, v závislosti na situaci. Lektor musí být citlivý ke skupinové atmosféře a její náladě, stejně tak k jednotlivcům. Ačkoliv potřebuje mít určité porozumění k individuální a skupinové psychologii, nemusí být odborníkem. Tato kategorie je ze tří zmíněných nejdelší na proces. První dvě způsobilosti lze získat poměrně rychle, ale dovednosti ve facilitaci skupin trvají mnohem déle.

Dobrý a zkušený lektor je skutečně schopen využít ve skupině synergii k dosažení silného a trvalého učení. Je to kompetence, kterou by se měl manažer snažit získat, a nejlépe se získává praxí.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.6-8.

### **3. Současné postavení, využitelnost a problematika lektorských dovedností v profesním prostředí**

S rostoucím trhem v oblasti vzdělávání jsou nyní k dispozici různé kurzy a školení. Školení je stále více přijímáno a uznáváno jako způsob, jak pomoci jednotlivcům a organizacím vyrovnat se se změnami a rozvíjet se.<sup>19</sup> Velké organizace poskytují vlastní školení, kromě toho existuje mnoho veřejných a soukromých vzdělávacích institucí, profesních sdružení, poradenských firem atd. Avšak tyto služby za sebou nesou i velké finanční náklady, a ne každá organizace si může dovolit pravidelně financovat tyto služby. Proto každý manažer by měl umět rozvíjet a pravidelně využívat své lektorské dovednosti a přispívat k vývoji svého týmu. Kvalitní vzdělávání závisí také na osobnosti a kompetentnostech lektora. Manažer jako lektor se zabývá rozvojem lidí jak jednotlivců, tak i týmu a pomáhá stát se sebevědomějšími a kompetentnějšími v jejich životě a práci. Možnosti učení jsou mnohé a různorodé.

#### **3.1 Efektivní vzdělávání podřízených a využitelnost lektorských dovedností v profesním prostředí**

Oblast vzdělávání je rychle rostoucím sektorem našich životů. Potřeba školení byla vždy přítomna ve všech oblastech života, ale dnes je tato potřeba mnohem větší, zejména v profesním prostředí. Pokud firmy chtějí uspět na trhu práce, musí neustále vzdělávat své zaměstnance. Klíčovým bodem je tedy zvyšování kompetencí týmů.<sup>20</sup>

Pont uvedl nejdůležitější důvody pro vzdělávání v organizacích:

---

<sup>19</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.8.

<sup>20</sup> BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence*. Praha: Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-265-0853-3, s. 156.

- **Tempo změn** – to, co bylo před 10 lety vhodné, dnes již není. Stejně jako v některých oblastech našich životů to, co bylo vhodné minulý měsíc, dnes již neplatí. Je to velmi odlišné od zkušeností předchozích generací. Dnes s každou následující generací můžeme očekávat několik období změn a musíme se s nimi vyrovnávat rychle a pod tlakem. Za těchto podmínek znalosti a dovednosti získané včera již nebudou stačit k tomu, aby člověka vybavily na celý život. Jsou vhodné pouze po krátkou dobu, než se stanou zastaralými. Proto je potřeba vyvinout nový systém školení – takový, který vybaví jednotlivce k tomu, aby zvládali tuto změnu. Měl by se opustit tradiční způsob přenosu znalostí a místo toho pomáhat lidem učit se. Důraz by měl přejít od TO, tedy jaké znalosti nebo dovednosti manažer předává, k JAK, tedy jak pomáhá lidem se učit, pokládat otázky a získávat dovednosti samostatného zkoumání.
- **Postoj zaměstnavatelů** – postoj zaměstnavatelů k školení se též mění. Mnozí začínají vnímat školení ne jako náklad, ale jako investici.
- **Postoj jednotlivců** – problém spočívá v tom, že školení zaměstnanců bývá často velmi nekonzistentní. Společnosti mohou nabízet jednorázová školení, což není ideální pro dlouhodobé uchování znalostí a praktické uplatnění dovedností. Tato prodleva ve výuce může vést ke snížení produktivity v daném týmu. Navíc školení nemůže být pouhým odškrtnutím záležitosti. Důležitější než samotné školení je jeho aplikace. Učení se něčemu bez jeho použití nenaznačuje příliš pozitivní změny v chování. Zaměstnanci musí umět aplikovat školení na pracovišti, aby si uchovali to, co se naučili. Manažer by měl povzbuzovat svůj tým, aby aplikovali to, co se naučili, a vytvářet příležitosti k tomu, aby tato praktická aplikace byla možná. Tato odpovědnost za skutečnou změnu chování je klíčová pro úspěch školení.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.1-3.

Přestože je aplikace nových znalostí a dovedností důležitá, v některých situacích nemají zaměstnanci, kteří prošli školením, mnoho nebo vůbec nic praktického, co by mohli aplikovat. Bohužel se někdy stává, že školení je zaměřeno spíše na teorii než na praxi. I když je teorie nepochybně užitečná, sama o sobě nestačí. Tradiční školicí metody jako nudné prezentace v PowerPointu, zastaralé videokurzy a dlouhé semináře nedělají nic jiného než nudí zaměstnance a plýtvají jejich časem. Tyto obecné školicí metody jsou neoblíbené zejména u mileniálů, kteří nyní tvoří většinu nových zaměstnanců.

Manažeři, kteří chtějí zavést efektivní programy školení manažerů, by měli identifikovat základní dovednosti a znalosti, které chtějí, aby jejich zaměstnanci získali. Poté mohou začít vytvářet programy školení, které jsou založeny na praxi (než primárně na teorii), jsou udržitelné a pravidelně se opakují.<sup>22</sup>

### 3.1.1 Učební metody

Hlavním cílem školení je pomoci účastníkům se učit, a k dosažení tohoto cíle je nezbytné zvolit vhodnou metodu. Výběr efektivní metody může záviset na řadě faktorů, jako je povaha informací nebo dovedností, které se mají naučit, velikost skupiny, manažerských silných stránek nebo preferencí jako lektora a dostupných zdrojů.<sup>23</sup>

#### ➤ Přednáška

Přednáška je pravděpodobně nejpoužívanější metodou ve výcviku zaměstnanců, i když v posledních letech s rostoucím důrazem na

---

<sup>22</sup> CHAN, Joei. *Your New Manager Training Isn't Working—Here Are 4 Ways to Revive It* [online]. 360learning.com. 2023. [cit.6.1.2024] Dostupné z: <https://360learning.com/blog/manager-training/>

<sup>23</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.56.

participativní metody její význam ubývá. Stejně jako jiné výukové metody je efektivní pouze v případě, když je používána ve správný čas a vhodným způsobem. Pro mnoho zaměstnanců přednáška je nejpohodlnější učební metodou, a to z důvodů tradičních vzdělávacích zkušeností na vysokých školách, kde se stávají pasivním publikem a málo kdy jsou vystaveny výzvám nebo musí čelit obtížným úkolům.

Tato učební metoda má určité nevýhody, jako například to, že lektor jede dle vlastního tempa a někomu v publiku to nemusí vyhovovat. Také je obtížné získat zpětnou vazbu, jelikož ze strany lektora jde o jednosměrnou interakci. Jako další nevýhodou je zátěž pro omezenou kapacitu krátkodobé paměti u dospělých. Je potřeba, aby se lektor zaměřil na délku prezentace, jelikož křivka pozornosti dospělých klesá z maxima na minimum již po 20 minutách, proto je potřeba udržovat prezentaci krátkou.

Pokud si lektor vybere přednášku jako učební metodu, měl by mít vysokou úroveň sebevědomí. Čím déle bude přednáška trvat, tím více bude zkoumán a kriticky hodnocen jeho styl řeči, projevu atd. Je vhodné, aby lektor vybral tento způsob učení, když je potřeba poskytnout větší skupině velké množství informací. Tímto způsobem lektor dosáhne nejekonomičtější využití času.<sup>24</sup>

### ➤ **Demonstrace**

Nejlépeším způsobem, jak vyjádřit svůj názor, je skutečně ukázat nebo předvést, co má lektor na mysli. Lze to provést buď demonstrací jako takovou nebo jako posílení přednášky. Obecně platí, čím složitější je problematika, tím více bude lektor muset zabudovat do přednášky ukázkou. Demonstrační metoda je užitečná, protože dokáže přitáhnout a udržet pozornost jednotlivců, je snadno pochopitelná, přesvědčivá a propojuje teorii s praxí. Demonstrace, jako ostatní učební metody, má i své nevýhody. Věci se mohou pokazit a nemusí jít vše podle plánu, toto riziko lektor může snížit tím, že se na úkol důkladně připraví a v dané problematice bude

---

<sup>24</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.57-59.



kompetentní. Potom šance, že vše proběhne hladce, se zvýší. Dále je často obtížné zajistit, aby každý viděl, co lektor dělá, stejně jako to, že všichni musí být přítomní.<sup>25</sup>

### ➤ **Diskuse**

Metoda diskuse je vynikajícím prostředkem k pokrytí klíčových bodů, splnění cílů a zároveň umožňuje jednotlivcům klást otázky a řešit problémy s ostatními ve skupině. Diskusi lze začlenit i do přednášky. Při vedení diskuse by lektor měl klást otázky, které poslouží k výměně myšlenek nebo faktů. Je to také dobrý způsob, jak získat protichůdné názory. Většina dospělých je ochotna přispět svými názory, dokonce až do té míry, že s vůdcem nesouhlasí. Výsledkem jsou zajímavé a živé diskuse, které zanechají trvalejší dojem než pouhé přednášení a sdělení faktů.

K úspěšnému zvládnutí diskuse potřebuje manažer bystrou vnímavost ke skupině a její dynamice, což jsou velmi odlišné dovednosti a přístupy od požadovaných pro přednášení a demonstraci.<sup>26</sup>

### ➤ **Aktivní, participativní metody**

Pont popsal čtyři nejpobulárnější participativní učební metody. Případová studia, hraní rolí, simulace a hry. I když se jedná o samostatné metody, do jisté míry se překrývají. Všechny z těchto metod mají za cíl umožnit účastníkům naučit se obecné principy prostřednictvím zapojení se do situace co nejpodobnější reálnému životu. Jsou nejrozšířenější v oblasti manažerského školení a rozvoje.

- **Případová studie** – pomocí této metody se prezentují konkrétní detaily problému, obvykle písemnou formou. Lektor požádá účastníky, aby na základě uvedených faktů navrhli nejlepší řešení, které je napadne. Musí být připraveni diskutovat nejen o svém návrhu, ale také o tom, proč

---

<sup>25</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.59.

PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.60.

a jak ke svému rozhodnutí dospěli. Obvykle se objeví zajímavá a rozmanitá řešení, a pokud několik skupin řeší stejný problém, lze provést zajímavá srovnání.

- **Hraní rolí, simulace a hry** – Nejefektivnější učení bývá skrz hry. Hra je modelování situace. Zábavná hra umožňuje více zapamatování si informací kvůli zapojení emoční paměti. Navíc smích je nejlepším lékem proti napětí, kterého je ve výuce dost, obzvláště, když se člověk bojí vypadat hloupě. Tyto metody lze použít ke spojení znalostí a zkušeností a k prokázání jejich vzájemného vztahu. Členům skupiny jsou přiděleny určité role a je po nich požadováno, aby problém nebo situaci zvládli tak, že je předvedou. Hraní rolí se stane simulací, bude-li prováděno nepřetržitě a intenzivně po delší dobu s využitím propracovaných materiálů s periodicky novými problémy a komplikacemi. Některé simulace dokonce mohou probíhat spíše dny než hodiny. Někdy tyto týmy soutěží s ostatními a cvičení by se dalo nazvat hrou.

Výhody simulace spočívají v tom, že jsou příjemným způsobem učení, jsou realistické, vyžadují aktivní zapojení účastníků, oživují akademické předměty, kde se překlene mezera mezi teorií a praxí, dává účastníkům příležitost experimentovat v situacích s nízkým rizikem, kde neexistuje strach z postihu a kde se z chyb lze ponaučit stejně jako z úspěchů, jsou velmi adaptabilní na různé schopnosti jednotlivců, nutí k zapojení se všech přítomných jednotlivců, stoupá úroveň motivace, podporuje se vzájemná facilitace, protože ti nejschopnější mohou podporovat ty nejméně schopné. Také zvyšuje povědomí o vlastním chování účastníků a vlivu na ostatní členy skupiny, zlepšuje mezilidské, týmové dovednosti a schopnosti zpracovávat informace, řešit problémy a čelit konfliktům. Tyto metody mají i své nevýhody. Například u hraní rolí se může zvrhnout v dětské hraní, kdy jednotlivci přehánějí své vnímání role. Jakmile se lektorovi tato metoda vymkne z rukou, bude obtížné přimět skupinu, aby ji znovu brala vážně. Mezi nevýhody patří i

zdlouhavá příprava, finanční zátěž, velký vklad energie a emocí, což může být jak pro lektora, tak i pro účastníky vyčerpávající.<sup>27</sup>

### ➤ **Online vzdělávání**

Protože práce na dálku je relativně nová záležitost a čím dál, tím více je preferována jak ze strany nadřízených, tak i ze strany podřízených, je důležité mezi efektivní vzdělávání zaměstnanců zařadit i online výuku. Osobní schůzky mají sice své výhody, ale zároveň jsou považovány za přerušování pracovního dne. Online výuka umožňuje zaměstnancům procházet materiály ve svém vlastním tempu a odstraňuje únavnou práci při koordinaci harmonogramů členů týmu. Tento typ školení umožní zaměstnancům interaktivně se vzdělávat dle vlastního tempu, identifikovat jejich znalostní mezery a testovat své znalosti. Je potřeba, aby v online prostředí manažer využil přímější komunikační styl než ten, který používá v kancelářském prostředí. Když se komunikace přesouvá z osobního do online prostředí, zaměstnanci vnímají a zpracovávají informace zcela jinak.<sup>28</sup>

Schopnost vybrat si správnou metodu učení je povinností profesionála a je součástí souboru dovedností, které manažer musí neustále rozvíjet, aby se mohl stát kompetentním lektorem.

### **3.1.2 Učební styly**

Každý jednotlivec upřednostňuje určitý učební styl. Tuto preferenci by lektor měl brát v úvahu a snažit se do vzdělávacích aktivit začlenit všechny učební styly, aby

---

<sup>27</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.61-62.

<sup>28</sup> CHAN, Joei. *Your New Manager Training Isn't Working—Here Are 4 Ways to Revive It* [online]. 360learning.com. 2023. [cit.6.1.2024] Dostupné z: <https://360learning.com/blog/manager-training/>

každý účastník měl možnost odnést si toho co nejvíce. Existují čtyři učební styly – prožít, pozorovat, pochopit, příklady.

- **Prožít** – jedná se o interaktivní formu učení, kde se účastník aktivně snaží osvojit si konkrétní dovednost praxí, aby ji co nejlépe pochopil a zažil. Pro účastníka je tedy důležitá zkušenost. Tento přístup ve vzdělávání obvykle zahrnuje metody, které zapojují účastníka do praktických situací, například případová studia, hraní rolí, simulace apod.
- **Pochopit** – ti, co upřednostňují tento styl, se zaměřují na logické strukturování informací a porozumění základním principům. Jedná se o teoretický styl. Tento přístup zahrnuje zkoumání příčin a následků.
- **Pozorovat** – tento styl spočívá v získávání informací prostřednictvím reflexe. Jednotlivci, kteří preferují tento styl si různými způsoby shromažďují potřebné informace a hodnotí jejich přínos. V každé skupině existují lidé, kteří se spíše neangažují, ale pozorně sledují své kolegy. Tito jednotlivci věnují velkou pozornost například i při sledování výukového filmu.
- **Příklady** – tomuto stylu se jinak říká pragmatický. Účastníci, kteří upřednostňují tento styl, se především zajímají o konkrétní a funkční příklady daného tématu. Chtějí slyšet a vidět, jak daná věc funguje v praxi.<sup>29</sup>

### 3.1.3 Tvorba, provedení a hodnocení učební jednotky

Vzdělávání lze považovat za cyklický proces, který je neustále probíhající. Dle Ponta existuje pět fází, z nichž každá logicky navazuje na předchozí fázi:

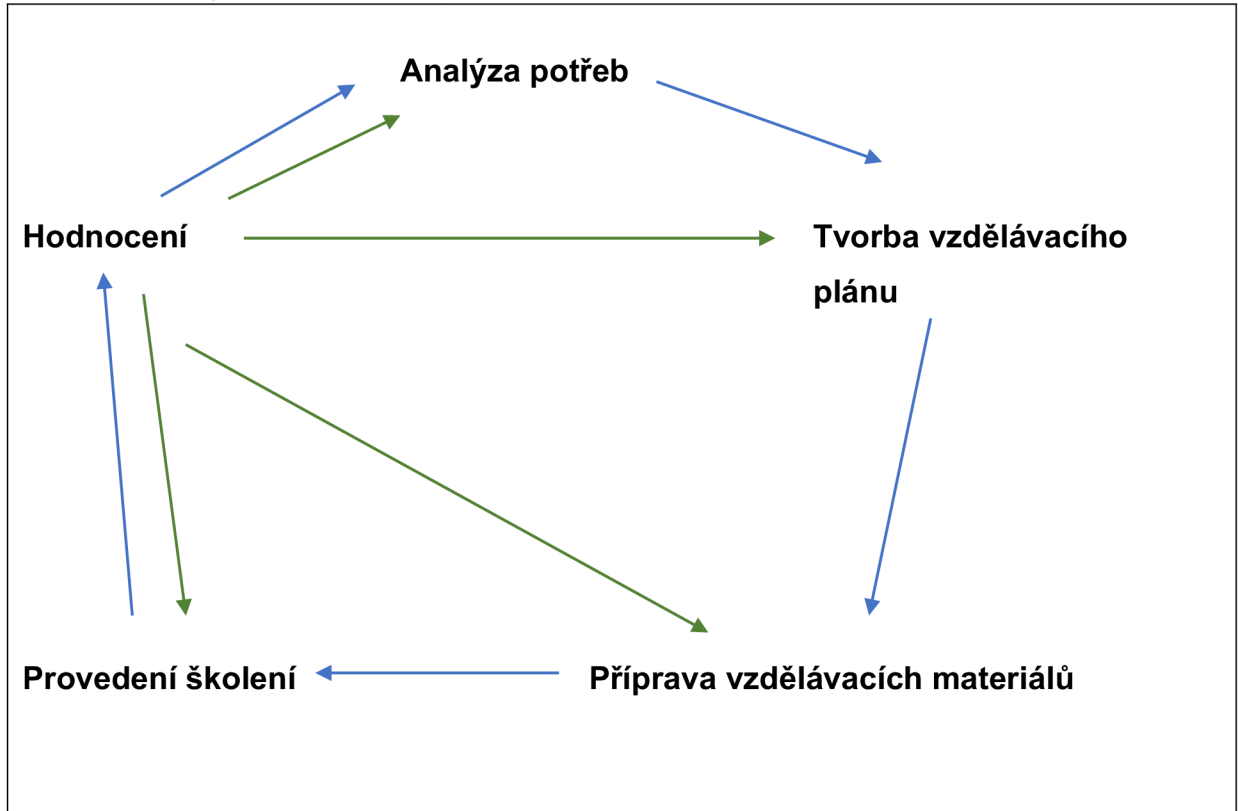
1. Analýza vzdělávacích potřeb
2. Tvorba vzdělávacího plánu

---

<sup>29</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.41-42.

3. Příprava vzdělávacích materiálů
4. Provedení školení
5. Hodnocení školení<sup>30</sup>

Tabulka 4 – Cyklus vzdělávacího procesu



Zdroj: autorka dle Ponta

### ➤ Analýza vzdělávacích potřeb

Existují tři hlavní oblasti, ve kterých může tato analýza probíhat:

#### **1. Potřeby na organizační úrovni** - kde v organizaci je školení nejvíce potřebné?

<sup>30</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.3.

**2. Potřeby na profesní úrovni** - co je potřeba ve smyslu dovedností, znalostí a postojů, aby byly úkoly různých pracovních pozic vykonávány efektivně a kompetentně? Toto je proces analýzy pracovních míst.

**3. Potřeby na individuální úrovni** - kdo potřebuje školení a v čem? Je potřeba analyzovat, co jednotlivci potřebují k překonání kompetenčního rozdílu mezi tím, kde jsou teď, a tím, kde by se měli nacházet ve smyslu dovedností, znalostí a postojů? Zde se jedná o proces hodnocení potřeb.

Význam těchto tří oblastí se bude lišit dle situace, ale konečná fáze vždy bude zahrnovat identifikaci lidí, kteří potřebují školení a kompetenční mezery, které mají být překonány.<sup>31</sup>

Určit, co zaměstnanci potřebují, pomůže analytický dotazník, na který odpoví jak manažer, tak i účastníci. Takový dotazník v sobě zahrnuje například aktuální stav znalostí a dovedností, požadovaný stav znalostí a dovedností, silné stránky v dané problematice, co chce jednotlivec zlepšit v dané problematice a co očekává od školení. Dotazník tedy pomůže přesně definovat vzdělávací potřeby.<sup>32</sup>

### ➤ Tvorba vzdělávacího plánu

Stejně jako u analýzy je potřeba velké množství shromažďování informací. Je potřeba, aby manažer věnoval této fázi dostatek času. Často se stává, že vedoucí pracovníci přeskakují plánovací fázi. Důležitost plánování nelze přehlížet, jelikož bez plánování nelze předpokládat, že školení proběhne efektivně a úspěšně.

Dle Ponta se v této fázi je potřeba se zaměřit na:

- *definování učebních cílů školení*

---

<sup>31</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.3.

<sup>32</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.21-22.

- rozhodnutí o nejvhodnějších metodách školení
- rozhodnutí o personálním obsazení a podpoře
- výběr z různých médií
- rozhodnutí o obsahu
- identifikace hodnotících nástrojů
- rozhodnutí o předpokladech a přípravě před kurzem pro účastníky
- organizace a seřazení školení<sup>33</sup>

Je důležité si také uvědomit, kdo je cílovou skupinou. V tomto případě pomůže charakteristika, která shrnuje důležité otázky, jako je struktura (muži, ženy), věkový průměr, pracovní zařazení, absolvované vzdělání/úroveň v dané problematice, týmová charakteristika.<sup>34</sup>

#### ➤ **Příprava vzdělávacích materiálů**

Jedná se o fázi, kdy práce dvou předchozích etap je integrována do kompletního souboru materiálů, které pomáhají při vedení kurzu a splňují stanovené učební cíle. Jedná se o časově nejnáročnější část cyklu, zejména při vytváření školení. Mezi materiály, které je třeba sestavit, patří například: plány kurzů; plány jednotlivých sezení; materiály pro účastníky - pracovní sešity, literatura, podklady; hodnotící formuláře atd. Během této fáze by se manažer měl zaměřit i na aktivity jako je prostudování literatury, ověřování, přezkoumání, popřípadě úprava nebo nahrazení výukových materiálů, péče o veškeré administrativní záležitosti. Klíčovým prvkem úspěchu ve vzdělání je udržet zájem a maximálně zapojit účastníky po celou dobu vzdělávací aktivity. Vynikající lektor by neměl dělat předpoklady, ale průběžně si je ověřovat.<sup>35</sup>

#### ➤ **Provedení školení**

---

<sup>33</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.4.

<sup>34</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.29.

<sup>35</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.31.

Pokud bylo plánování a příprava důkladné, pak se šance na úspěch rapidně zvyšuje. S nástupem participativních metod se role lektora rozšířila mnohem více než jen na prezentaci. Do dalších důležitých rolí manažera jako lektora patří motivace, inspirace, komunikace, vedení, koordinace, řízení, evaluace a mnoho další.<sup>36</sup>

### ➤ **Hodnocení školení**

Jedná se důležitou, ale často opomíjenou část cyklu. Fáze hodnocení se nejen vrací zpět do první fáze, ale také se opakuje ve zbývajících třech fázích. Hodnocení musí být neustálým procesem, pokud má být vzdělávací produkt a výkon zdokonalován a zlepšován.<sup>37</sup>

Je nezbytné implementovat systém zpětné vazby tak, aby jasně ukázal dosaženou změnu. Tento pokrok je možné objektivně prokázat evaluací, která představuje hodnotící proces, který nám umožňuje posoudit celkovou účinnost vzdělávání. Proto další klíčovou dovedností lektora je sestavení systému zpětné vazby. Evaluace by neměla být zaměřena na odhalení nedostatků, ale spíše na prokázání rozvoje potenciálu, což může být pro účastníky motivující a donutí je vypořádat se i s případnými nedostatky, přičemž klíčovým cílem je rozvíjet jejich dispozice. To pak povede k rychlému rozvoji a excelenci jak jednotlivců, tak celé společnosti. K neobjektivnějšímu hodnocení může dojít pomocí 360° zpětné vazby, jedná se o metodu hodnocení „ze všech stran“.

Pomocí této metody se účastníci hodnotí mezi sebou navzájem; lektor hodnotí účastníky; sebehodnocení účastníka. K realizaci hodnocení se můžou použít formuláře k hodnocení lektorem, kde lektor ohodnotí předepsané kompetence, které vycházejí z cílů školení. Můžou se ohodnotit bodovou škálou a slovním hodnocením, jako jsou pozitivní stránky účastníka a náměty na zlepšení.

---

<sup>36</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.4.

<sup>37</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.5.



Dalším nástrojem je formulář k sebehodnocení účastníka a zhodnocení ostatních kolegů, který pomůže účastníkům porovnat svá očekávání s reálným výkonem. Nejdříve účastníci napíší své předpokládané hodnocení a odůvodnění před výkonem, to stejné provedou po výkonu. Tento formulář často působí jako silný motivační nástroj, neboť lidé obvykle podceňují své schopnosti.

Silným motivačním nástrojem při hodnocení výkonu je tzv. struktura pozitivního hodnocení. Když se bude vyčítat jen za chyby, může sice dojít ke krátkodobě motivaci jednotlivce negativním tlakem, ale z dlouhodobého hlediska ho takové hodnocení silně demotivuje. Naopak, využitím pozitivního hodnocení dochází k motivaci jednotlivce nejen krátkodobě, ale také dlouhodobě, aniž by se vytvářel dojem kritiky. V tomto případě jde spíše o rady, jak se zlepšit.

Struktura pozitivního hodnocení se skládá z celkového pozitivního dojmu (např. odvahu, vstřícnost, příjemné vystupování apod.), konkrétní pozitivy (např. přípravu, příjemný hlas, humor, neverbální komunikaci apod.), konkrétního námětu na zlepšení (tzn. ne, co jednotlivec udělal špatně, ale doporučení, co udělat, aby byl lepší, např. mluvit hlasitěji, použít důraznější intonací, udržovat oční kontakt apod.) a motivaci (poukázat na možný výsledek, když odstraní nedokonalosti).<sup>38</sup>

### 3.1.4 Systém individuálního rozvoje

Většina vzdělávacích aktivit je zaměřena na to, aby lidé nabyté znalosti a dovednosti aplikovali v praxi. Pro motivaci účastníků k praktickému využití slouží tzv. stránka individuálního rozvoje, kde si účastníci na konci každého cyklu zaznamenají, co ze získaných informací mohou využít a proč. Zápisem fixují svou motivaci k aplikaci a také může sloužit jako podklad pro hodnotící pohovory s nadřízeným.

Struktura dané stránky může vypadat takto:

---

<sup>38</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.83-85.

- **Co chci vyzkoušet?** Např. informace, dovednost.
- **Co tím získám?** Tedy proč to chce dělat.
- **Kdy to vyzkouším?**

Lektor má za úkol podněcovat účastníky k vytvoření této stránky. Jednou z možností je poskytnout po ukončení bloku rychlou zpětnou vazbu a následně vyzvat účastníky k zaznamenání do stránek individuálního rozvoje. Na konci bloku je pak vhodné ještě zopakovat nejdůležitější body. Existuje mnoho přístupů, ale klíčovým cílem je, aby zápisy na stránce sloužily k praktické aplikaci teorie do vlastní praxe účastníků, což by mělo vést ke zvýšení jejich efektivity a kvality práce.

Na základě vytvoření stránky individuálního rozvoje lze pomoci účastníkovi aplikovat teorii do praxe pomocí metody **benchmarking** a pomocí **koučování**.

#### ➤ **Benchmarking**

Benchmarking představuje hledání a aplikaci nejlepších postupů v určité oblasti prostřednictvím výměny zkušeností. V praxi to znamená, že zaměstnanec, který se chce zlepšit v určité dovednosti, například prezentaci nebo vedení porad apod. (dle jeho sepsané stránky individuálního rozvoje), hledá ve firmě kolegu, který je v této oblasti nejúspěšnější a nejzkušenější. Poté se snaží tyto dovednosti naučit, pozorováním a aplikací ve vlastní práci. Tento proces se nazývá reflexe v praxi, často zahrnuje spolupráci s kolegou, který slouží jako mentor. Tato vzdělávací metoda je založena na neformální výměně znalostí a zkušeností v pracovním prostředí.

#### ➤ **Koučování**

Koučování je účinnou metodou pracovního vzdělávání, která zaměstnance usměrňuje k dosažení stanovených cílů a očekávání. Pracovník je

průběžně informován o hodnocení své práce a spolupracuje přímo se školitelem. Tento individuální přístup k vzdělávání nabízí mnoho výhod, ale také přináší určité nevýhody. Protože probíhá během běžného pracovního dne, často je prováděn nesystematicky a pod tlakem.

Pro efektivní plánování koučování je nezbytná analýza aktuální úrovně zaměstnance a stanovení cílů, které se musí dosáhnout. K tomu slouží tzn. plán posílení sebedůvěry. Tento koncept se opírá o princip tréninku delfínů, který zahrnuje postupné zvyšování výkonu a systematickou motivaci k dosažení stanovených cílů. Při výcviku delfínů se individuálně analyzuje úroveň jejich dovedností a bere se jako základ pro budoucí výkon. Následně při dosažení skoku určité úrovně je delfín pochválen hvizdem píšťalky, tím dochází k jeho motivaci a k opakování a zvyšování výkonu.

Tento koncept je dále rozpracován do plánu zvyšování pracovního výkonu, které se skládá z několika úrovní a segmentů.

- 1) **Stupeň** – dle cíle se sestaví stupně úkolů, od nejsnadnějšího až po vrchol, dosažení stanoveného cíle
- 2) **Úkol** – musí být definovaný pomocí metody SMART (Specifikace, Měřitelnost, Akceptace, Reálnost, Termín)
- 3) **Kritérium** – určí se, dle čeho se změří úspěšnost
- 4) **Motivátor** – čím bude ke splnění stanovených úkolů účastník motivován
- 5) **Termín** – stanovení přesného termínu, dokdy musí být splněny stanovené úkoly.

Je důležité, aby manažer, který se podílí na vzdělávání svých podřízených, uměl pracovat a plně využívat systém individuálního rozvoje. Je nezbytné také umět vytvořit podmínky a odstranit vzniklé bariéry, které mohou bránit v uplatnění.

Bez řádného systému implementace vzdělávacích výsledků vzdělávací proces nebude dostatečně efektivní.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.95-97.

### 3.1.5 Komunikační proces

Mnoho lidí se bojí mluvit na veřejnosti, protože mají strach, že nebudou schopni zaujmout své posluchače. Co když jeho přednes není dostatečně srozumitelný a čistý? A co si publikum pomyslí o jeho nápadech a myšlenkách, které tak usilovně splétal dohromady? Tyto otázky často vyplývají z obavy, že jeho projev nebude dostatečně zajímavý nebo relevantní pro jeho publikum. Vystupující také často prožívá strach ze samotného mluvení. Obává se, že udělá chybu nebo při větší nervozitě zapomene na slova a drahocenný projev je tu a tam. Strach z posuzování nebo kritizování ostatními mu nedá spát. Tato úzkost z hodnocení a možného odsuzování může vést k pocitu nedostatečnosti a narušit jejímu jedinci sebevědomí. Tyto faktory pak společně vytvářejí komplexní síť obav a nejistot, které mohou člověku bránit v úspěšném a sebejistém vystupování ve veřejném prostoru.<sup>40</sup>

Komunikace je však klíčem k efektivnímu porozumění. Lektor může být skvělý v tom, co dělá, ale pokud to nedokážete dobře sdělit, lidé jeho schopnosti a znalosti skutečně neuvidí. Většina lidí si myslí, že jejich práce mluví za ně. Proč však nemluvit i za svou práci? Lidé jsou jen tak dobří, jak umí komunikovat.

Komunikace se dělí na verbální, neverbální a paraverbální.

#### ➤ **Verbální komunikace**

Klíčovou roli zde hraje struktura a zvládnutí tématu. Je nezbytné, aby obsah byl přizpůsoben cílové skupině, ať už jde o používání cizích slov, zkratek apod. Účastníci by měli všemu rozumět. Lektor by ve svém projevu neměl používat parazitizmy (často se opakující slova, např. vlastně, tak, prostě, asi, takže, jako apod.). Ve verbální komunikaci lektorovi můžou pomoci poznámky ve formě nejdůležitějších bodů, nebo řečnické kartičky, na kterých mají napsané své myšlenky

---

<sup>40</sup> ANDERSON. Chris. *Přednášejte jako na TEDu. Oficiální průvodce veřejným vystupováním od kurátora konference TED*. Brno: Jan Melvil publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-004-0. s. 17.

a postupně je odkládají.<sup>41</sup>

Ve verbální technice by lektor měl mít jasno v tom, co se bude probírat, ví o dané problematice dost na to, aby mohl pokládat otázky, má utříděné na dané téma myšlenky a názory, má přehled o tom, čemu jeho tým rozumí a nerozumí.<sup>42</sup>

### ➤ **Neverbální komunikace**

Tento druh komunikace má největší dopad na úspěch a pochopení verbálního projevu. Mezi nejdůležitější verbální projevy patří image lektora, oční kontakt, postoj a vzdálenost. Lektor by měl vždy vypadat slušně, upraveně a jeho oděv by měl být formálnější než oděv účastníků. Pomocí očního kontaktu lektor udrží pozornost a koncentraci účastníků a zároveň může sledovat, jak na ně školení působí. Postoj podporuje verbální projev, dodává pocit jistoty a otevřenosti. Lektor by měl mít rovná záda, volně spuštěné páže a gestikulovat dlaněmi nahoru. Pokud bude mít ruce v kapsách, překřížené nohy nebo paže, tím vykáže známky nejistoty, nízkého sebevědomí a odtažitosti, stejně jako příliš vysoká nervozita. Lektor by měl myslet i na etiku vzdálenosti a nevstupovat do intimní zóny účastníku více než na cca 60-90 cm, stejně jako udržovat společenskou zónu do 3 metrů. Jakmile lektor bude stát dál, posluchači těžko udrží pozornost.

### ➤ **Paraverbální komunikace**

Do této komunikační složky patří hlasitost a intonace. Správným hlasovým projevem lektor udrží pozornost účastníků i při méně zajímavém tématu. Naopak nevhodná hlasitost nebo intonace může zkazit i výborné téma.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.71.

<sup>42</sup> SCOTT, Jackie Jenkins, *7 tajemství odpovědného vedení lidí*, Praha: Grada, 2021, ISBN 978-80-271-1711-6, s. 157.

<sup>43</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.72-73.

### 3.1.6 Řešení konfliktů

Efektivní řešení konfliktů mezi zaměstnanci tvoří základ pro tvorbu pozitivního pracovního prostředí. Konflikty v organizacích nejčastěji vznikají kvůli nedostatku zdrojů. Mohou to být zdroje materiálové, finanční nebo lidské.

Mezi nejčastější zdroje konfliktů Vnoučková a Zuzák uvádí:

- **Konflikt vztahů** – může se projevovat například v antipatii vůči druhé osobě.
- **Konflikt informací** – vzniká odlišnými zdroji informací, kdy každá strana disponuje odlišnými hodnoty, což ztěžuje dosažení vzájemné dohody.
- **Střet zájmu** – vychází z rozdílnosti současných potřeb jednotlivců.
- **Konflikt hodnot** – vychází z rozmanitosti uznávaných hodnot účastněných lidí.
- **Strukturální konflikt** – jedná se o střet moci, kterou disponují.

Existuje několik metod řešení konfliktů, které se liší v účinnosti, časové náročnosti a trvání dosažených výsledků.

Vnoučková a Zuzák uvedli některé možnosti, jak řešit konflikty:

- **Pasivně**  
Konflikt se řeší tím, že manažer nepřijímá žádná opatření a nechává problém vyvíjet svůj průběh. Může se stát, že konflikt časem odezní, strany zapomenou na svůj spor nebo se samy dohodnou. Tento postup často funguje, avšak obvykle ne v prospěch pasivní strany. Může dojít

k tomu, že silnější strana zvítězí a dosáhne svých požadavků, nebo se konflikt postupně utlumí, ale často se opět objeví obvykle s větší intenzitou.

➤ **Násilím**

V tomto kontextu násilí není chápáno jako fyzické, ale spíše jako přijaté násilné rozhodnutí v konfliktu - tj. upřednostnění jedné ze stran nebo nalezení kompromisu či situace bez zohlednění potřeb a motivací obou stran konfliktu. Často není prostor pro vyjednávání a ústupky. Tento způsob řešení konfliktu se často uplatňuje v situacích, kdy je nedostatek času nebo v období krizí a změn.

➤ **Vyjednáváním**

Vyjednávání zabírá více času, ale často vede k dlouhodobě udržitelným řešením. Spočívá v tom, že obě strany vyjádří své požadavky a hranice, do kterých jsou ochotny ustoupit, a také to, co je mimo jejich možnosti. Poté se hledá společné řešení. Avšak problém s trvalostí řešení může vzniknout, pokud dochází ke kompromisu místo dosažení konsenzu (výhra-výhra).

➤ **Přenesením zodpovědnosti**

Manažer deleguje svou odpovědnost a rozhodovací pravomoce na jinou osobu a pak se již řešení konfliktu neúčastní.

➤ **Přes zprostředkovatele**

Manažer svěří rozhodovací pravomoci někomu jinému, obvykle odborníkovi na řešení konfliktů, který nemusí být v podniku, většinou jde o externistu, který s daným konfliktem pracuje a snaží se pomáhat najít správné řešení. Tento postup se často uplatňuje před soudními spory.<sup>44</sup>

Je důležité, aby manažer uměl efektivně řešit spory a podporovat týmovou spolupráci. Pokud manažer bude umět implementovat některé strategie pro řešení

---

<sup>44</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 134.

konfliktů, bude schopný lépe pomáhat svému týmu překonávat rozdíly v rámci týmu a budovat silnější vztahy na pracovišti.

Mezi základní strategie řešení konfliktů patří:

### **1. Podpora otevřené komunikace**

Je důležité vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci mohou svobodně podělit o své myšlenky, obavy a nápady. Je třeba se ujistit, že každý má příležitost vyjádřit svůj názor. Manažer by měl svůj tým poslouchat, snažit se jim porozumět, respektovat a uznávat. Skvělou příležitostí k otevřené a upřímné diskusi mohou být pravidelné týmové setkání a individuální konverzace.

### **2. Budování a zvyšování povědomí o pravidlech a postupech v rámci společnosti**

Manažer by měl umět poskytnout všem zaměstnancům srozumitelný přehled politik a postupů týkajících se řešení konfliktů v rámci společnosti. Je třeba, aby se ujistil, že každý ví, jak postupovat v případě sporu, včetně toho, jak a kdy ho nahlásit nebo se obrátit na nadřízeného.

### **3. Poskytnutí školení v rámci řešení konfliktů**

Manažer by měl poskytnout sám nebo poslat zaměstnance na školení či semináře zaměřené na efektivní zvládnání konfliktů a zdokonalení komunikačních dovedností. Poskytnutím potřebných nástrojů k řešení sporů mezi kolegy pomůžou předejít eskalaci konfliktů a přispět k harmoničtějšimu pracovnímu prostředí.

### **4. Podpora empatie a porozumění**

Je potřeba, aby manažer podporoval vzájemné porozumění a tolerance mezi zaměstnanci. Je důležité svůj tým povzbuzovat, aby brali v úvahu



pohledy a názory ostatních kolegů a respektovali je. Tento přístup přispívá k tvorbě atmosféry vzájemného respektu a týmové spolupráce.

#### **5. Snaha nalézt řešení, která budou přínosná pro všechny**

Je důležité, aby manažer nevnucoval konkrétní problémy, ale povzbuzoval zaměstnance o usilování k aktivnímu řešení problému. Je třeba spolupracovat se všemi zúčastněnými zaměstnanci a hledat společná kreativní řešení, která budou uspokojivá pro všechny zúčastněné strany.

#### **6. Dokumentace a kontrola řešení sporů**

Manažer by měl sledovat postup a dohodnutá opatření pro vyřešení konfliktů. Je důležité pravidelně vyhodnocovat účinnost těchto řešení v praxi a v případě potřeby je upravovat a v budoucnu se snažit o dosažení ještě lepších výsledků.

#### **7. V případě potřeby dohledat pomoc odborníků**

Ve zvláště složitých nebo citlivých případech, pro zajištění, že konflikty budou řešeny nezaujatě a spravedlivě, bude vhodné se obrátit na specialistu, právního poradce nebo odborníky na řešení konfliktů.

Cílem řešení konfliktů tedy není zcela odstranit rozpory v rámci týmu nebo organizace, ale konstruktivně je řešit. Tyto strategie by měly pomoci konflikty využít jako příležitost k růstu a k tvorbě silnějšího týmu, který bude efektivněji spolupracovat.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> EURES. *Budování silnějšího týmu: jak účinně řešit spory mezi zaměstnanci* [online]. eures.europa.eu. 2023. [cit.20.1.2024] Dostupné z: [https://eures.europa.eu/building-stronger-team-how-effectively-manage-disputes-between-your-employees-2023-07-25\\_cs](https://eures.europa.eu/building-stronger-team-how-effectively-manage-disputes-between-your-employees-2023-07-25_cs)

### 3.1.7 Motivace

Motivace je „vnitřní pohnutka, dobrovolné zaměření člověka určitým směrem. Závisí na osobnosti, hodnotách, výchově, vzdělání, skupině, postavení a dalších vnitřních a vnějších faktorech“<sup>46</sup>

V dnešní době jsou zaměstnanci v organizaci klíčoví, představují zdroj znalostí, zkušeností, kompetencí, inovací apod.. Je proto důležité pečovat o zaměstnance a motivovat je k co nejlepšímu výkonu ve prospěch organizace, ve které působí. Každý manažer by měl být obeznámen s základními principy motivace a jejími cíli. Cílem motivace není pouze vytvořit šťastné zaměstnance. Šťastní a spokojení zaměstnanci často nejsou tak produktivní, jelikož nemají potřebu posouvat své dovednosti a vědomosti dál. Cílem pracovní motivace je aktivovat zaměstnance směrem k naplňování cílů organizace a udržení jejich energie a angažovanosti. To znamená neustále podněcovat zaměstnance k práci a rozvoji jejich potenciálu.

Manažer má za úkol využívat různé motivační nástroje k tomu, aby přiměl zaměstnance pracovat dlouhodobě a dosahovat ideálně stejné nebo vyšší úrovně výkonu. Avšak neexistuje žádný univerzální postup. Každý zaměstnanec je jedinečný a vyžaduje individuální přístup. Někoho baví práce samotná, protože mají zájem o danou činnost a oblast, ve které pracují. Avšak těchto jedinců je relativně málo. Proto manažeři musí využívat různé nástroje motivace, které budou stimulovat nebo uspokojovat jejich různé motivy. Mezi tyto nástroje patří např. možnost flexibilní pracovní doby, zapojení do zajímavých projektů, budování přátelských vztahů v pracovním kolektivu, poskytování nadstandardních benefitů jako jsou příspěvky na dovolenou, prodloužené dovolené, příspěvky na dopravu, možnosti dalšího vzdělávání a další. Každý zaměstnanec má své vlastní motivy a potřeby, které je třeba brát v úvahu.

Motivace tedy představuje proces ovlivňování a podněcování v rámci vnitřních hodnot jednotlivce. Manažer by měl nejprve poznat jednotlivé zaměstnance ve

---

<sup>46</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 121.

svém týmu, například prostřednictvím osobní schůzky a zjistit, jaké motivy mohou být účinné. Poté lze tyto poznatky aplikovat a znovu s jednotlivými zaměstnanci diskutovat o jejich účinnosti a přijetí.<sup>47</sup>

### 3.1.8 Efektivní prezentace lektora

Velké množství informace musí být předáno asynchronně a co nejefektivněji. Dlouhé odstavce škodí produktivitě a účastníci ztrácejí zájem a přehlížejí klíčové informace. Dá se tomu vyhnout zavedením konceptů rámcování konverzací, jako je BLUF (bottom line up front – shrnutí na začátku) a Pyramidový princip.<sup>48</sup>

Princip BLUF spočívá v umístění shrnutí na první místo. Lidé jsou zaneprázdnění a jejich čas je cenný, proto na začátek by měl manažer vytknout hlavní body jasně a stručně. Tento princip je zároveň jednoduchou komunikační taktikou, která manažerovi umožní uspořádat své myšlenky a co nejlépe a efektivně je předat svému týmu.<sup>49</sup>

Pyramidový princip je metodou pro strukturované myšlení a komunikaci, kterou popsal McKinsey.

Pyramidový princip zahrnuje:

- 1. Nejprve začít s odpovědi.**
- 2. Seskupit a shrnout své důvody.**
- 3. Logicky uspořádat své nápady.**

---

<sup>47</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2, s. 122.

<sup>48</sup> CHAN, Joei. *Your New Manager Training Isn't Working—Here Are 4 Ways to Revive It* [online]. 360learning.com. 2023. [cit.6.1.2024] Dostupné z: <https://360learning.com/blog/manager-training/>

<sup>49</sup> ASPLUND, Jan-Erik. *BLUF: The Military Standard That Can Make Your Writing More Powerful* [online]. 360learning.com. 2019. [cit.10.1.2024] Dostupné z: <https://www.animalz.co/blog/bottom-line-up-front/>

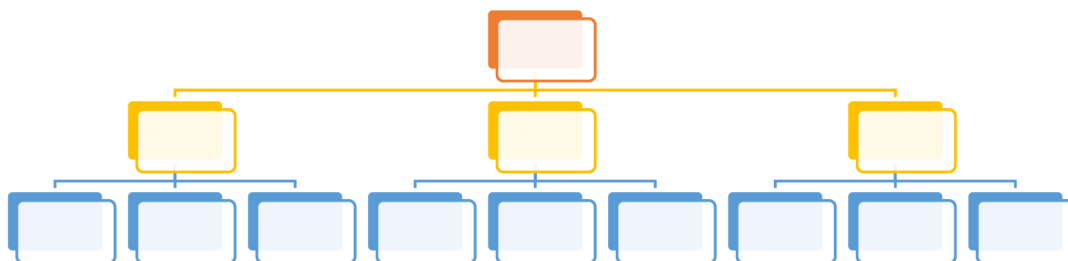
➤ **Nejprve začít s odpovědi**

Tato „shora dolů“ struktura je pro mnoha lidí nelogická. Je přirozené se dostat k závěru tím, že se nejprve přečtou všechny fakty, zopakují všechny provedené analýzy nebo proberou všechny nápady a až poté se přestoupí k pointě. U prvního bodu by se tedy mělo odpovědět na otázku „Co bychom měli udělat?“ – „Měli bychom udělat X“, velmi stručně. Teprve poté se může přejít k podpůrným důvodům.

➤ **Seskupit a shrnout své důvody**

Když manažer seskupí a shrne své podpůrné argumenty, je snadné přejít od jedné myšlenky k další úrovni nápadů, aniž by se hned vstupovalo do podrobností. Pyramidový princip tedy poukazuje na to, že myšlenky v písemné formě by měli tvořit pyramidu po jedné myšlenkou. Tedy pod jednotnou myšlenkou by se měla seskupit a shrnout další úroveň podpůrných myšlenek a argumentů. Poté, pro každou podpůrnou myšlenku nebo argument je třeba dále rozdělit na více myšlenek nebo argumentů, dokud se nevytvoří pyramida.

Tabulka 5 – Rozklad argumentů do pyramidové struktury



Zdroj: autorka dle pyramidové struktury

### ➤ **Logicky uspořádat své nápady**

Nakonec manažer musí zajistit, že myšlenky, které seskupí pod každou skupinou, skutečně patří k sobě, jsou stejně důležité a mají logickou strukturu. Existuje několik různých způsobů logického uspořádání nápadů:

- **Chronologické pořadí:** pokud existuje řada událostí, které tvoří příčinně-následkový vztah, nápady by se měly prezentovat v časovém pořadí.
- **Strukturální pořadí:** je potřeba rozložit jednotlivé myšlenky na části a zajistit, že se pokryjí všechny hlavní podpůrné myšlenky.
- **Stupňové pořadí:** podpůrné myšlenky se mohou prezentovat podle stupně důležitosti, od nejdůležitějších po méně důležité.<sup>50</sup>

## 3.2 Rozvoj lektorských dovedností manažerů

Učení by nemělo končit jen naučnou literaturou a vzděláváním jako takovým. I když by to mělo zvýšit manažerské znalosti a dovednosti, hlavní přínos by měl manažerovi pomoci uvést učení do praxe.

Pont uvedl některé aktivity, které pomohou manažerovi rozvíjet se jako lektor.

- Manažer si má být vědom svých **silných stránek**, ale zároveň si má uvědomit, že je **potřeba neustále se vzdělávat**.
- **Experimentovat** s novými učebními metodami.

---

<sup>50</sup> RANADIVE, Ameet. *The Pyramid Principle* [online]. Medium.com. 2013. [cit.6.1.2024] Dostupné z: <https://medium.com/lessons-from-mckinsey/the-pyramid-principle-f0885dd3c5c7>

- Měl by využít příležitosti **pozorovat** ostatní lektory a možnosti **spolupráce**, **diskutovat** s odborníky ve stejné oblasti.
- Ve svém oboru **mít přehled** o literatuře a její aktualizaci. Pont doporučuje každé tři měsíce přečíst alespoň jednu novou knihu.
- Založit si **učební deník**, do kterého manažer bude zaznamenávat vlastní pozorování a získané poznatky jak po každé lekci, po školení, tak i po každém výukovém dni.
- S každým zjištěným poznatkem je potřeba si říct, jak a kdy se tento nový poznatek bude **aplikovat**.
- Je dobré **psát o vlastních zkušenostech** a sdílet je s ostatními.<sup>51</sup>

Kazík ve své knize naopak zmiňuje, aby se člověk stal dobrým lektorem, musí se vyhnout některým činnostem, které negativně ovlivňují efektivitu vzdělávání.

- **Samolibost**

Špatný lektor si bude myslet, že je nejlepší a nemá konkurenci, je na sebe nesmírně pyšný, jeho programy se nemění, nevytváří je s ohledem na potřeby účastníků a nevidí důvod něco měnit. Dobrý lektor se vyhne samolibosti.

- **Přehlcenost**

Dalším bodem, kterého je potřeba se vyhnout, je přehlcenost. Během krátkého úseku se probere příliš mnoho témat. Lektor prezentuje informace bez jasné struktury nebo strukturovaného plánu. Účastníci jsou sice zasaženi dojmem, že mají před sebou bohatý a rozmanitý program,

---

<sup>51</sup> PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5, s.111-112.

nicméně k dobrému pochopení je potřeba mnohem méně. Dochází k přehlcení informacemi s minimální možností si něco uchovat.

➤ **Umluvenost**

Špatnému lektorovi chybí vzájemná komunikace, je zaposlouchán do svého projevu a zapomíná na posluchače. Kazík uvádí, že ideální procentuální poměr prezentace lektor – účastníci je 40:60. Pro efektivní vzdělávání je potřeba se vyhnout umluvenosti.

➤ **Nesrozumitelnost**

Špatný lektor mluví nesrozumitelně, používá odborné názvy, kterým ne všichni rozumí. V jednoduchosti je však síla.

➤ **Neužitečnost**

Jako další bod, kterého by se dobrý lektor měl vyhnout, je neužitečnost. Lidé mají bohaté znalosti, avšak jejich praktické dovednosti jsou omezené. Důležitý je tedy rozvoj praktických dovedností.

➤ **Jednosměrnost**

Jednosměrnost je dalším aspektem, který omezuje efektivní vzdělávání, totiž nedostatek zpětných vazeb. Je nezbytné pravidelně využívat různé formy vzájemného hodnocení a kontrolovat dosažené úrovně.<sup>52</sup>

➤ **Marnivost**

Společnost touží být klamána, ale je důležité, aby forma nezakrývala skutečný obsah. Vyšší cena, zahraniční značka a exkluzivní prostředí - představují skutečný obraz kvality?

---

<sup>52</sup> KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9. s.105.

### **III. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE**

#### **4.1 Cíl výzkumu**

Tato empirická část diplomové práce hledala prostřednictvím kvalitativního výzkumného šetření odpovědi na stanovené výzkumné otázky a zjišťovala, zda schopnosti, které byly identifikovány v teoretické části, skutečně fungují v praxi a zda plní svou funkci. V další části byly identifikovány nedostatky lektorských dovedností ve vybrané organizaci a rovněž byla navrhována alternativní a efektivnější využitelnost v profesním prostředí.

#### **4.2 Metody výzkumu, stanovení otázek a předpokladů**

Diplomová práce se pokouší kvalitativní výzkumnou metodou odpovědět na stanovené otázky:

1. Jaký je vztah mezi rozvojem lektorských dovedností manažerů a výsledky v profesním prostředí?
2. Jaký vliv mají lektorské dovednosti manažerů na spokojenost a výkon zaměstnanců?

Předpoklady:

1. Efektivní rozvoj a využitelnost lektorských dovedností manažerů v profesním prostředí pozitivně koreluje s vyšší úrovní angažovanosti zaměstnanců, zvýšeným výkonnostním potenciálem týmů a celkovou konkurenceschopností organizace. Naopak nedostatečný rozvoj lektorských dovedností negativně ovlivňuje efektivitu komunikace, vedení týmů a šíření znalostí v organizaci.



2. Lektorské dovedností mají pozitivní a motivační vliv na výkonnost, personální růst a spokojenost zaměstnanců a jejich schopnost vyrovnat se s pracovními výzvami, což přispívá ke zvýšené produktivitě a udržitelnosti organizace. Naopak nedostatečný rozvoj lektorských dovedností negativně ovlivňuje výkonnost, personální růst a spokojenost zaměstnanců.

Mezi kvalitativní metody patří také strukturované, polostrukturované a nestrukturované rozhovory. V dané práci byl upřednostněn polostrukturovaný rozhovor. Tato volba umožnila držet se předem připraveného seznamu témat a otázek, ale zároveň poskytnout respondentu prostor pro vlastní vyjádření, sdělení zkušeností, názorů a poznatků. *“Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je skutečnost, že tazatel může pokládané otázky upravovat s ohledem na aktuální situaci, chápání a plynutí rozhovoru.”*<sup>53</sup>

V průběhu rozhovoru byly položeny doplňující otázky, které nebyly dopředu připraveny. Smyslem bylo získat co nejhlubší porozumění problematice, což prostřednictvím kvantitativních metod by nebylo tak jednoduše dosažitelné. Během rozhovoru byly položeny otevřené otázky, které byly formulovány tak, aby neomezovali respondenta v odpovědi.

Na začátku rozhovoru byly stručně představeny respondentka a společnost, ve které působí. Následující otázky směřovaly na zjištění lektorských dovedností respondentky a jakým způsobem je využívá v rámci svého týmu a organizace.

### **4.3 Průběh šetření**

V předchozí teoretické části této diplomové práce je podrobně řešena problematika lektorských dovedností. Tato praktická část si klade za cíl ověřit na

---

<sup>53</sup> HRICOVÁ, Alena, ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Vydání 1. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0. s. 28–29.

základě těchto teoretických východisek jejich platnost na příkladu konkrétního vzdělávání ve zvolené firmě.

Empirické šetření bylo provedeno pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Pro zjištění, zda schopnosti, které byly identifikovány v teoretické části, skutečně fungují v praxi a zda plní svou funkci, byla oslovena manažerka, která má dlouholetou praxi ve vedení týmů, a v tomto kontextu specifiky práce lze předpokládat, že pro vzdělávání podřízených je nezbytné využití lektorských dovedností.

Pokud se v průběhu vyhodnocení šetření zjistí, že manažerka nemá dostatečně rozvinuté lektorské dovednosti nebo je nedostatečně efektivně využívá, budou dále navrženy možné cesty zlepšení průběhu procesu vzdělávání.

Samotný rozhovor probíhal na základě vzájemné dohody v předem stanovený den a čas na domluveném místě. Trvání rozhovoru se pohybovalo okolo čtyřiceti minut. Před samotným rozhovorem bylo podáno krátké úvodní představení a vysvětlena podstata probíhajícího šetření. Výpověď manažera byla nahrána na diktafon, následně odpovědi byly přepsány do programu Microsoft Word. Na začátku rozhovoru byl respondent požádán o podpis *Informovaného souhlasu účastníka výzkumu* (Příloha č.1). Respondentka souhlasila se zveřejněním jména.

### **4.3 Šetřený vzorek – charakteristika respondentky**

Respondentkou byla paní Adriana Martinovičová. Je jí 35 let a ve svém oboru se pohybuje již od svých 18 let. Paní Martinovičová začínala v regionálních novinách, následně se přesunula jako redaktorka do online prostředí, poté si vyzkoušela práci v korporátu, ve start-upu, v kreativně-digitální agentuře, v hudební televizi, práci na volné noze a nyní pracuje ve vydavatelství Burda Media Extra, kde jako manažerka vede social tým.

Společnost Burda Media Extra vydává časopisy, jako je ELLE, Marianne, Apetit, Svět ženy, zároveň se věnuje online redakční činnosti, kdy mezi weby patří například eXtra.cz, Toprecepty.cz, Lifecz.cz a jako nedílnou součástí patří i každodenní práce na sociálních sítích a videoprodukce.

#### 4.4 Vyhodnocení šetření

Na základě polostrukturovaného rozhovoru lze konstatovat, že manažerka má individuální přístup a vzdělávání svého týmu nijak nestrukturuje, ale vychází ze situace a potřeb jednotlivců. *„Když vidím, že kdokoliv v týmu „plave“ v konkrétní dovednosti, ptám se, jak bych mu s tím mohla pomoci, co konkrétně považuje v dané chvíli za užitečné, případně jestli je tohle opravdu to, co chce dál dělat.“*

Na otázku, zda ve svém vzdělávacím procesu používá všechny vyjmenované fáze v rámci organizace (všechny fáze jsou vyjmenovány v dotazníku v Příloze č. 2), odpověděla, že na tvorbu vzdělávacího plánu nebo materiálu není čas. *„Sem tam někoho pošlu na školení nebo jdu sama a pak poznatky předávám do týmu dál, ale ani to není zdaleka tak časté, jak by možná bylo potřeba. Spíš se soustředím na to, abych už při náboru vybrala člověka, který má skills, které daná pozice potřebuje. Takže si prvně důkladně vydefinuji, co všechno pozice obnáší, co očekávám od toho člověka a v jaké míře a kvalitě potřebuji, aby práci odvedl. Následné zaváhání řešíme individuálně a vždy hned na začátku problému, takže často stačí jen malé nasměrování, nikoliv zdlouhavá školení. Nakonec, každý z nás se nejlépe naučí praxí, tedy alespoň podle mé zkušenosti.“*

Na otázku, zda se cítí být spíše lídrem, nebo manažerem, odpověděla, že se mezi těmito pozicemi snaží najít balanc. Uvědomuje si, že v určitých chvílích musí být manažerem, například na meetingu, když se rozhoduje o zásadních otázkách, nebo když se snaží nastavit funkční strategie, plány nebo rozpočty. Zároveň si zakládá na tom, aby lidem ve svém týmu byla co nejlepším lídrem, tedy aby je vedla, posouvala a byla jim nápomocná. Uvádí, že je důležité, aby se ve firmě

a týmu cítili dobře, aby měli bezpečné, kreativní prostředí a chuť tvořit a přicházet s vlastními nápady.

Podle respondentky klíčovými lektorskými dovednostmi každého dobrého manažera je: *„Umět naslouchat, být zdravě sebejistý v tom, co dělám, rozumět tomu, co dělám a umět argumentovat.“*

V oblasti vzdělávání, na otázku, v jakých situacích využívá lektorské dovedností, respondentka odpověděla, že v každé situaci, která se jí v práci naskytne, a občas i doma. *„Jsou to porady s kolegy, kdy je potřeba obhájit si své rozhodnutí nebo výstupy, které se odehrály v mém týmu. Je to každodenní briefing mých lidí, ale také dávání jim zpětné vazby. Je to postoj, se kterým řeším případné problémy – ať už obecně firemní anebo ty, se kterými za mnou přijdou mí lidé. Je to jakákoliv schůzka s klientem, kdy přednášíme nápady a řešení a kdy si obhajujeme budgety. Je to každotýdenní sezení 1:1 s mým šéfem, kdy reportuji výsledky mé i mého týmu.“*

Respondentka uvádí, že její lektorské dovedností velmi pozitivně přispívají k výsledkům jejího týmu. *„Zakládám si ve svém týmu na důvěře a na spolehlivosti, takže najít si k sobě lidi, kteří budou dobře a spolehlivě fungovat i bez nekonečného kontrolování, je pro mě zásadní. Díky tomu mám pocit, že jsou tito lidé potom více kreativní, nebojí se přijít s nápadem, zkusit nové věci, ale třeba mi i říct své obavy nebo se zeptat na můj názor, nechat se navést, nechat si poradit či pomoci. A pozitivně berou zpětnou vazbu, i když třeba není vždy úplně pozitivní. Díky tomu panuje v našem týmu pohodová atmosféra a ruku v ruce s tím jde i to, že stabilně posouváme konkrétní brandy kupředu, rosteme v číslech, přinášíme jako tým do firmy více peněz.“*

Na otázku, jak určí, co potřebuje její tým v rámci vzdělávání, odpověděla následovně. *„Je to přesně o tom, co přichází v rámci praxe. Naše práce není rutinní, ale točí se stále kolem stejných principů. A ty už umíme. Navíc, jak už jsem naznačila dříve, zakládám si na takovém pracovním prostředí v mém týmu, aby se moji lidé nebáli hledat si nové trendy sami nebo aby sami přišli s novým*

*řešením. Ten impulz jde tedy vlastně spíše od nich. A pokud to určuji já, je to asi ve chvíli, kdy vidím, že opakovaně něco nedopadlo podle představ a podle vzájemné předchozí domluvy nebo podle očekávání klienta.“*

Respondentka byla požádána, aby si představila dvě situace. Jedna z nich se týkala situace, kdy je potřeba provést školení v rámci jejího týmu na téma copywriting, kterému se věnuje nejdéle ze všech činností. Otázka zněla, jaký by byl její postup a jaké učební metody a styly by použila k předání těchto znalostí. Její odpověď zněla následovně: *„Mám načtené knihy, které bych mohla doporučit, mám letitou praxi, kterou dokážu předat. A moc dobře vím, že copywriting je hlavně o tom, že píšete, píšete, píšete...Co se týká konkrétních metod a stylů, určitě bych si připravila dobrou prezentaci a využila participativních metod, kde se tým bude snažit osvojit si konkrétní dovednost praxi, aby ji co nejlépe pochopili a zažili. Případně bych své lidi poslala na školení k lektorům, které v této oblasti už léta sleduji, uznávám a obdivuji.“*

Druhá situace se týkala případu, kdy do týmu přivede juniorního zaměstnance. Otázka zněla, jak by dosáhla toho, aby ho zaučila co nejefektivněji? Respondentka odpověděla *„Nejprve bych se ho zeptala, co všechno už umí a určitě by mě zajímalo, co by umět chtěl. Pak bych mu sestavila plán a načrtla cestu, odkud kam a za jak dlouho by se mohl ve svých skills posunout. To bych si s ním odsouhlasila. No a následně bych mu dala tu důvěru, aby dané věci dělal. Po každé dílčí činnosti by podle mě měla přijít efektivní zpětná vazba – co se mu povedlo, co ho bavilo? Co se mu nepovedlo a proč, a zejména – co udělat pro to, aby to příště dopadlo lépe. A pochvala, pochvala, která si myslím, že dodá sebevědomí, chuť posouvat se a nadšení do práce.“* Na základě odpovědi lze konstatovat, že respondentka aktivně využívá pozitivního hodnocení, kdy dochází k motivaci jednotlivce, aniž by se vytvářel dojem kritiky, což je silným motivačním nástrojem.

Na otázku, zda povyšování vědomostí a dovedností přispívá k výslednosti práci týmu, respondentka uvedla *„Vlastně si myslím, že školení samo o sobě není zdaleka tak efektivní. Protože pokud celý tým pošlu na jedno školení, každý si z toho odnese něco jiného. Já osobně preferuji věnovat se jednotlivci na*

*konkrétních příkladech, kde vidíme slabší stránky. Školení vnímám jako chvilkovou motivaci, která na pár dní lidi nakopne, ale když nezačnou okamžitě a pravidelně využívat nově nabitě zkušenosti, je to k ničemu. Školení jsou dělaná často plošně, takže jen těžko vychytají všechny potřeby všech zúčastněných. Každý člověk přichází do firmy, do týmu nebo na školení už s nějakou vlastní výbavou dovedností. Osobně jsem spíš za, aby vedoucí týmu posiloval spíše ty silné stránky svých lidí, než aby doháněl za každou cenu všechno pro všechny. Tak to podle mě nefunguje.“*

#### **4.5 Interpretace výsledků výzkumu**

Způsob využití lektorských dovedností vybrané manažerky, v porovnání s efektivními metodami vzdělávání popsané v teoretické části, není dostatečně strukturovaný, respondentka se neopírá o vypracované materiály pro školení a o výzkum určitých problematik, které je třeba řešit prostřednictvím vzdělávání, nemá strukturovaný plán do budoucna.

Své lektorské dovednosti aplikuje post-factum, tedy na vzdělávací problematiku a mezery reaguje až po tom, co to přijde, místo toho, aby zasahovala preventivně již před nastávajícími negativními situacemi, které mohou vzniknout při nedostatečné úrovni znalostí v týmu.

V rámci potvrzení stanovených hypotéz, je důležité zmínit, že i když manažerka využívá minimum lektorských dovedností, chápe jejich důležitost i přesto, že nevěnuje potřebnou pozornost všem důležitým aspektům. Tedy i při minimálním využití lektorských dovedností lze říci, že její tým dostatečně funguje, je motivovaný a plní stanovené úkoly.

Zároveň se musí podotknout postoj respondentky, která uvedla, že „školení samo o sobě není zdaleka tak efektivní“, což poukazuje na důležitost znalosti dané problematiky mezi manažery a jejich rozvoj takovým způsobem, aby byla příprava a průběh školení efektivní a aby si zaměstnanci z toho odnesli co nejvíce znalostí a aplikaci do praxe.

Přestože manažerka uvádí, že její lektorské dovednosti přispívají k výsledkům týmu pozitivně, vzdělává svoje zaměstnance individuálně, nebo prostřednictvím prezentací a participativních metod, využívá pozitivního hodnocení, v jejím týmu panuje pohodová atmosféra, lidé přichází s novými nápady, jsou kreativní, zkouší nové věci, zároveň se nebojí ptát na názor a nechat si poradit a pomoci, má prostor pro růst i jiných důležitých lektorských dovednosti, které by zvýšili výkonnost organizace.

## IV. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Diplomová práce se zabývala problematikou lektorských dovedností manažerů a jejich využitelnosti v profesním prostředí. Cílem bylo analyzovat roli lektorských dovedností u manažerů a stanovit vliv těchto dovedností na výkonnost organizace. Ujasnit si, jaké lektorské předpoklady, dovednosti a schopnosti musí manažer mít. Dílčím cílem bylo ukázat klíčové lektorské dovednosti manažerů, analyzovat dostupnou literaturu, příklady z praxe a ukázat, jak a v jakých situacích manažer tyto dovednosti využívá.

V teoretické části na základě odborné literatury byl popsán manažer, jeho rozdělení, role, kompetence a schopnosti. Byly popsány rozdíly mezi manažerem a leaderem. Dále byla zmíněna role manažera jako lektora. Dále byla zpracována problematika efektivního vzdělávání podřízených a využitelnost lektorských dovedností v profesním prostředí, ve které se práce zabývala jednotlivými učebními metodami, styly, tvorbou, provedením a hodnocením učební jednotky, také systémem individuálního rozvoje. Dále komunikačním procesem, řešením konfliktů a efektivní prezentaci. Na závěr teoretické části byl popsán rozvoj lektorských dovedností manažerů.

Na teoretickou část byla navázaná část praktická, v níž byl realizováno šetření prostřednictvím kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru, jehož cílem bylo zjistit vztah mezi rozvojem lektorských dovedností manažerů a výsledky v profesním prostředí. Dílčím cílem bylo dozvědět se, jaký vliv mají lektorské dovednosti manažerů na spokojenost a výkon zaměstnanců.

Vycházelo se z předpokladu, že rozvoj a efektivní využití lektorských dovedností manažera pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost a výkonnost organizace, zatímco nedostatečný rozvoj těchto dovedností má negativní dopad na komunikaci a vedení týmu, zároveň na spokojenost, motivaci a schopnosti zaměstnanců.



Kvalitativní rozhovor se uskutečnil s manažerkou, která má dlouholetou praxi ve vedení týmů, a v tomto kontextu specifiky práce se vycházelo z předpokladu, že pro vzdělávání podřízených je nezbytné využití lektorských dovedností.

Výsledky ukázaly, že i když manažerka využívá minimum lektorských dovedností, chápe jejich důležitost i přesto, že nevěnuje potřebnou pozornost všem důležitým aspektům. V praxi v rámci vzdělávání svého týmu využívá spíše metody benchmarkingu a koučování.

Tedy i při minimálním využití lektorských dovedností lze říct, že její tým funguje v dostatečné míře, je motivovaný a plní stanovené úkoly.

Cíle práce se podařilo naplnit.

### **Doporučení pro praxi:**

Využití lektorských dovedností a v rámci vzdělávání zaměstnanců se v současné době stává stále více aktuální. Mezi manažery, kteří nemají dostatečný přehled o vzdělávání v rámci svého týmu, mohou nastat komplikace z nedostatků umění efektivně využívat své lektorské dovednosti. Aby vzdělávání týmu probíhalo efektivně, manažer by měl mít přehled o tom, že existují určité učební styly a metody, stejně jako plán individuálního rozvoje, které mu mohou pomoci vzdělávat svůj tým co nejefektivněji. Také by měl umět využívat komunikační dovednosti, předávat znalosti asynchronně a co nejefektivněji.

Manažer by se neměl soustřeďovat jen na problémy, až nastanou, ale také na jejich předcházení. Tzn. naučit se využívat určitý vzdělávací plán, mít vizi do budoucna. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, manažer si má být vědom svých silných stránek, ale zároveň si má uvědomit, že je potřeba neustále se učit a zkoušet různé učební techniky, diskutovat s odborníky ve stejné oblasti.

Tato diplomová práce přináší cenný přínos do diskurzu lektorských dovedností manažerů, jejich zavedení do praxe, způsobu pro zlepšování a rovněž diskusi o potřebných změnách v organizaci v rámci vzdělávání.

## Seznam zdrojů

### Tištěné zdroje:

ANDERSON, Chris. *Přednášejte jako na TEDu. Oficiální průvodce veřejným vystupováním od kurátora konference TED*. Brno: Jan Melvil publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-004-0

BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence*. Praha: Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-265-0853-3

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3

HRICOVÁ, Alena, ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. *Metodologie v sociální práci*. Vydání 1. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0

JAKUES, Elliott. *Requisite Organization*. Baltimore: Cason Hall & Co. Publishers, 2006. ISBN 978-0-566-07940-5

KAZÍK, Petr. *Rukověť Dobrého Lektora. Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2453-9

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396x

PONT, Tony. *Developing Effective Training Skills*, Berkshire: McGRAW-HILL Book company Europe, 1991. ISBN 0-07-707383-5

SCOTT, Jackie Jenkins, *7 tajemství odpovědného vedení lidí*, Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-6

ŠTRACH, P. *Principy managementu*. Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9

VNOUČKOVÁ, Lucie, ZUZÁK, Román. *Management*. Praha: VŠEM, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. Boston: Peason Education Limited, 2020. ISBN 978-0-13-489513-0

## **Elektronické zdroje:**

ASPLUND, Jan-Erik. *BLUF: The Military Standard That Can Make Your Writing More Powerful* [online]. 360learning.com. 2019. Dostupné z: <https://www.animalz.co/blog/bottom-line-up-front/>

CHAN, Joei. *Your New Manager Training Isn't Working—Here Are 4 Ways to Revive It* [online]. 360learning.com. 2023. Dostupné z: <https://360learning.com/blog/manager-training/>

EURES. *Budování silnějšího týmu: jak účinně řešit spory mezi zaměstnanci* [online]. eures.europa.eu. 2023. Dostupné z: [https://eures.europa.eu/building-stronger-team-how-effectively-manage-disputes-between-your-employees-2023-07-25\\_cs](https://eures.europa.eu/building-stronger-team-how-effectively-manage-disputes-between-your-employees-2023-07-25_cs)

RANADIVE, Ameet. *The Pyramid Principle* [online]. Medium.com. 2013. Dostupné z: <https://medium.com/lessons-from-mckinsey/the-pyramid-principle-f0885dd3c5c7>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 – Manažerská pyramida .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabulka 2 – Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabulka 3 – Rozdíl mezi manažerem a leaderem .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabulka 4 – Cyklus vzdělávacího procesu .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 5 – Rozklad argumentů do pyramidové struktury .....</i>	<i>44</i>

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Informovaný souhlas účastníka

Příloha č. 2 – Rozhovor s respondentem

## Příloha č. 1

### Informovaný souhlas účastníka

#### Informovaný souhlas účastníka výzkumu

Pro výzkumný projekt: Diplomová práce - Lektorské dovednosti manažerů a jejich využitelnost v profesním prostředí.

Řešitel projektu: Bc. Sofya Serebryakova

Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení: Adriana Martinovičová  
datum narození: 23.06.1989

#### Prohlášení

Já, níže podepsaný/á prohlašuji, že

- a) souhlasím se zveřejněním neanonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím,
- b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu uvedených ze strany Policejní akademie České republiky v Praze, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu a pro účely evidence a archivace, a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, uděluji souhlas s účastí v uvedeném výzkumném projektu a s poskytnutím výzkumného materiálu.

V Praze ..... dne 11.03.24 ..... Podpis: 

## **Příloha č. 2**

### **Rozhovor s respondentem**

#### **1) Mohla byste se ve stručnosti představit?**

*„Jmenuji se Adriana, je mi 35 let a od svých 18 let pracuji v médiích. Začínala jsem v regionálních novinách, následně jsem se přesunula jako redaktorka do online prostředí, poté jsem si vyzkoušela práci v korporátu, ve start-upu, v kreativně-digitální agentuře, v hudební televizi, práci na volné noze a nyní jsem opět v korporátu – ve vydavatelství Burda Media Extra, kde vedu social tým.“*

#### **2) Čím se zabývá Vaše společnost?**

*„Jde o vydavatelství, takže vydáváme časopisy, jako je ELLE, Marianne, Apetit, Svět ženy, zároveň se věnujeme online redakční činnosti, kdy mezi naše weby patří například eXtra.cz, Toprecepty.cz, Lifee.cz a samozřejmě je naší nedílnou součástí každodenní práce na sociálních sítích a videoprodukce.“*

#### **3) Cítíte se být spíše lídrem, nebo manažerem?**

*„Snažím se mezi těmito dvěma pozicemi najít balanc. Víím, že v určitých chvílích musím být manažerem – na meetingu s vedením, když rozhoduji zásadní otázky, když se snažím nastavit funkční strategie, plány nebo rozpočty. Zároveň si ale zakládám na tom, abych svým lidem, které mám v týmu, byla co nejlepším lídrem. Tedy abych je vedla, posouvala je, byla jim nápomocná, potřebují-li to, aby se cítili ve firmě i v našem týmu dobře, aby měli dostatečně bezpečné a kreativní prostředí a nikdy neztratili chuť tvořit a přicházet s vlastními nápady.“*

#### **4) Jaké jsou podle Vás klíčové lektorské dovednosti manažera?**

*„Umět naslouchat, být zdravě sebejistý v tom, co dělám, rozumět tomu, co dělám a umět argumentovat.“*



### **5) V jakých situacích využíváte Vaše lektorské dovednosti?**

*„Vlastně v každé situaci, která se mi v práci naskytne. (A občas trochu i doma, haha).*

*Jsou to porady s kolegy, kdy je potřeba obhájit si své rozhodnutí nebo výstupy, které se odehrály v mém týmu. Je to každodenní briefing mých lidí, ale také dávání jim zpětné vazby. Je to postoj, se kterým řeším případné problémy – ať už obecně firemní anebo ty, se kterými za mnou přijdou mí lidé. Je to jakákoliv schůzka s klientem, kdy přednášíme nápady a řešení a kdy si obhajujeme budgety. Je to každotýdenní sezení 1:1 s mým šéfem, kdy reportuji výsledky mé i mého týmu.“*

### **6) Jak Vaše lektorské dovednosti přispívají k výsledkům Vašeho týmu?**

*„Troufám si říct, že velmi pozitivně. Zakládám si ve svém týmu na důvěře a na spolehlivosti, takže najít si k sobě lidi, kteří budou dobře a spolehlivě fungovat i bez nekonečného kontrolování, je pro mě zásadní. Díky tomu mám pocit, že jsou tito lidé potom více kreativní, nebojí se přijít s nápadem, zkoušet nové věci, ale třeba mi i říct své obavy nebo se zeptat na můj názor, nechat se navést, nechat si poradit či pomoci. A pozitivně berou zpětnou vazbu, i když třeba není vždy úplně pozitivní. Díky tomu panuje v našem týmu pohodová atmosféra a ruku v ruce s tím jde i to, že stabilně posouváme konkrétní brandy kupředu, rosteme v číslech, přinášíme jako tým do firmy více peněz.“*

### **7) V teorii existuje v rámci organizace pět fází vzdělávání:**

- 1) Analýza vzdělávacích potřeb
- 2) Tvorba vzdělávacího plánu
- 3) Příprava vzdělávacích materiálů
- 4) Provedení školení
- 5) Hodnocení školení

### **Používáte při organizaci vzdělávacího procesu všech pět fází?**

*„Ne tak úplně. Jasně, když vidím, že kdokoliv v týmu „plave“ v konkrétní dovednosti, ptám se, jak bych mu s tím mohla pomoci, co konkrétně považuje v dané chvíli za užitečné, případně jestli je tohle opravdu to, co chce dál dělat. Nicméně tvorba vzdělávacího plánu nebo materiálů? Budme upřímní, na to nikdy není čas. Sem tam někoho pošlu na školení nebo jdu sama a pak poznatky předávám do týmu dál, ale ani to není zdaleka tak časté, jak by možná bylo potřeba. Spíš se soustředím na to, abych už při náboru vybrala člověka, který má skills, které daná pozice potřebuje. Takže si prvně důkladně vydefinuji, co všechno pozice obnáší, co očekávám od toho člověka a v jaké míře a kvalitě potřebuji, aby práci odvedl. Následné zaváhání řešíme individuálně a vždy hned na začátku problému, takže často stačí jen malé nasměrování, nikoliv zdlouhavá školení. Nakonec, každý z nás se nejlépe naučí praxí, tedy alespoň podle mé zkušenosti.“*

### **8) Jak určíte, co potřebuje Váš tým v rámci vzdělávání?**

*„Je to přesně o tom, co přichází v rámci praxe. Naše práce není rutinní, ale točí se stále kolem stejných principů. A ty už umíme. Navíc, jak už jsem naznačila dříve, zakládám si na takovém pracovním prostředí v mém týmu, aby se moji lidé nebáli hledat si nové trendy sami nebo aby sami přišli s novým řešením. Ten impulz jde tedy vlastně spíše od nich. A pokud to určuji já, je to asi ve chvíli, kdy vidím, že opakovaně něco nedopadlo podle představ a podle vzájemné předchozí domluvy nebo podle očekávání klienta.“*

### **9) Představte si dvě situace:**

- 1. Potřebujete provést školení v rámci Vašeho týmu na téma copywriting. Jak byste postupovala? Jaké učební metody a styly byste použila k předání těchto znalostí?**

*„Tak v tomto případě trochu alibisticky řeknu, že bych si školení sestavila sama, protože právě copywritingu se věnuji nejdéle ze všech činností. Mám načtené knihy, které bych mohla doporučit, mám letitou praxi, kterou dokážu předat. A moc dobře vím, že copywriting je hlavně o tom, že píšete, píšete, píšete... Co se týká konkrétních metod a stylů, určitě bych si připravila dobrou prezentaci a využila*

*participativních metod, kde se tým bude snažit osvojit si konkrétní dovednost praxí, aby ji co nejlépe pochopili a zažili. Případně bych své lidi poslala na školení k lektorům, které v této oblasti už léta sleduji, uznávám a obdivuji.“*

**2. Do týmu přivedete juniorního zaměstnance, jak dosáhnete toho, abyste ho zaučila co nejefektivněji?**

*„Nejprve bych se ho zeptala, co všechno už umí a určitě by mě zajímalo, co by umět chtěl. Pak bych mu sestavila plán a načrtla cestu, odkud kam a za jak dlouho by se mohl ve svých skills posunout. To bych si s ním odsouhlasila. No a následně bych mu dala tu důvěru, aby dané věci dělal. Po každé dílčí činnosti by podle mě měla přijít efektivní zpětná vazba – co se mu povedlo, co ho bavilo? Co se mu nepovedlo a proč, a zejména – co udělat pro to, aby to příště dopadlo lépe. A pochvala, pochvala, která si myslím, že dodá sebevědomí, chuť posouvat se a nadšení do práce.“*

**10) Jakou máte zkušenost s efektivitou Vašeho týmu po provedení školení? Přispívá zvyšování vědomostí a dovedností k výslednosti práci týmu?**

*„Vlastně si myslím, že školení samo o sobě není zdaleka tak efektivní. Protože pokud celý tým pošlu na jedno školení, každý si z toho odnese něco jiného. Já osobně preferuji věnovat se jednotlivci na konkrétních příkladech, kde vidíme slabší stránky. Školení vnímám jako chvilkovou motivaci, která na pár dní lidi nakopne, ale když nezačnou okamžitě a pravidelně využívat nově nabitě zkušenosti, je to k ničemu. Školení jsou dělaná často plošně, takže jen těžko vychytají všechny potřeby všech zúčastněných. Každý člověk přichází do firmy, do týmu nebo na školení už s nějakou vlastní výbavou dovedností. Osobně jsem spíš za, aby vedoucí týmu posiloval spíše ty silné stránky svých lidí, než aby doháněl za každou cenu všechno pro všechny. Tak to podle mě nefunguje.“*