

PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník výzkumného šetření

Příloha B – Seznam všech osob účastnících se dotazníkového šetření

Příloha C – Rozhovory s vedoucími zaměstnanci

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

DOTAZNÍK

Vliv stylu vedení na motivovanost zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj

Zakroužkujte odpovědi.

V otázkách označených * je možné zaškrtnout více odpovědí.

1. POHLAVÍ:

žena	1
muž	2

2. VĚK

méně než 20 let	1
20-25 let	2
26 - 35 let	3
36 - 45 let	4
46 - 55 let	5
více než 55 let	6

3. POČET ČLENŮ V DOMÁCNOSTI:

počet čt osob společně žijících ve vaší domácnosti	
--	--

4. NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

základní	1
středoškolské	2
středoškolské s maturitou	3
vyšší odborné	4
vysokoškolské	5

5. ZASTÁVANÁ POZICE: (VYPIŠTE SLOVY)

.....

6. DOBA STRÁVENÁ V SOUČASNÉM ZAMĚSTNÁNÍ (POČET LET/MĚSÍCŮ): (VYPIŠTE SLOVY)

.....

7. POČET PODŘÍZENÝCH:

nemám podřízené	1
1-5	2
6-10	3
11-20	4
více	5

8. * PŘI DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ MĚ STIMULUJE/MOTIVUJE:

MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ

finanční ohodnocení	1
kariérní postup	2
vlastní dobrý pocit	3
uznání ostatních	4
jiné (vypište):	99

9. VZDĚLÁVÁNÍ V PRÁCI PRO MĚ PŘEDSTAVUJE:

nutné zlo	1
nic zvláštního, nezajímavá součást práce	2
zajímavé zpestření pracovní náplně	3
to jediné, kvůli čemu se do práce těším	4
jiné (vypište):	99

10. * DŮVODY MÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE VOLNÉM ČASE:**MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

nevzdělávám se	1
pracovní důvody	2
nalezení nových sociálních kontaktů	3
je to můj koníček	4
jiné (vypište):	99

11. * PRO SVŮJ OSOBNÍ ROZVOJ:**MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

účastním se povinných seminářů	1
vyhledávám pro mě důležité informace	2
dobrovolně navštěvuji zájmové kurzy	3
studuji vysokou školu v rámci CŽU	4
jiné (vypište):	99

12. * ABY MĚ V PRÁCI POVÝŠILI, POTŘEBUJI:**MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ**

nic, stačí mé stávající znalosti a dovednosti	1
podávat stále vyšší výkony	2
vzdělávat se	3
přátelský vztah s nadřízeným	4
jiné (vypište):	99

13. V RÁMCI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MĚ MOTIVUJE PŘÍSTUP VEDOUCÍHO, KTERÝ:

jasně stanovuje cíl, zaměřuje se na odhalení chyb a nedostatků, dobrý výkon považuje za samozřejmost	1
zadávat snadné úkoly, při jejichž plnění aktivně pomáhá, za dosažení cílů přebírá zodpovědnost	2
výsledky vzdělávání téměř nekontroluje, nechává věcem volný průběh	3
vede k samostatnosti, komunikuje s ostatními, zaměřuje se na pozitiva, podává konstruktivní zpětnou vazbu	4
jiné (vypište):	99

14. Z BENEFITŮ, KTERÉ ZAMĚSTNAVATEL NABÍZÍ, JE PRO MĚ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ:

příspěvek na kulturu	1
příspěvek na vzdělávání	2
příspěvek na sportovní aktivity	3
poukázky na zdravotní procedury	4
jiné (vypište):	99

15. ZE VZDĚLÁVACÍCH METOD MI NEJVÍCE VYHOVUJE:

přednáška/cvičení/seminář	1
řešení problémů/případových studií	2
strategické hry	3
skupinové sdílení nápadů	4
jiné (vypište):	99

16.* V RÁMCI PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MI VYHOVUJE, POKUD:

mohu se vzdělávat na pracovišti, kde mám k dispozici lektora	1
mohu se vzdělávat doma prostřednictvím PC	2
prostřednictvím odborných kurzů mimo pracoviště	3
zaměstnavatel mi umožňuje studovat VŠ (volné dny, financování apod.)	4
jiné (<i>vypište</i>):	99

PŘÍLOHA B: SEZNAM VŠECH OSOB ÚČASTNÍCÍCH SE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

jméno firmy	pracovní pozice	jméno firmy	pracovní pozice
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Operátor call centra
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant
Telefónica O2	Operátor call centra	Telefónica O2	Konzultant

Telefónica O2	Konzultant	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Konzultant	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Supervisor
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí řízení provozu
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí oddělení
Telefónica O2	Specialista vzdělávání	T-Mobile	Vedoucí provozu
Telefónica O2	Supervisor	T-Mobile	Vedoucí provozu
Telefónica O2	Supervisor	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Vedoucí řízení provozu	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Sales Manager	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Trenér	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Trenér	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	HR Manager	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	HR Specialista	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Koordinátor	Vodafone	Telefonní operátor
Telefónica O2	Obchodní reprezentant	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Telefonní operátor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Supervisor
T-Mobile	Operátor call centra	Vodafone	Supervisor

T-Mobile	Konzultant	Vodafone	Supervisor
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor	Vodafone	Vedoucí provozu
Vodafone	Supervisor		

PŘÍLOHA C: ROZHOVORY S VEDOUCÍMI ZAMĚSTNANCI

ROZHOVOR Č. 1 – ING. JAN ČAPEK, VEDOUCÍ ODDĚLENÍ VÝZKUMU A VÝVOJE VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV KOLEJOVÝCH VOZIDEL

1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?

Naše společnost je jedna z předních v oboru v Evropě a je postavena na technicky vzdělaných odbornících. Nejdůležitější věcí takto zaměřené společnosti je, aby její zaměstnanci neustále sledovali aktuální stav techniky. Toho je konkrétně docíleno např. dostupností všech odborných časopisů a volnost a podpora v účastech na mezinárodních konferencích a jiných akcích.

Jedině zaměstnanci s dostatečným přehledem o aktuálním stavu techniky se pak mohou zapojit do řešení zajímavých projektů s mezinárodními partnery a ne se pouze podílet na rutinní konstrukční práci.

2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?

Velice dobrou, což je dáno tím, že pro většinu zaměstnanců je železniční technika koníčkem. Možnost podílet se na zajímavých projektech (často s významnými předními výrobci kolejových vozidel v Evropě) je tak pro ně velice stimulujícím faktorem.

U mladých zaměstnanců je pak v poslední době čím dál rozšířenější pokračování v postgraduálním studiu. Vyšší formální vzdělání je spojené s vyšším platovým ohodnocením, pro nejdůležitější vedoucí pozice je to pak nutná podmínka.

3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?

V současné době se věnuji rozvoji německého jazyka, abych byl schopen komunikace s německými klienty.

4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?

Velice, v naší společnosti je na toto kladen veliký důraz. Vzhledem k tomu, že jsme společností zabývající se výzkumem a vývojem, je kvalitní vzdělání zaměstnanců pro nás klíčové.

5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?

Výsledky vzdělávání jsou ověřovány kvalitou jejich práce, není nutné jiné ověřování.

6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?

Pro rozvoj zaměstnanců je důležité jim dát dostatečnou volnost a umožnit jim dělat to, co je baví. Po nástupu si nový zaměstnanec vyzkouší činnosti ze všech oborů, kterými se zabýváme. Poté si vybere pozici, kterou upřednostňuje, která ho nejvíce zaujala (pokud je to možné). Dále se od počátku zúčastňuje mezinárodních konferencí, po boku zkušenějších kolegů jsou posíláni na zahraniční služební cesty. Tam mají možnost se seznámit se zahraničními odborníky a být od začátku „u toho“.

Samozřejmostí je dále např. ponechání dostatečného prostoru pro studium, což je řešeno formou placeného volna (např. při studiu Ph.D.).

Dále je nutná tolerance při dílčích neúspěších, které nesmí být řešeny finančním postihem – to velice demotivuje v dalším rozvoji. Důležitý je pozitivní styl vedení!

**ROZHOVOR Č. 2 – ING. ROMAN FILIP, MBA, VEDOUcí ODDĚLENÍ OBCHODNÍ
SPOLEČNOSTI PORSCHE ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.**

1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?

Úvodem musím poznamenat, že celý svůj pracovní život se pohybuji v prostředí velké obchodní firmy a tudíž nemám zkušenosti z jiných oblastí jako např. průmyslová výroba, zemědělství a stavebnictví.

Nejprve je z mého pohledu potřeba rozlišovat mezi dalším vzděláváním, které je potřeba pro vlastní výkon práce (různé kurzy ohledně novinek v oboru, práce s PC, jazykové kurzy apod.) a vzděláváním, které zvyšuje úroveň dosaženého „školního“ vzdělání (dosažení středního-, vyššího-, vysokoškolského vzdělání, titulů MBA a Ph.D. apod.).

První druh vzdělávání navštěvuje většina zaměstnanců ochotně, protože vědí, že je to nezbytné pro jejich zaměstnání a udržení si svého pracovního místa. Tyto kurzy se konají většinou v pracovní době a jsou hrazeny zaměstnavatelem, tudíž nepředstavují pro zaměstnance žádnou nadměrnou dodatečnou zátěž.

Druhý druh vzdělávání již vyžaduje již větší osobní motivovanost zaměstnance. Zaměstnanec si většinou přeje dosáhnout dalšího kariérního růstu, zvýšení své hodnoty na trhu práce, zvýšení prestiže své osoby a je ochoten tomu věnovat zvýšené úsilí.

Tuto vlastní motivaci zaměstnance lze podporovat většinou finančními a časovými stimuly: příspěvek na úhradu studijních nákladů a placené studijní volno.

2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?

Mé osobní zkušenosti jsou velmi dobré, protože většina mých spolupracovníků se chtěla rozvíjet sama a vždy, já pouze hledal způsob, jak jim další vzdělání co nejlépe umožnit. Můj osobní názor je, že mezi lidmi, kteří chtějí dobře pracovat, naleznete i hodně těch, kteří se chtějí dále vzdělávat, a to bez nějakých jiných motivačních prvků, než jsem uvedl v prvním bodu.

3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?

Ano. Vzdělával jsem se studiem MBA a důvodem byl kariérní růst. Nyní se sporadicky věnuji rozšiřování znalosti anglického jazyka.

4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?

Nesporně. Nevím, jestli nejsem výjimka, ale jsem rád obklopen lidmi, kteří hodně vědí a dokážou své vědomosti uplatnit při každodenní práci.

5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?

Nejlepším ověřením je, když poznáte, že zaměstnanec svěřený úkol řeší lépe a rychleji a samostatněji než předtím. Dobrá příležitost k rozpoznání je např. doba, kdy má zkušenější kolega dovolenou, nebojí se promluvit v cizím jazyce apod.

Samozřejmě si nechám ukázat i všechna osvědčení, certifikáty a hodnocení.

6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?

Myslím si, že demokratičtější styl vedení zvyšuje u dobrých zaměstnanců pocit větší odpovědnosti nejenom za vykonanou práci, ale i za vlastní rozvoj.

Důležitým předpokladem je i existence nabídky dalšího vzdělávání ze strany zaměstnavatele a jasná pravidla pro její využití.

**ROZHOVOR Č.3 – ING. JAN STAŇURA, REGIONAL MANAGER PERSONÁLNÍ AGENTURY
TALENTICA S.R.O.**

1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?

Preferuji jít zaměstnancům vlastním příkladem, být pro ně inspirací. Domnívám se, že pokud vidí posun kupředu, indukuje to přání dosahovat stejných úspěchů i u ostatních.

2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?

Velmi pozitivní, vidím u svých podřízených snahu na sobě pracovat, přispívat k cílům společnosti a zlepšovat procesy. Vidím, že jsou motivovaní rozvíjet se, přebírat zodpovědnost.

3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?

Ano. Právě se účastním koučovacího výcviku, abych osobní cíle dokázal efektivně sladovat s cíli společnosti, abych měl pocit úspěchu. Prohlubuji také své znalosti němčiny, čímž zvyšuji svůj socio-ekonomický status. Chci si říct, až budu starý, že jsem na sobě pracoval, něčeho jsem dosáhl.

4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?

Bezesporu.

5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?

Bohužel v naší společnosti chybí rozvojový program, vzdělávání je zodpovědností každého zaměstnance. Jeho vliv je vidět v řešení pracovních situací, ale nepřísluší mi je za vzdělávání v jejich volném čase hodnotit.

6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?

Domnívám se, že ve chvíli, kdy je lidem něco přikazováno, jsou výsledky nižší.

Podle mého názoru, je kritické ocenění lidí za jejich snahu, které je alfou i omegou. Důležitá je chvála, projevení zájmu, předávání složitějších a zodpovědnějších úkolů.

Jako pozitivní vidím především demokratický přístup k zaměstnancům.

**ROZHOVOR Č. 4 – ING. MIROSLAV LOVAS, VEDOUcí ODDĚLENÍ LEASINGU VE
SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA A.S.**

1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?

Domnívám se, že je velmi důležité podnítit v zaměstnancích samostatnost a zodpovědnost za výsledky jejich práce. Toho je možné dosáhnout zadáváním komplexních úkolů, klást důraz na jejich důležitost pro celou společnost.

Dle mého názoru je rovněž vhodný vstřícný přístup vedoucího, jenž pracovníkům umožní optimální podmínky pro jejich další vzdělávání. Např. poskytování studijního volna apod.

2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?

Zkušenosti jsou velmi dobré, protože již ve výběru nových zaměstnanců do týmu, je kladen důraz na jejich motivovanost a neustálou chuť doplňovat, rozšiřovat i prohlubovat jejich stávající znalosti a dovednosti. Oblast, v níž naše společnost působí, je natolik dynamická, že vzdělávání zaměstnanců je naprosto nezbytné k výkonu jejich práce.

3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?

Rozšiřuji si přehled o prostředí, v němž se pohybuji, nezbytné jsou pro mě informace o klientech, změnách v legislativě ad.

4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?

Ano. Jak jsem již dříve řekl, je to naprosto klíčové.

5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?

Všímám si zejména toho, zda plní zadané úkoly, či nikoliv. Neopomím ani výstupy formalizované, certifikáty apod.

6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?

Velmi. Vhodný styl vedení může vést zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Preferuji demokratický styl založený na dohodě a participaci podřízených.

**ROZHOVOR Č. 5 – Bc. MICHAELA ODSTRČILOVÁ, MARKETINGOVÁ ŘEDITELKA PR
AGENTURY HAVAS WORLDWIDE PRAGUE S.R.O.**

1. Jaké stimulační prvky je podle Vás vhodné využít, chceme-li, aby se zaměstnanec vzdělával a pracoval samostatně na svém osobním rozvoji?

Domnívám se, že ani v dnešní době neztrácí finanční ohodnocení svou váhu, zejména s ohledem na odměny za podaný výkon.

Důležité je také umožnit zaměstnancům účastnit se zajímavých projektů, spolupraci se zajímavými klienty, řešení složitých úkolů apod.

2. Jaké máte zkušenosti s motivovaností zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání?

Vzhledem k odvětví je nutné, aby se zaměstnanci orientovali na trhu, sledovali konkurenci, stejně jako měli podrobné znalosti o našich klientech. Bez jejich motivace k těmto úkonům by nebylo možné jejich setrvávání ve společnosti.

3. Vzděláváte se ve svém volném čase? Pokud ano, z jakého důvodu?

V současnosti jsem na mateřské dovolené, učím se tedy díky dětem něčemu novému každý den.

4. Je pro Vás důležité, aby se Vaši podřízení vzdělávali?

Určitě, know-how našich zaměstnanců považuji za obrovskou konkurenční výhodu, která nám umožňuje být špičkou na trhu.

5. Jakým způsobem ověřujete výsledky vzdělávání u svých zaměstnanců?

Každodenním stykem s pracovní realitou.

6. Jak Vy osobně vnímáte vztah mezi stylem vedení a motivovaností zaměstnanců zodpovídat za vlastní rozvoj?

Vnímám jako nutnost dát zaměstnanci volnost při řešení jeho úkolů a jako manažer být spíše jeho partnerem, radcem. Pokud bude mít zaměstnanec dost svobody, domnívám se, že bude i pociťovat velkou dávku zodpovědnosti.