



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Rozvoj osobnosti manažera a celoživotní učení ve znalostní ekonomice

Vypracovala: Bc. Pavla Korešová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, Csc.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla KOREŠOVÁ**
Osobní číslo: **E12633**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Rozvoj osobnosti manažera a celoživotní učení ve znalostní ekonomice**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Analýza přístupů k rozvoji osobnosti manažera v souvislosti s celoživotním učením v trendech znalostní ekonomiky, včetně konkrétních návrhů žádoucího směru pro současnou praxi.

Metodika práce:

Zpracovat literární prameny vztahující se k rozvoji osobnosti manažera a k celoživotnímu učení v návaznosti na nové trendy znalostní ekonomiky. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno získat informace ve vybraných podnicích pomocí dotazníků a řízených rozhovorů. Kvantitu a kvalitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami. Po utřídění a analýze dat i získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení rozvoje osobnosti manažerů ve vybraných podnicích v souvislosti s celoživotním učením. Po syntéze a zobecnění poznatků přistoupit k návrhům pro praxi z hlediska vývojových trendů znalostní ekonomiky.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Charakteristika objektu zkoumání,
4. Metodika výzkumu,
5. Výsledky výzkumu,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Přehled použité literatury,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, Eva et al. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BELZ, Horst. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8479-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6873-2.
- COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
- GIBSON, Rowan. Nový obraz budoucnosti: Rethinking the future : přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- PAYNE, John. Repetitorium manažerských dovedností. Jak zdokonalit sám sebe. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4376-X.
- TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014

doc. Ing. Ladislav Kolář, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
TEL: 378 330 211
370 01 ČESKÉ BUDĚJOVICE

doc. Ing. Darja Holáťová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci s názvem „Rozvoj osobnosti manažera a celoživotní učení ve znalostní ekonomice“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění, s pomocí materiálů a literatury uvedených v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2014

.....
Bc. Pavla Korešová

Poděkování

Touto cestou velmi děkuji vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, velmi vstřícný přístup, konzultace a cenné připomínky, které byly značným přínosem pro vypracování této diplomové práce.

Velké díky patří mé rodině a kolegům v zaměstnání, kteří mi bez ohledu na své každodenní pracovní povinnosti projevili velkou podporu při zpracování diplomové práce.

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 3 |
| 2. Literární rešerše | 5 |
| 2.1 Typy manažerů | 5 |
| 2.2 Vlastnosti úspěšného manažera..... | 5 |
| 2.2.1 Měkké a tvrdé dovednosti manažerů | 7 |
| 2.3 Versatilní vedení | 8 |
| 2.3.1 Základní náměty k rozvoji versatilních dovedností pro vedení lidí | 8 |
| 2.4 Vedení versus řízení | 9 |
| 2.4.1 Participace na řízení | 9 |
| 2.4.2 Nedostatky ve vedení | 9 |
| 2.5 Tvořivost | 10 |
| 2.5.1 Stimulace k tvořivosti a iniciativě | 11 |
| 2.6 Problematika znalostní společnosti | 12 |
| 2.6.1 Znalost | 14 |
| 2.6.2 Předpoklady správného fungování trhu znalostí | 15 |
| 2.7 Učící se organizace | 15 |
| 2.7.1 Role managementu při utváření a změně organizační kultury | 16 |
| 2.8 Učení jako proces | 17 |
| 2.8.1 Elementární podstata učení..... | 18 |
| 2.8.2 Fáze učení | 19 |
| 2.8.3 Vymezení pojmů spojených se vzděláváním manažerů | 19 |
| 2.8.4 Podnikové vzdělávání..... | 20 |
| 2.8.5 Styly učení manažerů | 20 |
| 2.8.6 Shrnutí teorií učení | 25 |
| 2.9 Rozvoj osobnosti..... | 25 |
| 2.9.1 Dimenze úspěšného zvládnutí osobního rozvoje | 26 |
| 2.9.2 Příprava programu seberozvoje..... | 29 |
| 2.9.3 Prostor pro individuální rozvoj..... | 34 |
| 2.10 Koučování | 35 |

| | |
|--|-----|
| 2.10.1 Adekvátní koučování v závislosti na stylech řízení..... | 36 |
| 2.10.2 Koučování a sebereflexe..... | 37 |
| 2.10.3 Přínosy koučování | 37 |
| 2.10.4 Zajišťování kvality koučování..... | 38 |
| 3. Metodika výzkumu | 40 |
| 3.1. Cíl práce | 40 |
| 3.2 Výzkumné otázky..... | 40 |
| 3.3. Vymezení zkoumaného souboru..... | 41 |
| 3.4. Sběr dat..... | 42 |
| 3.4.1. Pracovní postup při sběru dat | 44 |
| 3.5. Zpracování dat..... | 45 |
| 4. Výsledky výzkumu | 46 |
| 4.1 Identifikační údaje zkoumaných souborů | 47 |
| 4.2 Výsledky dotazníkového šetření | 52 |
| 4.3 Výsledky částečně strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky | 101 |
| 4.4 Závěrečná diskuze | 105 |
| 5. Závěr | 108 |
| I. Summary..... | 112 |
| II. Seznam použitých zdrojů | 114 |
| III. Seznam obrázků, tabulek a grafů | 117 |
| IV. Seznam příloh..... | 120 |
| V. Přílohy | 121 |

1. Úvod

Již několik let stále více organizací přisuzuje rostoucí význam práci na co nejlepším využití lidského potenciálu. Hledají, více méně nejasně, manažery jako trenéry ke zdokonalení kolektivní kreativity a zároveň se snaží o rozvoj, trvalé přizpůsobení a rozkvět pracovníků. Tato snaha o kontinuální rozvoj intelektuálního kapitálu, toho nejcennějšího bohatství organizace, je odrazem celosvětových trendů. Trendů směřujících k pochopení člověka, o to více manažera, jako jednoho ze základních stavebních kamenů udržitelného rozvoje a úspěchu v činnosti organizace.

Manažer musí být v organizaci právě ten spojovací článek, nejen odborných znalostí a dovedností. Neméně důležitý je jeho vliv na celkové klima v organizaci a podnikovou kulturu, jíž je spoluvůrce. Pokud se manažer snaží o co nejmenší mocenský odstup, je si vědom důležitosti součinnosti se svými spolupracovníky a pečuje o atmosféru důvěry na pracovišti, aplikuje žádoucí atributy pro fungující znalostní společnost. Rozvoj vzdělání, jak odborného, tak osobního rozvoje pak má ideální podmínky. Jedině v tomto případě může být rozvinuta tvořivost a intelektuální kapitál organizace naplno rozvinut a využit.

Všichni pracovníci ve firmě přímo nebo nepřímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Vzájemná závislost jednotlivců, týmů a různých organizačních složek se stává velmi podstatnou. Rychlý, formální i neformální oběh informací závisí jak na ovzduší vzájemných vztahů, tak na dostupnosti a funkčnosti informačních systémů. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby jeho interpersonální kompetence byli na vynikající úrovni a převládalo u něj důsledné osvojení tzv. měkkých dovedností. Preference a uplatňování týmové práce je žádoucím trendem. Pouze v kolektivu, kde se spolupracovníci cítí dobře, cítí podporu svého vedení a své práce, může být rozvinuto tak potřebné tvořivé myšlení, jehož důsledkem jsou nepřetržité inovace a zlepšování procesů.

Cílem všech podnikových procesů je spokojenost zákazníka, která je nyní hybnou silou všech strategií, směřujících ke kvalitnímu a udržitelnému fungování prosperujících organizací znalostní společnosti. Je právě na vedoucím pracovníkovi, jeho přístupu k celoživotnímu vzdělávání a ctění zásad znalostní společnosti, zda jeho manažerská práce bude sklízet sladké plody úspěchu či nikoliv.

Z těchto výše uvedených skutečností vyplynula logická potřeba zpracování diplomové práce, která navazuje na bakalářskou práci autorky, jež se tématem rozvoje osobnosti manažera částečně zabývala.

Diplomová práce tuto problematiku pojímá ze širšího hlediska, spojuje osobu manažera s potřebou celoživotního učení. Jejím cílem je analýza rozvoje osobnosti manažera v souvislosti s celoživotním učením v trendech znalostní ekonomiky včetně konkrétních návrhů žádoucího směru pro současnou praxi.

Diplomová práce obsahuje čtyři části. První část je věnována detailní literární rešerši, vypracované na základě teoretických východisek předních autorů, kteří se problematikou rozvoje osobnosti a technik celoživotního učení zabývají. Ve druhé části nalezneme metodiku, která popisuje zvolené metody výzkumu, na jejichž základě byl proveden samotný výzkum mezi vedoucími pracovníky. Výsledky výzkumu, spolu se závěrečnou diskuzí, která shrnuje dílčí výsledky sledované problematiky a obsahuje návrhy využitelné pro osobní rozvoj manažerů, tvoří třetí část diplomové práce. V poslední, čtvrté části, nalezneme závěr, zahrnující odpovědi na výzkumné otázky a konkrétní návrhy pro praxi.

2. Literární rešerše

2.1 Typy manažerů

Dle Stackeho (2005) se nejčastěji se ve firmách setkáváme s dvěma typy manažerů.

- Intuitivní manažeři. Pracují instinktivně, jsou často citoví a mají více či méně jasnou strukturu, jednají pocitově, trénují své týmy, ale mají problémy s organizací a institucemi.
- Racionální manažeři. Preferují jasnou organizaci aktivit a zároveň se většinou vyhýbají kontaktům a neformálním diskusím. Starají se, aby svým pracovníkům dobře objasnili cíle, a velmi dbají na výsledky. Ale přílišná racionalita nebo obava z budoucnosti jim často zabraňuje, aby se zajímali o své pracovníky jako o osobnosti a o jejich chuť zapojit se a vyvíjet se.

Po překročení limitů obou uvedených manažerských postojů se může zrodit třetí typ manažera – „manažer trenér“. Jedná se vlastně o posilnění kvalit, které jsou vlastní intuitivním a racionálním manažerům, o jejich rozšíření a obohacení, čímž dochází současně k mobilizaci inteligencí a energií, k probuzení nadšení a síly přesvědčení. Aby „manažer trenér“ přiměl spolupracovníky k určitému postupu, musí spojit správnou metodu se svým talentem animátora, s nasloucháním rozdílným postojům, s kapacitou vzbudit důvěru a s nadšením a inteligencí kolektivní dynamiky.

2.2 Vlastnosti úspěšného manažera

Folwarczná (2010) tvrdí, že úspěšný manažer splňuje tyto požadavky:

1. *Je vzorem pro ostatní.* Manažer má jít ostatním příkladem v tom, co hlásá. Lidé velmi bedlivě sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje od nich.
2. *Zná dobře sebe sama.* Manažer může vést dobře svůj tým, pouze pokud je schopen sebereflexe a sám dobře zná své silné stránky i oblasti vhodné pro rozvoj. Neznalost sebe sama také brání manažerovi využít vlastní potenciál.
3. *Soustavně se vzdělává.* Úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí. Je důležité,

aby dokázal připustit, že není vševědoucí, a uměl přiznat chybu. Už nestačí, aby dělal věci správně, teď jde o to, aby je dělal nově a nebál se experimentovat.

4. *Má potěšení ze změny.* Řízení změny je nezbytnou dovedností manažera. Je nutné změnu přijmout a učit se z ní. Nestačí na ni pasivně reagovat, je nutné ji iniciovat, a dokonce vytvářet. Manažer by měl svým spolupracovníkům ukazovat pozitivní stránky změny, vysvětlit, co jim změna přinese, a jejich obavy tak rozptýlovat. Místo otázky „Proč dělat věci jinak?“ klást otázky typu „A proč je neudělat jinak?“. Drucker in Gibson (2007) říká, že v současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou.
5. *Má vizi.* Členové týmu potřebují znát požadovaný (cílový) stav, aby věděli, že je jejich snažení v souladu s cíli týmu. Čím více manažer členy týmu zapojí do vytváření vize, tím více se oni cítí spoluodpovědní za její uskutečnění.
6. *Je si vědom současného stavu věcí.* Manažeři mají často tendenci zamlžovat současný stav věcí a neradi přiznávají, že něco není v pořádku. Začnou komunikovat otevřeně, až když nastane krize, kterou již zatajit nemohou. To je škoda, protože právě rozpor mezi stávající situací a cílovým stavem vytváří žádoucí energii, která žene výkon týmu kupředu.
7. *Chová se čestně a eticky.* Manažer je nositelem firemních hodnot. Není nic horšího než manažer, který nedodrhuje etické principy. Lidé jsou velmi citliví na to, aby se jejich nadřízený choval spravedlivě ke všem členům týmu, aby neměl své oblíbence a aby respektoval zákony a firemní pravidla.
8. *Dokáže myslet systémově.* To znamená uvědomovat si, jak fungují jednotlivé procesy a dokázat oddělit příčiny od následků. Senge in Gibson (2007) tento požadavek nazývá stmelující disciplínou, která je pilířem učící se organizace. Manažer díky takovému způsobu uvažování dokáže motivovat své spolupracovníky k inovacím a experimentům.
9. *Dokáže efektivně komunikovat.* To neznamená pouze jasně a srozumitelně formulovat sdělení nebo brilantně prezentovat své názory, ale také umět budovat vztahy s ostatními lidmi. Manažer by měl současně umět projevit skutečný

zájem o druhé. Když manažer umí říkat věci s citem, spolupracovníci jeho sdělení budou vnímat a pochopí ho, i když nebude zcela precizní.

10. *Myslí pozitivně.* Spousta manažerů lehce propadá negativnímu myšlení a vidí všude kolem jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout. Manažer-vůdce naopak hledá, čeho všeho dosáhnout lze. Věří, že je možné změnit věci k lepšímu, a zaměřuje se na řešení. I v obtížných situacích velmi pomáhá smysl pro humor, především v momentech, kdy věci nejdou podle plánu.
11. *Umí sebe i ostatní nadchnout.* Manažer by měl začít objevovat své vnitřní dítě. Jeho nadšení přirozeně strhne i ostatní lidi a zapojí je do procesu. Nadšení pro věc člověku dává víru v to, co dělá a o co usiluje. Utvvrzuje to jeho vůli dělat věci nejlépe, jak dovede.
12. *Je opravdový.* Manažer staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Je lidský, umí si přiznat, že nikdo není dokonalý, ani on sám. Staví úspěch na své osobité kombinaci kvalit, která je mu dána geneticky, výchovou, vzděláním i prostředím, ve kterém se pohyboval atd. Nesnaží se za každou cenu kopírovat někoho jiného.

2.2.1 Měkké a tvrdé dovednosti manažerů

Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Lidé, jejichž měkké dovednosti jsou rozvinuty ve velké míře, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Emocionální inteligence představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých. Emocionálně inteligentní lidé disponují následujícími důležitými schopnostmi:

- jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe,
- jsou vysoce motivováni,
- disponují schopností vcítit se,
- mají dobré komunikační dovednosti.

Mezi top 11 uznávaných měkkých dovedností se řadí:

- komunikační dovednosti,
- zdravé sebevědomí,

- schopnost vcítit se,
- schopnost týmové spolupráce,
- schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat,
- analytické myšlení,
- důvěryhodnost,
- disciplína, sebeovládání,
- zvědavost,
- schopnost zvládat konflikty,
- schopnost prosadit se.

Termínem tvrdé dovednosti se označuje odborné know-how. Vliv inteligenčního kvocientu na úspěch v zaměstnání činí podle současných průzkumů 25 až 30%. Z toho je zřejmé, že tvrdé a měkké faktory spolu z pohledu vedoucích pracovníků a těch, kteří zodpovídají za zaměstnance, souvisejí (Kühlinger-Peters, Friedel, 2007).

2.3 Versatilní vedení

Pro úspěšnou práci manažera a pro vedení lidí je nezbytná versatilita, tj. všestrannost a univerzálnost, projevující se zejména ve schopnosti uplatňovat – podle potřeb konkrétní situace – rozmanité myšlenkové modely, dovednosti či přístupy. K tomu je nezbytné, aby si lídři organizací a týmů osvojili širokou škálu různorodých, často zdánlivě protikladných, avšak doplňujících se manažerských dovedností a naučili se rozpoznávat, kdy se jejich postupy stávají kontraproduktivní. Versatilní vedení tudíž znamená vyvážené a přiměřené používání takových postupů a dovedností, které jsou adekvátní dané situaci, schopnost ubránit se nadměrnému uplatňování jednostranných praktik a vytváření omezujících stereotypů v manažerské práci (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

2.3.1 Základní náměty k rozvoji versatilních dovedností pro vedení lidí

Výchozím předpokladem osobního rozvoje je sebepoznání a uvědomění si vlastních silných a slabých stránek. V případě versatility jde o to, aby si manažer uvědomil, které postupy používá v příliš malé míře a které používá příliš často.

Vnější aspekty práce na osobním rozvoji se týkají snah o přímou změnu našeho chování. Mezi chováním, které bychom se měli naučit používat více, a chováním, které bychom se měli naučit používat méně, existuje důležitý rozdíl. V prvním případě si totiž obvykle musíme osvojovat zcela nové, doposud nám chybějící dovednosti, zatímco v případě druhém jde spíše o vyladění našich dovedností na správnou míru a „frekvenci“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

2.4 Vedení versus řízení

Vedení definujeme jako „znalost cíle a užití správného přístupu, který týmu umožní jeho dosažení“. Pod pojmem „správný přístup“ rozumíme postupy vhodné jak z hlediska okolností, tak zúčastněných pracovníků. Někteří manažeři vedení chápou jako pouhé udílení operativních příkazů podřízenému týmu a řešení vznikajících rutinních problémů. Tato stránka jejich funkce je sice důležitá, ale v důsledku toho se nic nemění, nevyvíjí ani nezlepšuje (Payne, Payneová, 1998).

2.4.1 Participace na řízení

Řídící pracovník nemá příliš mnoho možností, jak povzbuzovat a mobilizovat pracovníky a řízenou skupinu. Je také omezován četnými bariérami technickými, ekonomickými a organizačními. Tím více by měl soustřeďovat svou pozornost k podněcování spoluúčasti pracovníků na řízení a tento princip ve své každodenní práci s lidmi v široké míře uplatňovat. Neúspěšné působení vedoucího na pracovníky vytváří ve skupině klima apatie a nestability. Všestranně příznivý účinek participace pracovníků byl potvrzen teoreticky i prakticky. Z hlediska řídicího pracovníka vyžaduje participace pracovníků některá omezení a určité ústupky z jeho moci a autority (Krninská, 2012).

2.4.2 Nedostatky ve vedení

Úspěšní vedoucí dělají chyby. Ve skutečnosti je chybování často nezbytné, aby byly rozvinuty znalosti a posílnil se charakter role vedoucího. Chybování může vyzvednout kariéru spíše, než ji zničit, pokud vedoucí ví, jak chybu šikovně napravit.

Manažeři mohou být zmateni tím, kde začít, protože mohou vidět sami sebe v několika obvyklých chybách:

1. Zapojení chaosu: Selhání zaměstnanců.
2. Nevyrovnanost: Neschopnost sladit cíle se strategickými iniciativami.
3. Politická nepředvídatost: Neschopnost správně vyhodnotit politickou dynamiku.
4. Příliš mnoho příliš brzy: Nevyhodnocení úrovně připravenosti pro daný úkol.
5. Chybné rozhodování: Neschopnost efektivně využívat informace a správný postup, aby zaznělo rozhodnutí.
6. Potlačování komunikace: Neschopnost vytvořit pracovní prostředí, kde zaměstnanci otevřeně komunikují.
7. Špatný nábor: Neschopnost přivést do firmy ten správný talent (Kusy, Essex, 2005).

2.5 Tvořivost

Mikuláščík (2010) vysvětluje, že tvořivá aktivita může mít podobu individuální nebo týmovou. Tyto dvě kreativity není možno chápat buď, a nebo. Mnohdy jsou obě formy symbioticky sdílné.

Přednosti individuální tvořivosti:

- snižuje se působení skupinového sugestivního myšlení,
- jsou snadněji eliminovány tendence k předčasnému hodnocení,
- jedinec je pružnější při asociačním myšlení,
- jedinec je schopen větší koncentrace na řešený problém.

Pokud jde o inovaci, je individuální tvořivost méně výhodná než týmová práce.

Přednosti skupinové tvořivosti:

- otevřená diskuze mezi členy týmu, vyžaduje to upřímnost, být sám sebou, ochotu spolupracovat,
- informace a zkušenosti z jiných oborů mohou evokovat doposud nevyužitě schopnosti,
- je to příležitost pro vzájemné učení,
- možnost vzájemného motivování mezi sebou, větší zájem o úkol.

2.5.1 Stimulace k tvořivosti a iniciativě

Tvořivost je v práci zastoupena, pokud pracovník vědomě pozměňuje pracovní úkol i působení na předmět práce tak, aby dosáhl lepšího celkového výsledku. Prostor pro tvořivé zasahování člověka je při různých pracovních úkolech rozdílný. Relativně malý je v jednoduché opakované práci. Výrazný je u pracovních úkolů složitých a proměnlivých. Tvořivost lidí v pracovním procesu je všestranně přínosná. Účinně přispívá k rozvoji podniku, neboť usnadňuje zvládat různá inovační opatření. Rovněž tak je významnou součástí všestranného rozvoje osobnosti pracovníka v pracovním procesu (Krninská, 2012).

Tvůrčí vedení spolupracovníků („leadership“)

Do začátku 50. let minulého století převažovaly názory, že „lídrem“ se manažer v podstatě rodí. Má tedy určité vrozené vlastnosti, které ho pro vedení kolektivu předurčují nebo mu ho výrazně usnadňují. Vlivem rozvoje sociálně-psychologických přístupů a jejich aplikací v managementu dnes výrazně převažují názory, že některé z typických rysů „lídra“ jsou vrozené (energie, částečně inteligence, asertivita a způsoby vůdcovského chování), ale buď musí být následně rozvinuty, nebo mohou být plně vypěstovány.

Pro dobré tvůrčí vedoucí jsou podle Vodáčka (2006) příznačné tyto charakteristické rysy:

- proaktivní myšlení a jednání,
- zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení vytyčených cílů,
- soustavná pozornost věnovaná vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i jejího kolektivu,
- porozumění psychice spolupracovníků, pochopení jejich motivátorů a změny těchto motivátorů v čase,
- schopnost získat loajalitu pracovníků,
- schopnost motivovat spolupracovníky, včetně výrazného uplatnění morálních stimulů (pocit hrdosti, pocit seberealizace apod.).

Obrázek 1: Základní principy postupu při výcviku zaměřeném na rozvoj tvořivosti

| Konvenční principy | Tvořivý přístup při výcviku |
|---|---|
| Hlavním cílem je obsah | Hlavním cílem je proces a způsob práce |
| Primární je učení prostřednictvím lektora | Primární je učení se, objevování, sdílení frekventantem kurzu |
| Lektor je šířitel znalostí | Lektor je facilitátorem, zprostředkovatelem |
| Důraz na přesné plánování | Důraz na pružnost, přizpůsobivost, důraz na uspokojení potřeb |
| Frekventant získává poznatky pasivně | Frekventant objevuje a zobecňuje poznání |
| Těžiště v teorii | Těžiště v praxi |
| Direktivně stanovené poznatky | Prostor pro vyjednávání a diskusi |
| Konvergentní přístup | Divergentní přístup |

Zdroj: Mikuláščík, 2010

2.6 Problematika znalostní společnosti

Ve vyspělých tržních ekonomikách dochází po druhé světové válce k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických, technologických i jiných. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení a jednání, které se vždy nutně vyvíjelo v silné závislosti na společenském dění, zejména na relevantním okolí, v kterém museli manažeři operovat. Silné turbulence v sedmdesátých letech a později zesilující globalizace a vzrůst konkurence, mluví se už o superkonkurenci nebo megakonkurenci, daly vzniknout nové filozofii podnikového řízení (Truneček, 2004).

V dnešní době informační, resp. znalostní společnosti je naléhavou výzvou, aby si organizace dokázaly účelně vytvořit a účinně hodnotit své znalostní zázemí. Smyslem tohoto úsilí je významné zlepšení konkurenční pozice organizací a snaha zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. V současné době se otázkami zlepšování znalostního zázemí pracovníků organizace zabývají tři hlavní koncepce. Jsou to:

- koncepce „učící se organizace“,

- koncepce „organizace vytvářející znalosti“,
- koncepce „intelektuálního kapitálu“.

Uvedené koncepce vstupují do širšího rámce nové disciplíny, která bývá obvykle označována jako „management znalostí“ (Vodáček, 2006).

Dle Trunečka (2004) přídavné jméno nová (ekonomika) nebo nový (management) v ekonomii rozhodně není originální a nové už vůbec ne. Termín nová ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku a co se prosazuje nejen ve Spojených státech amerických, ale postupně také v celém světě. Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostí. Podnikové řízení potom směřuje k managementu znalostí. Nová ekonomika bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní, případně jako riziková společnost a literatura věnovaná tomuto tématu je neobyčejně rozsáhlá a pořád roste. Na druhé straně se proti konceptu takto formulované ekonomiky zvedají kritické hlasy, které jej tvrdě a zásadně odmítají.

Naše kultura nás učí, že pokud v životě chceme něčeho dosáhnout, musíme „sami sebe stavět na první místo“. Autonomní vůle odhodlaného lidského ducha stála v historii naší civilizace u zrodu mnoha velkých věcí. V etapě znalostního věku čekají nejlepší příležitosti a neohraňované úspěchy pouze na ty, kteří si osvojí kulturu a umění „my“. Myšlení prodchnuté mentalitou hojnosti – nesobecké myšlení fungující na základě vzájemného respektu, zaměřené na vzájemný prospěch – je tím, co umožní dosáhnout opravdové velikosti (Covey, 2011).

Truneček dále podotýká, že lidský faktor je nutno jednoznačně považovat za klíčový předpoklad úspěšného fungování firmy ve znalostní společnosti. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Rozhodující už nebude kapitál a jiné důležité zdroje industriální společnosti, ale všechno se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat se. Bude v zájmu každého podniku, aby zachytil rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání. To bude platit nejen s ohledem na

vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka. Znalosti se chovají jako ekonomický zdroj. Jestliže informace a znalosti nabývají takové důležitosti, je v zájmu každé organizace, aby tyto znalosti rozvíjela (Truneček, 1999).

2.6.1 Znalost

Znalost je vytvářena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou ohodnocovány prostřednictvím činnosti. Někdy je těžké tuto vazbu mezi znalostmi a činnostmi odhalit a popsat. Znalost je příliš křehká, a proto ji obvykle nelze skladovat, transportovat a vyjádřit pomocí technologie. Řízení znalosti proto není založeno na IS/IT (Mládková, 2005).

Explicitní znalost

Mládková (2005) popisuje explicitní znalost je znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem, můžeme ji tedy vyslovit, napsat, nakreslit či jinak znázornit. Lze ji formalizovat prostřednictvím vzorců, specifikací či manuálů, může být skladována a přenášena. Lze ji vyjádřit pomocí dat. V literatuře se můžeme setkat i s názorem, že explicitní znalost je vlastně informace.

Tacitní znalost

Dále Mládková (2005) hovoří o tacitní znalosti. Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovatelných) znalostí a zkušeností, dovedností, intuicí, osobních představ a mentálních modelů jedince. Jsou silně svázány s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je velmi těžké je vyjádřit a sdílet. Mají vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět. Nositelem tacitní znalosti mohou být i skupiny lidí. Tacitní znalost je rozptýlena mezi pracovníky a je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činností a činností organizace, pro niž pracují.

2.6.2 Předpoklady správného fungování trhu znalostí

Mládková in Veber a kol. (2011) upozorňuje, že tvorba a existence trhu znalostí musí být důsledně řízeny a podporovány vrcholovým a středním managementem. Způsob odměňování pracovníků, kteří se trhu aktivně účastní, musí být jasný a přehledný. Není třeba vždy sahat k finančnímu ohodnocení, svou roli hrají také odměny jiného charakteru, samozřejmě podle možností organizace. Podpora rozvoje trhu znalostí bývá v praxi často spojena s charismatickou osobností, která je schopna prosadit své myšlenky a jejich realizaci. Když ovšem tento člověk organizaci opustí a nemá odpovídajícího nástupce, je to pro trh znalostí v organizaci velmi vážná hrozba. Správným způsobem fungující trh znalostí podporuje volný tok znalostí organizací a je výrazným motivačním faktorem. Jeho působení rozvíjí schopnosti pracovníků, nutné pro práci se znalostmi, zlepšuje kvalitu jejich myšlení, pomáhá překonávat bariéry mezi odděleními, zvyšuje spokojenost pracovníků, zlepšuje neformální komunikaci, snižuje náklady, protože umožňuje předávat nejlepší postupy, zamezuje duplicitám, zlepšuje kvalitu, zvyšuje inovační kapacitu a tak dále.

Se znalostmi však pracují všechny organizace, nikoli pouze technologicky vyspělé či vysoce inovativní firmy, a přitom narážejí na velký problém. Na rozdíl od jiných důležitých aktiv, jako jsou finanční prostředky, provozní objekty či zásoby, nemůže firma znalosti vlastnit. Znalosti jsou vždy vázány na svého nositele, kterým je buď člověk, nebo skupina lidí. Z toho vyplývá, že firmy nemohou řídit znalosti stejným způsobem, jako řídí klasická aktiva. Další potíž je v tom, že při řízení znalostí pracují s lidským faktorem, který má své vlastní myšlení, záměry, představy, a proto přímé nástroje řízení mají v této oblasti pouze omezené možnosti. Pozitivní je, že řízení znalostí nevyžaduje velké investice do hmotných prostředků (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

2.7 Učící se organizace

Senge in Vodáček, Vodáčková (2006) vysvětluje učící se organizaci jako „organizaci, kde lidé průběžně rozšiřují svou schopnost dosahovat požadovaných

výsledků, kde jsou podporovány nové a tvůrčí způsoby myšlení, kde je vytvořen prostor pro kolektivní aspirace a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.

Senge in Truneček (1999) učícími se organizacemi rozumí organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoje schopnosti tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.

Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů:

- *osobní mistrovství* – zvládnutí problémů aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- *modely chápání světa* – základ procesu učení, jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- *sdílené vize* – rozhodující je tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- *týmové učení* – tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učením vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem,
- *systemové myšlení* – je velkým integrátorem, „pátou disciplínou“, která vytváří potřebný synergický efekt.

2.7.1 Role managementu při utváření a změně organizační kultury

Management organizace hraje při utváření obsahu kultury organizace a zavedení principů učící organizace nezastupitelnou roli. Obsah kultury utváří nejen cíleným, vědomým způsobem, ale i nevědomě, svým každodenním chováním. V rámci řídicích činností ovlivňuje management kulturu organizace zejména tím, že:

- formuluje misi („proč organizace existuje“) a vizi organizace („kam organizace směřuje“), vytváří strategie a rozpracovává je do soustav cílů a postupů k jejich dosažení;

- komunikuje vizi, misi, klíčové hodnoty a strategické plány uvnitř organizace; získá-li pracovníky pro jejich realizaci, pak tím pracovníky motivuje, zprostředkovává jim dlouhodobé cíle, umožňuje jim pociťovat smysl vykonávané práce a nalézat svou identitu;
- rozhoduje a prostřednictvím rozhodnutí demonstruje priority a hodnoty organizace;
- stanovuje standardy chování (k zákazníkům, spolupracovníkům, ...), kritéria hodnocení a pravidla odměňování a sankcionování; tím určuje a demonstruje, co je pro organizaci žádoucí, co přijatelné a co nepřijatelné;
- vede podřízené a provádí každodenní personální práci v organizaci.

Kulturu organizace však manažeři ovlivňují zejména svým každodenním chováním. Lidé si všimají toho, co management organizace deklaruje a co se v organizaci skutečně děje. Svým chováním (mluvou, oblékáním, jednáním, svým způsobem zacházení s časem, způsobem řešení problémů, mírou formálnosti či neformálnosti, atd.) poskytuje management lidem v organizaci vzory chování, ať už pozitivní, nebo negativní (Lukášová, 2010).

2.8 Učení jako proces

Belz (2001) popisuje schopnost přemýšlet a učit se – jednatel je připraven a má sílu dále rozvíjet svou způsobilost k učení, myslet v souvislostech a systémově. Zná svůj přístup k učení, dále jej rozvíjí a vzhledem k mezerám ve vlastních vědomostech se snaží dostat k novým zdrojům informací a smysluplně jich využívat. Rozlišuje mezi důležitým a nedůležitým, poznává příčiny a vzájemné souvislosti vlivů i u složitých věcných obsahů, a může tedy spojovat nové vědomosti s tím, co už zná, takže v budoucnu bude také schopen smysluplně je aplikovat i na nové věcné obsahy.

Učení je obecně myšleno jako kognitivní proces, který zahrnuje asimilaci znalostí, a afektivní proces vedoucí ke změnám v chování. Dle Fittse in Winterton a Winterton (1999) jsou fáze učení identifikovány dvěma procesy v kognitivní fázi – individuálním porozuměním, které je zapotřebí, a způsobem, jak ho dosáhnout. Asociativní fáze

zahrnuje postupy pro dosažení správného chování. V autonomní fázi jsou externí zdroje informací zbytečné a individuální schopnost k provedení sekundárních úkolů se zvyšuje. Učení na základě zkušeností je chápáno jako integrovaný kognitivní a afektivní proces, který zahrnuje dva rozměry – konkrétní/abstraktní dimenzi a aktivní/reflektivní dimenzi. Cyklus učení se pohybuje od konkrétní zkušenosti přes reflektivní pozorování a abstraktní vymezování konceptů (scénářů) k aktivnímu experimentování. Jednotlivci dávají přednost určité fázi cyklu, tím pádem může být jednotlivcem přijat odpovídající učební styl tak, aby mu vyhovoval.

Vzdělávací potřeby

Dle Palána in Bartoňková (2010) vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Jsou intervalem mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.

2.8.1 Elementární podstata učení

Učení vytvářením – můžeme zkoušet nové vzorce chování. Pokud se některý z nich opakovaně osvědčuje, je to dobrým důvodem k jeho osvojení. Zejména v raném dětství takto vznikají klíčové vzorce chování, které nás provázejí celý život. Podstatou učení vytvářením je testování nového metodou „pokus – omyl“. Toto testování může probíhat i teoreticky, na úrovni myšlenek, kdy pokusy, omyly a úspěchy vznikají jenom jako myšlenkové konstrukce. Výsledek může být realizovatelný, takže lze mluvit o možnosti učit se přemýšlením.

Učení přejímáním – mnohé vzorce chování se můžeme naučit pozorováním a napodobováním našich lidských vzorů. Tímto způsobem jsou předávány bezpochyby

mnohé sociální návyky, kultura vztahů v rodině, rodu, obci, společnosti. I učení přejímáním má svou teoretickou variantu – naslouchání.

Pokud se vybraný vzorec chování osvědčí (vytváření x přejímání), máme tendenci jej opakovat znovu, a případně vytvořit návyk. Neosvědčí-li se, očitáme se znovu na počátku a jedním z možných vzorců chování je nečinnost a pasivita (Plamínek, 2008).

2.8.2 Fáze učení

Podle Guyera a Rotha in Belz (2001) lze pozorovat různé fáze, které plní v procesu učení rozličné funkce nezbytné pro dosažení úspěchu.

1. Motivační fáze – každé učení potřebuje nějaký podnět a nějaký úvod.
2. Fáze překážek – nesmí se myslet jen na to, že cíle a úspěchu může být dosaženo jen překonáváním potíží.
3. Fáze pochopení – musí být vědomě otevřeny možnosti řešení.
4. Fáze konání a cvičení – nestačí jenom pochopit, musí se také přikročit k praxi.
5. Fáze připravenosti – po pochopení zahájeno vybavování.

2.8.3 Vymezení pojmů spojených se vzděláváním manažerů

Vzdělávání manažerů – hledá způsoby jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.

Výcvik manažerů – představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojí dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jedná se např. o programy komunikačních dovedností či o odborné semináře zaměřené na finanční plánování nebo přípravu marketingových strategií.

Rozvoj manažerů – jedná se o širší pojem než předchozí dva. Jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace (Folwarczna, 2010).

2.8.4 Podnikové vzdělávání

Právě v oblasti dalšího podnikového a mimopodnikového vzdělávání získávají klíčové kompetence stále větší prostor. Zejména velké podniky rozvinuly koncepty vlastního interaktivního vzdělávání probíhajícího ve speciálních centrech podnikového vzdělávání. Ve smyslu klíčových kompetencí se zde odvádí často velkolepá práce. Účastníci se na tzv. učebních ostrovech při skupinové práci na konkrétním modelu učí:

- formulovat problémy a hledat možná řešení,
- samostatně plánovat a organizovat,
- vypracovávat kritéria hodnocení a samostatně hodnotit,
- řídit postup práce a kontrolovat úspěchy v učení,
- tím, že se podporuje samostatnost, identifikace a výkonnost tak, že ti, kteří se vzdělávají,
- spolupracují,
- vysvětlují a podávají zprávy,
- společnou práci sami dosahují výsledků (Folwarczna, 2010).

Brassard in Belz (2001) tvrdí, že klíčové kompetence nemohou nahradit odborné znalosti, mohou však vést k jejich lepšímu využívání. Pochopení rolí a jednání orientované na cíl „klíčové kompetence“ musí poskytnout více volnosti. To všechno proto, že úspěch je tím větší, čím více se v procesu vzdělávání dbá na možnost bohatých zkušeností a podnětů k učení.

2.8.5 Styly učení manažerů

Folwarczná (2010) stanovila níže popsané styly učení manažerů.

Versatilní přístup k učení

Škola a studia nás sice vybavují poměrně slušnou dávkou poznatků, vědomostí i dovedností, avšak ty samy o sobě k úspěchu v práci a každodenním životě nestačí. Slouží spíše jako určitý odrazový můstek a východisko našeho dalšího učení a rozvoje.

Dle Maxine Dalton z Center for Creative Leadership in Folwarczna (2010) by měl každý manažer akceptovat tři základní principy efektivního učení a osobního rozvoje.

- Nejvíce se toho naučíme v situacích, jež na nás kladou neobvyklé a vysoké nároky.
- Úspěšné zvládnutí neobvyklých a náročných situací předpokládá využívání různých způsobů chování nebo stylů učení.
- Z každé situace můžeme vytěžit maximum, pokud si předem ujasníme, jakým skutečným se v daném případě chceme naučit a jakými postupy a styly učení lze stanovených cílů dosáhnout.

Nedirektivní vzdělávání

Přístup Carla Rogerse in Folwarczna (2012) – principy *zkušenostního vzdělávání* jsou:

- Osobní angažovanost, do učení se musí zapojit celá osoba, jak pocity, tak inteligenci.
- Opírá se o iniciativu jedince.
- Zasahuje do hloubky a proměňuje chování jedince, jeho postoje a celou jeho osobnost.
- Hodnocení výsledků učení je na jedinci samotném.
- Lidské bytosti v sobě mají přirozenou schopnost učit se.
- Učení, které přináší změnu v organizaci vlastního já, nebo v pohledu na své já, je pocíťováno jako hrozba a jedinec se mu snaží bránit.
- K pochopení a uznávání poznatků dochází při vykonávání činností.
- Učení je usnadněno, když jedinec v procesu učení nese část odpovědnosti.
- Proces učení je maximalizován, když jedinec formuluje vlastní problémy, vybírá si prameny, určuje postup, kterého se bude držet, a žije s důsledky své volby.

Andragogika

Přístup Malcoma Knowlese popisuje Folwarczna (2010) – hlavní principy jsou následující:

- Jedinec vstupuje do procesu učení s určitými zkušenostmi, to znamená, že dospělí jsou si navzájem nejbohatším zdrojem zkušeností a poznání.
- Jedinec je lépe připraven učit se, pokud cítí potřebu dosáhnout lepších výsledků, které mu pomohou zvýšit kvalitu jeho života.
- Dospělí jedinci se zpravidla neučí proto, aby se učili, ale proto, aby dovedli něco udělat, vyřešit problém nebo zlepšit svůj život.

Přístup Reginalda Revanse

- *Programované znalosti* – učení se z něčeho, co se už naučil někdo jiný. Těchto informací se nám dostává z různých publikací, knih, referátů, článků a přednášek
- *Správné kladení otázek* – učení se z vlastní činnosti a vlastního uvažování. Důraz je kladen na učení se z reálné práce. Manažeři se zajímají mnohem více o vyřešení reálných problémů a o to, co se při tom mohou naučit, než o výuku, kde jim někdo říká, jak mají věci dělat (Folwarczna, 2010).

Variace stylů učení dle Davida Kolba

Folwarczna (2010) charakterizuje styly učení dle Davida Kolba následovně:

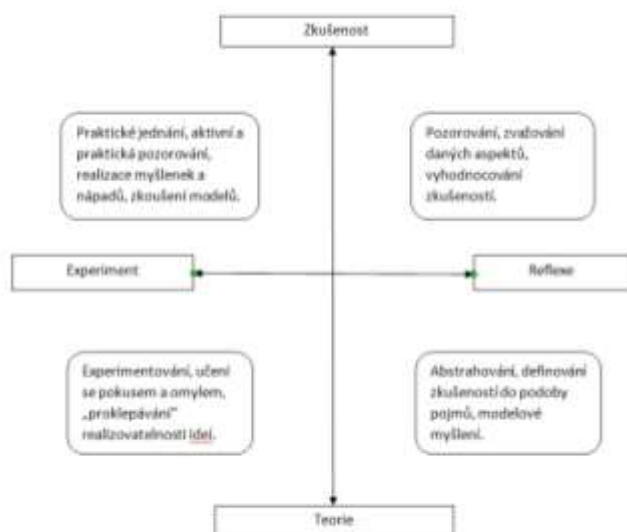
- *Aktivist* (vyhledává zkušenosti) – chce vše vyzkoušet, vrhá se bez zábran do nejrůznějších příležitostí. Preferuje jednání, plnění plánů a úkolů a účast na nových činnostech. Učí se z reálných aktivit, projektů, ne z činností jako přemýšlení či čtení.
- *Přemítavý* (reviduje zkušenost) – rád o věcech přemýšlí, vyniká představivostí a schopností rozeznávat významy a hodnoty. Velmi dobře si vede v situacích, kdy je třeba vyhodnotit alternativní přístupy s různými důsledky. Nejlépe se učí při aktivitách, které mu umožní zopakovat a zhodnotit věci, jež se udály a jež se naučil.
- *Teoretik* (vyvozuje závěry ze zkušeností) – rád sumarizuje, vyvozuje závěry, hledá souvislosti. Spoléhá se na indukční myšlení a na schopnost vytvářet teoretické modely, v nichž se nesourodá pozorování asimilují do integrovaných modelů.

- *Pragmatik* (plánuje další kroky) – zajímá ho, jak je možné danou věc prakticky využít, aplikovat v praxi. Soustředí se na řešení problémů a praktické aplikace myšlenek s cílem použít znalost k vyřešení konkrétních problémů.

Krüger (2004) popisuje styly učení dle Davida Kolba v Modelu učení a dodává, že k tomu, aby bylo možné plně využít učební potenciály v týmu, velice pomáhá, když každý člen týmu dobře zná svůj styl učení. Podle modelu lze rozlišit čtyři styly učení, přičemž vždy dva jsou vůči sobě v polární poloze:

- Praktické učení x abstraktní učení,
- reflektivní učení x experimentální učení.

Obrázek 2: Model učení dle D. Kolba



Zdroj: Kruger (2004)

Mezi těmito skupinami jsou plynulé přechody. Je-li některý styl učení mimořádně vyhraněný, ještě to neznamená, že není možné využít i další styly učení.

Týmové učení

Dobrý pracovní tým a jeho výsledky do značné míry závisí na jeho vedoucím (vzor pro ostatní), který by měl být zárukou tvůrčího charakteru týmové práce. Musí proto

týmové činnosti rozumět a umět ji vhodným způsobem stimulovat, usměrňovat a organizovat. Řídící pracovníci mnohdy stimulaci týmové práce nezvládají a dopouštějí se některých z následujících chyb:

- se členy týmu zacházejí jako s nezávislými jednotlivci – takový postup ztěžuje nebo znemožňuje vytváření skupinové odpovědnosti;
- nevěnují dostatečnou pozornost vymezení potřebné pravomoci a odpovědnosti – vznik napětí nebo kompetenční nejistoty;
- nejasně vymezují úkoly a termíny – přeceňují schopnosti týmu organizovat se vlastním úsilím, skupina potom věnuje hlavní pozornost ujasňování smyslu své existence místo věcnému řešení úkolu;
- nevěnují dostatečnou pozornost předávání a získávání informací (Krninská, 2012).

Týmové role

Belbin in Mikuláščík (2010) identifikoval následující týmové role:

- *Myslitel* – zdroj nových a originálních myšlenek a nápadů, velmi inteligentní, tvořivý.
- *Vyhledavač zdrojů* – vnáší do skupiny informace zvenčí, umí dobře komunikovat.
- *Koordinátor* – koordinuje činnost týmu a integruje jejich práci, stanovuje cíle a program, určuje priority.
- *Formovač* – identifikuje myšlenky a aktivity v týmu, vytváří plány akcí a konkretizuje činnosti a řešení.
- *Kontrolor a vyhodnocovač* – je analytikem a kritikem, hodnotí návrhy a materiály.
- *Týmový pracovník* – je hlídačem harmonických vztahů, je diplomatický a komunikativní.
- *Realizátor* – dovede převádět plány týmu do proveditelné formy, je to praktik.
- *Kompletovač* – se stará o pořádek, sleduje termíny akcí a dodržování časového plánu.

- *Specialista* – je specializovaným odborníkem.

Když je členů týmu méně než devět, dochází ke zdvojení až ztrojení týmových rolí. Takže efektivní tým se může skládat ze čtyř nebo pěti lidí a přitom plnit všechny požadavky, které patří do kompetence devíti týmových rolí.

2.8.6 Shrnutí teorií učení

- Manažeři se chtějí učit věci, které reflektují jejich potřeby, a to buď okamžité, či potřeby vztahující se k blízké budoucnosti.
- Mezi nejefektivnější procesy učení patří ty, které se soustředí na obsah práce manažera a podporují ho při plnění jeho cílů a cílů organizace.
- Ideální cyklus učení je ten, v němž manažeři sami vyvozují závěry na základě praktické zkušenosti.
- Výsledek učení bude ovlivněn jednak osobností a motivací samotného manažera, a jednak povahou prostředí, v němž se manažer pohybuje.
- Manažeři preferují různé styly učení, a proto je třeba k jejich učení přistupovat individuálně (Folwarczna, 2010).

2.9 Rozvoj osobnosti

Bedrnová a kol. (2009) tvrdí, že v rámci výchovy se utváří takové stránky naší osobnosti, důležité pro život v dospělosti, jako např. aktivita a motivace k činnosti, cílevědomost, tvořivost, úroveň aspirací, odolnost vůči neuropsychické zátěži, adaptabilita a flexibilita, sebejistota, ale i percepční citlivost, komunikační způsobilost, systematičnost a odpovědnost, případně i mnohé další. Cesta jde od zvenku organizované výchovy a vzdělávání k vnitřní autoregulaci, jejich přirozenými součástmi se stávají také sebevýchova a sebevzdělávání. Pro optimální naplňování života je postupný přechod od vnějšího řízení k vnitřní seberegulaci nezbytný. Podle míry rozvinutosti systému seberegulace býváme buď schopni dosáhnout plného sebeřízení, nebo zůstáváme spíše na úrovni, na které je nás třeba usměrňovat především zevně.

Musíme vědět:

- kam jdeme,

- jak se tam chceme dostat,
- jak můžeme svou cestu optimalizovat.

Z praktického hlediska se musí jednat o nový kvalitativně vyšší přístup ve vzdělávání, který spočívá právě na nových principech práce s lidskou osobností, spojených s péčí o její především osobnostní rozvoj, ne tedy pouze vzdělávání profesní. Kvalita lidského kapitálu souvisí s rozvojem jeho potenciálu – s jeho vzdělaností, znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje jsou nejdůležitější a vyplývají z nastoleného procesu sebepoznání, seberozvoje a seberealizace. Rozvoj lidského potenciálu a především tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračuje seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni vývoje osobnosti, jež rozhoduje o jeho rozvojových tendencích. Prioritní podmínkou je nastartování sebepoznávacího procesu. (Krninská, 2002).

Seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Vychází z poznání, že všichni lidé mají obrovský potenciál pro učení a pro proměnu svého chování i konání. Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince. Ten dostává k dispozici rozsáhlou škálu metod, aby byl schopen odkrýt své rozvojové potřeby a vytvořit plán činností pro implementaci požadované změny (Folwarczna, 2010).

2.9.1 Dimenze úspěšného zvládnutí osobního rozvoje

Dle Coveyho (2011) jsou pro osobní rozvoj důležité tři dimenze. Bez jejich zvládnutí se nelze posunout k úspěšnému vedení druhých lidí a rozvoji osob na pracovišti, v rodině apod.

1. *Být proaktivní* – být proaktivní znamená něco víc než jednat iniciativně. Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za vlastní život a za to, že se věci stanou. Esencí jednání proaktivních lidí je schopnost podřídit podněty hodnotám. Naopak proaktivní lidé jsou poháněni svými pocity, okolnostmi, podmínkami, prostředím. Proaktivní lidé se řídí hodnotami, o nichž hodně uvažovali, vybrali si je a přijali za své. Proaktivita se opírá o čtyři jedinečné

vrozené lidské schopnosti: představivost, svědomí, nezávislou vůli a sebeuvědomění.

Obrázek 3: Odlišnosti proaktivního a reaktivního jazyka

| Reaktivní jazyk | Proaktivní jazyk |
|------------------------|---------------------------------------|
| Nemohu s tím nic dělat | Podívejme se, jaké jiné možnosti máme |
| Jsem prostě takový | Mohu být jiný |
| Dohání mě k šílenství | Ovládám své pocity |
| To nikdo nedovolí | Mohu připravit efektivní prezentaci |
| Musím to udělat | Zvolím si adekvátní odezvu |
| Nemohu | Zvolím si – rozhodnu se |
| Musím | Raději |
| Kdyby | Budu |

Zdroj: Covey (2011)

2. *Začínat s myšlenkou na konec* – znamená mít jasnou představu cíle. Znamená to vědět, kam směřujeme. To nám umožní lépe pochopit, kde se v současnosti nacházíme, a nasměrovat své kroky správným směrem. Nechat se lapit do pastí přílišné zaneprázdněnosti, podlehnout tlaku mnoha požadavků každodenního života, pracovat stále usilovněji a usilovněji ve snaze stoupat po žebříku úspěchu jenom proto, abychom nakonec zjistili, že se opírá o nesprávnou zeď, je mimořádně snadné. Být zaneprázdněn – dokonce velmi zaneprázdněn – ještě neznamená, že jednáme efektivně.
3. *To nejdůležitější dávat na první místo* – se v důsledku projeví efektivním sebeřízením. Vést znamená určovat, co je nejdůležitější. Řídit znamená zajistit, že nejdůležitější věci budou skutečně neustále „na prvním místě“. Řízení, to je sebekontrola, disciplína a praktická realizace (Covey, 2011).

Předpoklady úspěchu seberozvoje z pohledu účastníků - manažerů

Folwarczna (2010) stanovila čtyři předpoklady úspěšného seberozvoje manažerů.

1. *Předpoklad – víra v seberozvoj.*

Ochota a pravomoc něco změnit ve své práci, ochota rozvíjet sebe sama pro zlepšení současného stavu a vědomí svého vlivu na vlastní konání se schopností získat informace o tom, jak si počínám prostřednictvím zpětné vazby od ostatních.

2. Předpoklad – otevřenost vůči novým myšlenkám.

Mnoho programů seberozvoje používá širokou škálu metod, které pomáhají účastníkům seznámit se s novými možnostmi a rozvinout dovednosti, jak se takřkajíc dívat na staré problémy novými očima. To funguje mnohem lépe, pokud účastníci přicházejí na tyto programy připraveni a ochotni aplikovat změny.

3. Předpoklad – připravenost ke změně.

Zažít změnu znamená kombinovat obojí – nový význam (nové pojetí) a novou činnost. Uznání důležitosti nové činnosti vede k tomu, že většina programů seberozvoje využívá principu učení se akcí.

4. Předpoklad – zaměření se na svých 15%.

Demming studoval řadu let otázku organizace a analyzoval rozsah vlivu jedince v rámci jeho pracovního místa či části organizace. Výsledky jeho výzkumu ukázaly, že 85% osobního vlivu je pohlceno strukturou, systémem a procedurami. Zůstává pouze 15% vlivu k prosazení změny. Idea 15% vlivu byla vyvinuta jako metafora vysokého pákového efektu, výrazné změny. Je třeba hledat příležitosti, kde můžeme ovlivnit změnu a vytvořit významný rozdíl v části organizace, v níž působíme. 15% neznamená moc práce – vycházíme ze strategického myšlení a načasování, kdy je ten správný čas a kdo je ta správná osoba, kterou je třeba ovlivnit.

Předpoklady úspěchu organizace

Folwarczna (2010) popsala, jak může organizace ovlivnit, aby seberozvoj fungoval.

1. Předpoklad – podniková kultura podporuje seberozvoj.
2. Předpoklad – zájem a podpora vedení i zaměstnanců.
3. Předpoklad – příprava skupiny lidí na povýšení.
4. Předpoklad – umožnit učícím se jedincům pokračovat v práci na speciálních projektech i po uplynutí formálního seberozvojového programu.

5. Předpoklad – ochota nadřízeného manažera změnit způsob práce v rámci své oblasti působnosti.
6. Předpoklad – autonomní skupina jednotlivců se chce sama rozvíjet.

2.9.2 Příprava programu seberozvoje

Při vytváření programu seberozvoje je klíčová spolupráce všech zainteresovaných stran. Zapojení musejí být účastníci (manažeři), zástupci organizace reprezentované většinou vrcholovým vedením a specialisty útvaru lidských zdrojů a facilitátoři programu, ať již v roli externích či interních konzultantů. Je vhodné dodržovat následující postup:

1. *Exaktní stanovení cílů programu* – na stanovení společných cílů pracuje vedení organizace, personalisté a facilitátoři programu. Individuální cíle připravují samotní účastníci programu se svými nadřízenými a kouči či mentory (pokud je mají).
2. *Výběr vhodných nástrojů, jež budou použity* – úzce souvisí se stanovenými cíli a specifiky organizace.
3. *Realizace programu a průběžná zpětná vazba* – vzhledem tomu, že se často jedná o dlouhodobé programy, které jsou časově i finančně velmi nákladné, je dobré nastavit mechanismy průběžné zpětné vazby od všech zainteresovaných stran. Předejde se tak možnému rozčarování na konci programu a zároveň povzbuzení účastníků, kteří vědí, že se o jejich učení někdo zajímá.
4. *Vyhodnocení programu a přijetí opatření pro příští programy*. Efekty seberozvoje posuzujeme ve vztahu ke stanoveným cílům a definujeme je pro všechny zainteresované skupiny:
 - manažery účastníci se seberozvoje,
 - kolegy účastníků programu,
 - organizaci, ve které seberozvíjející se manažeři pracují,
 - specialisty útvaru lidských zdrojů,
 - facilitátory seberozvojového programu.

5. *Sdílení zkušeností se seberozvojem a propagace výsledků* – pokud se má seberozvoj stát permanentní formou učení v organizaci, je nezbytné o zkušenostech mluvit a sdílet úspěchy, které přináší. Ne všechny formy seberozvoje jsou tak finančně nákladné, aby se nedaly využít pro širší spektrum účastníků (Folwarczna, 2010).

Obrázek 4: Nástroje využívané při programech seberozvoje

| Nástroj | Charakteristika | Efekt |
|--|--|--|
| Diagnostické metody (styly učení, týmové role, typologie osobnosti, psychologické testy) | Dotazníky, které poskytují účastníkům zpětnou vazbu ohledně jejich vnímání sebe sama i toho, jak jsou vnímáni ostatními. | Větší sebepoznání a podpora individuálního seberozvoje. |
| 360° metoda | Zpětná vazba od kolegů, nadřízených i podřízených, někdy i zákazníků, a také od jedinců samotných formou sebehodnocení; většinou má podobu dotazníku či skupinové diskuze. | Tvorba osobního programu pro změnu chování; směřování pozornosti na práci v týmech. |
| Smlouva o rozvoji | Specifikace, kde manažer byl, kde je nyní a kde by chtěl být v oblasti jeho schopností a dovedností. Je součástí plánu osobního a odborného rozvoje manažera. | Podpora strategického myšlení, orientace na budoucnost v oblasti osobního rozvoje a pracovního výkonu. |
| Počáteční workshop | Představení konceptu seberozvoje, vznik učících | Budování učící se komunity, která je širší než |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| | se skupin. | učící se skupina; umožňuje provázanost mezi cíli organizace a rozvojovým úsilím. |
| Učící se skupina | Skupina s maximálně sedmi účastníky, která se pravidelně setkává a v průběhu sezení podporuje rozvoj jednotlivců, stimuluje učení a jeho aplikaci do pracovního života. | Důraz je kladen na podporu kolegů na stejné úrovni a podněcuje orientaci na učení pomocí konkrétních problémů lépe než pouhé zaměření na vyřešení úkolu. |
| Průběžný workshop | Zhodnocení pokroku a udržení nadšení pro seberozvoj. | Podpora spojení s cíli organizace, dialog s vrcholovým vedením. |
| Upevňující aktivity | Krátkodobé stáže v jiných organizacích. | Povzbuzení k získání pohledu zvnějšku a učení mezi organizacemi. |
| Projekt učení se akcí | Testování osobního rozvoje a jeho vazby na realitu a náročné pracovní úkoly. | Zdůraznění významu cyklického a průběžného rozvoje; vyzdvihuje vztah učení jednotlivce s učením celé organizace a organizačními cíli. |
| Den učení v organizaci | Setkání všech stran zainteresovaných v seberozvoji ze všech částí organizace. | Výzva k rozšíření učení, orientace na změnu podnikové kultury ve prospěch rozvoje jednotlivců i skupin. |
| Velká interdisciplinární | Využití rozvojového | Snižuje elitářství |

| | | |
|----------------|---|---|
| skupina | procesu k identifikaci problémů organizace. | zapojením široké škály účastníků – např. specializací i hierarchií. |
|----------------|---|---|

Zdroj: Folwarczna (2010)

Metoda 360° zpětné vazby

Tato metoda je stále častěji využívána nejen v oblasti řízení pracovního výkonu, ale také v oblasti vzdělávání a rozvoje především manažerů. Na rozdíl od typické zpětné vazby, kterou poskytuje nadřízený, je tento typ zpětné vazby mnohem komplexnější. Zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci. Důležitým prvkem je i sebehodnocení, kdy svůj výkon v daných oblastech posuzuje i zaměstnanec sám. Do zpětné vazby je možné také zapojit další strany, jako například personalistu nebo nezávislého odborníka na danou práci nebo psychologa.

Výhody metody:

- vyšší kvalita zpětné vazby z více zdrojů,
- rozvoj týmu,
- rozvoj kariéry,
- nižší riziko diskriminace,
- zlepšení péče o zákazníky,
- analýza potřeb vzdělávání a rozvoje (Koubek, 2009).

Učení se akcí

Folwarczna (2010) předpokládá, že požadavek efektivity vzdělávání a rozvoje organizace vede k přesunu těžiště od klasických výkladových forem výuky k tzv. akční formě rozvoje manažerů. Učení se akcí vychází ze známé skutečnosti, že lidé se učí novým postupům nejefektivněji tehdy, mají-li při výcviku možnost pracovat s problémy, jež se svou povahou co nejvíce blíží těm, které znají ze své vlastní praktické zkušenosti. Metoda učení se akcí se zakládá na práci v malých skupinkách,

které řeší konkrétní pracovní problémy. V typické skupině nalezneme tři základní role – klienta, kouče a facilitátora.

1. *Klient* – řeší svůj konkrétní problém ze svého pracovního prostředí. Na začátku klient jasně vyjádří, jakou formu podpory od skupiny očekává, formuluje vlastní vnímání problému a shrne, co v této záležitosti dosud udělal a zkusil. V průběhu sezení klient naslouchá, klade další otázky, vyjasňuje si, zda správně pochopil vyjádření koučů nebo facilitátora a sumarizuje, co bylo řečeno.
2. *Koučové* – ostatní členové skupiny, kteří se snaží pomoci klientovi vyřešit jeho problém. Používají především následující techniky:
 - naslouchají – věnují klientovi plnou pozornost a koncentraci,
 - shrnují, co bylo řečeno,
 - všímají si vlastních pocitů a současně sledují emoce ostatních,
 - nabízejí hypotézy,
 - nesnaží se vyřešit klientův problém za něj – z toho důvodu platí opatrnost s udílením rad a hypotéz.
3. *Facilitátor* – moderátor, usnadňovatel učení, pomáhá skupině i jednotlivým členům ve vzájemném procesu učení. Jeho hlavní odpovědnosti jsou:
 - zajišťuje, aby se členové skupiny soustředili na dohodnutý úkol,
 - vytváří atmosféru upřímnosti, vzájemného respektu a důvěry,
 - je vzorem pro členy skupiny ve způsobu kladení otevřených a kontrolních otázek, protože je v této oblasti velmi zkušený,
 - pomáhá skupině přemýšlet o probíhajícím učení – jedná se o jeho klíčovou úlohu, protože často si členové skupiny proces učení nemusí uvědomovat.

Neurolingvistické programování

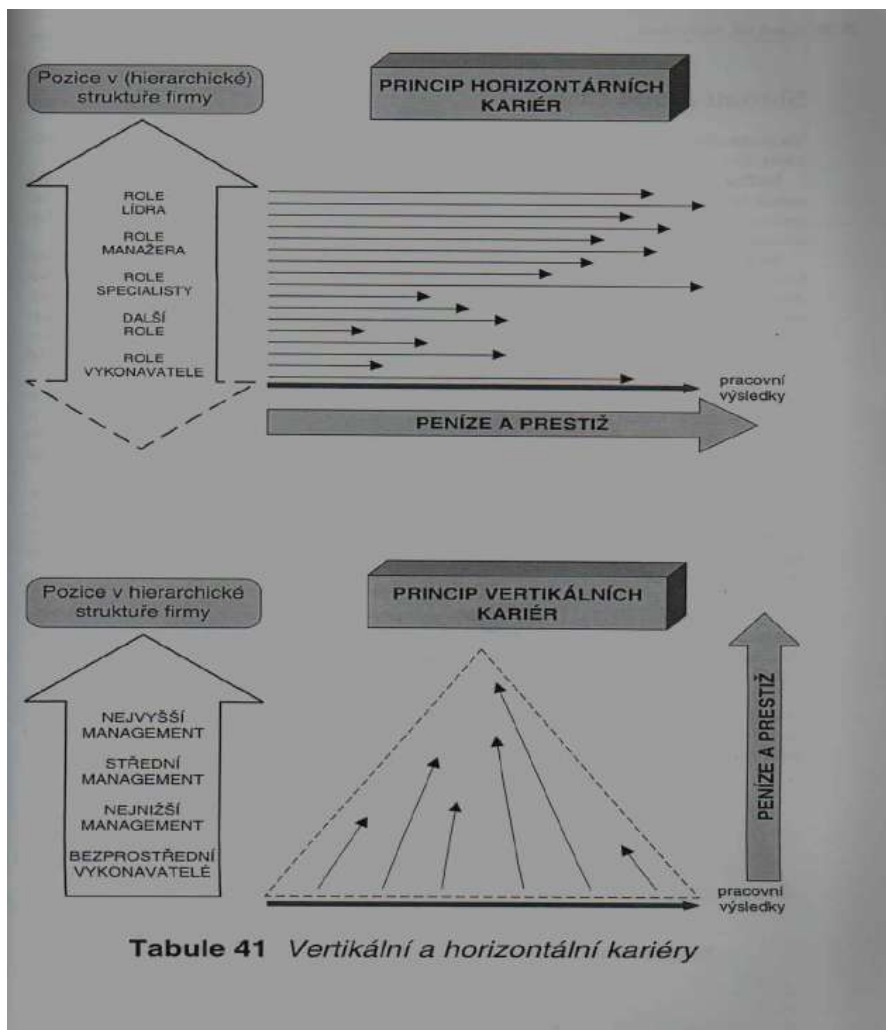
NLP se zabývá tím, jak jazyk ovlivňuje naše myšlenky a činy. Cílem NLP je zejména změnit chování člověka, aby dokázal vystupovat sebevědoměji a uměl přesvědčit druhé. Proto je o tuto metodu největší zájem mezi obchodníky a manažery. Je využívána v rozvoji lidských zdrojů jako nástroj formování výjimečně úspěšných jedinců.

Systemový model NLP rozlišuje úroveň neurologickou (nervová soustava, vnímání, informační procesy probíhající smyslovými kanály) a úroveň lingvistickou (mluvená řeč, pomocí níž je uskutečňována vnější komunikace s okolím, a neverbální řeč těla, jejímž prostřednictvím dochází k vnitřnímu dialogu a jejíž součástí je vyjadřování emocí). Jakmile jedinec pochopí nevědomé neverbální vzorce vlastní i druhých lidí, může zahájit programování. NLP se zaměřuje na verbální modely a způsob, jakým jazyk utváří a odráží lidské myšlení. Programování se vztahuje k vzorcům chování a očekávaným výsledkům, které si jedinec stanoví (Folwarczna, 2010).

2.9.3 Prostor pro individuální rozvoj

Manažer, respektive lidé určující charakter firemní kultury tím, že ovlivňují rámeček, ve kterém individuální vývoj člověka probíhá, mohou mít rozhodující roli nejen při urychlování vývoje, ale i při určování směru, kterým se bude člověk vyvíjet. Situace, vytvářející pocit nedostatku vzniká ve firmách, které uplatňují politiku „vertikálních kariér“. Chce-li taková firma ocenit někoho, kdo je dobrý ve svém oboru (např. projektant) kariérním postupem, musí jej poslat vzhůru svou hierarchickou strukturou a udělat z něho například vedoucího projektantů. Oceněný již projektuje méně, ale má více peněz a prestižnější postavení. Analogickým mechanismem se z něho může stát i generální ředitel nebo ministr průmyslu. Firma (a společnost) tak přijde o dobrého projektanta a možná získá špatného ministra. Tento paradox nevzniká ve firmách, které umožňují horizontální kariéry. Kdo je dobrý, může se rozvíjet „do strany“, tedy nešplhat vzhůru, ale košatět jako člověk i odborník. Stačí málo: s horizontálními kariérami musí být spojeno srovnatelné ohodnocení jako s vertikálními. V modelu horizontálních kariér je minimálně tolik úspěšných lidí, kolik je disciplín, ve kterých se lidé mohou rozvíjet. Úspěch není definován relativně (jsem lepší než ostatní), ale absolutně (dosáhl jsem očekávaného výsledku). Nevzniká pocit nedostatku, méně se soutěží o existující hodnoty a více se spolupracuje na tvorbě hodnot. Navíc se ze systému nevytrácejí dobří specialisté (Plamínek, 2003).

Obrázek 5: Princip horizontálních a vertikálních kariér



Zdroj: Plamínek (2003).

2.10 Koučování

Koučování znamená zvláštní způsob vzdělávání pracovníků, kdy jeden kouč (nadřízený, kolega, profesionální instruktor) zapracovává jednoho účastníka. Je to velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje, i když jeho časová náročnost je vysoká. Koučování slouží spíše k osvojení praktických dovedností. Je méně vhodné pro učení znalostem teoretického nebo encyklopedického charakteru (Bělohlávek, 2007).

Hammer in Gibson (2007) popisuje kouče jako někoho, jehož úlohou je radit, pomáhat a povzbuzovat. Umožňovat členům týmu, aby svou práci zvládli. Ne však

proto, že mají pro výkon této práce zásadně lepší předpoklady, pak by ji přece nepochybně vykonávali sami. Jejich schopnosti spočívají spíše v usměrňování a podpoře týmové práce.

Koučování je pouze jeden ze způsobů vedení lidí. Jsou situace, kdy koučování je v podstatě jediná možnost, jak dlouhodobě pracovat s výkonnými pracovníky tak, aby byli motivováni a zůstali ve firmě. Základním nástrojem koučování nejsou podrobné instrukce, ale základem jsou dobré otázky kouče. Otázky vedou koučovaného k tomu, aby si sám uvědomil, v čem je problém, jaké má možnosti řešení, a aby věc zrealizoval do konce. Koučování je dialog, ve kterém dáváte druhému možnost, aby se zlepšoval (Daňková, 2008).

2.10.1 Adekvátní koučování v závislosti na stylech řízení

Daňková (2008) dále uvažuje teorii závislosti koučování a stylů řízení. U pracovníků, kteří poslouchají většinou pouze tvrdé příkazy, zvýšený hlas a ostřejší slovo (autoritativní styl), koučování neuspěje. Tito lidé pracují často pouze pod tlakem a koučování by považovali za výraz slabosti vedoucího.

Zaměstnanci vedení konzultativním stylem řízení nemají ještě znalosti a dovednosti, které jsou pro práci nutné, ale jsou motivováni. Koučování u těchto osob je vhodné. Pravděpodobně pracovník sám nebude schopen vymyslet řešení problému, ale může se pomocí koučovacích otázek posilovat v získávání potřebných dovedností. Může být oceněn za snahu, zájem a pomalu veden k odpovědnosti.

Participační styl řízení je určen pro ty pracovníky, kteří svoji práci dobře znají, umějí vše potřebné, ale ne vždy jsou motivováni. Jedná se o schopné odborníky. Jsou neformálními autoritami v týmu, kde se mohou postavit proti vedoucímu, když je bude tlačit do něčeho, co nechtějí. Koučování je zde na místě. Nebude jednoduché, ale může být efektivní. Lidé vedeni delegačním stylem umí, znají, chtějí, přebírají odpovědnost. Tato skupina pracovníků je z hlediska priorit klíčová. Vykonávají velkou část práce týmu a tým formují. U těchto pracovníků jen koučujeme. Tito lidé mají většinou maximálně dosažitelný plat, výhody a koučování jako motivace u těchto pracovníků funguje.

2.10.2 Koučování a sebereflexe

V koučování patří ke klíčovým pojmům sebereflexe. Sebereflexe je přemýšlení nad sebou samým. Podle toho, o čem se přemýšlí, poté určujeme různé stupně sebereflexe. Základním stupněm je sebeuvědomování neboli přičetnost. Přičetná je většina z nás. Sebereflexe vzniká později. Většinou když nejsme s něčím spokojeni. Dostat se k prvnímu stupni sebereflexe vyžaduje duševní trénink; nejdříve se naučit reflektovat zpětně jakékoliv své chování bez ohledu na to, máme-li z něj pocit negativní, pozitivní či neutrální. Poté se učí posouvání přemýšlení o tom, co se dělá, dozadu. Postupně tak, aby se později něco dělalo a současně, paralelně, o tom přemýšlelo. To je nejtěžší část nácviku a trvá několik let. Výsledkem je schopnost prakticky při jakékoliv činnosti automaticky průběžně reflektovat. V sebereflexi druhého stupně se již přemýšlí nad tím, jak se přemýšlí nad tím, co se dělá, kladou se užitečné otázky. Tento druh přemýšlení není zcela běžný a bez speciálního výcviku jej každý nedosáhne. Koučové tak sebereflexi využívají jako nástroj k řízení sebe sama, koučování zase provokuje rozvoj sebereflexe u koučovaných (Parma, 2006).

Postup k sebereflexi

- něco sledujeme a zaměřujeme se na svoje pocity, myšlenky a nápady s cílem lepší budoucnosti (nabízíme další možnosti, vysvětlení, pohledy, vše, co rozvíjí možnosti dalšího posunu),
- přemýšlíme nad chováním,
- přemýšlíme nad přemýšlením (Parma, 2006).

2.10.3 Přínosy koučování

Uznávaný odborník v otázce koučování Whitmore (2006) uvažuje, jaké výhody manažerovi i tým, které řídí, koučování na rozdíl od instruování přináší. Co získá organizace, která si osvojí kulturu koučování?

- *Vyšší výkonnost a produktivita.* Je to základní cíl, koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá.

- *Rozvoj lidí a lepší schopnost učit se.* Koučování znamená učit se rychle, za pohybu, bez zbytečného ztrácení času v lavicích. Koučování zvyšuje radost z učení a umožňuje si lépe zapamatovat nové poznatky.
- *Lepší vztahy a vyšší kvalita života.* Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a umožňuje dosahovat lepších výsledků.
- *Více času pro manažera.* Koučování zaměstnanci chtějí nést odpovědnost za to, co dělají, a není nutné je popohánět.
- *Tvůrčí myšlení.* Koučování a prostředí prochnuté kulturou koučování podněcuje tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení. Jedna tvůrčí myšlenka vyvolá řadu dalších.
- *Lepší využití lidí, dovedností a zdrojů.*
- *Rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení.*
- *Motivovanější zaměstnanci.* Lidé jsou výkonní ne proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování jim pomáhá nalézt vnitřní motivaci.

2.10.4 Zajišťování kvality koučování

Existují kritéria kvality, která by měla platit vždy:

- Zásadní diskrétnost o tématech a obsahu individuálních rozhovorů a jasné dohody o tom, kdo, kdy, kde, koho a o čem informuje.
- Reflektované a zodpovědné zacházení s rolemi a zakázkami. Jestliže má kouč zakázku od podniku a je jím financován, musí být klientovi otevřeně předloženy zakázky, dohody a závazky, které existují vůči podniku. Koučování pak musí být nasměrováno podle cílů klienta i podniku.
- Pravidelné bilancování a přezkoumávání spolupráce.
- Reflektované a zodpovědné zacházení s psychologickými intervencemi, prohloubením tématu a konfrontací. Kouč by měl v případě potřeby transparentně ozřejmit, co už v koučování nemá místo.
- Propojení koučování s doplňujícími oblastmi kompetencí a nositeli kompetencí. Jako kouč člověk nemusí umět všechno, ale musí vědět, co je třeba a kdy to může nabídnout.

- Pravidelné další vzdělávání a kolegiální supervize.

Kromě těchto nezbytných kritérií kvality existuje v koučování množství volných prostorů pro individuální a kreativní práci – a to je mimo jiné důvod, proč se tolik trenérů, pracovníků v oblasti osobního rozvoje o koučování zajímá. Jaké rámcové podmínky si člověk zvolí, jaké metody nebo techniky používá, atd. – to všechno se dá pojímat individuálně, protože koučování nemůže být standardizované (Fischer-Epe, 2006).

3. Metodika výzkumu

3.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analýza přístupů k rozvoji osobnosti manažera v souvislosti s celoživotním učením v trendech znalostní ekonomiky, včetně konkrétních návrhů žádoucího směru pro současnou praxi.

Po prostudování literárních pramenů vztahujících se k problematice managementu osobního rozvoje, řízeného vzdělávání v organizacích, potřeby celoživotního vzdělávání a trendů budoucího vývoje společnosti žádoucím směrem ke znalostní ekonomice, přišel na řadu výzkum.

Výzkum byl zaměřen jak na vlivy, které působí na osobnost manažera, tak i na jeho vlastní názory a preference. Důležitým faktorem bylo i zaměření se na otázky, které byly použity pro výzkum v bakalářské práci a umožnily porovnat odpovědi v rozmezí dvou let. Výsledné závěry tudíž mohou naznačovat pravděpodobný budoucí vývoj řešené problematiky.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky byly pro účel tohoto výzkumu zvoleny v návaznosti na výsledky výzkumu bakalářské práce, která byla zpracována autorkou na téma rozvoje osobnosti manažera před dvěma lety.

Výzkumná otázka č. 1: Pracují vedoucí pracovníci na aktivním sebevzdělávání v rámci volného času?

Výzkumná otázka č. 2: Pracují organizace na zvládnání stresových situací a řízení práce s časem u vedoucích pracovníků?

Výzkumná otázka č. 3: Zvyšuje se ve všech odvětvích míra zavádění tvůrčích návrhů pracovníků do skutečné fungující praxe?

Výzkumná otázka č. 4: Vítají manažeři možnost koučování pomocí kvalifikovaných koučů jako další možnost osobního rozvoje?

Výše uvedené výzkumné otázky budou zodpovězeny, dle výsledků dotazníkového šetření a částečně strukturovaných rozhovorů, v závěru diplomové práce.

3.3. Vymezení zkoumaného souboru

V návaznosti na výzkum provedený v bakalářské práci autorky bylo třeba podrobit určitý počet manažerů zvolené formě výzkumu. Na výzkumu se nyní podílel více než dvojnásobný počet respondentů oproti bakalářské práci, a to 160 manažerů. Po dohodě s manažery bylo rozhodnuto o dodržování anonymity respondentů.

V diplomové práci bylo vzato v úvahu opět členění do čtyř odvětví, podle členění provedeném již v předchozím výzkumu. Z důvodu srovnatelnosti jsou opět tři odvětví podnikatelská a jedno nepodnikatelské.

Členění:

- organizace veřejné správy (veřejná správa),
- organizace finančních služeb (finanční služby),
- organizace poskytující dopravní, ubytovací a stravovací služby (cestovní ruch),
- výrobní organizace (výroba).

Organizace veřejné správy – zde se zapojilo celkem 35 pracovníků zejména z pozice vyššího (vedoucí odborů) a středního (vedoucí oddělení) managementu.

Organizace finančních služeb – do skupiny podniků finančních služeb byly zařazeny 2 organizace. V rámci prvního podniku, do jehož činnosti patří zejména bankovní služby, se zapojili manažeři z vyššího managementu (vedoucí poboček, oblastní vedoucí). Druhá organizace disponovala manažery na úrovni středního managementu, ochotnými k zapojení do dotazníkového šetření. V oblasti finančních služeb bylo zapojeno celkem 65 pracovníků.

Organizace cestovního ruchu – do této skupiny bylo zařazeno 7 organizací, ze kterých bylo ochotno, oproti minulému výzkumu, spolupracovat více manažerů, a to rovných 25. Organizace se dle zjištěných charakteristik dají zařadit do kategorie malých a středních organizací. Hlavními respondenty byli provozní ubytovacích a stravovacích zařízení, vedoucí recepcí a manažeři dispečinku silniční dopravy.

Výrobní organizace – do skupiny výrobních organizací bylo zařazeno 15 výrobních organizací, ze kterých se výzkumu zúčastnilo 35 osob, převážně z pozice středního managementu. Mezi respondenty byli zejména vedoucí výroby, vedoucí plánovacího a kontrolního úseku, vedoucí skladového hospodářství a vedoucí prodejního oddělení.

3.4. Sběr dat

Pro každý výzkum je v první řadě nejdůležitější sběr potřebného počtu informací, ze kterých bude samotný výzkum vycházet. Tento postup je nazván jako sběr dat.

První metodou sběru dat byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat - **dotazování pomocí dotazníkového šetření**.

V dotazníku diplomové práce byly použity částečně otázky z dotazníku bakalářské práce, které se vztahovaly k tématu rozvoje osobnosti manažera. Dále byly doplněny o nové otázky, vztahující se k problematice vzdělávání a celoživotního učení.

Výhodami písemného dotazování jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny. Dotazování se mohou na vyplňování dotazníků v klidu soustředit a nemohou být ovlivňováni tazateli. Při koncepci dotazníku je nezbytné dodržovat zásadu, že se ptáme pouze na to, co je z hlediska cíle výzkumu důležité. O otázkách, jež jsou zaměřeny na problémy, které jsou předmětem výzkumu, se hovoří jako o meritorních otázkách. Při kvantitativních výzkumech jsou meritorními otázkami většinou **otázky uzavřené**, kdy respondent vybírá pouze z předepsaných variant odpovědí. Tyto otázky jsou výhodné z hlediska zpracování a vyhodnocování odpovědí, kdy lze využít různých statistických metod. Za jejich nedostatek se považuje

to, že se respondentům vlastně vnucují určité varianty odpovědí, čímž může dojít ke zkreslování jejich názorů. Řešením mohou být tzv. **polozavřené otázky**, kdy si respondent vybere některou z předepsaných variant odpovědi, či formuluje vlastní odpověď v případě odpovědi typu „jinak“ (Machková, 2009).

V dotazníkovém šetření pro tuto diplomovou práci byly použity dva typy otázek, a to uzavřené a polouzavřené.

Nezanedbatelný vliv na úspěch výzkumu má stavba dotazníku jako celku. V jeho úvodu by dotazovaným měl být stručně vysvětlen význam šetření, význam jejich odpovědí pro úspěšnost daného výzkumu a současně by měli být ujištěni o tom, že jejich individuální odpovědi budou použity pouze pro daný výzkum, že nebudou nikomu postoupeny ani nikde publikovány. Na druhé straně by jim měla být nabídnuta možnost získat výsledky šetření za celý soubor dotazovaných organizací. Respondent si zde může své názory konfrontovat s názory celé skupiny organizací stejného odvětví. Tato skutečnost může i dlouhodoběji zainteresovat manažery podniků na účasti v šetření (Machková, 2009).

Jako druhá, kvalitativní metoda sběru dat byl zvolen **částečně strukturovaný rozhovor, vycházející z dotazníku**.

Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Vztáhneme-li toto vymezení k běžným zkušenostem, začíná být zřejmé, že rozhovor je metodou, která na tazatele klade řadu specifických nároků. Náročnost zvládnutí rozhovoru jako výzkumné metody je umocněna rovněž tím, že jak kvalitativní, tak kvantitativní metodologie přistupují k rozhovoru jinak, přičemž vytvářejí také své vlastní způsoby a taktiky jeho vedení. V nejobecnější rovině je pro kvantitativní metodologii typický tzv. standardizovaný či strukturovaný rozhovor, zatímco pro kvalitativní výzkum je

příznačná preference postupu označovaného jako nestandardizovaný, kvalitativní, nestrukturovaný/částečně strukturovaný, případně hlubinný rozhovor. V případě standardizovaného rozhovoru jsou otázky předem stanoveny jak ve slovním znění, tak i v pořadí, v němž mají být předkládány. Naproti tomu nestandardizovaný rozhovor probíhá víceméně volně, přičemž je na výzkumníkovi, jak jej předem naplánuje a připraví, jaké otázky a kdy v jeho průběhu položí. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pochopit, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti. V praxi se spíše osvědčuje taktika, kdy výzkumník postupně vnáší do rozhovorů určitou strukturu a řád. Výzkum může začít například jako velmi volný rozhovor na určité, předem připravené téma. Z úvodního rozhovoru tazatel následně vyabstrahuje náměty, o kterých se chce dozvědět něco bližšího, připraví si určitý scénář, ale nemusí lpět na dodržení pořadí, ve kterém si témata či okruhy dotazů připravil (Pavlica a kol., 2000).

3.4.1. Pracovní postup při sběru dat

V prováděném výzkumu byl jednotlivým manažerům předložen vypracovaný dotazník, který obsahoval 31 otázek. Tento dotazník je součástí diplomové práce v příloze č. 1.

Otázky byly zaměřeny na schopnost pracovat v týmu, styl řízení, uplatňování měkkých dovedností v každodenní práci s lidmi, ale zejména se soustředily na potenciál dalšího vzdělávání zaměstnanců, ať již v rámci organizace nebo na samotné sebevzdělávání. V závěru dotazníku byly obsaženy identifikační otázky, jako jsou pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Dotazníky byly manažerům předkládány v průběhu měsíce října a listopadu 2013. Postup šíření dotazníků byl shodný s postupem šíření dotazníku pro bakalářskou práci – těm manažerům, kteří se ihned po oslovení vyjádřili k účasti na výzkumu negativně, již dotazníky nebyly předkládány. Pokud vezmeme v úvahu respondenty z minulého výzkumu, téměř většina se jich pro lepší vypovídací schopnost trendu problematiky zapojila znovu. Došlo však k výrazně většímu zájmu ze strany jejich kolegů a spolupracovníků, tudíž se podařilo navýšit celkový počet vyplněných dotazníků na 160. Po zdůraznění příslibu anonymity výzkumu přistoupili manažeři k vyplnění

dotazníků kladně a s ochotou. Díky navázání vztahů z minulého dotazníkového šetření byla osobní přítomnost u vyplňování dotazníků z jedné pětiny. Zbylé dotazníky byly šířeny pomocí e-mailu či osobním doručením do organizací.

U části manažerů byl nutný osobní přístup při vyplňování dotazníků. Jak již bylo zmíněno výše, s přítomností tazatelky u respondentů nebyl od začátku problém. Tento postup byl uplatněn při částečně strukturovaných rozhovorech, vždy s jedním vedoucím pracovníkem daného odvětví. V průběhu částečně strukturovaného rozhovoru kladla tazatelka důraz především na odůvodněnou osobní spokojenost či nespokojenost manažera v organizaci i v rámci odvětví. Dále zohlednila poznámky, které manažeři měli ke konkrétním otázkám, především zajímavé názory, návrhy zlepšení a vlastní poznatky.

3.5. Zpracování dat

Data z vyplněných dotazníků byla tvořena odpověďmi na jednotlivé otázky. Ty byly utříděny a pro větší přehlednost zpracovány do tabulek, kde byly uvedeny jak v absolutním počtu, tak v procentuálním vyjádření (relativní četnosti). Každá tabulka byla rozdělena na čtyři části dle vymezených zkoumaných souborů.

Na základě zpracovaných tabulek byly vytvořeny grafy, které opět zohledňovaly rozdělení zkoumaného souboru do čtyř odvětví.

K vytvoření tabulek a grafů byl využit software Microsoft Office 2007, a to konkrétně tabulkový editor MS EXCEL.

4. Výsledky výzkumu

Výsledky jsou rozděleny do čtyř hlavních částí.

První část obsahuje identifikační údaje o zkoumaném souboru, jako jsou – pohlaví, věk a úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů (viz. 4.1).

Druhá část obsahuje konkrétně zpracované informace získané z dotazníků, jako například jazykovou vybavenost, uplatňovaný styl řízení, preference týmové práce a role v týmu, hlavní omyly v manažerské činnosti, účast ve vzdělávacích programech, povědomí o novinkách na pomyslném trhu seberozvoje a uplatňování tvůrčí práce, včetně vztahu k tak vzrůstajícímu zájmu o koučování (viz. 4.2).

Sběr dat k bakalářské práci proběhl v roce 2011, data k diplomové práci byla sebrána v roce 2013. Ve výsledných tabulkách jsou uvedeny roky zpracování dat, a to 2012 a 2014. Grafy byly pro lepší aktuální vypovídací schopnost a přehlednost vloženy pouze k výsledkům z výzkumu v roce 2014, pro srovnání s rokem 2012 slouží tabulky výsledků.

Třetí část výzkumu obsahuje částečně strukturované rozhovory, a to vždy s jedním manažerem ze zkoumaného odvětví. Výsledky částečně strukturovaných rozhovorů jsou promítnuty v jednotlivých diskuzích konkrétních otázek.

Čtvrtou část tvoří závěrečná diskuze, která sumarizuje a analyzuje dílčí výsledky, zjištěné v předchozích třech částech výzkumu.

4.1 Identifikační údaje zkoumaných souborů

1) Podíl mužů a žen v manažerské funkci

Tabulka 1a: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Žena | 8 | 61 | 13 | 50 | 6 | 37 | 4 | 22 |
| Muž | 5 | 39 | 13 | 50 | 10 | 63 | 14 | 78 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

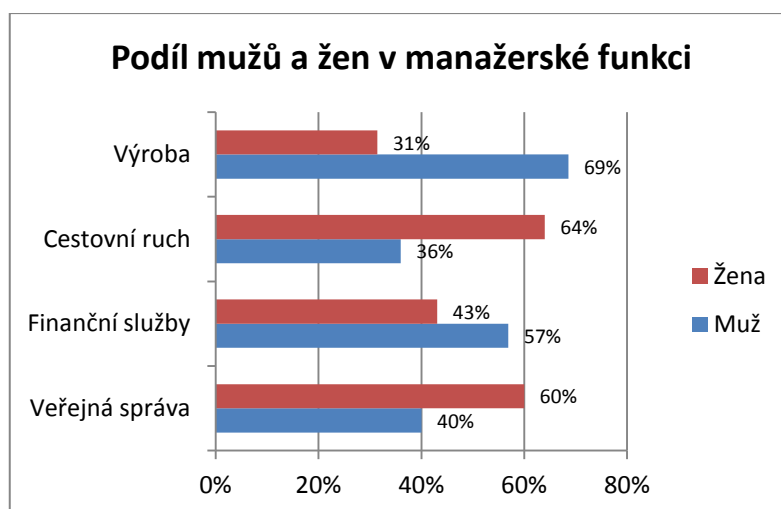
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 1b: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Žena | 21 | 60 | 28 | 43 | 16 | 64 | 11 | 31 |
| Muž | 14 | 40 | 37 | 57 | 9 | 36 | 24 | 69 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Převahu mužů můžeme stále vidět v oblasti výroby, a to velice znatelně (69 %). Dalším odvětvím, ve kterém převažuje zastoupení mužů v manažerské funkci, jsou finanční služby (57 %). Naopak ve veřejné správě (60 %) a v oblasti cestovního ruchu (64 %) je značná převaha žen ve vedoucích pozicích.

Diskuze:

Oproti výzkumu před dvěma lety lze pozorovat zvýšení podílu zastoupení žen ve výrobě a cestovním ruchu. Ve výrobě jsou ženy zastoupeny téměř z 1/3 počtu vedoucích pracovníků a v oblasti cestovního ruchu jsou to dokonce 2/3. Tato skutečnost může nastínit trend uvědomění si důležitosti žen – pro jejich hodnoty a vytváření žádoucí atmosféry důvěry na pracovišti. Ve finančních službách bylo zastoupení mužů a žen vyrovnané, nyní však pozorujeme zvýšení podílu mužů v manažerské funkci. V minulém výzkumu byla převaha žen ve veřejné správě předpokládána jako trend i do dalších let. Aktuální výzkum předpověď potvrdil a prokázal opět nadpoloviční převahu žen ve vedoucích pozicích veřejné správy.

Jelikož se navýšil počet respondentů ve všech odvětvích, výsledky mohou být zkresleny skutečností, že ženy se stavili k pomoci při sbírání dat mnohem ochotněji.

2) Věkové složení respondentů

Tabulka 2a: Věkové složení respondentů v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Do 30 let | 1 | 8 | 12 | 46 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| 31-40 let | 6 | 46 | 2 | 8 | 6 | 38 | 7 | 39 |
| 41-50 let | 3 | 23 | 5 | 18 | 4 | 25 | 8 | 44 |
| 51 let a více | 3 | 23 | 7 | 27 | 5 | 31 | 3 | 17 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

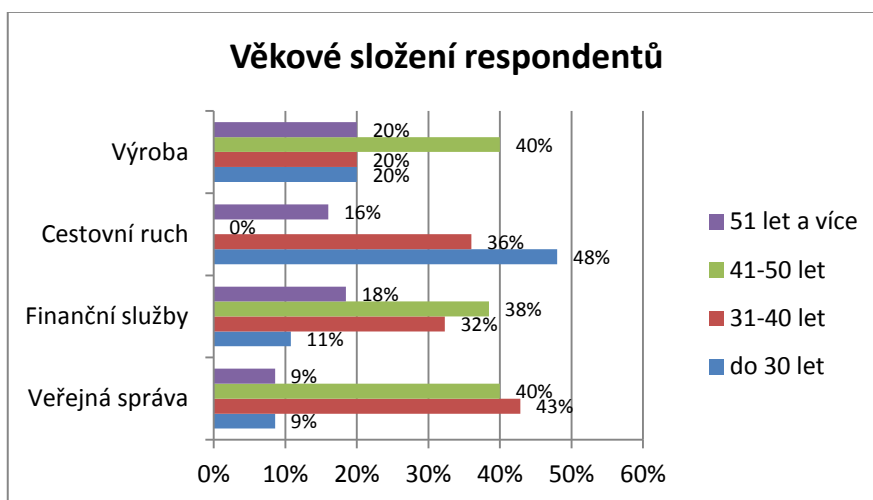
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 2b: Věkové složení respondentů v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Do 30 let | 3 | 8 | 7 | 12 | 12 | 48 | 7 | 20 |
| 31-40 let | 15 | 43 | 21 | 32 | 9 | 36 | 7 | 20 |
| 41-50 let | 14 | 40 | 25 | 38 | 0 | 0 | 14 | 40 |
| 51 let a více | 3 | 9 | 12 | 18 | 4 | 16 | 7 | 20 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2: Věkové složení respondentů v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve výrobě (40 %) a finančních službách (38 %) převažuje věková kategorie 41-50 let. Oblast veřejné správy čítá podobné zastoupení kategorií 31-40 let (43 %) a 41-50 let (40 %). V cestovním ruchu můžeme pozorovat výraznou, téměř poloviční převahu věkové kategorie manažerů do 30 let (48 %). Nenalezneme zde však zastoupení věkové kategorie 41-50 let, na rozdíl od ostatních odvětví.

Diskuze:

Zajímavé je zastoupení nejmladší věkové kategorie v oblasti cestovního ruchu. Manažeři ve věku do 30 let zde tvoří téměř 1/2, spolu s manažery do 40 let tato věková kategorie tvoří více než 3/4 vedoucích pracovníků. Za logické vysvětlení lze považovat skutečnost, že manažerské pozice v oblasti provozních ubytovacích či stravovacích zařízení, vedoucích recepcí či dopravních služeb mohou být považovány za onu pomyslnou startovní pozici. A proto po ukončení studií lze začít s kariérou právě na těchto postech. V oblasti výroby nejpočetnější věková kategorie 41-50 let se stejně jako v minulém výzkumu zdá klíčovou pro uplatnění dosavadních zkušeností odborného rázu. Ostatní věkové kategorie jsou ve výrobě zastoupeny shodně po 1/5. Ve veřejné správě stále představují nejpodstatnější věkovou kategorii manažeři ve věku 31-40 let, velmi podobně je zastoupena i věková kategorie 41-50 let. Ve finančnictví lze oproti

minulému výzkumu postřehnout snížení zastoupení věkové kategorie do 30 let a podstatně větší zastoupení věkové kategorie 31-40 let. Dále také můžeme zaznamenat růst věkové kategorie 41-50 let v tomto odvětví.

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 3a: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vyučen/a | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 1 | 5 |
| Středoškolské | 7 | 54 | 9 | 34 | 6 | 38 | 9 | 50 |
| Vyšší odborné | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 12 | 1 | 6 |
| Vysokoškolské | 6 | 46 | 16 | 62 | 7 | 44 | 7 | 39 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

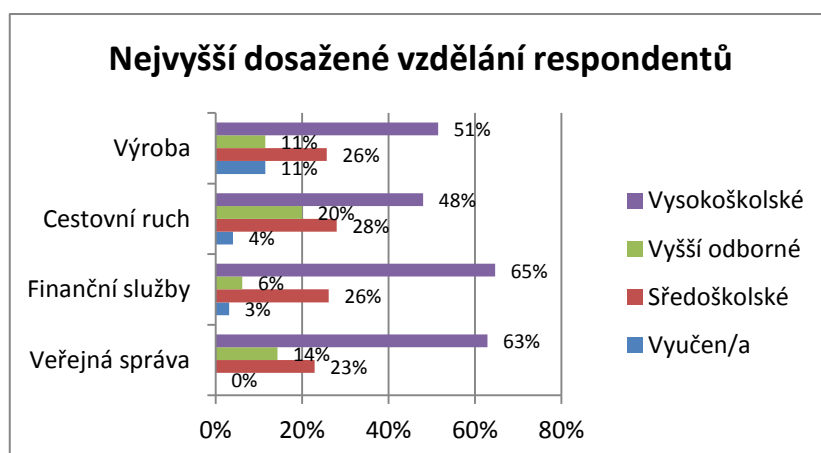
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3b: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vyučen/a | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 11 |
| Středoškolské | 8 | 23 | 17 | 26 | 7 | 28 | 9 | 27 |
| Vyšší odborné | 5 | 14 | 4 | 6 | 5 | 20 | 4 | 11 |
| Vysokoškolské | 22 | 63 | 42 | 65 | 12 | 48 | 18 | 51 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Z výše uvedeného grafu můžeme vidět převahu vysokoškolského vzdělání ve všech zkoumaných odvětvích. Nejpodstatnější je tato skutečnost ve veřejné správě (63 %), finančních službách (65 %). Podíl středoškolsky vzdělaných manažerů se pohybuje ve všech odvětvích kolem $\frac{1}{4}$. Nejvíce zastoupeni jsou manažeři s vyšším odborným vzděláním v oblasti veřejné správy (14 %) a cestovního ruchu (20 %). Vedoucí pracovníky s výučním listem nalezneme ve výrobě (11 %), cestovním ruchu (4 %) a finančnictví (3 %) zanedbatelně.

Diskuze:

Hlavním výstupem výsledků této otázky je konstatování, že v každém zkoumaném odvětví převažují vysokoškolsky vzdělaní manažeři. Oproti minulému výzkumu je zde jasný posun u manažerů veřejné správy a výroby. Ve veřejné správě dosahují vysokoškolsky vzdělaní vedoucí pracovníci $\frac{2}{3}$ počtu manažerů. Ve výrobě jejich podíl činí více než $\frac{1}{2}$. Tento výsledek koresponduje s faktem, že manažeři uznali další potřebu vzdělávání a zapojili se do studia vysoké školy. Ti, kteří při minulém výzkumu započali studium, mohou mít nyní vzdělání alespoň bakalářského stupně. Výrazně se zvýšilo zastoupení vzdělání z vyšších odborných škol v oblasti cestovního ruchu. V této oblasti existuje dostatečné množství škol, které právě tuhle nadstavbu nad maturitou umožňují. Manažerů s výučním listem je minimum a do budoucna můžeme předpokládat, že se jejich podíl bude ještě zmenšovat.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1: Jakými jazyky hovoříte?

Tabulka 4a: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Anglicky | 9 | 50 | 22 | 49 | 9 | 32 | 5 | 21 |
| Německy | 1 | 6 | 12 | 27 | 9 | 32 | 3 | 13 |
| Francouzsky | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| Rusky | 6 | 33 | 7 | 16 | 9 | 32 | 7 | 29 |
| Jiný | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 |
| Neovládám žádný cizí jazyk | 2 | 11 | 2 | 4 | 0 | 0 | 7 | 29 |
| Celkem | 18 | 100 | 45 | 100 | 28 | 100 | 24 | 100 |

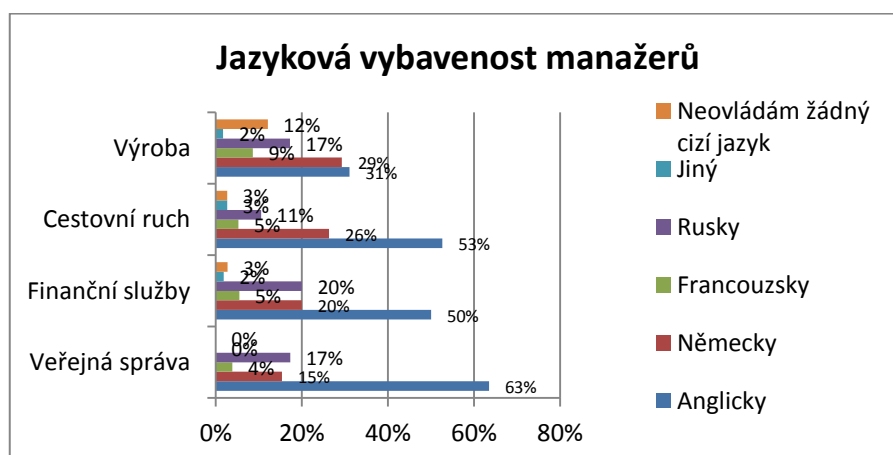
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4b: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Anglicky | 33 | 63 | 55 | 50 | 20 | 53 | 18 | 31 |
| Německy | 8 | 15 | 22 | 20 | 10 | 26 | 17 | 29 |
| Francouzsky | 2 | 4 | 6 | 5 | 2 | 5 | 5 | 9 |
| Rusky | 9 | 17 | 22 | 20 | 4 | 11 | 10 | 17 |
| Jiný | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| Neovládám žádný cizí jazyk | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 7 | 12 |
| Celkem | 52 | 100 | 110 | 100 | 38 | 100 | 58 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Mezi manažery všech odvětví je po mateřském jazyce nejrozšířenějším jazykem angličtina. Domluví se s ní nadpoloviční většina (63 %) manažerů z veřejné správy a polovina manažerů finančních služeb (50 %) a cestovního ruchu (53 %). Ve výrobě je tento cizí jazyk (31 %) těsně následován němčinou (29 %) a ruštinou (17 %). Nicméně výrobní sféra je také jedinou, kde je velmi vysoká neznalost žádného cizího jazyka (12 %). Znalost francouzského jazyka nedosahuje v žádném odvětví ani 10 %. Ve veřejné správě a finančních službách je znalost ruského jazyka téměř srovnatelná se znalostí německého jazyka.

Diskuze:

Pokud srovnáme výsledky těchto otázek v horizontu dvou let, můžeme si povšimnout opravdu vysokého zlepšení ve znalosti anglického jazyka. Jeho znalost se vyšplhala z dřívější maximální 1/2 manažerů veřejné správy na 63%, ve finančnictví se znalost 1/2 manažerů ustálila, ale v cestovním ruchu vzrostla o téměř 20 %, ve výrobě o 10 %. Znalost angličtiny a její význam je tudíž mezi manažery velmi dobře chápán a bez této dovednosti lze jen těžko uspět v dnešní rychle se měnící dynamické době. Zejména organizace zabývající se exportem či organizace se zahraniční kapitálovou účastí jsou si nutnosti dostatečné jazykové vybavenosti vědomy. Poklesla však znalost ruského jazyka ve veřejné správě a cestovním ruchu, což lze připsat velkému zastoupení věkové skupiny do 30 let a 31-40 let v těchto oborech. Ruština v dnešní době získává na popularitě, ale to se bude týkat pravděpodobně následující generace vedoucích pracovníků, kteří ji nyní dobrovolně studují, jako volitelný předmět, na základních a středních školách. Znalost francouzštiny se mírně zvýšila, zajímavá je její znalost u 1/10 manažerů výrobní sféry.

Opět nejvyšší neznalost cizích jazyků vykazuje výroba (12 %), avšak ne tolik znatelnou oproti předešlému výzkumu, kdy v cizím jazyku nebylo schopno komunikovat 30 % výrobních manažerů. Mezi malé procento jiných cizích jazyků skrze všechna odvětví patřila španělština, maďarština, italština a polština. Slovenština nebyla pro tento výzkum považována za cizí jazyk.

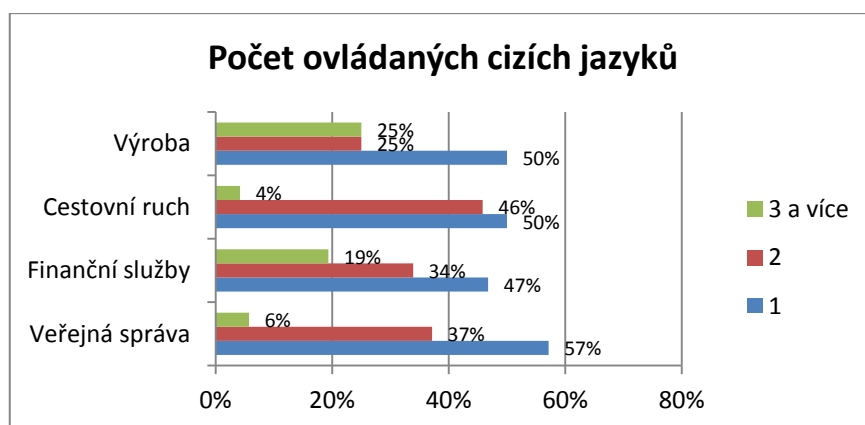
Po rozboru otázky č. 1 byl pro zajímavost zpracován přehled počtu cizích jazyků, kterými se manažeři zvládnou dorozumět.

Tabulka 5: Počet ovládaných cizích jazyků manažerů v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| 1 | 20 | 57 | 29 | 47 | 12 | 50 | 14 | 50 |
| 2 | 13 | 37 | 21 | 34 | 11 | 46 | 7 | 25 |
| 3 a více | 2 | 6 | 12 | 19 | 1 | 4 | 7 | 25 |
| Celkem | 35 | 100 | 62 | 100 | 24 | 100 | 28 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5: Počet ovládaných cizích jazyků manažerů v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Ze zpracování vyplynulo, že 1/2 vedoucích pracovníků umí jeden cizí jazyk, kromě manažerů výroby se však znalost druhého cizího jazyka pohybuje kolem 40 %, což není zanedbatelná skutečnost. Celkově lze prokázat velmi pozitivní trend stále se zvyšující znalosti cizích jazyků ve všech zkoumaných odvětvích.

Otázka č. 2: Pracovní tým, který řídíte, má členů:

Tabulka 6a: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| 1-5 členů | 4 | 31 | 18 | 69 | 4 | 25 | 6 | 33 |
| 6-10 členů | 5 | 38 | 1 | 4 | 4 | 25 | 5 | 28 |
| Více než 10 členů | 4 | 31 | 7 | 27 | 8 | 50 | 7 | 39 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

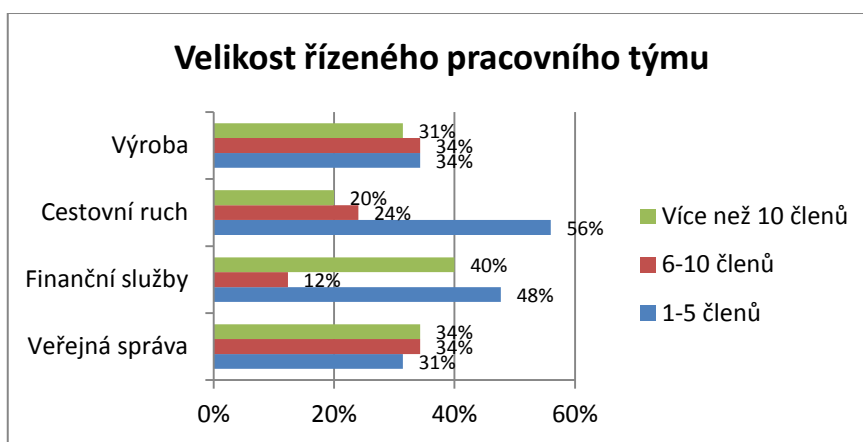
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6b: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| 1-5 členů | 11 | 31 | 31 | 48 | 14 | 56 | 12 | 34 |
| 6-10 členů | 12 | 34 | 8 | 12 | 6 | 24 | 12 | 34 |
| Více než 10 členů | 12 | 34 | 26 | 40 | 5 | 20 | 11 | 31 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve finančních službách (48 %) a v cestovním ruchu (56 %) vedou nejčastěji manažeři malé týmy v počtu 1-5 členů. Větší týmy s více než 10 členy jsou zastoupeny ve finančním oboru ze 40 %. V odvětví veřejné správy a výroby se nachází nejvíce

podobných pracovních skupin, co se týče počtu členů. Týmy zde mají téměř shodné zastoupení kolem 30 %.

Diskuze:

Velmi výrazné, téměř poloviční zastoupení malých týmů ve finančnictví koresponduje s výsledky dřívějšího výzkumu. Tehdy tvořily týmy do 5ti pracovníků dokonce téměř 70 %. Finanční sektor velmi pružně reaguje na potřeby trhu, vytváří menší pracovní skupiny, které pod svým vedoucím vytváří operativní řešení situací s nejvyšší prioritou. Můžeme vidět velký rozvoj těchto malých pracovních týmů i v odvětví cestovního ruchu. V metodice je poukázáno, že respondenti z odvětví cestovního ruchu byli tvořeni především manažery menších a středních organizací. V menších organizacích je tvoření menších pracovních skupin praktickým a logicky vyplývajícím procesem.

Ve veřejné správě a výrobním odvětví nelze pozorovat rapidní pokles či růst určitého typu pracovních týmů dle velikosti. V těchto oborech se hodnoty drží na stejné třetinové úrovni jako před dvěma lety.

Otázka č. 3: Jaký styl řízení upřednostňujete?

Tabulka 7a: Uplatňovaný styl řízení v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Autokratický | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 22 |
| Konzultativní | 8 | 62 | 10 | 39 | 10 | 63 | 10 | 56 |
| Participativní | 2 | 15 | 3 | 11 | 2 | 12 | 2 | 11 |
| Liberální | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Týmový | 3 | 23 | 12 | 46 | 4 | 25 | 2 | 11 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

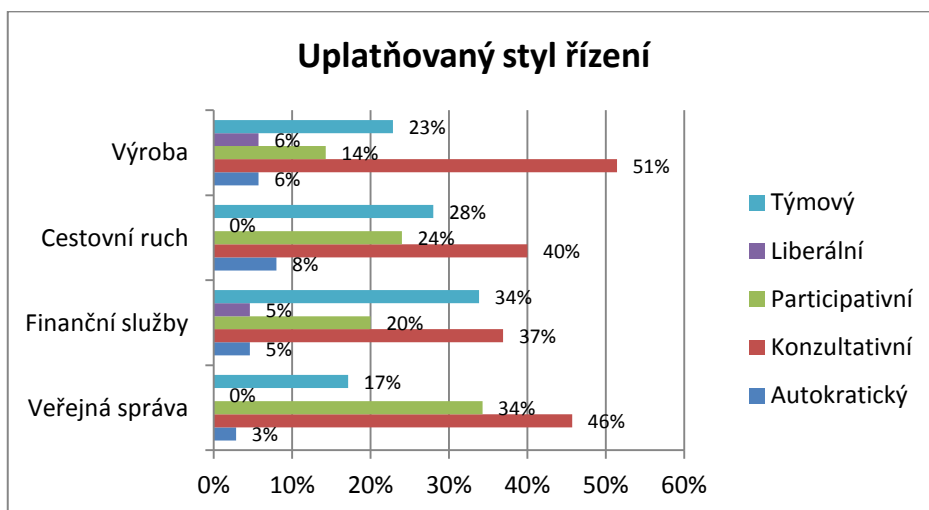
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7b: Uplatňovaný styl řízení v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Autokratický | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 8 | 2 | 6 |
| Konzultativní | 16 | 46 | 24 | 37 | 10 | 40 | 18 | 51 |
| Participativní | 12 | 34 | 13 | 20 | 6 | 24 | 5 | 14 |
| Liberální | 0 | 0 | 3 | 5 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Týmový | 6 | 17 | 22 | 34 | 7 | 28 | 8 | 23 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7: Uplatňovaný styl řízení v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Nejčastěji uplatňovaným stylem řízení je konzultativní styl, a to u všech sledovaných odvětví. Nejvyšší podíl (51 %) tvoří ve výrobě a veřejné správě (46 %). Velmi často používaným stylem řízení je i participativní a týmový styl. Participativní styl tvoří druhou nejčastější metodu ve veřejné správě (34 %), v ostatních odvětvích jej zaznamenáváme z 20 %. Týmový styl řízení je podstatně zastoupen ve finančnictví (34 %), cestovním ruchu (28 %) a výrobě (23 %). Liberální styl se v malém procentu uplatňuje pouze ve výrobě (6 %) a finančnictví (5 %). Autokratický styl řízení lze v malých procentech pozorovat ve všech zkoumaných odvětvích, nepřekročí však 10 %.

Diskuze:

Výsledky rozboru této otázky mohou být velmi kladně hodnoceny, jelikož konzultativní styl, kdy manažer akceptuje znalosti svých pracovníků a před rozhodnutím se jich ptá na názor, zcela koresponduje s principy znalostní společnosti. Znalosti nejen manažera, ale i jeho podřízených pracovníků musí být brány v úvahu při důležitých rozhodovacích procesech ve všech organizacích. Ve finančnictví tvoří podobný potenciál (34 %) týmový styl, který v tomto odvětví převažoval v minulém výzkumu. Manažeři zde sestavují tým, koordinují činnosti a zajišťují podmínky pro celou skupinu, která se podílí na rozhodování. V ostatních odvětvích nalezneme zastoupení týmového stylu řízení téměř z 1/3. Ve výzkumu prováděném před dvěma lety používalo autokratický styl 22 % výrobních manažerů. Nyní je vidět značný pokles tohoto procenta využití, ve výrobě se ustálilo na 6 %, nejvyšší je v odvětví cestovního ruchu, a to 8 %.

Otázka č. 4: Preferujete týmovou práci?

Tabulka 8a: Preference týmové práce v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-----------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 9 | 69 | 21 | 81 | 11 | 69 | 12 | 67 |
| Občas ano | 4 | 31 | 5 | 19 | 4 | 25 | 6 | 33 |
| Spíše ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 0 |
| Ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

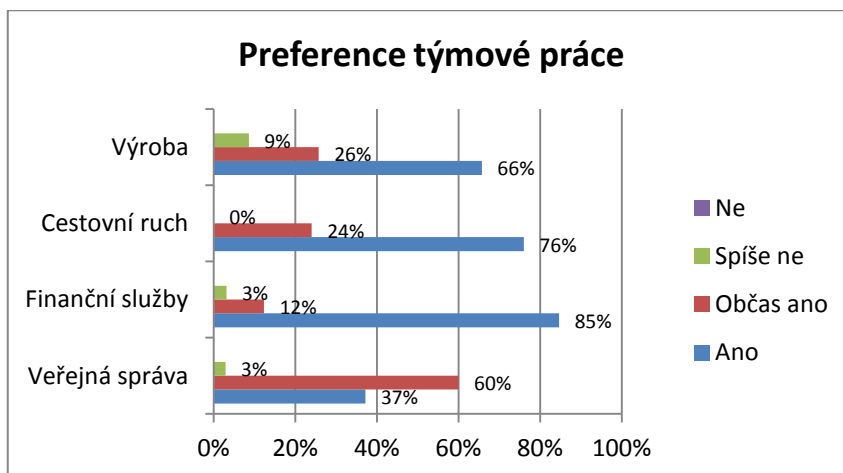
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8b: Preference týmové práce v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-----------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 13 | 37 | 55 | 85 | 19 | 76 | 23 | 66 |
| Občas ano | 21 | 60 | 8 | 12 | 6 | 24 | 9 | 26 |
| Spíše ne | 1 | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 9 |
| Ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8: Preference týmové práce v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Z výše uvedeného grafu vyplývá jednoznačná preference týmové práce u manažerů výroby (66 %), cestovního ruchu (76 %) a finančních služeb (85 %). Převážná většina manažerů veřejné správy preferuje týmovou spolupráci pouze občas (60 %). Manažeři, kteří by vyloženě nepreferovali týmovou práci, se neobjevili ani v jednom ze zkoumaných odvětví.

Diskuze:

Jasná převaha preference týmové práce ve výrobě, cestovním ruchu a finančnictví potvrzuje předpokládaný vývoj z minulého výzkumu. Už před dvěma lety byla v těchto oborech preference týmové práce u nadpoloviční většiny manažerů – ve finančnictví dokonce 80%. Preference týmové práce koresponduje s výsledky předchozí otázky, kdy se týmový styl řízení stává jedním z nejvíce uplatňovaných stylů řízení napříč odvětvími. Zajímavý je prudký pád preference týmové práce z odpovědi „ano“ na odpověď „občas ano“ v odvětví veřejné správy. Autorka se tomuto jevu věnuje v řízeném rozhovoru s manažerkou veřejné správy. Preference týmové práce je jedním z faktorů rozvoje osobností manažerů ve znalostní společnosti a jejím důsledkem je zejména skupinová tvořivost.

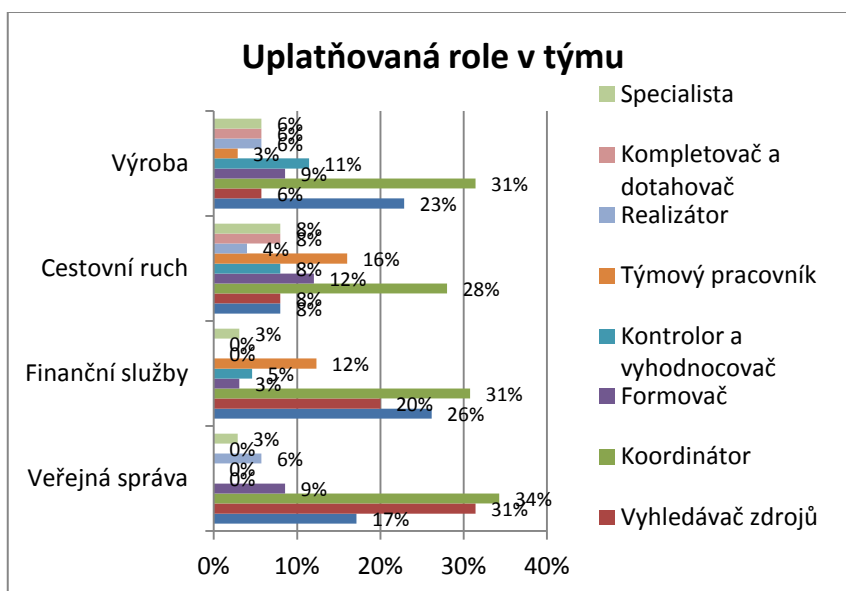
Otázka č. 5: Pokud je potřeba, abyste pracoval/a v týmu při řešení specifického úkolu, zastáváte spíše roli:

Tabulka 9: Uplatňovaná role v týmu

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Myslitel | 6 | 17 | 17 | 26 | 2 | 8 | 8 | 23 |
| Vyhledávač zdrojů | 11 | 31 | 13 | 20 | 2 | 8 | 2 | 6 |
| Koordinátor | 12 | 34 | 20 | 31 | 7 | 28 | 11 | 31 |
| Formovač | 3 | 9 | 2 | 3 | 3 | 12 | 3 | 9 |
| Kontrolor a vyhodnocovač | 0 | 0 | 3 | 5 | 2 | 8 | 4 | 11 |
| Týmový pracovník | 0 | 0 | 8 | 12 | 4 | 16 | 1 | 3 |
| Realizátor | 2 | 6 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 6 |
| Kompletovač a dotahovač | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | 2 | 6 |
| Specialista | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 8 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9: Uplatňovaná role v týmu



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve všech čtyřech sledovaných odvětvích plní manažeři nejčastěji (z 1/3) funkci koordinátora. Podstatně je zastoupena role myslitele, nejvíce ve finančnictví (26 %) a ve výrobě (23 %). Vyhledávač zdrojů je kupodivu nejvíce zastoupen ve veřejné správě (31 %), jediném nepodnikatelském sektoru. Důležitou roli hraje vyhledávač zdrojů také ve finančním odvětví (20 %). Formovače nalezneme v odvětví veřejné správy, cestovního ruchu a výroby zastoupeného do 10 %. Další důležitou roli zastává týmový pracovník, a to převážně ve finančnictví (12 %) a cestovním ruchu (16 %). Ostatní týmové role jsou uplatňovány pouze nepatrně, jejich výskyt lze zaznamenat kolem 5 %.

Diskuze

Role koordinátora může být považována za vůbec nejdůležitější týmovou roli vůbec. Lze tak uvažovat dle její náplně (koordinace činností týmu, integrace jeho práce, stanovení cílů a programů, určování priorit) i dle dosažených výsledků. Ve všech zkoumaných odvětvích dosahuje třetinové významnosti. Zbylé $\frac{3}{4}$ významnosti jsou děleny různě velkými díly mezi zbývajících osm týmových rolí. Vyhledávač zdrojů nemusí být považován pouze za manažera „přes finance“. Neméně důležité zdroje jsou informace. Ať již z vnějšího prostředí organizace či z interního prostředí. Tuto problematiku nejčastěji zvládají manažeři veřejné správy (31 %) a výroby (20 %). Role myslitele má podobně hojný výskyt. Tato skutečnost je velmi pozitivní z hlediska vývoje společnosti k uznávání znalostí a tvůrčích schopností jako nejdůležitějších hodnot organizace. Z pohledu autorky jsou velmi důležité role realizátora, kompletovače a dotahovače, které nejsou zastoupeny v uspokojujícím měřítku. Tyto role se objevují v zastoupení maximálně 8 %, a to ne u všech odvětví. Jednotlivé sektory by měly zhodnotit, zda absence těchto pracovníků nemůže být příčinou případných neúspěchů menších i větších týmů.

Otázka č. 6: Mezi činnosti, které v rámci své funkce vedoucího pracovníka nejčastěji vykonáváte, patří:

Tabulka 10a: Převládající kompetence manažerů v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Manažerské kompetence | 21 | 33 | 45 | 30 | 28 | 34 | 33 | 38 |
| Interpersonální kompetence | 17 | 27 | 59 | 40 | 24 | 29 | 23 | 26 |
| Technické kompetence | 25 | 40 | 44 | 30 | 30 | 37 | 32 | 36 |
| Celkem | 63 | 100 | 148 | 100 | 82 | 100 | 88 | 100 |

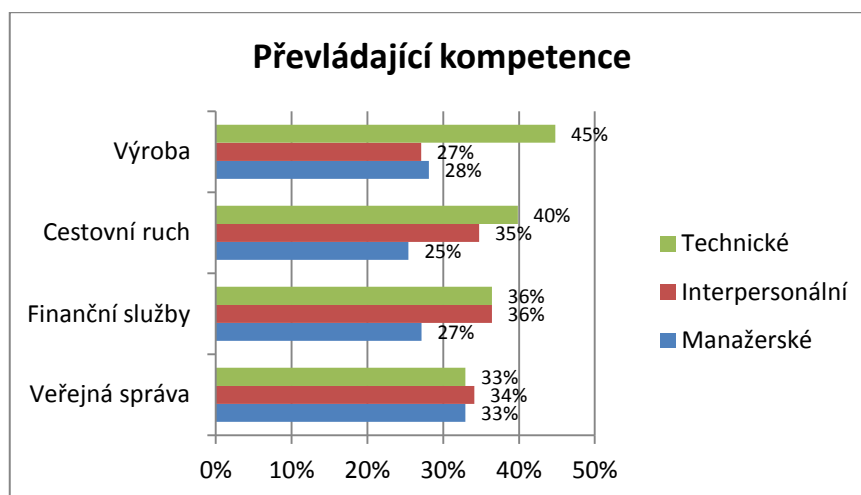
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10b: Převládající kompetence manažerů v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Manažerské kompetence | 28 | 33 | 73 | 27 | 30 | 25 | 27 | 28 |
| Interpersonální kompetence | 29 | 34 | 98 | 36 | 41 | 35 | 26 | 27 |
| Technické kompetence | 28 | 33 | 98 | 36 | 47 | 40 | 43 | 45 |
| Celkem | 85 | 100 | 269 | 100 | 118 | 100 | 96 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10: Převládající kompetence manažerů v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve výrobní sféře (45%) a cestovním ruchu (40 %) převládají manažeři vybavení především technickými kompetencemi. V odvětví finančních služeb mají manažeři, na základě dat z grafu, stejné zastoupení (36 %) technických a interpersonálních kompetencí. Manažeři z veřejné správy mají shodná procenta zastoupení (30 %) technických a manažerských kompetencí, pouze mírně u nich převyšují interpersonální kompetence (34 %).

Diskuze:

Převládající technické kompetence u manažerů výroby a cestovního ruchu, mezi které se řadí řešení problémů, účetnictví, předávání informací a sběr dat, lze zdůvodnit potřebou odborných znalostí, týkajících se konkrétních problematik odvětví. V minulém výzkumu převládaly technické kompetence téměř u všech zkoumaných odvětví, nyní můžeme z grafu vidět, že ve finančnictví dosahují stejné úrovně jako technické dovednosti dovednosti interpersonální. Tyto dovednosti jsou ve veřejné správě dokonce převažujícími dovednostmi vedoucích pracovníků. Mezi ně řadíme aktivní naslouchání, budování vztahů, komunikaci a prezentování tvůrčích návrhů. Ve formující se znalostní společnosti jde o jednoznačný vývoj správným směrem. Manažerské dovednosti, zejména koučování a hodnocení zaměstnanců, operativní plánování a zpětná kontrola, jsou u každého odvětví zastoupeny z 1/3.

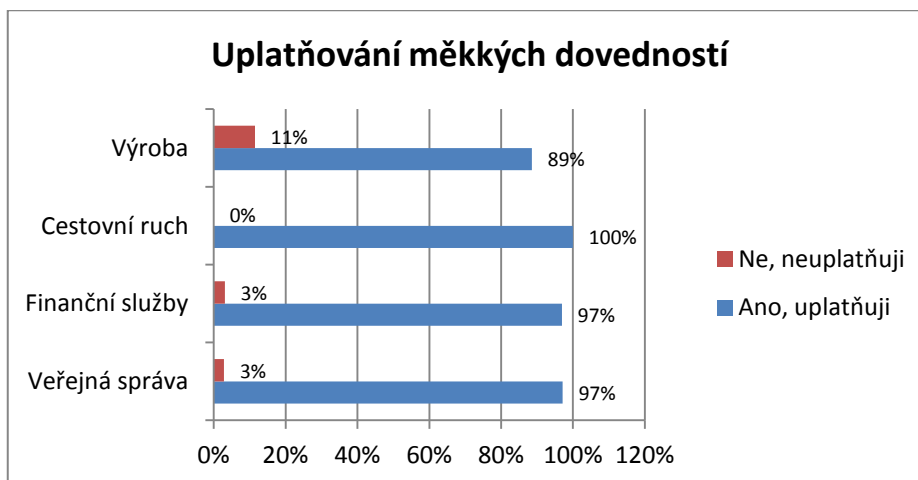
Otázka č. 7: Uplatňujete během Vaší práce tzv. „měkké dovednosti“?

Tabulka 11: Uplatňování měkkých dovedností

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, uplatňuji | 34 | 97 | 63 | 97 | 25 | 100 | 31 | 89 |
| Ne, neuplatňuji | 1 | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 4 | 11 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11: Uplatňování měkkých dovedností v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Manažeři všech zkoumaných odvětví uplatňují ve velkém množství měkké dovednosti. Dá se říci, že striktní uplatňování měkkých dovedností nalezneme v cestovním ruchu (100 %), podobně vysoký podíl také shodně ve finančních službách a veřejné správě (97 %). Ve výrobní sféře jsou měkké dovednosti uplatňovány také ve velmi vysoké míře (89 %).

Diskuze:

Mezi měkké dovednosti teoretici řadí komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplínu, sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikt a v neposlední řadě schopnost prosadit se. Dá se říci, že sem patří i skupina interpersonálních dovedností z otázky č. 6, a tudíž lze zdůraznit polemiku pozitivního vývoje výsledků s cílem aplikovat rostoucí trend znalostního pracovníka ve znalostní společnosti.

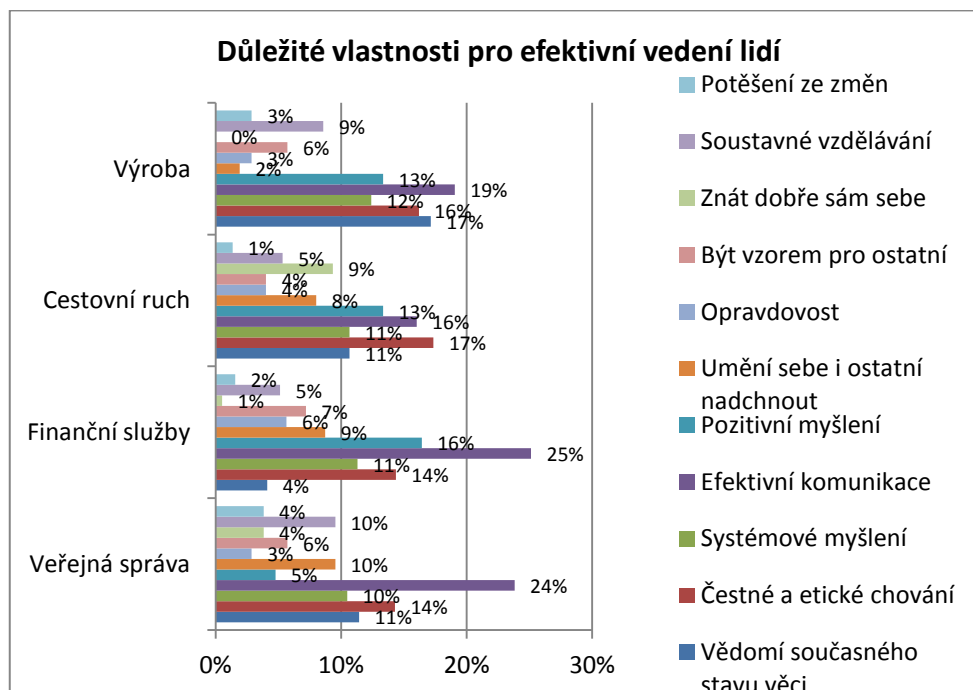
Otázka č. 8: Jaké vlastnosti považujete za nejdůležitější pro úspěšné vedení pracovníků?

Tabulka 12: Důležité vlastnosti pro efektivní vedení lidí

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|------------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vědomí současného stavu věci | 12 | 11 | 8 | 4 | 8 | 11 | 18 | 17 |
| Čestné a etické chování | 15 | 14 | 28 | 14 | 13 | 17 | 17 | 16 |
| Systémové myšlení | 11 | 10 | 22 | 11 | 8 | 11 | 13 | 12 |
| Efektivní komunikace | 25 | 24 | 49 | 25 | 12 | 16 | 20 | 19 |
| Pozitivní myšlení | 5 | 5 | 32 | 16 | 10 | 13 | 14 | 13 |
| Umění sebe i ostatní nadchnout | 10 | 10 | 17 | 9 | 6 | 8 | 2 | 2 |
| Opravdovost | 3 | 3 | 11 | 6 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Být vzorem pro ostatní | 6 | 6 | 14 | 7 | 3 | 4 | 6 | 6 |
| Znát dobře sám sebe | 4 | 4 | 1 | 1 | 7 | 9 | 0 | 0 |
| Soustavné vzdělávání | 10 | 10 | 10 | 5 | 4 | 5 | 9 | 9 |
| Potěšení ze změn | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Celkem odpovědí | 105 | 100 | 195 | 100 | 75 | 100 | 105 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12: Důležité vlastnosti pro efektivní vedení lidí



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Pokud se podíváme, jaké důležité vlastnosti, potřebné pro efektivní vedení lidí, jsou klíčové u manažerů veřejné správy, nalezneme jednoznačnou převahu efektivní komunikace (24 %). V tomto odvětví se považuje za důležité i čestné a etické chování (14 %) a 10 % důležitosti má i systémové myšlení, umění nadchnout sebe i ostatní a soustavné vzdělávání. Ve finančnictví lze pozorovat podobné výsledky, nejdůležitější je z ¼ efektivní komunikace, důraz je však kladen také na pozitivní myšlení (16 %). V cestovním ruchu považují vedoucí pracovníci za důležité čestné a etické chování (17 %), pozitivní komunikaci (16 %) a výrazný vliv zde má i schopnost znát dobře sám sebe (9 %). Výrobní manažeři, ihned po efektivní komunikaci (19 %), apelují na znalost současného stavu věci (17 %) a, stejně jako ve veřejné správě, soustavné vzdělávání (9 %).

Diskuze:

O velkém významu efektivní komunikace, která je pro vedení lidí nejdůležitější ve všech zkoumaných odvětvích, nelze pochybovat. Navazuje na ni množství předaných informací, vyvážené pracovní vztahy, rozvoj jednotlivých vedoucích pracovníků, organizací a rovněž celé společnosti. Rozvoj efektivní komunikace však může nastat pouze v organizacích, kde je malá mocenská vzdálenost pozice vedoucího pracovníka k podřízeným pracovníkům. Vysoký důraz, ve všech odvětvích průměrně kolem 15%, je kladen na čestné a etické chování v souvislosti s vedením lidí. Tento logický výsledek může být považován za jakýsi vzor, pro vedoucí pracovníky. Takové chování by mělo být základní filozofií nejen vedoucích, ale všech pracovníků jak mezi sebou navzájem, tak vůči klientům a občanům. Vědomí současného stavu věci je považováno za důležité oprávněně, vždyť bez znalosti současného stavu, za nepřesných informací nelze kvalitně odvádět manažerskou práci. Omyly a jejich dopady na prosperitu firmy, posléze i odvětví, by na sebe nedaly dlouho čekat.

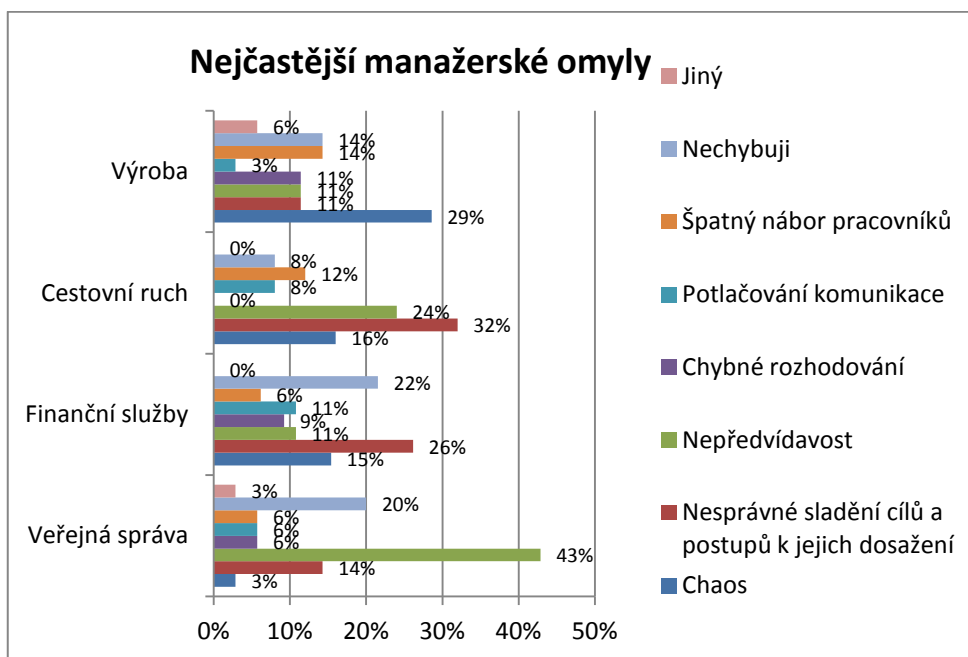
Otázka č. 9: Je v níže uvedených omylech (chybách) jeden, se kterým se ztotožňujete (uvědomujete si jej při své práci)?

Tabulka 13: Nejčastější manažerské omyly

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Chaos | 1 | 3 | 10 | 15 | 4 | 16 | 10 | 29 |
| Nesprávné sladění cílů a postupů k jejich dosažení | 5 | 14 | 17 | 26 | 8 | 32 | 4 | 11 |
| Nepředvídatost | 15 | 43 | 7 | 11 | 6 | 24 | 4 | 11 |
| Chybné rozhodování | 2 | 6 | 6 | 9 | 0 | 0 | 4 | 11 |
| Potlačování komunikace | 2 | 6 | 7 | 11 | 2 | 8 | 1 | 3 |
| Špatný nábor pracovníků | 2 | 6 | 4 | 6 | 3 | 12 | 5 | 14 |
| Nechybují | 7 | 20 | 14 | 22 | 2 | 8 | 5 | 14 |
| Jiný | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13: Nejčastější manažerské omyly



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Manažeři veřejné správy považují za největší omyl při výkonu své práce nepředvídatost (43 %). Celá 1/5 vedoucích pracovníků je dle svého mínění neomylná

a chyby při své činnosti si neuvědomuje. Ve finančních službách se ¼ manažerů dopouští nesprávného sladění cílů a postupů vedoucích k jejich dosažení. Opět se u 22 % manažerů chyby v práci nevyskytují. Část manažerů, konkrétně 15 % z nich, přiznává ve své práci chaos. Ten je nejčastější chybou (29 %) u vedoucích pracovníků ve výrobě. V cestovním ruchu je, stejně jako ve finančnictví, nejčastějším omylem (32 %) nesprávné sladění cílů a postupů k jejich dosažení.

Diskuze:

Nepředvídatost jako svůj největší omyl uvádějí téměř z ½ manažeři veřejné správy. Za podstatný je považován i v odvětví cestovního ruchu (24 %). Pokud by manažer mohl předvídat – měl všechny potřebné informace a prováděl rozhodování tzv. za jistoty - vykazoval by zajisté vysokou úspěšnost své práce. Protože většinou je informací nedostatek nebo jsou nepřesné či zavádějící, nepředvídatost může být omezena, částečně potlačena, ale velmi obtížně eliminována. S určitou přesností lze předpovědět např. počet turistů, situaci v dopravní špičce, výsledky voleb apod., nikdy však nelze u všech situací dosáhnout stoprocentní jistoty. Nesprávné sladění cílů a přístupů k jejich dosažení, tak často objevené u vedení finančních služeb (25 %) a cestovního ruchu (32 %), lze považovat opravdu za nežádoucí, manažeři by měli pracovat na přesném opaku. Pouze kvalitně nastavené cíle, v ideálním případě nastavené dle principu SMART¹, s podrobným plánem jejich dosažení, lze akceptovat v manažerské práci. Chaos, který vládne u 1/3 manažerů výrobní sféry, může být napraven správným nastavením manažerských kompetencí, timemanagementem i delegací pracovních úkolů.

Právě nedostatečné delegování u manažerů výroby a práce pod velkým tlakem stresu u manažerů veřejné správy byly nejčastějším upřesněním, pokud zvolili manažeři jinou odpověď.

¹ SMART – Stanovené cíle by měly být specifické, měřitelné, akurátní s přesně stanoveným časem plnění.

Otázka č. 10: Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

Tabulka 14a: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-----------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, samozřejmě | 11 | 85 | 19 | 73 | 10 | 63 | 11 | 61 |
| Spíše ano | 2 | 15 | 6 | 23 | 6 | 37 | 5 | 28 |
| Spíše ne | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 2 | 11 |
| Ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

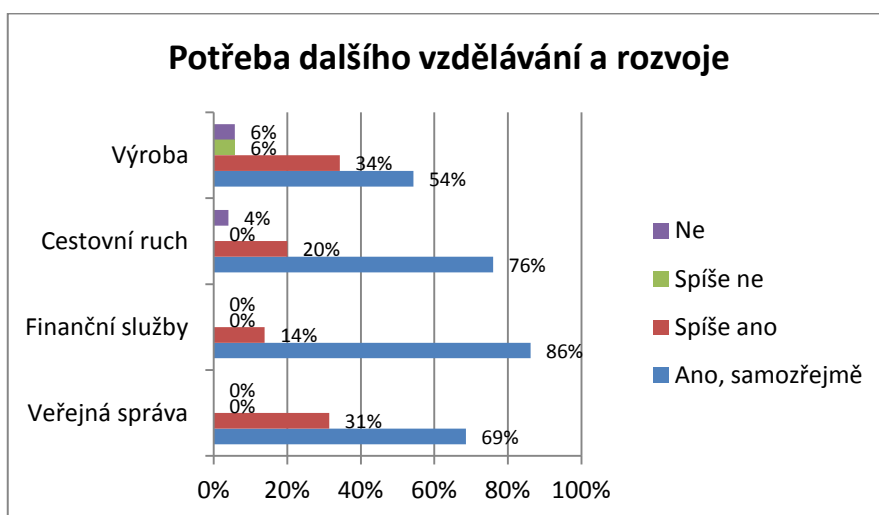
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 14b: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-----------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, samozřejmě | 24 | 69 | 56 | 86 | 19 | 76 | 19 | 54 |
| Spíše ano | 11 | 31 | 9 | 14 | 5 | 20 | 12 | 34 |
| Spíše ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Ne | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Manažeři všech odvětví cítí potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje, konkrétně nadpoloviční většinou. Nejvíce je o další vzdělávání zájem ze strany finančních manažerů (86 %). Odpověď spíše ano se vyskytla pouze z 1/3 ve veřejné správě a výrobě. Výroba je také jediné odvětví, kde se vyskytl fakt, že se vedoucí pracovníci nepotřebují dále vzdělávat.

Diskuze:

Nejen v soukromém sektoru, ale i ve veřejném je kladen důraz na průběžné vzdělávání a rozvoj odborných znalostí. Nicméně pokud bychom porovnali výše uvedené výsledky s výsledky této otázky před dvěma lety, ve veřejné správě nalezneme pokles samozřejmě jistoty potřeby dalšího vzdělávání o 16 %. Pokles můžeme nalézt i ve výrobním odvětví (7 %). Oproti tomu zájem manažerů finančních služeb a cestovního ruchu vzrostl - v obou případech o 13 %. Tito vedoucí pracovníci jsou si vědomi vysoké konkurence v odvětví, udržet se zde znamená především stále zdokonalovat své znalosti, služby, nabídky, komfort, apod. Bez současného sledování trendů a dalšího vzdělávání by to nebylo možné.

Otázka č. 11: Jaký je váš postoj k sebevzdělávání?

Tabulka 15a: Postoj k sebevzdělávání v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Kladný, aktivně na něm pracuji | 7 | 54 | 15 | 58 | 4 | 25 | 6 | 33 |
| Kladný, závisí především na dostatku času | 6 | 46 | 11 | 42 | 11 | 69 | 10 | 56 |
| Neutrální, sebevzdělávání neprovozují ani o něm do budoucna neuvažují | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 2 | 11 |
| Negativní, sebevzdělávání považují za neefektivní | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

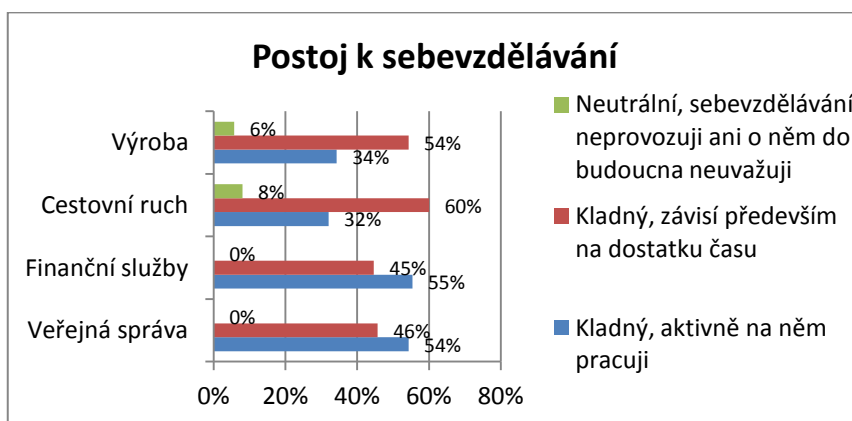
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 15b: Postoj k sebevzdělávání v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Kladný, aktivně na něm pracuji | 19 | 54 | 36 | 55 | 8 | 32 | 12 | 34 |
| Kladný, závisí především na dostatku času | 16 | 46 | 29 | 45 | 15 | 60 | 19 | 54 |
| Neutrální, sebevzdělávání neprovozují ani o něm do budoucna neuvažují | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | 2 | 6 |
| Negativní, sebevzdělávání považují za neefektivní | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 15: Postoj k sebevzdělávání v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Z grafu vyplývá kladný a zároveň aktivní přístup k sebevzdělávání u manažerů veřejné správy (54 %) a finančních služeb (55 %). V odvětví cestovního ruchu a výroby také nalezneme kladný postoj k sebevzdělávání, zde již však tento postoj závisí na dostatku času. V žádném odvětví nenalezneme negativní přístup k sebevzdělávání, pouze u malého procenta v odvětví cestovního ruchu (8 %) a výroby (6 %) je postoj neutrální.

Diskuze:

Výsledky této otázky jsou porovnatelné s výsledky minulého výzkumu a lze vypořadovat stagnující stav. Je až s podivem, že převaha aktivního sebevzdělávání

existuje opět u manažerů veřejné správy a finančnictví. Ve veřejné správě je procento odpovědí naprosto totožné s minulým výzkumem a ve finančnictví se snížil podíl aktivního vzdělávání o 3 % ve prospěch vzdělávání závisujícího na dostatku volného času. V cestovním ruchu jsou také procenta výsledků velmi podobná, zde je vývoj v čase ve prospěch aktivního sebevzdělávání o 6 %.

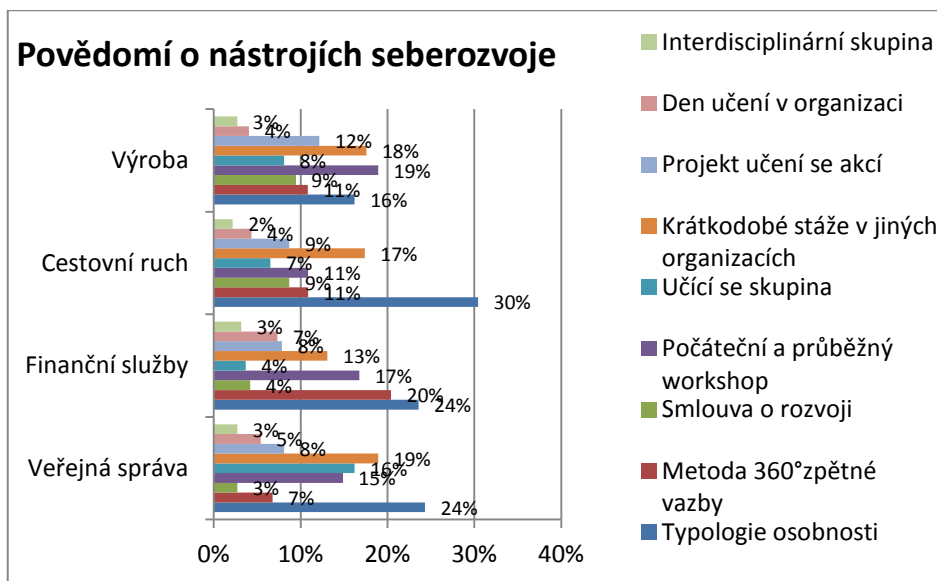
Otázka č. 12: Máte povědomí o některém z následujících nástrojů seberozvoje?

Tabulka 16: Povědomí o nástrojích seberozvoje

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Typologie osobnosti | 18 | 24 | 45 | 24 | 14 | 30 | 12 | 16 |
| Metoda 360° zpětné vazby | 5 | 7 | 39 | 20 | 5 | 11 | 8 | 11 |
| Smlouva o rozvoji | 2 | 3 | 8 | 4 | 4 | 9 | 7 | 9 |
| Počáteční a průběžný workshop | 11 | 15 | 32 | 17 | 5 | 11 | 14 | 19 |
| Učící se skupina | 12 | 16 | 7 | 4 | 3 | 7 | 6 | 8 |
| Krátkodobé stáže v jiných organizacích | 14 | 19 | 25 | 13 | 8 | 17 | 13 | 18 |
| Projekt učení se akcí | 6 | 8 | 15 | 8 | 4 | 9 | 9 | 12 |
| Den učení v organizaci | 4 | 5 | 14 | 7 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Interdisciplinární skupina | 2 | 3 | 6 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Celkem | 74 | 100 | 191 | 100 | 46 | 100 | 74 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16: Povědomí o nástrojích seberozvoje



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve veřejné správě a finančních službách (24 %) a také v cestovním ruchu (30 %) převažuje povědomí o typologii osobnosti, ve výrobě to je počáteční a průběžný workshop (19 %) s krátkodobými stážemi v jiných organizacích (18 %). Nejmenší povědomí mají všechna odvětví shodně o interdisciplinární skupině (3 %) a dnu učení v organizaci (v průměru 5 %).

Diskuze:

Typologie osobnosti se řadí do nástrojů seberozvoje zejména z důvodu lepšího poznání vlastní osobnosti. Takovéto poznání lze považovat za pomyslný první krok ke kontinuálnímu zlepšování vlastních schopností, znalostí a dovedností, ať již svépomocí nebo pomocí vzdělávacích programů. Tento nástroj sebezpoznání je široce medializován, proto byla očekávána jeho vysoká znalost.

Metoda 360° zpětné vazby, nástroj podporující týmovou práci, je nejvíce známá 1/5 manažerů finančního odvětví. Tato skutečnost koresponduje s výsledky otázky č. 3, ve které byl týmový styl řízení ve finančnictví tím nejvíce uplatňovaným. Tato metoda nevyžaduje hodnocení manažerů pouze vedením organizace, ale manažeři jsou hodnoceni mezi sebou navzájem, od svých podřízených pracovníků a je vyžadováno

i sebehodnocení. Smlouva o rozvoji může podnítit vedoucí pracovníky ke vstupu do vzdělávacího programu, zejména ty, jejichž pracovní závazek trvá na dobu určitou či je výkonnostně podmíněn. Po uzavření smlouvy o rozvoji má pracovník garantované uplatnění v organizaci na další časový úsek, nezřídka i na dobu neurčitou. Povědomí o této možnosti má 9 % manažerů výroby a cestovního ruchu.

Krátkodobé stáže v jiných organizacích se nejčastěji praktikují jako stáže mezi dceřinými organizacemi. Konkurenční pracovní stáže nejsou, a můžeme předpokládat, že ani nebudou, příliš využívané, a to z důvodu silného postavení vedoucích pracovníků s požadovanými odbornými i jinými znalostmi na trhu práce. Člověk je stavební jednotkou organizace, na jeho schopnosti se klade vysoký důraz a konkurenční boj firem se stupňuje. Ve veřejné správě můžeme vidět 19 % povědomí o tomto způsobu rozvoje a v této sféře by mohl být, jako v jednom z mála odvětví, uplatněn.

Co se týče povědomí o interdisciplinární skupině, není vysoké (pouze kolem 3%) ani v jednom ze zkoumaných oborů. Přitom právě interdisciplinární skupina, jako pracovní tým ve složení různě specializovaných odborníků, dává osobnímu i profesnímu rozvoji ty nejvyšší kvality.

Otázka č. 13: Zúčastňujete se vzdělávacích programů v rámci svého volného času?

Tabulka 17a: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 2 | 15 | 12 | 46 | 6 | 38 | 8 | 44 |
| Ne | 11 | 85 | 14 | 54 | 10 | 62 | 10 | 56 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

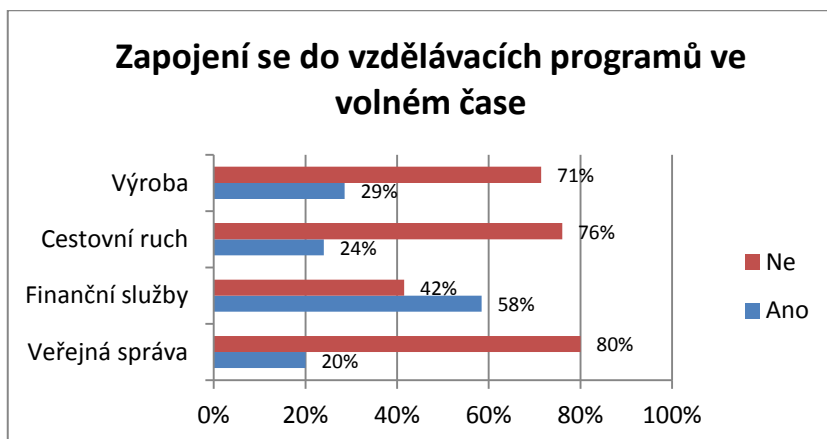
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 17b: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 7 | 20 | 38 | 58 | 6 | 24 | 10 | 29 |
| Ne | 28 | 80 | 27 | 42 | 19 | 76 | 25 | 71 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Výše uvedený graf nám sděluje skutečnost, že manažeři tří odvětví, a to konkrétně veřejné správy (80 %), cestovního ruchu (76 %) a výroby (71 %), se nezúčastňují vzdělávacích programů v rámci jejich volného času. Pouze u manažerů finančních služeb může být vidět vyšší procento (58 %) těch, kteří se v rámci volného času vzdělávacích programů účastní.

Diskuze:

Manažeři veřejné správy, kteří se z 1/5 účastní vzdělávacích programů ve svém volnu, tak nejčastěji činí dálkovým studiem vysoké školy. Odpovídá to skutečností, kdy vysokoškolsky vzdělaný pracovník dosahuje větší společenské prestiže, spadá do vyšší platové třídy a vnitřní předpisy těchto organizací na takovém vývoji trvají. Zvyšující se podíl vysokoškolsky vzdělaných vedoucích pracovníků v odvětví veřejné správy výsledky této otázky potvrzují.

Manažeři finančních služeb jsou jediní, u kterých můžeme sledovat nadpoloviční (58 %) ochotu ke vzdělávání se nad rámec pracovní doby, tak činí mnoha způsoby. Nejčastější variantou jsou jazykové kurzy a školení zvyšující jejich kvalifikaci. V tomto odvětví se však pohybují i manažeři, kteří se zdokonalují v rámci timemanagementu, koučování a komunikace. Navštěvují také semináře, díky kterým mohou relaxovat – tanec, kurzy gastronomie. Využívaná je často forma e-learningu.

Manažeři v cestovním ruchu se v rámci volného času zapojují do vzdělávacích kurzů organizovaných z fondů EU, převážně souvisejících s měkkými dovednostmi a orientací na problematiku rozvoje podnikání. Navštěvují také kurzy týmové spolupráce a práce s počítačovými programy.

Ve výrobě převažuje studium odborné literatury, vztahující se k jejich oboru, jazykové kurzy a ze zájmových kurzů například fotografování.

V porovnání s minulým výzkumem můžeme vidět vývoj kladného přístupu k sebevzdělávání v rámci volného času u manažerů finančních služeb a veřejné správy.

Otázka č. 14: Pořádá Vaše organizace školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

Tabulka 18a: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů organizací v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, dostatečně | 6 | 46 | 18 | 69 | 6 | 38 | 8 | 44 |
| Ano, ale jen velmi omezeně | 6 | 46 | 7 | 27 | 5 | 31 | 8 | 44 |
| Ne | 1 | 8 | 1 | 4 | 5 | 31 | 2 | 12 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

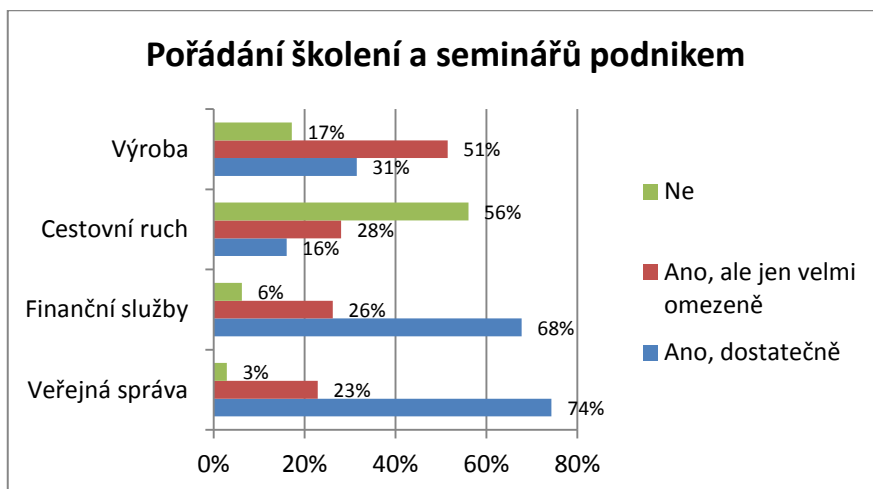
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 18b: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů organizací v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, dostatečně | 26 | 74 | 44 | 68 | 4 | 16 | 11 | 31 |
| Ano, ale jen velmi omezeně | 8 | 23 | 17 | 26 | 7 | 28 | 18 | 51 |
| Ne | 1 | 3 | 4 | 6 | 14 | 56 | 6 | 17 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů podnikem v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Dostatečně se jeví pořádání školení a seminářů v oblasti veřejné správy (68 %) a finančních služeb (74 %). Velmi omezeně (51 %) pořádají vzdělávací semináře organizace z oblasti výroby. Manažeři hodnotí nedostatečně pořádání školení (56 %) organizacemi cestovního ruchu.

Diskuze:

V porovnání s minulým výzkumem se zlepšila situace pořádání seminářů a školení v odvětví veřejné správy, konkrétně podíl odpovědí „ano, dostatečně“ vzrostl o 28 %. Důraz na další vzdělávání a odbornost manažerů je tedy ve velké míře kladen i ve veřejném sektoru. Ve finančních službách je pořádáno stále dostatečné množství vzdělávacích kurzů, v tomto odvětví dochází k velmi častým změnám, ať již na finančních trzích, v bankovníctví, pojišťovnictví apod. Situace se zhoršila v odvětví cestovního ruchu, kde si z více než 1/2 manažeři stěžují na to, že organizace vzdělávací kurzy nepořádají, a ve výrobě, kde na nulovou četnost vzdělávacích kurzů poukazuje o 6 % více manažerů než v minulém výzkumu.

Otázka č. 15. Jaké dovednosti byste rád/a vylepšil/a?

Tabulka 19a: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Obchodní dovednosti | 1 | 8 | 5 | 19 | 6 | 38 | 4 | 22 |
| Komunikační dovednosti | 0 | 0 | 3 | 12 | 1 | 6 | 3 | 17 |
| Time-management | 3 | 23 | 8 | 31 | 2 | 12 | 5 | 28 |
| Prezentační dovednosti | 2 | 15 | 4 | 15 | 1 | 6 | 2 | 11 |
| Týmovou spolupráci | 1 | 8 | 1 | 4 | 2 | 13 | 3 | 17 |
| Řízení stresu | 6 | 46 | 5 | 19 | 4 | 25 | 1 | 5 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

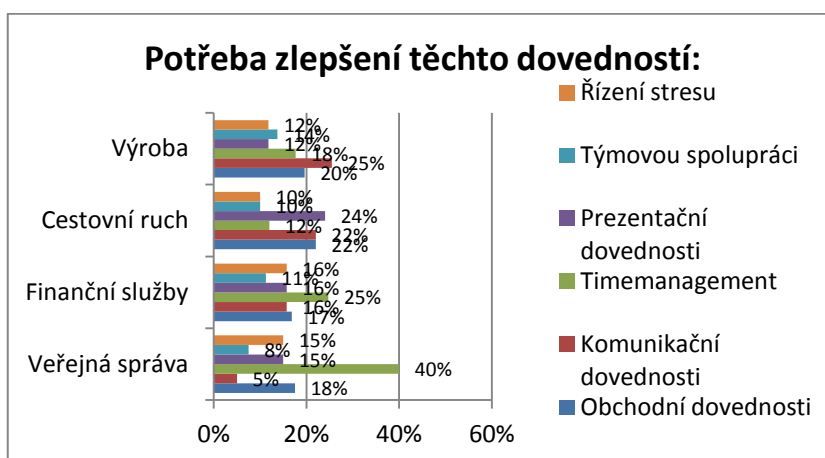
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 19b: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Obchodní dovednosti | 7 | 18 | 15 | 17 | 11 | 22 | 10 | 20 |
| Komunikační dovednosti | 2 | 5 | 14 | 16 | 11 | 22 | 13 | 25 |
| Timemanagement | 16 | 40 | 22 | 25 | 6 | 12 | 9 | 18 |
| Prezentační dovednosti | 6 | 15 | 14 | 16 | 12 | 24 | 6 | 12 |
| Týmovou spolupráci | 3 | 8 | 10 | 11 | 5 | 10 | 7 | 14 |
| Řízení stresu | 6 | 15 | 14 | 16 | 5 | 10 | 6 | 12 |
| Celkem | 40 | 100 | 89 | 100 | 50 | 100 | 51 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 19: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Manažeři veřejné správy by měli největší zájem o zlepšení timemanagementu (40 %) a ihned poté o obchodní dovednosti (18 %), prezentační dovednosti (15 %) a řízení stresu (15 %). Ve finanční správě by manažeři ocenili z ¼ zlepšení timemanagementu, obchodních dovedností (17 %) a dále po 16 % řízení stresu, prezentační a komunikační dovednosti. U manažerů cestovního ruchu je největší zájem o zlepšení prezentačních (24 %), komunikačních (22 %) a obchodních dovedností (22 %). Zlepšení komunikačních dovedností také představuje cíl 25 % manažerů výroby.

Diskuze:

Pokud porovnáme výsledky této otázky v horizontu dvou let, ve veřejné správě stále manažeři cítí potřebu zvládnutí stresu, důležitá je pro ně i dokonalejší práce s časem. Při rozhovoru s manažery při vyplňování dotazníku bylo sděleno, že veřejná správa se na zvládání stresu vedoucích pracovníků zaměřila, pořádala kurzy řízení stresu ve spolupráci s fondy EU a setkala se s velkou návštěvností a úspěšností kurzů. Tento výzkum může nastínit oblast dalšího zlepšování manažerských dovedností. Výsledky finančního sektoru jsou z většiny velmi podobné, byl zaznamenán 7 % nárůst zájmu o zlepšení týmové spolupráce, což koresponduje s týmovým řídicím stylem, který je více uplatňován. V odvětví cestovního ruchu se rapidně (o 15 %) snížila potřeba řízení stresu, pravděpodobně z podobných důvodů jako ve veřejné správě. O 18 % vzrostl zájem o zlepšení prezentačních dovedností. Jejich zlepšení je pro manažery cestovního ruchu nejdůležitější ze všech odvětví. Zde může být velký potenciál v propojení cestovního ruchu s místním, obecním i krajským rozvojem, co se týče žádostí o dotační financování odvětví. Ve výrobě poklesl o 10 % zájem o zlepšení timemanagementu, a vzrostl zájem o lepší komunikaci (o 8 %). Předpokládejme, že se výrobní manažeři naučili lépe hospodařit s časem a svůj zájem přesouvají na vylepšení tak potřebných měkkých dovedností.

Otázka č. 16: Jakou formu rozvoje a vzdělávání Vy osobně preferujete?

Tabulka 20a: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vzdělávací kurzy/programy | 10 | 77 | 16 | 62 | 9 | 56 | 12 | 66 |
| Pomocí literatury | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Učením se od ostatních manažerů | 2 | 15 | 6 | 23 | 3 | 19 | 3 | 17 |
| Prostřednictvím poradců (koučů) | 0 | 0 | 3 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vlastní zkušenosti | 1 | 8 | 1 | 3 | 4 | 25 | 3 | 17 |
| Jiná forma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

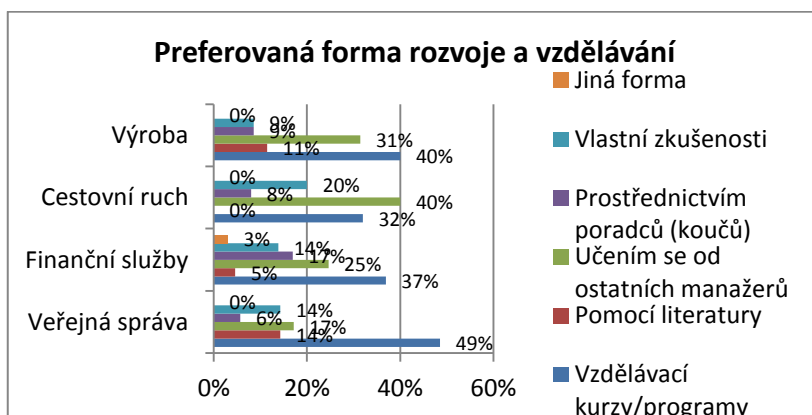
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 20b: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vzdělávací kurzy/programy | 17 | 49 | 24 | 37 | 8 | 32 | 14 | 40 |
| Pomocí literatury | 5 | 14 | 3 | 5 | 0 | 0 | 4 | 11 |
| Učením se od ostatních manažerů | 6 | 17 | 16 | 25 | 10 | 40 | 11 | 31 |
| Prostřednictvím poradců (koučů) | 2 | 6 | 11 | 17 | 2 | 8 | 3 | 9 |
| Vlastní zkušenosti | 5 | 14 | 9 | 14 | 5 | 20 | 3 | 9 |
| Jiná forma | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Nejvíce preferovanou formou rozvoje a vzdělávání u manažerů veřejné správy jsou vzdělávací programy a kurzy (49 %). Velké oblibě se vzdělávací kurzy těší i ve finančním sektoru (37 %) a výrobě (40 %). Pro manažery cestovního ruchu hraje prim učení se od ostatních manažerů (40 %). To je druhou nejoblíbenější formou rozvoje v ostatních odvětvích. Pomocí literatury se nejčastěji vzdělávají manažeři veřejné správy (14 %) a výroby (11 %). Ve finančním odvětví nalezneme nejvyšší podíl (17 %) vedoucích pracovníků, kteří se rádi zdokonalují pomocí poradců (koučů).

Diskuze:

Pokud srovnáme výsledky této otázky s výsledky před dvěma lety, v průměru o 20 % poklesla oblíbenost vzdělávacích kurzů či programů ve prospěch takových forem, které se v minulém výzkumu nesetkaly s žádným ohlasem. Vzdělávání pomocí literatury, populární mezi manažery veřejné správy a výroby, může být pro zaneprázdněné vedoucí pracovníky jedním z nástrojů, které lze využít prakticky kdekoliv. O rozvoj pomocí poradců (koučů) se zvětšil zájem ve všech odvětvích, v průměru o 10 %. Zajímavé je, že jako jiné možnosti rozvoje a vzdělávání poukázali manažeři na e-learning a internetové kurzy online.

Otázka č. 17: Jakých vzdělávacích kurzů byste se rád/a zúčastnil/a, pokud by je Váš podnik pořádal?

Tabulka 21a: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Jazykový kurz | 4 | 31 | 12 | 46 | 9 | 56 | 11 | 62 |
| Kurz práce s počítačem | 3 | 23 | 0 | 0 | 1 | 6 | 1 | 5 |
| Kurz vedení lidí a týmů | 4 | 31 | 10 | 39 | 1 | 6 | 3 | 18 |
| Komunikační kurz | 0 | 0 | 3 | 11 | 1 | 6 | 1 | 5 |
| Jiný | 2 | 15 | 1 | 4 | 1 | 6 | 1 | 5 |
| Nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 20 | 1 | 5 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

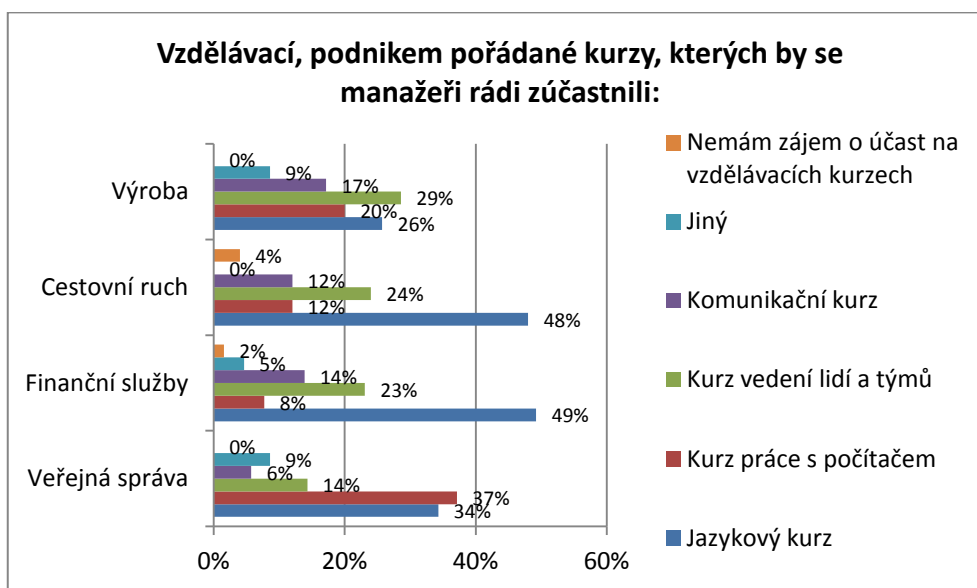
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 21b: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Jazykový kurz | 12 | 34 | 32 | 49 | 12 | 48 | 9 | 26 |
| Kurz práce s počítačem | 13 | 37 | 5 | 8 | 3 | 12 | 7 | 20 |
| Kurz vedení lidí a týmů | 5 | 14 | 15 | 23 | 6 | 24 | 10 | 29 |
| Komunikační kurz | 2 | 6 | 9 | 14 | 3 | 12 | 6 | 17 |
| Jiný | 3 | 9 | 3 | 5 | 0 | 0 | 3 | 9 |
| Nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 21: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

V odvětví finančních služeb (49 %) a cestovního ruchu (48 %) mají manažeři největší zájem o jazykové kurzy. Dále je v těchto odvětvích téměř čtvrtinový zájem o kurzy vedení lidí a týmů. Manažeři veřejné správy ocení kurzy práce s počítačem (37 %) následované jazykovými kurzy (34 %). Výrobní manažeři mají z 1/3 zájem

o kurzy vedení lidí a týmů, dále o jazykové kurzy (26 %) a kurzy práce s počítačem (20 %).

Diskuze:

Enormní, téměř 50 % zájem o jazykové kurzy v odvětví cestovního ruchu je logickým výsledkem. Vedoucí pracovníci, ale i řadoví zaměstnanci v tomto odvětví potřebují znalost minimálně jednoho cizího jazyka, bilingvní či více jazykově vybavení manažeři jsou další možnou konkurenční výhodou organizací. Zájem o kurzy práce s počítačem vzrostl, v porovnání s minulým výzkumem, ve všech sledovaných odvětvích. Největší růst proběhl ve veřejné správě (o 14 %) a výrobě (15 %). Výrobní sféra zaměstnává 60 % podíl manažerů ve věku nad 40 let, proto je další vzdělávání v práci s výpočetní technologií přirozeným vývojem a nutností pro udržení jejich kvalit. Tomuto zjištění odpovídá i skutečnost, že 9 % manažerů zvolilo jinou odpověď, a to zájem o školení v práci s aktualizovanými verzemi textových a tabulkových editorů. Vedoucí pracovníci z oboru financí jako jinou odpověď uváděli kurzy relaxačních technik pro lepší pracovní výsledky a zájem o koučing.

Otázka č. 18: Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu?

Tabulka 22a: Počet účastí ve vzdělávacích programech do roku 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Pouze 1x | 1 | 8 | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2x - 4x | 2 | 15 | 3 | 11 | 2 | 13 | 5 | 28 |
| Více než 5x | 10 | 77 | 21 | 81 | 14 | 87 | 13 | 72 |
| Nikdy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

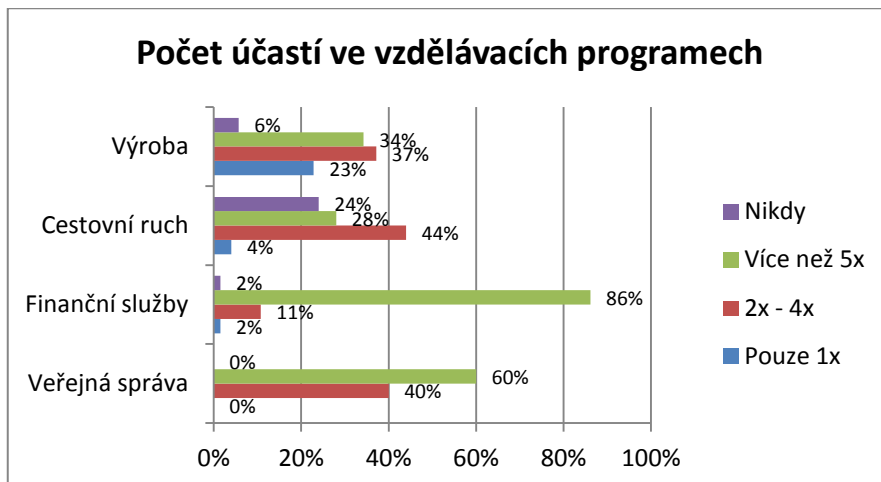
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 22b: Počet účastí ve vzdělávacích programech do roku 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Pouze 1x | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 | 23 |
| 2x - 4x | 14 | 40 | 7 | 11 | 11 | 44 | 13 | 37 |
| Více než 5x | 21 | 60 | 56 | 86 | 7 | 28 | 12 | 34 |
| Nikdy | 0 | 0 | 1 | 2 | 6 | 24 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22: Počet účastí ve vzdělávacích programech v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Manažeři veřejné správy (60 %) a finančních služeb (86 %) se zúčastnili vzdělávacích programů více než 5x. Oproti tomu 44 % manažerů cestovního ruchu nejčastěji 2x až 4krát. Velká část manažerů tohoto odvětví (téměř ¼) se nezúčastnila vzdělávacích kurzů nikdy. Ve výrobě je podobný podíl vedoucích pracovníků, kteří se zúčastnili vzdělávacích programů 2x až 4x (37 %) a více než 5x (34 %). Pouze ve výrobě se také najde 23% manažerů, kteří se zúčastnili vzdělávacích kurzů pouze 1x.

Diskuze:

V porovnání s minulým výzkumem se výrazně zvýšil podíl manažerů cestovního ruchu, kteří se nikdy nezúčastnili vzdělávacích programů. Ve výrobě tento nárůst není tak razantní, můžeme zde alespoň nalézt 23 % manažerů, kteří se někdy vzdělávacího kurzu zúčastnili. V ostatních odvětvích se návštěvnost kurzů příliš nezměnila. Vzdělávací kurzy a školení, do nichž můžeme zařadit odborná školení, semináře, výklady, představují pro organizace samozřejmě další náklady. Neměly by jejich význam podceňovat a měly by si uvědomit důležitost vzdělaných řídicích pracovníků. Existují možnosti využití vzdělávacích kurzů v rámci operačních programů, které jsou financovány z prostředků EU a poskytovány organizacím do výše podpory de minimis. Autorka je toho názoru díky vlastním zkušenostem s těmito kurzy. Nejen řadoví, ale

zejména vedoucí pracovníci musí mít znalosti i nad rámec každodenní praxe. Pouze tak přinesou organizaci tolik důležitou přidanou hodnotu.

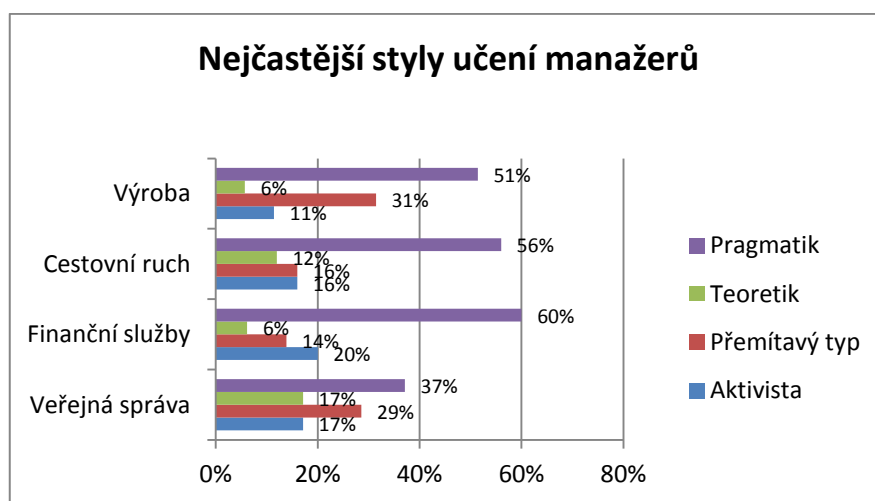
Otázka č. 19: Pokud se zamyslíte nad stylem, kterým se učíte nové věci (osvojujete si poznatky a dovednosti), je pro vás charakteristický právě:

Tabulka 23: Nejčastější styly učení manažerů

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Aktivista | 6 | 17 | 13 | 20 | 4 | 16 | 4 | 11 |
| Přemítavý typ | 10 | 29 | 9 | 14 | 4 | 16 | 11 | 31 |
| Teoretik | 6 | 17 | 4 | 6 | 3 | 12 | 2 | 6 |
| Pragmatik | 13 | 37 | 39 | 60 | 14 | 56 | 18 | 51 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 23: Nejčastější styly učení manažerů



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

V odvětví veřejné správy (37 %), výroby (51 %), cestovního ruchu (56 %) i finančních služeb (60 %) převládá pragmatický styl učení. Ve veřejné správě (29 %) a výrobě (31 %) se setkáme s vysokým zastoupením přemítavého stylu učení. Teoretický a aktivistický styl učení ve sledovaných odvětvích dosahuje maximálně 20 %.

Diskuze:

Pragmatický styl učení, který se vyznačuje zájmem manažera, jak studovanou problematiku co nejlépe využít, aplikovat a použít k řešení konkrétních situací, je nejčastějším stylem učení napříč všemi sledovanými odvětvími. Manažeři, kteří by se dali charakterizovat ve vztahu k učení jako přemítavé typy lidí, mají svou silnou stránku zejména ve vyhodnocování různých alternativních přístupů vedoucích k dosažení požadovaného výsledku. Aktivista preferuje činy a jednání, pokud se jedná o týmové učení, je zdrojem tvůrčích nápadů a podnětů k využití studované problematiky. Největší podíl zaujímá ve finančním odvětví. Nejméně častým je styl učení teoretika. Tito manažeři si osvojují nové poznatky hledáním souvislostí mezi studiem a jeho praktickým využitím v reálných situacích. Nejvíce teoretiků je mezi manažery veřejné správy.

Otázka č. 20: Existuje v organizaci, kde pracujete, plánování a řízení profesního rozvoje jednotlivců?

Tabulka 24a: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, pro každého zaměstnance | 7 | 54 | 9 | 35 | 3 | 19 | 7 | 39 |
| Ano, ale jen u vedoucích pracovníků | 4 | 31 | 13 | 50 | 7 | 44 | 5 | 28 |
| Neexistuje | 2 | 15 | 1 | 4 | 5 | 31 | 4 | 22 |
| Nevím | 0 | 0 | 3 | 11 | 1 | 6 | 2 | 11 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

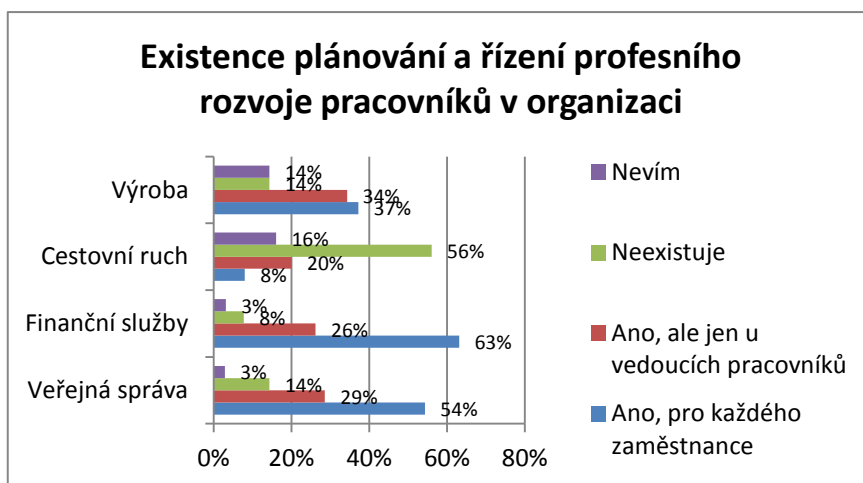
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 24b: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|-------------------------------------|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, pro každého zaměstnance | 19 | 54 | 41 | 63 | 2 | 8 | 13 | 37 |
| Ano, ale jen u vedoucích pracovníků | 10 | 29 | 17 | 26 | 5 | 20 | 12 | 34 |
| Neexistuje | 5 | 14 | 5 | 8 | 14 | 56 | 5 | 14 |
| Nevím | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 5 | 14 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 24: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve zkoumaných odvětvích, veřejné správě (54 %), finančních službách (63 %) a výrobě (37 %), převládá existence plánování a řízení profesního rozvoje všech zaměstnanců. Pouze v cestovním ruchu je tento výsledek velmi nízký (8 %), plánování a řízení profesního rozvoje existuje pouze u 1/5 vedoucích pracovníků. U nadpoloviční většiny manažerů cestovního ruchu (56 %) plánování a řízení kariéry v organizaci neexistuje.

Diskuze:

Dle minulých výsledků této otázky, kdy profesní rozvoj každého zaměstnance převažoval ve výrobě a veřejné správě, rozvoj pouze vedoucích pracovníků byl zaznamenán u manažerů finančních služeb a cestovního ruchu, byl předpokládán pozitivní vývoj první varianty. Ve všech sledovaných odvětví tomu tak bylo, až na cestovní ruch. Zde se vedoucí pracovníci nejčastěji ztotožňují s faktem, že plánování a řízení kariéry v organizaci neexistuje. Není to uspokojivý výsledek, určitá kontrola a plán vývoje, kam je v budoucnu možno směřovat, by měl být samozřejmou součástí vyspělé moderní organizace.

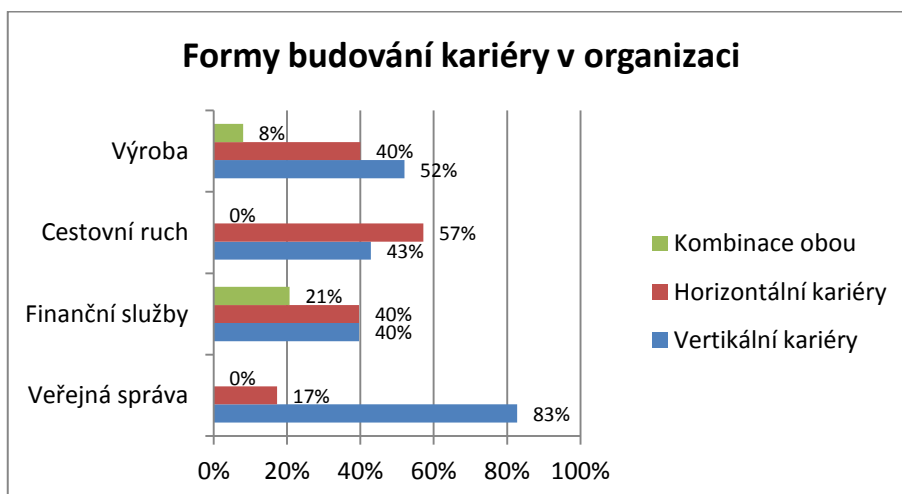
Otázka č. 21: Pokud v organizaci, kde pracujete, profesní rozvoj jednotlivců existuje, probíhá ve smyslu:

Tabulka 25: Formy budování kariéry v organizaci

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vertikální kariéry | 24 | 83 | 23 | 40 | 3 | 43 | 13 | 52 |
| Horizontální kariéry | 5 | 17 | 23 | 40 | 4 | 57 | 10 | 40 |
| Kombinace obou | 0 | 0 | 12 | 21 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| Celkem | 29 | 100 | 58 | 100 | 7 | 100 | 25 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 25: Formy budování kariéry v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Na tuto otázku odpovídali pouze ti manažeři, kteří v otázce č. 20 označili možnost „ano, pro každého zaměstnance“ nebo „ano, ale jen u vedoucích pracovníků“. Tím se absolutní počet odpovědí zmenšil. Vertikální kariéry jsou nejčastějším typem budování kariér ve veřejné správě (83%) a výrobě (52%). V odvětví cestovního ruchu převládají horizontální kariéry (57%) a ve finančnictví oba dva způsoby tvoří shodně 40%. Kombinace obou kariér může být nalezena z 8% ve výrobě a z 1/5 ve finančních službách.

Diskuze:

Oba typy kariér jsou detailně popsány v literární rešerši této diplomové práce. Pokud je v odvětví akceptována linie vertikální kariéry, vynikající pracovníci jsou oceněni pracovním vzestupem v hierarchické struktuře organizace. Postavení má víceméně větší společenskou prestiž. Tyto kariéry se týkají převážně organizací veřejné správy, překvapivý je výsledek jejich nadpoloviční převahy ve výrobě. Zde byl předpokládán opačný vývoj – horizontální kariéra. Organizace ocení pracovníka spoluprací na tvorbě dalších hodnot, rozšířením jeho kompetencí, manažer může tzv. košatět do stran, co se znalostí a odborných dovedností týče. Tento vývoj kariéry je nejčastější v odvětví cestovního ruchu. Zde ačkoliv řízený profesní rozvoj probíhá pouze u necelé 1/3 zaměstnanců, děje se tak tím žádoucím způsobem.

Otázka č. 22. Víte, co si představit pod pojmem koučování?

Tabulka 26a: Povědomí manažerů o koučování v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, vím o co jde | 10 | 77 | 24 | 92 | 13 | 81 | 15 | 83 |
| Ano, něco jsem o tom zaslechl/a | 3 | 23 | 2 | 8 | 3 | 19 | 2 | 11 |
| Nevím, nikdy jsem neslyšel/a | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

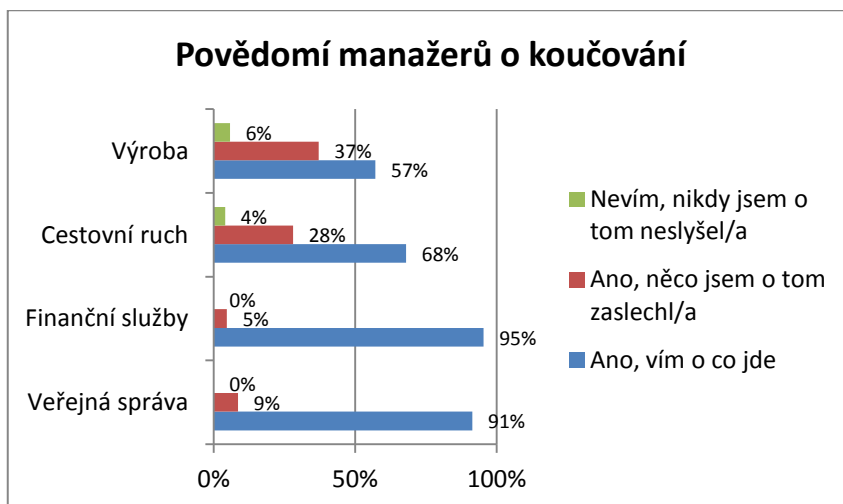
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 26b: Povědomí manažerů o koučování v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, vím, o co jde | 32 | 91 | 62 | 95 | 17 | 68 | 20 | 57 |
| Ano, něco jsem o tom zaslechl/a | 3 | 9 | 3 | 5 | 7 | 28 | 13 | 37 |
| Nevím, nikdy jsem o tom neslyšel/a | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 6 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 26: Povědomí manažerů o koučování v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Téměř stoprocentní většina manažerů veřejné správy (91 %) a finančních služeb (95 %) má povědomí o koučování na vysoké úrovni. U vedoucích pracovníků v cestovním ruchu je toto povědomí u více než poloviny z nich (68 %), vyskytuje se zde i téměř 1/3 těch, kteří o tomto pojmu pouze něco zaslechl. Ve výrobě je povědomí o koučování nejmenší (57 %).

Diskuze:

Finanční odvětví a odvětví veřejné správy bylo i v minulém výzkumu tím, kde manažeři nejvíce tušili, co koučování znamená. Nynější výsledky to potvrzují, protože tato odvětví, kde se hojně vyskytuje sebevzdělávání v rámci volného času, zčásti přiznala koučování jako prostředek osobního rozvoje. V odvětví cestovního ruchu, kde je výskyt nejmladší věkové kategorie manažerů (do 30 let), není konkrétní povědomí o koučování vysoké, lze to vysvětlit tím, že tito lidé možná ještě neměli dostatek příležitostí o další formě seberozvoje přemýšlet a neměli důvod začít se o něj zajímat. Ve výrobě se o 1/3 zvýšil podíl vedoucích pracovníků, kteří o koučování alespoň něco zaslechl.

Otázka č. 23: Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem?

Tabulka 27a: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, s radostí | 7 | 54 | 21 | 81 | 10 | 62 | 11 | 61, |
| Ano, s obavami | 2 | 15 | 3 | 11 | 3 | 19 | 2 | 11 |
| Ne | 4 | 31 | 2 | 8 | 3 | 19 | 5 | 28 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

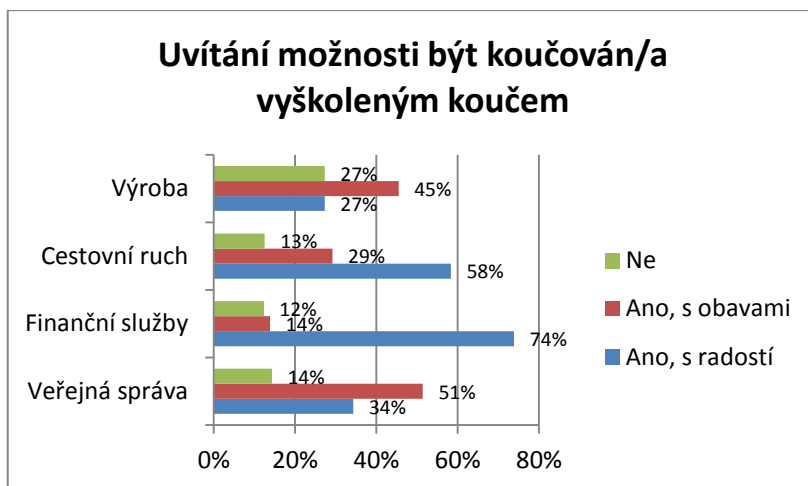
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 27b: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, s radostí | 12 | 34 | 48 | 74 | 14 | 58 | 9 | 27 |
| Ano, s obavami | 18 | 51 | 9 | 14 | 7 | 29 | 15 | 45 |
| Ne | 5 | 14 | 8 | 12 | 3 | 13 | 9 | 27 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 24 | 100 | 33 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 27: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Z výše uvedeného grafu jasně vyplývá zájem o koučování u manažerů finančních služeb (74 %) a cestovního ruchu (58 %). S obavami by tuto možnost přijalo 51 %

vedoucích pracovníků ve veřejné správě a 45 % ve výrobě. Nezájem o koučování je nejvyšší v odvětví výroby (27 %), v ostatních odvětvích se pohybuje do 15 %.

Diskuze:

Zájem manažerů finančních služeb je také vplynutím faktu, že u otázky č. 16 mnoho z nich uvedlo, že již koučování využívá. Ve velké míře by tak rádi učinili další z nich. V odvětví cestovního ruchu, kde povědomí o koučování mělo „pouze“ 68 % manažerů, lze poznat, že vedoucí pracovníci by si tuto možnost rádi vyzkoušeli a poznali její přínosy. Manažeři z výrobního sektoru (45%) jsou ochotni tuto možnost podstoupit, dá se říci, že jim v tom brání jejich obavy. Logicky je v tomto odvětví téměř 1/3 manažerů, kteří tuto možnost striktně odmítají. Vyskytuje se zde nejvyšší procento manažerů věkových kategorií 41-50 let a nad 50 let, lze tyto obavy pochopit o to více, pokud dosud neměli možnost zažít koučování „na vlastní kůži“.

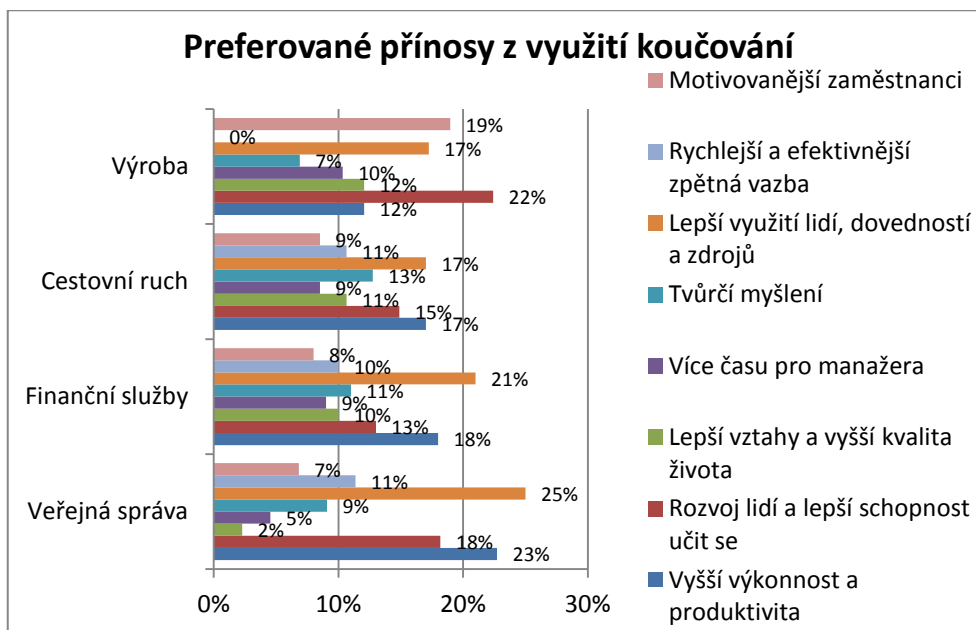
Otázka č. 24: Pokud byste uvítala/a možnost koučování, jaké jeho přínosy byste nejvíce ocenila/a?

Tabulka 28: Preferované přínosy z využití koučování

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vyšší výkonnost a produktivita | 10 | 23 | 18 | 18 | 8 | 17 | 7 | 12 |
| Rozvoj lidí a lepší schopnost učit se | 8 | 18 | 13 | 13 | 7 | 15 | 13 | 22 |
| Lepší vztahy a vyšší kvalita života | 1 | 2 | 10 | 10 | 5 | 11 | 7 | 12 |
| Více času pro manažera | 2 | 5 | 9 | 9 | 4 | 9 | 6 | 10 |
| Tvůrčí myšlení | 4 | 9 | 11 | 11 | 6 | 13 | 4 | 7 |
| Lepší využití lidí, dovedností a zdrojů | 11 | 25 | 21 | 21 | 8 | 17 | 10 | 17 |
| Rychlejší a efektivnější zpětná vazba | 5 | 11 | 10 | 10 | 5 | 11 | 0 | 0 |
| Motivovanější zaměstnanci | 3 | 7 | 8 | 8 | 4 | 9 | 11 | 19 |
| Celkem | 44 | 100 | 100 | 100 | 47 | 100 | 58 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 28: Preferované přínosy z využití koučování



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

V odvětví veřejné správy by ¼ vedoucích pracovníků nejvíce ocenila lepší využití lidí, dovedností a zdrojů, dále vyšší výkonnost a produktivitu (23 %). Podobně je tomu tak u manažerů finančních služeb, kde tyto dva přínosy představují téměř 50 % všech odpovědí. V cestovním ruchu je lepší využití lidí, dovedností a zdrojů, spolu s vyšší výkonností a produktivitou, zastoupeno ze 17 %, je zde kladen důraz na přínos rozvoje lidí a lepší schopnosti učit se (15 %). Výsledky ukazují, že manažeři z výrobní oblasti by však preferovali rozvoj lidí a lepší schopnost učit se podstatně více (22 %), další přínos, který by využili, jsou motivovanější zaměstnanci (19 %).

Diskuze:

Lepší využití lidí, dovedností a zdrojů, vyšší výkonnost a produktivita jsou jedny z nejčastěji preferovaných přínosů koučování téměř ve všech sledovaných odvětvích. Tyto přínosy mají důležitý vliv na chod organizace a jeho výsledky. V každém člověku, o to více manažerovi, je velký potenciál, který často zůstává skryt a může se stát, že nedostane příležitost, aby se naplno rozvinul. Koučování, jako jeden ze způsobů osobního rozvoje, tuto možnost eliminuje a z vedoucího pracovníka nezřídka

dostane maximum. Využití jeho potenciálu má kladný vliv na spolupracovníky, celou organizaci a potažmo i odvětví.

Manažeři veřejné správy by dále ocenili rychlejší zpětnou vazbu a rozvoj tvůrčího myšlení. Ve finančnictví je také kladen důraz na rozvoj tvůrčího myšlení a přístupu vůbec, zde by také ocenili zlepšení vztahu a kvality života. U manažerů cestovního ruchu a výroby lze vidět zájem o motivovanější zaměstnance, což je jeden z velmi důležitých atributů, které může koučování výrazně zlepšit. Možnost zapojení zaměstnanců do koučingu, projevení zájmu o rozvoj nejen svůj, ale i svých spolupracovníků může být tím správným impulzem pro zapálení se pro věc.

Otázka č. 25: Máte Vy osobně možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je?

Tabulka 29a: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 8 | 62 | 24 | 92 | 13 | 81 | 14 | 78 |
| Občas ano | 4 | 31 | 2 | 8 | 2 | 13 | 4 | 22 |
| Spíše ne | 1 | 7 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| Ne, nemá to význam | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

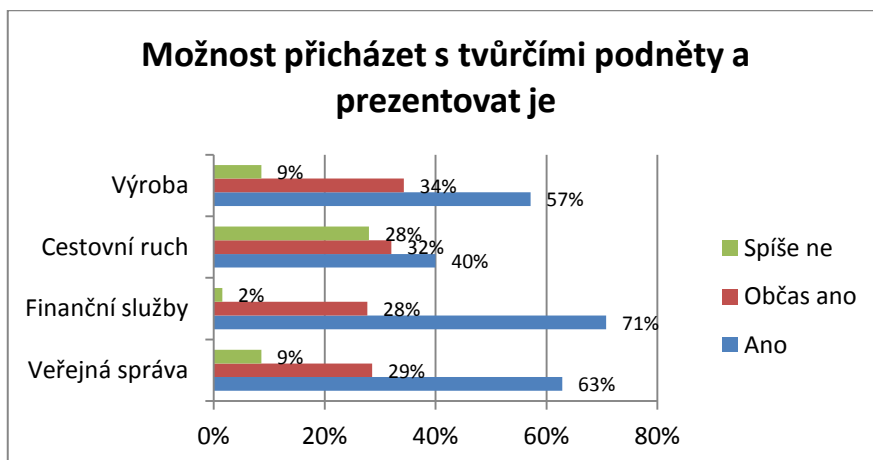
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 29b: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano | 22 | 63 | 46 | 71 | 10 | 40 | 20 | 57 |
| Občas ano | 10 | 29 | 18 | 28 | 8 | 32 | 12 | 34 |
| Spíše ne | 3 | 9 | 1 | 2 | 7 | 28 | 3 | 9 |
| Ne, nemá to význam | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 29: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve všech odvětvích mají vedoucí pracovníci možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je. Největší je tato možnost u manažerů finančních služeb (71 %) a veřejné správy (63 %). Naopak nejmenší možnost mají manažeři cestovního ruchu (40 %). V tomto odvětví je téměř stejná možnost přicházet s tvůrčími podněty občas (32 %) a spíše ne (28 %). Ani v jednom ze sledovaných odvětví nebyla zvolena možnost, že manažeři nemohou přijít s inovativními podněty vůbec nikdy.

Diskuze:

Pokud porovnáme výsledky této otázky s výsledky minulého výzkumu, veřejná správa zůstává na stále stejné úrovni, co se týče možnosti vedoucích pracovníků přicházet s tvůrčími podněty. Ve finančnictví se snížil podíl odpovědí „ano“ ve prospěch „občas ano“, vidíme zde omezení této možnosti. Ve výrobě byly odpovědi „občas ano“ již tehdy častější, nyní se k nim přidala i téměř 1/10 manažerů, kteří přijít s inovativními nápady spíše nemohou. V cestovním ruchu výsledky nekorespondují s trendem neustálého zlepšování procesů v organizaci, iniciovaném vedením, protože téměř 1/3 manažerů aplikuje zaběhnuté postupy a možnost navrhnout tvůrčí řešení nemá.

Otázka č. 26: Mají Vaši podřízení možnost na pracovišti projevit svoji kreativitu (vymýšlení nových, neobvyklých, ale přijatelných a užitečných myšlenek, postupů, řešení problémů, nápadů)?

Tabulka 30a: Možnost podřízených pracovníků projevit na pracovišti kreativitu v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|---|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, často prosadím implementování jejich návrhů do praxe | 6 | 46 | 16 | 62 | 8 | 50 | 12 | 67 |
| Ano, ale většinou se nepodaří návrhy uskutečnit | 7 | 54 | 10 | 38 | 7 | 44 | 6 | 33 |
| Ne, nemají tuto možnost | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 30b: Možnost podřízených pracovníků projevit na pracovišti kreativitu v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--|----------------|------------|-----------------|------------|---------------|------------|-----------|------------|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Ano, často realizaci jejich návrhů do praxe prosadím | 17 | 49 | 34 | 52 | 9 | 36 | 21 | 60 |
| Ano, ale většinou se nepodaří návrhy uskutečnit | 17 | 49 | 27 | 42 | 11 | 44 | 13 | 37 |
| Ne, nemají tuto možnost | 1 | 3 | 4 | 6 | 5 | 20 | 1 | 3 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 30: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Největší možnost projevit v práci svoji kreativitu a prosadit své návrhy do praxe mají spolupracovníci v odvětví výroby, a to rovných 60 %. Nadpoloviční většina zaměstnanců ve finančních službách (52 %) má tuto možnost také. Ve veřejné správě je stejný podíl (49 %) těch zaměstnanců, kteří prosadí své inovativní návrhy do praxe a těch, kterým se praktické prosazení jejich návrhů nepodaří. Celá 1/5 zaměstnanců cestovního ruchu vůbec nemá možnost svoji kreativitu projevit.

Diskuze:

Výsledky, které ukazuje výše uvedený graf, porovnávají situaci v organizacích, zda s kreativními návrhy mohou přijít spíše vedoucí pracovníci, nebo i řadoví zaměstnanci, a kdo z nich má větší šanci na aplikování svých nápadů do praxe. Rozhodně to jsou vedoucí pracovníci, a to ve všech odvětvích. Velmi zajímavá je 60% úspěšnost v prosazení kreativních návrhů podřízených pracovníků ve výrobním odvětví. Autorka je toho názoru, že lze přepokládat souvislost těchto výsledků s proniknutím filozofie kaizen do výrobních organizací. Tato filozofie spočívá v neustálém, postupném zlepšování výrobních procesů, které se děje kontinuálně a ve všech úsecích výroby. Hlavním hnacím motorem této filozofie jsou právě řadoví zaměstnanci, kteří se mohou sdružovat v tzv. kroužcích kvality a inovativní a kreativní nápady jsou jejich další pracovní náplní.

Otázka č. 27: Kdybyste uvažovala o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

Tabulka 31a: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Vyšší výdělek | 6 | 46 | 13 | 50 | 6 | 37 | 7 | 39 |
| Tvůrčí práce | 2 | 15 | 2 | 8 | 1 | 6 | 4 | 22, |
| Seberealizace | 2 | 15 | 10 | 38 | 5 | 31 | 5 | 28 |
| Výhodnější pracovní doba | 1 | 8 | 0 | 0 | 2 | 13 | 0 | 0 |
| Dlouholetá tradice a prestiž firmy | 2 | 16 | 1 | 4 | 2 | 13 | 2 | 11 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

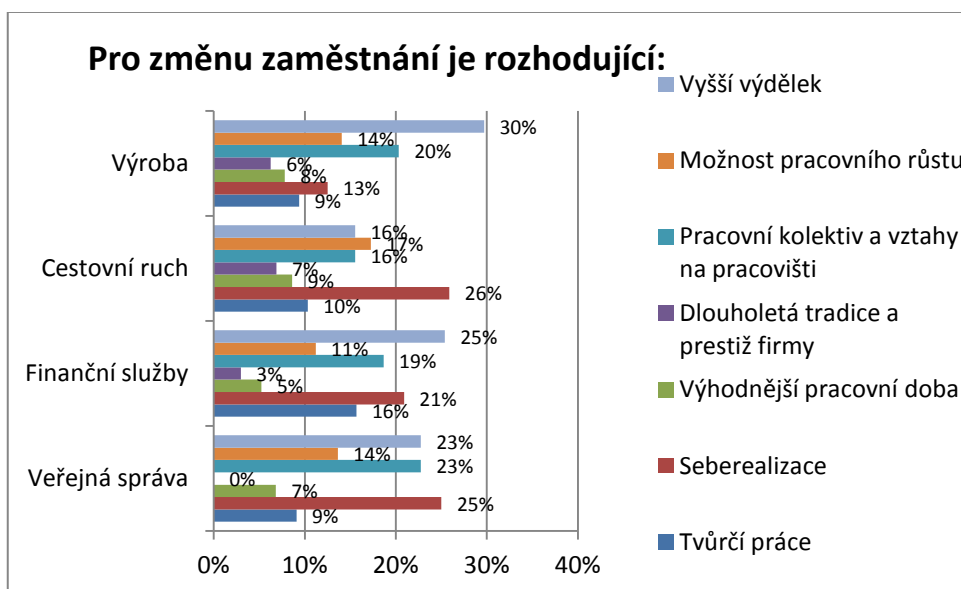
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 31b: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|--|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Tvůrčí práce | 4 | 9 | 21 | 16 | 6 | 10 | 6 | 9 |
| Seberealizace | 11 | 25 | 28 | 21 | 15 | 26 | 8 | 13 |
| Výhodnější pracovní doba | 3 | 7 | 7 | 5 | 5 | 9 | 5 | 8 |
| Dlouholetá tradice a prestiž firmy | 0 | 0 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 6 |
| Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti | 10 | 23 | 25 | 19 | 9 | 16 | 13 | 20 |
| Možnost pracovního růstu | 6 | 14 | 15 | 11 | 10 | 17 | 9 | 14 |
| Vyšší výdělek | 10 | 23 | 34 | 25 | 9 | 16 | 19 | 30 |
| Celkem | 44 | 100 | 134 | 100 | 58 | 100 | 64 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 31: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Ve veřejné správě jsou pro manažery stejně významné (24 %) seberealizace, pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti a vyšší výdělek. Ve finančním sektoru by manažeři upřednostnili z ¼ vyšší výdělek, dále seberealizaci (21 %) a velmi významně také příjemný pracovní kolektiv (19 %). Manažeři cestovního ruchu upřednostňují v práci seberealizaci (26 %) a možnost pracovního růstu (17 %). Ve výrobě jasně vítězí výše výdělku (30 %) a opět atmosféra v pracovním kolektivu (20 %).

Diskuze:

Ve srovnání s minulým výzkumem se u manažerů veřejné správy o 10 % výrazně posílila hodnota seberealizace v zaměstnání. Manažeři finančního odvětví považovali dříve za rozhodující zejména výši výdělku a seberealizaci. V tomto výzkumu zohlednili i vliv tvůrčí práce (16 %), pracovního růstu (11 %) a pracovních vztahů v zaměstnání (23 %). Podobná situace jako ve finančnictví byla i v cestovním ruchu a výrobě. I tam nyní manažeři oceňují možnost tvůrčí práce a pracovního růstu. Oproti tomu výhodnější pracovní doba a dlouholetá tradice a prestiž firmy je pro manažery zanedbatelná, v žádném ze zkoumaných souborů dat nepřesahuje 10 %.

Otázka č. 28: Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

Tabulka 32a: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2012

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Přátelské a rodinné vztahy | 11 | 85 | 11 | 42 | 11 | 69 | 13 | 72 |
| Správná životospráva | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zájmové aktivity | 2 | 15 | 10 | 39 | 4 | 25 | 1 | 6 |
| Spánek | 0 | 0 | 4 | 15 | 1 | 6 | 4 | 22 |
| Jiný | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 13 | 100 | 26 | 100 | 16 | 100 | 18 | 100 |

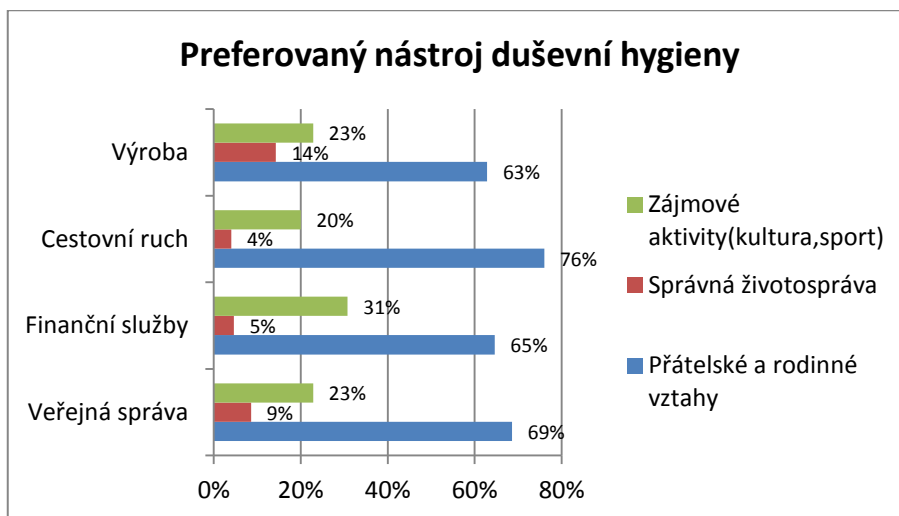
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 32b: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2014

| | Veřejná správa | | Finanční služby | | Cestovní ruch | | Výroba | |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
| | počet | v % | počet | v % | počet | v % | počet | v % |
| Přátelské a rodinné vztahy | 24 | 69 | 42 | 65 | 19 | 76 | 22 | 63 |
| Správná životospráva | 3 | 9 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 14 |
| Zájmové aktivity | 8 | 23 | 20 | 31 | 5 | 20 | 8 | 23 |
| Celkem | 35 | 100 | 65 | 100 | 25 | 100 | 35 | 100 |

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 32: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2014



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Nejčastěji manažeři volí jako způsob duševní hygieny a zregenerování organismu přátelské a rodinné vztahy, a to konkrétně v cestovním ruchu 76%, ve veřejné správě 69 %, ve finančních službách 65 % a ve výrobě 63 % z nich. Ve všech sledovaných odvětvích je tato možnost zastoupena více než z 1/2. Druhým nejčastějším způsobem byly zvoleny zájmové aktivity a nalezne se maximálně 14 % manažerů, kteří preferují dodržování principů správné životosprávy.

Diskuze:

Je naprosto přirozené, že manažeři, kteří nemají přešlá volného času, jej tráví nejčastěji obklopeni rodinou a blízkými přáteli. Pokud jsou tyto vztahy ve správné kondici, naleznou v nich relaxaci, pochopení a celkové uvolnění, které jejich organismus potřebuje k nabrání nových sil. U 1/3 vedoucích pracovníků finančních služeb můžeme shledat preferenci zájmových aktivit, do kterých patří kulturní vyžití – návštěvy kin, divadel, muzeí, výstav, sportovní aktivity a čas na koníčky, kterými bývá tanec, gastronomie apod. Na správnou životosprávu nezbývá vedoucím pracovníkům moc času, řadí sem zejména kvalitní spánek. Ten byl v minulém výzkumu uveden jako samostatná možnost a náleželo mu samozřejmě velké procento odpovědí.

4.3 Výsledky částečně strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky

Veřejná správa

Rozhovor byl veden s vedoucí odboru správních věcí v organizaci veřejné správy. Manažerka se dohovoří anglicky a rusky, vede tým čítající více než 10 lidí. Při své práci upřednostňuje participativní styl řízení, preferuje týmovou práci a v týmu pracuje většinou na pozici koordinátorky činností. Týmová práce, dle jejího názoru, nemůže v tomto odvětví převažovat, protože mnoho pracovních úkolů vyžaduje přímou zodpovědnost konkrétního jedince. Předávání informací a komunikace převažují v její každodenní práci, při které uplatňuje měkké dovednosti. Považuje za obtížné specifikovat vyloženě chyby, na jejichž odstranění by při své práci mohla zapracovat. Nicméně často pracuje pod vlivem stresu a ocenila by ze strany vedení organizace akceptaci této skutečnosti, která může podstatně ovlivnit pracovní výkonnost, a její řešení. Cítí potřebu sebevzdělávání, aktivně na něm pracuje studiem magisterského stupně vysoké školy související s pracovním odvětvím. Je spokojena s kvantitou pořádaných školení a seminářů organizací, vzdělávací kurzy jí jako nástroj dalšího vzdělávání vyhovují. Pokud by mohla ovlivnit jejich skladbu, preferovala by kurzy zaměřené na zvládání práce s časem, řízení stresu a další dovednosti v práci s výpočetní technikou. V jejím stylu učení se novým věcem se prolíná více stylů učení, převládá však pragmatismus. V organizaci existuje plánování a řízení profesního rozvoje pro každého zaměstnance a systém vertikálních kariér, který jí naprosto vyhovuje, v odvětví působí již 24 let, ve své funkci je šestým rokem. S možností koučování by s určitými obavami souhlasila, ocenila by zejména rychlejší a efektivnější zpětnou vazbu od svých spolupracovníků. Problém cítí na poli projevení kreativity a zapojení jak svých myšlenek, tak i nápadů ostatních spolupracovníků do praxe.

Finanční služby

Rozhovor byl veden opět s manažerkou, vedoucí okresní pobočky významné organizace z oblasti bankovníctví. Ovládá ruský jazyk a pasivně angličtinu. Tým

oblastních vedoucích, kteří pod ni spadají, je o velikosti 6-10 členů, týmový styl řízení je tím, který nejčastěji používá a týmovou práci velmi preferuje. Dle jejího názoru je rozvoj týmové práce jedním z nejdůležitějších atributů úspěchu v odvětví a vnímá tento rozvoj i v organizaci, kde pracuje. V minulosti byla nucena použít i autokratický styl řízení, pouze však ve výjimečných případech, které nastaly v důsledku špatného výběru spolupracovníků. Diplomatičnost a komunikativnost jako člen týmu uplatní nejvíce, dále řeší problémy, předává informace, prezentuje a buduje vztahy s partnery, spolupracovníky a zákazníky. Měkké dovednosti uplatňuje a potřebu dalšího rozvoje cítí. Pokud se při své práci dopustí omylu či chyby, děje se tak zejména chybným rozhodováním – pokud nemá dostatečně kvalitní informace - a nesprávným sladěním cílů a postupů k jejich dosažení. V rámci volného času se účastní dalšího odborného vzdělávání, ale závisí především na dostatku času, kterého nemá nazbyt. Organizace však pořádá školení a semináře, zvyšující kvalifikaci, dostatečně. Manažerka však více než vzdělávací kurzy preferuje učení se od ostatních manažerů a vyzkoušela možnost koučingu, který jí velmi vyhovoval. Do budoucna by se nebránila dalšímu rozvoji prostřednictvím koučování jak v odborných, tak v osobních záležitostech. V odborné sféře by to bylo zejména vylepšení obchodních dovedností a zlepšení práce s časem. V organizaci, kde pracuje, existuje plánovaný profesní rozvoj pouze u vedoucích pracovníků a probíhá na principu vertikálních kariér. Ona sama je s prací ve finančním odvětví velmi spokojená, působí zde 8 let, z toho ve vedoucí pozici 2 roky.

Cestovní ruch

Rozhovor poskytl autorce provozovatel ubytovacího zařízení, jež zaměstnává šest až deset spolupracovníků. Jako předchozí dvě manažerky se i on domluví anglicky a rusky. Při vedení spolupracovníků uplatňuje participativní styl, a protože v odvětví působí již 23 let, přiznává, že časem se stává čím dál více benevolentnějším. V začátcích své funkce hotelového manažera vyžadoval časté porady, úpěnlivě kontroloval kroky svých zaměstnanců, postupem času začal více delegovat úkoly a naučil se věřit těm správným lidem. Týmovou práci podporuje, v týmu je nejčastěji tím, kdo aktivně naslouchá a konzultuje dále postupy k dosažení cílů. Měkké dovednosti v řízení uplatňuje, ve své

práci ale vidí jako důležitý nedostatek častý chaos. Potřebu dalšího vzdělávání své osoby pociťuje, k aktivnímu vzdělávání však přistupuje s rezervou, jelikož všechen volný čas, kterého mu nezbyvá příliš, tráví se svou rodinou a relaxací. Ve své organizaci cíleně nepořádá semináře a školení zvyšující kvalifikaci zaměstnanců, využívá však vzdělávacích kurzů z regionálního operačního programu Evropské unie – Lidské zdroje a zaměstnanost, do kterých své zaměstnance cíleně zapojuje. Sám by rád vylepšil obchodní a prezenční dovednosti, odrazovým můstkem jsou jeho vlastní zkušenosti a rád by se ve svých dovednostech kontinuálně zlepšoval. V jeho organizaci existuje plánování profesního rozvoje zaměstnanců pomocí tzv. horizontálních kariér, tuto formu postupu doporučuje striktně v odvětví cestovního ruchu, kde všestrannost a rozvoj dalších kompetencí hraje klíčovou roli. Povědomí o koučování manažer má, sám by se však do něj ostýchal zapojit, bojí se velkých zásahů kouče do pracovního i osobního života. Po sdělení dalších informací o koučování by byl přeci jen otevřenější tomuto rozvíjejícímu se stylu osobního rozvoje. Důležitým faktorem spokojenosti na současné pozici je pro něj seberealizace, které v tomto odvětví dosáhl. Odvětví cestovního ruchu, konkrétně ubytovací a hostinskou činnost, hodnotí jako velmi rizikové pro podnikání, pokud by znovu začínal, zvolil by pravděpodobně jinou sféru uplatnění.

Výroba

Poslední rozhovor byl veden s ředitelem výrobního družstva, které vyrábí tradiční produkty z oblasti hobby/zahrada. Dohovoří se německy a rusky, vede 20 spolupracovníků konzultativním stylem řízení. I tento manažer působí ve firmě dlouho – a to 18 let. Jeho kariéra se vyvíjela vertikálním způsobem, který i dnes ve výrobním družstvu převládá. Týmovou práci manažer preferuje, i když se ve firmě snaží dát prostor jednotlivým pracovníkům a jejich tvůrčím nápadům. U těchto nápadů se poté, dle filozofie kaizen, vyhodnocuje přínos pro organizaci a zaměstnanci, kteří tvůrčí myšlenkou přispějí k rozvoji organizace, jsou oceněni finanční premií. Manažer používá při své práci měkké dovednosti, nejčastější náplní jeho práce je operativní plánování, sběr dat a budování vztahů. Potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje necítí, pro jeho

spolupracovníky však tato možnost existuje a organizace jí plánovitě využívá. Nejčastěji se jedná o odborné kurzy formou školení, dále jazykové vzdělání a kurzy obchodních dovedností. Koučování si vyzkoušel na vlastní osobě, dále formou koučování vede i vybrané vedoucí výrobních oddělení v organizaci. Považuje jej za zajímavou formu profesního rozvoje, která podporuje pracovníky v kreativním myšlení a v dalším směřování jejich odborných kompetencí. Velký význam má pro jeho setrvání v organizaci dlouholetá tradice a prestiž firmy spolu s příjemným pracovním kolektivem.

4.4 Závěrečná diskuze

Z výsledků výzkumu plyne ta skutečnost, že ženy se dostávají na manažerské pozice ve stále větší míře, oproti minulému výzkumu nalézáme jejich podstatné zastoupení ve všech zkoumaných odvětvích a dokonce převažují ve veřejné správě a cestovním ruchu. Ve výrobě stále převažují muži, zde nalézáme i největší podíl starší věkové kategorie 51 let a více. Nejpočetnější věkovou kategorií tvoří ve všech zkoumaných odvětvích manažeři ve věku 31-50 let. Co se týče vzdělání vedoucích pracovníků, oproti minulému výzkumu se výrazně zvýšil podíl vysokoškolsky vzdělaných manažerů, kteří nyní převažují ve všech odvětvích. Jazyková znalost třech cizích jazyků, v České republice nejvíce potřebných, angličtiny, němčiny a ruštiny, se nachází u velkého procenta manažerů napříč odvětvími. Vždyť jazykové kurzy byly zvoleny jako nejčastější možnost vzdělávacích kurzů, kterých by se manažeři rádi zúčastnili.

Co do velikosti vedených pracovních týmů můžeme konstatovat, že spíše menší týmy o velikosti 1-5 členů nalezneme v odvětví cestovního ruchu a týmy s více než 10 členy ve finančním odvětví. Preference týmové práce je velmi výrazná ve všech zkoumaných odvětvích kromě veřejné správy – zde se preferuje pouze občas. Konzultativní styl je tím nejvíce používaným u všech manažerů, těsně je následován týmovým stylem, který odpovídá preferenci týmové práce. Týmová práce je jedním z faktorů znalostní ekonomiky, vyznačující se podporou celoživotního učení a rozvojem tvůrčích schopností členů týmu. Ve veřejné správě má podstatné zastoupení styl participativní. Tyto styly vyzdvihují v rozhodovacím procesu nejen samotného manažera, ale důraz je kladen i na připomínky a kompetence spolupracovníků, což také koresponduje s trendy znalostní společnosti. V týmu manažeři zauímají nejčastěji pozice koordinátorů, myslitelů a vyhledavačů zdrojů. Jak už bylo popsáno v dílčí diskuzi, velmi potřebné jsou i role realizátorů, kompletovačů a dotahovačů – neměly by být opomíjeny a správně zformulovaný tým by měl tyto manažery obsahovat.

Manažeři všech odvětví ve své každodenní práci uplatňují měkké dovednosti, které jsou jasnou předzvěstí fungující práce s lidmi dle trendů znalostní společnosti. Efektivní

komunikace, čestné a etické chování, pozitivní, systémové myšlení jsou atributy úspěšné práce manažera, tyto vlastnosti staví manažeři na přední místa v důležitosti. Pokud se detailně zaměříme na nejčastější manažerské omyly, ve veřejné správě je to jednoznačně nepředvídatost, ve výrobě chaos a v odvětví financí a cestovního ruchu nesprávné sladění cílů a postupů k jejich dosažení. Snahou manažerů je co nejvíce tyto skutečnosti eliminovat, bohužel výsledky zatím nejsou uspokojivé.

Většina manažerů cítí potřebu dalšího vzdělávání, stejně jako v minulém výzkumu. Aktivní práci na sebevzdělávání činí nadpoloviční většina manažerů veřejné správy a finančních služeb, na dostatku času závisí sebevzdělávání manažerů v cestovním ruchu a výrobě. Ve volném čase, který jinak manažeři věnují především relaxaci v kruhu rodiny a přátel, se aktivně sebevzdělává téměř 60% manažerů finančního odvětví. Ve zbývajících odvětvích tuto činnost provozuje necelá 1/3 manažerů. Organizace, ve kterých pracují manažeři veřejné správy a finančních služeb, pořádají vzdělávací semináře a školení v dostatečné kvantitě. Pouze omezeně tyto kurzy fungují ve výrobě, v cestovním ruchu je kvantita nedostačující. V odvětví cestovního ruchu by měla organizacemi pořádaná školení nabrat na intenzitě. Vedoucí pracovníci v cestovním ruchu velmi ocení prezentační, komunikační a obchodní dovednosti, ve finančnictví řízení stresu a ve veřejné správě kromě toho i timemanagement. Vzdělávací kurzy jsou obecnou formou k nejpreferovanější možnosti dalšího rozvoje a vzdělání vůbec. Ve všech odvětvích můžeme nalézt převahu manažerů, kteří se nejčastěji učí novým věcem ryze pragmatickým stylem. Tento styl je následován přemítavým a aktivistickým stylem učení. Plánování a řízení profesního rozvoje všech pracovníků můžeme nalézt ve veřejné správě a finančních službách. Ve výrobě je velký podíl těch organizací, kde existuje profesní rozvoj pouze pro vedoucí pracovníky, a v cestovním ruchu těch organizací, kde neexistuje vůbec.

Povědomí o koučování mají dotázaní manažeři podstatně větší než v minulém výzkumu a s radostí by se do něj zapojili zejména manažeři cestovního ruchu a finančních služeb. Výrobní manažeři a ti z veřejné správy přece jen trochu bojují

s vlastními obavami. Pokud by se tito manažeři odpoutali od svých obav, ocenili by zejména motivovanější zaměstnance, lepší využití lidských zdrojů a rozvoj jejich dovedností, z čehož by logicky vyplynula i vyšší výkonnost a produktivita práce. V cestním ruchu 40% a v ostatních odvětvích nadpoloviční většina manažerů má možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je. Cestovní ruch je také jediným odvětvím, kde možnost projevení kreativity sice existuje, ale většinou se nepodaří kreativní řešení prosadit do denní praxe. V odvětví cestovního ruchu by se měly tvořivé a inovativní návrhy těšit mnohem větší pozornosti než je tomu nyní, pro budoucí úspěšné a udržitelné fungování odvětví je to nutností.

5. Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza přístupů k rozvoji osobnosti manažera v souvislosti s celoživotním učením v trendech znalostní ekonomiky, včetně konkrétních návrhů žádoucího směru pro současnou praxi.

Výzkum, provedený pomocí dotazníkového šetření a částečně strukturovaných rozhovorů s manažery, byl zaměřen na zkoumání potřeby dalšího vzdělávání manažerů, jejich názorů na různé formy osobního rozvoje, kreativitu a široký pohled na odvětví, v němž působí.

Manažeři byli rozděleni do čtyř kategorií podle toho, v jakém odvětví se oslovení manažeři nacházeli. Těmito kategoriemi byly:

- Organizace veřejné správy,
- organizace finančních služeb,
- organizace cestovního ruchu,
- výrobní organizace.

Osobnost manažera, včetně jeho vlastního postoje k různým alternativám, byla zkoumána napříč vybranými odvětvími. Výsledky, které z výzkumu vplynuly, byly komparativně analyzovány. V diskuzích k jednotlivým otázkám byl proveden rozbor nejdůležitějších rozdílů ve zkoumaných odvětvích. Celková syntéza výsledků je popsána v kapitole závěrečné diskuze (4.4).

Dále na ně navazují zodpovězené výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Pracují vedoucí pracovníci na aktivním sebevzdělávání v rámci volného času?

Odpověď: Ano, pracují, nejvíce se vzdělávání v rámci volného času věnují manažeři finančních služeb (58 %) a výrobní manažeři (29 %), volný čas částečně vyplňuje i manažerům cestovního ruchu (24 %) a veřejné správy (20 %). V porovnání

s minulým výzkumem se situace zlepšila ve finančních službách a veřejné správě. V rámci snahy pro budoucí přiblížení se znalostní společnosti je nutno doufat ve zlepšení aktivního sebevzdělávání i u zbývajících dvou odvětví

Výzkumná otázka č. 2: Pracují organizace na zvládnání stresových situací a řízení práce s časem u vedoucích pracovníků?

Odpověď: Ve třech sledovaných odvětvích, veřejné správě, finančních službách a cestovním ruchu, se vedení organizací zabývá problematikou zvládnání stresových situací, tzv. řízení stresu. V těchto odvětvích vedoucí pracovníci poukázali na zlepšení této problematiky. Tuto skutečnost také potvrdily částečně strukturované rozhovory s manažery. Zejména ve veřejné správě byly na toto téma organizovány kurzy nejen pro vedoucí pracovníky. Co se týče tzv. timemanagementu, jeho zlepšení se zatím nepodařilo ve veřejné správě, zde by ho stále ocenilo 40% vedoucích pracovníků. V ostatních odvětvích se timemanagement manažerů zlepšil, tuto potřebu má menší procento dotázaných manažerů oproti minulému výzkumu.

Výzkumná otázka č. 3: Zvyšuje se ve všech odvětvích míra zavádění tvůrčích návrhů pracovníků do skutečné fungující praxe?

Odpověď: Ne, nezvyšuje. V jediném odvětví, a to veřejné správě, se o 3% mírně zvýšilo úspěšné zavádění tvůrčích návrhů do praxe. Pro zmíněné odvětví, známé svojí strnulostí, je to velmi pozitivní výsledek. V ostatních odvětvích se v průměru o 10% snížila tato možnost, pracovníci mohou svoji kreativitu a tvůrčí návrhy projevit, ale stále zůstává vysoké procento těch návrhů, které nikdy nedosáhnou praktického uplatnění. Po prostudování kroků, které vedou k vyšší konkurenceschopnosti znalostních pracovníků, potažmo celé organizace, lze jednoznačně doporučit i do budoucna zvýšení úsilí v této oblasti.

Výzkumná otázka č. 4: Vítají manažeři možnost koučování pomocí kvalifikovaných koučů jako další možnost osobního rozvoje?

Odpověď: Ano, koučování by uvítalo napříč odvětvími kolem 70% dotázaných manažerů. Pokud se podíváme na odpovědi podrobněji, s radostí by tak učinili manažeři finančních služeb a cestovního ruchu, s obavami pak manažeři veřejné správy a výroby. Jako největší přínosy koučování označili manažeři vyšší výkonnost a produktivitu, také lepší využití lidí, dovedností a zdrojů a v neposlední řadě rozvoj lidí a rozvoj schopnosti učit se nové věci. Vítané přínosy korespondují s filozofií přibližování se znalostní ekonomice.

Doporučení pro jednotlivá odvětví:

Organizace veřejné správy

- Snažit se o aktivní týmovou spolupráci v organizacích, uvědomit si její nezbytnost pro následování současných trendů k budoucímu docílení znalostní společnosti.
- Stále pracovat na zlepšení aktivního vzdělávání vedoucích pracovníků v rámci volného času.
- Rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů na kurzy práce s časem, tzv. timemanagement.
- Udržovat úroveň uspokojivého podílu navržených kreativních nápadů, inovací a jejich zavedení do fungující praxe organizace.
- Nebát se nových forem seberozvoje, snažit se o aktivní zapojení manažerů do nových způsobů vzdělávání, což může zlepšit úroveň intelektuálního kapitálu v organizacích.

Organizace finančních služeb

- Vedoucí pracovníci by měli stále udržovat zvyšující se tendenci sebevzdělávání v rámci volného času.
- Pro velký zájem zlepšit jazykové dovednosti, zaměřit se na možnosti jazykových kurzů pro vedoucí pracovníky.
- Snažit se rozvést možnost koučování pro odborný ale i osobní rozvoj manažerů.

- Zlepšit proudění informačních toků napříč odvětvím pro lepší výsledky rozhodovacích procesů.

Organizace cestovního ruchu

- Zvýšit kvantitu pořádaných seminářů a školení nejen pro vedoucí pracovníky.
- Stále zvyšovat jazykovou vybavenost manažerů a jejich spolupracovníků, brát kontinuální zdokonalování jako samozřejmou součást života.
- Snažit se o zvětšení podílů zavádění kreativních návrhů pracovníků do každodenní praxe.
- Zpracovat na zlepšení prezentačních a obchodních dovedností.

Výrobní organizace

- Vedoucí pracovníci by měli stále pracovat na sebevzdělávání, a to i v rámci volného času, snažit se zbrzdít 15% pokles oproti minulým rokům.
- Rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů o kurzy řízení stresu.
- Pracovat na možnosti vyzkoušení koučování pro odborný i osobní rozvoj, zmenšit obavy a skoncovat s předsudky o této formě seberozvoje a učení se nových věcí.

Pro úspěšné zavedení trendů, které pomohou společností přiblížit se k ideálnímu obrazu znalostní ekonomiky, je zapotřebí snaha o stálé zlepšování mnoha aspektů. Je to především efektivní práce se znalostmi, s jejich transferem a využíváním. Znalostní společnost bude vyžadovat kontinuální celoživotní učení a rozvoj lidského kapitálu, který by vedl k novým inovativním přístupům. Je třeba zdůraznit, že pouze znalostní pracovník, jako přímý zdroj intelektuálního kapitálu, který může naplno projevit tvůrčí potenciál, je tím nejpodstatnějším žádoucím prvkem pro budoucí konkurenceschopnost organizací.

I. Summary

The aim of this thesis is to analyze approaches to personality development of manager in the context of lifelong learning in knowledge economy trends, including specific proposals for desired direction of current practice. The research was focused on both influences acting on personality of the manager, as well as to his own views and preferences. An important factor was the focusing of the questions that have been used for research in previous thesis and enable us to compare responses within two years. The conclusion, therefore, may indicate the likely future development of issues.

The research involved 160 managers. They were divided into four sectors - public administration, financial services organizations, tourism organizations and manufacturing organizations. The first method of data collection used a quantitative method - interviews by questionnaires. Data were evaluated separately for each category and made into tables and graphs. It was followed by partial results and discussions on particular issues. As the second, qualitative data collection method was chosen semi-structured interview based on a questionnaire. During a semi-structured interview questioner put emphasis on reasoned personal satisfaction or dissatisfaction in the organization, particularly interesting opinions, suggestions and improve their own knowledge.

The results of the research are facts that women are reaching managerial positions in ever greater extent. The largest age group consists of all the managers surveyed aged 31-50 years and university-educated managers now dominate in all sectors. Preference teamwork is very strong in all surveyed sectors except public administration - there is preferred only occasionally. Teamwork is one of the factors of the knowledge economy, characterized by promoting lifelong learning and the development of creative abilities of the team members. Consultative style is the most widely used of all managers, closely followed by team-style. The team managers occupy most positions as coordinators, thinkers and search resources. Managers of all industries in their daily work apply soft skills, which supply functioning working with people according to the trends of the knowledge society. Active self education is a majority of managers of public administration and financial services, for managers of tourism and manufacturing

self education depends on enough time. Training courses generally is one of the most preferred options for further development. In all sectors, we can find a preponderance of managers who are learns new things purely pragmatic style. Awareness of coaching are surveyed managers significantly greater than in past research, as would gladly participate in it especially managers of tourism and financial services. In the tourism sector should be creative and innovative thoughts to enjoy much greater attention than it is now. It is a necessity for a successful and sustainable future of branches.

Key words: Executives, personal development, education, lifelong learning, knowledge society.

II. Seznam použitých zdrojů

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E. (Eds.). (2009). *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press.

Belz, H. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.

Bělohávek, F. (2003). *Desatero manažera*. Praha: Computer Press.

Covey, S. (2011). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press.

Daňková, M. (2008). *Koučování – kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. Praha: Grada Publishing.

Folwarczna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.

Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the future : přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.

Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing.

Kusy, M., & Essex, L. (2005). *Breaking the code of silence: prominent leaders reveal how they rebound from 7 critical mistakes*. Lanham: National Book Network.

Peters-Kühlinger, G. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada Publishing.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Mikuláščík, M. (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing.

Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck

Parma, P. (2006) *Umění koučovat: Systemické koučování ve firmě, rodině a škole*. Praha: Alfa Publishing.

Pavlica, K. (Eds.). (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.

Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. (2010). *Versatilní vedení: Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press.

Payne, J. (1998). *Repetitorium manažerských dovedností. Jak zdokonalit sám sebe.* Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2008). *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu.* Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2003). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing.

Stacke, É. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada Publishing.

Truneček, J. (1999). *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí.* Praha: VŠE.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Profesional Publishing.

Veber, J. (Eds.). (2011). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

Vodáček, L. (2006). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.

Whitmore, J. (2006). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose.* London: Nicholas Breley Publishing.

Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing managerial competence.* New York: Routledge

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Základní principy postupu při výcviku zaměřeném na rozvoj tvořivosti ... | 12 |
| Obrázek 2: Model učení dle D. Kolba | 23 |
| Obrázek 3: Odlišnosti proaktivního a reaktivního jazyka | 27 |
| Obrázek 4: Nástroje využívané při programech seberozvoje | 30 |
| Obrázek 5: Princip horizontálních a vertikálních kariér | 35 |
| | |
| Tabulka 1a: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2012 | 47 |
| Tabulka 1b: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2014..... | 47 |
| Tabulka 2a: Věkové složení respondentů v roce 2012 | 48 |
| Tabulka 2b: Věkové složení respondentů v roce 2014 | 48 |
| Tabulka 3a: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů v roce 2012..... | 50 |
| Tabulka 3b: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů v roce 2014..... | 50 |
| Tabulka 4a: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2012 | 52 |
| Tabulka 4b: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2014..... | 52 |
| Tabulka 5: Počet ovládaných cizích jazyků manažerů v roce 2014 | 54 |
| Tabulka 6a: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2012 | 55 |
| Tabulka 6b: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2014..... | 55 |
| Tabulka 7a: Uplatňovaný styl řízení v roce 2012 | 56 |
| Tabulka 7b: Uplatňovaný styl řízení v roce 2014..... | 57 |
| Tabulka 8a: Preference týmové práce v roce 2012..... | 58 |
| Tabulka 8b: Preference týmové práce v roce 2014..... | 58 |
| Tabulka 9: Uplatňovaná role v týmu | 60 |
| Tabulka 10a: Převládající kompetence manažerů v roce 2012..... | 62 |
| Tabulka 10b: Převládající kompetence manažerů v roce 2014 | 62 |
| Tabulka 11: Uplatňování měkkých dovedností | 63 |
| Tabulka 12: Důležité vlastnosti pro efektivní vedení lidí..... | 65 |
| Tabulka 13: Nejčastější manažerské omyly..... | 67 |
| Tabulka 14a: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2012..... | 69 |
| Tabulka 14b: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2014 | 69 |
| Tabulka 15a: Postoj k sebevzdělávání v roce 2012 | 70 |
| Tabulka 15b: Postoj k sebevzdělávání v roce 2014..... | 71 |
| Tabulka 16: Povědomí o nástrojích seberozvoje | 72 |
| Tabulka 17a: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2012..... | 74 |
| Tabulka 17b: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2014..... | 74 |
| Tabulka 18a: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů organizací v roce 2012..... | 76 |
| Tabulka 18b: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů organizací v roce 2014..... | 76 |
| Tabulka 19a: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2012..... | 78 |
| Tabulka 19b: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2014 | 78 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 20a: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2012..... | 80 |
| Tabulka 20b: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2014 | 80 |
| Tabulka 21a: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2012 | 81 |
| Tabulka 21b: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2014 | 82 |
| Tabulka 22a: Počet účastí ve vzdělávacích programech do roku 2012 | 83 |
| Tabulka 22b: Počet účastí ve vzdělávacích programech do roku 2014..... | 83 |
| Tabulka 23: Nejčastější styly učení manažerů..... | 85 |
| Tabulka 24a: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2012..... | 86 |
| Tabulka 24b: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2014..... | 86 |
| Tabulka 25: Formy budování kariéry v organizaci..... | 88 |
| Tabulka 26a: Povědomí manažerů o koučování v roce 2012 | 89 |
| Tabulka 26b: Povědomí manažerů o koučování v roce 2014..... | 89 |
| Tabulka 27a: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2012 | 91 |
| Tabulka 27b: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2014..... | 91 |
| Tabulka 28: Preferované přínosy z využití koučování | 92 |
| Tabulka 29a: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2012..... | 94 |
| Tabulka 29b: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2014 | 94 |
| Tabulka 30a: Možnost podřízených pracovníků projevit na pracovišti kreativitu v roce 2012 | 96 |
| Tabulka 30b: Možnost podřízených pracovníků projevit na pracovišti kreativitu v roce 2014 | 96 |
| Tabulka 31a: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2012 | 97 |
| Tabulka 31b: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2014..... | 98 |
| Tabulka 32a: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2012..... | 99 |
| Tabulka 32b: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2014..... | 99 |
| | |
| Graf 1: Podíl mužů a žen v manažerské funkci v roce 2014 | 47 |
| Graf 2: Věkové složení respondentů v roce 2014..... | 49 |
| Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v roce 2014 | 50 |
| Graf 4: Jazyková vybavenost manažerů v roce 2014 | 52 |
| Graf 5: Počet ovládaných cizích jazyků manažerů v roce 2014..... | 54 |
| Graf 6: Velikost řízeného pracovního týmu v roce 2014..... | 55 |
| Graf 7: Uplatňovaný styl řízení v roce 2014..... | 57 |
| Graf 8: Preference týmové práce v roce 2014 | 59 |
| Graf 9: Uplatňovaná role v týmu | 60 |

| | |
|---|-----|
| Graf 10: Převládající kompetence manažerů v roce 2014 | 62 |
| Graf 11: Uplatňování měkkých dovedností v roce 2014 | 64 |
| Graf 12: Důležité vlastnosti pro efektivní vedení lidí..... | 65 |
| Graf 13: Nejčastější manažerské omyly | 67 |
| Graf 14: Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje v roce 2014 | 69 |
| Graf 15: Postoj k sebevzdělávání v roce 2014..... | 71 |
| Graf 16: Povědomí o nástrojích seberozvoje..... | 73 |
| Graf 17: Zapojení se do vzdělávacích programů ve volném čase v roce 2014 | 75 |
| Graf 18: Pořádání vzdělávacích školení a seminářů podnikem v roce 2014 | 77 |
| Graf 19: Potřeba zlepšení konkrétních dovedností v roce 2014 | 78 |
| Graf 20: Preferovaná forma rozvoje a vzdělávání v roce 2014 | 80 |
| Graf 21: Vzdělávací, podnikem pořádané kurzy, kterých by se manažeři rádi zúčastnili v roce 2014..... | 82 |
| Graf 22: Počet účastí ve vzdělávacích programech v roce 2014 | 84 |
| Graf 23: Nejčastější styly učení manažerů | 85 |
| Graf 24: Existence plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků v organizaci v roce 2014 | 87 |
| Graf 25: Formy budování kariéry v organizaci | 88 |
| Graf 26: Povědomí manažerů o koučování v roce 2014..... | 90 |
| Graf 27: Uvítání možnosti být koučován/a vyškoleným koučem v roce 2014..... | 91 |
| Graf 28: Preferované přínosy z využití koučování | 93 |
| Graf 29: Možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je v roce 2014 | 95 |
| Graf 30: Možnost podřízených projevit na pracovišti kreativitu v roce 2014 | 96 |
| Graf 31: Rozhodující skutečnosti pro změnu zaměstnání v roce 2014..... | 98 |
| Graf 32: Preferovaný nástroj duševní hygieny v roce 2014 | 100 |

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

V. Přílohy

Vážený respondente,

ráda bych Vám položila několik otázek týkajících se Vaší manažerské funkce v podniku. Jejich vyplnění mi velmi pomůže při zpracování diplomové práce na téma **Rozvoj osobnosti manažera a celoživotní učení ve znalostní ekonomice.**

Výsledky dotazníku budou hodnoceny zejména z hlediska změn v časovém horizontu dvou let od šíření předchozího dotazníku k bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní.

Označte prosím vždy křížkem nebo jinak zvýrazněte tu odpověď, se kterou se ztotožňujete. Předem Vám děkuji za pečlivé vyplnění dotazníku.

Bc. Pavla Korešová

studentka 5. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (obor Obchodní podnikání se zaměřením Marketing Management)

1. Jakými jazyky hovoříte?

| | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Anglicky | <input type="checkbox"/> Rusky |
| <input type="checkbox"/> Německy | <input type="checkbox"/> Jiné..... |
| <input type="checkbox"/> Francouzsky | <input type="checkbox"/> Neovládám žádný cizí jazyk |

2. Pracovní tým, který řídíte, má členů:

| | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – 5 členů | <input type="checkbox"/> Více než 10 členů |
| <input type="checkbox"/> 6 – 10 členů | |

3. Jaký styl řízení upřednostňujete? (Vyberte prosím pouze jeden styl)
 - Autokratický (Manažer striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Rozhodování je jeho vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného.)
 - Konzultativní (Manažer akceptuje znalosti svých pracovníků a před rozhodnutím se jich ptá na názor, teprve po zvážení připomínek se rozhoduje.)
 - Participativní (Pracovníci mají možnost plně se podílet na rozhodování, manažer se opírá o svou neformální autoritu a vítá kritiku svého vlastního postupu.)
 - Liberální (Manažer nechává pracovníky jít svou vlastní cestou, naprosto neovlivňuje chod skupiny. Není vymezen jasný cíl a nefunguje žádná kontrola.)

- Týmový (Manažer sestaví tým, koordinuje činnosti, zajišťuje potřebné podmínky a vybere řešení, které má podporu celé skupiny.)

4. Preferujete týmovou práci?

- Ano
- Spíše ne
- Občas ano
- Ne

5. Pokud je potřeba, abyste pracoval/a v týmu při řešení specifického úkolu, zastáváte spíše roli (vyberte prosím pouze jednu odpověď):

- Myslitele (Jste zdrojem nových a originálních myšlenek a nápadů, velmi inteligentní, tvořivý.)
- Vyhledávače zdrojů (Vnášíte do skupiny informace zvenčí, umíte dobře komunikovat.)
- Koordinátora (Koordinujete činnost týmu a integrujete jejich práci, stanovujete cíle a program, určujete priority.)
- Formovače (Identifikujete myšlenky a aktivity v týmu, vytváříte plány akcí a konkretizujete činnosti a řešení.)
- Kontrolora a vyhodnocovače (Jste analytikem a kritikem, hodnotíte návrhy a materiály.)
- Týmového pracovníka (Jste hlídačem harmonických vztahů, jste diplomatický a komunikativní.)
- Realizátora (Dovedete převádět plány týmu do proveditelné formy, jste praktik.)
- Kompletovače a dotahovače (Staráte se o pořádek, sledujete termíny akcí a dodržování časového plánu.)
- Specialisty (Jste specializovaným odborníkem.)

6. Mezi činnosti, které v rámci své funkce vedoucího pracovníka nejčastěji vykonáváte, patří:

- řešení problémů
- budování vztahů
- účetnictví
- hodnocení zaměstnanců
- koučování zaměstnanců
- sběr dat
- aktivní naslouchání
- komunikace
- operativní (krátkodobé) plánování
- prezentování
- předávání informací

7. Uplatňujete během Vaší práce tzv. „měkké dovednosti“? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína, sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se)

- Ano, uplatňuji – zaškrtněte či jinak zvýrazněte Vámi uplatňované „měkké dovednosti“
- Ne, neuplatňuji

8. Jaké vlastnosti považujete za nejdůležitější pro úspěšné vedení spolupracovníků? (Vyberte prosím 3 vlastnosti)

- Vědomí současného stavu věci
- Efektivní komunikace
- Čestné a etické chování
- Pozitivní myšlení
- Systémové myšlení
- Umění sebe i ostatní nadchnout

- Opravdovost
- Být vzorem pro ostatní
- Znat dobře sám sebe
- Soustavné vzdělávání
- Potěšení ze změn

9. Je v níže uvedených manažerských omylech (chybách) jeden, se kterým se ztotožňujete (uvědomujete si ho při své práci)?

- Chaos
- Nesprávné sladění cílů a postupů k jejich dosažení
- Nepředvídatost
- Chybné rozhodování
- Potlačování komunikace
- Špatný nábor spolupracovníků
- Nechybuji
- Jiný

10. Cítíte potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

- Ano, samozřejmě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jaký je Váš postoj k sebevzdělávání?

- Kladný, aktivně na něm pracuji
- Kladný, závisí především na dostatku času
- Neutrální, sebevzdělávání neprovozují ani o něm do budoucna neuvažují
- Negativní, sebevzdělávání považují za neefektivní, raději se zapojím do plánovaného programu

12. Máte povědomí o některém z následujících nástrojů seberozvoje? Zaškrtněte prosím všechny varianty, o kterých jste slyšel/a či se jich sám/a zúčastnil/a.

- Typologie osobnosti
- Metoda 360° zpětné vazby
- Smlouva o rozvoji
- Počáteční a průběžný workshop
- Učící se skupina
- Krátkodobé stáže v jiných organizacích
- Projekt učení se akcí
- Den učení v organizaci
- Interdisciplinární skupina

13. Zúčastňujete se vzdělávacích programů v rámci svého volného času?

- Ano, jakých.....
- Ne

14. Pořádá Váš podnik školení a semináře zvyšující Vaši kvalifikaci?

- Ano, dostatečně
- Ano, ale jen velmi omezeně
- Ne

15. Jaké dovednosti byste rád/a vylepšil/a?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Obchodní dovednosti | <input type="checkbox"/> Prezentační dovednosti |
| <input type="checkbox"/> Komunikační dovednosti | <input type="checkbox"/> Týmovou spolupráci |
| <input type="checkbox"/> Timemanagement (zlepšení práce s časem) | <input type="checkbox"/> Řízení stresu |

16. Jakou formu rozvoje a vzdělávání Vy osobně preferujete?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vzdělávací kurzy/programy | <input type="checkbox"/> Prostřednictvím poradců (koučů) |
| <input type="checkbox"/> Pomocí literatury | <input type="checkbox"/> Vlastní zkušenosti |
| <input type="checkbox"/> Učením se od ostatních manažerů | <input type="checkbox"/> Jinou, uveďte prosím jakou..... |

17. Jakých vzdělávacích kurzů byste se rád/a zúčastnil/a, pokud by je Váš podnik pořádal?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jazykový kurz | <input type="checkbox"/> Jiný, uveďte jaký |
| <input type="checkbox"/> Kurz práce s počítačem | <input type="checkbox"/> Nemám zájem o účast na vzdělávacích kurzech |
| <input type="checkbox"/> Kurz vedení lidí a týmů | |
| <input type="checkbox"/> Komunikační kurz | |

18. Kolikrát jste se již zúčastnil/a nějakého vzdělávacího kurzu

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pouze 1x | <input type="checkbox"/> Více než 5x |
| <input type="checkbox"/> 2x – 4x | <input type="checkbox"/> Nikdy |

19. Pokud se zamyslíte nad stylem, kterým se učíte nové věci (osvojujete si nové poznatky a dovednosti), je pro vás charakteristický právě:

- Aktivista (Chcete vše vyzkoušet, vrháte se bez zábran do nejrůznějších příležitostí. Preferujete jednání a učíte se z reálných aktivit, projektů, ne z činností jako přemýšlení či čtení.)
- Přemítavý typ (Velmi dobře si vedete v situacích, kdy je třeba vyhodnotit alternativní přístupy s různými důsledky. Nejlépe se učíte při aktivitách, které Vám umožní zopakovat a zhodnotit věci, jež se udály a jež jste se naučili.)
- Teoretik (Rád sumarizujete, vyvozujete závěry, hledáte souvislosti. Spoléháte se na indukční myšlení a na schopnost vytvářet teoretické modely, založené na pozorování.)
- Pragmatik (Zajímá Vás, jak je možné danou věc prakticky využít a aplikovat v praxi. Soustředíte se na řešení problémů a praktické aplikace myšlenek s cílem použít znalost k vyřešení konkrétních problémů.)

20. Existuje v podniku, kde pracujete plánování a řízení profesního rozvoje jednotlivců?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, pro každého zaměstnance | <input type="checkbox"/> Neexistuje |
| <input type="checkbox"/> Ano, ale jen u vedoucích pracovníků | <input type="checkbox"/> Nevím |

21. Pokud v podniku, kde pracujete, profesní rozvoj jednotlivců existuje, probíhá ve smyslu:

- Vertikálních kariér (podnik ocení výborného pracovníka vzestupem po hierarchické struktuře podniku – prestižnější postavení, soutěžení o existující hodnoty)
- Horizontálních kariér (podnik ocení výborného pracovníka spoluprací na tvorbě dalších hodnot, rozšířením jeho kompetencí a odborností)

22. Víte co si představit pod pojmem „Koučování“?

- Ano, vím, o co jde
- Ano, něco jsem o tom zaslechl/a
- Nevím, nikdy jsem neslyšel/a

23. Uvítal/a byste možnost koučování vyškoleným koučem (poradcem)?

- Ano, s radostí
- Ano, s obavami
- Ne

24. Pokud byste uvítal/a možnost koučování, jaké jeho přínosy byste nejvíce ocenil/a?

- Vyšší výkonnost a produktivita
- Rozvoj lidí a lepší schopnost učit se
- Lepší vztahy a vyšší kvalita života
- Více času pro manažera
- Tvůrčí myšlení
- Lepší využití lidí, dovedností a zdrojů
- Rychlejší a efektivnější zpětná vazba
- Motivovanější zaměstnance

25. Máte Vy osobně možnost přicházet s tvůrčími podněty a prezentovat je?

- Ano
- Mállokdy
- Spíše ne
- Ne, nemá to význam

26. Mají Vaši podřízení možnost na pracovišti projevit svoji kreativitu (vymýšlení nových, neobvyklých, ale přijatelných a užitečných myšlenek, postupů, řešení problémů, nápadů)?

- Ano, často prosadím implementování (realizaci) jejich návrhů do praxe
- Ano, ale většinou se nepodaří návrhy uskutečnit
- Ne, nemají tuto možnost

27. Kdybyste uvažoval/a o změně zaměstnání, co by pro Vás bylo rozhodující?

- Tvůrčí práce
- Seberealizace
- Výhodnější pracovní doba
- Dlouholetá tradice a prestiž firmy
- Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti
- Možnost pracovního růstu
- Vyšší výdělek

28. Který z prvků duševní hygieny je Vám nejbližší?

- Přátelské a rodinné vztahy
- Správná životospráva

- Zájmové aktivity (kultura, sport)

29. Pohlaví:

- Žena
 Muž

30. Věk:

- do 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 let a více

31. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Vyučen
 Středoškolské
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

