Reflexe významu firemního vzdělávání pro řídící pracovníky

Markéta Janošová

Bakalářská práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Markéta Janošová**
Osobní číslo:	**H12452**
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Reflexe významu firemního vzdělávání pro řídící pracovníky**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti rozvoje a vzdělávání manažerů, podnikového vzdělávání a informálního učení.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat (kódování, kategorizování), včetně jejich interpretace.
Vyvození závěrů, doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
VODÁK, Jozef; KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií
L.S.

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 14. 4. 2015 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o reflexi významu firemního vzdělávání pro řídící pracovníky. V teoretické části je rozebírána problematika rozvoje a motivace manažera, plánování a řízení kariéry. Obsáhlou částí je také kapitola firemní vzdělávání, vzdělávání manažerů a vlivy a trendy ve vzdělávání. Empirická část tematicky navazuje na část teoretickou, jsou zde prezentovány přepisy rozhovorů, probíhá jejich analýza, obsahuje vyhodnocení kvalitativního výzkumu dané problematiky.

Klíčová slova: manažer, firemní vzdělávání, sebevzdělávání, hodnocení, motivace

ABSTRACT

My bachelor´s work deals with the reflexion of the manager training´s importance. In the theoretical part of my work I am concerning with the manager education and motivation, planning and controlling of the career. I am also deeply concerning with the problems of training itself, manager training and influences and trends in training and education. Empirical part of my work follows up the theoretical part, interpreted transcripts of interviews are presented there, there is also an evaluation of the qualitative research.

Keywords: manager, training, self-education, evaluation, motivation

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto: „Nikdy nepodceňuj sílu jednoduchosti.“

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 MANAŽER **12**
1.1 MANAŽERSKÉ PŘEDPOKLADY, ÚLOHY A ROLE 13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE 14
1.3 MANAŽERSKÉ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI, MANAŽERSKÉ KOMPETENCE 15
1.4 VLASTNOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA 16
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ **18**
2.1 MOTIVACE ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ 20
2.2 ROZVOJ MANAŽERŮ, PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KARIÉRY 22
2.3 PŘÍSTUPY K ROZVOJI MANAŽERŮ 24
2.4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ, FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ 27
2.5 VZDĚLÁVACÍ KURZY 29
2.6 EVALUACE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ 30
2.7 ZAHRANIČNÍ A TUZEMSKÉ PRŮZKUMY A TRENDY V OBLASTI ŠKOLENÍ 34
II PRAKTICKÁ ČÁST **39**
3 METODOLOGIE VÝZKUMU **40**
3.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM 40
3.2 CÍL VÝZKUMU 40
3.3 PŘÍPRAVA PROJEKTU 40
3.4 TYP VÝZKUMU 40
3.5 CHARAKTERISTIKA A ZPŮSOB VYTVOŘENÍ VZORKU 41
3.6 METODA ZÍSKÁVÁNÍ KVALITATIVNÍCH DAT 42
3.7 PŘÍPRAVA A PROCES VÝZKUMU 42
3.8 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 42
3.9 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT 43
3.10 JEDNOTLIVÉ KATEGORIE 43
3.10.1 Manažer 43
3.10.2 Význam firemního vzdělávání 44
3.10.3 Motivace 47
3.10.4 Kurzy, školení 49
3.10.5 Lektor 51
3.10.6 Teorie x praxe 53
3.10.7 Sebevzdělávání 54
3.10.8 Překážky 55
3.10.9 Evaluace/hodnocení 57
3.11 DOPORUČENÍ PRO PRAXI 59
ZÁVĚR **62**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **64**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **66**
SEZNAM OBRÁZKŮ **67**

SEZNAM TABULEK.....68
SEZNAM PŘÍLOH.....69

ÚVOD

Firemní vzdělávání je v mnoha firmách diskutovanou záležitostí jak z pohledu firemních nákladů, tak z pohledu konečného efektu. Firmy, které chtějí být na konkurenčním trhu úspěšné, podporují firemní vzdělávání, mají velmi dobře propracovanou její strategii a vzdělávají své zaměstnance napříč všemi stupni pracovních pozic. Ne všechny firmy ale podporují tuto formu firemního rozvoje a firemní vzdělávání nepovažují za jednu z klíčových oblastí, které by se měly věnovat.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání liniových manažerů, kteří ovlivňují nejenom chod firmy, její úspěchy i neúspěchy, ale i životy svých podřízených, velkou měrou se podílejí na jejich postoji k práci a vzdělávání.

V první části bakalářské práce se věnujeme teorii, definujeme slovo manažer, zaměříme se na manažerské role, schopnosti, dovednosti, funkce a to především na strategické řízení, velkou pozornost věnujeme i vlastnostem úspěšného manažera, od kterých se také odráží úspěšný chod firmy, vhodně nastavená firemní kultura, spokojení zaměstnanci, motivace pracovat nejen na sobě, ale i na svém postoji k práci. Vymezujeme to z toho důvodu, abychom poukázali na rozmanitou a náročnou manažerskou pozici v každé organizaci, kterou je třeba neustále vhodně podporovat a rozvíjet. Okrajově se zmíníme i o práci personalistů, kteří by měli být pod nejvyšším vedením nejdůležitějším článkem firmy právě díky výběru a dosazování nejkvalitnějších vůdčích osobností a také by měli správně identifikovat, zda ve firmě pracují kvalifikovaní lidé na vhodných pozicích.

V druhé teoretické části se věnujeme podnikovému vzdělávání, popisujeme cíle firemního vzdělávání, přístupy k rozvoji manažerů i teorii motivace řídících pracovníků k učení. Věnujeme se také formám a metodám vzdělávání manažerů, které jsou v současné době také díky stále novým technologiím zastoupeny ve větším množství než dříve. Obsáhleji rozvineme evaluaci, hodnocení a zpětnou vazbu, které následně vytváří podklady pro nové firemní vzdělávání. Kapitolu uzavíráme trendy ve vzdělávání a zahraničními i tuzemskými výzkumy. Vymezujeme to z toho důvodu, že pokládáme za důležité pochopit, jaké potřeby a jaký náhled mají na firemní vzdělávání řídící pracovníci.

Empirická část tematicky navazuje na část teoretickou. Probíhá zde analýza polostrukturovaných rozhovorů, ve kterých nás zajímá názor, postoj manažerů k firemnímu vzdělávání. Cílem bakalářské práce je zjistit, zda někteří manažeři mají ještě v současné době negativní postoj ke vzdělávání – školení považují za teorii, kdy praxe vypadá jinak,

nečtou manažerskou literaturu, tvrdí, že absolvovali školení, ale v praxi jim naučené postoje nefungovaly nebo naopak školení velmi ocenili, ale neuměli naučené dovednosti uplatňovat v praxi. Anebo zda je vzdělávání podnítilo k neustálému rozvoji své osobnosti a vyhledávají nové a nové příležitosti jak ve firemním vzdělávání, tak i v sebevzdělávání. Chceme také zjistit, jaké jsou jejich požadavky na firemní vzdělávání, jaká je jejich motivace a zda vnímají ve firemním vzdělávání nějaké překážky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽER

V úvodní teoretické části se podrobně zaměříme na to, jaký rozsáhlý vliv má na své okolí každý manažer, především prostřednictvím jeho vlastností, znalostí a dovedností ve vztahu ke vzdělávání. K pochopení slova „manager“ použijeme překlad slovesa „to manage“ znamenající mít vedoucí funkci, ovládat, zvládat, vědět si rady, dobře hospodařit, dokázat, mít úspěch, dosáhnout svého cíle, chtít řídit záležitosti, chtít uspět při plnění i s obtížemi, získat si podporu, atd.

S ohledem na různorodost termínů v odborné literatuře budou v textu uváděny synonymně tyto termíny: zaměstnanec a pracovník, lídr a manažer, firma a podnik, společnost a organizace, firemní vzdělávání a podnikové vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů

Současný moderní trend managementu je management znalostí, kdy lidské zdroje mají klíčový význam pro organizaci, jsou jejím největším bohatstvím. Podle tohoto přístupu určujícím zdrojem a rozhodujícím faktorem jsou především znalosti a vědomosti pracovníků. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou. Střední a nejnižší management uplatňuje praktické personální řízení tím, že přímo řídí jednotlivé pracovníky, spolupracují s nimi, ovlivňují jejich motivaci, jednání, podílejí se na základních personálních činnostech. (Šimková, 2008, s. 40 – 60)

Vzdělávání pracovníků je významnou činností, na jejich realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci. Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie a personální politiky i personálního plánování. Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je slaďování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení. (Kocianová, 2010, s. 169 – 170)

U manažerů je nutné, aby přemýšleli o tom, jak a co vlastně řídí a zároveň hledali klíč k tomuto úsilí, tj. podrobili důkladnému rozboru práci řízeného organizačního celku. Chceme-li skutečně rozvíjet tvořivost a výkonnost pracovníků, musí být k tomu „nastaveno“ pozitivní podnikové klima. Cítí-li se lidé v podniku dobře, pak budou lidé spíše ochotni vynaložit úsilí pro svůj další rozvoj. (Mužík, 2008, s. 38)

1.1 Manažerské předpoklady, úlohy a role

Bakalářská práce je zaměřena především na liniové manažery, kteří jsou rozhodujícím článkem realizace personální práce v podniku, postupně získávají znalosti a dovednosti v personálních činnostech, aktivně se zapojují do řízení a rozvoje svých spolupracovníků a spoluutvářejí ho. (Tureckiová, 2009, s. 53)

Úlohou manažera je podle Šimkové zejména umět využít odborníků a svých podřízených za účelem splnění vytyčených cílů. Od manažera se očekává, že bude dělat věci správně a efektivně. Manažerské předpoklady lze rozdělit na **předpoklady vrozené** (potřeba řídit – tito lidé mají z této činnosti uspokojení, touha po moci – silný vliv na ostatní, manažer věří svým znalostem, zkušenostem a dovednostem, schopnost empatie – cit a pochopení pro své spolupracovníky) **a získané** – tady se jedná o předpoklady získané výcvikem, výchovou a vzděláním. (Šimková, 2008, s. 75)

Bachmann (2011, s. 63) vymezuje úlohy manažera **podle jejich charakteru,** které můžeme rozdělit na tři oblasti, jednak má **odpovědnost za splnění úkolu**, dále **vytváří a udržuje tým**, ve kterém pracuje společně s jeho podřízenými, v neposlední řadě **stimuluje rozvoj jednotlivců.**

Úkolem liniových manažerů je mj. podporovat učení, ke kterému nepřetržitě dochází na pracovišti, i organizované vzdělávání svých pracovníků. Je nutné identifikovat potřeby vzdělávání, realizovat vzdělávání s využitím optimálních metod a schopných dodavatelů, zvažovat náklady na vzdělávání a vyhodnocovat jeho přínos. (Kocianová, 2010, s. 170)

Osobnost manažera je pro úspěšné fungování organizace zásadní. H. Mintzberger definoval tři skupiny manažerských rolí, které jsou přítomny v práci všech manažerů bez ohledu na druh řízené organizace. Jsou to **interpersonální role**, kde manažer je definován jako představitel organizace, lídr organizace, spojovací článek, dále **informační role**, kde je manažer vnímán jako příjemce informací, šiřitel informací, mluvčí organizace a v neposlední řadě **rozhodovací role**, kde je na manažera pohlíženo jako na podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavače. Manažery dále rozlišujeme třemi úrovněmi a to manažera na vrcholové úrovni, manažera na střední úrovni a manažera na nejnižší úrovni vedení. (Lednický, 2007, s. 9)

1.2 Manažerské funkce

Mezi typické úkoly manažerské funkce patří **plánování, organizování, vedení a motivování lidí a kontrolování**.

Do základních **plánovacích** kategorií patří cíle a strategie. **Organizování** je činnost, jejímž cílem je vytváření funkční organizační struktury, tzn. uspořádání prvků a jejich vzájemných vztahů (vazeb) v soustavě. Pravomoc a odpovědnost jsou souhrnně nazývány jako kompetence. **Vedení** je součástí řídící činnosti každého manažera a znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Uplatňuje přitom specifické sociální dovednosti, k nimž patří umění komunikovat, spolupracovat, motivovat atd. (Šimková, 2008, s. 40 – 60). Ke zvýšení **motivace** účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání se doporučuje zapojit do procesu vzdělávání management a zajistit, aby se podle možností a tématu vzdělávací akce management zúčastňoval vzdělávání společně s ostatními zaměstnanci, nikoli samostatně. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 89)

Kontrola zjišťuje skutečný stav a porovnává ho se stavem plánovaným. Plní funkci zpětné vazby, tj. informuje vedoucí pracovníky o tom, jak probíhá jimi řízený proces. Rozhodování je také jednou z významných činností manažerů na všech stupních řízení. Obecně rozhodování znamená výběr jedné možnosti z několika dalších. (Šimková, 2008, s. 40 – 60)

Strategické řízení organizace je označováno za vrchol profesionality a umění v manažerské praxi, je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se potkávají všechny manažerské funkce. Směr organizace musí být řízen společně definovaným zájmem, který je jasně ukotven. Členové organizace musí sami sobě navzájem naslouchat a sjednotit se na tom, co je jejich společným cílem. (Bachmann, 2011, s. 77)

Podle Armstronga a Stephense (2008, s. 38) manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců. K dosažení úspěchu organizace přispívají tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace.

1.3 Manažerské schopnosti a dovednosti, manažerské kompetence

Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu. Jsou to znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Jiné členění rozděluje schopnosti manažera na **schopnosti odborné (hard skills)**, představují je odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera, např. finanční a projektové řízení a **jednání s lidmi (soft skills)**, zahrnuje mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám v organizaci i mimo ni. Oblast mezilidských vztahů je považována za klíčovou. (Folwarczná, 2010, s. 30 - 31)

Armstrong (1999, s. 571) rozlišuje rozvoj manažerů založený na schopnostech jako **strategickou schopnost** znát a rozumět měnícímu se podnikovému prostředí, příležitostem pro vytváření výrobků a trhů, podnětům vyplývajícím z konkurence a silným a slabým stránkám své vlastní organizace – a to všechno v zájmu odhalení optimálních strategických reakcí a odpovědí na tyto skutečnosti, **schopnost řídit změny** potřebnou pro rozpoznání potřeb změny, plánování programů změny a k přesvědčování ostatních, aby se dobrovolně podíleli na realizaci změny, **schopnost řídit týmy**, tj. přimět různé skupiny lidí s různým povoláním a různorodou kvalifikací, aby společně, dobře a efektivně pracovali, **schopnost řídit vztahy**, tj. efektivně vytvářet sítě vztahů s jinými lidmi, a to za účelem sdílení informací a spojování zdrojů v zájmu dosahování společných cílů, **schopnost řízení v mezinárodním prostředí**, tedy schopnost řídit bez ohledu na mezinárodní hranice a úspěšně spolupracovat s lidmi jiných států a národností.

Pro manažerskou práci jsou nutné také **technické dovednosti** (schopnost používat techniky, znalosti specializovaných útvarů), **lidské dovednosti, koncepční dovednosti** (schopnost koordinovat a integrovat – vidět souvislosti, odhadovat podstatné, odhadovat budoucí vývoj), **projekční dovednosti** – schopnost vidět nejen problém, ale navrhnout efektivní řešení daného problému. (Šimková, 2008, s. 76)

Za velmi důležitou součást **manažerských dovedností** je považována cílená péče o **firemní kulturu**. Firemní kultura je nejvlivnějším motivačním faktorem ve firmě, má přímý vliv na veškeré dění ve firmě, je základní manažerský nástroj, který udržuje všechno, co se v organizaci děje. Klíčovým slovem pro firemní kulturu je důvěra. (Bedrnová, 2007, s. 15)

Siegrist a Belz (2001) zavedli pojem **klíčové kompetence**. Chápou je jako obecnější schopnosti člověka překračující hranice profese a hrající důležitou úlohu pro jeho uplatnění na trhu práce. (Mužík, 2004, s. 48) Subsystém manažerských kompetencí v sobě zahrnuje „tvrdé" i „měkké" dovednosti. Subsystém nazvaný **KDO** představuje soubor nezbytných **osobnostních kvalit**, které nejsou konstantní v různých organizacích, v čase apod., subsystém **CO** je triádou: plánování – organizování – kontrola nebo variace rozšiřující tuto triádu – vytváření příležitostí označujeme jako **kompetence manažerské technologie**. Subsystém **JAK a S KÝM** obsahuje interpersonální dovednosti a můžeme je označit sociálně – **psychologické kompetence**. Subsystém **KDE** označuje **odbornost a oborové know-how**, subsystém **PROČ** představuje **manažerská vize.** (Hroník, 2002 in Kocianová, 2010, s. 67)

1.4 Vlastnosti úspěšného manažera

Skutečností zůstává, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti, zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou jeho uplatnění, jeho úspěchu. K plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje také určité **vlastnosti**, a to i **motivační.** (Kocianová, 2010, s. 22 - 23)

Úspěšný manažer by měl být **vzorem pro ostatní**. Covey (2014, s. 37) prosazuje strategii ovlivňování lidí a taktiky, jejichž smyslem je přimět druhé dělat to, co od nich chceme - lépe pracovat, mít větší motivaci, mít rádi sami sebe i sebe navzájem. Je toho mínění, že pokud chceme jednotlivým technikám vdechnout život, musíme být v první řadě dobrými lidmi. Baťa (2013, s. 148) zastával názor, že pokud chceme být vůdci práce mnoha spolupracovníků, pokud s nimi chceme vybudovat závod, musíme vybudovat nejdříve sebe.

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. Je **otevřený novým myšlenkám** a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji. Nestačí, aby dělal věci správně, je potřeba je dělat nově a **nebál se experimentovat.** (Folwarczná, 2010, s. 16) **Rozvojem manažera** je myšleno nejen formální vzdělávání např. v kurzech, ale i přijímání výzev v podobě náročných projektů, pověření prací v zahraničí atd. Platí, že ti, kteří **se neustále učí**, lépe znají sebe sama, jsou i sebevědomější. (Folwarczná, 2010, s. 16) Manažer by měl mít **vizi**, Bennis (2001, s. 21) k tomu uvádí: „Všichni lídři, které znám, přesně vědí, čeho chtějí dosáhnout.". Manažer **je**

nositelem firemních hodnot, v této oblasti platí jeho role vzoru pro ostatní spolupracovníky. (Folwarcná, 2010, s. 19)

Pro manažera je důležitá potřeba osvojit si **pozitivní přístup** ke světu a všemu, co se v něm nachází. „Optimismus mnoha vynikajících lídrů je téměř bezbřehý, projevuje se u nich mentalita „všemohoucnosti“. Neznají překážek. Většina optimistů se považuje za šťastné lidi a má pozitivní přístup k životu“. (Bennis, 2001, s. 29)

Dostatek silné vůle a disciplíny je jedním z hlavních znaků lidí se silným charakterem. (Sharma, 2009, s. 149) Ke stejnému námětu Bennis (2001, s. 48) dodává: „Většina lídrů, s nimiž jsem hovořil, mi řekla, že z neúspěchu se poučili víc než z úspěchů. Jsou to lidé, kteří se umějí učit ze svých chyb, dokáží z lidí dostat maximum a pomáhají jim překonat složité situace. Schopnost **projevit lidskost a charakter** – zejména v krizových situacích, kdy se věci dostávají až na bod mrazu, je mimořádně účinný nástroj lídra. Není nic lepšího než jednat zodpovědně, respektovat morální závazky a dozvědět se tak o sobě, jací skutečně jsme. Nic lepšího opravdu není.

Manažer by měl **umět naslouchat**, k tomu Covey (2014, s. 232) uvádí: „Chcete-li s někým účinně jednat, ovlivnit někoho, musíte mu nejprve porozumět.“. Uznávaný byznysmen Welch (2006, s. 56 – 57) disponuje těmito zkušenostmi: „Vcítit se do kůže vašich lidí je další způsob, jak vychovávat druhé. Vyzařujte pozitivní energii ve všem, co se týká života a práce, kterou děláte společně, pečujte o své lidi a projevujte optimismus ve vztahu k budoucnosti. Vášnivě usilujte o výkon a pokrok každého jednotlivce. Vaše energie posílí všechny kolem vás.“

V této kapitole jsme se zabývali osobou manažera, jeho úlohou, funkcemi, rolemi, kompetencemi, vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Smyslem této kapitoly bylo poukázat na osobnostní kvality každého manažera, které vychází především z jeho vlastností, schopností a dovedností. Podrobně jsme zde rozebírali, jak důležité jsou vlastnosti manažera, které upřednostňují čeští i světoví podnikatelé, profesoři a uznávaní lektoři, část parafrází vychází z manažerské literatury. Je potřeba si uvědomit, že pozitivní pracovní klima a chuť svých spolupracovníků pracovat společně na pracovních úkolech, na seberozvoji, sebevzdělání, se odráží právě od osobnosti manažera. Tato kapitola bude volně navazovat na kapitolu podnikového vzdělávání, zaměříme se na cíle, motivaci řídících pracovníků k firemnímu vzdělávání, na proces vzdělávání, přístupy k rozvoji manažerů, na typy vzdělávacích akcí a jejich hodnocení.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole se budeme věnovat podnikovému vzdělávání. Z odborných knih, které se věnují tomuto tématu, vybereme nejzákladnější informace týkající se možnosti rozvoje, plánování a řízení kariéry pracovníků na manažerských pozicích, zaměříme se na jejich motivaci k firemnímu vzdělávání, popíšeme proces vzdělávání, formy a metody, abychom v praktické části mohli porovnat teorii s reálnými možnostmi manažerů. Kapitolu ukončíme evaluací, která je podstatná pro další vytváření nových firemních vzdělávacích plánů.

Podle Armstronga (1999, s. 531) vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2012, s. 146) Bartoňková (2010, s. 9) nahlíží na firemní vzdělávání jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti.

Zaměstnavatel potřebuje dostatečný počet schopných a motivovaných zaměstnanců. Schopní a motivovaní zaměstnanci odlišují zaměstnavatele od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než zaměstnanci konkurence, zajišťují zaměstnavateli dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. (Armstrong, 2009, s. 36)

Bartoňková (2010, s. 11) uvádí tyto zjednodušené **definice firemního vzdělávání**:

- je vzdělávání zaměstnanců ve firmě
- zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců
- zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance
- je součástí profesního vzdělávání
- představuje část systému formování pracovních schopností člověka
- zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců

Základním cílem podnikového vzdělávání je podle Armstronga (1999, s. 531 - 532) pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená **investovat do lidí** za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího

využívání jejich přirozených schopností. Podle Hroníka (2007, s. 127) má firemní vzdělávání dva cíle, respektive základní funkce a to **rozvoj způsobilosti** všeho druhu a **zvýšení** krátkodobé a dlouhodobé **výkonnosti**.

Základní cíl firemního vzdělávání lze podle Tureckiové (2009, s. 80 – 81) také formulovat jako **rozvoj kompetencí** členů organizace a dosažení souladu mezi potřebami organizace a rozvojovými potřebami pracovníků. **Efekt** firemního vzdělávání se projevuje na několika úrovních, a to **na úrovni znalostí a dovedností**, kdy odstraňuje rozdíly mezi tím, co pracovník zná a umí a mezi požadavky vyplývajícími z náplně práce, případně umožňuje rozvoj jeho potenciálu. Promítá se také **na úrovni postojové**, kdy přispívá k formování žádoucích pracovních postojů a vztahů pracovníků k organizaci a k jejím činnostem. Projevem efektu firemního vzdělávání je také **zvýšení míry oddanosti** (loajality) **a sounáležitosti s organizací** a také **angažovanost členů organizace**. Efekt firemního vzdělávání je také vnímán **na úrovni pracovního jednání a výsledků práce**, kdy dochází k doplnění nebo rozvoji kompetencí pracovníka projeveném v pracovním výkonu a v hodnocení jeho rozvojového potenciálu, odráží se v ochotě nové kompetence nabývat (motivace k učení) a efektivně používat (motivace k akci, cílově zaměřené jednání) a přispívat tak k naplňování cílů organizace i k vlastní seberealizaci prostřednictvím učení a pracovních činností.

Je potřeba si uvědomit, že **filozofie vzdělávání** je základnou, od níž se odvíjejí principy a politika vzdělávání. Na **proces vzdělávání**, tzn. jak lze plánovat, realizovat a vyhodnocovat programy a akce systematického vzdělávání, navazuje **identifikace potřeb vzdělávání**, kdy je potřeba stanovit jaký typ vzdělávání je zapotřebí, a zabezpečit, aby toto vzdělávání odpovídalo potřebám jedinců i organizace. V procesu **plánování vzdělávání** je zapotřebí rozhodnout o tom, jak uspokojit dlouhodobou a krátkodobou potřebu vzdělávání organizace, týmů a jednotlivců a jaké metody vzdělávání vybrat a aplikovat. Následuje fáze **realizace vzdělávání** a určení toho, kdo bude za vzdělávání odpovídat. V konečné fázi dochází k **vyhodnocování vzdělávání,** kdy zjišťujeme, do jaké míry vzdělávání dosáhlo svých cílů z hlediska uspokojení potřeb vzdělávání. (Armstrong, 1999, s. 532)

Zatímco podle Armstronga (1999, s. 534) některé organizace neprovádějí vůbec žádné vzdělávání, jiné mají sklon k určitému „vzdělávání pro vzdělávání“. Vzdělávání musí být **relevantní** v tom, že uspokojuje zjištěné a odpovídající, přiměřené potřeby vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 11) k tomu dodává: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

2.1 Motivace řídících pracovníků k firemnímu vzdělávání

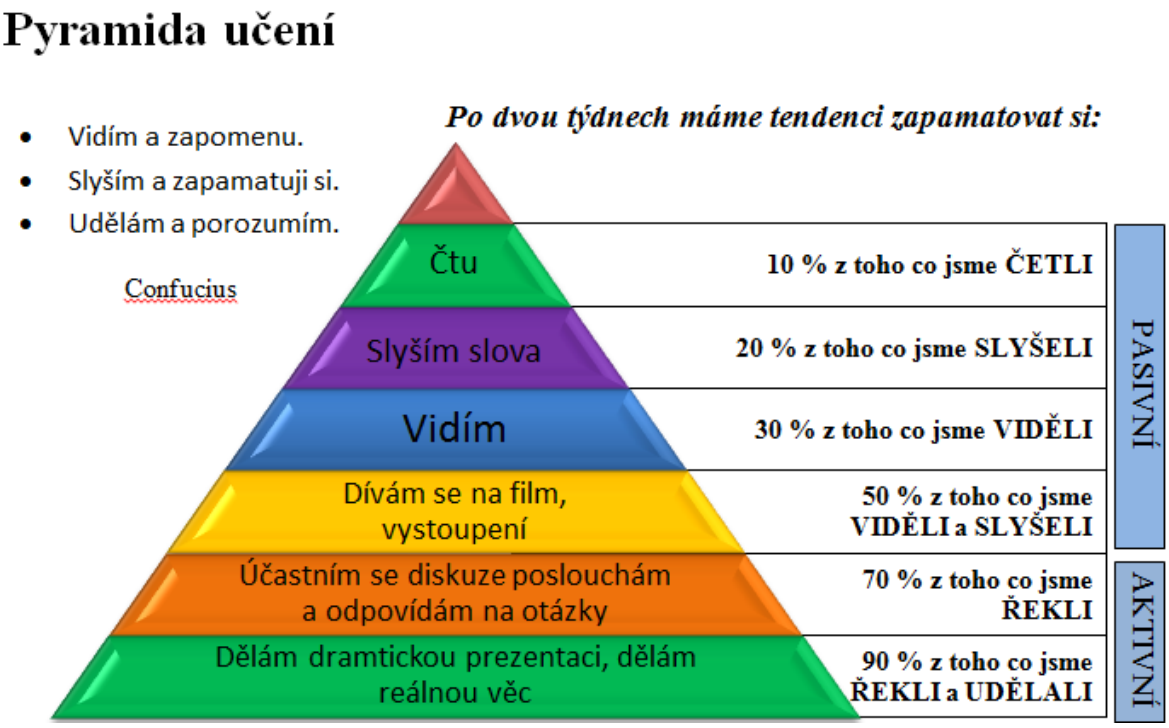
Pokud chceme být v jakékoliv životní i pracovní pozici úspěšní, nezbytnou součástí našeho rozvoje je motivace. Existuje velmi mnoho teorií motivace, zkoumající proces motivování. Ve firemním vzdělávání je primární motivace k učení. Hroník (2007, s. 138) uvádí tyto druhy motivace k učení ve vztahu preferovaných způsobů učení:

druh motivace k učení	obsah	preferovaný způsob učení
motivace kognitivní	dozvědět se něco nového	zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky
motivace adaptační	patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých	vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků
motivace uplatnit se	dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit	zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy, vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry
motivace sebepotvrzením a seberealizací	objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti	propojování profesního a osobnostního rozvoje, vzdělávání zaměřeno na "obohacování se", preferované jsou kurzy "zážitkové" a sebepoznávací
motivace existenciální	vnímat přesah, transcendenci, vědět proč, mít nadosobní motivaci	učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi, při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot

Tab. 1 Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení (Hroník, 2007, s. 138)

Klíčovými faktory psychologie učení podle seznamu, který sestavil Reay (1994) **je motivace a účelovost**, to znamená, že lidé se nejlépe učí, jestliže vidí výsledek učení, který jim stojí za to. Dále je to významnost z hlediska osobního zájmu nebo volby. Motivace k učení bude větší, bude-li je jedinec vidět jako něco významného. Staré přísloví říká: „Slyším a zapomenu. Vidím a pamatuji si. Dělám a pochopím.“ Pochopení, porozumění je podstatné pro efektivní výkon a pouze práce může završit a dotvořit skutečné pochopení věci. Učení se prací znamená, že lidé riskují nezdar. Je tedy třeba zabezpečit podmínky, aby jedinci věděli, že chyby jsou dovoleny a nemají pro ně žádné následky, ale že školitelé jim musejí pomoci, jak se ze svých chyb učit. Jak to vyjádřil Samuel Beckett: „Pokus. Selhání. Nový pokus. Opět selhání. Lepší selhání.“ Učící se osoby potřebují zpětnou vazbu o tom, jak si vedou. Nejlépe se tato zpětná vazba poskytuje tak, že jim poskytujeme

nástroje, jejichž pomocí mohou zhodnotit své pokroky, tj. nástroje sebeprověřování. Učení bude efektivnější, jestliže učící se osoby budou moci samy sebe řídit v souladu s vlastními preferencemi týkajícími se rychlosti postupu při učení. (Armstrong, 1999, s. 519)



Obr. 1 Pyramida učení (vlastní zpracování)

Zdroje pracovního jednání se podle Kocianové (2010, s. 27) nacházejí ve **vnitřní motivaci** člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.). Jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu apod.). **Vnější motivace** je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty apod.).

McClellandova teorie manažerských potřeb (1961, 1969) využívaná pro identifikaci potřeb manažerů postihuje tři úrovně motivace založené na potřebách. V prvé řadě je to **sounáležitost**, tj. potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky, dále **prosazení se a poziční vliv**, tzn. potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení a **úspěšné uplatnění** jako je potřeba rozhodování, tvůrčí práce a inovace. (Kocianová, 2010, s. 29)

Vhodným nástrojem pro zvýšení motivace manažerů v oblasti jejich rozvoje je vypracování **smlouvy o rozvoji manažera**, která definuje cíl rozvoje, strategii rozvoje a vyhodnocení rozvoje. Fází hodnocení v cyklu učení je možné podpořit i využitím

tzv. plánu činností (action plan), který je vhodný jak pro formální kurzy, tak pro neformální a individualizované učení či učení se ze zkušeností. Toto plánování zaznamenává prioritní oblasti, na které se chce manažer zaměřit ve své práci. Je důležité přesně popsat, co manažer hodlá udělat a kdy to hodlá udělat. Plán se průběžně aktualizuje podle toho, jak se manažerovi daří či nedaří jednotlivé body plánu činností plnit. Výhodou plánu je, že umocňuje manažerovu akceschopnost pomocí vlastní ukázněnosti a motivace. (Folwarczná, 2010, s. 60 – 61)

Ve vztahu nadřízených a podřízených zaměstnanců podle Šikýře (2014, s. 135) platí, že jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké jednání a chování nadřízení podněcují a oceňují. **Nadřízení musí jít podřízeným příkladem.**

2.2 Rozvoj manažerů, plánování a řízení kariéry

Lidé jsou pro firmy klíčovým bohatstvím a manažeři jsou zodpovědní za jejich nábor, výběr, motivaci a formování. Aby manažeři mohli plnit náročné úkoly, potřebují sami získat znalosti a dovednosti. (Folwarczná, 2010, s. 28)

Rozvoj manažerů podle Armstronga (1999, s. 559) přispívá k úspěšnému plnění úkolů tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být **anticipující** (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), **reagující** (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) a **motivační** (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). Cílem je zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává. Je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a oblasti, kde je zapotřebí zlepšit úroveň jejich schopností. Cílem je také pomoci rozpoznat manažerům jejich potenciál, vést manažery k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a také zajistit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoliv jinde v organizaci.

Procesy rozvoje manažerů musejí brát v úvahu potřeby jednotlivých manažerů ve specifických pracovních funkcích. Rozvoj manažerů může zahrnovat „programy rozšiřování“ orientované na to, aby manažery seznámily s širšími, strategickými záležitostmi a problémy, které jsou vlastní vyšším úrovním řízení v organizaci. Manažery

je třeba vést k tomu, aby se rozvíjeli, a je třeba jim při tom pomáhat. Vzdělávání můžeme také charakterizovat jako modifikaci chování pomocí zážitků nebo zkušeností. Základní metodou formování manažerů je poskytnout jim správnou paletu zkušeností a pomoci jim poučit se ze zkušenosti. **Vzdělávací kurzy** mohou doplňovat, ale **nikdy nemohou nahradit zkušenost**. Musejí být pečlivě načasovány a vybrány nebo vytvořeny za účelem uspokojení specifických potřeb. (Armstrong, 1999, s. 570 – 571)

V oblasti spojené s rozvojem manažerů se setkáváme s různým názvoslovím jako vzdělávání manažerů, výcvik manažerů nebo rozvoj manažerů.

Vzdělávání manažerů (management education) 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. (Folwarczná, 2010, s. 28) Podle Bartoňkové (2010, s. 17) pojem vzdělávání je totožný s pojmem trénink, to znamená, že je žádoucí, aby zaměstnanci získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.

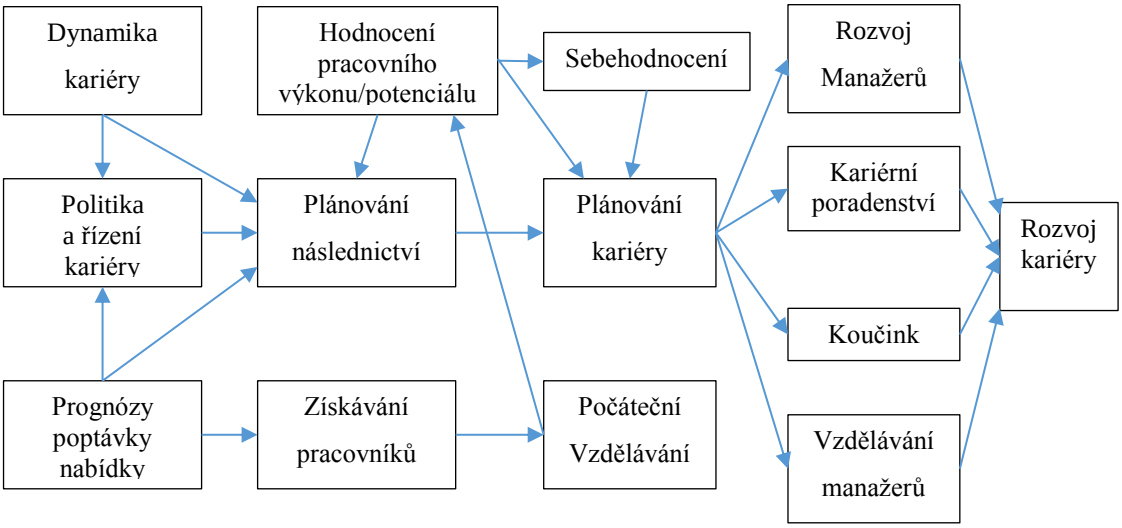
Výcvik manažerů (management training) představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jedná se např. o programy komunikačních dovedností či o odborné semináře zaměřené na finanční plánování nebo přípravu marketinkových strategií. (Folwarczná, 2010, s. 28 – 29)

Rozvoj manažerů (management development) je 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. Vychází z hlubokého pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace. (Folwarczná, 2010, s. 28 – 29**)**

Manažer se chce učit to, co bude moci uplatnit ve své práci a co mu pomůže být lepším manažerem, tudíž co mu zajistí další rozvoj kariéry. Proto je klíčové do programů rozvoje zabudovat prvek **hodnocení či zamyšlení se nad zkušenostmi** získanými v rámci cyklu učení. (Folwarczná, 2010, s. 60 – 61)

Rozvoj kariéry se uskutečňuje za součinnosti a shodě dvou složek a to **plánování kariéry** – v němž se jedná o aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „vlastní cesty životem“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků. Tato aktivita, respektive její konkrétní

naplňování může být podpořeno firmou. Druhou složkou je **řízení kariéry**, která umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál. (Tureckiová, 2004, s. 98)



Obr. 2 Plánování a řízení kariéry v kontextu firmy (Pártl, 2001 in Tureckiová, 2004)

2.3 Přístupy k rozvoji manažerů

Ucelený přístup k rozvoji manažerů představuje integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů.

Formální přístupy jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assessment centre a zahrnují rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, mentoringu a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů, rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účastí na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi, formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů, strukturovaný seberozvoj pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje. (Folwarczná, 2010, s. 64)

Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři si často neuvědomují, že se učí, když např. řeší neobvyklý jedinečný problém či úkol. Jedná se o potencionálně nejefektivnější formu učení. Tento typ empirického učení je pro některé manažery přirozený. Velká část manažerů však shledává tento druh sebeanalýzy obtížným či nerozpoznává jeho význam. (Prokopenko, 1996, s. 87 in Folwarczná, 2010, s. 64)

Poloformální přístupy zahrnují například požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje – manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili vzhledem k vytyčeným cílům a analyzovali faktory, které přispěly k úspěchu či neúspěchu v jejich dosažení. Tomuto procesu napomáhá dobře fungující systém hodnocení manažerů v rámci systému řízení výkonu (performance management). Poloformální přístupy zahrnují také požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje a programy samostatně řízeného vzdělávání, motivace manažerů k otevřené diskusi o příležitostech a výzvách, jež se jim nabízejí, s jejich nadřízenými, kolegy, kouči či mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak. (Folwarczná, 2010, s. 64)

Celostní přístup řeší skloubení organizačního učení a učení jednotlivce, zapojení co největšího počtu lidí a uplatnění diferencovaného přístupu. **Komplexní rozvojový program** v sobě obvykle zahrnuje prolínání rozvoje „měkkých“ a „tvrdých“ znalostí a dovedností. Je zde větší provázanost s praxí a je dáván důraz na transfer nabytých dovedností a znalostí. (Hroník, 2007, str. 119)

Volný přístup ke vzdělávání znamená, že každému pracovníku je otevřena možnost účasti na jakémkoli rozvojovém programu. Celý systém je nastaven tak, aby zájem, snaha a úsilí vycházely od samotného pracovníka. Pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, sám si vytváří rozvojový plán a řídí svou kariéru, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. V organizaci, kde není kam růst, je možnost osobnostního a profesního rozvoje jedním z nejvíce stabilizujících faktorů. Tento systém je více motivující. Přesouvá odpovědnost za vzdělávání z organizace na pracovníka a zároveň zvyšuje svůj zájem o něj. (Hroník, 2007, str. 119 - 120)

Podle Folwarczné (2010, s. 74) se **seberozvoj** zaměřuje na cyklický proces učení. **Facilitátory** („usnadňovateli“, „moderátory“) programů seberozvoje jsou buď **interní zaměstnanci organizace** (personalisté, interní koučové a konzultanti či jiní vyškolení specialisté), nebo zkušení a kvalifikovaní **facilitátoři z externích konzultantských firem**. Předpokladem vhodného facilitátora jsou zkušenosti v analýze a diagnostice problémů dané organizace, umění aktivně naslouchat, efektivně komunikovat, schopnost pracovat s ostatními facilitátory, schopnost pracovat s cíli, vyzývat k širokému spektru alternativ a vysoká zainteresovanost na vlastním rozvoji. (Folwarczná, 2010, s. 78 - 79)

Kurt Lewin (Lewin, 2000, s. 24 in Folwarczná, 2010, s. 80 - 81) vyvinul tzv. rovnici změny: **F (D, V, S) > R**. Podle Lewina jsou pro uskutečnění změny zapotřebí tři hlavní

složky: **proměnná D** – nespokojenost se současným stavem, **proměnná V** – vize budoucnosti, jak vidíme žádoucí stav a **proměnná S** – znalost prvních kroků. Tyto tři proměnné musí převážit čtvrtou **proměnnou R** – náklady na změny neboli odpor ke změně. Tyto náklady mohou mít podobu peněz, času, osobního úsilí nebo také strachu z neúspěchu.

Individuální vzdělávání (sebevzdělávání) můžeme kategorizovat na vzdělávání **spontánní** – získávání znalostí a dovedností neformálně, z různých pramenů na základě vnitřní potřeby, většinou formované pracovní činností nebo osobnostním zaměřením (koníčky, zájmy, dispozice, okolí), kdy si jednotlivec sám stanoví cíle a způsob sebevzdělávání, sám sebe motivuje a hodnotí. Další kategorií je vzdělávání **řízené** vyvolané většinou potřebou zvýšení kvalifikace nebo společenského statutu. Řízené sebevzdělávání může být **formalizované** (distanční, dálkové a externí formy studia) nebo **formované** (kdy není řízen průběh studia, ale je řízena a vyvolávána studijní potřeba (např. učící se organizace). (Palán, 2002, s. 81)

Proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů nazýváme **informálním vzděláváním**. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při sledování TV či rozhlasu atp. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání dospělých je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované. (Palán, 2002, s. 83)

K vytvoření atmosféry **permanentního vzdělávání** je potřeba především sdílení. Ta vyžaduje optimistického přijetí zákona narůstání nejistoty, který je v duchu sokratovské tradice: „čím více toho vím, tím více toho nevím“. Nelze se dobrat definitivní pravdy, je třeba si stále klást otázky. Je zřejmé, že sdílení a implicitní učení (neuvědomované učení dovednostem, návykům, zkušenostem) je možné za atmosféry důvěry. Na úrovni nízkého zájmu firmy o rozvoj jde při tvorbě znalosti a dovedností o sdělování a výcvik (učení se mimo chod firmy), zatímco na úrovni vysokého zájmu jde o sdílení a identifikaci s firmou, jejími hodnotami a kulturou. Aby bylo možno vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání přiblížit co nejblíže samotné práci. Poměrně časté námitky typu: „To je teorie, ale praxe je jiná“ jsou zde oslabeny. Charakteristika „co nejblíže samotné práci“ má nejen časové hledisko, ale i obsahové. Většina programů je do jisté míry originálem, formulováním otázek a hledáním odpovědí „zde a nyní“. (Hroník, 2007, str. 121)

2.4 Proces vzdělávání, formy a metody vzdělávání

Proces vzdělávání je dle Armstronga (1999, s. 535) založen na jednoduchém **čtyřfázovém modelu**. Nejprve definujeme **potřeby vzdělávání**, následně se rozhodujeme o tom, jaký **druh vzdělávání** je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí. Při **plánování a realizaci** vzdělávání využijeme zkušených a školených lektorů, následně **monitorujeme a vyhodnocujeme** vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Proto i fáze potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání jeho zaměstnanců je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky pak na závěr celého cyklu vstupují jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak další cyklus podnikového vzdělávání pracovníků. V obecném smyslu slova je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. (Koubek, 1995, s. 216 – 217)

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do **fáze plánování** vzdělávání pracovníků. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a samotných pracovníků. Předběžné plány formulují první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Dobře propracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na otázky: jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady). Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. (Koubek, 1995, s. 219 – 221)

Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu podle Bartoňkové (2010, s. 149) navazuje volba **didaktických forem** (zda bude výuka realizována v přímém kontaktu lektora a účastníka nebo prostřednictvím distančního vzdělávání atd.), **metod** (postup lektora ve vyučování), **pomůcek a techniky** (včetně studijních materiálů).

Mezi **didaktické formy** patří (Mužík, 1998, s. 114 in Bartoňková, 2010 s. 149 – 150) **přímá výuka** (tj. přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá zde užíván také termín "prezenční" vzdělávání), dále **kombinovaná výuka**, která vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání (vstupní seminář, individuálně

řízené studium, výcvikové semináře, závěrečný seminář či tutoriál). Mezi další didaktické formy patří **korespondenční, distanční vzdělávání a e-vzdělávání**. Můžeme tedy konstatovat, že forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem.

Důležitým prvkem ve vzdělávání je profesionální a kvalifikovaný **lektor**, který řídí vzdělávací proces. Lektor musí splnit očekávání posluchačů i organizátorů, musí ovládat didaktiku učiva, formulovat reálné cíle, musí mít přehled o didaktických pomůckách a učebních metodách atd. Předpokladem je nejen odborná znalost přednášeného oboru, ale základní znalost andragogiky, protože lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů. Proto se u něho předpokládá jisté andragogické mistrovství, kterým rozumíme hlubokou úroveň jeho teoretických znalostí i praktických zkušeností, doplněné lektorskými dovednostmi, mezi které zahrnujeme andragogické schopnosti, znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní. (Palán, 2002, s. 110)

Při výběru konkrétní formy vzdělávání hraje roli **kritérium didaktické**, tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce, a **kritérium ekonomické** - zde jde především o hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním, s náklady spojenými například s tvorbou e-learningového prostředí atd. (Mužík, 1998, s. 114 in Bartoňková, 2010, s. 149)

Každá forma si vlastně vytváří svou metodiku, respektive komplex využitelných metod. **Metoda** je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. (Mužík, 1998, s. 149 in Bartoňková, 2010, s. 150) Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání. Některé se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace, tzn. při formulaci cílů vzdělávání v oblasti kognitivní, afektivní a psychomotorické. (Bartoňková, 2010, s. 150)

Tradičně se metody vzdělávání dělí na ty, které jsou používané ke vzdělávání **na pracovišti** při výkonu práce (metody **„on the job“**), a na metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** (metody **„of the job“**), a to buď v organizaci, nebo mimo ni. Do skupiny

metod uplatňovaných **při výkonu práce** je zahrnována **instruktáž** (zácvik), **asistování** (asistující pomáhá při plnění úkolů), **pověření úkolem** (samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného), **koučování** (podněcování a směrování pracovníka k žádoucímu výkonu), **mentoring** (osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi), **konzultování, rotace práce** (zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace), **pracovní porady**. Vzdělávacími metodami používanými **mimo vlastní pracovní činnost** jsou **přednáška, seminář, demonstrování** (názorné ukázky), **případové studie** (skutečná či smyšlená vylíčení pracovních problémů nebo situací, které účastníci řeší), **brainstorming** (shromažďování návrhů řešení problému), **workshop** (řešení problému ve skupině odborníků nebo pracovníků organizace), **simulace** (řešení situace podle scénáře), **hraní rolí** (účastníci na sebe berou různé role v různých situacích – více či méně určené scénářem). Ke vzdělávání a rozvoji pracovníků jsou využívané i **outdoorové programy** (pohybové aktivity v přírodě, které jsou zdrojem zkušeností a poznání, zaměřené např. na týmovou práci). **Trainee programy** jsou adaptační programy (v délce od šesti měsíců do dvou let) – programy odborné přípravy absolventů nebo nadějných pracovníků, zpravidla pro vedoucí pozice, spočívající zejména v rotaci. (Kocianová, 2010, s. 171)

Specifickou skupinou jsou metody vzdělávání použitelné **na pracovišti i mimo ně**, tzn. **individuálně i skupinově**. Příkladem takové metody je **elektronické vzdělávání** neboli **e-learning**. Jedná se o alternativní metodu vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí. Úspěch e-learningu určují motivace a aktivita uživatele. Předností je atraktivnost, názornost vzdělávání a relativní časová a prostorová nezávislost. Aplikace e-learningu je založena na řízeném samostudiu. (Šikýř, 2014, s. 129)

2.5 Vzdělávací kurzy

Vzdělávací kurzy pro manažery a vedoucí týmů mohou poskytnout koncentrované znalosti, příležitost získat nové dovednosti nebo rozvíjet a uplatňovat existující dovednosti, rámec pro analyzování dosavadních zkušeností, možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti, prostředky, jak akceptovat nové myšlenky a změnit postoje pomocí skupinových aktivit, které běžně na pracovišti neexistují. Je nezbytné zabezpečit, aby kurzy byly relevantní z hlediska pracovních úkolů školených a byly dobře

vedeny a aby se od manažerů požadovalo praktické používání toho, co se naučili. Vzdělávání používající projekty je jedním ze způsobů, jak se vyhnout problémům s externími kurzy. Přináší manažerům a vedoucím týmů nové zážitky a zkušenosti i příležitost, jak rozšířit své znalosti širšího okruhu problémů a jak si procvičit své analytické schopnosti při jejich řešení. Vzdělávání manažerů a vedoucích týmů by mělo být trvalým procesem. Jedním z největších omylů typického externího kurzu pro manažery je to, že je dostačující. Program vzdělávání manažerů a vedoucích týmů by měl být tudíž koncipován jako trvalá aktivita na všech řídících úrovních. Jen tak je možné vyhnout se ztrátě zájmu a nadšení, ke které obvykle dochází po izolovaných kurzech, a zvyšovat pozitivní rozvoj dovedností manažerů a vedoucích týmů v případech, kdy se setkají s novými zkušenostmi a změněnými podmínkami. (Armstrong, 1999, s. 537 - 538)

Podle Tureckiové k nejčastějším typům vzdělávacích akcí z hlediska organizačního rámce a podle specifik cílové skupiny patří **otevřené (tzv. veřejné) kurzy**. Cílem je odstranit deficity ve znalostech a dovednostech účastníků, sdílení a rozvoj nových úrovní kompetencí, uplatnění v praxi. Dále jsou to **firemní (upravené nebo „na míru šité“) kurzy**, které lépe odpovídají požadavkům rozvoje specifických a pokročilejších úrovní nebo typů kompetencí a podílejí se na formování žádoucího pracovního jednání a pracovních postojů. V neposlední řadě jsou to **individuální a společné vzdělávání a učení** specifických skupin pracovníků, zejména manažerů, specialistů, dalších klíčových a talentovaných pracovníků, jednorázové vzdělávací, dlouhodobé rozvojové aktivity zaměřené na rozvoj a využívání osobního a pracovního potenciálu, získávání, sdílení a transformace znalostí v systému jejich řízení v organizaci. Důležitým typem vzdělávání je **sebevzdělávání a seberozvoj (učení se),** to znamená rozvojové aktivity zaměřené na specifické rozvojové potřeby konkrétních členů organizace v rozhodujících pracovních pozicích. (Tureckiová, 2009, s. 84 – 85)

2.6 Evaluace firemního vzdělávání

Evaluace firemního vzdělávání má být **průběžnou aktivitou**, ve které se vyhodnocují a podle zjištěných výsledků modifikují jednotlivé aktivity i celý proces firemního vzdělávání. Stejně tak měření a hodnocení efektivity firemního vzdělávání nemá být jednorázovou akcí. Už ve fázi plánování firemního vzdělávání by mělo být zřejmé, jakému účelu bude hodnocení primárně sloužit. (Tureckiová, 2009, s. 85)

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl **zvýšit pracovní výkon**. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita **naplnila svůj cíl**. Také potřebujeme vědět, **koho a jak** budeme seznamovat s výsledky hodnocení. (Hroník, 2007, s. 176)

Ve spolupráci s personálním oddělením jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování vzdělávání vrcholový management, ostatní manažeři, účastníci, externí odborníci a interní a externí zákazníci. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 115)

Pro hodnocení vzdělávacích programů v rámci rozvoje lidských zdrojů podniku je podle Žufana (2013, s. 45 - 46) využíván tzv. **Kirkpatrickův model**, který vyhodnocuje výsledky vzdělávacích programů na čtyřech úrovních a to na **reakci účastníků** (dotazníky spokojenosti apod.), **hodnocení získaných poznatků** (testování znalostí), **hodnocení chování** (zhodnocení dovedností) a **hodnocení změn ve výkonnosti podniku** (měření dopadu do reálné výkonnosti, úroveň postojů).

Vodák, Kucharčíková (2007, s. 122) prosazují model vyhodnocování vzdělávání Davida Simmondse sestávajícího ze tří kroků, a to **interní validace**, jejímž cílem je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl svých cílů zaměřených na změnu chování. Cílem je tedy posouzení kvality vzdělávací aktivity. **Externí validace** posuzuje, zda cíle zaměřené na změnu v chování byly realisticky založené a zda vyplynuly z přesné vstupní identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se o zaměření na posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání. Třetím krokem je **evaluace**, tzn. posouzení celkové hodnoty vzdělávacího systému nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických kategoriích, hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro podnik.

K typickým důvodům hodnocení efektivity firemního vzdělávání podle Šikýře (2014, s. 130) patří **ověření přínosu vzdělávání pro praxi,** to znamená, jak se konkrétní vzdělávací akce odrazila ve výkonu pracovníků a jakých úspor (času, financí, pracovníků…) bylo díky vzdělávací akci dosaženo (ekonomická funkce hodnocení). **Kontrolování průběhu vzdělávací akce** znamená, že porovnáváme realizaci s plánem a programem, eventuálně srovnáváme s dříve uskutečněnými kurzy (kontrolní funkce hodnocení). **Zdokonalování a učení** navazuje na kontrolování a spočívá ve zdokonalování struktury a obsahu budoucích vzdělávacích akcí, respektive v úpravách dlouhodobých programů tak, aby lépe odpovídaly potřebám účastníků i organizace a aby efektivněji (hospodárněji i účinněji) přispívaly k naplňování cílů firemního vzdělávání. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je

poměrně problematické, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci.

Mezi **hlavní nástroje monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání** patří metodika řízení podle kompetencí, proces řízení pracovního výkonu, metodika Balanced Scorecard – česky bývá označována i jako „systém vyvážených ukazatelů“, je to metodika, která se využívá jednak jako strategický manažerský systém řízení určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém, dále uplatnění kompetenčních modelů a nástroje měření úrovně kompetencí, metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu, uplatnění metodiky řízení podle cílů a uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby. Metoda 360° zpětné vazby je metoda vícenásobné zpětné vazby, může jít o hodnocení nadřízeného, kolegů, podřízených, zákazníků, pracovník může hodnotit i sám sebe. Nejčastěji používaným **nástrojem pro sběr dat jsou dotazníky vypracovávané z kompetenčních modelů**. (Bartoňková, 2010, s. 77 - 79)

Zvlášť důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 130) Mužík (2008, s. 82) uvádí, že hodnocení zaměstnanců může mít několik podob a to **klasickou situaci**, kdy nadřízený hodnotí podřízeného, tento typ hodnocení označujeme jako hodnocení vhodnosti a výkonnosti, dále **sebehodnocení,** které je doplňkem klasického hodnocení, provádí ho vedoucí pracovníci a může přispívat ke změně postojů pracovníků, **hodnocení 360 stupňů**, toto je forma zpětné vazby v podniku, může být impulsem pro změny ve stylu řízení či chování a jednání nadřízených, kdy vedoucí pracovníci jsou hodnoceni svými podřízenými. **Další podoby hodnocení** jsou například hodnocení pracovníků přes průzkumy spokojenosti zákazníků a dodavatelů, hodnocení pracovníků kolegy ve stejné funkční a řídící úrovni apod.

Hroník (2007, s. 178 – 183) rozeznává dva typy hodnocení a to **subjektivní**, který představuje hodnocení samotnými účastníky vzdělávání **a objektivní**, přičemž objektivní má na mysli hodnocení druhými lidmi.

Do **subjektivního** hodnocení řadíme **dotazník spokojenosti**, který vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem, obvykle se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem. Samo o sobě bývá málo validní, je dobré ho provádět s drobným odstupem. Vhodná doba je tři až sedm

dní po ukončení kurzu nebo jeho části. Dotazníky spokojenosti mají obvykle strukturu, jako je užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity, působení lektora (jeho odborné a didaktické kvality), dynamika vzdělávací aktivity (výstavba kurzu, jeho rytmus), kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek, prostředí kurzu (učebna) a organizační zajištění (stravování, ubytování apod.). **Dopis lektorovi – dopis sobě** obsahuje strukturu, podle které účastníci postupují při psaní dopisu. Bývá realizován s určitým odstupem od školení, napomáhá transferu znalostí a dovedností do praxe, nejedná se jen o nástroj měření. Mezi diagnostické a korektivní metody patří **autofeedback**, kdy účastník poskytuje zpětnou vazbu sám sobě po půl roce až roce. Předmětem je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje (vzdělání). Část sebehodnocení obsahuje **rozvojový plán**. Účastník sleduje míru plnění přírůstku nových znalostí, nových dovedností a jejich uplatňování v praxi. Přírůstek dokumentuje číselně a konkrétními příklady, identifikuje zdroje a bariéry. Další variantou rozvojového plánu je tréninkový deník. Částí sebehodnocení je také **360° zpětná vazba**, kdy otázky jsou zacíleny na pokrok od doby zahájení výcvikového či rozvojového programu. Účastník se hodnotí pomocí čísel, hodnocení doprovází komentáři, které jsou odpovědí na jednu otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“. (Hroník, 2007, s. 178 – 183)

V **objektivním hodnocení** jakoukoli změnu v souvislosti se vzděláním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu, kdy se testují **nové znalosti** pomocí **pretest-retest a případovou studií.** Pretest-retest se provádí při zahájení školení a pak s nějakým odstupem. Testuje se pochopení významu a smyslu, nikoli zapamatování detailu. Ke každé otázce je nabízeno několik variant odpovědí, z nich může být libovolný počet správných a nesprávných. Případová studie testuje komplexnější znalosti, které tvoří základ „měkkých dovedností“. Lze použít i pro diagnostiku znalostí produktů a služeb. **Nové dovednosti** je testují pomocí **projektu** nebo **assessment/development centre**. Při diagnostice dovedností je potřebujeme „vidět“. Počet pozorovatelů – hodnotitelů je vyšší než dva z interního prostředí. Může se jednat o ukázku práce nebo praktickou zkoušku. Je vhodné pro diagnostiku „měkkých“ manažerských a prodejních dovedností. Do objektivního hodnocení zahrnujeme též **praktické aplikace** jako je **rozvojový plán (index)**, který zaznamenává dosažení pokroku, hodnocení druhými lidmi (nejčastěji nadřízeným, který komentuje subjektivní hodnocení), je často v elektronické podobě a má podobu e-developmentu. **360° zpětná vazba** znamená, že v roli hodnotitele je nadřízený,

podřízený, kolega nebo zákazník (interní či externí). Nákladnější, ale vysoce validní metodou, jsou různé simulace. Simulace jsou obvykle administrovány elektronicky a věrně simulují realitu. Významnou výhodou simulací je jejich schopnost poskytovat relevantní, validní měření. (Hroník, 2007, s. 179 – 187)

Čím jasnější je cíl na začátku, tím lépe je možné jej hodnotit. Je důležité přizpůsobit proces potřebám konkrétní organizace, aby odpovídal zvyklostem a podnikové kultuře. (Folwarczná, 2010, s. 112 – 113) Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Základní problém měření je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. **Krátkodobý** časový horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce. **Dlouhodobý** časový horizont je nad touto hranicí, nejčastěji s tří- až šestiměsíčním odstupem. (Hroník, 2007, s. 177 – 179)

V zájmu posilování správných reakcí v rámci firemního vzdělávání je třeba učícího se jedince, který úspěšně splnil úkol, **pochválit**. **Pozitivní zpětná vazba a znalost výsledků** jsou důležitou cestou, jak zabezpečit pozitivní průběh učení. **Poznávací teorie** popisuje způsob, jak se lidé učí zjišťovat a definovat problémy a jak se pokoušejí nabízet jejich řešení. Jestliže podle této teorie lidé sami pro sebe mohou objevit určité věci, s větší pravděpodobností si uchovají dovednosti nebo znalosti a použijí je, když to bude zapotřebí. Manažeři, vedoucí týmů a školitelé - specialisté mohou lidem pomoci vtom, aby pochopili, jak nejlépe interpretovat své zkušenosti a mít z nich prospěch. (Armstrong, 1999, s. 519 – 520)

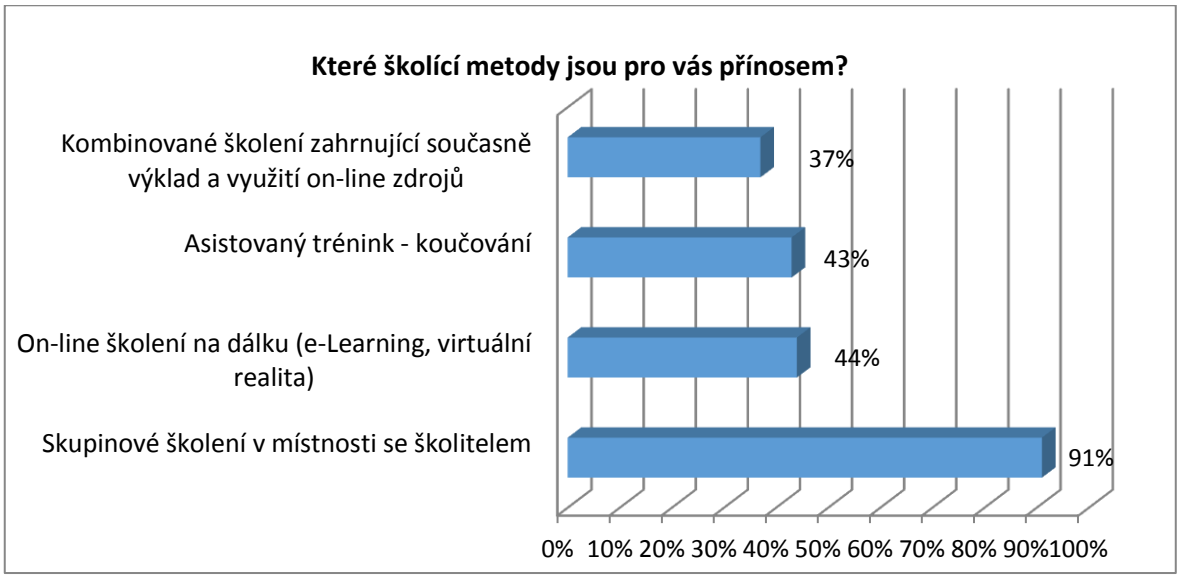
2.7 Zahraniční a tuzemské průzkumy a trendy v oblasti školení

V posledních letech je markantní stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech průzkumů a trendů. (Hroník, 2007, str. 116)

Mezinárodní průzkum

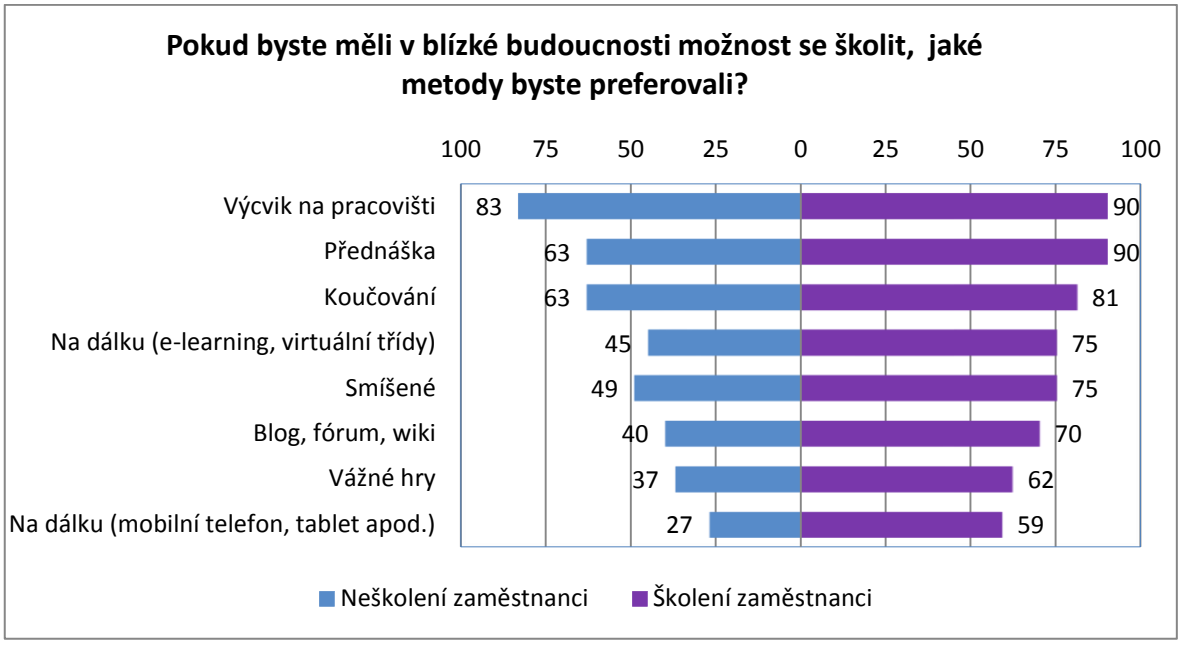
Skupina CEGOS, mezinárodní organizátor profesionálních školení, se zeptala 2 542 zaměstnanců z Francie, Německa, Španělska, Itálie a Spojeného království s cílem lépe porozumět jejich zkušenostem a očekáváním v oblasti školení. Na otázku, které metody považujete za nejefektivnější, **91% respondentů uvedlo, že preferují klasické školení se školitelem probíhajícím ve školící místnosti**, 44% respondentů uvedlo, že využívají

školení na dálku (e-learning, video školení, virtuální třídy), 43% respondentů se školí pomocí kouče – tutora, 37% preferuje kombinované školení.



Graf 1 Přínosy školících metod (Bonjout, 2011)

V dalším výzkumu respondenti odpovídali na otázku, kterou metodu ve vzdělávání by preferovali v případě, že by se měli okamžitě rozhodnout. Průzkum byl rozdělen na nevzdělávající se zaměstnané a vzdělávající se zaměstnané. Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že **soustavně se vzdělávající pracovníci mají větší motivaci účastnit se různých typů školení**, a to v mnoha případech až dvakrát více než nevzdělávající se pracovníci, přičemž obě skupiny **opět preferují klasické školení ve skupinách se školitelem.**



Graf 2 Preference metod (Bonjout, 2011)

Na otázku důvodu absolvování školení zaměstnanci odpověděli, **že z 55 % jdou na školení díky jejich manažerům**, 47 % na doporučení kolegů a 42 % odpovědělo, že důvodem jejich vzdělávání byly nabídky z podnikového intranetu. (Bonjout, 2011)

Průzkum v České republice

Folwarczná na základě provedeného výzkumu zjistila, že čeští manažeři stavěli na první místa školení v odborných znalostech v oblasti, ve které pracují. Z hlediska metod jasně převažovaly metody rozvoje mimo pracoviště (off the job). V roce 2005 se manažeři nejčastěji účastnili **konferencí**, které jsou zaměřené převážně na odbornou oblast, ve které manažer pracuje jako např. finance, management, personalistika, a zacílené na odvětví, ve kterém pracuje, jako např. telekomunikace, automobilový průmysl, maloobchod atd. Dále jsou to **přednášky** (odborné kurzy) zaměřené převážně na oblasti financí, managementu a řízení lidských zdrojů, kurzů výcviku interpersonálních dovedností a to především výcviky prezentačních a prodejních dovedností, **workshopy** na určité téma (případové studie), **teambuilding, samostudium a výcvik manažerských dovedností**. Z podrobnější analýzy nevyplynuly žádné výrazné rozdíly mezi metodami rozvoje, kterých se zúčastnili vrcholoví, střední a linioví manažeři. (Folwarczná, 2006 in Folwarczná, 2010, s. 68 – 69)

V poslední době se jako jedna z nejefektivnějších metod ukazuje **metoda založená na učení se ze zkušenosti**. Manažeři získávají znalosti a dovednosti spíše jako výsledek vlastních zkušeností než z formální výuky. Podle provedeného výzkumu (Folwarczná, I.:

Doktorská dizertační práce, 2006, s. 2018) čeští manažeři stavěli v uplynulém roce na první místa svého vzdělávání a rozvoje **odborné znalosti** v oblasti, ve které pracují. (Folwarczná, 2010, s. 42)

Trendy ve firemním vzdělávání

Trendy v oblasti **systému pro správu vzdělávání v organizacích** (LMS) většinou souvisí s vývojem informačních technologií a moderních způsobů učení. Vývoj LMS také bude zasahovat do jejich fungování a chápání uvnitř firem. Podle serveru elearningindrustry.com budou příští roky nejsilnější **trendy v oblasti kontroly** nad tím, jak se budou vzdělávat jejich lidé, budou vznikat portály upravené na míru jednotlivým oddělením a jejich vzdělávacím potřebám. **Důraz na reportovací nástroje** bude sílit. Je třeba měřit vliv vzdělávání na chod firmy, nejlépe v penězích. LMS budou více integrovány s dalšími souvisejícími procesy, ať už jde o konkrétní formy realizace vzdělávání, sdílení materiálů či například placení. Vzdělávání bude **vycházet z kompetencí**, firmy budou stále více upouštět od plošného vzdělávání všech ve všem. LMS blízké budoucnosti budou nabízet možnost, aby **zaměstnanci vytvářeli svůj vlastní obsah, sdíleli jej a diskutovali o něm** v reálném čase. Vzdělávání bude probíhat mnohem více synchronně. (Williams, 2015)

Manažerský styl v roce 2008

Podle panelu expertů sestavený americkým odborným serverem Wokforce Management budou pracoviště v roce 2018 nestálejší, přibude mobilních a pružných týmů. Vzroste také objem využívání sociálních sítí a **manažerský styl se posune od příkazů k větší spolupráci.** Nejzásadnější bude podle těchto odborníků exploze využívání sociálních sítí. **Dvěma klíčovými pojmy pracoviště v roce 2018 se stanou spolupráce a vztahy.** Celková struktura práce by měla být přizpůsobivější, s větším zastoupením neformálního řízení. Naroste počet virtuálních týmů. Zaměstnanci tak budou stále častěji pracovat s kolegy, které jen zřídka potkají tváří v tvář. Panel se dále shodl na tom, že se bude klást větší důraz na **sociální odpovědnost firem a etické vůdcovství**, součástí čehož bude i nábor, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. I z náboru by se měla stát virtuálnější a globálnější záležitost. (Paton, 2009)

V této kapitole jsme se podrobně zabývali přístupy vzdělávání, motivací řídících pracovníků se vzdělávat, procesem, formami a metodami vzdělávání, přístupy a evaluací firemního vzdělávání. Kapitolu teorie podnikového vzdělávání jsme uzavřeli aktuálními

výzkumy a články z internetových zdrojů, které se věnují přímo reálným požadavkům a reálným problémům a vizím směřujícím do budoucnosti vývoje manažerské praxe.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této části bakalářské práce se zabýváme vymezením metodologie výzkumné činnosti a samotným průběhem výzkumu. Oblastí výzkumu jsou řídící pracovníci organizací a firem z pohledu jejich motivace k firemnímu vzdělávání.

3.1 Výzkumný problém

Každý zaměstnanec na svém pracovišti pravidelně či nepravidelně prochází různými školeními. V bakalářské práci se zaměříme na řídící pracovníky. Zabýváme se otázkou, jaká je reflexe řídících pracovníků na firemní vzdělávání. Zaměříme se nejenom na názory a přístup k firemnímu vzdělávání řídících pracovníků, ale také na jejich sebevzdělávání.

3.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je porozumět přístupu řídících pracovníků k firemnímu vzdělávání a zjistit, jaké faktory nejvíce ovlivňují přístup ke vzdělávání řídících pracovníků.

Údaje získáme pomocí polostrukturovaných rozhovorů kvalitativního výzkumu. Kvalitativní přístup je v psychologických vědách přístupem využívajícím principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání. Pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných psychologických fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod. (Miovský, 2006, s. 18)

3.3 Příprava projektu

V rámci výzkumu se budeme zaměřovat na přístup řídících pracovníků k firemnímu vzdělávání. Zaměříme se i na vazby mezi manažery a personálním oddělením. Přínosem tohoto výzkumu může být zajímavá zpětná vazba zaměstnavatelům, manažerům, školícím zařízením i personálním oddělením.

3.4 Typ výzkumu

Po prostudování jednotlivých typů výzkumů jsem se rozhodla pro analýzu dokumentů, která je v širším pojetí definovaná jako analýza jakéhokoli materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie. Do tohoto širšího pojetí zahrnujeme materiál jakékoli povahy, který fixuje data (text, přepis rozhovoru, videonahrávka, atd.) použitelná pro

jakýkoli druh kvalitativní analýzy. V užším pojetí pod termínem analýza dokumentů chápeme výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálu, případně materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu. (Miovský, 2006, s. 98)

3.5 Charakteristika a způsob vytvoření vzorku

Pro výzkum jsme vybrali 9 řídících pracovníků, kteří jsou na úrovni liniového managementu v různých organizacích a firmách a řídí do 12 pracovníků. Řídící pracovníci byli vybráni metodou záměrného výběru. Kritériem výběru je vybraná vlastnost (či projev této vlastnosti) nebo stav (např. příslušnost k určité sociální nebo jiné skupině). (Miovský, 2006, s. 135) V průběhu měsíce září jsem oslovila 9 svých známých na požadovaných pozicích. Základní údaje o vzorku informantů jsou následující:

Informant	Věk	Počet let v organizaci	Počet let v řídící pozici	Počet podřízených	Dosažené nejvyšší ukončené vzdělání	Typ organizace
Hanuš	41	18	7	3	středoškolské s maturitou (studující VŠ)	příspěvková organizace
Lenka	43	8	3	8	středoškolské s maturitou	organizační složka státu
Karolína	40	20	15	10	středoškolské s maturitou (studující VŠ)	soukromá firma
Dorota	44	8	6	11	středoškolské s maturitou (studující VŠ)	akciová společnost
Marek	43	16	10	1	vysokoškolské	společnost s ručením omezeným
Anna	60	22	22	8	středoškolské s maturitou	zřízená státem
Jana	45	21	5	8	středoškolské s maturitou (studující VŠ)	zřízená státem
Vilma	45	14	3	8	vysokoškolské	zřízená státem
Zdeněk	44	0,5	0,5	2	vysokoškolské	společnost s ručením omezeným

Tab. 2 Charakteristika výzkumného vzorku (vlastní zpracování)

Jména informantů byla pozměněna z důvodu zachování anonymity.

3.6 Metoda získávání kvalitativních dat

Pro tuto bakalářskou práci jsme zvolili jako zdroj získávání dat metodu moderovaného polostrukturovaného rozhovoru. V polostrukturovaném interview vytváříme určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme ptát účastníků našeho výzkumu. (Miovský, 2006, s. 159) Interview má několik fází, od přípravné a úvodní částí interview po závěr a ukončení. Jádro interview tvoří tematické okruhy, které jsou ve výzkumu přímo spojeny s jeho cíli a výzkumnými otázkami. (Miovský, 2006, s. 167) Ukázka transkripce individuálního rozhovoru je v příloze bakalářské práce.

3.7 Příprava a proces výzkumu

Sestavili jsme jádro interview, které tvořilo výzkumné otázky. První polostrukturovaný rozhovor jsme uskutečnili v měsíci září, rozhovor byl nahrán na mobilní telefon. Další rozhovory byly uskutečněny v měsících říjen a listopad roku 2014.

Před rozhovorem byl každým informantem udělen tzv. informovaný souhlas, z kterého je patrné, že účastník výzkumu rozumí povaze a důsledkům použitého výzkumného modelu a zároveň si je vědom rizik, výhod i nevýhod, které z účasti ve výzkumu pro něho plynou. Účast na výzkumu je přísně dobrovolná, účastník výzkumu má právo kdykoli od výzkumu odstoupit - přerušit či ukončit svoji účast. (Miovský, 2006, s. 280 – 281) Výzkum je proveden v souladu s platným zákonem o ochraně osobních údajů, účastníci výzkumu byli před zahájením práce jasně informováni o tom, kdo a za jakým účelem bude mít přístup k získaným informacím. (Miovský, 2006, s. 282)

3.8 Výzkumné otázky

Při interview využíváme především otevřených otázek, které účastníky vedou ke strukturovanějším odpovědím, které nám objasní více kontextuálních informací a přiblíží nám například motivy, pocity, dojmy, úsudky atd. (Miovský, 2006, s. 171) Mezi otevřené otázky patří rozhodovací otázky, které obsahují kromě základní otázky i neznámé otázky, dále alternativní otázky, které dávají vybrat mezi dvěma nebo více alternativami a doplňovací otázky, jejichž předností je to, že specifikují rámec pro odpověď a nutí účastníka držet téma dané otázkou. Tento typ otázek bývá uveden tázacími zájmeny (kdo?, kde?, kdy?, jak?, proč?). Dále rozlišujeme naváděcí otázky, přímé a nepřímé otázky

a projektivní otázky. (Miovský, 2006, s. 171) Okruhy otázek, které byly v rámci výzkumu položeny, jsou součástí přílohy.

3.9 Způsob zpracování dat

Při aplikaci kvalitativního přístupu dochází k cyklickému opakování jednotlivých fází, paralelně může probíhat proces získávání, zpracování a analýzy dat a všechny tyto tři fáze se vzájemně řetězově ovlivňují. V první části zpracování a roztřídění dat provádíme úkony pomáhající rozlišit data dle zdroje, použité metody, případně dle dalších kritérií. Dalším krokem jsou dílčí úpravy dat, usnadňující práci s nimi. Mezi velmi rozšířené úpravy plné transkripce záznamů interview patří tzv. redukce prvního řádu, tzn. proces transformace plné (doslovné) transkripce záznamu interview do plynulejší podoby, vhodnější pro další analytickou práci. (Miovský, 2006, s. 209 - 210) Nejjednodušší formou redukce prvního řádu je vynechávání všech částí vět, které nesdělují nějakou identifikovatelnou explicitně vyjádřenou informaci.

Kódování je procesem, v němž neagregovaná data (prvotní, autentickou podobu záznamu dat) převádíme do datových segmentů (jednotek), s nimiž je možné dále pracovat. (Miovský, 2006, s. 210) V rámci kódování jsme přiřazovali klíčová slova k částem textu tak, aby byla umožněna snadnější a rychlejší práce s těmito částmi a bylo možné prostřednictvím kódů kdykoli snadno pracovat s většími významovými celky. Zakódovaný i původní text je uchován (archivován) v elektronické i papírové podobě. V datech jsme následně hledali spojitosti, vzájemně propojovali části ve větší celky, vytvářeli a identifikovali významové jednotky, subkategorie a kategorie. Následně jsme vytvořili doporučení pro praxi.

3.10 Jednotlivé kategorie

Pro přehlednější orientaci ve výzkumu byly kódy seskupeny do několika kategorií a subkategorií.

3.10.1 Manažer

Tato kategorie souvisí s vnímáním pozice manažera v organizaci a vnímání jeho klíčových vlastností. V teoretické části jsme uvedli, že úspěšný manažer by měl splňovat požadavky, jako jsou vůdcovské schopnosti, osobnostní předpoklady, komunikační dovednosti, odbornost, vize, orientace na cíl. V některých zdrojích se uvádí i soustavné vzdělávání

manažerů. Z kódů vyplynulo, že největší důraz informanti dávají na charisma, autoritu, umění komunikovat a motivovat podřízené. Touto kategorií jsem se více nezabývala, jelikož informanti shodně vyčerpali všechny vlastnosti, které uvádí odborná literatura, v podstatě se potvrdilo, že vlastnosti úspěšného manažera jsou klíčové pro jeho další úspěšné působení ve funkci.

Kategorie sdružuje následující kódy: charisma, komunikativnost, motivovat podřízené, umět organizovat, zadávat úkoly, plánovat činnosti, delegovat, příkladem pro lidi, empatie, přirozená autorita, důvěryhodný, přesný, přemýšlivý, z části direktivní, vycházet s lidmi, vyžadovat plnění úkolů, kontrolovat, odborné předpoklady, podpora týmu, prezentace týmu, vědomosti, znalosti, dovednosti, dosáhnout cíle, otevřený, nezaujatý, loajální, spravedlivý, rozhodný, umět delegovat, vzdělávající se

3.10.2 Význam firemního vzdělávání

Hlavním cílem výzkumu byla otázka, jak vnímají pracovníci v řídících funkcích firemní vzdělávání. Většina informantů klade výrazný důraz na firemní vzdělávání, četnost kódů s pozitivním vnímáním a důležitostí firemního vzdělávání výrazně převýšila kódy s negativním vnímáním firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání podle informantů probíhá buď nahodilou formou individuálního výběru samotného zaměstnance z kurzů nabídnutých personálním oddělením, nebo oddělením řízení lidských zdrojů, nebo pokud si zaměstnanec sám školení vybere, je odkázaný na finanční možnosti organizace a také na to, zda má vrcholný management zájem na vzdělávání manažerů a jejich podřízených.

Kategorie má subkategorie: benefit, manažer, nabídka, neznám, nutnost, pro firmu, přínos, smysl, stereotyp, význam, zážitek, zkušenosti

Subkategorii jsem rozdělila na další dvě subkategorie. Jedna subkategorie se zaměřuje na manažery, kteří jsou s firemním vzděláváním relativně spokojeni, v kódování označeno číslem 1. Druhá subkategorie vychází z pohledu reálného vzdělávání ve firmě, v kódování označeno číslem 0.

Kategorie sdružuje následující kódy:

Z pohledu manažerů: užitečné; žádoucí; výborná věc; přístup pozitivní a zároveň nutný; naprosto nezbytný; nutné, aby každá firma své lidi vzdělávala; velký význam; v každém případě by mělo být; odrazí se v práci manažerů, podřízených; má určitě význam; z každého školení si člověk něco vezme

Všichni informanti se shodují na tom, že vzdělávání je nutné, protože celá struktura vyžaduje, aby se nějak sebezdokonalovala a vzdělávala v nějakých nastavených činnostech, manažer je vyzýván k tomu, aby se také vzdělával, ať firemně nebo sebevzděláváním. Informanti shodně zastávají názor, že z každého školení si zaměstnanec něco odnese do své praxe, získá nové kontakty, získá nové dovednosti a znalosti. Pro své podřízené vnímají firemní vzdělávání jako užitečný benefit. Jsou si vědomi, že se vzdělávání odráží v manažerské práci a to se následně odráží v práci podřízených, v jejich přístupu ke vzdělávání. Někteří informanti se pochvalně zmínili také o manažerských programech, kterých se mohou účastnit. V kódech se objevila i slova související s nějakým pozitivním šokem, zážitkem, vztahujícím se především k prvním školením manažerů:

„kulili jsme oči, co vlastně nevíme, a co jsme dávno vědět měli“ (A/8); *„ty první kurzy, školení obchodních dovedností, to byl pro mě zážitek, z těchto dnů si nejvíc pamatuju“* (D/8); *„silný zážitek byl právě pro mě ten koučink, metodika právě toho vedení nebo ten způsob toho školení byl takový relativně pokrokový, byl spojený s nějakou - řekl bych - takovým tím teambuildingem a zároveň takovým zdravým způsobem života, nějakým takovým tím usměrněním ke zdravému způsobu života. Z toho jsem si odnesl spoustu poznatků, které mě obohacují dodneška“* (Z/8); *„říkala jsem si, jak já jsem tady ty lidi mohla řídit, když jsem neměla pojem tady o tom, ale zase z druhé strany – neměla jsem pojem a přece to šlo“* (A/8)

Informanti si také velmi považují zkušeností, které si ve firmě prostřednictvím firemního vzdělávání předávají. Různých typů vzdělávání se zúčastňují rádi, nemají problém si kvalitní školení zopakovat, zvláště když byli velmi spokojeni s tématem, lektorem i průběhem. Subkategorie stereotyp nám přinesla zajímavý poznatek, který se váže k neobvyklému přístupu ke vzdělání:

„*beru to jako zpestření v tom stereotypu, který je každý den*“ (J/3); „*dobře, půjdu si tam odpočinout, vypadnu z toho stereotypu, třeba se něco dozvím*“ (A/9)

Manažer musí důkladně porozumět tomu, jak probíhá proces zlepšování výkonnosti zaměstnanců na základě vzdělávání, jaké výhody to firmě přináší. Informanti vidí vlastní posun v každé iniciativě firmy své pracovníky vzdělávat. Z průzkumu vyplynulo, že informanti si jsou vědomi, že hrají zásadní roli, kdy by měli umět svým podřízeným vzdělávání dobře prodat:

„z každého školení si člověk něco vezme“ (J/3); *„žádné vzdělávání pro mě zbytečné nebylo“ (K/9); „i ze špatného školení si člověk něco odnese“* (M/11); *„nebyla to školení, kde bych se cítil nějak ošizen o něco“* (M/12); *„když se ten člověk chce školit, tak tam ty možnosti určitě jsou“* (M/12)

Z pohledu reálného vzdělávání ve firmě: je podceňováno; nemá to koncept; statické; není zájem; pořád stejné nabídky; chybí koncept firemního vzdělávání; není organizované; nefunguje; pod úroveň; jaký se klade důraz z vrchu; manažerský program je pořád dokola; pořád je to stejné; do určité doby bylo vítané; firma sama měla zájem, aby lidi byli vzdělaní; není potřeba se vzdělávat - člověk stejně uteče – chtěli hotové lidi ale s tím, že nebudou vzděláváni; lidi se museli dobrat nebo dobelhat vlastním úsilím; člověk má nějakou možnost – zase musí respektovat náklady; většina firem šetří – preferují hotového člověka; ze strany zaměstnavatele není k tomu žádná motivace; firma to bere tak, že je to pro toho zaměstnance; nemá institucionalizovanou podobu; jediná věc, která funguje je informální vzdělávání – vzděláváš se tak, aby to bylo zadarmo;

Ne všichni informanti mají stejné podmínky ze strany firmy. Ve velké většině firem, a to relativně i velkých firem, je vzdělávání podceňováno. Z kódů vyplývají negativní reakce na neorganizovanost vzdělávacích akcí, na chybějící manažerské programy, o metodách v manažerském vzdělávání řídící pracovníci neslyšeli, tyto pojmy vůbec neznají:

„už jsem tam skoro dva roky a vůbec žádné školení jako pro ty vedoucí tam není… no ono tam asi je, možná by mě tam asi poslali, kdybych si to vybrala,… z těch 250 kurzů si vybírat – to je prostě havárka.“ (L/3); *„tři kurzy na komunikaci, tři kurzy na psychologii, ty vyčerpám a hotovo“* (L/14); *„žádné manažerské programy nemáme“* (D/11); *„nijak v podstatě“* (H/14)

Ve firmách často chybí kompetentní pracovník, který by vzdělávání řídil. Informantům také chybí znalosti, které mohou nabrat formou odborného firemního vzdělávání. Zjevně informanti postrádají smysluplnou komunikaci s oddělením lidských zdrojů nebo s personálním oddělením. Vzdělávání je také často věnováno jen určité části pracovníků. Z kódů vyplynulo, že i když existují nějaké možnosti firemního vzdělávání, jsou ve vztahu k požadavkům firmy na vyžadované kompetence pracovníků velmi omezené. Informanti se shodují také na tom, že firemní vzdělávání nemá koncept, není dobře organizované a to jak v malých tak velkých firmách.

„Firemní vzdělávání je podceňováno, aspoň v našich zemích si myslím, že je podceňováno. My sice máme nějaké možnosti se vzdělávat, zhruba jedenkrát do roka je nějaký kurz zaměřený buď na obchodní dovednosti, nebo asertivitu, já jsem dostala nějaké manažerské minimum kdysi, ale je toho strašně málo na to, co by ty lidi měli umět a co by měli dělat a je to věnováno jen určité části pracovníků, že je vždycky vybraný někdo, ale podle mě to není organizovaný. Když někdo uslyší o kurzu, tak ho prostě zařídí, ale nemá to koncept." (D3); „Já se obávám, že personalista to neřídí." „Naše personalistka – za prvé je externistka a zadruhé je tam v podstatě stará struktura, ona opravdu na sobě nepracuje, jede v nějakých kolejích, samozřejmě zkoumá, jaké jsou změny s výplatama, jaké jsou změny v zákoně, to ano, ale nemyslím si, že by byla někdo, kdo se dá označit HR nebo že by pracovala víc s lidma nebo že by se něma nějak zabývala. Ona je spíš administrativní pracovník."(D3) „To mám velmi stručnou odpověď, že je to velmi důležité, ovšem u nás to tak nefunguje,… No tak jako funguje, nefunguje, je to tam takové jako statické, tam je to – ty nabídky jsou tam pořád stejné a vlastně nikdo s těma školeníma, já nevím jednou za dva roky toho člověka poslal na školení, ať chce nebo nechce, to tam není." (L3)

Firmám se investovat do vzdělávání příliš moc nechce. Pokud si informanti z vlastní iniciativy doplňují vzdělávání formálním vzděláváním, firma jim většinou žádné úlevy neposkytuje. Při přijímání pracovníků jsou svými požadavky na uchazeče z hlediska jejich kompetencí nároční, ovšem po jeho přijetí spoléhají na vlastní sebevzdělávání pracovníka:

„tady byla filozofie – není potřeba se vzdělávat, co tady ten člověk dělá, tak stejně uteče, v podstatě chtěli hotové lidi, ale s tím, že nebudou vzděláváni, výroba byla relativně sofistikovaná, a vyžadovala si určitý stupeň znalostí, tak ti lidi se k tomu museli nějak dobrat nebo dobelhat se k tomu vlastním úsilím" (Z/6); podpora toho firemního vzdělávání je minimální a je to spíš směřované k tomu, aby se lidi vzdělávali sami" (K/11); „lidi se sami vzdělávají, ale žádnou úlevu jim ta organizace nedá" (A/13)*; „asi je řekl bych vcelku běžné, člověk, pokud se chce vzdělávat, tak si musí sám vyhledávat programy a vlastně vždycky si je prosadit" (Z/7)*

3.10.3 Motivace

V rámci rozhovorů byli informanti dotazováni také na jejich motivaci k firemnímu vzdělávání. Zajímalo nás, zda jejich zájem o vzdělávání umí firma ocenit a jakou formou.

Tuto kategorii jsme rozdělili do několika subkategorií: spolupracovníci, vnitřní motivace, motivace záporná, ocenění

Kategorie sdružuje následující kódy**:** zvyšování manažerských kompetencí; zajímat se zevnitř; lidi kolem pomalu ví víc jak já; být dobrá v tom, co dělám; abych byl použitelný a plnohodnotný, platný člen organizace; být co nejlepší; nejlepší ve svém oboru; zajímá mě něco znát, něco vědět; abych zůstala v obraze; chci vědět hodně věcí v širších souvislostech; pracuju v oblasti, která mě zajímá; využívám všech různých nabídek, nemůžu si dovolit někde „usnout" na jednom místě; vždycky se dovím něco nového, zajímavého; lektor vyzývá k tomu se něco ptát; mluvím s lidmi; uvidím nové lidi; poznám; prohodím pár slov; zjistím, že někdo něco dělá jinak; udržet krok, abych nebyla pitomcem sama před sebou; zpestření stereotypu; poznat něco jiného; větší rozhled; porovnáváme jak co řešit

Nejsilnější motivací informantů zjištěná v četnosti podobných kódů je nejenom „být v obraze", nedovolit si zůstat stát na jednom místě, udržet si krok s rychle se rozvíjející společností, posunout se dál, ale je to také i zvědavost. Informanti chtějí mít větší rozhled, zkušenosti, mají vnitřní potřebu zvyšovat si kompetence. Silnou motivací je také být dobrý, nejlepší. Motivací může být také možnost být lépe finančně ohodnocen nebo mít příležitost přihlásit se na vyšší pozici. S tímto názorem se však neztotožňují naši informanti:

„u mě by to bylo až na posledním místě… myslím si, že dokážu být finančně ohodnocená i bez toho vzdělávání…" „spíš to beru jako nějaký benefit…"(K/4*); „hnacím motorem je posunovat se pořád dál. Protože když člověk je na nějaké úrovni, tak po čase totiž potřebuju jít dál… potřebuju pořád nové informace, nové poznatky, uspokojuje mě to, když pracuju sama na sobě."* (K/10)

Na druhou stranu se najdou zaměstnavatelé, kteří dokáží ocenit sebevzdělávání pracovníků formou pochvaly nebo tzv. podprahovým oceněním:

„tím, že cítím, že to bylo i podprahově oceněno, nebo minimálně to bylo vzato na vědomí, že jo, seš dobrá, je to přínos, tak určitě to člověka motivuje jít dál a dál se vzdělávat" (K/13)

Z většiny kódů vyplývá, že informanti cítí motivaci k firemnímu vzdělávání jako zodpovědnost k vykonávané práci, která nesouvisí s finančním ohodnocením, ale s vnitřním pocitem uspokojení ze svého dalšího osobnostního i profesního růstu. Z kódů vyplývá, že si nedostatek firemního vzdělávání informanti umí vykompenzovat formou sebevzděláváním se ve svém volném čase. Přesto tyto snahy ale nenahradí školení

organizované vzdělávací agenturou, která se více orientuje na znalosti z oblasti psychologie, na konkrétní odborné dovednosti, na úzkou specializaci v oborech pod vedením kvalitních lektorů. Motivací informantů jsou i jejich spolupracovníci:

„no kdyby mě nebylo blbé, že ti lidi kolem pomalu ví víc jak já, tak bych tam nešla“ (L/4)
„čerpám od spolupracovníků, z různých firemních katalogů, případně vlastně ze zkušenosti těch německých kolegů mateřské firmy“ (Z/10)

V kódování se objevily i dvě neutrální reakce na motivaci, které souvisí s přesvědčením ve vlastní schopnosti zvládat náročné situace řídících pracovníků vlastními silami:
„zvažuju, jestli mi to stojí za to“ (A/4) *„zatím jsem neměla žádný problém s těma lidma, možná až ho začnu mít, tak teprve potom mě to možná nastartuje.“* (L/4)

3.10.4 Kurzy, školení

Firmy nabízí bezpočet nejrůznějších školení, ale ne všechna školení jsou stejně kvalitní. Následující kategorie vyplynula z nejdůležitějších potřeb manažerů ve vztahu k firemnímu vzdělávání. Většina informantů klade důraz na kombinované aktivní školení zaměřené na konkrétní situaci se zpětnou vazbou. Nejsou v oblibě přednášky formou citací ze zákonů nebo odborné literatury bez vazby na praxi.

Kategorie byla rozdělena na subkategorie: individuální, kombinované, konkrétní, sám si vyberu, trendy

Kategorie sdružuje následující kódy**:** konkrétní situace; zvládat lépe; jak máš vystupovat; vyzkoušet v praxi; praktické zkoušení; porovnávání; hodně zpětné vazby; interaktivní, když se to rozebírá; lidé vykládají své zkušenosti; hraní rolí; příklady; specializované školení kdy poznám, co nevím nebo poznám, že tápu nebo se můžu zdokonalit; workshop/seminář, který se vztahuje na nějakou oblast; dozvěděla jsem se něco, co bylo absolutně nové, nad čím přemýšlím; je tam z toho ten výsledek; chvilku přednáška – chvilku praktické zkoušení, chvilku porovnáváním

V naprosté shodě se informanti setkali v názoru, že preferují kurzy interaktivní, případové studie, hraní rolí, workshopy, kurzy interpersonálních dovedností, odborné kurzy, kdy je možnost spojit teorii s praxí. Preferují školení zaměřené na konkrétní situaci s následnou diskuzí, nejsou v oblibě teoretické kurzy ani kurzy bez zpětné vazby. Zjištění také souvisí s potřebou přímo na místě si situaci vyzkoušet a ihned slyšet na konkrétní situaci názor

lektora i svých kolegů, okamžitě se poučit z vlastních chyb i z chyb ostatních. Informanti chtějí být ve své profesi rychlejší, chtějí situace zvládat lépe.

„…pro mě je lepší, když je takové skupinové, kdy je tam tak deset lidí a už mám tu zpětnou vazbu od lidí, kteří vědí, že toto bylo špatně, toto bylo dobře… je lepší si to vyzkoušet v praxi.“ (D/5) *„…víc se mi líbí školení, kde je těch manažerů víc a kde si mohou vyzkoušet takové ty styly jednání a vidíš i ty chyby, kterých se ten člověk dopouští – tohle bych takhle nedělala, jé – tohle je dobré…“ „…jsme měli školení obchodní a obchodních dovedností… z těchto dnů si nejvíc pamatuju…právě tím, že to bylo chvilku stylem přednášky, chvilku nějakého praktického zkoušení, chvilku nějakým porovnáváním, bylo to hodně interaktivní, a proto si toho nejvíc pamatuju. Tam bylo hodně té zpětné vazby…“* (D/6) *„…mám rád nějaké školení zaměřené na nějakou konkrétní situaci a na jejímž konci je to, že tu situaci umím zvládat lépe, než jsem ji zvládal na začátku. A je v podstatě jedno, jakou metodu se na mě pokusí kdo udělat…“* (H/6) *„…když se to rozebírá, a je to spíš jako formou té diskuse…. Lidi začnou vykládat ty svoje zkušenosti z toho oddělení, potom přijde něco z jiného oddělení, tak si porovnáváme ty věci a jak co řešit…“* (L/9) *„…tak je třeba hraní rolí, protože to si myslím, že když máš konkrétní příklady a případy, takové to teoretizování, i když jsme dospělí, tak to nás nebaví, v tomto směru si myslím, že když ztratíme nějaký ten vnitřní ostych, tak že pro nás je nejlepší hraní těch rolí.“* (K/OD6) *„posune mě to někam dál, co můžu používat v praxi,… očekávám, že potom školení mě budou kontaktovat, jestli to školení k něčemu bylo, jestli mě to hlavně někam posunulo, jestli mají příště pracovat na něčem jiném“* (D/12)

Informanti si rádi vybírají kurzy sami podle aktuální potřeby vzdělávání, znovu se zde objevuje motivace a to jak vnitřní tak vnější:

„zaměřuju na ty kurzy, které potřebuju ke své specifické profesi, takže odborné, takže si to zařizuju spíš u těch externích firem“(M/6), *„asi je řekl bych vcelku běžné, člověk, pokud se chce vzdělávat, tak si musí sám vyhledávat programy a vlastně vždycky si je prosadit“* (Z/7)

Součástí odborné literatury je také sledování trendů ve firemním vzdělávání. Zajímalo nás, zda informanti zaregistrovali nějaké nové metody, nové styly, nové využití technologií ve vzdělávání. Z kódů vyplynulo, že většina informantů naráží na nedostatek času, trendy ve vzdělávání nesledují vůbec:

„moc na to nemám čas“ (D/15); *„že bych jako vyhlížela trendy ve vzdělávání – to asi ani ne“* (J/15); *nesleduju vůbec, pracuju na své odbornosti v práci, to co přímo nesouvisí s mojí prací, tak tolik nesleduju“* (M/15).

Ti, kteří mají možnosti využívat ve své práci pravidelného vzdělávání pomocí zkráceného výběru těch nejaktuálnějších informací z oblasti rozvoje lidských zdrojů, mají také o novinkách větší přehled a také motivaci se některých pokrokových vzdělávacích akcí zúčastnit.

3.10.5 Lektor

Nejzajímavější, ale očekávanou kategorií je úloha lektora ve vzdělávacích aktivitách. Tato kategorie se prolíná všemi rozhovory od jejího počátku až po závěr. Nebylo informanta, který by tento vzdělávací prvek ve svém rozhovoru alespoň okrajově několikrát nezmínil.

Subkategorie byla nazvána: je pro nás důležitý, musí být kompetentní, naše možnosti – přání, negativní zkušenost

Kategorie sdružuje následující kódy: kdo bude přednášet je důležité; lektor to bral příliš z akademického hlediska nikoliv z toho praktického; hodně osobností lektora; lektor nechal poslat případové studie předem; lektor se opravdu pečlivě připravoval; kontakt s lektorem; naučí kompetence, nalézt seberozvíjení, znalí věcí, umí lépe než jiní, posune někam dál, dělám správně, pracovat na něčem jiném, přínosem do praxe, ujednotit se

Každé školení informant absolvuje s nějakým očekáváním, že se něco dozví, že obohatí své dosavadní zkušenosti. Informanti kladou důraz na profesionalitu školitele a jeho odborné předpoklady k probíraným tématům. Lektora vnímají jako nejdůležitější článek efektivního školení, který jim nejenom může přinést spoustu nových vědomostí a poznatků, ale také díky němu se mohou ve své profesi posunout zase o stupeň výš:

„téma je taky důležité, ale ten, kdo to přednáší, kdo předává ty informace, je hrozně důležitý“ (V/4*); „spíše jde o to, o jakou osobu nebo kdo je školitel, jak umí připravit školení“* (H/5); *„kým jsou realizovány, mě až tolik nezajímá, zajímá mě hlavně ta osoba toho přednášejícího nebo toho školitele“* (V/12); *„určitě lektor jak to podá, musí být zajímavý, pokud je nudný a nezaujme tě během pěti minut, tak se potom musíš těžko přemáhat, abys dávala pozor“* (J/12);

Osobnost lektora v některých informantech vzbudila velký obdiv, školení označili jako zážitek, z kterého čerpají dodnes. Informanti také velmi oceňují nápaditost a preciznost

školitelů, ideálního lektora si představují jako moudrého člověka vycházejícího především z praxe. Nejde ani o to, aby byl vysoce vzdělaným člověkem, ale aby si z jeho výkonu člověk ještě léta informace pamatoval:

„*lektorka, která učí na vysoké škole, ale ta přednášela, no to byla bomba, z toho jsem byla úplně nadšená“* (J/7); *„poslední školitel udělal to, to jsem zažila poprvé, že přijel za tři měsíce a s každým z nás to v podstatě probral ještě jednou – to bylo velice super“* (D/12*); dneska je ideální, řekl bych, jak člověk ne nějakým oficiálním způsobem, ale z vlastní praxe jak k tomu došel nebo jeho vlastní výklad toho školení v tom, že necituje nějaké příručky, normy,… ale prostě dokáže mluvit vlastním výkladem i třeba odlišně od toho, co je vlastně v nějaké té dokumentaci, v nějaké literatuře, kde uvádí obsah toho semináře nebo toho školení a případně to obohatí ještě o nějaké ty věci ať už je to legislativa, ať už jsou to zkušenosti nějaké vlastní nebo i od nějakých kolegů, které bych v podstatě obohatil řekl bych to téma tak, aby si vlastně člověk udělal vlastní obrázek, jestli to je v nějakých těch kolejích, případně se to dá ještě aplikovat jinak nebo obohatit to nějak“* (Z/12*); „lektor byl dobrý tím, že nechal poslat případové studie předem“* (D/8); *„věděla jsem, že to přednáší člověk, chtěla jsem ho slyšet, lidi ho chválí, určitě mi hodně záleží na tom přednášejícím“* (V/5)

Vzdělávání může mít někdy velmi kvalitní, očekávané téma, ale osobnost, postoj, způsob přípravy lektora celé školení pokazí. Z kódů jsme se dozvěděli, že školení může narušovat i takový vedlejší prvek, jako je přílišná horlivost lektora předat školeným intenzivní pozitivní přístup k životu nebo naopak lektor přednese téma pod tak sugestivním dojmem, že ve školených vyvolává do té chvíle neexistující pocity, emoce, reakce. Někteří školitelé naopak přicházejí na školení bez zájmu, nepřipravení, neumí dostatečně hlasitě a profesionálně obsah školení podat, v některých případech dokonce celé školení proběhne formou čtení z materiálů. Jako negativně vnímané lektory informanti označili výkon lektora, který vnáší do školení pouze teorii. Následující subkategorie vznikla z negativních reakcí na osobu školitele:

„cílila jsem z něho nezájem“ (A/4); *„co já teda úplně nesnáším, takové to jak přijde lektorka a buďme všichni happy a pojďme si zacvičit a všichni se usmívejme…“* (A/8); *„potom 14 dnů jsem doma nespala a pořád jsem se hlídala, jestli to je to ono, co nám říkal, protože on nám to postavil tak strašně, že z toho školení jsi šla normálně zdeptaná“* (A/9); *„bezpečnost práce – člověk, který má materiály 12 let staré, usíná u toho, něco zahuhlá, něco přečte a odejde, a když by se u nás něco stalo, tak nikdo neví, co má dělat –*

je to chyba školitele“ (D/9*); „kdy ten lektor čte ten zákon, on to prostě odcituje ze zákona a tím skončí“* (L/9); *„lektor to bral příliš z akademického hlediska nikoliv z toho praktického hlediska, já technik potřebuju ty dané věci aplikovat v praxi“* (M/9) *„když už jsem nějaké ty lektory slyšela, tak některým bych se radši vyhla“* (L/12)

3.10.6 Teorie x praxe

Kategorie sdružuje následující kódy**:** ideální školení – spojení teorie s praxí; dívám se do zápisků školení; lidé přijdou, aby poučili lektora; ověřím si, jak to dělám v praxi; protějšek je mimo; teorii zúročím; teorii aplikuji; všechno se nedá vyžadovat

V této kategorii nás zajímalo, zda vynaložené finanční prostředky a úsilí lektorů jsou zúročeny v praxi. Z kódů vyplynulo, že informant může být velmi dobře připravený aplikovat znalosti nabyté na školení do praxe, sám je velice dobře motivovaný, ale v praxi se setkává s neznalostí problematiky, se zajetými kolejemi vžitých postupů nebo s nezájmem. Přitom jsou školení mnohdy velmi zajímavá a velmi dobře použitelná v praxi, ale praxi už nikdo, v rámci evaluace, nepohlídá. Jednoznačně chybí provázanost mezi oddělením lidských zdrojů, školiteli a účastníky. Z této kategorie vyplynulo, že je potřeba jednotně školit všechny manažery v nových metodách a ty pak důsledně vyžadovat. Je potřeba se se školenými účastníky po realizovaných kurzech znovu pravidelně scházet a diskutovat nad postřehy z praxe, nad novými skutečnostmi, aby absolvované školení mělo smysl.

„*Tak zhruba tak před dvěma rokama jsem absolvoval školení, jmenovalo se to projektové řízení – tuším, protože o tom se hodně mluvilo. Problém u nás – aspoň co já vidím, se o tom sice mluví, ale když jsem konečně zjistil, jak by to mělo vypadat, tak zjišťuju, že těch projektů v uvozovkách, kterých se zúčastňuju, tak vůbec tímto způsobem vedené a řízené nejsou, projekt by měl daleko míň problémů než které má“* (M/8) *„úplně nejhorší na tom je, že ty se sebevzděláváš, myslíš si – máš něco načtené, prošla jsi školením, všichni to do tebe hustí, tví nadřízení ti zajišťují školení a pak přijde praxe a ty zjistíš, že ten protějšek je absolutně mimo“* (A/13); *„co jsem absolvoval pohovory toho potencionálního zaměstnání, tak jsem se ujistil, že moc lidí tady o tomto neví (pozn. o managementu), respektive sami to vyžadují, ale ty znalosti nemají“* (Z/10)*; jsou lidé, kteří na ten seminář přijdou, aby sami poučili toho lektora“ (Z/11)*

Námi oslovení informanti mají obrovskou vnitřní motivaci přenést teorii do praxe, čekají, že budou efektivnější, rozhodnější, kompetentnější, výkonnější. Z kódů jednoznačně vyplynulo, že jsou připraveni na sobě dále pracovat a rozvíjet se:

„dívám se do zápisků školení, které jsem absolvovala a i vlastně do toho, jak bych to měla řešit“ (D/11); *„… návyk je hrozná věc, takže pokud se tomu věnuješ pravidelně, má to nějakou formu opakování a zároveň to můžeš nějakým způsobem uvést v provoz, aplikovat sama na sobě, tak si myslím, že to člověka rozvíjí,… věřím tomu, že mě to posunuje dál…. jsem výkonnější v řadě věcí, podstatně rychleji zvládám některé typy prací takového odbornějšího charakteru… teď mi to jde výrazně rychleji než dřív. Dělám méně chyb, vím, jakým způsobem ty věci organizovat, abych to udělal správně, a zároveň umím ty lidi, kteří mi v tom mají pomoct….lépe nasměrovat a lépe motivovat, aby oni byli výkonnější.“* (H/11); „*praktikuju možná i obráceně – praxi do teorie, ale taky obráceně, samozřejmě*“ (Z/11).

3.10.7 Sebevzdělávání

Kategorie byla rozdělena do několika subkategorii: škola, čtení, internet, platím si kurz, jazyk, samostudium

Kategorie sdružuje následující kódy**:** chodím do školy, internet, informální vzdělávání, čtení knih, vzdělávám sám sebe na technické úrovni ne na manažerské; vzdělávám se v podstatě neustále; já jsem byl vždycky vyloženě studijní typ; rozhoduje víc, kolik se člověk naučí, na kolik na sobě pracuje, než kolik je mu dáno

Většině firem již nestačí na vedoucí pozice středoškolské vzdělání, firmy, pokud hledají nového zaměstnance, už většinou kladou důraz na vzdělání vysokoškolské, proto není v odpovědích informantů překvapením, že se pracovníci v řídících pozicích se středoškolským vzděláním dovzdělávají na vysokých školách. Informanti si dobře uvědomují, že pokud si chtějí udržet svou pracovní pozici, potřebují ve svém vzdělávání zapojit i jiné dostupné zdroje, které se nabízí. Nejčastějším sebevzděláváním je účast na kurzech, čtení knih, vyhledávání informací na internetu, kde se informanti sdružují na LinkeldInu v různých skupinách a využívají i dalších odborných portálů.

„Jedna věc je, že chodím tady na tu vysokou školu, ale v podstatě tady tu vyšku dělám proto, že mě to navede nějakým směrem, abych věděla, co si chci půjčit za knížky, co si chci nastudovat a že mě to dává nějakej směr…“ „…chodím do angličtiny… potom vlastně

abych měla nějakou vnitřní jistotu, že dělám věci správně, které mě nikdo nenaučil, tak studuju různě internet. Tam jsem objevila HR kavárnu… jsem na LinkedInu v různých skupinách, co se zaměřují na personalizaci a tam sleduju ty diskuze … pak si myslím, že si zaplatím nějakej kurz, kterej už budu vědět, kam se chci posunout, přece jen chci se dozvědět daleko víc věcí, než mi tady řeknou…" (D10) *„…občas si otevřu články na internetu, odborné jako, a tam prostě si čtu… třeba Účetní kavárna je naprosto skvělá a ještě mám portál Pohoda…"* (L/6)

V rámci samostudia se informanti zaměřují na rozvíjení jazykových znalostí v jazykových i jiných odborných kurzech, které si hradí sami. Obklopují se lidmi, ze kterých také mohou čerpat potřebné informace a znalosti:

„studuju vysokou školu, zrovna vzdělávání – konkrétně a snažím se vzdělávat informálním vzděláváním… co mě zajímá, to studuju, ať se to týká duchovních věcí, jazyků, ekonomických věcí, všeobecného rozhledu, …baví mě nové technologie …třeba čtení knih. I odborných. Ať už se to týká třeba psychologie,…" (K/10) *„Samostudium – chce to čas a chtít – chtít a umět…pomáhají mi takové třeba podněty z venku, když máš kolem sebe lidi, ze kterých můžeš čerpat"* (A/6).

Informanti si všímají, že se do jejich pracovních náplní dostávají také personální činnosti, ve kterých je zapotřebí mít znalosti z oblasti analýzy vytváření pracovních míst, hodnocení pracovníků, motivace pracovníků, řízení pracovního výkonu, adaptace, až po vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr nových zaměstnanců, proto je v jejich sebevzdělávání nezbytné doplňovat si vědomosti i z tohoto odvětví:
„řekl bych, že jak byla doporučená povinná literatura u dětí nebo studentů tak toto bude do budoucna, řekl bych zase literatura, kterou by měli číst manažeři, sami se prokousat tím, aby vlastně chápali ty procesy, které mají sami následně manažerovat nebo řídit." (Z/10)

3.10.8 Překážky

Tato kategorie sdružuje negativní kódy charakterizující školení, které byly s pohledu informantů zbytečné. Zajímavostí je, že i když se informanti shodli na tom, že investice do vzdělávání není ve firmách příliš populární záležitostí, v posledních letech čelili

zvýšenému tlaku na snižování nákladů, přesto mají zkušenosti s řadou školení, které nebyly kvalitní, a žádnou pozitivní informaci si z nich neodnesli.

Kategorie byla rozdělena do subkategorií: není zájem (lidí, firmy), stejné (školení), nemá to koncept, četnost, finance, množství

Kategorie sdružuje následující kódy**:** nejblbější - bylo zdarma - platila EU; povinně; motivace neexistovala; pračka peněz; nikomu nic nedalo; teoretické kurzy face to face; nezdá moc efektivní; usíná; zahuhlá, přečte a odejde; úplně zoufalé; přednášky nezáživné; pořád dokola; pořád stejné; čte, odcituje, skončí; slyšela jsem to víckrát a pro lektora to byla nuda; rutina; cítila jsem v tom nezájem; opakoval se kurz každý rok; materiály 12 let staré; musím na to jet, aby byla čárka; kdy máš pocit, že to slyšíš třikrát; nikdy bych už na ně nešla; pomocné kurzy z hlediska legislativy – mělo to okrajový význam; příliš mnoho času se zabývalo teoretickými a matematickými záležitostmi – pro praxi zbytečné; potřebuji víc praktických příkladů; z důvodu nějakého puntíku; snůška teoretických informací, myšlenek, projektů; nachystané pouze pro prezentaci, pro možnost prezentace několika jednotlivců a jejich teoretických vizí;

K asi zatím nejrozporuplnějším kurzům z hlediska efektivity patří kurzy nehrazené samotnou firmou nebo kurzy povinné z hlediska nějaké legislativy:

„*...firemní vzdělávání, které se věnovalo v podstatě jako genderu v rámci firem ... my jsme na tom byli zdarma, protože to platila EU a byli jsme na tom povinně, či ta motivace zúčastnit se toho tam neexistovala, tam jsme byli poslaní a byla to vlastně jenom pračka peněz. A nic to samozřejmě nikomu nedalo.*“ (H/9); *„vedení společnosti nějak směřuje ten personál ke vzdělávání v rámci řekl bych aktuálních dotačních programů*“ (Z/6)

Informanti také narážejí na nezájem o vzdělávání jak z hlediska svých podřízených, tak z hlediska firmy, kdy manažeři dostanou nějaký balíček manažerských programů, který absolvují, ale tím vzdělávání končí. Informanti také negativně vnímají, že nemají možnost ovlivnit vzdělávání svých podřízených, kdy vedení firmy zjevně také nemá potřebu tyto své zaměstnance nějak pozitivně ovlivňovat nebo postihovat:

„když ten člověk nemá zájem jít na nějaké školení, není páka, že bys ho tam musela třeba poslat“ (L/3) *„chyba lidí, že si o to neřeknou*“ (K/4); *„jsou takové, které se v životě na nic nepřihlásí*“ (J/13) *„vedoucí, personalisti, vedoucí oddělení, vyšší vedoucí by teoreticky mohli mít vliv na to, aby se někam posunul – to opravdu nevyžadujou*“ (L/13) *„při nástupu toho člověka tlačí na to vzdělání nebo na ty jednorázové kurzy a pak už se třeba nic neděje*

nebo to vzdělávání skončilo de facto, považují ho jako za vzdělaného, ale lepší je, když si člověk nějak průběžně – řekl bych – ty dovednosti zopakuje nebo případně ještě nějak zdokonalí“ (Z/11).

V kódování jsme také narazili na problém, kdy informanti vnímali vzdělávání jako statické, stejné, informantům chybí nové nabídky, větší pestrost a aktuálnost ve vzdělávání:

„je to tam takové statické, nabídky jsou tam pořád stejné“ (L/3); *„slyšela jsem to víckrát, byla to nuda“* (A/4); *„kurz se opakoval každej rok, takže lidi, co to znali, tak už se tam tak z části nudili“* (D/5); *„strašně málo vzdělávacích programů zaměřených vyloženě specificky na tu naši práci“* (J/7)

Další problém vyplynul z chybějícího konceptu vzdělávání, informantům chybí ve firmě kompetentní pracovník, který by se profesionálně věnoval vzdělávání a rozvoji manažerů, ve firmách chybí vzdělávací plány:

„když někdo uslyší o kurzu, tak ho prostě zařídí, nemá to koncept“ (D/3); *„každá firma by měla mít alespoň nějaký koncept firemního vzdělávání“* (K/3); *nemáme žádný ucelený plán vzdělávací, je možné, že něco takového začneme dělat“* (H/12)

V neposlední řadě k největším problémům patří ve firemním vzdělávání nedostatek finančních prostředků. Mnoho informantů si postesklo nad možností účastnit se různých zajímavých vzdělávacích akcí, na které se jim ale ve firmě nedostává financí, velmi často byl zmíněný teambuilding nebo manažerské kurzy:

„teambuilding, to bylo podle mě hodně dobrý, teď už nemáme tolik financí“ (D/5) *„manažerský kurz mi nikdo nezaplatil, u těch malých firem do 20 zaměstnanců nic“* (K/11*) „firmy na vzdělávání šetří“* (Z/11); *jiná věc je, co vlastně ten zaměstnavatel umožní, aby ten člověk absolvoval, to je samozřejmě o těch nákladech“* (Z/12).

3.10.9 Evaluace/hodnocení

Informanti se v rozhovorech několikrát dotkli tématu hodnocení ve smyslu zpětné vazby na vzdělávání, ve smyslu hodnocení svých podřízených v oblasti vzdělávání, ve smyslu hodnocení kompetentnosti zaměstnanců. Většina velkých firem má vypracovaný kompetenční model, který shrnuje znalosti, dovednosti, postoje a hodnoty, které jsou nutné pro výkon určité pracovní pozice, podle kterého řídící pracovníci i samotní pracovníci provádějí pravidelné hodnocení a sebehodnocení. Ve firmách, kde se hodnocení provádí, podle kódů v rozhovorech vyplynulo, že hodnocení postrádá smysl, informanti vnímají

hodnocení svých podřízených i vlastní sebehodnocení jako nutné zlo, papír pro papír. Hodnocení, kde musí i vedoucí pracovník upravit známky tak, aby výsledek korespondoval s požadovaným průměrem, je pro většinu informantů neakceptovatelné. Součástí hodnocení je i návrh v oblasti rozvoje a vzdělávání pro nadcházející období. Nikdo již ale nekontroluje, jestli se pracovník těchto kurzů zúčastní nebo nezúčastní.

Kategorie sdružuje následující kódy**:** evaluace papír pro papír, propracovaný tak strašným způsobem, že mu nikdo nerozumí, proto ho ignorujeme; nikdo mi nevysvětlil, co s tím mám dělat; něco se tam střelí, od pasu se střelí nějaké termíny; nedělali jsme to a ono se nic nestalo

Informanti si myslí, že v praxi smysl hodnocení pracovníků nemá, v praxi se z hodnocení nevyvozují žádné důsledky ani pro hodnoceného, ani pro hodnotitele. Není zde patrná ani forma odměny nebo snížení finančního ohodnocení. Organizace sice má možnost vyhodnocovat a porovnávat „reálný" stav s dříve nastavenými cíli, které jsou definovány s principy SMART, ale za těchto podmínek je hodnocení spíše úsměvné:

„hodnocení – to bylo něco strašného, hodnotit sám sebe a neměl by sis dát líp jak 2 ne líp jak 2,5, jako průměr měl vyjít 2,5 průměrně něco mezi dvojkou a trojkou, to mě přišlo tak stupidní" (L/5)*; v rámci tohoto hodnocení bylo, že každý člověk za rok musel mít napsané dva kurzy, dvě školení a ty musel absolvovat během toho roku, jenomže hodnocení nám zrušili a školení jsou takové, jaké jsou, prostě kdo si vybere, tak jede, kdo si nevybere, tak nejede a nic se neděje"* (L/5)*; zářný příklad je to naše slavné hodnocení, kde si dáváme, co chceme, nechceme, to nikoho nezajímá, jestli někdo absolvoval nebo neabsolvoval, je to tak, papír snese všechno, průměr je daný, jako k čemu to je… to tě demotivuje"* (A/13); *„nechci se vyjadřovat k hodnocení, připadá mi, že je strašně demotivující pro lidi, pro všechny* (J/13)*; „mně se nelíbí, proč já bych měla dávat nějaké trojky, pokud mně ty holky dělají a splní všechno, tak jim nemůžu dát jedničku, my nemůžeme málem dát ani tu dvojku"* (J/13); *„to naše hodnocení bohužel sklouzává do jenom takového plnění úkolu pro čárku, takže tam jako… a letos úplně to začalo postrádat jakýkoliv smysl"* (V/13); *u nás je systém hodnocení, dokonce je propracovaný tak strašným způsobem, že mu nikdo nerozumí, proto ho ignorujeme, je tam tzv. jakási dokonce se to jmenuje nějaká kvalifikační matice nebo něco, my tomu říkáme piškvorky, to má vždycky řádek - nějaký název, k tomu je sloupec - nějaký název, a jsou to z mého pohledu termíny, kterým nerozumím, nikdo mi nevysvětlil, co s tím mám dělat, takže – to je nějaký pětistránkový protokol z toho má vypadnout a my se většinou – na poslední stránce je plán úkolů na příští rok, kde jsou dané*

nějaké termíny, ale protože úkoly na příští rok jsou zatím vždycky tak nějak na vodě, tak se tam střelí něco, co by se asi tak mělo dělat, k tomu se od pasu střelí nějaké termíny a ono to potom v reálu dopadne stejně úplně jinak, takže se to stejně zpětně nevyhodnocuje, my jsme si mysleli, že se to musí, pak jsme to neudělali a ono se nic nestalo, proto se nic nedělá (M/13).

3.11 Doporučení pro praxi

Doporučení se nabízí v několika variantách. Prvním doporučením je smysluplná evaluace, ze které by vyplynuly reálné požadavky řídících pracovníků na vzdělávání nejen samotných manažerů, ale i jejich podřízených. I když ve firmách nějaká evaluace probíhá, věnuje se jí zjevně nedostatečná pozornost. V teorii jsme poukázali na velké množství možností vyhodnocování vzdělávání, které musí být primárně validní a reliabilní. Ze zjištěných údajů vyplývá, že spousta organizací má nastaven systém hodnocení kompetencí zaměstnanců a jejich vzdělávání podle předem nastavených kritérií a doporučené stupnice hodnocení. Problém je v tom, že vedení organizace předem určí způsob hodnocení tak, že se zaměstnanci mohou hodnotit pouze ve stupnici, která má velmi omezené rozmezí, ne-li přímo předem určené. S těmito údaji nelze ve firemním vzdělávání seriózně pracovat. Hodnocení potom postrádá jak validitu, tak reliabilitu. Vedení organizace se musí soustředit na rozvolnění hodnocení a využívání celého rozsahu stupnice hodnocení.

Dalším doporučením je výběr smysluplného školení. Pokud vyhotovíme zápis z hodnotícího pohovoru včetně návrhů vzdělávání, musíme následně řádně zkontrolovat průběh a konečnou fázi jeho plnění. Zpětná vazba by také měla důsledně vyžadovat výsledky ve formě změny chování a zvýšení výkonu. Pokud si do hodnocení vložíme kurz, který chceme absolvovat, důsledně musíme dbát na to, aby školení skutečně probíhala. Vzdělávání je pro většinu firem nákladná záležitost, proto je důležité pečlivě vybírat smysluplná školení, která vzejdou z podnětů nejen manažerů, ale i jejich podřízených.

Dalším doporučením je změnit komunikaci mezi organizátory školících akcí a manažery. Výpovědi informantů k reflexi na firemní vzdělávání nám ukazují na nedostatečnou komunikaci, a to ve velkých firmách mezi personálním oddělením, oddělením rozvoje lidských zdrojů a liniovými manažery, v malých firmách mezi majiteli firem a jejich manažery. Mnoho velkých firem má velmi dobře propracovaný systém vzdělávání, přesto mohou manažeři jen obtížně ovlivnit výběr školení, nějakým způsobem formulovat své

požadavky. Další možností nedostatečné komunikace je i fakt, že si manažeři o požadované kurzy neumí říct. V posledních letech je velmi využívaná komunikace prostřednictvím technologických zařízení, přesto i podle průzkumů informanti preferují školení i vnitřní firemní komunikaci „face to face“. V současné době probíhá ve větších firmách centralizace a vytrácí se tak přímý kontakt pracovníků s nadřízenými, oddělení mají vrcholový management ve větších městech, komunikace probíhá prostřednictvím komunikačních technologií. Reálné potřeby manažerů by se měly zjišťovat nejen pomocí vyplněných dotazníků, hodnotících formulářů, ale i prostřednictvím workshopů. Větším firmám navrhujeme uspořádat pravidelné roční workshopy, na kterých mohou personalisté a pracovníci oddělení lidských zdrojů formou prezentací různých dostupných školících firem a vlastních vzdělávacích možností poskytnout nabídky firemního vzdělávání a zároveň manažeři by mohli vznést návrhy na požadovaná školení. Formou diskuse by byly zjištěny reálné požadavky manažerů na firemní vzdělávání. Malým firmám naopak doporučujeme určit kompetentního pracovníka, který bude mít na starosti proces firemního vzdělávání. Organizacím také doporučujeme vzdělávat průběžně všechny manažery v nových metodách v manažerských kurzech a ty pak důsledně vyžadovat v praxi.

Obsah školení by jednoznačně měl být zaměřen na konkrétní situace, které daný manažer řeší. Pokud nové poznatky nebudou moci manažeři ihned uplatnit ve své každodenní praxi, logicky na ně zapomenou. Dlouhodobý úspěch závisí na neustálém učení se z každodenní zpětné vazby. Navrhujeme postupně se vzdělávat prostřednictvím kratších a častějších lekcí, zajistíme tak formu opakování, která následně vede ke změně návyků a lepší uplatnění v praxi. Jednorázové vzdělávací akce většinou nemají přílišný smysl.

Manažerská školení je třeba dlouhodobě plánovat a nastavit jejich rozsah. V teorii jsme poukázali na mnoho metod, které mohou pomoci manažery rozvíjet. Z výzkumu vyplynulo, že ještě v dnešní době pracují na manažerských pozicích lidé, kteří neprošli žádným manažerským školením, proto tyto školení doporučujeme firmám zařadit do programů vzdělávání nebo pro manažery vypracovat smlouvy o rozvoji manažera. Firmám s nízkým rozpočtem na vzdělávání bychom doporučovali svým manažerům zasílat v pravidelných intervalech krátké články z oblasti vzdělávání z různých zdrojů jako je například Center for Creative Leadership (Mezinárodní nezisková vzdělávací instituce se zaměřením na oblast výzkumu a rozvoje vůdcovských schopností jednotlivců i organizací ve veřejném, soukromém, neziskovém, vládním a vzdělávacím sektoru), CBS MoneyWatch (server americké mediální skupiny CBS věnovaný managementu a

obchodu), Agentura Salvia, s.r.o. (česká personálně vzdělávací společnost, která svým klientům nabízí kompletní služby a péči v oblasti HR a osobního rozvoje).

Za zvážení by také stálo vycházet manažerům vstříc formou nějakých úlev (například studijním volnem) pokud si doplňují vzdělávání z vlastní iniciativy a jejich vzdělávání úzce souvisí s jejich pracovní pozicí. Pozitivní motivace, třeba jen formou pochvaly, je další z možností podporovat iniciativu manažerů ve vzdělávání.

Při plánování vzdělávání by měli organizátoři (personální oddělení, oddělení lidských zdrojů, určení pracovníci) dbát na výběr kvalitního lektora. Z výzkumu vyplynulo, že osobnost lektora patří ve firemním vzdělávání ke klíčovým prvkům úspěšného průběhu vzdělávání.

ZÁVĚR

Situace, kdy si ve svém životě vystačíme s vědomostmi získanými ukončeným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním, je v dnešní době velmi riskantní z hlediska uplatnitelnosti na pracovním na trhu. Vzdělávání je naprosto nutné pro člověka, který si chce udržet svou pracovní pozici nebo na ní postoupit. Tento fakt si velmi dobře uvědomují i námi oslovení informanti. Aby obstáli před neustálými změnami ve svém oboru, aby obstáli v náročných situacích vyplývajících z jejich pracovní pozice, musí přistupovat ke svému rozvoji a vzdělávání odpovědně. V bakalářské práci jsme se zabývali otázkou, nakolik jim firma jejich představy a přání naplňuje v oblasti vzdělávání a jakým způsobem si dokáží manažeři vzdělávání doplnit sami svým vlastním úsilím.

Z výzkumného šetření námi oslovených informantů vyplynulo, že se firemní vzdělávání uskutečňuje na několika úrovních. Ve větších organizacích je mu věnována velká pozornost, firmy mají oddělení rozvoje lidských zdrojů, personální oddělení, některé mají svá vlastní školicí střediska, využívají vlastních i externích lektorů. Z výzkumu vyplynulo, že čím je organizace menší, tím je školení liniových pracovníků méně řízené, finanční prostředky jsou omezenější.

Z výzkumu vzešly pozitivní reakce především na firemní vzdělávání, které jsou připravované přímo na konkrétní požadavky nebo zaměření manažera a jsou vedené kvalitním lektorem vycházejícím z praxe a z vlastních zkušeností. Velmi kladně jsou hodnocené kurzy, které mají po delší době zpětnou vazbu ve formě opětovného setkání s lektorem a zároveň vyvolávají novou diskuzi nad problematickými probíranými i aktuálními tématy.

Manažeři se nebrání jakýmkoliv školení, velmi kladně kvitují všechny nové podněty, které jim v jejich manažerské práci mohou být přínosem jak v oblasti komunikace, vedení lidí, tak i v oblasti odborné. Manažerům často chybí ve větších firmách lepší komunikace s oddělením lidských zdrojů nebo s personalisty, v menších firmách jim chybí kompetentní pracovník, který by se firemním vzděláváním dostatečně kvalifikovaně zabýval. Většina informantů se velmi často věnuje i sebevzdělávání formou různých placených kurzů, aktivním vyhledáváním informací na internetu nebo čtením odborné literatury. Motivací manažerů ke vzdělávání je především osobní prestiž, sebeuspokojení a zodpovědnost k práci, kterou vykonávají. Poznatky, které vzešly z kvalitního školení, umí manažeři velmi dobře využít v praxi. Školení, která označili za neužitečná, buď nevycházela z jejich

požadavků, nebo měla nekvalitního lektora. Velmi dobře si uvědomují, že je na svém seberozvoji důležité nepřetržitě pracovat jak formou sebevzdělávání, tak opakováním školení a to především z důvodu změny návyku a důsledného zapracování naučených změn do praxe.

Z výzkumu také vyplynulo, že i když je ve firmách dobře propracovaný systém vzdělávání, je nedostatečná zpětná vazba, hodnocení a evaluace ve vzdělávání. Firmy mají nastavená v hodnocení nějaká kritéria, která vyžadují plnit, ale pokud neproběhne důsledná kontrola, je v konečném důsledku takový přístup pro všechny neefektivní.

Každá větší organizace by měla mít v rámci oddělení lidských zdrojů odpovědné pracovníky za řízení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také standardy kvality pro vytváření nových vzdělávacích aktivit. Rozvoj pracovníků je možné jednoduchým způsobem ověřit tím, že pozorujeme změny jejich chování. Většina lidí má přehnané mínění o svých schopnostech změnit své zvyky a postoje. Je třeba si předem stanovit jasné cíle školení, jako například zvýšit kompetentnost. Je nutné realizovat pravidelné pohovory se všemi účastníky různých typů školení tři až šest měsíců po skončení vzdělávacích programů a neustále vyžadovat zpětnou vazbu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 9788024721774.

BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-807-4351-303.

BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-019-9.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENNIS, Warren, 2001. *Staří psi a nové triky, aneb, O tvořivosti a spolupráci*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1045-7.

COVEY, Stephen R, 2014. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-268-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.

LEDNICKÝ, Václav, 2007. *Základy managementu*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-732-9148-7.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

MUŽÍK, Jaroslav, 2004. *Androdidaktika*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav, 2008. *Edukace řídících dovedností: people management*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-341-6.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

SHARMA, Robin S, 2009. *Mnich, který prodal své ferrari*. Praha: Rybka. ISBN 978-808-7067-857.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ŠIMKOVÁ, Eva, 2008. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-083-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

WELCH, Jack a Suzy WELCH, 2006. *Cesta k vítězství: pokračování a odpovědi: řešení 74 nejtěžších obchodních otázek.* Praha: Pragma. ISBN 80-734-9033-1.

ŽUFAN, J., J., HÁN a M. KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-328-9.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

BONJOUT, Catherine a Jérôme AUBRY, 2011. *European employees in a quest for accompanied training*. In Cegos [online]. ©2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.cegos.com/wp-content/files/CP_formation_en_europe.pdf

WILLIAMS, Grant, 2015. *7 Alternative LMS Trends For 2015*.In eLearning Industry [online]. ©2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://elearningindustry.com/7-alternative-lms-trends-for-2015.

PATON, Nic, 2009. *The end of the world as we know it?*. In Management.issues [online]. ©2009 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.management-issues.com/news/5386/the-end-of-the-world-as-we-know-it/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. a podobně

Atd. a tak dále

Např. například

Tj. to je

Tzn. to znamená

Tzv. tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Pyramida učení

Obr. 2 Plánování a řízení kariéry v kontextu firmy

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení

Tab. 2 Charakteristika výzkumného vzorku

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P: 1 Kódovaný rozhovor s panem Zdenkem

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOT S PANEM ZDENKEM

T = tazatel

Z = pan Zdenek

OT = otázka

OD = odpověď

ÚVOD	**Dobrý den, mé jméno je Markéta Janošová a jsem studentkou Andragogiky v profilaci na řízení lidských zdrojů na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rozhovor s Vámi dělám jako součást mé bakalářské práce na téma: Reflexe významu firemního vzdělávání pro řídící pracovníky. Cílem výzkumu je prozkoumat, jaké názory mají řídící pracovníci na firemní vzdělávání. Následně budu vyhotovovat přepisy všech rozhovorů a tyto vyhodnocovat. Chtěla bych Vás ubezpečit, že informace, které mi sdělíte, budou použity jen pro tento účel a nijak je nezneužiji. Z tohoto důvodu budete také vystupovat pouze pod pseudonymem pan Zdenek.**
T/OT1	**Můžete mi říct, něco málo o organizaci, ve které pracujete – *soukromé, státní, výrobní, obchodní, neziskové…*, kolik má zaměstnanců, jak dlouho pracujete v řídící funkci, kolik máte podřízených a jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**
Z/OD1	Takže aktuálně pracuji firmě, která je vlastně takovou pobočkou zahraničního výrobce v oboru elektrotechniky, je to takové s.r.o., které – ač početná firma, kde pracuje asi tak 160 lidí, tak řekl bych, že takový řídící aparát je tam docela štíhlý, kde nás je tam okolo deseti lidí, možná ani to ne, ale všechno je směřované tak jako montovna právě pro ten zahraniční závod, který potom už dodává celosvětově a je to řešeno výroba – výroba, potom ten prodej je i na náš vlastní trh potom přes to zahraničí. Pracuju tam 3 měsíce, teď mi bude končit zkušební doba. **Ale my víme, že ty jsi pracoval v jiných firmách jako vedoucí, takže uděláme takový průřez, jaký máš názor na firemní vzdělávání ve všech firmách, že to tak můžeš skloubit. Teď máš pod sebou kolik lidí?** Teď mám pod sebou de facto 2 lidi. **A tvé nejvyšší dosažené**

	vzdělání je vysokoškolské.
T/OT2	**Co si představíte pod pojmem manažer? Jaké by měl mít manažer vlastnosti? Co považujete za klíčové charakteristiky úspěšného manažera?**
Z/OD2	Aby byl dobrý manažer, musí být gumový, splachovací, protože dneska je to v těch firmách tak, že v podstatě záleží na tom, v jaké je to firmě, jak je tam vyřešena spokojenost zaměstnanců, a od toho se odvíjí i ta role toho manažera. V podstatě když ten manažer, pokud jsou ti zaměstnanci nespokojení, takové to negativní prostředí nebo atmosféra, tak ten manažer v podstatě má víc tu práci ztíženou a vlastně jeho rolí je motivovat podřízené pracovníky k dosažení nějakých stanovených cílů.
T/OT3	**Jaký máte názor na firemním vzdělávání?**
Z/OD3	Tak já si myslím, že určitě to zbytečné není, protože tak jak je dneska každý tlačený k tomu nebo ten systém toho zaměstnávání u nás je řekl bych ještě přísnější když tak porovnám s tím Německem nebo v té západní Evropě že v podstatě to vzdělávání je nutné není to vlastně u toho manažera, je to vlastně celé vlastně ta struktura je tlačena k tomu, aby se nějak sebezdokonalovala a vzdělávala v nějakých těch nastavených činnostech, teď ten manažer je nucen, aby se vzdělával taky, takže mám k tomu přístup pozitivní a zároveň nutný. **Takže pro tebe je význam…** naprosto nezbytný.
T/OT4	**Jaká je Vaše motivace k firemnímu vzdělávání?**
Z/OD4	Tak motivace je v podstatě – abych byl použitelný a plnohodnotný v té firmě nebo v té dané struktuře firmy a vlastně bych tím pádem byl řekl bych ne že nenahraditelný, ale vlastně platný člen součástí té organizace nebo struktury firmy.
T/OT5	**Který typ vzdělávání Vám vyhovuje?** ***Jsou vaše vzdělávací programy zaměřené na prohloubení znalostí v podobě formálních školení, kurzů, seminářů nebo na prohloubení dovedností v podobě specializovaných školení, workshopů?***
Z/OD5	Tak určitě specializované školení, možná ty workshopy, protože v podstatě už mám nějakou funkci a vlastně abych tu funkci mohl dělat lepší, tak vím vlastně,

	co potřebuju nebo respektive nějakou činností v té firmě vlastně se člověk dobere k tomu, že pozná, co neví, nebo kde pozná, že tápe nebo se může zdokonalit. Vlastně nějaký ten přiměřený workshop nebo ten seminář případně nějaká série asi je ideální, která se vztahuje na nějakou tu oblast, kterou ten člověk potřebuje nebo v které by se měl ještě dál zlepšit. **Máte hodně takových školení?** Tak aktuálně třeba ani ne, ale já se vlastně nějak orientuju v tom, abych věděl, kde se můžu vzdělat nebo respektive samozřejmě to co se má tady pro tu firmu, takže člověk by to měl tak nějak zdůvodnit a vlastně skloubit, aby to bylo přínosné jak pro toho zaměstnance, tak pro toho manažera, aby vlastně nebo já bych řekl takové oboustranně prospěšné vzdělání nebo zdokonalení, takže je to samozřejmě příležitost, ale zároveň člověk musí zase zdůvodnit ten efekt toho školení.
T/OT6	**Jaké metody považujete ve vzdělávání manažerů za nejefektivnější a nejméně efektivní a proč?** ***Off the job, on the job – koučování, mentoring, učení se akcí, 360° zpětná vazba, workshop, kurzy interpersonálních dovedností, geografická rotace, rotace mezi funkcemi, mentoring, development centre, samostudium***
Z/OD6	Z vlastní praxe samozřejmě toto znám, zas je potřeba rozlišovat, v jaké firmě člověk pracuje, vlastně jaký důraz firma klade – respektive případně výkonný ředitel nebo jednatel o tom rozhoduje, kolik prostředků se dá na to vzdělávání nebo manažerů v podstatě v té společnosti, takže v podstatě zažil jsem různé řekl bych intenzity řekl bych vzdělávání pracovníků potažmo manažerů, ať už to byla třeba ta firma (název firmy), kde v podstatě do určité doby to vzdělání bylo vítané a naopak vlastně jsme ještě byli podporováni i z té mateřské společnosti nebo managementu, že tam byla v podstatě taková vzdělávací akademie v rámci firmy plus teda ještě vybrané externí školení jako třeba ten koučink a vůbec to bylo nastavené v podstatě, protože ta firma byla nějakým takovým tím řekl bych lídrem v tom segmentu tady ty dodavatele řekl bych té potrubní techniky pro stavebnictví, takže v podstatě sama měla zájem, aby ti lidi byli vzdělaní. Zažil jsem potom následně třeba ve firmě (název firmy), kde tady byla filozofie – není potřeba se vzdělávat, co tady ten člověk dělá, tak stejně uteče, takže tam bylo o těch 180°položené úplně obráceně, že v podstatě chtěli

	hotové lidi, ale s tím, že nebudou vzděláváni. Takže bylo to takové, i když řekl bych, že ta výroba byla relativně sofistikovaná, a vyžadovala si určitý stupeň znalostí, tak ti lidi se k tomu museli nějak dobrat nebo dobelhat se k tomu vlastním úsilím. Tady bych řekl, že je to něco mezi tím, v současné společnosti, že člověk má nějakou možnost, ale samozřejmě zas musí respektovat nějaké ty náklady na to vzdělávání nebo náklady obecně, které jsou uvolňovány mimo tu výrobní nebo řekl bych na chod té společnosti, na základní chod té společnosti. **A jakým způsobem si vybíráte ty kurzy. Jsou vám nabízeny třeba nějakým personálním oddělením?** Tak já bych řekl, že to jsou dvě roviny, jednak samozřejmě… protože mám nějaký úkol vyplývající z toho mého postavení ve společnosti tak se snažím vybírat ty kurzy - tak například metodolog nebo například manažerské dovednosti ve směru různých kvalitativních postupů, metod, které v podstatě člověk používá pro nějaké vyhodnocování těch výrobních procesů a na druhou stranu vlastně ve firmě se připravuje vzdělávání, které bude dotované z EU, takže vlastně i to vedení společnosti nějak směřuje ten personál ke vzdělávání v rámci řekl bych aktuálních dotačních programů.
T/OT7	**Je Vám nabízeno dostatečné množství vzdělávacích programů?**
Z/OD7	Tak řekl bych, že není, ale to asi je řekl bych vcelku běžné, člověk, pokud se chce vzdělávat, tak si musí sám vyhledávat programy a vlastně vždycky si je prosadit. **Opravdu to tak funguje? Ve větších firmách ta péče o zaměstnance z hlediska vzdělávání je obrovská.** Toto je dané tím, že je to vlastně montovna, proto se také dbá na to, aby ti lidi vytvářeli nebo zvládali nějakou tu základní činnost prostě provést nějaký montážní postup, tam je ten management nebo ta řídící složka velice úzká. Samozřejmě, že ano, vím, že třeba ten výrobní management, že se tam trošku to vzdělávání prosazuje, ale je to relativně okleštěné.
T/OT8	**Vzpomenete si na nějaké firemní vzdělávání, které bylo pro Vás něčím výjimečné?**
Z/OD8	Pro mě třeba bylo výjimečné, respektive pro mě byl silný zážitek byl právě pro mě ten koučink, což jsem absolvoval někdy na přelomu tisíciletí a vlastně to bylo v té době u nás relativně neznámé a bylo to v rámci té rakouské mateřské společnosti a řekl bych právě, že ta metodika právě toho vedení nebo ten

	způsob toho školení byl takový relativně pokrokový byl spojený s nějakou řekl bych takovým tím teambuildingem zároveň a takovým zdravým způsobem života, nějakým takovým tím usměrněním ke zdravému způsobu života. Z toho jsem si odnesl spoustu poznatků, které mě obohacují dodneška. **A od té doby, to už je spousta let? Většinou si lidé vzpomínají na poslední rok maximálně dva, ty vzpomeneš před deseti lety…** Z toho důvodu, že vlastně jsem školení absolvoval povícero a dneska naopak těch školení moc není, protože většina těch firem šetří a vlastně spíš preferujou hotového člověka. Už ten pohovor je směřovaný na to, aby ten člověk vlastně splňoval nějaké požadavky na to vzdělávání, asi je to na té společnosti jak sama chce vlastně rozvíjet ty své pracovníky. **A vzpomeneš si třeba na nějaký poslední manažerský kurz, jako vyloženě pro manažery?** To bylo zase v rámci té společnosti (název firmy) , že to bylo už specializované školení na řekl bych manažera nákupu. **Byly kvalitní?** Byly kvalitní. Řekl bych, že tak z 80 %, 90 % ano.
T/OT9	**Vzpomenete si na nějaké firemní vzdělávání, které bylo pro Vás zbytečné?**
Z/OD9	Určitě ano, ale to bych řekl, že to byly pomocné, nebo relativně specializované kurzy z hlediska nějaké legislativy, například já nevím pro… řekl bych, že to vyplývalo z té výrobní povahy té společnosti (název firmy), která vlastně měla trochu problémy v oblasti ochrany životního prostředí, takže řekl bych doplňující kurzy z hlediska nějaké legislativy, která vlastně ovlivňuje, co vlastně je požadováno, aby ta firma splnila v oblasti toho provozu. **Jo, a pro tebe to nemělo žádný význam jako pro manažera.** Řekl bych, že to mělo takový okrajový význam. Já jsem to neovlivnil a ani jsem to až tak moc nepotřeboval. A platila to firma. **Někdo třeba řekne, že to platila EU a že bylo zbytečné…** To nás právě teď čeká v souvislosti s tím, že vlastně se připravuje takový program a v celku té výrobní struktury, řekl bych od montážního pracovníka, vlastně až po ten nejvyšší management, zatím to nemůžu vyhodnotit nějakou reaktivitou toho školení, ale nějaký takový program se chystá. Můžu to upřesnit v tom smyslu, že je to v rámci té pozice manažera, vlastně sám mám takovou řekl bych pracovní povinnost nebo náplň vyhodnocování toho školení, takže toto se v rámci toho ISO systému, který se tam chystá vlastně implementovat je nastaveno vždycky jako vyhodnocení

	absolvovaného školení, takže vlastně všecky tyto aktivity vzdělávací se vyhodnocujou z hlediska té efektivnosti, co to přineslo, jaký byl ten lektor apod., takže… **Myslíš si, že je potom někdo, kdo to dál vyhodnocuje a vytváří závěry – vybírá jinou školící firmu, nebo si vyžádá jiného lektora, jestli existuje zpětná vazba…** Myslím si, že ano, v tomto případě ano, jsou firmy, které to až tak moc nevyhodnocujou, ale tady je to nastavené tak, že ta dokumentace je samozřejmě centrálně dostupná, takže může se jednatel společnosti vlastně podívat a vlastně prověřit si nebo zkontrolovat nebo srovnat, jestli to školení bylo dobré případně vybrat něco podobného do budoucna, takže tady se to - řekl bych - z hlediska úspory těch nákladů už vyhodnocuje relativně detailně nebo podrobně.
T/OT10	**Jak se sebevzděláváte?**
Z/OD10	No já se sebevzdělávám v podstatě v tom směru, že doháním to, co tam ti zaměstnanci nebo dlouhodobě zaměstnaní kolegové vlastně zvládají v tom, že znají ten výrobní program, relativně dokonale, takže vlastně snažím se dostat do toho stavu, abych o těch výrobcích, protože těch je tisíce, protože je to elektrotechnický průmysl vlastně konektory, kterých může být velká řada v různých konfiguracích lišících se nějakým nepatrným detailem, takže momentálně se snažím dostat do nějakého stavu, abych lepší pochopil a byl více v obraze v rámci té výrobní společnosti. Takže vlastně čerpáš ze svých spolupracovníků a ti tě navedou… Ano, čerpám od spolupracovníků, různých firemních katalogů, případně vlastně ze zkušenosti těch zahraničních kolegů mateřské firmy, kteří také podstatě nás trošku řekl bych směrujou k nějakému takovému programu, protože vlastně nás orientujou nebo směřujou do budoucna, která ta část výroby se bude rozvíjet, která případně bude potlačená, takže i tak jsem se snažil třeba orientovat, co bude. Co vlastně sám… **Třeba i manažersky se vzděláváš? Jestli si půjčíš třeba nějakou manažerskou literaturu…** To ano, samozřejmě vzdělávám se relativně málo, nebo je to na zváženou, spíš - řekl bych - dělám další takové ty činnosti, které by ten manažer měl zvládat nebo znalosti, dovednosti, cizí jazyky… **Máš třeba – vyhledáváš si sám nebo na doporučení nebo jaké knížky vůbec čteš?** Asi na doporučení – ty knížky moc nesouvisí. Když můžu jmenovat – v podstatě jsem si půjčil

	jednu knížku od syna – byla to vlastně Vůdce nebo manažer v tomto smyslu. **Baví tě to? Dá se to aplikovat do praxe tady ty teoretické knížky?** Určitě ano, myslím si, že co jsem absolvoval pohovory toho potencionálního zaměstnání, tak jsem se ujistil, že moc lidí tady o tomto neví, respektive sami to vyžadují, ale ty znalosti nemají. **Ale dá se z toho krásně čerpat**. Určitě ano, řekl bych, že jak byla doporučená povinná literatura u dětí nebo studentů tak toto bude do budoucna řekl bych zase literatura, kterou by měli číst manažeři, sami se prokousat tím, aby vlastně chápaly ty procesy, které mají sami následně managerovat nebo řídit. **Čteš i zahraniční literaturu, články...** Ty myslíš v cizích jazycích nebo... okrajově ano, ale moc ne…
T/OT11	**Jaký význam mají pro Vás manažerské programy? Jak aplikujete nově získané manažerské poznatky do praxe?**
Z/OD11	Já bych řekl, že perfektní, v každém případě by to měla být součást firemního vzdělávání a mělo by to být vlastně tak nějak strukturované, aby ti lidé na svých místech dostali požadované vzdělání. Samozřejmě je to dneska dvojsečná zbraň, protože pokud lidé se takto vzdělají, tak sami o tom můžou uvažovat nebo třeba je přetáhne nějaká firma, která zase asi z finančních důvodů toto požaduje a nabízí vlastně víc, než to současné zaměstnání. **Stačí ti jedenkrát vyslyšet tady ty manažerské programy nebo chceš, aby se po nějaké době opakovaly?** Je to dobrá myšlenka, v každém případě já osobně bych to uvítal také, zas říkám, je to na té firmě, jestli to preferují a uvolní ty prostředky na to, aby se ti lidé vzdělávali, bývá to často, že při nástupu toho člověka tlačí na to vzdělání nebo na ty jednorázové kurzy a pak už se třeba nic neděje nebo to vzdělávání skončilo de facto, považují ho jako za vzdělaného, ale lepší je, když si člověk nějak průběžně - řekl bych - ty dovednosti zopakuje nebo případně ještě nějak zdokonalí. **A ty, když jsi vystřídal teď hodně firem, mají to ty firmy nastavené tak, že průběžně vzdělávají nebo je to spíš o tom, že firmy na vzdělávání šetří.** Myslím si, že firmy na vzdělávání šetří, ale myslím si, že to vyplývá ze zaměření té firmy, podle toho, jak je ta výroba sofistikovaná nebo jaké tam to vzdělání je požadováno. Samozřejmě čím sofistikovanější výroba, tím by měly být požadavky té firmy na vzdělávání zaměstnanců vyšší. Tím pádem ta frekvence, četnost těch školení nebo těch seminářů by měla být vyšší.

	Ale praxe je taková – tak jsem se pohyboval poslední dobou v nějakých těch montoven nebo těch poboček zahraničních firem, kde v podstatě vyžadují hotového člověka a to vzdělávání je až na druhé úrovni nebo už v podstatě -co si člověk nevybojuje sám, tak vlastně nemá, takže… **Myslíš si, že hotový člověk je míněn tak, že vyjde školu a tohle všechno nastudoval, protože ty vysoké školy jsou už nastavené tak, aby četli ty děcka i tu manažerskou literaturu a jestli ty firmy vyhledávají lidi s těmito znalostmi a třeba pominou praxi anebo rádi zaměstnají tohoto člověka bez praxe.** To je velice široká otázka, dalo by se o ní dlouze mluvit. Já třeba ta k trošku odbočím, že mám třeba takovou nějakou zkušenost, že třeba v tom Německu, kde jsou - řekl bych - ty mateřské firmy, ta západní Evropa, která má tady hromadu poboček, nějakých těch výrobních závodů, tak doma je věková struktura zaměstnanců řekl bych široká. Absolvent nějaké školy, mladý člověk až po důchodce. Kdežto u nás se to tak trošku ztrácí, že ti starší lidé už řekl bych nejsou tak použitelní, že u nás jsou ty nároky vyšší než v té mateřské firmě, protože nás berou jako levnou pracovní sílu a uplatní se pouze ten, kdo akceptuje řekl bych tu levnější a řekl bych vzdělávání nebo ta úroveň je o třídu vyšší než v tom Německu a zároveň to hodnocení lidí je nižší. Trošku je to ten paradox nějaký, že u nás ta vzdělanost je vyšší a samozřejmě to uplatnění řekl bych zase naopak horší. Protože asi nebude stačit vzdělávání dneska, když vyjde ze školy, buď má ty kurzy nějaké, nebo čte tu literaturu, tak za nějakou dobu to samozřejmě nebude stačit. **Ještě by mě zajímalo, jestli aplikuješ nově získané poznatky do praxe. Jestli je ta teorie tak blízká praxi, že to aplikuješ**. Já bych řekl, že to praktikuju možná i obráceně. Praxi do teorie, ale taky obráceně, samozřejmě. Člověk, samozřejmě, protože jsem poznal základní nákup ve výrobní společnosti, výrobní manažer nebo výroba – teď mám na starosti tu kvalitu, takže co jsem ti chtěl vlastně říct… už nevím. Teorie s praxí samozřejmě ano. Možná vědomě, možná méně vědomě, člověk aplikuje nebo používá to, co nabyl dřív nějakým studiem nebo výrobní praxí, takže to je logické, bych řekl. Je to logický proces, tak**. Logický proces to je, ale ne všichni si ze školení něco vezmou do praxe – třeba to berou tak, že se to v praxi nedá použít…** To zase vyplývá z té praxe, co zažil, jestli to souvisí – řekl bych - co se týká už těch samotných kurzů nebo nějakých vzdělávacích seminářů nebo v podstatě

	jsou lidé, kteří na ten seminář přijdou, aby sami poučili toho lektora. A pak naopak jsou lidé, kteří třeba jsou třeba zvídaví a očekávají nějaké návaznosti a pak jsou lidi, kteří to tam nějakým způsobem vysedí a otázka je, co si z toho vezmou, jo. Protože někdo si něco vezme, někdo si nevezme vůbec nic. Já si myslím, že se vždycky snažím z toho něco vzít a pak přemýšlím vlastně, co z toho uplatním nebo vlastně jakým způsobem se to dá aplikovat případně modifikovat něco v té společnosti nebo kde vlastně pracuju, aby to bylo přínosem jak pro mě tak potom pro tu firmu.
T/OT12	**Co očekáváte od realizátorů vzdělávacích akcí?** ***Je pro vás určující, kým jsou realizovány vzdělávací akce?*** ***Máte možnost ovlivnit výběr školení a výběr vzdělávací organizace?*** ***Kdo firemní vzdělávání ve vaší firmě vyvolává?***
Z/OD12	Já si myslím, že na trhu se vzdělávacíma aktivitama se snažím orientovat, protože dnes si člověk i přes internet může přečíst nějaké recence o těch školitelích případně o těch společnostech, které dělají to školení, řekl bych, že dneska se to tak trošku zneformálnilo, že v podstatě teď jsem byl na tom metodologovi a tam to vedl člověk, který byl o rok starší než já, chci právě říct to, že dneska je ideální řekl bych jak člověk ne nějakým oficiálním způsobem a asi říct asi z vlastní praxe jak k tomu došel nebo jeho vlastní výklad toho školení v tom, že necituje nějaké příručky, normy,… ale prostě dokáže mluvit vlastním výkladem i třeba odlišně i od toho, co je vlastně v nějaké té dokumentaci, v nějaké literatuře, kde uvádí obsah toho semináře nebo toho školení a případně to obohatí ještě o nějaké ty věci ať už je to legislativa, ať už jsou to zkušenosti nějaké vlastní nebo i od nějakých kolegů, které bych v podstatě obohatil řekl bych to téma tak, aby si vlastně člověk udělal vlastní obrázek, jestli to je v nějakých těch kolejích, případně se to dá ještě aplikovat jinak nebo obohatit to nějak. **Takže ty si sám vybíráš vzdělávací akci?** Pokud mám tu možnost, tak si vybírám. Snažím se to skloubit s tím, co je po mně požadováno, abych splňoval požadavky, které se na mě kladou, třeba v rámci tady toho zaměstnání manažera kvality – ať už je to metodolog, ať už jsou to nějaké ty systémy kvality, ISO atd. nebo vlastně další požadavky. **A ty kurzy vnímáš jako kvalitní, že se dá vybrat velmi kvalitní kurz za dobrou cenu.** Dá, dá, dá. Jiná věc je, co vlastně ten zaměstnavatel umožní, aby ten člověk

	absolvoval. To je samozřejmě o těch nákladech, ideální je, když to školení není zase až tak moc nákladné, ale zároveň je takové výživné – vždycky nějaká cena – výkon – v podstatě aby člověk si z toho odnesl hodně věcí a zároveň to nebude ani časově náročné a zároveň, aby to nestálo moc peněz tu firmu. Je hodně, samozřejmě, protože za těch deset, patnáct, maximálně dvacet let se to rozrostlo, vyvinulo, třeba v rámci i těch krajů nebo v podstatě na Moravě v podstatě už nabízí řadu řekl bych nějakých specializovaných seminářů – někdo se zaměřuje třeba na tu kvalitu, někdo se zaměřuje na nějaké řekl bych výrobní metody, controlling, atd.
T/OT13	**Jakým způsobem oceňuje vaše firma zvyšování nebo prohlubování kvalifikace?**
Z/OD13	Tak zatím jsem to nějak nezaznamenal, že by to nějak oceňovala, ale asi ano, v podstatě už z hlediska toho, že jsem schopen potom vyplnit nějaké ty požadované formuláře a efektivitu školení a případně vlastně je to součást tzv. plánu školení, které je v podstatě součástí řekl bych těch systémů ISO, které vlastně má řada společností a vždycky je to hodnoceno pozitivně z hlediska auditorů nebo těch, kteří posuzují činnost té společnosti v rámci získávání potřebných certifikátů. **Probíhá u vás třeba hodnocení – něco jako 360°zpětná vazba?** Ano, já bych řekl, že se vyhodnocujeme navzájem. **A tam se to nějak projeví – nějakým způsobem?** Vždycky se to projeví v nějakém tom formuláři, protože už ten plán školení, který mám v této společnosti na starosti já, tak se snažím, aby ty školení byly vlastně zaměřené pro všechny a vlastně vedly nějak tak to vzdělávání ke všem potřebným zaměstnancům. Protože hromada činností je taková, že aby i ti výrobní zaměstnanci absolvovali ty potřebné školení v rámci zejména dodržování té kvality. To bych řekl, že je ten základní fenomén v těch výrobních společnostech, aby v podstatě vždycky byla ta kvalita nějak ošéfovaná, aby věděli, co mají dělat. To je už základní požadavek.
T/OT14	***Image firmy jsou její zaměstnanci.*** **Jakou pozornost věnuje vaše firma oblasti vzdělávání řídících pracovníků?**
Z/OD14	Tak myslím si, že věnuje, hodnotit na nějakou známku – necítím se na to nějak

	kvalifikován v tomto směru, ale v rámci řekl bych – co jsem tam teď krátkou dobu, tak jsem vypozoroval, že pokud to školení nebo to vzdělávání je zaměřeno ke směřování k tomu, aby člověk vlastně lépe zvládal tu práci už z hlediska produktivity a kvality, tak to školení je vítané ve firmě a vlastně je přínosem a zároveň ta firma to vítá sama.
T/OT15	**Sledujete trendy ve vzdělávání a firemním vzdělávání? A které by Vás nejvíce oslovily?**
Z/OD15	Řekl bych to takto, asi ano, nebo respektive snažím se je sledovat, nevím, jestli znám všechny trendy, ale určitě řekl bych ten základní trend je zvyšování povědomí o kvalitě a druhým trendem je v podstatě takový nějaký ten koučink a takové nějaké sebevzdělávání, vzdělávání v rámci efektivity těch jednotlivých procesů zejména teda v těch výrobních činnostech ať už to je průmyslový inženýring apod.