

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozvoj a vzdělávání manažerů ve společnosti XY s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Nikola Hozáková/MF 26

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.11.2019

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný rozvojový a vzdělávací proces manažerů ve společnosti XY s.r.o. Dílčími cíli této práce je identifikovat problémy či nedostatky a na základě zjištěného stavu formulovat doporučení k provedení změn rozvojového a vzdělávacího procesu manažerů společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část je zpracována za pomoci metody sběru dat z primárních bibliografických zdrojů, sekundárních a ověřených internetových zdrojů vztahujících se k tématu diplomové práce. Cílem teoretické části práce je shromáždit, porovnat a interpretovat informace vztahující se ke zvolenému tématu. Předmětem metodiky v praktické části práce je analyzovat a popsat aktuální stav rozvoje a vzdělávání společnosti XY s.r.o. Za účelem provedení výzkumu a jeho vyhodnocení, čemuž se práce věnuje v kapitole 3.3 je využito metody dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výstupem provedeného výzkumu, uvedeného v kapitole 3.4 je sedm oblastí rozvojového a vzdělávacího procesu společnosti v rámci, nichž autorka doporučuje určité změny či návrhy na zlepšení. Mezi identifikované nedostatky patří nesprávné fungování nominace účastníků do rozvojového procesu, úspěšnost dokončení Individuálního rozvojového plánu manažerů či délka poskytované pracovní dotace na vzdělávání manažerů. Další doporučení se týkají aktualizace pracovních sešitů, e-learningových programů pro určité manažerské pozice a změn v agendách poskytovaných Classroom tréninků a jejich možné finanční úspore.

### 4. Závěry a doporučení:

Aktuální rozvojový a vzdělávací proces je ve společnosti XY s.r.o. velice dobře nastaven, využívá aktuálních trendů ve vzdělávání a společnost lze označit za učící se organizaci. Společnost považuje rozvoj a vzdělávání svých manažerů za klíčovou oblast a věnuje ji značnou pozornost. Společnost má díky svému rozvojovému a vzdělávacímu procesu zajištěno nástupnictví a neustálý rozvoj svých manažerů, čímž si zajišťuje přípravu do budoucna. Každá manažerská pozice má definovány potřebné kompetence na jejichž rozvoj se v rámci rozvojového procesu manažerů zaměřuje. Rozvojový proces je dobře nastaven tak, aby napomáhal společnosti snadněji odhalit talenty a zároveň pozitivně ovlivnil fluktuaci a motivaci jejích zaměstnanců. Vzdělávací a rozvojový prproces společnosti lze též z pohledu nákladů označit za efektivní, a to z důvodu využívání především vlastních zdrojů. Z celkového pohledu zaměstnanců společnosti splňuje vzdělávací a rozvojový proces jejich očekávání a hodnotí jej nadprůměrně. Podrobné závěry a zhodnocení procesu uvádí autorka v kapitole 3.3.5 této práce.

## KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání a rozvoj, společnost, zaměstnanec, manažer, metody rozvoje, proces rozvoje

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this work is to evaluate the current development and educational process of managers in the company XY s.r.o. The partial aim is to identify problems or deficiencies and based on the Analysis formulae recommendations for changes in the v' development and educational process of comapany managers.

### 2. Research methods:

The thepretical part is processed using the method of data collection from primary bibliographic sources, secondary and verified internet sources related to the topic of the work. The aim of the theoritical part is to collect, compare and interpret information related to the selected topic. The subject of the methodology in the practical part is to analyze and describe the current situation of development and education in company XY s.r.o. In order to carry out the research and its evaluation, which is discussed in chapter 3.3, the method of questionnaire survey and structured interviews is used.

### 3. Result of research:

The output of the research presented in chapter 3.4 is seven areas of the company's development and education process within which the author recommends certain changes or suggestions for improvement. The identified shortcomings include incorrect functioning of the nomination of participants in the development process, the success rate of the completion of the Individual Development Plan of managers or the length of the work grant provided for the education of managers. Other recommendations include updating workbooks, e-elarning programs for certain managerial positions, and changing the agendas provided by ClassroomTraining and their potential financial savings.

### 4. Conclusions and recommendation:

The current development and educational process is at XY s.r.o. very well set up, taking advantage of current trends in education and society can be described as a learning organization. The company regards the development and training of its managers as a key area and pays considerable attention to it. The company has thanks to its developmentand the educational process ensured succession and continuous development of its managers, thereby ensuring preparationto the future. Each managerial position has defined the necessary competences, the development of which is the focus of the managerial development process. The development process is well designed to help the company discover talent more easily, while also having a positive impact on employee turnover and motivation. Educationaland the company's development process can also be described as cost-effective, mainly because of the use of its own resources. From an overall perspective, the company's employees meet the expectations of the educational and development process and evaluate it above average. Detailed conclusions and evaluation of the process are given in the chapter 3.3.5 of this work.

## KEYWORDS

education and development, organization, employee, manager, development methods, developmetn process

## JEL CLASSIFICATION

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects  
M530 – Peronnel Economics: Training

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Nikola Hozáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 26
Název DP:	Rozvoj a vzdělávání manažerů ve společnosti XY s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko - metodologická část 2.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců 2.2 Proces Rozvoje a vzdělávání zaměstnanců 2.3 Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců 2.3 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti XY s.r.o. 3.2 Rozbor současného procesu rozvoje a vzdělávání manažerů ve společnosti XY s.r. o. 3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení 3.4 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky</i>. 5 rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-807261-288-8.</li><li>• MEIER, D. P., LIKER, J. K. <i>Toyota Talent – Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty</i>. Praha : Grada, 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.</li><li>• ROSS, S. C. <i>Training and development in organizations. An Essential Guide for Trainers</i>. New York : Routledge, 2018. 324 s. ISBN 9781315104973.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 7. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 10. 2019</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 1. 7. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10392525

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	3
2.1.1 Rozvoj a vzdělávání manažerů .....	3
2.1.2 Manažerské kompetence .....	4
2.1.3 Strategie rozvoje manažerů .....	6
2.1.4 Přístupy vzdělávání a rozvoje manažerů .....	7
2.2 Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců .....	10
2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje manažerů .....	11
2.2.2 Plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit .....	13
2.2.3 Realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	15
2.2.4 Zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit .....	15
2.2.5 Systém snižování nákladů na proces vzdělávání a rozvoje .....	17
2.3 Metody rozvoje a vzdělávání .....	18
2.3.1 Vybrané metody .....	19
2.4 Metodika práce.....	22
3 Analytická část práce.....	25
3.1 Představení společnosti XY s.r.o. ....	25
3.2 Rozbor současného procesu rozvoje a vzdělávání manažerů ve společnosti XY .....	27
3.2.1 Kompetenční model.....	31
3.2.2 Proces rozvoje manažerů.....	32
3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení.....	35
3.3.1 Oblast výzkumu č. 1: Proces rozvoje Spread Your Wings.....	36
3.3.2 Oblast výzkumu č. 2: Individuální rozvojový plán a Tréninkový program .....	38
3.3.3 Oblast výzkumu č. 3: Classroom trénink pro GM.....	44
3.3.4 Oblast výzkumu č. 4: Classroom trénink pro ASM.....	48
3.3.5 Celkové zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje .....	53
3.4 Návrhy a doporučení.....	55
4 Závěr.....	64
Literatura .....	66
Přílohy .....	69

# 1 Úvod

Oblast rozvoje a vzdělávání lidí ve společnostech je v současnosti velmi důležitým tématem. Společnosti si uvědomují přínos efektivně prováděného vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, a proto zřizují pozice Human Resources neboli HR, které jsou v dnešní době pozicemi strategickými, podporující business společnosti. Za tímto účelem má mnoho společností své HR pozice přímo a pouze zamerané na oblast vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Přestože rozvoj a vzdělávání má pro společnost svá negativa spočívající v jeho finanční a časové náročnosti, vyplatí se společností obětovat své prostředky a zjistit tak převažující pozitiva rozvojového a vzdělávacího procesu. Rozvoj a vzdělávání není pro společnost přínosné pouze z pohledu vyšší efektivity práce, motivovanosti, angažovanosti a výkonnostních ukazatelů, ale napomáhá zlepšovat i mezilidské vztahy, komunikaci, týmovou spolupráci, toleranci, proaktivní přístup při vyhledávání příležitostí, podporu při provádění změn a podporu neustálého vývoje společnosti.

Důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společností ovlivňuje i současný trh práce, kdy velice nízká nezaměstnanost, nedostatek pracovníků a vysoká rivalita podniků v oblasti nábory zaměstnanců vede společnosti k nabízení lepších a hodnotnějších benefitů mezi nimiž je velice podstatným benefitem právě poskytování profesního a osobního rozvoje. Aby však společnosti uspěli na trhu práce a uchazeči si vybrali právě onu společnost, nestačí pouze nabízet rozvoj a vzdělávání, ale poskytovat kvalitně fungující proces rozvoje a vzdělávání. Pro kvalitní fungování procesu je důležité do něj zahrnout klíčové zaměstnance společnosti včetně vedení společnosti, které bude ostatním pracovníkům ukazovat jeho důležitost, podporovat jejich angažovanost a podporovat HR oddělení v naplnění jejich strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Okamžitý přínos společnosti přináší především část vzdělávací, která se soustředí na získávání znalostí a dovedností zaměstnanců, jenž jsou pro vykonávání jejich současné pozice klíčové a napomáhají k doručení stanovených cílů podniku. Naopak především na budoucnost společnosti se soustředí část rozvoje zaměstnanců, která připravuje zaměstnance na vyšší funkce s vyšší mírou odpovědnosti, dívá se dopředu na možné budoucí potřeby společnosti, její růst a inovace. Příkladem může být v dnešní době rostoucí vliv robotizace či diverzifikace a potřeba připravit zaměstnance na měnící se prostředí, rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a kompetence v dané oblasti. Rozvoj zaměstnanců není v současné době pouze zaměřen na potřeby společnosti, ale i na osobní potřeby jejich konkrétních zaměstnanců, a tak společnosti nabízí rozvoj znalostí a dovedností i v oblastech, které pro vykonávání současné i budoucí pozice zaměstnance nejsou podstatné.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný rozvojový a vzdělávací proces manažerů ve společnosti XY s.r.o. Dílčími cíli této práce je identifikovat problémy či nedostatky a na základě zjištěného stavu formulovat doporučení k provedení změn rozvojového a vzdělávacího procesu manažerů společnosti.

Diplomová práce se v teoretické části práce věnuje problematice rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, specifikuje strategii rozvoje zaměstnanců, přístupy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a pojednává o kompetencích manažerů. Dále se teoretická část práce věnuje vzdělávacím a rozvojovým metodám a samotnému vzdělávacímu a rozvojovému procesu, přičemž se v poslední podkapitole teoretické části práce zabývá systémem snižování nákladů na vzdělávání a rozvoj.

V praktické části práce se autorka věnuje nejprve základní charakteristice společnosti, konkrétně představení její zaměstnanecké struktury, personálního oddělení neboli HR a struktury manažerů jejích restaurací. Následně autorka popisuje samotný systém vzdělávání a rozvoje manažerů restaurací společnosti XY s.r.o., představuje kompetenční model manažerů jednotlivých úrovní a popisuje ve společnosti působící proces rozvoje manažerů.

Výzkumná část práce byla autorkou provedena v rámci čtyř oblastí. První oblastí výzkumu je samotný proces rozvoje manažerů, druhou oblastí výzkumu je konkrétní jedna část procesu rozvoje, kterou je Individuální rozvojový plán a Tréninkový program a dalšími dvěma oblastmi výzkumu je konkrétní metoda procesu rozvoje, jimiž je Classroom trénink pro Generální manažery a Assistant manažery restaurací. Výzkumy jsou provedeny za pomoci online dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů mezi sto devíti manažery napříč všemi manažerskými pozicemi, jež absolvovali svůj trénink v posledním půl roce a vybranou skupinou vedení společnosti, mezi něž patří Regionální coachi a District coachi, kteří výrazně ovlivňují rozvoj a vzdělávání manažerů.

V další podkapitole praktické části práce vychází autorka z teoretických a praktických poznatků a formuluje doporučení směřovaná k Training & Development manažerům oddělení lidských zdrojů k provedení změn v sedmi oblastech za účelem lépe fungujícího a efektivnějšího rozvoje a vzdělávání jejích manažerů.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce pojednává o problematice rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Představuje rozvoj a vzdělávání manažerů, vymezuje manažerské kompetence, pojednává o strategii rozvoje manažerů a uvádí přístupy vzdělávání a rozvoje manažerů. V následující kapitole 2.2 je věnována procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jeho konkrétním krokům a možnostem snižování jeho nákladů. V následující podkapitole 2.3 se práce zabývá metodami rozvoje a vzdělávání a blíže se věnuje metodě e-learningu, development centru, koučinku a strukturovanému seberozvoji. V poslední podkapitole teoreticko-metodologické části práce uvádí autorka postupy zpracování a použité metody, podle nichž je vypracována tato diplomová práce ve vztahu ke stanoveným cílům.

### 2.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V současnosti si již společnosti uvědomují hodnotu svých vzdělaných zaměstnanců, jenž jsou týmovými hráči, dokáží efektivně komunikovat, kontinuálně rozvíjejí své schopnosti a dokáží se přizpůsobovat měnícímu se prostředí. V dnešní době najdeme již několik společností, pro něž je vzdělávání jejich pracovníků klíčovou oblastí a soustředí se na získávání kvalifikovaných talentů, které dále rozvíjejí, učí je novým znalostem a dovednostem s cílem dosáhnout svých strategických cílů a zároveň s cílem si odborníky ve své společnosti udržet. Nikoli vždy je možné nabírat pouze kvalifikované, top zaměstnance a je tudíž potřeba rozvíjet a vzdělávat ostatní pracovníky, aby dosáhli žádané úrovně kompetencí (Vodák a Kucharčíková, 2011; Kociánová, 2010). Podle Rosse (2018) jsou zaměstnanci, kteří se cítí schopnějšími více sebevědomí a stávají se tak samostatnějšími a pracují efektivněji. Tito pracovníci si vybírají náročnější úkoly a nesnadné cíle, jelikož si jsou vědomi, že mají schopnosti jich dosáhnout a též si hledají cesty ke zjednodušení pracovních procesů, což v důsledku napomáhá společností uspořít čas svých zaměstnanců a využít jejich energii na jiné úkoly, což opět napomáhá společností být úspěšnějšími (Ross, 2018).

Vzdělávání dle Kociánové (2010) se nejčastěji skládá z odborného vzdělávání i rozvoj schopností, znalostí a dovedností a různé společnosti mohou přistupovat k rozvoji a vzdělávání svých lidí odlišně, ale vždy je v procesu důležité reflektovat specifika a konkrétní potřeby dané společnosti. Klíčovou roli ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců hrají manažeři oddělení lidských zdrojů, kteří dané procesy ve společnosti nastavují, organizují, zlepšují a úzce spolupracují s top managementem společnosti, aby přispěli vzděláváním k dosažení cílů podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011; Kociánová, 2010). Rozvoj zaměstnanců je pro společnosti dlouhodobým závazkem a je potřeba na něm pracovat kontinuálně, cílevědomě a nikdy si společnost nemůže říci, že se již rozvojem nepotřebuje zabývat (Meier a Liker, 2016).

#### 2.1.1 Rozvoj a vzdělávání manažerů

*„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu“,* a to za účelem rozvoje manažerů zlepšit jejich schopnosti a tím zlepšit schopnosti samotné organizace (Armstrong, 2015). Existuje mnoho důkazů o tom, že správně nastavený systém procesu rozvoje manažerů výrazně přispívá k úspěchu společnosti, vytváří konkurenční výhodu, a tudíž se vyplatí společností do něj své finance investovat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Aby však mohl být rozvoj manažerů efektivní, je třeba nastavit proces, jehož aktuálnost by měla být neustále ověřována vzhledem k rychle měnícím se potřebám podniku a vývoji trhu (Urban, 2018). Proces by měl být nastaven tak, aby manažeři za pomoci svého rozvoje přispívali k doručení dlouhodobých cílů, aby reagovali na problémy výkonu anebo odrážel individuální představu manažerů o jejich rozvoji a budoucí pracovní kariéře (Armstrong, 2015).

Cílem rozvoje manažerů je zabezpečení aktuálních a budoucích potřeb společnosti. Na úvod manažerského rozvoje je důležité zajistit přímou a jednoznačnou komunikaci a ujistit se, že manažeři vědí, co je od nich očekáváno a společně si stanovit cíle, výkonnostní ukazatele a míru kompetencí, které budou vyžadovány a podle nichž budou manažeři hodnoceni. Druhým cílem a pro každou společnost pravděpodobně tím nejdůležitějším, je prostřednictvím rozvoje manažerů zvýšit jejich produktivitu a efektivitu na aktuálních pozicích a zároveň je připravit na pozice budoucí s vyšší mírou odpovědnosti. S tímto cílem je spojen i cíl zajistit nástupnictví v manažerských rolích a vybudovat systém, jenž by tento proces nástupnictví pravidelně revidoval. A v neposlední řadě je důležité vybrat ty správné manažery s potenciálem, aby společnost neinvestovala do lidí, kteří nemají o rozvoj zájem a ani toho nejsou schopní (Vodák a Kucharčíková, 2011; Armstrong, 2015) a neblížila by se tak pravděpodobnosti slov Mumfolda a Golda (Armstrong, 2015), kteří označují rozvoj manažerů za „*pokus zlepšit efektivnost manažerů pomocí procesu vzdělávání*“ (Armstrong, 2015).

Dle Mumfolda (Armstrong, 2015) je za účelem efektivně nastaveného rozvoje manažerů vhodné zkombinovat rozvoj sebe samotného, rozvoj vedený společností tvořený jejími personalisty a rozvoj vedení výše postavenými manažery, kteří se s dotyčným manažerem soustředí na reálné pracovní problémy či aktivity.

### 2.1.2 Manažerské kompetence

Definic pro kompetence existuje mnoho, určité z nich více tíhnou k vlastnostem a některé spíše k chování. V současnosti má kompetence jako pojem dva odlišné významy, přičemž první charakteristika vyjadřuje kompetence jako určité oprávnění, jenž je manažerovi shora uděleno a umožňuje mu konat v rozsahu jeho pravomocí a odpovědností a říká, jak je manažer vnímán ostatními lidmi. V druhém slova smyslu je kompetence chápána jako schopnost provádět určitou aktivitu a být pro ni kvalifikován neboli v českém jazyce používaném termínu pracovní způsobilost. Ukazuje vnitřní manažerské kvality, jež nejsou závislé na externím prostředí, nýbrž na oněch samých, jejich rozvoji a dovolují splnit požadovaný výkon (Kubeš & Spillerová & Kurnický, 2004; Armstrong, 2015). Dle Lojdy (2011) zní definice kompetence takto: *Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.* Toto dvojí pojetí je v praxi většinou provázáno a jeho schéma lze vidět na Obrázku 1.

Obrázek 1 Schéma pojetí pojmu kompetence



Zdroj: Tureckiová, 2009

Horváthová & Bláha & Čopíková (2016) uvádí definici kompetencí podle Hroníka, která se se svou definicí přibližuje spíše k druhé variantě významu kompetencí, která je též spojována s kompetencemi manažerskými a definuje ji jako: „...*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“. Dle Tureckiové (2009) jsou manažerské kompetence chápány jako: „*schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí*“. U manažerských kompetencí se proto nejedná o určitý stav, jak je tomu rozuměno u kvalifikace formální, ale o schopnost dokázat se změnit, což od manažera očekává neustálé vzdělávání a rozvoj v oblasti profesní i osobnostní.

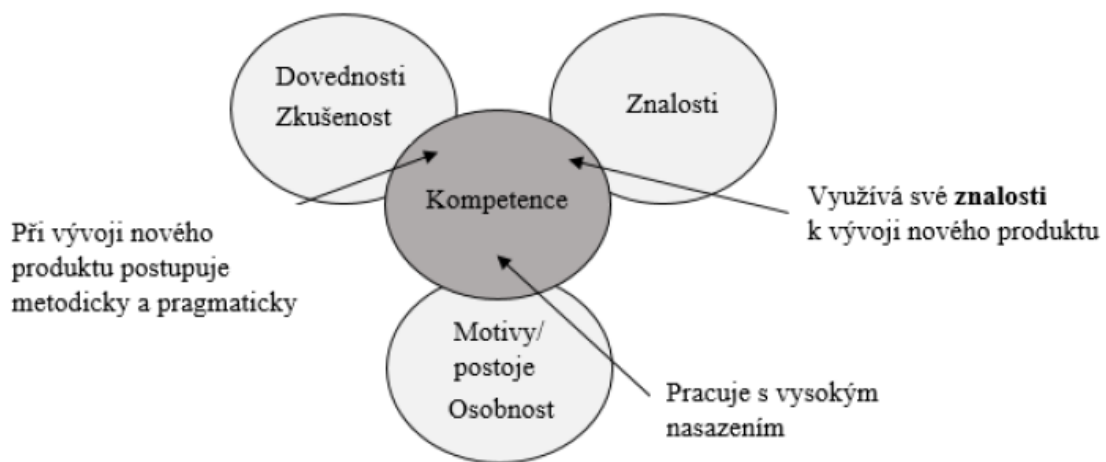
Bartoňková (2010) uvádí rozlišení manažerských kompetencí podle jejich struktury a dynamiky do sedmi skupin:

- Znalosti, jimiž se rozumí získané informace o určitém prostředí (manažerském, ekonomickém, podnikatelském), metodách, faktorech, technologiích, podnikové kultuře či struktuře, jenž umí aplikovat při své práci.
- Povahové rysy, které předurčují chování daného člověka a jenž jsou požadovány odlišně pro různé typy práce. Jako povahový rys lze uvést přizpůsobivost, míru sebevědomí, vytrvalost, praktičnost, impulzivnost, perfekcionismus či iniciativu. Dle Simsona (2010) povahové rysy předurčují úspěšnost dané osoby v určitém oboru a povolání a uvádí, že k lepšímu pracovnímu výkonu vede především zásadovost, dobrá emoční inteligence, připouštění si chyb, schopnost komunikace a všeobecný rozhled. Dle Vetešky (2010) patří k povahovým rysům i společensko-politické kompetence či socio-kulturní.
- Postoje, které vyjadřují kladné či záporné stanovisko k nejrůznějším situacím a věcem. Postoj si člověk vytváří a formuluje v průběhu celého života a je odrazem hodnot, jenž ctí (Veteška, 2010).
- Dovednosti, které jsou dle Folwarczná (2010) schopnostmi člověka provádět dané činnosti a v pracovní praxi využít znalostí, osobních předpokladů a postoje. Dovednosti lze nabýt výcvikem či praxí a vždy se jedná o individuální proces. Dovednosti mohou být odborně-technického rázu, koncepčního a osobnostního charakteru či v oblasti řízení lidských zdrojů (Lojda, 2011).
- Zkušenosti jsou praxí a životem získané znalosti, dovednosti a postoje. Zkušenosti dovoluují upevnit nezbytné dovednosti a návyky tak, aby se staly časem rutinními. Díky zkušenostem může manažer správně předpovědět budoucí vývoj situace nebo reakci svého okolí (Lojda, 2011). Délka praxe však neurčuje míru kvalifikace manažera, jelikož v současné době rychlého vývoje a změn je třeba, aby manažeři řešili často situace nové a neznámé. Právě v těchto případech jsou důležitější osobnostní a rozvojové předpoklady manažera (Folwarczná, 2010).
- Technické kompetence, jinak též řečeno odborné znalosti, dovednosti, talent a postoje, jenž se týkají oblastí ekonomických, finančních, technologických či informačních (Tureckiová, 2009).
- Kompetence v jednání s lidmi, kde si lze představit „umění“ vést lidi, efektivně komunikovat či budovat vztahy (Tureckiová, 2009).

Veteška (2010) s výše uvedeným členěním Bartoňkové souhlasí a doplňuje, že kompetence obsahuje chování, v kterém se zároveň také projevuje. Veteška (2010) vymezuje kompetence jako komplexní a zásadně podmíněné kontextem. Zároveň uvádí, že kritériem výběru kompetence je správně zhodnotit danou situaci z hlediska kontextu jejího použití a měřítkem kompetence je efektivita práce, dosažení cíle a žádoucího výkonu.

I Janišová & Křivánek, 2013 rozumí kompetenci jako souboru chování, jenž je klíčové pro vynikající výkon v dané roli, v němž se projevují dovednosti, znalosti a postoje. Toto pojetí lze vidět níže, znázorněné na Obrázku 2.

Obrázek 2 Pojetí kompetence dle Shoonovera



Zdroj: Janišová & Křivánek (2013)

Dle autorky taktéž dobře vystihuje úspěšného manažera a jeho kompetence Tureckiová (2009), která říká že: „Dobrý manažer ví, CO (odbornost) a JAK (znalost metody) má být v zájmu dalšího efektivního fungování organizace vykonáno – a ví dále také, S KÝM se má ve svém úsilí spojit a KOHO pro svůj záměr získat (osobní a sociální kompetence). Pouze ze souhry všech složek kompetence se může – za vhodných podmínek – narodit úspěch!!!“.

Dle průzkumu Competency and Emotional Intelligence provedeném v roce 2006-2007, bylo zjištěno až 49 soustav kompetencí, které čítaly na 533 názvů nejrůznějších kompetencí. Zpravidla společnosti využívají pro rozvoj svých manažerů osm kompetencí. Mezi kompetence, které jsou ve společnostech nejčastěji využívány a v rámci průzkumu se vyskytovaly u více než 50 % organizací patří: Týmová orientace, Komunikace, Řízení lidí, Orientace na zákazníka, Orientace na výsledky, Plánování a organizace a Řešení problémů (Armstrong, 2015).

### 2.1.3 Strategie rozvoje manažerů

Strategie rozvoje manažerů vyplývá z nadřazených strategií, jako jsou strategie podnikové a personální a vycházejí z jejich plánů budoucích potřeb manažerů. Totožně jako jí nadřazené strategie bývá strategie rozvoje manažerů plánována na období tři až pěti let. Strategie se zaměřuje na postupy a role stran, které jsou do rozvoje manažerů začleněny. Hlavním cílem těchto formulací je zjistit klíčové oblasti aktivit, které je do procesu rozvoje manažerů nutné zahrnout. Díky této formulaci lze HR a liniovým manažerům poskytnout nástroje

k sebehodnocení a analýzy úrovně rozvoje manažerů ve společnosti. Každá oblast zde znázorňuje, jak je propojen plán rozvoje manažerů s hodnocením jejich kompetencí, identifikací jejich „slabin“ vhodných pro rozvoj a následně nabízenými rozvojovými aktivitami. Výše uvedené oblasti činností obsažené v procesu rozvoje manažerů jsou rozděleny do čtyř okruhů, do nichž nejprve patří uvědomění si důležitosti, nutnosti a zapojení se do rozvoje manažerů, dále pak analýza aktuální situace rozvoje manažerů, realizace rozvoje manažerů a jeho následné kontinuální vylepšování (Bartoňková, 2010; Armstrong, 2015).

Bartoňková (2010) uvádí, že podle názoru Hroníka (2007) je v souvislosti se strategií rozvoje manažerů pojem „strategický staffing“, jenž rozlišuje úroveň věnovanou rozvoji a vzdělávání určitým skupinám manažerů, a to podle přidané hodnoty, kterou společnosti přináší a současně podle míry nahraditelnosti daného manažera. Schéma tzv. Strategického staffingu je znázorněno níže na Obrázku 3.

Obrázek 3 Strategický staffing



Zdroj: Bartoňková (2010) podle Hroník (2007)

Schéma strategického staffingu říká, že na základě tohoto rozlišení by si společnost měla stanovit jinou strategii pro manažery, kteří přinášejí vysokou přidanou hodnotu, avšak jejich role je na pracovním trhu běžně dostupná než manažerovi, který přinášejí vysokou přidanou hodnotu a jeho nahraditelnost je velice obtížná.

#### 2.1.4 Přístupy vzdělávání a rozvoje manažerů

Přístupy ke vzdělávání a rozvoji manažerů reprezentují vzájemně působících formální a neformální přístupy. Základní charakteristikou formálního přístupu k rozvoji manažerů a opakem neformálního přístupu je, že se všichni účastníci rozvoje učí to samé téma, a tudíž vzdělávání neodpovídá vždy individuálním potřebám a úrovni účastníků. Na rozdíl od neformálního přístupu rozvoje se může jednat o výrazný rozdíl mezi aktuálními a cílovými znalostmi. Další nevýhodou formálního vzdělávání je možný problém s využitím získaných znalostí a dovedností v praxi, při výkonu práce na pracovišti. Nevýhodou zejména z pohledu finanční stránky jsou náklady na cestování a případné ubytování, a to z důvodu pořádání formálního vzdělávání převážně mimo pracoviště manažerů. Na rozdíl od neformálního vzdělávání, kdy jsou manažeři trénováni v období, kdy trénink potřebují, tzn. „just in time“,

je termín neformálního vzdělávání předem určen a účastník jej příliš nemůže ovlivnit (Armstrong, 2015; Folwarczná, 2010).

Dle Grubera & Kyriánové & Fennville (2016) je osvědčeným velmi přínosným postupem rozvíjet zaměstnance kombinací nejprve development centra za účelem identifikace potenciálu a příležitostí pro zlepšení zaměstnanců, v druhém kroku realizovat trénink formou metody školení, kdy jsou zaměstnancům předávány zejména teoretické znalosti, ve třetím kroku se zaměřit na individuální trénink na pracovišti a v posledním kroku rozvíjet zaměstnance společným workshopem se sdílením zkušeností. Tato kombinace forem rozvoje zaměstnanců zajišťuje ucelený rozvoj zaměstnanců a poskytuje efektivní využívání získaných dovedností v pracovním prostředí zaměstnanců.

### **Formální přístupy rozvoje manažerů**

Formální přístupy rozvoje manažerů obsahují činnosti a procesy, jež jsou plánovány a organizovány společností. Jsou tvořeny na základě identifikovaných oblastí potřebných pro rozvoj, a to díky provedenému hodnocení výkonnosti a potenciálu rozvoje daného manažera. Potenciál a oblasti pro rozvoj manažerů lze zjišťovat prostřednictvím tzv. Assessment či Development center, která obsahují mnoho aktivit založených na kombinaci nejrůznějších cvičení, pohovorů a testů a často v délce jednoho či dvou dnů (Armstrong, 2015; Folwarczná, 2010; Janišová & Křivánek, 2013).

Na základě tvrzení Folwarczné (2010), Armstronga (2015), lze říci, že formální přístupy obsahují sedm základních okruhů aktivit:

- Rozvoj při pracovním výkonu neboli „učení se akcí“, kdy dochází k řešení nejrůznějších problémů, rozhodování a k pravidelnému předávání zpětné vazby od nadřízených manažerů a tím k řízení pracovního výkonu.
- Koučink, probíhající zpravidla ve formě 1:1, využívající individuální přístup a vedoucí manažera k nalezení iniciativ a vlastních postupů za účelem rozvoje jeho dovedností a dosažení jeho cílů.
- Mentorink jehož prostřednictvím získává manažer především odborné dovednosti a je založen na důvěryhodném a profesionálním vztahu dvou osob, kdy mentor předává mentorovanému své znalosti, dovednosti a zkušenosti (Koubek, 2015).
- Učení se prostřednictvím týmových her, nejrůznějších pohybových aktivit, při nichž mohou být manažeři vystaveni umělým stresovým situacím a učí se vhodných reakcí.
- Rozvoj za účelem nabytí nových pracovních zkušeností, a to za pomoci rotace práce, účastí na projektech či pracovních stáží.
- Účast na vzdělávacích kurzech, zajištěné interní či externí cestou. Příkladem vhodné rozvojové aktivity jsou interní workshopy, u nichž je cílem výměna zkušeností a znalostí, aktivním přístupem účastníků a řešení praktických úkolů a přispívá k řešení praktických problémů. V průběhu workshopu může trenér používat moderních přístupů jako je brainstorming či Ishikawův a Paretův diagram (Janišová & Křivánek, 2013).
- Nastavení individuálního plánu rozvoje a vzdělávacích programů.

Dle Forwarzné (2010) patří mezi formální metody rozvoje manažerů i tzv. Zpětná vazba 360° a Neurolingvistické programování, označeno jako NLP metoda, které ačkoli nejsou v České republice příliš využívány, jsou často využívány a považovány za velice progresivní v jiných zemích.

- 360° zpětná vazba, jejímž smyslem je získání zpětné vazby nejen od svého nadřízeného, ale i od kolegů na stejné, anebo i vyšší úrovni, od přímých podřízených, zákazníků nebo i rodinných příslušníků. Podstatné v rámci 360° zpětné vazby je vlastní hodnocení manažera.
- Neurolingvistické programování se zabývá vytvářením vlastního světa osoby, která poznává sama sebe tím, čím je, co dělá a jak komunuje a vnímá ostatní. Předmětem NLP metody je sledovat, jak jazyk ovlivňuje myšlenky a činy dané osoby. Cílem této metody je především pomoci dané osobě získat větší sebevědomí při vystupování na veřejnosti a dokázat ostatní přesvědčit.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že společnosti mají široké možnosti výběru formálních vzdělávacích a rozvojových programů. Manažeři se často účastní krátkodobých kurzů, které se soustředí na konkrétní manažerské dovednosti, zejména v oblasti řízení lidí, komunikace a mezilidských vztahů. Za velice přínosnou formální metodu je označována rotace práce, a to nejenom pro zlepšení produktivity a efektivity manažera a připravení jej na budoucí role, ale taktéž je výrazným přínosem pro společnost díky vyšší motivaci manažerů, jejich stabilizaci a nižší fluktuaci. Manažeři díky funkční i geografické rotaci práce získají bohatší zkušenosti, mohou se seberealizovat a náplň práce se pro ně nestává rutinní. Díky tomuto přístupu manažeři nemají potřebu měnit zaměstnavatele, ale pouze své role v rámci společnosti (Folwarczná, 2010).

### **Neformální přístupy rozvoje manažerů**

Tento typ přístupu rozvoje manažerů je typem empirického učení, tedy učení se v průběhu své dennodenní náplně práce. Takovéto učení není však pro každého manažera samozřejmostí a záleží na tom, zda je manažer schopný přemýšlet nad vzniklými situacemi, jejich řešeními, poučit se z předešlých situací a budoucí, nové situace řešit lépe, díky již získaným zkušenostem.

Manažeři se zároveň mohou učit i od svých nadřízených a kolegů a vyhodnocovat, zda dané chování je vhodné či nikoli a chtějí se jím inspirovat v rámci svých činností, například v oblasti vedení lidí či řešení problémů.

Neformální přístup učení je pro některé manažery zcela přirozený a pro ty, kteří považují tuto analýzu za nesnadnou či nejsou schopni identifikovat její potřebu, je vhodné aplikovat metody, které jim pomohou efektivněji se učit (Armstrong, 2015; Folwarczná, 2010). Mezi metody nefomálního přístupu dle Armstronga (2015) patří:

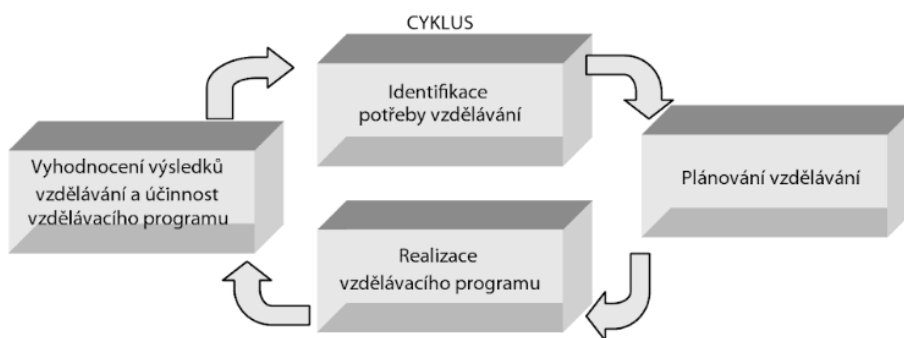
- Sebehodnocení a nalezení oblastí (silných a slabých stránek) pro rozvoj, v rámci, něhož manažeři zhodnocují míru dosažení svých cílů a identifikují faktory, jež zapříčinily efektivní či neefektivní výkon.
- Manažerem sestavený individuální plán rozvoje, jenž je společností podporován.
- Vedení manažerů k diskusi o problémech a příležitostech s výše postavenými manažery společnosti a vlastní stanovení potřeb rozvoje a očekávání.
- Podpora manažerů při nalezení vlastních způsobů učení, vedoucí k lepšímu využití zkušeností a účinnosti rozvojových aktivit.

## 2.2 Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Dle Rosse (2018) reprezentuje vzdělávání a rozvoj „proces získávání nebo přenosu“ znalostí, dovedností a schopností potřebných k provedení konkrétních činností. Představuje proces s počátečním bodem, koncovým bodem a fázemi mezi jednotlivými body, přičemž délka se pro každou fázi může lišit. Za účelem efektivního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je potřeba implementovat ve společnosti proces v rámci, kterého je možné identifikovat rozvojové potřeby jednotlivců a zároveň rozvíjet zaměstnance v oblastech podporující naplnění strategie a cílů společnosti. Podstatou takového procesu je jeho systematickosti ve vztahu k pracovníkům, vlastníkům i uživatelům (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Ross, 2018). Systematický přístup představuje cyklus aktivit, které se vzájemně ovlivňují a hlavní roli v něm zastává tým interních specialistů na rozvoj (např. Training & Development manažerů) a externích odborníků (lektoři, konzultanti), kteří organizují vzdělávací aktivity a v častých případech je i sami poskytují. Tureckiová (2009) definuje pojem organizačního rozvoje jako „typ interního i externího poradenství, které vede k dostupným a předem plánovaným změnám celého systému organizace“. Kvalitně nastavený proces vzdělávání, je považován za nejvýznamější a neefektivnější nástroj vzdělávání pracovníků a v současné době s rostoucími požadavky na dovednosti liniových manažerů je systematický přístup vzdělávání a rozvoje manažerů nezbytný (Koubek, 2015; Armstrong, 2015).

Aby společnost mohla nastavit efektivní systematický proces rozvoje a vzdělávání musí provést čtyři důležité kroky. Těmito kroky, které jsou zobrazeny níže na Obrázku 4 znázorňující cyklus systematického procesu vzdělávání a rozvoje, je identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího programu a vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu.

Obrázek 4 Cyklus systematického procesu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Folwarczná, 2010

Jak lze vidět na Obrázku 4 výše, v první fázi procesu vzdělávání a rozvoje je třeba identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje manažerů, vycházející z podnikové strategie a politiky vzdělávání. Následně je nutné se zabývat plánováním vzdělávacích aktivit, v rámci, něhož se společnost zabývá finančním rozpočtem, časovým harmonogramem, výběru cílové skupiny manažerů, výběru vhodných témat, jejich obsahu a vzdělávacích metod. Po úspěšném plánování následuje fáze třetí, týkající se samotné realizace procesu vzdělávání. Poslední fází je zhodnocení vzdělávacího procesu, celkově vynaložených nákladů, přínos vzdělávacího cyklu a míra dosažení stanovených cílů. Důležitou součástí je i poučení se z chyb a jejich zohlednění v rámci nově plánovaného cyklu vzdělávání a rozvoje manažerů (Koubek, 2015; Folwarczná, 2010, Šikýř, 2014). Celý čtyř fázový cyklus je pro lepší představu graficky zobrazen výše na Obrázku 4.



Dle Koubka (2015) přináší systematické vzdělávání manažerů společnosti mnoho pozitivního. Společnost se kupříkladu nemusí převážně věnovat nesnadnému a nákladnému hledání odborníků z externích zdrojů, ale může je nalézt uvnitř své společnosti. Další výhodou je již zmíněné zlepšení kompetencí svých manažerů a zvýšení efektivity jejich práce, jím podřízených pracovních týmů, což se odráží na celkových výsledcích společnosti. Též může společnost formovat kompetence svých manažerů a reagovat tak na své aktuální potřeby. A v neposlední řadě zvyšuje efektivně nastavený vzdělávací a rozvojový proces motivaci manažerů, jejich loajalitu ke společnosti a atraktivitu společnosti na pracovním trhu, což společnosti usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.

## 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje manažerů

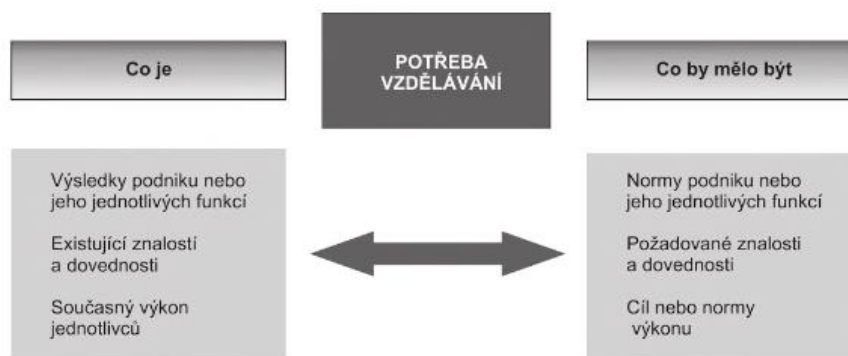
Než mohou HR manažeři přistoupit k plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje svých manažerů musí si odpovědět na otázky: „Co je třeba?“ a „Proč je to třeba?“ takováto identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je dnes nazývána zkratkou DNA neboli „development needs analysis“ (Folwarczná, 2010).

Identifikace poskytuje společnosti odpovědi kupříkladu na níže uvedené otázky (Vodák – Kucharčíková, 2011):

- „Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?“
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“

Dle Armstronga (2015) se mnohdy předpokládá, že DNA by se měla zaměřit především na identifikaci rozdílů mezi aktuálním stavem a stavem žádoucím, tedy tím, co manažeři současně znají a umí dělat a tím, jaké znalosti a dovednosti by měli mít a jakého výkonu by měli být schopni. Tento vztah můžeme názorně vidět níže na Obrázku 5.

Obrázek 5 Vzdělávací potřeby



Zdroj: Armstrong, 2015

Výše uvedené Schéma uvedené na Obrázku 5 tedy rozděluje potřebu vzdělání do dvou rovin, z nichž aktuální potřebu znázorňuje levý sloupec, který nabádá společnosti podívat se při identifikaci potřeb na současné výsledky podniku nebo výsledky jeho jednotlivých

funkcí, dále určit existující znalosti, dovednosti a aktuální výkon jednotlivých zaměstnanců. Pravá strana schématu uvádí, co by ve společnosti mělo fungovat a mezi něž patří normy společnosti či normy jeho konkrétních funkcí, potřebné znalosti a dovednosti a cíle či normy výkonu.

Napravením výše uvedených nedostatků společnost dává do pořádku pouze určité nedostatky, což je dle Armstronga omezené. Rozvojový proces by měl být nastaven s pohledem do budoucna, připravovat manažery na nové, budoucí role s vyšší mírou odpovědností, aby mohli být pro zaměstnavatele co nejvíce flexibilní.

K identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb manažerů jsou dle Armstronga (2015) a Koubka (2015) využívány tři okruhy informací:

#### A. Informace o společnosti

V tomto případě se jedná o informace týkající se samotné společnosti, a to jak interního, tak externího charakteru. Mezi interní informace patří strategie a cíle společnosti, organizační struktura, kultura a hodnoty společnosti, způsob řízení lidí, výsledky z průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

Informace externího charakteru se soustředí na vývoj trhu včetně trhu pracovního, aktuální trendy v daném sektoru podnikání, informace o aktivitách konkurenčních podniků, nových či budoucích trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje a v poslední řadě i vývoj technologií a případných legislativních změn.

#### B. Informace o konkrétních pracovních rolích

Mezi informace tohoto typu patří znalost pracovních pozic, jejich odpovědností, požadovaných klíčových výkonnostních ukazatelů a naplně práce.

#### C. Informace o konkrétních manažerech

Informace tohoto charakteru, jak z názvu vyplývá, se zabývají konkrétními manažery a zpravidla se získávají ze záznamů hodnocení manažerů, výsledků, rozvojových pohovorů, development center, z analýz důvodů odchodů manažerů či výsledků metody 360° zpětné vazby.

Výše uvedené tři okruhy informací slouží pro celkový přehled o aktuální a budoucí možné disproporcii mezi vzděláním a kvalifikací manažerů společnosti i požadavků na pracovní pozice.

Tato první fáze je tou nejkritičtější a nejdůležitější fází cyklu systematického rozvoje. Jestliže se společnost dopustí chyby v provádění analýze, může dané mylné zjištění ovlivnit celkový cyklus a nastavený systém vzdělávání a rozvoje nebude odpovídat potřebám společnosti (Bartoňková, 2010).

Aby společnost mohla získat všechna potřebná data pro nalezení svých vzdělávacích a rozvojových potřeb měla by provést nejružnější analýzy, zkoumání a monitorování a konkrétně se může zaměřit na jednu či více metod (Koubek, 2015). Výsledkem provedených metod je následně identifikace nedostatků ve výkonnosti, které je možné a vhodné odstranit či vylepšit vzdělávacími aktivitami. Výsledkem provedeného průzkumu může být též zjištění určitého nedostatku, který není vhodné eliminovat vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, a tudíž se jím v rámci nastavení systematického vzdělávacího programu není vhodné zabývat

a mohou být řešeny například v rámci oblasti výběru manažerů nebo jejich motivace (Bartoňková, 2010).

Mezi metody, jimiž společnost může identifikovat své vzdělávací a rozvojové potřeby patří například (Koubek, 2015; Bartoňková, 2010):

- Analýzy statistických či jiných registrovaných údajů o organizaci, pracovních pozicích a konkrétních manažerech.
- Analýzy dotazníků nebo průzkumů u manažerů v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje za účelem zjištění jejich názorů, dojmů, postřehů a podnětů.
- Analýzy z rozhovorů s nadřízenými daných manažerů, kteří jsou cílovou skupinou chystaných vzdělávacích programů za účelem zjištění jejich očekávání a představ vzdělávání jejich manažerských týmů.
- Zkoumání a zhodnocení pracovního výkonu konkrétních manažerů.
- Analýzy dat z provedených personálních auditů
- Monitorování výsledků ze skupinových porad, věnující se aktuálním pracovním problémům a perspektivním pracovním projektům.
- Analýza dat z meetingů, brainstormingů a rozhovorů s vybranými manažery.

Měření úrovně kompetencí manažerů vycházející z již dříve realizovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Klíčové je zapojit do fáze identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vyšší vedení společnosti, přímé nadřízené pracovníky a samotné manažery, kterých se chystaný vzdělávací a rozvojový systém týká.

### 2.2.2 Plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit

Výsledkem identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je sestavení plánu rozvoje manažerů, jenž je druhou fází v rámci systematického rozvojového a vzdělávacího cyklu a je v rámci nějž učinit mnoho rozhodnutí a odpovědět si na mnoho otázek, a to včetně naplňování časového harmonogramu vzdělávacích a rozvojových aktivit a sestavení předběžného rozpočtu.

Již v první fázi cyklu, tedy fáze identifikace potřeb vznikají podněty k plánování, hrubé plány a utváří se prvotní úkoly a priority, z nichž plynou návrhy vzdělávacích aktivit a jejich finančních rozpočtů. A právě v této fázi cyklu jsou HR manažeři tyto návrhy detailně rozpracovány, diskutovány, upřesňovány a v závěru dochází k finálnímu rozhodnutí a schválení o podobě vzdělávacího a rozvojového programu a finálním finančním rozpočtu vedením společnosti. (Koubek, 2015; Folwarczná, 2010).

Dle Folwarczné (2010) je v této fázi velice podstatné rozhodnout o metodách, jež budou v rámci vzdělávacích aktivit využívány a taktéž za důležité považuje výběr vhodného prostoru pro rozvoj manažerů, aby se především u vzdělávacích aktivit zaměřených na měkké dovednosti, cítili účastníci komfortně a přirozeně. Za tímto účelem doporučuje naplánovat vzdělávání mimo místo pracoviště manažerů.

Aby HR manažeři neopoměli žádné z důležitých kroků v průběhu plánování měli by si odpovědět na deset podstatných otázek (Folwarczná, 2010; Koubek, 2015; Bartoňková, 2010):

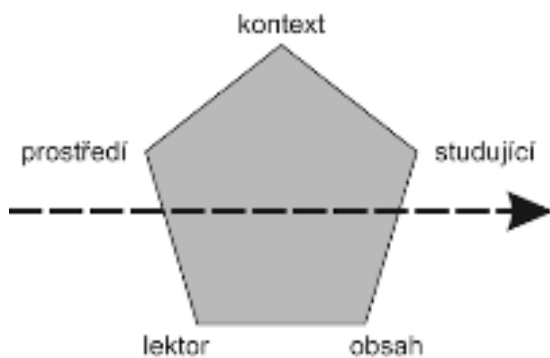
- Jaké jsou cíle programu?
- Pro koho je vzdělávací program určen?

- Jaké vzdělávací metody jsou nevhodnější a budou využity?
- Kým budou jednotlivé vzdělávací aktivity vedeny?
- Pokud mají být určité vzdělávací aktivity zajištěny z externích zdrojů, která vzdělávací společnost bude nevhodnější?
- Kdy bude program realizován a jaká časová dotace je třeba pro jednotlivé vzdělávací aktivity?
- Na jakém místě se vzdělávací aktivity uskuteční?
- Jaké vybavení bude pro jednotlivé vzdělávací aktivity zapotřebí?
- Jaké vzniknou náklady spojené se vzděláváním a kolik financí bude třeba investovat?
- Jak bude vzdělávací program po jeho realizaci vyhodnocován?

Jak vyplývá z otázek uvedených výše, musí HR manažeři v této fázi definovat cíle, metody, obsah jednotlivých vzdělávacích aktivit, zvolit počty účastníků, vybrat vhodné lektory/kouče/trenéry, stanovit časový harmonogram, určit odpovědnosti všech lidí zapojených do organizace včetně lektorů, určit místa konání akcí, nástroje potřebné pro jednotlivé aktivity, vypočítat náklady spojené se vzděláváním a určit podle kterých kritérií a kým bude vzdělávací program vyhodnocován (Koubek, 2015; Kociánová, 2010).

Dle Bartoňkové (2010) je v rámci plánování či jinak nazývaným designováním vzdělávacích aktivit, podstatné se zaměřit na pět klíčových elementů, které jsou uvedeny níže na Obrázku 6.

Obrázek 6 Klíčové elementy designování vzdělávacích aktivit



Zdroj: Bartoňková (2010)

Mezi těchto pět klíčových elementů, na něž je třeba při plánování nebo jak nazývá Hroník, designování vzdělávacích aktivit patří kontext, výběr okruhu zaměstnanců, pro něž je dané vzdělávání určeno, na Obrázku 6 označeno jako studující element. Třetím elementem je obsah vzdělávacích aktivit, čtvrtým určení a najetí vhodného lektora pro vzdělávání zaměstnanců na dané téma a posledním je identifikování vhodného prostředí pro uskutečnění vzdělávací aktivity.

V každém případě, již v této fázi by měli HR manažeři myslet na dopady vzdělávacího programu a v rámci první položené otázky: „Jaké jsou cíle programu?“ by se měli soustředit na to, aby výstupy programu byli ideálně viditelné a měřitelné, přestože často je výpočet návratnosti investic vzdělávacích aktivit neskutně zjistiitelný.

V rámci cílů by mělo být prezentováno i očekávané chování manažerů po absolvovaném vzdělávacím a rozvojovém programu (Bartoňková, 2010, Armstrong, 2015).

### 2.2.3 Realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit

V rámci třetí fáze vzdělávacího a rozvojového procesu, tedy poté co společnost identifikovala své potřeby a vše potřebné naplánovala, nastává čas na samotnou realizaci. Realizace může být zajištěna z interních zdrojů, zpravidla HR manažery anebo se mohou společnosti obrátit na externí vzdělávací agentury.

V případě, že společnost zajišťuje vzdělávací aktivity z interních zdrojů, je třeba učinit kroky v rámci tří důležitých fází realizace (Bartoňková, 2010):

#### A. Příprava

Před samotnou realizací je třeba zajistit školitele, vysvětlit mu očekávání společnosti od dané vzdělávací aktivity a projít s ním případný obsah daného školení, je-li to vzhledem ke zvolené metodě vzdělávání vhodné. Dále je zapotřebí rezervovat vzdělávací prostory, připravit potřebné materiály, nástroje (př. projektor, mikrofon, flipchart apod.) a občerstvení. Organizátoři by měli též uvažovat nad způsobem dopravy na místo vzdělávací akce, možnostem parkování či ubytování manažerů v případě nutnosti. V neposlední řadě je nutné zajistit pozvání účastníkům, informovat je o programu vzdělávacích aktivit a požadavcích kladených na účastníky.

#### B. Samotná realizace

Realizace počíná příjezdem školitele na místo konání akce. Organizátoři akce by měli celý vzdělávací program koordinovat, monitorovat jeho průběh a řešit případné neočekávané problémy. V den skončení vzdělávací akce je vhodné požádat účastníky o předání zpětné vazby.

#### C. Transfer

Před realizací vzdělávacích a rozvojových aktivit je doporučeno naplánovat i aktivity, které budou následovat po uskutečněné vzdělávací akci. Mezi tyto aktivity lze uvést zaslání případných prezentací, výstupů, fotodokumentace či videozáznamů. Důležité je též zúčastněné manažery opětovně vyzvat k uplatnění v praxi nově nabytých znalostí či dovedností. Vhodné je též o výstupech vzdělávací akce informovat nadřízené pracovníky účastněných manažerů, aby podporovali dotyčné manažery k praktickému využívání

Před samotnou realizací vzdělávacího a rozvojového programu je velice důležité, aby si HR manažeri, organizující vzdělávací akce získali podporu od vedení společnosti a přímých nadřízených manažerů, kterých se vzdělání týká a byla mu prisuzována náležitá důležitost a pozornost (Armstrong, 2010).

### 2.2.4 Zhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit

Proces vyhodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit je poslení fází vzdělávacího cyklus a dle Armstronga (2010) je jako: „*každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace*“. Smyslem této fáze je dospět k rozhodnutí, zda byl realizovaný vzdělávací program pro společnost přínosný, efektivní a co by z hlediska nákladů mohlo být provedeno efektivněji.

V některých případech může společnost dospět i k závěru, že realizovaný program přínosný nebyl a cíle nebyly naplněny (Armstrong, 2015).

Dle Kirkpatrickova modelu (Gruber & Kyriánová & Fonville, 2016) lze ke zhodnocení vzdělávacího programu využít čtyř níže uvedených úrovní:

- A. Získání zpětné vazby od účastníků vzdělávacího programu za účelem zkoumání jejich postoje, názoru, dojmů a bezprostřední spokojenosti. Dle Koubka (2015) je tato metoda u společností tou nejčastěji využívanou, a to i přesto, že zpětná vazba účastníků může být subjektivní. Armstrong (2015) doporučuje pro získání o možná nejrelevantnější zpětné vazby učinění několika kroků:
- stanovit, co je cílem od využívané metody zhodnocení;
  - sestavit hodnotící formulář;
  - vyzvat účastníky k vyplnění a upřímnému poskytnutí zpětné vazby;
  - vytvořit přijatelné standardy, kterými bude zpětná vazba účastníků vyhodnocována;
  - učinit další vhodný postup;
  - inormovat vedení o výsledku zpětné vazby.
- B. Hodnocení úrovně získaných znalostí a dovedností účastníků, které lze získat udělením testu účastníkům, a to na začátku vzdělávacího programu a po jeho zakončení. Takto může společnost měřit rozdíl nově získaných znalostí a dovedností (Folwarczná, 2010). Ověřit si úspěšné zapamatování si látky je dle Meiera a Likera (2016) na níž se v praxi často nepamatuje, avšak je velice důležitá, a to z pohledu ověřit si, že zaměstnanec je schopen danou práci vykonávat. Zaměstnavatel by si neměl myslet, že po absolvovaném tréninku zaměstnanec skutečně nabyt požadovaných znalostí či dovedností (Meiera a Likera 2016).
- C. Zhodnocení míry využití nabytých poznatků v praxi, které je pozorováno mírou změny chování manažera. Změna chování manažerů však nemůže být očekávána bezprostředně po skončení vzdělávacího programu a je doporučeno provést hodnocení manažerů a jejich chování i před začátkem akce vzdělávání (Janišová & Křivánek, 2013).
- D. Zhodnocení efektivity nákladů a zjištění přidané hodnoty celého vzdělávacího a rozvojového programu a jeho přispění ke zlepšení klíčových výkonnostních ukazatelů společnosti, jako například produktivita práce, výše transakcí, snížení nákladů, zaměstnanecké struktury či zákaznická spokojenost. Zhodnocení přínosu i za pomoci ukazatelů není stoprocentní, jelikož vliv na zlepšení ukazatelů není zpravidla pouze jeden (Folwarczná, 2010).

Možnou nejrelevantnější metodou prezentace míry dopadu vynaložených financí a obětovaných nákladů, ačkoli by neměla být využívána jako jediná, je metoda návratnosti investice. Výpočet návratnosti investic spočívá v rozdílu mezi přínosem a náklady na vzdělávání, vyjádřených v korunách českých a dělen náklady na vzdělávání. Co však u využití této metody není snadné, je vyčíslit dopad na vzdělávání (Janišová & Křivánek, 2013).

Koubek (2015) uvádí ve své publikaci taktéž první výše uvedené tři úrovně hodnocení a místo poslední úrovně, tj. Zhodnocení efektivity nákladů, zkoumá, efektivitu uplatněných vzdělávacích metod, vhodnost použité techniky, časového harmonogramu a adekvátnost obsahové stránky jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Níže v Tabulce 1 lze vidět výčet nejčastěji využívaných nástrojů pro vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových programů, jenž jsou sestaveny na základě výzkumu provedeném v roce 2004 britskou společností, do něhož se zapojilo 79 organizací.

*Tabulka 1 Nástroje používané k vyhodnocování vzdělávání*

<i>Nástroj</i>	<i>Počet společností využívající daný nástroj „pravidelně“ či „někdy“</i>
<i>Dotazník vyplňovaný bezprostředně po kurzu</i>	74
<i>Monitorování výsledků hodnocení pracovníků</i>	50
<i>Pozorování účastníků při práci</i>	49
<i>Rozhovory s účastníky vzdělávání</i>	48
<i>Ankety mezi pracovníky</i>	44
<i>Monitorování získaných certifikátů</i>	42
<i>Dotazníky vyplňované s časovým odstupem po ukončení vzdělávání</i>	41
<i>Monitorování výsledků testů a zkoušek</i>	35
<i>Šetření mezi liniiovými manažery</i>	34
<i>Posuzování/vyhodnocování plánů činnosti účastníků</i>	31
<i>Systém/model hodnocení</i>	28
<i>Šetření mezi zákazníky</i>	28
<i>Analýza údajů o výstupech/kvalitě</i>	25

*Zdroj: Koubek, 2015 podle Industrial Relations Services (2004)*

Nejvíce rozšířeným nástrojem pro vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových programů ve společnostech, který uvedlo až 94 % dotázaných společností, jenž lze vidět v Tabulce 1 je dotazník vyplňovaný bezprostředně po skončení kurzu. Dalšími čtyřmi nejvíce využívanými nástroji je monitorování výsledků hodnocení pracovníků, pozorování účastníků při práci, provádění rozhovorů s účastníky vzdělávání a ankety mezi pracovníky. Naopak třemi nejméně využívanými nástroji pro vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových programů je model hodnocení, provádění šetření mezi zákazníky a analýza údajů o výstupech, jenž uvedlo za pravidelně či někdy využívaný nástroj méně než 35 % dotázaných společností.

## **2.2.5 Systém snižování nákladů na proces vzdělávání a rozvoje**

V některých situacích plánování nákladů na vzdělávací program může dojít k situaci, kdy i přes velice dobře zpracovaný rozpočet, mohou být náklady vyšší, než je očekáváno a nelze je překročit. Dle Bartoňkové (2010) je vhodné si již na počátku, tedy ve fázi plánování stanovit priority a určit jaké vzdělávací aktivity jsou zákonné, nutné realizovat, aby organizace mohla

fungovat, následně, co je pro společnost a její budoucí vývoj podstatné a které vzdělávací oblasti jsou motivačního charakteru a výdaje tohoto typu jsou nadstandartní.

Bartoňková (2010) možnosti snížení nákladů na vzdělávací program v níže uvedených oblastech:

- A. Realizovat vzdělávací aktivity v prostorech společnosti a uspořit na financích za pronájem prostorů.
- B. Využívat vlastních odborníků společnosti, a to jak z hlediska vedení vzdělávacího programu, jejich organizaci a administrativní podporu, tak na vedení jednotlivých vzdělávacích aktivit (lektory, trenéry, kouče).

V souvislosti s výběrem lektora působí na náklady vzdělávací aktivity mnoho dalších vlivů (Janišová & Krivánek, 2013, Šikýř, 2014):

- Využívat optimální počet lektorů na jednu vzdělávací aktivitu, tzn. pokud může danou aktivitu vést pouze jeden lektor, není třeba využívat jich více.
  - Snížit náklady na přípravu opětovným využíváním standardních modulů a umožnění prostoru pro diskuzi manažerů zúčastněných se vzdělávací aktivity.
  - Snížit náklady spojené s cestováním na místo konání vzdělávací akce.
  - Rozvíjet manažery za pomoci E-learningu, je-li tato metoda pro dané téma rozvoje vhodná.
  - Všechny potřebné studijní materiály uchovat pro pozdější možné využití.
- C. Snížit náklady v oblasti materiálu tím, že budou tvořeny pracovníky společnosti a budou opakovaně využívány (pokud to lze).
  - D. Plánovat místa pro uspořádání vzdělávacích aktivit s ohledem na účastníky a tím uspořit za ubytování účastníků. Náklady spojené s ubytováním účastníků nejsou zanedbatelné, proto je dobré myslet na časový harmonogram, délku vzdělávacího programu i vzdálenost účastníků od místa konání (Bartoňková, 2010).

V současnosti lze výrazně uspořit náklady spojené s organizací vzdělávání, zejména s dopravou a ubytováním lektorů a účastníků i prostřednictvím video konferenčních hovorů a e-learningů.

### **2.3 Metody rozvoje a vzdělávání**

- A. Metody „on the job training“ & „off the job training“

Dle Koubka (2015), Armstronga (2015) i Folwarczné (2010) jsou formální metody rozlišovány na vzdělávání aplikované přímo na pracovišti nazývané „on the job training“, na metody vzdělávání využívané mimo místo výkon práce tzv. off the job training“, a v některých případech se může jednat o kombinaci obou přístupů vzdělávání.

Mezi formální metody vzdělávání, které se odehrávají mimo místo výkonu práce manažera lze uvést přednášky, případové studie, semináře, workshopy, konference četba doporučené odborné literatury, hraní rolí, e-learningové programy či outdoor training, při němž se účastníci učí pomocí her zaměřených na sportovní nebo pohybové aktivity. Tyto metody vzdělávání jsou často určeny pro hromadné vzdělávání účastníků a nesoustřeďují se příliš na individuální potřeby účastníků, avšak manažery rozvíjí především v tvrdých dovednostech manažerů, jenž jsou pro jejich práci nezbytné.

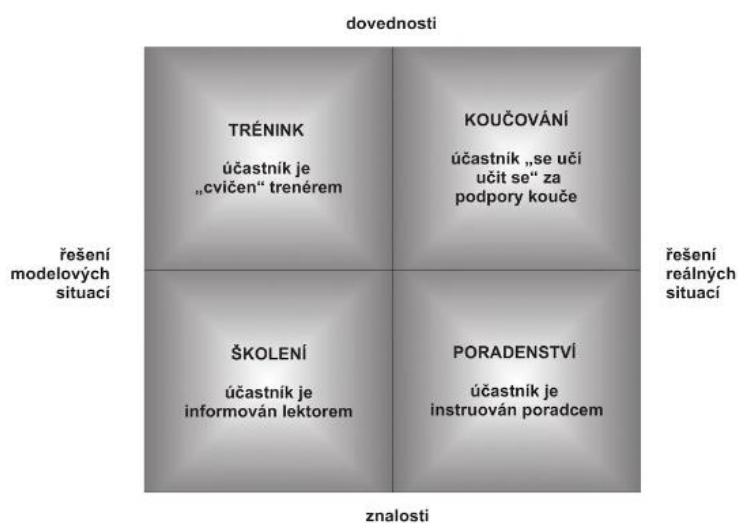


Opakem v přístupu rozvoji manažerů jsou metody aplikované přímo na pracovišti manažera, které se zaměřují na individuální potřeby manažera, rozvíjí především jeho měkké kompetence a přizpůsobují se jeho preferovanému způsobu učení. Mezi tyto metody vzdělávání a rozvoje manažerů lze uvést koučink, mentorink, strukturovaný seberozvoj, 360° zpětná vazba, učení se akcí, rotace práce, NLP metoda nebo psychodiagnostika soustředěná i na osobnostní typologii manažera.

## B. Metody dle činnosti vzdělávaného manažera

Podle Bartoňkové (2010) lze metody rozlišovat dle činnosti vzdělávaného manažera a uvádí zde čtyři vzdělávací oblasti zaměřující se na modelové nebo skutečné situace, a to na základě kritéria znalostí a dovedností. Metody dle činnosti jsou znázorněny níže na Obrázku 7.

Obrázek 7 Metody dle činnosti



Zdroj: Bartoňková, 2010

Jak lze vidět výše na Obrázku 7 patří mezi první dva okruhy vzdělávacích metod trénink, kdy je účastník trénován svým trenérem a koučování, kdy se manažer v tréninku učí se učit za podpory svého kouče. Obě tyto metody rozvíjí dovednosti účastníků. Naopak znalosti účastníků jsou rozvíjeny školením, kdy je účastník informován lektorem a poradenstvím, při němž je účastník poradcem instruován. Dále jsou metody rozděleny do dvou skupin dle toho, zda účastník při vzdělávací činnosti řeší modelové situace či situace reálné.

### 2.3.1 Vybrané metody

Níže autorka uvádí vybrané metody, které jsou přínosné uvést pro praktickou část této práce. Mezi níže uvedené metody patří, e-learning, development Centre, koučink a strukturovaný seberozvoj.

#### E-learning

E-learning je v dnešní době velmi často využívanou metodou vzdělávání a rozvoje všech úrovní pracovníků společnosti. Tato metoda využívá internetu a elektronických nástrojů, nabízí jejím

uživatelům zvolit si způsob jejich využívání prostřednictvím počítače, notebooku, tabletu či mobilního telefonu a nabízí rozmanité druhy programů, e-coursů, videí, testů, cvičení, síťových diskuzních fór, power point prezentací, PDF souborů či odkazů na webové stránky.

Cílem e-learningu je zajistit vzdělávání pracovníků ve správný čas, s potřebným obsahem a se schopností se přizpůsobit individuálním potřebám zaměstnance. Společnosti tudíž dovoluje vzdělávat pracovníky, kdy to nejvíce potřebují a v oblasti, kterou potřebují (Šikýř, 2014). Díky možnosti obsahu testů, lze vyhodnocovat, co se uživatelé naučili a sám vzdělávaný si může ověřit, co si z e-learningu zapamatoval (Janišová & Krivánek, 2013).

Hlavními výhodami e-learningu je možnost hromadného i individuálního využití, určování si individuálního tempa učení a místní a časová efektivita. Zároveň umožňuje e-learning dle Armstronga (2015) urychlit učící se proces, a to až o polovinu a v případě okamžité potřeby vzdělat své zaměstnance na určité téma. E-learning může být též sestaven formou nejrozličnějších her a za pomoci zábavné grafiky, což zvyšuje jeho atraktivitu u účastníků. E-learning je též z časového hlediska velice výhodný, jelikož jej lze dle Zounka a Sudického (2012) provazovat s nepracovní dobou zaměstnanců bez jejich negativního ohlasu.

Nevýhodou je finanční náročnost, jelikož jsou výukové programy vytvářeny speciálně pro danou společnost (Koubek, 2015). Na druhou stranu díky e-learningu může společnost ušetřit náklady za lektory, cestování účastníků a ostatní náklady spojené se vzdělávacími metodami, při nichž jsou účastníci s lektorem v osobním kontaktu na určitém místě. Tudíž by při plánování využití vzdělávacích metod měla být tato úspora zohledněna. Dle Šikýře (2014) je nevýhodou e-learningu také to, že úspěch této metody je odvozen od výše motivace jejich uživatelů a záleží pouze na nich, zda věnují pozornost e-learningu a přistupují k němu se zájmem se něco nového naučit.

Armstrong (2015) rozlišuje tři typy e-learningu, a to samostatný, živý a kolaborativní. Záleží zde na tom, zda se daná osoba vzdělává sama (samostatný e-learning), s instruktorem (živý e-learning) či s ostatními vzdělávajícími se osobami s nimiž diskutuje o nových informacích a nově nabytých znalostech (kolaborativní e-learning). Právě z tzv. živého e-learningu vychází Šikýřem (2014) nejefektivnější typ e-learningu, jímž je takzvaná virtuální třída, při níž se manažeři vzdělávají společně, avšak z různých míst, pomocí internetu. Může se v takovém případě jednat o skupinové či individuální vzdělávání s trenérem.

## **Development centre**

DC, jak je ve zkratce označován diagnostický program development centre obsahuje metody jejichž cílem je především identifikovat oblasti, které jsou manažerovými silnými a slabými stránkami, jež je třeba rozvíjet. DC obvykle probíhá v délce jednoho až dvou dnů a jeho účastníky jsou zaměstnanci společnosti (Kociánová, 2010; Šikýř, 2014).

Na rozdíl od assessment centre, v jehož průběhu se zjišťují současné silné a slabé stránky daného manažera, DC se orientuje především na schopnosti potřebné do budoucna, které pomohou identifikovat profil kompetencí. Výsledky DC jsou písemně zaznamenány a zaměřují se na osobnostní charakteristiku, úroveň jednotlivých kompetencí, potenciál manažera a podněty k budoucímu vzdělávání. Po vyhodnocení DC, je jednotlivým účastníkům předána zpětná vazba s doporučením konkrétních rozvojových aktivit. Díky DC dává společnost

zaměstnancům najevo, které chování je do nich očekáváno a které by rád, aby si osvojili a též je motivuje ke vzdělávání a rozvoji (Kociánová, 2010; Gruber & Kyriánová & Fonville, 2016).

## **Koučink**

Koučink spočívá v individuálním přístupu, dlouhodobém vedení, podpoře a pravidelné kontrole koučovaného, osobou, tzn. koučem, odborníkem v oblasti měkkých dovedností. Díky koučinku může koučovaný zlepšit své interpersonální a manažerské dovednosti a najít vlastní, efektivní a správné postupy, iniciativy vedoucí k dosažení stanovených cílů. Koučink dále vede manažera k nalezení řešení určitých problémů, úkolů či vztahů a rozvíjí jeho kreativitu, učení a efektivní komunikaci (Tureckiová, 2009; Koučink Centrum, 2013). Folwarczná (2010) vysvětluje koučink jako metodu „*efektivního nedirektivního vedení lidí, navedení koučovaného ke splnění zadaných úkolů jeho vlastními silami s cílem rozvíjet jeho dovednosti*“.

Koučink je založený na vhodně pokládaných otázkách a spočívá dle Koubka (2015) v dlouhodobém „*instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřazeným či vzdělavatelem*“.

Koučink je metoda, jenž vede manažera k využití jeho maximálního potenciálu, a to díky odstranění bariér. Za tyto překážky může být označován strach, nízké sebevědomí, perfekcionismus, frustrace či přílišná zaneprázdněnost (Janišová & Krivánek, 2013)

Koučink může být prováděn několika způsoby. Často užívaným modelem koučinku je model GROW, jehož název vyplývá ze čtyř počátečních písmen anglických slov: goal, reality, options a what, when, who will. Model je založen na nedirektivním koučinku, při němž nese odpovědnost za výsledek koučinku samotný rozvíjený manažer, který rozhoduje o obsahu koučinku. Jeho průběh však určuje kouč, který na úvod koučinku vyzve koučovaného k představení daného tématu. Dále manažer stanoví konkrétní cíle, a to nejčastěji za pomoci otázek kouče typu: „*Na čem poznáte, že koučink byl efektivní?*“. Třetí fází je podrobný rozbor problému, který je řešen, při níž je často zjištěno, že problém je pouze zdánlivý a skutečná podstata spočívá v něčem jiném. Při čemž je vhodné se vrátit zpět ke kroku druhému a stanovit si správný cíl koučinku. Čtvrtým krokem je nalézt co nejvíce možných variant řešení problému, a to bez zhodnocení jejich efektivity. Cílem kouče v této fázi je podpořit kreativitu koučovaného a nikoli mu podsouvat své vlastní varianty řešení. Na závěr je probírané téma koučinku shrnuto a jsou stanoveny kroky k řešení daného problému. Na kouči je v této fázi podporovat motivaci manažera k aplikaci daných řešení problému v praxi (Folwarczná, 2010).

## **Strukturovaný seberozvoj**

Seberozvoj je dle Folwarczné (2010): „*přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení*“ a vychází ze zkušeností, že lidé mají velký potenciál k učení a mohou změnit svůj přístup a své činy. Hlavním rozdílem seberozvoje od tradičních vzdělávacích přístupů, kde je školitel/trenér tím, který nejvíce ovlivňuje rozvoj vzdělávaného je, že je odpovědnost za rozvojový proces u metody seberozvoje přenesena na vzdělávaného. V případě, kdy společnosti využívají tuto metodu pro praktický rozvoj manažerů, získávají tím manažery, které se rychleji přizpůsobují změnám a dokáží využívat nových výzev. Metodu seberozvoje by společnost měla využívat při přípravě potenciálů na vyšší pozice a nabízet ji pouze vybraným manažerům, kteří jsou potenciály pro rozvoj (Dvořáková a kol., 2012).

Předpoklady úspěchu seberozvoje jsou víra v seberozvoj, otevřenost vůči novým myšlenkám, připravenost ke změně a zaměření se na svých 15 %, která ovlivňují prosazení změny. Tyto

zmíněné předpoklady se týkají přístupu a chování samotného rozvíjejícího se manažera. Předpokladem úspěchu metody seberozvoje je však i samotná organizace, která by měla seberozvoj začlenit do své podnikové kultury a měla být klást důraz na podporu metody seberozvoje vedením společnosti i ostatními zaměstnanci. Též je vhodné, pokud i vrcholový členi managementu pravidelně sledují pokroky manažerů v jejich učení a speciálních rozvojových projektech (Folwarczná, 2010).

Výhodou této metody je, že se manažeři nerozvíjí pouze v jejich individuálních potřebách, ale i v týmové práci, která je pro fungování vrcholového managementu velice potřebná. Další výhodou spojenou s využitím této metody, je zvýšení motivovanosti rozvíjejících se manažerů, jelikož si jsou vědomi, že společnost využívá seberozvoj pouze pro vybrané, talentové manažery, které se chystají v budoucnu povýšit (Folwarczná, 2010; Dvořáková a kol., 2012).

Folwarczná (2010) využívá ve své publikaci pro popis procesu seberozvoje metaforu Suzanne Leckiové, která přirovnává proces seberozvoje manažera k osobě učící se řídit vozidlo. Pokud chce řidič jet směrem v před a chystá se předjet auto jedoucí před ním, je třeba, aby řidič věděl, jakým směrem pojedou a než jej předjede se nejprve podívá do zrcátka čímž zjistí, jak ovlivní silniční provoz a poté signalizuje změnu směru, aby neohrozil ostatní řidiče a zároveň, aby mu ostatní řidiči mohli v jeho záměru pomoci. Poslední fáze procesu je samotné předjetí vozidla, které je třeba učinit s jistotou, bezpečně a s odhodláním.

Proces strukturovaného seberozvoje by měl být tedy následující:

- Definovat aktuální stav a stav, kde se rozvíjející se manažer chce nacházet.
- Definovat si preference učení a případné překážky učení.
- Zamyslet se nad tím, jak rozvoj manažera ovlivní osoby pohybující se v jeho okolí.
- Požádat vhodné osoby o podporu v rozvoji.
- Učinit změnu.

## 2.4 Metodika práce

Metodická část pojednává o postupech zpracování a použitých metodách, podle nichž je vypracována tato diplomová práce ve vztahu ke stanoveným cílům. Druhá kapitola této práce, tj. teoretická část byla zpracována za pomoci metody sběru dat z primárních bibliografických zdrojů, sekundárních a ověřených internetových zdrojů vztahujících se k tématu diplomové práce. Cílem teoretické části práce bylo shromáždit, porovnat a interpretovat informace vztahující se ke zvolenému tématu.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný rozvojový a vzdělávací proces manažerů ve společnosti XY s.r.o. Dílčími cíli této práce je identifikovat problémy či nedostatky a na základě zjištěného stavu formulovat doporučení k provedení změn rozvojového a vzdělávacího procesu manažerů společnosti.

Předmětem metodiky v praktické části práce v kapitolách 3.1 a 3.2 je analyzovat a popsat aktuální stav rozvoje a vzdělávání společnosti XY s.r.o. Za účelem provedení výzkumu a jeho vyhodnocení, čemuž se práce věnuje v kapitole 3.3 je využito metody dotazníkového šetření. Dotazníková šetření byla provedena prostřednictvím online dotazníkového průzkumu Survey Monkey. Do průzkumu bylo zapojeno sto devět manažerů společnosti na úrovních JSM, SM, ASM a GM. Přestože ve společnosti působí v restauracích na manažerských pozicích JSM až GM přes pět set manažerů, bylo těchto sto devět manažerů vybráno z důvodu, že se v posledním půl roce trénovali na vyšší pozici, a to bez rozdílu, zda svůj rozvoj úspěšně dokončili či nikoli. Dotazník byl vždy autorkou zaslán na e-mailové adresy, byl anonymní a čas

poskytnutý na vyplnění se pohyboval v délce 10 dní. Vyplnění dotazníků bylo podpořeno AC a Training & Development manažery.

Druhou metodou využitou za účelem výzkumu byly strukturované individuální či skupinové rozhovory s členy vedení společnosti. Autorka oslovila nejprve dvanáct AC, kteří působili v dané roli více než půl roku a nebyli v tréninku na danou pozici. AC byli osloveni z důvodu přímého vlivu na rozvoj manažerů v tréninku, kdy kromě role jejich nadřízeného zastávají roli školitelů, mentorů či coachů. Jsou členy komise či přisedárci u závěrečných RB manažerů a též se někteří účastní v roli trenérů Classroom tréninků. Druhou skupinou respondentů bylo dvanáct Generálních manažerů. Tito Generální manažeri byli vybráni z důvodu, že se aktivně podílí na tréninku svých podřízených, tzn. ASM, dále se účastní v roli trenérů některých témat v rámci ASM Classroom tréninku a jsou členy komise při závěrečném Review boardu na ASM pozici. Jelikož každý region má určeného jednoho Generálního manažera, jenž je odpovědný za oblast lidí – konkrétně jejich rozvoj, vzdělávání a celkovou podporu oblasti lidí, byl za každý region pro účely výzkumu vybrán právě tento Generální manažer. Jedná se též o manažery, kteří jsou na svou pozici certifikováni déle než jeden rok. V neposlední řadě byli do výzkumu zapojeni dva District coachi osloveni dva DC, kteří byli pro výzkum vybráni z důvodu přímého vlivu na strategii společnosti, stanovování cílů a její rozvoj. Též se DC podílejí na účasti při závěrečných RB manažerů v tréninku na pozici GM, jsou trenéry v rámci vybraných témat GM Classroom tréninku a též poskytují Generálním manažerům v tréninku coaching či mentorink.

Výzkumná část práce byla zaměřena na čtyři oblasti. První oblast výzkumu se věnuje procesu rozvoje manažerů a bylo u ní využito metody online dotazníkového šetření. Online dotazníkový průzkum byl pro všechny účastníky anonymní, obsahoval deset otázek a aktivně se do něj zapojilo 76 % z celkového osloveného počtu manažerů, tedy 83 respondentů a jednalo se o odpovědi od 34 Junior Shift manažerů, 21 Shift manažerů, 18 Assistant manažerů a 10 Generálních manažerů. Prvních pět otázek nabízelo možnost výběru z předem nabízených možností. Dvě otázky jsou otázkami otevřenými, dvě otázky nabízejí možnosti výběru odpovědi ano či ne a v rámci poslední jedenácté otázky hodnotili respondenti svou spokojenost na škále od jedné do deseti. Autorka odpovědi respondentů vždy analyzovala, vybrala ty nejprínosnější a zhodnotila.

Oblast výzkumu č. 2 se věnuje části procesu SYW, konkrétně Individuálnímu rozvojovému plánu a Tréninkovému programu, u něhož bylo využito metody online dotazníkového šetření. Online dotazníkový průzkum byl pro všechny účastníky anonymní, obsahoval čtrnáct otázek a aktivně se do něj zapojilo 74 % z celkového osloveného počtu manažerů, tedy 81 respondentů. Jednalo se o odpovědi od 22 Junior Shift manažerů, 25 Shift manažerů, 21 Assistant manažerů a 13 Generálních manažerů. Tři otázky nabízely respondentům možnosti výběru z předem nabízených odpovědí. Sedm otázek nabízí možnost výběru odpovědi ano či ne, u dalších čtyřech otázek hodnotí respondenti svou spokojenost na škále od jedné do deseti a jedinou zcela otevřenou otázkou je otázka č. 12 dotazníku.

Oblasti výzkumu č. 3 a 4 se věnují konkrétní části Tréninkového programu manažerů, tzn. Classroom tréninku pro Generální manažery a Classroom tréninku pro Assistant manažery, u níž bylo využito kombinace metody online dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Dotazníky byly poskytnuty manažerům, kteří se v posledním půl roce účastnili ASM či GM Classroom tréninku, z nichž jej vyplnilo 82 %, tedy osmnáct v rámci GM Classroom tréninku a 91 %, tzn. třicet dva manažerů. Oba dotazníky obsahují celkem pět otázek, z nichž u dvou otázek hodnotí respondenti svou spokojenost s cílem moci porovnat

jednolivé odpovědi, na škále 1 – nesplnilo očekávání; 2 – částečně splnilo očekávání; 3 – Splnilo očekávání; 4 – Předčilo očekávání; 5 - Vynikající. Další tři otázky jsou otázkami otevřenými bez předem nabízených odpovědí. Druhou metodou jsou strukturované rozhovory, uskutečněné s dvanácti AC a dvěma DC. S DC byl uskutečněn jeden společný rozhovor. Dále absolvovala autorka společný rozhovor s pěti AC a s dalšími zbývajících sedmi AC provedla individuální rozhovory. Individuální rozhovory s AC a skupinový rozhovor s DC byl zaměřen na získání odpovědí u obou oblastí výzkumu a trval v délce jedné hodiny. Skupinový rozhovor s AC trval v délce hodiny a půl. Od všech AC a DC získala autorka odpověď na dvakrát pět totožných otevřených otázek.

### 3 Analytická část práce

Analytická část práce se soustředí na dosažení stanovených cílů této diplomové práce. Nejprve autorka představuje samotnou společnost, v níž je analýza a výzkum vzdělávání a rozvoje prováděn a následně je popsán samotný systém vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti.

Další kapitoly analytické části práce se věnují uskutečněnému výzkumu, jeho zhodnocení a na základě zjištěných nedostatků a příležitostí jsou uvedeny doporučené změny v procesu vzdělávání a rozvoje manažerů společnosti.

Není-li uvedeno jinak, vychází následující část práce z interních dokumentů společnosti a intranetu společnosti XY s.r.o.

#### 3.1 Představení společnosti XY s.r.o.

Společnost XY je nejrychleji rozvíjející se nezávislou restaurační společností v Evropě. K 1. říjnu 2019 provozuje bez mála 2200 restaurací ve 26 zemích světa a je současně největším provozovatelem restauračních zařízení ve Střední a Východní Evropě a aktuálně se rozvíjí i v Západní Evropě, Rusku Číně a dalších zemích asijského kontinentu. Společnost zaměstnává na 45 000 lidí a svým zákazníkům nabízí produkty od devíti světoznámých značek pohybujících se v oblasti rychlého občerstvení. Společnost zahájila své podnikání v roce 1993 v polské Wroclawi, kdy otevřela svou první restauraci. V České republice společnost nabízí svým zákazníkům sortiment tří značek a provozuje na 136 restaurací (XY, 2019).

Společnost je budována na své silné kultuře a hodnotách. Řídí se heslem „*Wszystko Jest Możliwe!*“ v českém překladu „Všechno je možné!“ a zkráceně používáno jako „WJM!“, jež je založen zejména na pozitivním myšlení. Neméně důležitých je 8 klíčových hodnot, které se prolínají do běžných pracovních dnů jejich zaměstnanců a jsou jimi: Zaměření na Hosta, Provozní dokonalost, Ambiciózní cíle, Zpětná vazba, Závazek k lidem, Pozitivní energie, Odpovědnost a Zisk (XY, 2019).

Strategií společnosti XY je prostřednictvím WJM kultury, mezinárodních schopností a vynikajícímu portfoliu značek, globálně budovat vysoce profitabilní restaurace. Strategie se zakládá na jejích hodnotách: LIDÉ – ZNAČKA – VELIKOST, které vznikly již v roce 1998, kdy společnost vstoupila na svůj první zahraniční trh – Českou republiku a uvědomila si důležitost sdílení zkušeností (XY, 2019).

#### Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost v České republice zaměstnává k 1. říjnu 2019 na 5 621 lidí. Řadových zaměstnanců restaurací je 5020, manažerů restaurací 502, Regionálních coachů restaurací 21 a 78 pracovníků centrály včetně nejvyššího vedení společnosti a značek. Nejvýše postavenými osobami společnosti jsou ředitelé značek provozující restaurace v České republice. Jím jsou podřízeni tzv. District Coachi (dále též „DC“), kteří jsou odpovědní za tržby, růst profitability a udržení dominantní pozice značek. Těmto District coachům jsou podřízeni Regionální coachi (dále též „AC“), jež zodpovídají za finance, lidi a provozní výkon značek v daném regionu. Strukturu restaurací tvoří vždy pět manažerů a jím podřízeni řadový zaměstnanci restaurací v počtu od dvaceti do sta lidí, rozlišeném dle velikosti a typu restaurace (XY, 2019).

Všichni pracovníci jmenovaní výše spadají ve společnosti do skupiny tzv. Operation neboli OPS, a to z důvodu přímého vlivu na předmět podnikání společnosti, a tudíž generování zisku společnosti. Druhou skupinou pracovníků společnosti je tzv. Centrála neboli RST, což jsou

pracovníci z oddělení lidských zdrojů, marketingu, právního oddělení, finančního oddělení, správy a budování majetku, produktů, údržby, nákupu, administrace a informačních technologií (XY, 2019).

### **Personální oddělení „HR“**

V České republice působí na tzv. centrále společnosti 19 pracovníků oddělení personálního, nazýváno HR. To je dále rozděleno na dvě základní oblasti, tzn. tvrdé a měkké HR. Oddělení „tvrdého“ HR čítá na sedm pracovníků v rolích HR analytiků, generalistů, administrátorů a payroll manažerů, zabývající se pracovně právním poradenstvím, zpracováním mezd, bonusů, benefitů, HR reportingem, analýzami, mzdovými dotacemi, komunikací s úřady práce a inspekcí práce a ročním hodnocením manažerů restaurací a pracovníků centrály včetně jejího nejvyššího vedení.

Druhým základním členěním HR ve společnosti je tzv. měkké HR, které je velice úzce spjato s OPS a kde jsou pracovníci rozděleni dle značek pro něž pracují. Působí zde specialisté a manažeři odpovědní za nábor, personální marketing, trénink a rozvoj pracovníků (XY, 2019).

### **Manažeři restaurací společnosti**

V restauracích společnosti působí na pět set manažerů, zastávající pět různých pozic. Jednotlivé manažerské pozice v restauraci jsou rozlišovány dle náplně práce, odpovědností a úrovně kompetencí jejich manažerů. Nejvýše postavenou osobou restaurace a dle společnosti tzv. vlastníkem restaurace je Generální manažer (dále též „GM“), jenž je zodpovědný za provozní a finanční výsledky restaurace, za budování týmu, spokojenost zákazníků, budování kultury a hodnot společnosti. Jeho pravou rukou a zástupcem v době nepřítomnosti je Assistant manager (v práci dále též „ASM“), který je zodpovědný za budování týmu řadových zaměstnanců restaurace prostřednictvím náboru, vzdělávání a retence a též zajištění prvotřídního provozu restaurace a služeb zákazníkům. Dalšími manažery restaurace, přímo podřízenými GM restaurace jsou tzv. Shift Manažeři (dále též „SM“), jenž jsou odpovědní za zajištění prvotřídního provozu restaurace a služeb zákazníkům a dále též za oblast údržby, tj. Facility manager nebo produktu, tj. Product manager, v závislosti na jejich odbornosti. Na nejnižší úrovni manažerské struktury restaurace jsou tzv. Junior Shift Manager, jejichž hlavní odpovědností je zajištění prvotřídního provozu restaurace a služeb zákazníkům (XY, 2019).

Dle věku a generací lze konstatovat, že většina manažerů, 51 % spadá do generace Y, což jsou lidé ve věku 25–34 let, dále je management restaurací složen ze 36 % generace Z, tedy manažerů ve věku 18–24 let a zbylých 12 % manažerských pozic je zastoupena lidmi ve věku 35–56 let spadající do generace X a Baby Boomers. Dle pohlaví jsou manažeři téměř vyrovnaní, přičemž mírnou převahu mají muži, jichž je 52 %. V neposlední řadě mohou být manažeři charakterizováni i dle jejich dosaženého vzdělání, v rámci, něž dosáhlo 60 % středního



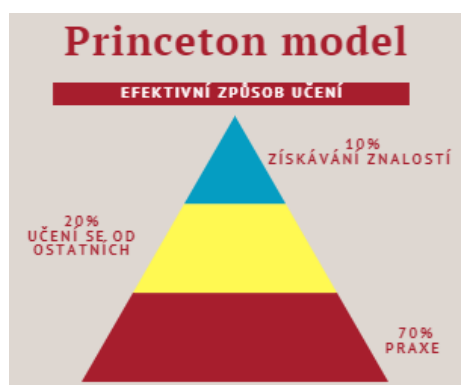
vzdělání s maturitou, 15 % vysokoškolského vzdělání, 19 % středního vzdělání s výučním listem a zbývajících 11 % jsou náctiletí manažeři, kteří jsou studenty středních škol (XY, 2019).

### 3.2 Rozbor současného procesu rozvoje a vzdělávání manažerů ve společnosti XY

Vzdělávání a rozvoj manažerů restaurací je pro společnost jednou z klíčových oblastí. Každý rok společnost vytrénuje na 220 manažerů mezi nimiž jsou z 80 % manažeři z interních zdrojů společnosti a 20 % manažeři ze zdrojů externích (XY, 2019).

Vzdělávací a rozvojový systém manažerů ve společnosti XY s.r.o. byl vytvořen na základě Princetonského modelu v roce 2008, jenž je univerzálním modelem pro klasifikaci způsobů školení a účasti na specifických metodách v získávání potřebných dovedností. Všechny nástroje a program rozvoje byly identifikovány jako prvky patřící do skupiny definované modelem (One drive, 2019). Podle modelu rozlišuje společnost nástroje a metody rozvoje do tří skupin, a to podle způsobu učení, jehož struktura je znázorněna níže na Obrázku 8.

Obrázek 8 Princeton model



Zdroj: XY, 2019

Jak lze vidět výše na Obrázku 7 Princetonský model spočívá na třech odlišných způsobech učení, jimiž je z nejmenší části, konkrétně z deseti procent získávání znalostí, dále z dvaceti procent učení se od ostatních a největší podíl, až sedmdesát procent tvoří samotná praxe, která činí sedmdesát procent z celkového modelu učení. Níže autorka popisuje podrobně všechny tři způsoby učení.

#### A. Získávání znalostí – 10 %

První skupinou modelu je tzv. 10 %, kdy manažeři získávají teoretické znalosti z potřebných oblastí. Do této skupiny vzdělávacích metod a nástrojů společnost řadí:

##### - E-learning

E-learningové programy poskytuje společnost na vlastní e-learningové online platformě, jenž jsou konkrétně zaměřeny dle pozice, na níž je manažer trénován a korespondují tréninkový plán pro danou manažerskou pozici. Programy obsahují nejrozličnější e-kurzy, videa, one pagery, prezentace a formuláře a jsou rozděleny dle svého zaměření do týdnů v nichž je doporučeno daný online trénink absolvovat. Každý program obsahuje na závěr test, který ověřuje získané teoretické znalosti pro danou pozici.

E-learning však nevyužívají manažeři pouze v průběhu svého rozvoje na budoucí pozici, ale využívají jej pravidelně ať už z důvodu získání teoretických znalostí při nově zavedených provozních procesech či systémech a též slouží jako databáze prezentací, one pagerů, manuálů a podobných materiálů (XY, 2019). Ukázka E-learningového manažerského programu je uvedena v Příloze 1 této práce.

#### - **Workbook**

Workbook je pracovní sešit, který společnost poskytuje svým rozvíjejícím se manažerům a stejně jako e-learning je workbook vždy sestaven pro konkrétní manažerskou pozici. Workbook provádí manažera celým jeho tréninkovým plánem. Poskytuje mu mnoho užitečných rad, seznamu se ho se systémy a potřebnými teoretickými informacemi. Dále obsahuje několik úkolů a pro manažera ověřovacích otázek (One drive, 2019).

#### - **Intranet**

Intranet společnosti obsahuje mnoho užitečných teoretických dat, jako je například historie, hodnoty, strategie, vize, cíle společnosti apod. Dále získávají manažeři díky intranetu informace o aktuálním dění ve společnosti, jako jsou například organizační změny společnosti, pořádané teambuildingové aktivity, úspěchy společnosti a jejich zaměstnanců, důležité informace pracovníků RST směřovaným manažerům restaurací a v neposlední řadě aktuální seznam všech potřebných kontaktů (XY, 2019).

#### - **Odborné knihy**

Kultura společnosti podněcuje manažery k neustálému rozvoji a vždy dle konkrétního rozvoje na manažerskou pozici jim doporučuje širokou škálu literatury zaměřenou na získávání zejména měkkých dovedností v oblasti vedení lidí, time managementu, či komunikace. Kupříkladu v rámci tréninkového plánu na pozici Junior Shift Manažera, kdy se z řadových zaměstnanců stávají manažeři restaurací, jsou doporučeny knihy zaměřené na rozvoj začínajících manažerů a jejich kompetencí v oblasti plánování a organizace, vedení týmu a komunikace, mezi něž lze uvést Minutového manažera od K. Blancharda a S. Johnsona nebo Kam zmizel můj sýr od S. Johnsona (XY, 2019).

### **B. Učení se od ostatních – 20 %**

Druhou skupinou vzdělávacího a rozvojového modelu je tzv. učení se od ostatních, kterému by mělo být věnováno 20 % tréninkového plánu manažera pro úspěšné osvojení potřebných dovedností a žádoucích kompetencí. Podstatou je sdílení zkušeností, přijímání zpětné vazby a učení se od odborníků na dané oblasti, zkušených kolegů či nadřízených manažerů.

#### - **Classroom trénink**

Classroom trénink je ve společnosti název pro školení určené rozvíjejícím se manažerům na pozice Generálních manažerů a Assistant manažerů, jenž je organizováno HR oddělením a neprobíhá v místě pracoviště manažerů, ale v konferenčních místnostech na centrále společnosti. Tento čtyř denní vzdělávací program kombinuje několik metod, kterými jsou přednášky, workshopy či hraní rolí. Zároveň se jedná po celou dobu o skupinové vzdělávání, kde jsou vždy hromadně školeni manažeři restaurací z celé České republiky. Školiteli jednotlivých témat jsou

pouze zaměstnanci společnosti, tedy odborníci z interních zdrojů a jsou jimi vybraní AC, DC, Training & Development manažeři a manažeři vybraných oddělení centrály.

Classroom trénink určený pro budoucí Generální manažery restaurací je zaměřen na budování tvrdých i měkkých dovedností a obsahuje deset výukových okruhů mezi něž lze uvést: pracovní právo, business matematiku, situační leadership, roli GM, marketing, právní minimum, systém zákaznického přístupu a Insights Discovery (téma zaměřené na práci s emoční inteligencí a typ osobnosti). Classroom trénink pro GM je organizován každý druhý měsíc, tedy šestkrát do roka a je určen vždy pro pět až patnáct účastníků.

Zvlášť trénink je určený pro budoucí Assistant manažery, který je též zaměřen na rozvoj tvrdých i měkkých dovedností a obsahuje jedenáct výukových okruhů mezi něž lze uvést: systém vzdělávání zaměstnanců, řešení krizových situací, role ASM, proces náboru, plánování a analýza zaměstnaneckých nákladů, onboarding a offboarding, motivace a pracovní právo. Classroom trénink pro ASM je organizován každý měsíc, tedy dvanáctkrát do roka a stejně jako program pro GM nabízí účast pěti až patnácti účastníkům (XY, 2019).

Agenda ASM a GM Classroom tréninku je uvedena v Příloze 2 a 3 této práce.

#### - **Koučink**

Koučink je určen primárně pro manažery na pozici generálních manažerů restaurací (a výše postavených pracovníků společnosti) a kouči jsou v těchto případech DC či vybraní AC. Koučink není obsahem standardních tréninkových plánů a je nejčastěji daným manažerům doporučen při řešení náročné situace, problémů či za účelem odstranění určitých překážek (např. stres) a zlepšení slabých stránek manažera.

#### - **Mentorink**

Mentorink je důležitou součástí každého tréninkového plánu na novou pozici všech úrovní. V průběhu rozvoje manažera se jeho mentorem stává jeho přímý nadřízený, tzn. AC nebo GM, jenž by dle tréninkových plánů měli absolvovat v rozmezí 3–9 osobních „tréninkových“ schůzek dle typu dané pozice za účelem předávání zejména praktických dovedností, rad a typů pro nejlepší osvojení si dané oblasti (One drive, 2019).

#### - **Instruktaž při výkonu práce**

Všichni manažeři využívají v rámci svých tréninkových plánů metody „instruktáž při výkonu práce“, kdy tráví čas se zkušeným manažerem, jenž mu nejprve dané pracovní postupy vysvětluje a následně si je manažer v tréninku pod dohledem zkušeného manažera procvičuje.

Za účelem správně prováděné instruktáže při výkonu práce využívá společnost tzv. Čtyř krokové metody tréninku, jejíž jednotlivé kroky jsou uvedeny níže na Obrázku 9 (One drive, 2019).

Obrázek 9 Čtyř kroková metoda tréninku



Zdroj: One drive, 2019

Tato čtyř kroková metoda tréninku, uvedená výše na Obrázku 9, napomáhá trenérům docílit co nejlepšího výsledku při tréninku a kombinuje vysvětlení, praktickou ukázkou a praxi tak, aby si manažer mohl rychle zapamatovat vše, co se naučil a dokázal použít nové znalosti a dovednosti v praxi. Prvním krokem je příprava, která říká trenérovi, aby se na daný trénink náležitě připravil a přípravu přizpůsobil danému tématu, důležitosti či danému manažerovi či skupině účastníků. Druhý krok říká trenérovi, aby pokud se jedná například o předávání určité dovednosti, nejprve manažerovi ukázal danou činnost a u toho ji popisoval. Ve třetím kroku vyzve trenér manažera k procvičení si dané aktivity v praxi a na závěr trenér ověří požadovanou úroveň dané aktivity prováděnou manažerem a tzv. jej certifikuje.

Speciálně pro trénink na pozici Junior Shift manažera, kdy se zpravidla z řadového zaměstnance stává manažer a správný trénink je zde zásadní, tráví daný manažer čtrnáct dní mimo svou domovskou restauraci a učí se od zkušených manažerů a trenérů na vybrané restauraci nazývané jako Tréninková restaurace. Tyto tréninkové restaurace jsou vždy jedna či dvě na region a musí dosahovat výborných výkonnostních ukazatelů a provádět správně všechny systémy a stanovené procesy (HR XY, 2019).

#### - **Asistence**

Metoda asistence je též ve společnosti využívána, a to zejména při tréninku externě nabraných manažerů, kteří nezastávají při tréninku žádnou z pozic a jsou vždy na danou fázi tréninku přiděleni určitému zkušenému manažerovi pro danou pozici, a to až po úspěšné zakončení jejich tréninku na cílovou pozici (HR XY, 2019).

#### - **360 ° zpětná vazba**

Získání zpětné vazby pomocí metody 360 ° je ve společnosti často využívanou metodou. Společnost buduje ve své kultuře a hodnotách upřímné předávání zpětné vazby a všichni zaměstnanci jsou vedeni směrem, že každá zpětná vazba může být přínosná a dobře mířená konstruktivní zpětná vazba je darem.

Zpětná vazba je prováděna anonymně přes online platformu a obsahuje vždy tři základní otázky:

- A. Co bych měl/a začít dělat?
- B. Co bych měl/a přestat dělat?
- C. V čem bych měl/a pokračovat?

Následně je manažer veden k analýze zpětných vazeb, určení si priorit a je podporován ke změně chování (HR XY, 2019).

## C. Praxe – 70 %

Třetí skupinou vzdělávacího a rozvojového modelu je praxe, která by měla z celého tréninku manažera činit až 70 %. Manažer by měl v průběhu tzv. praxe, využívat nově nabytých znalostí a dovedností, které načerpal při získávání znalostí v rámci 10 % a učení se od ostatních při 20 %.

### - **Pověření úkolem**

Metoda pověření úkolem je velice často používanou metodou, a to zejména v době, kdy jsou manažerovi schopnosti vyhodnoceny jeho trenéry a nadřízenými jako pokročilé a manažer je téměř vytrénován. Zkušený manažer působí v této situaci pouze jako poradce, pokud si manažer v tréninku o radu či konzultaci požádá. Po vykonání daného úkolu či dokončení určitého projektu zkušený manažer předává zpětnou vazbu.

### - **Učení se akcí**

Manažer v tréninku vykonává činnosti v rámci odpovědností své budoucí pozice a utužuje si nově nabyté znalosti a dovednosti. Důležitou součástí je též poskytovaná zpětná vazba a poskytování podpory ostatních manažerů restaurace. Nadřízení zároveň s manažerem pravidelně hovoří o jeho zkušenostech a nabádají jej k přemýšlení nad jeho provedenými činnostmi, rozhodnutími, řešenými problémy či pochybeními, aby manažer v tréninku mohl neustále pracovat na zlepšení jeho schopností a chování v dané pozici (One drive, 2019)

## 3.2.1 **Kompetenční model**

Společnost má pro manažerské pozice definovány manažerské kompetence a jejich očekávanou úroveň. Každý manažer by měl znát kompetence a jejich očekávané chování, a to zejména v rámci své pozice. Generální manažeři, kteří zabezpečují ve spolupráci s Regionálními manažery a Training and Development manažery rozvoj svých přímo podřízených manažerů, tj. Assistant manager a Shift manager, by měli znát jejich požadovanou úroveň kompetencí a podporovat je v žádoucím chování. Tím že, Generální manažeři znají úroveň požadovaných kompetencí svých podřízených, nemělo by se stát, že by od nich měli příliš vysoké či příliš nízké očekávání. Mohou je též podle kompetencí hodnotit a zároveň i identifikovat talenty pro budoucí rozvoj.

Kompetence pro Shift manažery jsou znázorněny níže v Příloze 4 této práce. Požadovaných kompetencí je celkem devět a jsou jimi Rozhodování, Řešení problému, Vedení týmu, Plánování a organizace, Emoční inteligence, Podnikatelské schopnosti, Komunikace, Týmová práce a Zaměření na zákazníka.

Kompetence pro Assistant manažery a General manažery jsou znázorněny v Příloze 5 a 6 této práce a je jich o jednu více nežli u Shift manažerské pozice, tedy celkem deset. Mezi manažerské kompetence patří rozhodování, řešení problému, vedení týmu, plánování a organizace, emoční inteligence, podnikatelské schopnosti, komunikace, týmová práce, zaměření na zákazníka a exekuce (HR XY, 2019). Manažeři jsou učeni kompetencí v rámci Classroom tréninku pořádaném na centrále společnosti, který je veden Training & Development manažery. Na vybrané kompetence se tréninkový program specializuje i více a věnuje jim speciální tréninkové sekce:

- budování a vedení týmu – trénink se specializuje na rozvoj manažerů v oblasti situačního leadershipu;
- podnikatelské schopnosti – trénink manažerů je zaměřen na znalosti v oblasti business matematiky za účelem správného provedení analýzy finanční situace restaurace a možnosti propočítání si návratnosti při plánování speciálních akcí za účelem navýšení tržeb restaurace;
- zaměření na zákazníka – trénink je zaměřen na interní systém sloužící pro poskytování jedinečného zážitku zákazníků společnosti (HR XY, 2019).

### 3.2.2 Proces rozvoje manažerů

Společnost má vytvořený program rozvoje nazývaný Spread your Wings (dále též „SYW“), za účelem dosažení potřeby zkušených a angažovaných zaměstnanců pro svůj dynamický rozvoj. Tento program nabízí každému manažerovi společnosti vzít rozvoj do svých rukou a ovlivnit svůj postup na vyšší pozici. Pokud tedy manažer chce postoupit na pozici výše, musí úspěšně projít tímto rozvojovým programem (HR XY, 2019). Program sestává ze čtyř základních kroků, kterými je Nominace, Kompetenční pohovor, Individuální rozvojový plán a tréninkový program a závěrečný Review board.

#### A. Nominace

Každý manažer má možnost prostřednictvím e-learningové platformy nominovat k rozvoji, a tedy přihlásit do SYW programu, sebe samého a pokud je v pozici Assistant či General manažera může nominovat k rozvoji své podřízené zaměstnance. Nominace manažerů je systémem zaslána Regionálním couchům a Training & Development manažerům, kteří iniciují další kroky v rámci programu.

#### B. Kompetenční pohovor

Kompetenční pohovor je rozhovor, mezi manažerem ucházejícím se o rozvoj a tří člennou komisí. Komisi tvoří vždy nadřízený daného manažera, Regionální coach a následně buď Generální manažer odpovědný za oblast lidí v daném regionu pro pohovory na Junior Shift manažery a Shift manažery, anebo Training & Development manažer v případě rozvoje na pozici Assistant či General manažer.

Členové komise kladou účastníkovi otázky, aby zjistili jeho připravenost na vyšší organizační úroveň, ověřují kritéria pro naplnění potenciálu a kompetence náležející na vyšší úroveň.

Kritéria pro naplnění potenciálů jsou ve společnosti nazývána jako Hi-pots criteria a jsou jimi Ambice pro růst, Otevřená mysl a Využívání příležitostí. V rámci kritéria Ambice pro růst komise sleduje, zda se účastník rád učí novým věcem, je aktivní v rámci svého rozvoje a dokáže pro svůj rozvoj přinášet i určité „oběti“. U kritéria Otevřená mysl je sledováno, zda se je účastník schopen učit za pochodu, dokáže se učit ze svých chyb, má sebereflexi, dokáže se přizpůsobit změnám a dokáže naslouchat názoru ostatním. Třetím kritériem je Využívání příležitostí, kdy je očekáváno, aby účastník dokázal podniknout krok navíc, k překonání překážek za účelem dosažení cíle. Dále komise sleduje, zda z účastníka vyzařuje nadšení a disciplína, zda žije v souladu s kulturou společnosti a má příkladné WJM chování, které je motem společnosti. V neposlední řadě by neměla chybět manažerovi podnikavost.

Aby komise mohla co nejdříve a nejlépe identifikovat kritéria pro naplnění potenciálu je pro ně Training & Development manažery vytvořen one pager obsahující doporučené otázky v rámci daných kritérií a příklady očekávaného chování včetně příkladů chování nežádoucího. Tato kritéria jsou při kompetenčních pohovorech klíčová a pokud účastník nesplňuje jedno či více z nich, nemůže být připuštěn k tréninku na danou pozici a vypracovává si Individuální plán rozvoje, aby se za komisí stanovený čas, mohl opět účastnit kompetenčního pohovoru.

Členové komise se rozhodují na základě analýzy odpovědí účastníka a svého pozorování v průběhu pohovoru. Kompetenční pohovor může mít níže uvedené tři výsledky, respektive barevná označení:

- Zelená – účastník splňuje kritéria pro naplnění potenciálu a má požadované kompetence pro pozici na vyšší úrovni a je připraven začít trénink na vyšší úroveň a pracovat na svém individuálním rozvojovém plánu, aby mohl maximálně do 6 měsíců absolvovat Review Board.

Žlutá – účastník splňuje kritéria pro naplnění potenciálu a potřebuje rozvíjet své kompetence potřebné pro vyšší úroveň tím, že bude plnit svůj individuální rozvojový plán, intenzivně se zaměří na jeho dosažení, zahájí tréninkový program, aby mohl mezi 6-9 měsícem absolvovat Review Board.

- Červená – účastník nesplňuje kritéria pro naplnění potenciálu a potřebuje rozvíjet své kompetence pro vyšší úroveň tím, že splní svůj individuální rozvojový plán. Další kompetenční pohovor by měl být naplánován na dobu šesti, devíti či dvanácti měsíců v závislosti na množství a závažnosti slabín účastníka (HR XY, 2019).

### **C. Individuální rozvojový plán a tréninkový program**

Třetí fází SYW programu je vypracování Individuálního rozvojového plánu a v případě úspěšného kompetenčního pohovoru i absolvování tréninkového programu na danou pozici.

#### **Individuální rozvojový plán**

Individuální rozvojový plán, zkráceně IDP je nástroj používaný k plánování rozvoje manažera, sledování pokroků a měření jeho úspěchů. Při práci na IDP se manažer soustředí na dvě až čtyři vybrané kompetence, které by chtěl na sobě zdokonalit.

Manažer se při výběru oblastí pro rozvoj může zaměřit na své slabé stránky či na stránky silné, které chce dostat na vyšší úroveň. Při definování oblastí pro rozvoj je manažerovi doporučeno vzít v úvahu:

- zpětnou vazbu, která mu byla předána komisí po kompetenčním pohovoru;
- poslední hodnocení od nadřízeného manažera;
- job mapa, kde jsou vypsány odpovědnosti a účel pozice, na níž manažer cílí;
- kompetenční model;
- individuální profily – Insights nebo MBTI, které jsou manažerům poskytovány;
- výsledek z využití metody Zpětná vazba 360°.

Manažer po výběru dané kompetence určí svůj rozvojový cíl, které spočívají v jeho silných a slabých stránkách související s vybranými kompetencemi. Cíle si manažeři stanovují v souladu s pravidlem SMART, což znamená, že by každý cíl měl být jednoznačně definovaný, měřitelný, proveditelný, dosažitelný a časově ohraničený. Další fází při sestavení IDP je naplánování rozvojových aktivit, které se řídí Princetonským modelem, jenž byl představen výše v kapitole 3.2. této práce.

Při práci na IDP by měl být manažer průběžně veden a kontrolován svým přímým nadřízeným a Training & Development manažerem. Aby měl manažer svůj plán rozvoje ucelený a vždy k dispozici, využívá společnost speciálně vytvořenou šablonu, která je znázorněna v Příloze 7 této práce (HR XY, 2019).

## **Tréninkový program**

Tréninkový program je sestaven zvlášť pro každou z manažerských pozic. Trenérům je však doporučeno, aby byl vždy mírně přizpůsobem v závislosti na individuálních potřebách rozvíjejícího se manažera. Tréninkový plán vychází stejně jako IDP z Princetonského modelu – 10 – 20 – 70 a využívá metody tréninku vymezené v kapitole 3.2 této práce.

Tréninkový program na pozici General manažera je naplánován na dobu tří měsíců a obsahuje trénink v oblasti jeho role a odpovědností, pracovních rutin, týmové komunikace, leadershipu a podnikatelských schopností, v oblasti budování tržeb, řízení nákladů a podrobné analýzy výkazu zisku a ztrát restaurace. Dále se manažer účastní setkání s jinými Generálními manažery z daného regionu a jejich pravidelných porad. Též se manažer účastní Classroom tréninku, absolvuje mentoring s nadřízeným, zkušenými Generálními manažery a Regionálními coachi jiných regionů. Nepovinnou součástí je setkání s District coachi a Training & Development manažery, při nichž je zpravidla využíváno metody koučinku (HR XY, 2019).

Tréninkový program na pozici Assistant manažera je naplánován na dobu v délce dvou až tří měsíců a obsahuje trénink v oblasti jeho role a odpovědností, pracovních rutin, metod a systémů pro budování a vedení týmu (nábor, onboardingový proces, motivace, trénink řadových zaměstnanců, rozpisy směn zaměstnanců), týmové komunikace, pracovního práva a podnikatelských schopností v oblasti řízení nákladů na zaměstnance. Dále se manažer účastní mentorinku se svými nadřízenými, tzn. s Generálním manažerem restaurace a AC a též se učí od zkušených manažerů působících v roli ASM. V neposlední řadě se manažeři účastní i ASM Classroom tréninku (HR XY, 2019).

Tréninkový program na pozici Shift manažera je naplánován na dobu dvou měsíců, v rámci něhož se manažer učí oblast údržby zařízení a činností spojených s nimi včetně řízení nákladů na čistotu a údržbu restaurace a oblast produktu, v rámci něhož se manažer věnuje objednávkám produktů, inventurám a řízení nákladů na produkty. I přesto, že manažer po úspěšně absolvovaném dvouměsíčním tréninku bude zastávat pouze pozici produktu či údržby zařízení, jsou manažeři trénováni z obou oblastí (HR XY, 2019).

Trénink na Junior Shift pozici probíhá v délce čtrnácti dní na restauraci zvané jako Tréninková a její program byl podrobněji popsán výše, v kapitole 3.2 bod B.



## **D. Review Board**

Review Board, zkráceně ve společnosti nazýván RB, je považován za dialog mezi manažerem a tříčlennou komisí, při němž komise hodnotí, zda manažer v tréninku dosáhl požadované úrovně kompetencí a může být úspěšně zakončen trénink a povýšen tak na cílovou manažerskou pozici.

Aby se manažer mohl účastnit RB musí projít kompletním tréninkovým programem na danou pozici, mít plně realizovaný Individuální plán rozvoje, zpracovaný Workbook a absolvovaný e-learningový program.

Na rozdíl od kompetenčních pohovorů není členem RB komise nadřízený daného rozvíjejícího se manažera, nýbrž AC z jiného regionu, než daný manažer působí. Dalšími členy komise je Training & Development manažer a DC či další AC v závislosti na cílové pozici trénujícího se manažera.

Dialog trvá zpravidla v délce devadesáti až stodvaceti minutami a po rozhodnutí komise je manažerovi předána zpětná vazba ohledně výsledku RB. Manažerovi jsou sděleny komisí identifikované silné a slabé stránky a jsou mu doporučeny aktivity pro zlepšení, a to jak v případě neúspěšného i úspěšného RB (HR XY, 2019).

Aby komise mohla co nejlépe učinit své rozhodnutí, správně koncipovat průběh dialogu a vhodně indentifikovat silné a slabé kompetence je Training & Development manažery sestaven formulář, který je k dispozici v Příloze 8 této práce.

### **3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení**

Za účelem zjištění dalších informací o aktuálním systému vzdělávání a rozvoje manažerů v restauracích společnosti XY s.r.o. provedla autorka vlastní výzkum, a to prostřednictvím dotazníkového šetření prostřednictvím online dotazníkového nástroje Survey Monkey a strukturovaných osobních rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti. Cílem výzkumu bylo též získat zpětnou vazbu od účastníků rozvoje manažerů ve společnosti a zjistit tak, zda teoretické nastavení procesu rozvoje manažerů a jeho jednotlivých částí je odpovídající praxi, je pro účastníky přínosné a odpovídá potřebám společnosti.

Autorka práce se rozhodla v rámci systému vzdělávání a rozvoje manažerů restaurací zaměřit na funkčnost samotného procesu rozvoje manažerů neboli Spread Your Wings proces a taktéž zvlášť na jeho vybrané jednotlivé části a vybrané metody rozvoje jimiž jsou:

- A. Individuální rozvojový plán a Tréninkový program;
- B. Classroom trénink pro GM;
- C. Classroom trénink pro ASM.

### 3.3.1 Oblast výzkumu č. 1: Proces rozvoje Spread Your Wings

Proces rozvoje ve společnosti zvaný také Spread Your Wings byl autorkou zkoumán z několika pohledů, kterými je znalost a informovanost zaměstnanců SYW procesu, funkčnost SYW procesu v praxi, přínos pro účastníky a splnění jejich očekávání. Za účelem zjištění těchto faktorů bylo využito metody dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi General manažery, Assistant manažery, Shift a Junior Shift manažery, kteří se trénovali na své pozice v období posledních šest měsíců, bez rozdílu, zda svůj trénink zakončili úspěšným RB či nikoli. Dotazník byl zaslán celkem 109 manažerům, z nichž autorka získala zpět 76 % od 83 respondentů. Dotazník byl respondentům poskytnut prostřednictvím online dotazníkového nástroje Survey Monkey, obsahoval deset otázek a je k nahlédnutí na následujícím odkazu: <https://www.surveymonkey.com/r/36TSNHS> nebo v Příloze 9 této práce.

Jednotlivé body dotazníku a jejich vyhodnocení jsou následující:

*Otázka č. 1: K čemu využíváme SYW proces?*

U první otázky respondenti vybírali ze čtyř nabízených odpovědí, z nichž správně byla pouze druhá možnost „K identifikaci talentů a jejich rozvoji“, kterou správně označilo 100 % manažerů.

*Otázka č. 2: Jaké kroky SYW proces obsahuje?*

U druhé otázky respondenti opět vybírali ze čtyř nabízených odpovědí, z nichž správně byla opětovně pouze jedna možnost „Nominace, kompetenční pohovor, IDP a Tréninkový program, RB“, kterou správně označilo 94 % manažerů. 4 % manažerů uvedla chybně, že proces neobsahuje Individuální rozvojový plán a 2 % neuvedla jako součást SYW procesu kompetenční pohovor.

*Otázka č. 3: Kdo se k rozvoji může nominovat?*

Účelem třetí otázky bylo zjištění, zda jsou manažeři informováni o možnostech svého rozvoje a vědí, že se mohou nominovat k rozvoji sami nebo mohou být nominováni svým nadřízeným či kolegou. Respondenti měli na výběr ze tří možností, přičemž správně byla možnost druhá „Kdokoli – můžu nominovat sám sebe nebo můžu být nominován nadřízeným či kolegou“, kterou zvolilo 82 % manažerů. Druhou nejčastější odpovědí, kterou označilo 14 % manažerů byla možnost první, a to že může být nominován k rozvoji pouze ten manažer, kterého navrhně jeho nadřízený.

Dle výše uvedených výsledků tří otázek ohledně procesu SYW dospěla autorka k závěru, že informovanost manažerů ohledně procesu je na dobré úrovni a aktivity společnosti pro zajištění znalosti rozvojového procesu jsou dostatečné.

*Otázka č. 4: Jakým způsobem ses nominoval/a či jsi byl/a nominován/a do SYW?*

Na čtvrtou otázku týkající se způsobu nominace k rozvoji bylo cílem autorky zjistit, zda je k přihlášení do SYW procesu využíváno e-learningové platformy, tak jak by to dle pravidel ve společnosti mělo fungovat. Respondenti vybírali z pěti nabízených odpovědí či mohli uvést svou vlastní. Z odpovědí manažerů autorka zjistila, že pouze 53 % manažerů

bylo do SYW procesu přihlášeno skrze e-learningovou platformu. Zbývající většina manažerů využívá pro přihlášení do SYW procesu setkání se svým nadřízeným. Pouze 3 % manažerů využilo kontaktování HR oddělení.

*Otázka č. 5: Probíhal tvůj osobní rozvoj dle kroků SYW procesu (nominace, kompetenční pohovor, IDP a Tréninkový program, RB)?*

Cílem páté otázky bylo zjištění, zda se setkává teorie s praxí a rozvoj manažerů je prováděn v souladu s nastaveným rozvojovým procesem. Manažeři zde mohli na otázku odpovědět kladně, tedy „ano“ či mohli uvést, že „Určitá část procesu chyběla – např. nevypracoval/a jsem IDP, neměl/a jsem kompetenční pohovor apod.“, kde následně měli respondenti upřesnit svou odpověď. Výsledkem odpovědí manažerů bylo, že všechny kroky rozvojového procesu jsou v praxi realizovány u 72 % manažerů. 24 % manažerů uvedlo, že nemělo vypracovaný Individuální Plán Rozvoje nebo neabsolvovalo Kompetenční pohovor. Zbývající 4 % respondentů uvedla, že bylo do tréninkového programu vpuštěna i přes neúspěšný Kompetenční pohovor.

*Otázka č. 6: Absolvoval jsi úspěšně svůj závěrečný RB?*

Účelem šesté otázky bylo zjištění, kolik z respondentů úspěšně dokončilo svůj rozvoj na danou manažerskou pozici. Respondenti měli na danou otázku možnost výběru odpovědi „ano“, „ne“ či „zatím jsem se neúčastnil/a RB“ a výsledkem bylo zjištění, že se 8 % manažerů zatím neúčastnilo svého RB a ze zbývajících počtu manažerů absolvovalo RB úspěšně 84 % manažerů. Úspěšnost manažerů v rámci jednotlivých pozic je znázorněna níže v Tabulce 2.

*Tabulka 2 Procentuální úspěšnost Review Boardu manažerů*

<i>Pozice</i>	<i>Úspěšnost Review board</i>
<i>GM</i>	80 %
<i>ASM</i>	79 %
<i>SM</i>	85 %
<i>JSM</i>	94 %

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Nejnižší úspěšnost RB je u pozice Assistant manažerů, u níž není až 21 % manažerů na první termín závěrečného RB úspěšná a není tudíž povýšena na pozici ASM. Druhou nejméně úspěšnou skupinou manažerů jsou GM s 80 % a na 85 % jsou při závěrečném RB úspěšní manažeři trénující se na pozici Shift manažerů restaurací. Nejvyšší procentuální úspěšnost mají zaměstnanci trénující se do rolí Junior Shift manažerů na speciálních tréninkových restauracích.

*Otázka č. 7: Jaká vidíš pozitiva SYW procesu?*

Sedmá otázka byla otázkou otevřenou bez možnosti volby odpovědi a respondenti zde zmiňovali především čtyři pozitivní faktory SYW procesu. Nejvíce uváděným pozitivem, jenž uvedlo 78 % manažerů bylo že každý, kdo na sobě chce pracovat se může rozvíjet a kariérně růst. Druhým nejčastěji zmiňovaným pozitivem, uvedené 60 % manažerů bylo, že všichni manažeři mají stejné podmínky rozvoje na vyšší pozici, je to tak pro všechny

spravedlivé. Jako třetí pozitivum, které manažeři spatřují je také to, že nezávisí pouze na jejich přímém nadřízeném, zda se mohou rozvíjet na vyšší pozici, což zmínilo 29 % respondentů. Čtvrtým zmiňovaným pozitivem, které uvedlo 24 % respondentů, byla možnost manažerova osobního rozvoje, kdy respondenti uváděli, že oceňují rozvoj jejich osobnosti a jimi vybraných oblastí, kompetencí pro rozvoj, jako např. budování sebevědomí, efektivní komunikace a leadership.

*Otázka č. 8: Jaká vidíš negativa SYW procesu?*

Osmá otázka byla stejně jako otázka předchozí bez možnosti volby odpovědi a respondenti se zde shodovali na čtyřech možných negativech SYW procesu. Nejvíce z 58 % opakujícím se negativem byl nedostatek času určenému pro rozvoj, a to z hlediska nutnosti obětování svého osobního času, pro učení a přípravu na Review Board. Druhým negativem, které uvedlo 32 % respondentů je náročnost procesu, kdy manažeři zmiňovali společností kladené vysoké požadavky na jejich znalosti, komunikační a analytické dovednosti.

Jako další negativum uvedlo 14 % manažerů stresovou náročnost, kdy uvádějí, že samotný Kompetenční pohovor a závěrečný Review Board je pro ně stresovou záležitostí, a to zejména z důvodu prezentování sebe samého před komisí, kdy někteří manažeři uvedli, že nemají dobrou stres odolnost a prezentování na veřejnosti pro ně není příjemné. Posledním uvedeným negativem, od 12 % respondentů, byl občasný problém s funkčností e-learningové platformy.

*Otázka č. 9: Splňuje aktuální SYW proces Tvé očekávání ohledně rozvoje?*

Na devátou otázku ohledně splnění očekávání účastníků od SYW procesu byly respondentům nabízeny pouze dvě možnosti, kterými jsou „Ano“ či „Ne“. I přes v předchozí otázce respondenty zmíněná negativa uvedlo 86 %, že program splňuje jejich očekávání.

*Otázka č. 10: Jak jsi celkově spokojen se SYW procesem?*

Poslední otázka zjišťovala celkovou spokojenost manažerů s rozvojovým procesem, kdy respondenti měli volbu odpovědi na škále od 1 do 10. Průměr celkové spokojenosti manažerů se SYW procesem vyšel pozitivně s nadprůměrným hodnocením 8,26. Pouze 11 % respondentů uvedlo spokojenost s procesem s hodnocením pod 6.

### **3.3.2 Oblast výzkumu č. 2: Individuální rozvojový plán a Tréninkový program**

Třetí a nejnáročnější část procesu rozvoje manažerů ve společnosti XY, kterou je Individuální rozvojový plán (dále též „IDP“) a Tréninkový program zkoumala autorka s cílem získání odpovědi na několik oblastí, kterými je funkčnost IDP a Tréninkového programu v praxi oproti nastaveným pravidlům společnosti. Dalším cílem bylo zjištění míry spokojenosti účastníků s jednotlivými metodami rozvoje a celým Tréninkovým programem, splnění očekávání manažerů, míra zapojení kolegů a nadřízených do tréninku manažera a získání případných podnětů pro zlepšení této části vzdělávacího a rozvojového procesu společnosti

Dotazník je k nahlédnutí v Příloze č. 10 této práce a jednotlivé body dotazníku a jejich vyhodnocení jsou uvedeny níže.

### *Otázka č. 1: Měl/a jsi v průběhu svého tréninku sestavené IDP?*

Účelem první otázky bylo zjistit, zda mají manažeři v průběhu svého tréninku sestavený Individuální plán rozvoje, což je povinnou součástí SYW procesu. Respondenti měli na výběr ze dvou možností „Ano“ či „Ne“ a výsledkem bylo, že 74 % manažerů odpovědělo, že mělo sestavené IDP. Zbývajících 26 % tedy uvedlo, že sestavené IDP nemělo. Jelikož byla podobná otázka zařazena již v dotazníku ohledně Spread Your Wings, mohla si tak autorka ověřit shodu v odpovědích.

### *Otázka č. 2: Bylo pro tebe sestavení IDP snadné?*

Druhá otázka zaměřená na IDP se týkala hodnocení obtížnosti jeho sestavení manažery, kde vybírali respondenti z dvou nabízených odpovědí „Ano“ či „Ne“ a v případě uvedení odpovědi „Ne“ odůvodňovali manažeři v čem spatřují obtížnost jeho sestavení. Výsledkem bylo že 56 % manažerů považovalo sestavení svého IDP za snadné a pro 44 % manažerů snadné nebylo. Uváděnými důvody, proč sestavení IDP považovali manažeři za nesnadné bylo především nedostatečné pochopení kompetencí, nesnadné vymýšlení individuálních rozvojových aktivit a absence vzorových ukázek již sestavených Individuálních rozvojových plánů.

### *Otázka č. 3: Kdo ti se sestavením IDP pomáhal?*

Účelem této otázky bylo zjištění, zda byla manažerům při sestavení IDP poskytována podpora od jejich nadřízených (Area coachů), kolegů či Training & Development Manažerů, které jak již bylo uvedeno výše v kapitole 3.2.2 této práce je žádoucí. Respondenti měli na výběr z pěti možností z nichž mohli označit i více odpovědí.

Výsledkem odpovědí manažerů bylo, že nejvíce podpory při sestavení IDP poskytují Training & Development manažeři, kdy tuto odpověď označilo na 64 % respondentů. Druhou nejvíce označovanou odpovědí byla pomoc od nadřízených trénujících se manažerů, kdy tuto odpověď uvedlo 52 % respondentů. Kolegové pomáhali 32 % manažerů a 10 % manažerů uvedlo, že IDP sestavovalo samo, tudíž, že jim nikdo nepomáhal. 26 % manažerů též danou otázku nehodnotilo a uvedlo tedy odpověď „N/A“, jelikož IDP, jak již dříve vyplynulo neměli sestavené.

### *Otázka č. 4: Dokončil/a jsi před RB své IDP?*

Účelem této otázky bylo zjištění, zda manažeři v tréninku dokončili práci na IDP před plánovaným termínem svého Review boardu neboli RB, což je jednou z podmínek pro jeho úspěšné absolvování a dokončení tréninku na danou pozici. Jedinou výjimkou u dokončení IDP před zakončením tréninku je pozice JSM, kdy je doba tréninku krátká a manažeři by tudíž neměli dostatek času na absolvování, proto na svém IDP pracují i po úspěšně zakončeném tréninku na pozici Junior Shift manažera.

Respondenti u této otázky měli na výběr ze tří možností, přičemž mohli zvolit pouze jednu, a to „Ano“, „Částečně“ a „Ne“. Stejně jako u předchozí otázky 26 % respondentů označilo odpověď „Ne“. Ze zbývajících 74 % manažerů uvedlo 43 % že IDP před absolvováním RB měli dokončené a 31 % manažerů uvedlo, že IDP mělo dokončené pouze částečně. Zde autorku zajímalo, kolik z 31 % částečně zpracovaných IDP se týkalo manažerských pozic mimo JSM

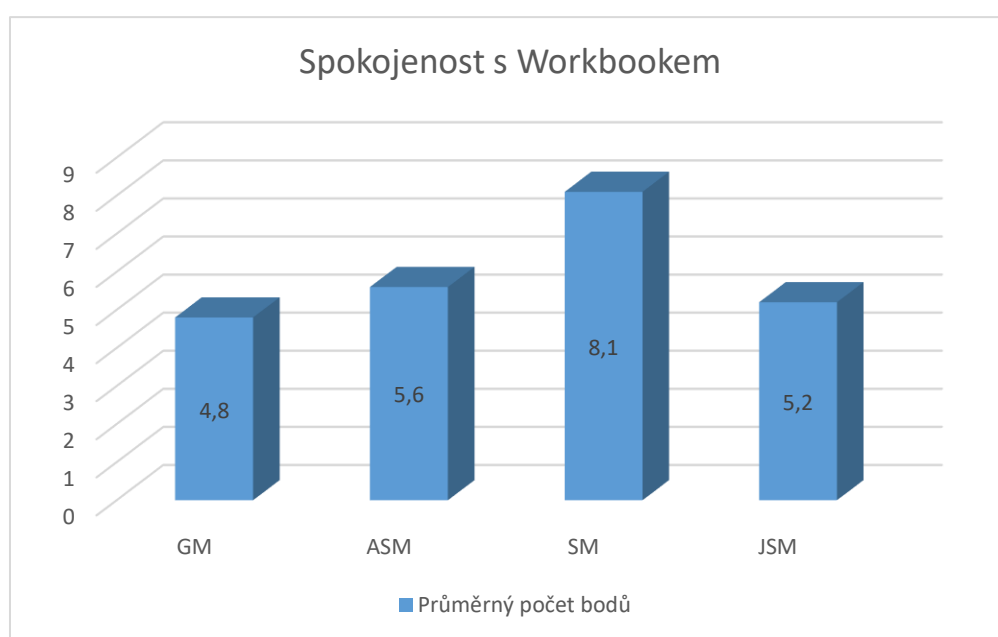
pozici, přičemž zjistila, že 23 % manažerů na pozicích SM, ASM a GM absolvovalo RB i přes nedokončené IDP.

*Otázka č. 5: Jak jsi byl/a spokojený/á s přínosem Workbooku?*

Pátá otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění spokojenosti manažerů s pracovním sešitem neboli Workbookem, který je též povinnou součástí Tréninkového programu. Respondenti zde hodnotili svou spokojenost na škále od 1 do 10 a mohli též pod hodnotící škálou uvést svůj komentář.

Výsledná spokojenost manažerů s Workbookem vyšla na 6,8 bodů a její konkrétní hodnocení u jednotlivých pozic jsou názorněna níže v Grafu 1.

*Graf 1 Výsledek spokojenosti MNG s Workbookem*



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

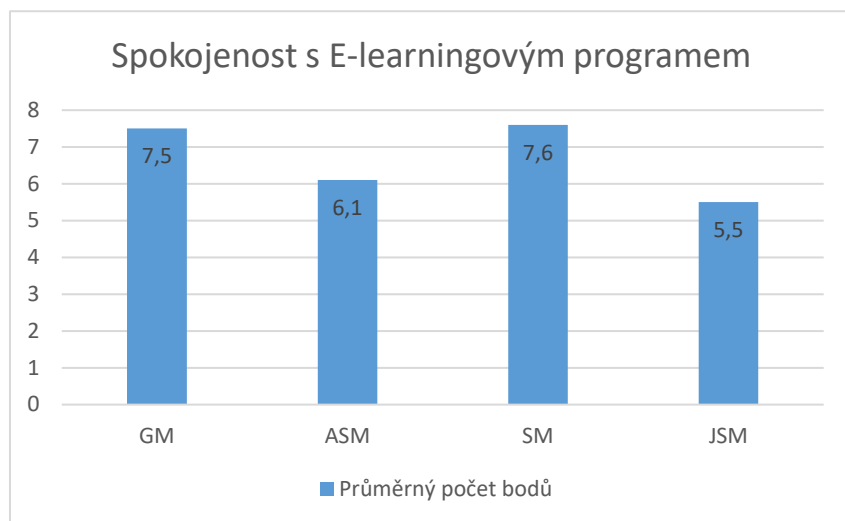
U této otázky autorka analyzovala odpovědi podle manažerských pozic, tj. JSM/SM/ASM a GM, jelikož každá z pozic má odlišnou verzi Workbooku. Nejlépe, s hodnocením 8,3 bodu, byl hodnocen Workbook Generálních manažerů, kde i z komentářů vyplynulo, že jsou manažeré spokojeni s přínosem pracovního sešitu v praxi, aktuálností informací a souladem Workbooku s jejich E-learningovým programem. Naopak nejhůře hodnocený byl Workbook pro Junior Shift Manažery s průměrnou spokojeností 5,2 bodů, kdy manažeré uváděli, že Workbook není aktualizován, není zcela v souladu s jejich E-learningovým programem, některé otázky se opakují či nejsou konkrétní a dobře specifikované.

*Otázka č. 6: Jak jsi byl/a spokojený/á s E-learningovým programem?*

Šestá otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění spokojenosti manažerů s E-learningovým programem, jehož absolvování je povinnou součástí Tréninkového programu a podmínkou úspěšného absolvování RB. Respondenti zde hodnotili svou spokojenost na škále od 1 do 10 a mohli též pod hodnotící škálou uvést svůj komentář.

Výsledná spokojenost manažerů s E-learningem vyšla na 6,7 bodů a její konkrétní hodnocení u jednotlivých pozic jsou názorněna níže v Grafu 2.

Graf 2 Spokojenost manažerů s E-learningovým programem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

U této otázky opět autorka analyzovala odpovědi podle manažerských pozic, tj. JSM/SM/ASM a GM, jelikož každá z pozic má odlišnou verzi E-learningového programu a jejich výsledky jsou uvedeny níže v Tabulce 4. Nejlépe, s hodnocením 7,6 bodu, byl hodnocen E-learning Shift manažerů, kde i z komentářů vyplynulo, že jsou manažeři spokojeni s aktuálností jednotlivých e-coursů a videí, jež jsou pro ně v praxi přínosem. Taktéž hodnotili pozitivně obsah programu, který podle jejich slov obsahuje pouze potřebné informace. Naopak nejhůře hodnocený byl E-learningový program pro Junior Shift Manažery s průměrnou spokojeností 5,5 bodů, kdy manažeři uváděli, že E-learning není aktualizován, tzn. obsahuje zastaralé informace, dále se v něm vyskytují informace pro jejich trénink nepodstatné a též kritizovali délku tréninku, která je podle nich příliš dlouhá. Nevýhodu, kterou zmiňovali všechny skupiny manažerů, byla funkčnost samostatné e-learningové platformy, která dle jejich slov v některých případech „padá“ a absolvované e-coursy či videa se jim v některých případech neuloží a musí tak daný trénink absolvovat opětovně.

*Otázka č. 7: Jak jsi byl/a spokojený/á s Classroom tréninkem na centrále?*

Sedmá otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění spokojenosti manažerů s absolvovaným Classroom tréninkem. Jelikož se tohoto tréninku účastní pouze manažeři na pozici ASM a GM, manažeři na pozicích JSM a SM odpověď nehodnotili a označili možnost „N/A“, kterou tvořilo 58 %. Zbýlých 42 % manažerů hodnotilo svou spokojenost na škále od 1 do 10 a měli též možnost uvést svůj komentář.

Výsledná spokojenost manažerů s Classroom tréninkem vyšla na 8,7 bodů. I zde si autorka analyzovala odpovědi zvláště dle manažerských pozic respondentů, přičemž dospěla k závěru, že ASM byli nadměru spokojeni s absolvovaným tréninkem organizovaným na centrále společnosti a svou spokojenost ohodnotili na 8,9 bodů. Manažeři chválili jednotlivá témata tréninku, jejich trenéry a jejich velký přínos do praxe. Dále též uváděli přínos z pohledu sdílení zkušeností mezi manažery z jiných regionů trénujících se na ASM pozici. Nebylo zde negativních komentářů.

Spokojenost generálních manažerů s Classroom tréninkem byla hodnocena v průměru 8,5 bodů. Manažeři zde uváděli mnoho děkvných komentářů a hodnotili celý trénink za velice přínosný z pohledu ucelení znalostí, přínosu do praxe, sdílení zkušeností, seznámení s trenéry a ostatními manažery. Naorzdíl však od komentářů ohledně spokojenosti s ASM Classroom tréninkem uváděli GM i konstruktivní zpětnou vazbu, kdy nehodnotili pozitivně část tréninku v oblasti marketingu, objednávkovému systému, které bylo dle jejich slov příliš obecné. Dále měli připomínky k agendě, kdy náročná témata byla školená v odpoledních hodinách.

*Otázka č. 8: Jak dlouho ti trval trénink na pozici – od začátku do úspěšného RB?*

Účelem osmé otázky bylo zjistit, nakolik je stanovená doba tréninku pro dané pozice dodržována, zda není trénink prodlužován či zkracován. Autorka zde rozlišovala dobu tréninku na jednotlivých pozicích a výsledná průměrná doba tréninku pro každou z pozic je uvedena níže v Tabulce 4. Respondenti vybírali ze sedmi možných odpovědí, přičemž mohli zvolit pouze jednu. Prvních pět možností nabízelo odpověď od čtrnácti dnů do čtyř měsíců, pátá možnost se týkala tréninku v délce pěti a více měsíců a šestá odpověď se týkala externě nabraných manažerů u nichž je délka tréninku nastavena odlišně než pro interně povyšované zaměstnance.

Výsledek průměrných délek tréninku na jednotlivé pozice dopadl průměrně, kdy dva tréninkové programy svou délkou v praxi odpovídají očekávání a dva tréninkové programy jsou delší, než je společností stanovená doba. Průměrná délka tréninku na jednotlivé pozice je znázorněna níže v Tabulce 3.

*Tabulka 3 Výsledná průměrná délka tréninku manažerů dle jednotlivých pozic versus plán*

Pozice	Průměrná délka tréninku na pozici	Plán	Zjištěný rozdíl
GM	3,5 měsíce	3 měsíce	+ 0,5 měsíce
ASM	2,8 měsíce	2–3 měsíce	-
SM	2,5 měsíce	2 měsíce	+ 0,5 měsíce
JSM	14 dní	14 dní	-

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Jak lze vidět výše z Tabulky 4 průměrná doba tréninku dle nastaveného programu zcela odpovídá u pozice JSM, kdy 100 % manažerů na pozici JSM uvedlo odpověď 14 dní. Též všichni ASM uvedli, že se trénovali na svou pozici po dobu stanovenou Tréninkovým programem, která činí období dvou až tří měsíců, přičemž z odpovědí respondentů vyplývá, že trénink na pozici ASM trvá spíše v délce tří měsíců nežli dvou. U doby tréninku na pozici SM odpověděla přesná polovina manažerů, že trénink překračuje o jeden měsíc a stráví jím do doby svého RB tři měsíce. Doba tréninkového programu pro GM vyšla též v průměru o polovinu delší, než je stanoveno, přičemž bylo sedm tréninků realizováno v odpovídající době tří měsíců, čtyři trvaly v délce čtyř měsíců a jeden manažer se trénoval na pozici GM v délce 5 a více měsíců.



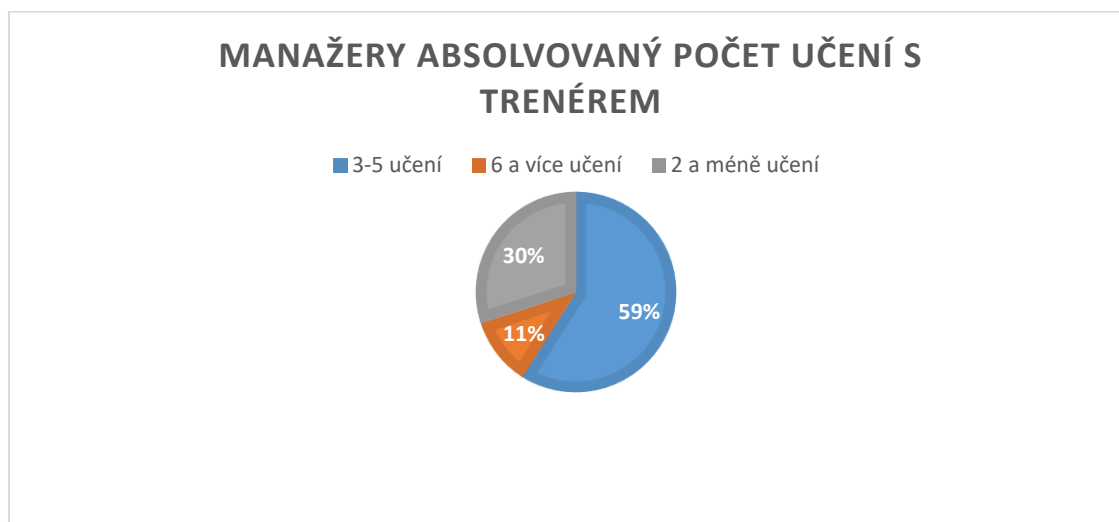
*Otázka č. 9: Byla Ti v průběhu tréninku poskytována zpětná vazba?*

Devátá otázka byla zaměřena na chování nadřízených a trenérů, a to ve vztahu k poskytování zpětné vazby směrem k trénovanému manažerovi. Respondenti zde vybírali ze dvou možných odpovědí „Ano“ či „Ne“ a výsledek odpovědí respondentů vyšel velice pozitivně. 100 % manažerů uvedlo, že jim v průběhu tréninku byla poskytována zpětná vazba.

*Otázka č. 10: Kolik učení jsi v průběhu přípravy na RB absolvoval se svým nadřízeným / trenérem?*

Účelem této otázky bylo zjištění, zda absolvují manažeři stanovený optimální počet učení, tzn. mentorinku či koučinku se svým nadřízeným či trenérem, v průběhu přípravy na RB. Pro GM pozice je doporučeno strávit se svým nadřízeným/trenérem nejméně šest sezení a pro ostatní pozice je doporučeno absolvovat tři až pět sezení. Vzhledem k tomu, že se mezi respondenty nachází celkem 10 manažerů, trénovaných se na pozici Generálního manažera, mělo 11 % manažerů uvést, že strávilo učením se svým nadřízeným/trenérem 6 a více hodin a zbylých 89 % manažerů by mělo strávit se svým trenérem mezi 3–5 tréninkovými hodinami. Výsledné odpovědi respondentů jsou uvedeny níže v Grafu 3.

*Graf 3 Počet absolvovaných učení s nadřízeným/trenérem*



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Z odpovědí respondentů a výše uvedeného Grafu 3 je zřejmé, že 59 % manažerů absolvuje v průběhu svého tréninku tři až pět sezení se svým nadřízeným/trenérem. Dalších 11 % manažerů uvedlo, že strávilo se svým nadřízeným šest a více tréninků a zbývající třetina respondentů, konkrétně 30 % uvedlo, že netráví se svým nadřízeným optimální počet tréninkových sezení a absolvuje dvě a méně tréninkových hodin.

*Otázka č. 11: Měl/a jsi v průběhu tréninku u sebe vždy někoho, kdo by Ti poskytl radu, pomoc?*

Jedenáctá otázka se týkala poskytované podpory, konkrétně zjištění, zda ji manažeři v průběhu tréninku pocítují a mohou se v případě potřeby na někoho obrátit. Odpovědi respondentů byly velmi pozitivní, kdy 96 % manažerů uvedlo odpověď „Ano“.

*Otázka č. 12: Co bys na tréninku navrhoval/a zlepšit:*

Na oteřenou otázku, co by manažeři navrhovali na tréninkovém programu zlepšit nebyl od 82 % respondentů uveden žádný podnět pro zlepšení. Respondenti uváděli odpovědi, že byli s tréninkem spokojeni a ponechali by jej beze změny. Zbývajících téměř 20 % respondentů uvedlo, že by standartní dobu tréninku prodloužili či by změnili obsah Workbooku a E-learningového programu. V souvislosti s E-learningovým programem uváděli i někteří respondenti zkrácení délky E-learningových e-coursů či videí.

*Otázka č. 13: Splnil tréninkový program Tvé očekávání?*

Na třináctou otázku ohledně splnění očekávání manažerů od Tréninkového programu na pozici byly respondentům nabízeny pouze dvě možnosti „Ano“ či „Ne“. Odpovědi účastníků byly pozitivní a 93 % manažerů uvedlo, že tréninkový program splnil jejich očekávání.

*Otázka č. 14: Jak jsi celkově spokojen/a s absolvovaným tréninkovým programem?*

Poslední otázka zjišťovala celkovou spokojenost manažerů s tréninkovým programem, kdy respondenti měli volbu odpovědi na škále od 1 do 10. Celková spokojenost manažerů vyšla s nadprůměrným hodnocením 8,2 bodů a žádný z manažerů neuvedl hodnocení pod 5 bodů.

### **3.3.3 Oblast výzkumu č. 3: Classroom trénink pro GM**

Za účelem zjistit spokojenost manažerů trénujících se na pozici General manažer s organizovaným Classroom tréninkem a přínosem pro praktické využití bylo použito metody dotazníkového šetření. V druhém kroku oblasti výzkumu č. 3 za účelem zjištění přínosu Classroom tréninku k naplnění cílů a strategie společnosti se autorka obrátila na District coache a Regional coache společnosti, s nimiž provedla individuální či skupinové rozhovory.

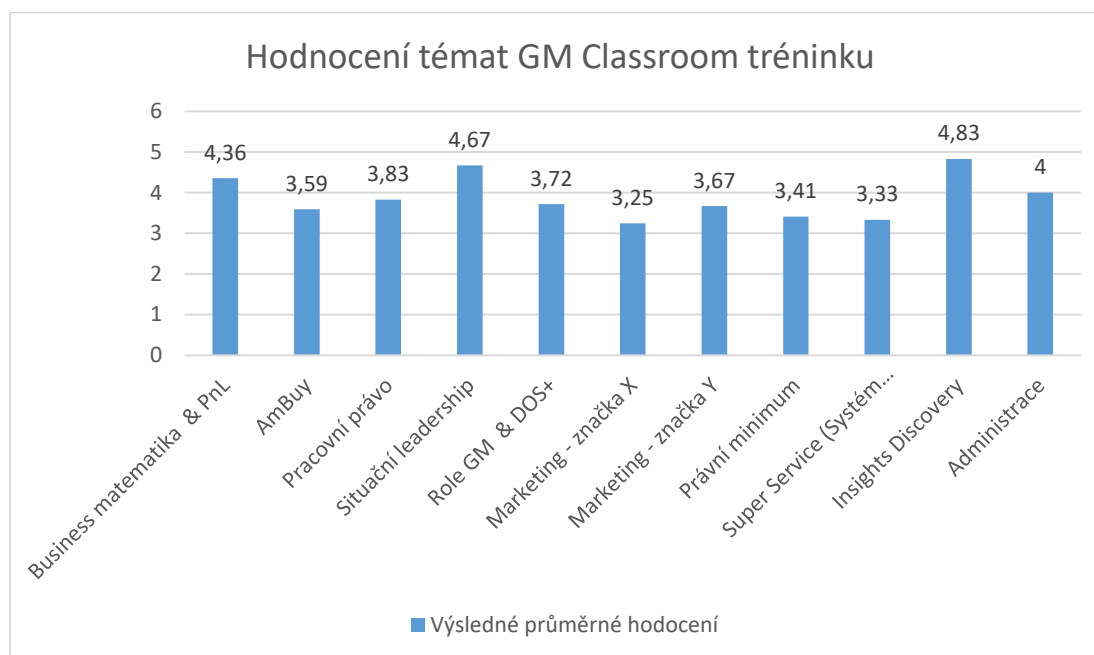
#### **A. Dotazníkové šetření**

Dotazník je autorkou poskytnut zde <https://www.surveymonkey.com/r/QKV9K8Q> či v Příloze 11 této práce a jednotlivé body dotazníku a jejich vyhodnocení jsou uvedena níže:

*Otázka č. 1: Vyjádři svou spouzenost s jednotlivými tématy v průběhu Classroom tréninku.*

Na první bod dotazníku účastníci vyjádřili spokojenost s jednotlivými tématy, které Classroom trénink pro General manažery poskytuje. Účastníci zde hodnotili na škále 1–5 celkem jedenáct témat a jejich průměrné výsledné hodnocení je uvedeno níže v Grafu 4.

Graf 4 Výsledné hodnocení jednotlivých témat GM Classroom tréninku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejlépe hodnocenými tématy s průměrem 4.50 a více se stal Situační leadership a Insights Discovery. Naopak nejhůře hodnocenými tématy s průměrem hodnocení pod 3.50 jsou Marketing – značky X a Super Service (systém obsluhy zákazníků).

Celkově bylo hodnocení jednotlivých témat nadprůměrné s průměrem 3.90. Podrobná analýza spokojenosti účastníků s jednotlivými tématy v průběhu tréninku je znázorněna v Příloze 12 této práce.

*Otázka č. 2: S jakým tématem jsi byl nejvíce spokojen a proč?*

Na otevřenou otázku, s jakým tématem byli účastníci nejvíce spokojeni a z jakého důvodu vzešla tři témata, jimiž jsou Situační leadership, Insights Discovery a Business matematika. Účastníci nejčastěji oceňovali propojení předávaných znalostí s následným využitím ve své praxi. Mezi nejzajímavější odpovědi účastníků lze zmínit např: „*Leadership byl naprosto skvěle veden, Dan byl vyníjící, hodina byla interaktivní a velice zajímavá.*“, „*Nejvíce se mi líbil Situační leadership, který byl opravdu přínosný a ani chvilku jsem se u toho nenudila. Hodně mi to v mnoha věcech pomohlo a taky oceňuji, že jsme probírali příklady z praxe.*“, „*Situační leadership – začala jsem si uvědomovat dopad v komunikaci. A toho si vážím.*“, „*Insight Discovery mě naučilo využívat silných a slabých stránek týmu.*“, „*Matematika – důkladné procvičení a příklady na procvičení do budoucna.*“.

*Otázka č. 3: S jakým tématem jsi byl naopak nejméně spokojen a proč?*

Na otevřenou otázku, s jakým tématem byli účastníci nejméně spokojeni a z jakého důvodu převažovalo jedno téma, které označilo za neméně přínosné 40 % účastníků, kterým je Super Service neboli systém zákaznického přístupu. Účastníci uváděli, že dané téma je pro opakovaním již známých informací a učí se tento systém obsluhy zákazníků na svých restauracích.

Dále účastníci nebyli zcela spokojeni s tématem AmBuy, které je zaměřeno na práci s objednávkovým systémem společnosti a se školením na téma Role GM a DOS+, což je trénink zaměřený na vysvětlení a správné pochopení účelu a odpovědností General manažera a správného způsobu prezentace měsíčních výsledků. Obě zmíněná témata byla ohodnocena jako příliš teoretická, nekonkrétní a nepřilíš zaměřená na praktické využití účastníků. Dále účastníci spatřují u těchto témat rozdíl v přínosu pro interní a externí manažery. Mezi nejzajímavější odpovědi účastníků lze zmínit např: „*Super servis – dle mého názoru se tohle již dostatečně učíme na provoz.*“, „*Super servis – nic nového, co by pro mě mělo přínos.*“, „*AmBuy, jelikož jsem u naší společnosti déle a AmBuy znám ze všech stran. Naopak chápu, že pro externí GMiT je to velký přínos*“, „*Role a DOS+ - i přes silnou prezentaci od Aleše bylo téma příliš obecné, zvažil bych rozdělení na více skupin (možná i externí a interní GM).*“.

*Otázka č. 4: Jak bys zhodnotil organizaci GM Classroom tréninku?*

Otázka na zhodnocení spokojenosti s organizací celého čtyřdenního tréninku je rozčleněna do šesti kategorií: školící místnost, informovanost účastníků, připravenost školitelů, přestávek mezi jednotlivými tématy, poskytovaném občerstvení a dostatečném prostoru na dotazy účastníků. Níže v Tabulce 4 jsou uvedeny podrobné výsledky hodnocení jednotlivých sekcí organizace Classroom tréninku.

*Tabulka 4 Hodnocení jednotlivých sekcí organizace GM Classroom tréninku účastníky tréninku*

	1 Nesplnilo očekávání	2 Částečně splnilo očekávání	3 Splnilo očekávání	4 Předčilo očekávání	5 Vynikající	Výsledné hodnocení
<b>Tréninková místnost</b>	2	1	6	6	3	<b>3.39</b>
<b>Informovanost o tréninku</b>	0	0	3	4	11	<b>4.44</b>
<b>Připravenost trenérů</b>	0	0	1	10	7	<b>4.33</b>
<b>Dostatek přestávek</b>	0	0	4	5	9	<b>4.28</b>
<b>Občerstvení</b>	4	3	7	1	3	<b>2.78</b>
<b>Prostor na dotazy</b>	0	0	5	5	8	<b>4.17</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Celkem byli manažeři spokojeni s organizací tréninku na úrovni 3.9 bodů, tedy z 78 %. Nejlépe hodnocenými sekcemi s průměrem nad 4.3 bodů byla informovanost účastníků o Classroom tréninku z hlediska jejího načasování i obsahu a připravenost a profesionalita trenérů. Nespokojenost účastníci projeví zejména s občerstvením, s nímž nebyla spokojena téměř polovina účastníků (viz Tabulka 4).

*Otázka č. 5: Uved' své další podněty, dojmy a upřesni své připomínky.*

Poslední otázka dotazníku byla otázkou otevřenou a účastníci, zde upřesňovali své dojmy a poskytovali doporučení pro vyšší přínos celého Classroom tréninku a spokojenost účastníků. Konkrétně manažeři komentují složení agendy tréninku, kdy doporučují zařadit témata zaměřená na analytické dovednosti na ranní hodiny. Dále by uvítali test na závěr Classroom tréninku, pro ucelení a ověření nově nabytých znalostí. V neposlední řadě doporučují do agendy školení zařadit téma pro oddělení IT a poskytnout více času na Marketing, Administrativu a Systém obsluhy zákazníků. Účastníci byli též více konkrétní u nespokojenosti s organizací obcerstvení, na níž upozornili v odpovědích u předchozí otázky dotazníku a zmiňují, že by měli rádi sami možnost výběru obědů. Níže na Obrázku 13 uvádí autorka vybrané odpovědi účastníků. Mezi nejzajímavější odpovědi účastníků lze zmínit např: „*Matematika a PnL by mělo být v ranních hodinách.*“, „*Více času na Marketing a dát 30 minut i IT (objednávky elektroniky, zacházení s DM, reklamace apodobně.*“, „*Myslím, že více času na Marketingu a SuSe. Naše skupina byla velmi komunikativní a čas nám u těchto školení scházel. Děkuji ještě jednou za super atmosféru, WJM.*“, „*Nejdůležitější a nejnáročnější části v nejméně efektivní čas – matika je nutná první dny ráno*“. „*Bylo by dobré, kdybychom si mohli vybrat, co budeme chtít jíst a neobjednat ho dopředu.*“ *Krátký testík na konci – buď jako jako refresh, co jsme se naučili nebo jako možnost k nalezení příležitostí.*“.

## **B. Rozhovory s DC a AC**

V dalším kroku se za účelem zjištění přínosu Classroom tréninku k naplnění cílů a strategie společnosti obrátila autorka na dva DC a dvanáct AC, s nimiž provedla individuální či skupinové rozhovory. Předmětem rozhovoru bylo zjištění názoru DC a AC na GM Classroom trénink, který mohou hodnotit na základě znalostí a dovedností manažerů v tréninku, jejichž úroveň prověřují při společných sezeních v průběhu přípravy manažerů ke složení Review boardu a při Review boardu samotném.

Autorka v průběhu rozhovorů zjišťovala názory na následující dotazy a níže uvádí výstupy provedených rozhovorů:

Otázka č. 1: Jaké jsou nejčastější slabé stránky manažerů v průběhu Review boardu?

Nejčastějšími příležitostmi pro rozvoj, a tedy ve společnosti považováno za slabé stránky je podle zpětné vazby efektivní komunikace, správné chápání kompetencí a Hi pots kritérií neboli kritérií určených pro identifikaci potenciálu podřízených a jejich využití v praxi. Za poslední nejčastější příležitost manažerů u RB považují coachi kompetenci – Podnikatelské schopnosti, týkající se provádění finančních analýz a provádění lokálních marketingových aktivit na budování tržeb.

Otázka č. 2: Které téma postrádáte v agendě Classroom tréninku?

- Téma Efektivní komunikace, a to za využití metody workshopu.
- Trénink nazývaný Q&A RB, při níž by manažeři využívali tréninkové metody Hraní rolí a prakticky si zkoušeli situaci při závěrečném Review boardu a trénovali si odpovědi na možné otázky, s nimiž se mohou setkat při RB. Výhodou by byla lepší připravenost na typ otázek pokládaných při RB, vyšší rezistence na stres a možnost získat zpětnou vazbu od ostatních účastníků Classroom tréninku a jeho trenéra.
- Téma na trénink kompetencí a Hi pots kritérií zaměřené na praktické využití.

- Téma Finančního auditu, které by bylo vedeno finančními auditory a mohl tak manažery lépe připravit na samotný audit, očekávané chování v průběhu auditu a zejména by přispěl k lepší prevenci problémů ve finanční oblasti a přispěl by k lepšímu výsledku auditů ve společnosti.

*Otázka č. 3: Na které téma máte zpravidla nejlepší zpětnou vazbu od svých manažerů?*

Nejlepší zpětná vazba, kterou získávají AC a DC od svých manažerů v tréninku jsou jednoznačně Situační leadership a Insights Discovery, a to zejména z důvodu profesionality trenérů a velkého praktického využití v oblasti budování a vedení týmu, týmové práce, emoční inteligence a rozhodování.

*Otázka č. 4: Na které téma máte zpravidla nejhorší zpětnou vazbu od svých manažerů?*

Téma Marketingu je manažery často zmiňován ve spojitosti s nenaplněným očekáváním, při němž se manažeři chtějí zaměřit zejména na praktické příklady z marketingových aktivit, které pomáhají manažerům budovat tržby restaurací. Téma je zároveň kritizováno i z hlediska prezentačních schopností specialisty marketingu vedoucího dané téma.

Téma Systém obsluhy zákazníků, které manažeři v tréninku považují za nadbytečné a pro ně dobře známé. Názor District coachů je však takový, že systém zákaznického přístupu je pro společnost klíčový, a tudíž opakování není na škodu a jsou ochotni věnovat mu finance navíc.

*Otázka č. 5: Co byste kromě již zmíněných faktorů na GM Classroom tréninku změnili/zlepšili?*

- Organizovat GM Classroom trénink častěji, tedy nikoli jednou za dva měsíce, ale každý měsíc, kdy AC uvádí důvody, že mnohdy v případě, že se manažer nemůže ať už z pracovního či osobního důvodu nemůže účastnit školení v daném měsíci, musí čekat následující dva měsíce, kdy se školení účastní a z tohoto důvodu nemůže manažer zakončit svůj trénink v plánovaném termínu.
- Najít možnosti úspory v celkové organizaci Classroom tréninku – zkrácení agendy tréninku či její přizpůsobení tak, aby manažeři nemuseli na místo Classroom tréninku přijíždět již den předchozí. V tomto případě AC, DC argumentují tím, že náklady na Classroom trénink jejich manažerů jsou vysoké a platí především vysoké částky za ubytování svých účastníků.

### 3.3.4 Oblast výzkumu č. 4: Classroom trénink pro ASM

Za účelem zjištění spokojenosti manažerů trénujících se na pozici Assistant manažer s organizovaným Classroom tréninkem a přínosem pro praktické využití bylo použito dotazníkového šetření a v druhém kroku za účelem zjištění přínosu Classroom tréninku k naplnění cílů a strategie společnosti se obrátila autorka na Regional coache a General manažery odpovědné za oblast rozvoje manažerů v daném regionu, s nimiž provedla individuální či skupinové rozhovory.

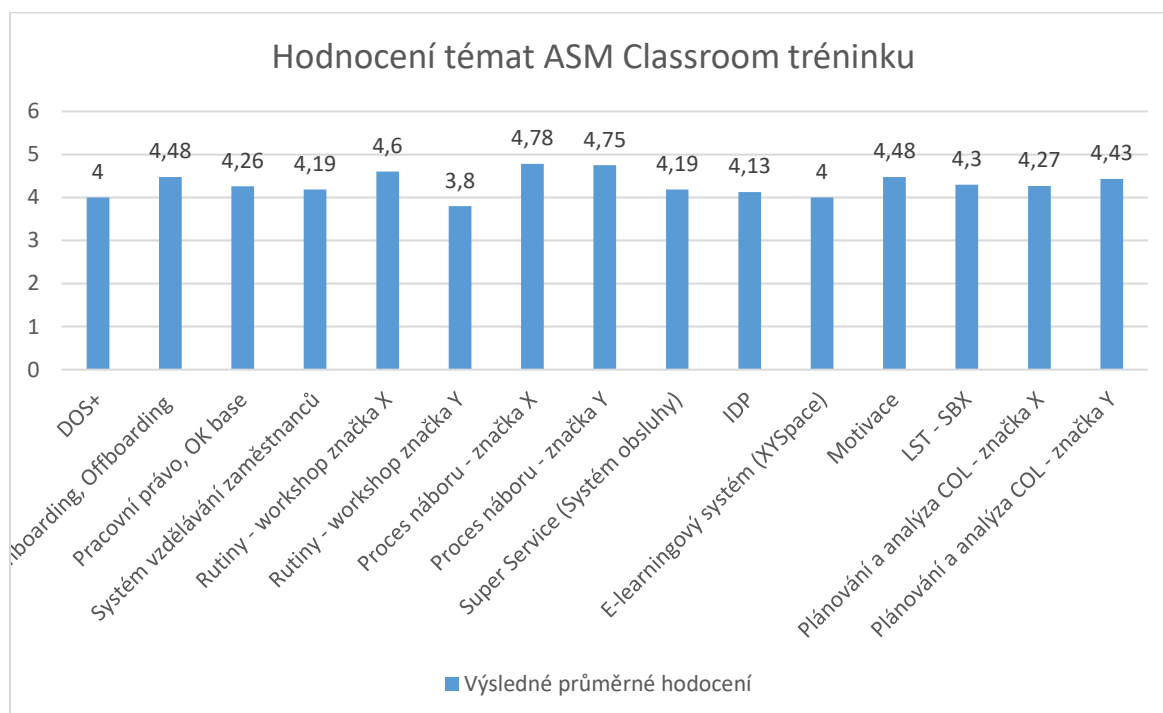
#### A. Dotazníkové šetření

Dotazník je autorkou poskytnut k nahlédnutí zde <https://www.surveymonkey.com/r/TNC76TP> či v Příloze č. 13 této práce a jednotlivé body dotazníku a jejich vyhodnocení jsou uvedena níže.

*Otázka č. 1: Vyjádři svou spokojenost s jednotlivými tématy v průběhu Classroom tréninku.*

U prvního bodu dotazníku účastníci vyjádřovali svou spokojenost s jednotlivými tématy, které Classroom trénink pro Assistant manažery poskytuje a jehož průměrný výsledek u jednotlivých témat je znázorněn níže v Grafu 5. Celkově byli manažeři spokojeni se všemi tématy s hodnocením 4.3 bodu a všechna témata kromě jednoho byla hodnocena s úrovní nad očekávání.

*Graf 5 Výsledné hodnocení jednotlivých témat ASM Classroom tréninku*



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2019*

Účastníci zde hodnotili na škále 1–5 celkem patnáct témat, přičemž nejlépe hodnocenými tématy s průměrem nad 4.50 byl Proces náboru pro značku X i Y s hodnocením 4.78 a 4.75 a též Workshop na ASM rutiny značky X s průměrem hodnocení 4.60. Naopak nejhůře hodnoceným tréninkem s průměrem 3.80 byl Workshop na ASM rutiny značky Y.

Celkově bylo hodnocení jednotlivých témat vysoce nadprůměrné s průměrem 4.31. Podrobná analýza spokojenosti účastníků s jednotlivými tématy v průběhu tréninku je znázorněna níže v Příloze 14 této práce.

*Otázka č. 2: S jakým tématem jsi byl nejvíce spokojen a proč?*

Na otevřenou otázku, s jakým tématem byli účastníci nejvíce spojováni a z jakého důvodu vzešlo jedno převažující téma, kterým je Pracovní právo. Assistant manažeři jej považují za nejprínosnější z hlediska skvělých prezentačních dovedností školitele, uvádění mnoha příkladů z reálných situací a možnosti diskuze nad situacemi s nimiž se manažeři setkávají. Účastníci mají zároveň pocit dobrého porozumění pracovnímu právu, které považují pro jejich práci za klíčové a do doby konání Classroom tréninku v něm pocítují značné znalostní rezervy.

Druhým často zmiňovaným tématem, s nímž byli účastníci nejvíce spokojeni je téma Motivace, které je zaměřeno jak na motivaci účastníků tréninku, tak na způsoby motivace pořízených zaměstnanců Assistant manažerů. Účastníci považují téma za přínosné, v praxi dobře využitelné, plné nových nápadů a zábavné.

Posledním často zmiňovaným tématem je Proces náboru. Účastníci si chválí daný trénink za využití metody Hraní rolí, kdy si mohou vyzkoušet náborové pohovory s uchazeči, pozorovat ostatní účastníky, být pozorován a získat rady a nové zkušenosti pro vedení pohovorů. Zároveň oceňují zaměření i na časté chyby při vedení pohovorů a rady, jak se jich vyvarovat. Mezi nejzajímavější odpovědi účastníků lze zmínit např.: „*Pracovní právo, vecná komunikace, reálné problémy, znalost lektora.*“, „*S pracovním prvem jsem byla nejvíce spokojena, zjistila jsem vše, co jsem potřebovala.*“, „*Pracovní právo, jelikož jsem v něm měl největší rezervy.*“, „*Pracovní právo a motivace – podáno tak, že jsem to pochopila, nejzábavnější část z mého pohledu. Spousta příkladů z praxe.*“, „*V rámci školení Proces náboru sem byla velmi nadšená z možnosti hraní rolí, kde jsme mohli pozorovat kolegy a být pozorováni a naučit se tak, jakým chybám bychom se při vedení pohovorů měli vyvarovat.*“.

*Otázka č. 3: S jakým tématem jsi byl naopak nejméně spokojen a proč?*

Na otevřenou otázku, s jakým tématem byli účastníci nejméně spokojeni a z jakého důvodu byla zmiňována pouze dvě témata, kterým je Super Service, tedy systém zákaznického přístupu a Workshop na ASM rutiny značky Y. Důvodem nespokojenosti s tématem Super Service je dle účastníků jejich dobrá úroveň znalostí tohoto tématu a považují jej za pouhé opakování, bez nových informací, které by využili v praxi.

Druhé téma Workshop na ASM rutiny značky Y (respondenty v komentářích označováno za DOS+) byla dle účastníků nízká úroveň poskytovaných informací, které přisuzují nižším manažerským pozicím, nežli je pozice Assistant manažera. Dále považují informace za povrchní a uvítali by, kdyby se dané téma probíralo více do detailu.

Dále účastníci nezmiňovali žádné z dalších absolvovaných témat a všechna hodnotili nad svá očekávání. Mezi nejzajímavější odpovědi účastníků lze zmínit např.: „*SuSe – je to vše, co známe.*“, „*Systém obsluhy zákazníků – nedozvěděl jsem se ni nového. Školení by mělo být zaměřeno na téma, jak ASM může ovlivnit SuSe a vysvětlovat, co to SuSe je.*“, „*DOS+ očekávala jsem něco jiného, bylo to spíš na úrovni JSM.*“, „*DOS+ bych více probral do hloubky i s přípravou, porovnat DOS+ reporty i s PnL.*“.

*Otázka č. 4: Jak bys zhodnotil organizaci ASM Classroom tréninku?*

Otázka na zhodnocení spokojenosti s organizací celkého čtyřdenního tréninku je rozčleněna do kategorií: školící místnost, informovanosti účastníků, připravenosti školitelů, přestávek mezi jednotlivými tématy, poskytovaném občerstvení a dostatečném prostoru na dotazy účastníků.

Celkem byli manažeři spokojeni s organizací tréninku na 4.15 bodů, tedy z 83 % a podrobné výsledky hodnocení jednotlivých sekcí ASM Classroom tréninku lze vidět níže v Tabulce 5.



Tabulka 5 Hodnocení jednotlivých sekcí organizace ASM Classroom tréninku účastníky tréninku

	1 Nesplnilo očekávání	2 Částečně splnilo očekávání	3 Splnilo očekávání	4 Předčilo očekávání	5 Vynikající	Výsledné hodnocení
<b>Tréninková místnost</b>	0	0	17	4	11	<b>3.81</b>
<b>Informovanost o tréninku</b>	0	1	8	3	20	<b>4.31</b>
<b>Přípravenost trenérů</b>	0	0	6	9	18	<b>4.41</b>
<b>Dostatek přestávek</b>	0	0	6	6	21	<b>4.50</b>
<b>Občerstvení</b>	4	6	6	5	12	<b>3.47</b>
<b>Prostor na dotazy</b>	0	0	6	7	18	<b>4.39</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě Tabulky 5 lze konstatovat, že nejlépe hodnocenými sekcemi s průměrem nad 4.3 bodů byla informovanost účastníků o Classroom tréninku z hlediska jejího načasování i obsahu, též připravenost a profesionalita trenérů, dostatek odpočinku, tedy přestávek mezi jednotlivými tématy čtyřdenního tréninku a možnost zodpovězení všech potřebných otázek a nejasností.

Nespokojenost účastníci projevili zejména s občerstvením, s nímž nebyla spokojena třetina z nich a druhým faktorem hodnoceným pod úrovní 4, tzn. předčilo očekávání, byla hodnocena školící místnost.

*Otázka č. 5: Uved' své další podněty, dojmy a upřesni své připomínky*

Poslední otázka dotazníku byla otázkou otevřenou a účastníci, vyjadřovali své dojmy a uváděli podněty a připomínky. Výsledky této otázky byly ve většině případů pozitivního charakteru. Účastníci oceňovali skvělou úroveň trenérů, pozitivní energii, která provázela celý Classroom trénink a přínos probíraných témat. Též uváděli, že získali mnoho nových poznatků a celý trénink byl pro ně ucelením všech potřebných informací pro vykonávání dané pozice. Za přínosné považují respondenti i bližší seznámení s kolegy na restauracích, s nimiž se běžně nesetkávají a bližší seznámení s kolegy na centrále společnosti a též utužení pocitu, že si jsou všichni nápomocní a vzájemně se podporují.

Vyskytlo se tu však i několik doporučení a dojmů:

- Rozdělit ASM na skupiny dle jejich zkušeností a znalostí v roli ASM, tedy zda jsou ASM na začátku svého tréninku nebo již před jejím koncem, tedy před Review Boardem.
- Změnit agendu Classroom tréninku tak, aby byli témata zaměřená na analytické dovednosti zařazeny na začátek agendy a nikoli na její konec, a to z důvodu soustředěnosti účastníků.

- Ze strany organizátorů ASM Classroom tréninku nedošlo dle zpětné vazby účastníka ke kontrole splnění pravidel pro možnou účast na tréninku a byla umožněna účast i těm manažerům, kteří nesplnili stanovená pravidla, tj. mít na určité stanovené úrovni vypracován Workbook, E-learning pro danou pozici a mít adekvátní oblečení.
- Příliš vysoká teplota ve školící místnosti.

Nejzajímavějších odpovědí účastníků je mnoho a jsou proto uvedeny v Příloze 15 této práce.

## **B. Rozhovory s AC a GM**

V dalším kroku se za účelem zjištění přínosu Classroom tréninku k naplnění cílů a strategie společnosti obrátila autorka na dvanáct AC a dvanáct GM odpovědných za rozvoj lidí v daných regionech, s nimiž provedla individuální či skupinové rozhovory. Předmětem rozhovoru bylo zjištění zpětné vazby na ASM Classroom trénink, který mohou hodnotit na základě znalostí a dovedností manažerů v tréninku, jejichž úroveň prověřují při společných sezeních v průběhu přípravy manažerů ke složení Review boardu a při Review boardu samotném.

Autorka v průběhu rozhovorů zjišťovala názory na následující dotazy a níže uvádí výstupy provedených rozhovorů:

*Otázka č. 1: Jaké jsou nejčastější slabé stránky manažerů v průběhu Review boardu?*

Nejčastějšími příležitostmi pro rozvoj, a tedy ve společnosti považováno za slabé stránky je podle zpětné vazby z RB manažerů efektivní komunikace a analytické dovednosti, tedy schopnosti analyzovat a efektivně řídit náklady na zaměstnance a hledat cesty úspory nákladů. Příležitostí bývá také dobré porozumění kompetencím a Hi-pots kritériím.

*Otázka č. 2: Které téma postrádáte v agendě ASM Classroom tréninku?*

- Téma Efektivní komunikace a předávání zpětné vazby.
- Trénink nazývaný Q&A RB, při níž by manažeři využívali tréninkové metody Hraní rolí a prakticky si zkoušeli situaci při závěrečném Review boardu a trénovali si odpovědi na možné otázky, s nimiž se mohou setkat při RB. Výhodou by byla lepší připravenost na typ otázek pokládaných při RB, vyšší rezistence na stres a možnost získat zpětnou vazbu od ostatních účastníků Classroom tréninku a jeho trenéra.
- Téma na trénink kompetencí a Hi pots kritérií zaměřené na praktické využití, s cílem dobrého porozumění, konkrétním chováním.

*Otázka č. 3: Na které téma máte zpravidla nejlepší zpětnou vazbu od svých manažerů?*

Nejlepší zpětná vazba je na téma Pracovního práva, kdy manažeři oceňují ucelení informací, ověření postupů i probírání praktických ukázek. Dalším velice oblíbeným školením je téma Motivace, kdy si chválí prezentační dovednosti trenéra, skvělou energii, konkrétní příklady a sdílení zkušeností.

*Otázka č. 4: Na které téma máte zpravidla nejhorší zpětnou vazbu od svých manažerů?*

Konstruktivní zpětná vazba je manažery zmiňována u tématu Plánování a analýzy nákladů na zaměstnance, kdy uvádějí že ne vždy je vše vysvětleno dle očekávání a některá témata v rámci tréninku analytických dovedností postrádají, např. počítání fluktuace, výpočet mzdy řadových zaměstnanců a kontrola plánu nákladů na zaměstnance.

Dále manažeři v některých případech zmiňují téma Systému obsluhy zákazníků, které považují za pouhé opakování informací, bez dalšího přínosu.

*Otázka č. 5: Co byste krom již zmíněných faktorů na ASM Classroom tréninku změnili/zlepšili?*

Najít možnosti úspory v celkové organizaci Classroom tréninku – zkrácení agendy tréninku či její přizpůsobení tak, aby manažeři nemuseli na místo Classroom tréninku přijíždět již den předchozí. V tomto případě AC argumentují tím, že náklady na Classroom trénink jejich manažerů jsou vysoké a platí především vysoké částky za ubytování svých účastníků.

Dále AC požadují zlešit téma tréninku Plánování a analýza nákladů, kdy dle zpětné vazby svých manažerů považují trénink za nekonzistentní, s často se střídajícím trenérem a v některých případech jejich špatnou připravenost.

### 3.3.5 Celkové zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje

Na základě provedené analýzy a výzkumů systému vzdělávání a rozvoje společnosti XY a jejich následném porovnání s teoretickými poznatky uvedenými v kapitole 2 této práce, dospěla autorka k závěru, že současný vzdělávací a rozvojový proces společnosti je velice dobře nastaven, využívá aktuálních trendů ve vzdělávání, odpovídá potřebám společnosti a podporuje její růst.

Společnost má díky svému rozvojovému a vzdělávacímu procesu zajištěno nástupnictví a neustálý rozvoj svých manažerů, což by mělo být dle odborníků (Vodák a Kucharčíková, 2011; Armstrong, 2015) právě jedním z cílů rozvoje zaměstnanců. Je také správné, že neinvestuje finanční prostředky do rozvoje lidí bez potenciálu a má stanoveny předpoklady zaměstnanců pro rozvoj, což je právě Armstrongovým doporučením (2015). I přesto, že společnost nevyužívá pro identifikaci potenciálu u zaměstnanců Assessment či Development center, jak doporučují Armstrong (2010) či Folwarczná (2010), využívá k odhalování potenciálu a oblastí pro rozvoj, kompetenčních pohovorů.

Společností jsou též vymezeny kompetence, na jejichž rozvoj se v rámci SYW procesu u manažerů zaměřuje, dle nichž na ně také nahlíží a hodnotí je. Velkým pozitivem SYW procesu společnosti, na němž se shodlo až 78 % respondentů je, že má každý zaměstnanec možnost se rozvíjet, využívat příležitostí, pracovat na sobě a kariérně růst a neměli by mu v cestě stát možné nesympatie od nadřízeného či jakékoli jiné nespravedlivé důvody pro znemožněný rozvoj, jelikož se může k rozvoji nominovat i on sám. SYW proces tak napomáhá společnosti snadněji odhalit talenty a zároveň působí na fluktuaci a motivaci jejich zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ve společnosti klíčovou oblastí a u všech pozic má jednoznačně definován rozvojový a vzdělávací proces, má stanovená očekávání od každé z pozic, rozvíjí potřebné měkké i tvrdé dovednosti a v rámci tréninkových programů kombinuje formální i neformální přístupy ke vzdělávání. Celý rozvojový proces je komplexně nastaven a vhodně kombinuje metody „on the job“ a „off the job“ tréninku. Využívá většinu odborníky doporučených metod a používá i ne tak běžné vzdělávací metody, jimiž je například 360° zpětná vazba či Individuální plán rozvoje. Její nastavený rozvoj lze označit dle názoru Mumfolda (Armstrong, 2010, s. 491) za efektivní, a to díky vhodnému spojení individuálního rozvoje, rozvoje vedeného organizací (př. Classroom trénink, e-learning) a rozvoje pomocí mentorinku či koučinku trénovaného s nadřízeným. Díky tvrzení Grubera & Kyriánové & Fonville (2016,

s. 170) lze říci, že společnost správně v první fázi vzdělávacího a rozvojového procesu provádí kompetenční pohovor, následně přechází k rozvoji potřebných kompetencí tréninkem za pomoci e-learningových programů, pracovního sešitu s cílem získat teoretické znalosti, zároveň využívá metod vzdělávání na pracovišti a rozvíjení potřebných dovedností v praxi. V dalším kroku organizuje i společný workshop prostřednictvím Classroom tréninků, při němž dochází k ucelení a sdílení informací.

Z hlediska nákladů pro společnost na vzdělávací a rozvojový proces zaměstnanců je značnou výhodou její schopnost zajistit kompletní rozvojový proces z interních zdrojů, využíváním e-learningu, vlastních vzdělávacích prostorů, vlastních trenérů, interních coachů a školitelů. Právě tyto faktory hrají dle Bartoňkové (2010) a Šikýře (2014) zásadní roli při možnostech úspory nákladů na vzdělávací a rozvojový proces.

Na základě provedeného výzkumu lze vzdělávací a rozvojový proces společnosti označit za transparentní, a to díky jeho spravedlivému nastavení pro všechny zaměstnance společnosti, předem komunikovaného očekávání a všeobecně vysoké informovanosti zaměstnanců, kdy 100 % respondentů ví, k čemu SYW proces slouží, 94 % ví, z jakých kroků se skládá a 82 % si je správně vědomo, co musí udělat pro zapojení se do SYW procesu.

Lze též říci, že v rámci tréninkových programů manažerů jsou vzdělávací metody poskytovány na kvalitní úrovni, s dobrými lektory, praktickým zaměřením a splňující očekávání účastníků. Z pohledu zaměstnanců společnosti splňuje SYW proces jejich očekávání, na čemž se shodlo až 86 % dotázaných a celková spokojenost s procesem je hodnocena nadprůměrně (hodnocení 8,26 bodů z 10 možných).

Zjištěným nedostatkem v praktické funkčnosti SYW procesu je způsob nominace účastníků do rozvojového a vzdělávacího procesu, kdy pouze 53 % respondentů využilo správný, společností žádoucí postup skrze e-learningovou platformu. Další nedostatek, který byl zjištěn na základě provedeného výzkumu je disciplína manažerů v tréninku při sestavení a plnění jejich Individuálního plánu rozvoje, který nedokončí či nevypracuje až 49 % z nich.

Další zjištěnou příležitostí ve funkčnosti procesu v praxi je nedostatek absolvovaných tréninkových sezení trénujícího se manažera s nadřízeným, které dle respondentů řádně neabsolvuje až 33 % manažerů. Negativem nastaveného procesu je též nedostatek času v rámci pracovní doby poskytované na rozvoj manažerů, kdy díky provedenému výzkumu bylo zjištěno, že manažeři tráví vzděláváním své osobní volno a nestíhají se věnovat rozvoji v pracovní době. Právě tyto tři zjištěné nedostatky mohou mít dle autorky dopad na procentuální úspěšnost závěrečných Review boardů, která je i jedním z ukazatelů hodnocení celkového vzdělávacího procesu a jenž se pohybuje na 84 %. Příležitosti byly identifikovány i přes převážnou spokojenost účastníků též v rámci tréninkového programu a jeho jednotlivých částí, kdy svou aktualizaci si vyžaduje pracovní sešit a e-learningový program pro JSM a ASM a určitá témata Classroom tréninku pro ASM a GM, která jsou konkrétně specifikována níže v kapitole 3.4 této práce.

### **3.4 Návrhy a doporučení**

V této kapitole práce je uvedeno autorkou několik návrhů a doporučení k provedení změny procesu rozvoje manažerů společnosti XY s.r.o. Jednotlivé návrhy a doporučení vyplývají z vyhodnocení provedeného průzkumu procesu rozvoje, uvedeného v kapitole 3.3 této práce.

#### **Nominace manažerů do SYW procesu skrze e-learningovou platformu**

První nedostatek ve funkčnosti procesu SYW odhalila autorka ve způsobu přihlašování neboli nominace manažerů do rozvojového procesu a navrhuje zaměřit se na zvýšení procenta zaměstnanců přihlašujících se do rozvojového procesu skrze e-learningovou platformu.

Z provedeného průzkumu bylo zjištěno, že využívá správnou a společností požadovanou cestu nominace skrze e-learningovou platformu pouze 53 % manažerů. Pro společnost má využívání nominace skrze e-learning přínos z hlediska možnosti sledování průběhu rozvojového procesu manažera, jeho lepší exekuce, kvalitnější podpory a v neposlední řadě možnost provádění analýz, srovnávání rozvoje s ostatními zeměmi společnosti a uchování dat pro pozdější potřebu, kterou může být například hodnocení pracovníka.

Autorka za tímto účelem doporučuje HR manažerům obnovit komunikaci směrem ke všem manažerům restaurací včetně jejich nadřízených, tzn. AC a připomenout důvody a podstatu pro přihlašování se do SYW procesu skrze e-learningovou platformu. Zdrojem komunikace může být e-mailová komunikace, intranet společnosti či vytvoření plakátu nebo jiné atraktivní formy sdělení, které by manažeři uveřejnili na informačních nástěnkách v restauracích. Možnou formou podpory komunikace pro přihlašování zaměstnanců do rozvojového procesu je též využití E-learningové platformy a zařazení krátkého videa či pouze pdf souboru (online plakátka) do tréninkových programů manažerů a řadových zaměstnanců.

Zároveň autorka doporučuje, aby se HR manažeři obrátili na Generální manažery, kteří jsou odpovědní za vedení oblasti lidí v daném regionu o podporu v dodržování procesu a pravidelně, ideálně na měsíční bázi, kontrolovali přihlašování svých talentů v rámci systému a průběh rozvoje manažerů v daném regionu.

#### **Individuální rozvojový plán**

U využívané metody rozvoje pomocí Individuálního rozvojového plánu manažerů doporučuje autorka zaměřit se na zlepšení úspěšnosti jeho realizace, usnadnit manažerům jeho sestavení a podporovat manažera v průběhu práce na jeho IDP.

Z odpovědí respondentů totiž vyplynulo, že čtvrtina, tj. 26 % manažerů v průběhu rozvojového procesu nevypracuje svůj Individuální plán rozvoje a ze zbývajících 74 % jej do doby zakončení rozvojového procesu, tj. RB nedokončí 23 % manažerů. Z výsledků výzkumu tedy vyplývá, že téměř polovina manažerů v rozvoji IDP nevyužívá.

Vzhledem ke zjištěné zpětné vazbě manažerů, že sestavení IDP je nesnadné až pro 44 % z nich, navrhuje autorka, aby se společnost zaměřila v první řadě na tuto oblast. Vhodnou cestou by mohlo být vypracování několika vzorových IDP s doporučujícími aktivitami pro každou

z deseti kompetencí, a to pro každou manažerskou úroveň. Manažeři by si tak mohli lépe představit, které aktivity by pro jejich rozvoj byly vhodné.

Dále záleží na vztahu společnosti k důležitosti IDP, jelikož dle jejích pravidel je podmínkou pro úspěšné absolvování RB manažera, a tudíž úspěšné dokončení jeho tréninku, správně sestavené a dokončené IDP. Vzhledem k výše uvedenému zjištění je zřejmé, že RB komise netrvá ve všech případech na dodržení tohoto pravidla, a to až v téměř 50 %. Pokud by tedy společnost chtěla zvýšit procento úspěšně dokončených IDP, měla by komise při RB trvat na dokončeném IDP manažera stejně tak, jako trvá na dokončení Workbooku či absolvování E-learningového programu a nepřipustit manažery k RB. Předtím by však bylo nutné opětovně komunikovat směrem k manažerům pravidla tréninku a podmínek pro úspěšné absolvování RB, aby nedošlo k nedorozuměním či demotivaci manažerů.

Dalším doporučením pro zlepšení práce manažerů s IDP a jejich motivací k němu by mohla být větší podpora od Training & Development manažerů, a to i přesto, že až 64 % respondentů uvedlo, že se jim podpory z HR oddělení dostává. Autorka navrhuje, aby T&D manažeři dle dané manažerské pozice (zejména pozice ASM a GM) organizovali společné či individuální sezení/konferenční hovory/telefonáty, a to za účelem sestavení IDP manažera.

Za účelem zlepšení exekuce IDP manažerů by mohlo být dle autorky též vhodné ze strany T&D manažerů připomenout důležitost a podstatu IDP Regionálním Coachům a požádat je o pravidelnou průběžnou kontrolu plnění IDP manažera při společných tréninkových sezeních.

### **Poskytnutí pracovního času na učení manažerů**

Dalším doporučením autorky je provést revizi manažerům poskytovaných placených hodin za účelem jejich tréninku. Dle zpětné vazby manažerů na otázku ohledně negativ SYW procesu bylo zjištěno, že i vzhledem k náročnosti rozvojového procesu a obligatorních požadavků společnosti pro jeho úspěšné zakončení, spatřují, že se jim nedostává dostatek času na trénink a rozvoj svých kompetencí, a to v rámci pracovní doby. Účastníci dle jejich názoru musí pro svůj rozvoj obětovat více času ze svého soukromého volna.

Autorka však nechce pouze na základě této získané zpětné vazby, dělat závěry a doporučit společnosti, aby manažerům přidávala placené tréninkové hodiny, jelikož si uvědomuje finanční náročnost takovéto změny, ale doporučuje zjištěné negativum dále analyzovat a podívat se na výsledné procento fluktuace manažerů v tréninku, zjistit a analyzovat důvody odchodů manažerů v tréninku a poté v případě zjištění, že fluktuace manažerů v tréninku je vysoká a z části zapříčiněná náročností tréninku a nedostatečně poskytnuté doby pro trénink manažerů, lze následně propočítat se změnou spojené náklady či pouze pro začátek otestovat změnu na několika manažerech. Vhodné by bylo prodiskutovat návrh i s Regionálními Coachi a zjistit jejich pohled na věc, zda při tréninku svých manažerů též spatřují, že společnost manažerům v tréninku neposkytuje dostatek tréninkových placených hodin.

Poskytnutí více tréninkových placených hodin by mohlo přispět i k lepšímu plnění IDP, jelikož respondenti též uváděli, že na plnění IDP nemají dostatek času a musí se jím zabývat ve svém osobním volnu. Je otázkou, zda by přidání placených tréninkových hodin, tedy učením se místo toho, aby manažeři vykonávali svou práci, by byl optimalizován i čas stravený v rámci celkového průběhu Tréninkového programu a přispěl by k větší pravděpodobnosti manažerů uspět při závěrečném RB. Čas na učení navíc by mohl snížit možnou demotivaci manažerů v tréninku a zvýšit tak jejich spokojenost.

## **Učení se s nadřízeným/trenérem**

V rámci jedné z metod tréninku nazývané „učení se s nadřízeným/trenérem“, přinejmenším tráví trénující se manažer se svým trenérem či nadřízeným čas a trenér je v tomto případě jeho mentorem či koučem, doporučuje autorka zlepšit disciplínu manažerů a nadřízených při plánování a realizaci těchto společných hodin.

Z provedeného průzkumu zaměřeného na fungování tréninkového programu manažerů autorka zjistila, že 33 % manažerů absolvuje v průběhu tréninku méně tréninkových sezení (mentorinku, koučinku) se svým nadřízeným či trenérem, než je společností požadováno. Autorka v tomto případě doporučuje obrátit se na Regionální Coache a další trenéry a zopakovat jim pravidla tréninku jejich manažerů a požádat je o jejich respektování. Zároveň by bylo vhodné prodiskutovat s Regionálními Coachi důvody pro neposkytování dostatečného počtu učení a zjistit, jaké jsou zde případné bloky, ať už z jejich strany či ze strany jejich manažerů v tréninku. Též by mohli Training & Development manažeré podpořit splnění optimálních hodin tréninku tím, že v průběhu svých pravidelných měsíčních telefonátů s manažery v tréninku budou ověřovat, počet absolvovaných sezení dotyčného manažera s nadřízeným a v případě jejich nedostatku vyzvou manažera k naplánování si společného učení a připomenou jim výhody dané aktivity.

## **General manažer Classroom trénink**

V rámci GM Classroom tréninku identifikovala autorka několik příležitostí a podnětů pro zlepšení:

- Prvním doporučením je provedení změny agendy tréninku, spočívající v přidání potřebných tréninků na téma Efektivní komunikace, Q&A RB, IDP & Kompetence & Hi pots kritéria a Finanční audit. Důvodem je zjištění, že tato témata manažerům v tréninku aktuálně schází, mají v těchto oblastech největší rezervy a jsou častými příležitostmi při závěrečných Review boardů. Jelikož všechna tato témata mohou být vedena interními lektory, jako jsou AC, DC, HR a interní Finanční auditori, doporučuje autorka HR oddělení najít vhodné lektory a společně stanovit očekávání tréninku, jeho cíle a rozvhnout si je, aby mohl být určen optimální čas tréninku a témata mohla být zakomponována do konečné agendy GM Classroom tréninku. Všechny tréninky krom Finančního auditu, u něhož se jedná využití metody školení, bez příliš aktivní účasti manažerů v tréninku, jsou uskutečněny s cílem co možná největšího využití v praxi a je u nich využito metody workshopu.
- Témata, u nichž doporučuje autorka zlepšit obsah tréninku, zaměřit se na přínos do praxe, sdílet nejlepší zkušenosti a koncipovat trénink spíše do workshopu nežli standardního školení, jsou Marketing a Role GM & DOS+. Důvodem navrhované změny je zpětná vazba respondentů, že postrádají přínos pro budoucí praktické využití, uvítali by sdílení nejlepší praxe a zabývat se danými tématy detailněji. Vhodným krokem ze strany HR oddělení, respektive T&D manažerů by bylo zorganizovat individuální setkání s trenéry, specialisty z oddělení Marketingu a přizvat též jednoho či dva Regionální coache, kteří nejlépe znají potřeby svých manažerů a stanovit novou koncepci tréninku.
- Téma, které by dle autorky bylo vhodné vylepšit, čímž je myšlena změna koncepce daného tréninku, je téma Systému obsluhy zákazníků (Super Service). Důvodem změny obsahu tréninku je četná zpětná vazba účastníků, že je dané téma pro ně velice dobře známé, nespatřují žádný další přínos a označují trénink za pouhé opakování. Vzhledem

k potřebám společnosti a názoru District coachů daný trénink ponechat v agendě GM Classroom tréninku, doporučuje autorka zamyslet se nad možností změny obsahu tréninku tak, aby se zde vyskytovaly i nové, detailnější informace a byl manažerům ukázán nový pohled na obsluhu zákazníků z hlediska financí a budování tržeb, což je i jedním z cílů a odpovědností pozice Generálních manažerů. Za tímto účelem by autorka doporučila HR oddělení uspořádat setkání s trenéry daného tématu a přizvala též vybraného Regionální coache či zkušeného Generálního manažera zaměřeného na oblast obsluhy zákazníků a budování tržeb na restauraci, kteří by mohli pomoci lépe koncipovat dané téma.

- Další změnu v rámci GM Classroom tréninku doporučuje autorka provést v úpravě agendy celého tréninku tak, aby byla pro manažery náročná témata na pozornost zařazena v jejich dopoledních hodinách. Důvodem této změny je zpětná vazba účastníků, že v odpoledních hodinách nemají na témata zaměřená na počítání a vyžadující vysoké soustředění tolik potřebné energie. V rámci agendy je tedy doporučeno začít s tématy Business matematika & PnL, Role GM & DOS+ a Insight Discovery, u nichž je třeba vyšší koncentrace, již v ranních hodinách.
- Poslední změnu navrhuje autorka provést v nabízeném občerstvení pro účastníky v průběhu GM Classroom tréninku. Důvodem, je výsledek hodnocení spokojenosti účastníků s touto kategorií organizace tréninku, kterou hodnotili jako výrazně nejslabší (s průměrným hodnocením 2.78 bodu) a pro téměř 40 % účastníků byla úroveň poskytovaného občerstvení pod jejich očekáváním. Autorka navrhuje před objednáním daného obědu pro účastníky zjistit jejich preference, zohlednit je a v nejlepším případě dát účastníkům možnost výběru.

Na základě výše uvedených doporučení na změnu sestavila autorka novou agendu Classroom tréninku, která je k dispozici níže na Obrázku 10 této práce.



Obrázek 10 Návrh agendy GM Classroom tréninku

	TÉMA	ŠKOLITEL:
<b>Pondělí</b>		
8:30 – 9:00	Uvítání	
9:00 – 12:30	Role GM & DOS+	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00 – 15:00	IDP & Kompetence & Hi-pots	
15:00 – 17:00	Efektivní komunikace + QA RB	
<b>Úterý</b>		
8:00 – 12:00	Insight Discovery	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 17:00	Situační Leadership	
<b>Středa</b>		
8:00 – 9:00	Finanční audit	
9:00 – 12:00	Business Matematika & PnL	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 16:00	Business Matematika & PnL	
16:00 – 17:00	Marketing	
<b>Čtvrtek</b>		
8:00 – 9:00	Systém obsluhy zákazníků	
9:00 – 10:30	Právní minimum	
10:30 – 12:00	Administration	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 13:30	AmBuy & Procurement	
13:30 – 16:30	Pracovní právo	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jak lze vidět na Obrázku 10, na němž je znázorněna nově navržená Agenda GM Classroom tréninku, jedná se o trénink čtyř denní, přičemž první den je agenda tréninku plánována od 8:30 do 17:00 hodin a obsahuje tři rozvojová témata. Classroom trénink začíná uvítáním účastníků, seznámením s agendou, celkovou organizací tréninku a může být vhodnou součástí seznamovací hra, která rychleji rozproudí atmosféru a komunikaci. Tato uvítací první část tréninku je zajištěna oddělením HR, konkrétně T&D manažery. Po uvítání následuje téma Role GM a DOS+ a po obědě trénuje oddělení HR téma IDP, kompetencí a Hi-pots kritérií. První den je zakončen tréninkem na Efektivní komunikaci a Q&A RB.

Druhý den je zaměřen na rozvoj měkkých dovedností, kdy nejprve účastníci absolvují trénink na Insight Discovery a následně poznávají a zjišťují své styly vedení lidí, na hodině tzv. Leadershipu. Třetí den tréninku začíná hodinou zaměřenou na finanční audit a od 9:00 do 16:00 hodin tráví manažeři čas rozvojem analytických a podnikatelských dovedností. Poslední hodinu stráví manažeři školením od oddělení marketingu zaměřeném na lokální marketingové aktivity restaurací.

Poslední čtvrtý den začínají manažeři workshopem na Systém obsluhy zákazníků, dále školením od právního oddělení a školením od oddělení finančního. Posledními dvěma tématy GM Classroom tréninku je školení od oddělení zakázek a nákupu a školení zaměřené na pracovní právo, vedené oddělením tzv. tvrdého HR.

## Assistant manažer Classroom trénink

V rámci ASM Classroom tréninku identifikovala autorka několik příležitostí a podnětů pro zlepšení, a to díky získané zpětné vazbě od 89 manažerů v tréninku, 12 Regionálních coachů, 12 Generálních manažerů a 2 District coachů.

- Zařadit do Agendy téma Efektivní komunikace a Q&A RB. Důvodem takového rozhodnutí, je zjištění, že efektivní komunikace je velice častou příležitostí manažerů efektivní komunikace. Dalším důvodem, je pomoci manažerům lépe se připravit na samotný Review board, zodpovídání otázek před komisí a trénink odolnosti na stres.

Tato dvě témata mohou být spojena do jednoho tréninku s využitím metody workshopu, a to z důvodu, že efektivní komunikace velice úzce souvisí s tréninkem typu otázek a odpovědí v rámci přípravy na RB, jelikož právě při RB je efektivní komunikace velice důležitá. Časová dotace je autorkou navržena v délce dvou hodin a vhodným trenérem je jeden DC či AC, a to zejména ti, jejichž předností je efektivní komunikace a zároveň jsou častými účastníky komise při RB a umí klást vhodné otázky a předávat zpětnou vazbu.

- Systém vzdělávání zaměstnanců propojit s tématem Individuálního plánu rozvoje a nově k nim přidat i trénink na manažerské kompetence a Hi-pots kritéria neboli kritéria pro rozvoj na vyšší pozici. Důvodem pro přidání tréninku na kompetence a kritéria rozvoje je zjištění, že manažeři při jejich závěrečné RB často nerozumí dobře jednotlivým kompetencím a neumí definovat konkrétní příklady chování a tudíž s nimi nedokáží dobře pracovat. Důvodem pro spojení všech tří témat je jejich úzká spojitost a vzájemná provázanost.

Tato tři témata by byla vedena Training & Development manažery, v rámci jednoho výukového bloku, v délce 2,5 hodiny. Koncepce tréninku by spočívala nejprve se seznámením účastníků se systémy vzdělávání zaměstnanců, které ve společnosti působí a jelikož právě ASM je odpovědný za vzdělávání řadových zaměstnanců, probírali by se oblasti jako Princetonský model učení a SYW proces. V další fázi by se trenér věnoval tématu Hi-pots kritérií a kompetencí pro úroveň ASM. A v poslední části tréninku by bylo probíráno téma IDP. Celý tento trénink by byl kombinací workshopů a výkladu teoretických informací. Důležité je, aby trenér kladl otázky, vyvolával diskuzi v některých tématech, dával prostor nápadům účastníků a probíral s nimi konkrétní příklady situací či chování.

- Výrazná změna by měla být provedena u tématu Plánování a analýza nákladů na zaměstnance, a to z pohledu stability a úrovně tréninku jejich trenérů, sestavení nového konceptu tréninku, který by obsahoval všechny potřebné oblasti a zařadit toto téma v rámci agendy na ranní hodiny. Vzhledem k autorčině zjištění, že se u tématu Plánování a analýza COL často střídají trenéři, výkony nejsou stabilní a úroveň školení a informací není jednotná, navrhuje autorka HR oddělení najít dva vhodné trenéry, kteří by dané téma stabilně vedli a ve vední tréninku se střídali.

Vhodné trenéry by autorka vybírala mezi Regionálními Coachi, kteří mají dle svých kompetencí v oblasti Business acumen o dvě úrovně vyšší znalosti tohoto tématu nežli trénující se ASM. Druhou vhodnou skupinou trenérů by mohli být i Generální manažeři restaurací, zejména ti, u kterých je již identifikována jako silná kompetence Business acumen, kam společnost řadí právě analytické dovednosti. Důležitá je však i motivace daných interních trenérů, tedy chuť školit, a jejich časová flexibilita. Časovou flexibilitou

je myšleno, aby případní trenéři měli dostatek času v rámci své pracovní rutiny věnovat se jednou za měsíc téměř celodennímu tréninku mimo svoji restauraci na centrále společnosti. Poslední kritéria, která by autorka doporučila zohledit při výběru trenérů by bylo jejich vystupování, prezentační dovednosti a schopnost předávání znalostí.

Dalším zjištěným nedostatkem byly chybějící účastníky očekávaná témata v rámci tréninku, a to na výpočet fluktuace zaměstnanců, výpočet mzdy řadových zaměstnanců a kontrolu plánu nákladů na zaměstnance. Nadřazení trénujících se ASM by dále očekávali od daného tréninku hledat úspory nákladů, tudíž by autorka doporučila uspořádat na toto téma skupinový brainstorming, při němž by účastníci sdíleli své nápady.

Po výběru vhodných trenérů by proto autorka doporučila HR oddělení zorganizovat společný meeting s danými trenéry za účelem stanovení cílů tréninku, stanovení očekávání a sestavení nového konceptu tréninku, který by obsahoval všechny potřebné oblasti.

Co se týče časové dotace tréninku, nebylo zjištěno, že by bylo třeba dobu tréninku prodlužovat ani zkracovat, proto by autorka doporučila ponechat dosavadních 6,5 hodin. V případě potřeby je prostor v rámci třetího dne Tréninku třiceti minutový nevyužitý prostor, který by případně mohl být poskytnut pro prodloužení doby tréninku Plánování a analýzy nákladů na zaměstnance.

Důležitou změnou u plánování agendy ASM Classroom tréninku ze strany HR oddělení by bylo zařazovat téma Plánování a analýzy nákladů na zaměstnance na ranní/dopolední hodiny.

- Mezi téma, na které by bylo vhodné se zaměřit je Systém obsluhy zákazníků, u něhož bylo stejně jako u GM tréninku respondenty uváděno, že je pouhým opakováním, bez očekávaného přínosu. I zde by bylo vhodné změnit koncepci daného tématu tak, aby se vyskytovali i nové informace a nový pohled na systém obsluhy zákazníků, a to například ze strany tréninku řadových členů týmu a budování skvělého zákaznického přístupu.
- Stejně jako u GM Classroom tréninku doporučuje autorka změnu v agendě celého tréninku, tak, aby byla pro manažery náročná témata na pozornost zařazena zejména v dopoledních hodinách tréninku a též doporučuje autorka změnu v rámci organizace občerstvení pro účastníky tréninku.
- Posledním tématem tréninku vhodným k vylepšení by bylo téma ASM rutiny značky Y, u něhož účastníci uváděli, že by měla být zvýšena úroveň předávaných znalostí, s detailnějšími informacemi a více praktickými ukázkami. Dle autorky by mohl být sestaven workshop zakládající se na úkolech manažerů v rámci jejich sestavené pracovní rutiny.

Vzhledem ke zpětné vazbě Regionálních Coachů, že se jim agenda zdá neefektivní a přáli by si uspořít náklady na trénink, zaměřila se autorka na nové sestavení ASM Classroom agendy, která je uvedena níže na Obrázku 17 této práce a navrhla agendu o jeden den kratší, nežli byla agenda dosavadní, čímž dosáhla zkrácení ze čtyř dnů na tři.

Společnost tak může uspořít na každého účastníka jeden den placeného ubytování a jejich času strávený tréninkem mimo restauraci. Při průměrném počtu 45 manažerů

účastnících se ASM Classroom tréninku za období jednoho roku společnost uspoří pouze za to, že manažeři mohou pracovat na restauracích a netrávit čas svým tréninkem 68 571,- Kč, přičemž úspora na jednoho účastníka je v průměru 1 524,- Kč. Další úspora díky zkrácenému tréninku je v rámci ubytování účastníků tréninku, kdy průměrný počet mimopražských účastníků, kteří mají placené ubytování je 26 a též uspoří za jeden den placeného občerstvení v rámci náhrady nákladů na pracovní cestu, na níž mají nárok všichni mimopražští manažeři. Úspora za ubytování a občerstvení je na jednoho účastníka v průměru 1300,- Kč (350,- Kč občerstvení + 950,- Kč ubytování), což při počtu 26 účastníků je úspora 33 800,- Kč. Celková roční plánovaná úspora při zkrácené agendě ASM Classroom tréninku je 102 371,- Kč.

- Na závěr by autorka doporučila organizátorům tréninku, aby v případě stanovených striktních pravidel možnosti účasti tréninku, tj. Workbook, E-learning, dress code, pravidla dodržovala a v případě nedostatků předala účastníkům zpětnou vazbu. Cílem by bylo předejít negativního dojmu některých účastníků a též dosažení lepší disciplíny tréninku manažerů.

Obrázek 11 Návrh agendy ASM Classroom tréninku

DEN	TÉMA	ŠKOLITEL
<b>Pondělí</b>		
8:30 – 9:00	Uvítání + seznamovací hra	
9:00 – 11:30	Systém vzdělávání zaměstnanců (IDP & kompetence & Hi pots kritéria)	
11:30– 12:30	AmSpace	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00 – 15:00	ASM Rutiny (DOS+) – značka X a Y	
15:00 – 16:00	Systém obsluhy zákazníků	
16:00 – 17:00	On boarding, off boarding	
<b>Úterý</b>		
8:00 – 9:00	Motivace	
9:00 – 12:00	OK base, pracovní právo	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 17:00	OK base, pracovní právo	
<b>Středa</b>		
8:00 – 11:30	Plánování a analýza COL	
11:30 – 12:30	Efektivní komunikace	
12:30 – 13:00		
13:00 – 15:30	Proces náboru – značka X a Y	
15:30 – 16:30	Q & A RB	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jak lze vidět na Obrázku 11, na němž je znázorněna nově navržená Agenda ASM Classroom tréninku, je trénink tří denní, přičemž první den je agenda tréninku plánována od 8:30 do 17:00 hod. a obsahuje šest pět rozvojových témat. Classroom trénink začíná uvítáním účastníků,

seznámením s agendou, celkovou organizací tréninku a vzájemným seznámením všech účastníků. Tato uvítací první část tréninku je zajištěna oddělením HR, konkrétně T&D manažery). Po uvítání následuje pět rozvojových témat, kterými jsou: Systém rozvoje zaměstnanců, AmSpace, ASM rutiny, Systém obsluhy zákazníků a Onboarding, Off boarding. Druhý den začíná trénink tématem Motivace a po ní následuje téma pracovního práva, kterému je věnován téměř celý den. Poslední, třetí den tréninku začíná Plánováním a analýzou nákladů na zaměstnance, následuje workshop na Efektivní komunikaci a po obědě následuje Proces náboru a celý ASM Classroom trénink je zakončen přípravou na závěrečný Review Board, prostřednictvím metody otázek a odpovědí.

## 4 Závěr

V dnešní době si již mnoho společností uvědomuje, že se vyplatí investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, které se společnosti vrátí v podobě vyšší efektivity práce, motivovanosti lidí, stability, loajalitu, doručování cílů a finanční prosperitě.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současný rozvojový a vzdělávací proces manažerů ve společnosti XY s.r.o. Dílčími cíli této práce je identifikovat problémy či nedostatky a na základě zjištěného stavu formulovat doporučení k provedení změn rozvojového a vzdělávacího procesu manažerů společnosti.

Díky provedené analýze a popisu uvedeném v kapitole č. 3.2 této práce a za pomoci teoretických poznatků, dospěla autorka k závěru, že aktuální rozvojový a vzdělávací proces je ve společnosti velice dobře nastaven, využívá aktuálních trendů ve vzdělávání a společnost lze označit za učící se organizaci. Společnost považuje rozvoj a vzdělávání svých manažerů za klíčovou oblast a věnuje jí značnou pozornost a důležitost. Společnost má díky svému rozvojovému a vzdělávacímu procesu zajištěno nástupnictví a neustálý rozvoj svých manažerů, čím si zajišťuje svou připravenost pro budoucí potřeby. Každá manažerská pozice má definovány potřebné kompetence na jejichž rozvoj se v rámci SYW procesu u manažerů zaměřuje, dle nich na ně také nahlíží a hodnotí. Velkým pozitivem SYW procesu společnosti je možnost pro každého zaměstnance se rozvíjet, využívat příležitostí, pracovat na sobě a kariéře růst. SYW proces tak napomáhá společnosti snadněji odhalit talenty a zároveň působí na fluktuaci a motivaci jejich zaměstnanců. Vzdělávací a rozvojový proces společnosti lze též z pohledu nákladů označit za efektivní, a to z důvodu využívání především vlastních zdrojů. Z celkového pohledu zaměstnanců společnosti splňuje SYW proces jejich očekávání a hodnotí jej nadprůměrně. Podrobné závěry a zhodnocení procesu uvádí autorka výše v kapitole 3.3.5 této práce.

V kapitole č. 3.3 této práce provedla autorka výzkum čtyř oblastí za pomoci dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů mezi 109 manažery napříč všemi manažerskými pozicemi, jež absolvovali svůj trénink v posledním půl roce a vybraným managementem společnosti, tzn. jejími Regionálními coachi, District coachi a Geerálními manažery, kteří výrazně ovlivňují rozvoj a vzdělávání manažerů. Předmětem výzkumu je samostatný proces rozvoje, dále pak jeho jedna část, kterou je Individuální rozvojový plán a Tréninkový program a další dvě oblasti výzkumu jsou zaměřeny na podstatnou a nejnákladnější část Tréninkového programu, kterou je Classroom trénink pro Generální manažery a Assistant manažery.

Výstupem provedeného výzkumu, uvedeného v kapitole 3.4 bylo sedm oblastí v rámci nichž autorka doporučuje určité změny či návrhy na zlepšení rozvojového a vzdělávacího procesu společnosti.

- První nedostatek ve funkčnosti rozvojového a vzdělávacího procesu identifikovala autorka ve způsobu nominace manažerů do rozvojového procesu a navrhla zde určité postupy pro zlepšení daného, podstatného kroku v rámci procesu.
- Druhou oblastí, v níž autorka identifikovala nedostatky, příležitosti a doporučila několik návrhů na zlepšení, je oblast Individuálního rozvojového plánu manažerů.
- Třetí oblastí, na kterou doporučila autorka společnosti se více zaměřit je poskytnutí pracovního času na učení se manažerů. Dle názoru autorky ovlivňuje nedostatek času pro trénink v rámci pracovní doby a potřeba manažerů věnovat své osobní volno, jejich motivaci, spokojenost, délku tréninku a míru plnění určitých částí Tréninkového programu, IDP a následnou celkovou úspěšnost závěrečných RB. Za tímto účelem doporučuje autorka

podrobněji analyzovat určité klíčové výkonostní ukazatele a otestovat na vybraném vzorku manažerů jejich rozvojový a vzdělávací program s placenými tréninkovými hodinami.

- Čtvrté doporučení se týkalo aktualizace Workbooků neboli pracovních sešitů a též aktualizace, zatraktivnění a zrevidování struktury E-learningových programů pro pozice Junior Shift manažery a Assistant manažery.
- Pátou oblastí, v níž byl identifikován nedostatek ve funkčnosti procesu a byla navržnuta opatření je trénink (mentorink, koučink) manažerů v tréninku se svým nadřízeným či trenérem, které nejsou zcela v souladu s požadavky společnosti.
- Šestou oblastí byl GM Classroom trénink v rámci, něž navrhla autorka několik změn a výstupem bylo sestavení vlastní agendy Classroom tréninku pro Generální manažery.
- Poslední, sedmou oblastí byl ASM Classroom trénink v rámci, něhož navrhla autorka stejně jako u GM Classroom tréninku několik změn a výstupem bylo sestavení nové agendy ASM tréninku a zkrácení tréninku o jeden den, čímž by společnost dle autorky dosáhla úspory 102 371,- Kč/rok.

Autorka poskytla výstupy své práce HR oddělení společnosti a vzhledem k přístupu společnosti vzdělávací a rozvojový proces neustále vylepšovat byly již některé navrhované změny společností implementovány.

# Literatura

## Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13 vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, s. 928. ISBN: 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů. 1. vydání.* Praha: C.H.Beck, 2012, s. 592. ISBN: 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 240. ISBN: 978-80-247-3067-7.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5 rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-807261-288-8.

## Monografie

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 208. ISBN: 978-80-247-2914-5.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2016, s. 200. ISBN: 978-80-247-5263-1.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management Press, 2016, s. 427. ISBN: 978-80-726-1430-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.* Praha: Grada Publishing, 2013, 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 224. ISBN: 978-80-247-2497-3.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011, s. 184. ISBN: 978-80-247-7229-5.

MEIER, D. P., LIKER, J.K., *Toyota Talent – Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty.* Praha: Grada, 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

ROSS, S.C. *Training and development in organizations. An Essential Guide for Trainers.* New York: Routledge, 2018. ISBN: 978-1-315-10497-3.

SIMONE, J. *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný. Proč snaha o absolutní dokonalost nikam nevede.* Praha: Grada Publishing, 2010, s. 192. ISBN: 978-80-247-3540-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN: 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 128. ISBN: 978-80-867-2380-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2011, s. 240. ISBN 978-80-247-3651-8.



VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 200. ISBN: 978-80-867-2398-3.

ZOUNEK, J., SUDICKÝ, P. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 248. ISBN: 978-80-7357-903-6.

## Internetové zdroje

Koučink centrum: *Koučink – Novinky [online]*. Praha: Koučink centrum, s.r.o., 2005-2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <https://www.koucinkcentrum.cz/novinky>.

## Internetové zdroje společnosti

XY: *About us, Company profile [online]*. Polsko: XY 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <https://www.XY.eu/pl>.

XY: *XY – Kdo jsme? [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <https://XY.jobs.cz/>.

One drive: *XY – Workbooks [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z WWW: [http://XYmy.sharepoint.com/personal/XY\\_eu/\\_layouts/15/onedrive.aspx](http://XYmy.sharepoint.com/personal/XY_eu/_layouts/15/onedrive.aspx).

One drive: *XY – Training plans for MNG [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z WWW: [https://XYcloudmy.sharepoint.com/personal/\\_XY\\_eu/\\_layouts/15/onedrive.aspx?](https://XYcloudmy.sharepoint.com/personal/_XY_eu/_layouts/15/onedrive.aspx?)

One drive: *XY – Princeton model [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: [http://XYcloudmy.sharepoint.com/personal/XY\\_eu/\\_layouts/15/onedrive.aspx](http://XYcloudmy.sharepoint.com/personal/XY_eu/_layouts/15/onedrive.aspx).

Survey Monkey: *GM Classroom trénink*. Praha: Survey Monkey, 2019 [cit. 2019-11-5]. Dostupné z: [https://www.surveymonkey.com/summary/6tsJZaMLrRzOmk2\\_2FtrXuH0U0HI\\_2BEAznnx7h\\_2F3CI2Ms1P04XGNAXp\\_2Bo6GTBsLJyDM](https://www.surveymonkey.com/summary/6tsJZaMLrRzOmk2_2FtrXuH0U0HI_2BEAznnx7h_2F3CI2Ms1P04XGNAXp_2Bo6GTBsLJyDM).

Survey Monkey: *ASM Classroom trénink*. Praha: Survey Monkey, 2019 [cit. 2019-11-5]. Dostupné z: [https://www.surveymonkey.com/summary/AEiGWxkyipZFLDK\\_2BSsxRSFVmgdzIkkL4OCmKaFfuOCBr5b9uOr8kQ41xuF0cNR41?ut\\_source=my\\_surveys\\_list](https://www.surveymonkey.com/summary/AEiGWxkyipZFLDK_2BSsxRSFVmgdzIkkL4OCmKaFfuOCBr5b9uOr8kQ41xuF0cNR41?ut_source=my_surveys_list).

## Intranetové zdroje společnosti

XY: *XYnet – Organizační struktura [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <http://XY/CZ/Stranky/welcome.aspx>.

XY: *XYnet – Knihovna [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <http://XY/CZ/HR/Education/Stranky/Library.aspx>.

XY: *XYReports – HR Dashboard [online]*. Polsko: XY, 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <http://plsapapp.XY.ad:55500/irj/portal>.

XY: *XYspace – e-learningový program – tréninkové programy [online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <https://XYspace.XY.eu/users/n>.

XY: *XYspace – e-learningový program – tréninkové programy[online]*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <http://amspace.XY.eu/users/?query=Classroom>.

### **Zdroje HR oddělení (Training & Development manažerů)**

HR materiály: *ASM – Tréninkový program*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\ASM\Tréninkový program>.

HR materiály: *Classroom training*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\OneDrive - XY\classroom training>.

HR materiály: *Competency interview*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\competence, Competency interview>.

HR materiály: *Externí MNG*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\Externí manažeři\Externí MNG>.

HR materiály: *GM – Tréninkový program*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\GM\Tréninkový program>.

HR materiály: *JSM trénink*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\JSM trénink>.

HR materiály: *SM – Tréninkový program*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\SM\Tréninkový program>.

HR materiály: *SYW*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\SYW>.

HR materiály: *SYW proces – IDP*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\SYW proces\IDP>.

HR materiály: *SYW – RB guidebooks*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\SYW\RB guidebooks>.

HR materiály: *Tréninkové plány pro MNG*. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-10-18]. Dostupné z: <C:\Users\Desktop\manažeři\TP MNG>.

# Přílohy

## Příloha 1 Vzorová ukázka e-learningového programu pro manažerskou pozici

Assistant Manager Training



1. TÝDEN	
2. TÝDEN	
Recruitment Process Planning	TYP SOUBORU E-Kurz
Candidates Pre-selection	TYP SOUBORU E-Kurz
Job Interview	TYP SOUBORU E-Kurz
3. TÝDEN	
Onboarding Process	TYP SOUBORU Prezentace
4. TÝDEN	
Colminator	TYP SOUBORU Průvodce

Zdroj: XY HR, 2019

## Agenda AsMiT Classroom trénink

<u>DEN</u>	<u>TÉMA</u>	<u>ŠKOLITEL:</u>
<u>Pondělí</u>		
8:30 – 9:00	Uvítání + seznamovací hra	
9:00 – 11:00	System vzdělávání zaměstnanců	
11:00 – 12:30	IDP	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00 – 15:00	DOS+	
15:00 – 16:00	AmPeople	
<u>Úterý</u>		
9:00 – 12:00	OK base, pracovní právo	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 17:00	OK base, pracovní právo	
<u>Středa</u>		
8:00 – 9:00	Motivace	
9:00 – 12:30	Proces náboru – značka Y	
9:00 – 12:30	Plánování a analýza COL – značka X	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00 – 15:30	Proces náboru – značka X	
13:00 - 14:00	On boarding, <u>off</u> boarding	
14:00 – 15:00	System obsluhy zákazníků	
<u>Čtvrtek</u>		
9:00 – 12:30	Plánování a analýza COL – značka Y	
9:00 – 12:30	Proces náboru – značka X	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00– 15:30	Proces náboru – značka X	
13:00 – 14:00	Rutiny – workshop – značka Y	
14:00 - 17:00	LST – značka Y	

## Agenda GMiT Classroom trénink

	<u>TÉMA</u>	<u>ŠKOLITEL:</u>
<b>Pondělí</b>		
8:30 – 9:00	Uvítání	
9:00 – 12:00	Pracovní právo	
12:00 – 12:30	Oběd	
12:30 – 13:30	AmBuy	
13:30 – 17:00	Business mathematics	
<b>Úterý</b>		
9:00 – 11:00	PnL	
11:00 – 13:30	Situation Leadership	
13:30 – 14:00	Oběd	
14:00 – 17:00	Situation Leadership	
<b>Středa</b>		
9:00 – 12:30	Role GM/SM a DOS+	
12:30 – 13:00	Oběd	
13:00 – 14:00	Marketing	
14:00 – 15:00	Právní minimum	
15:00 – 16:00	System obsluhy zákazníků	
<b>Čtvrtek</b>		
9:00 – 12:00	Administration	
12:00 – 12:30	Oběd	
13:00 – 17:00	Insights Discovery	

## Příloha 4 Kompetence určené pro Shift manažery

KOMPETENCE L2	CHOVÁNÍ
Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při rozhodování zvažuje všechny relevantní informace.</li> <li>• Při vedení směny zohledňuje a předvídá možná rizika.</li> <li>• Při rozhodování myslí na optimalizaci nákladů.</li> <li>• Pokud nemá dostatek informací k rozhodnutí, neváhá požádat o radu.</li> </ul>
Exekuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoruje procesy, pokroky a výsledky.</li> <li>• Plní všechny své povinnosti (vyřeší úkoly).</li> </ul>
Vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukazuje odolnost vůči stresu.</li> <li>• Je schopen někoho pochválit, odměnit a projevit uznání.</li> <li>• Má pozitivní přístup.</li> </ul>
Plánování a organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzuje a získává relevantní informace v rámci své oblasti.</li> <li>• Identifikuje a odstraňuje provozní bloky na směně.</li> <li>• Informuje své nadřízené o existujících nebo nadcházejících problémech na restauraci.</li> </ul>
Emoční inteligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je otevřen pozitivní i konstruktivní zpětné vazbě.</li> <li>• Je si vědom svých silných stránek a příležitostí k rozvoji.</li> <li>• Je ochoten přijmout výzvy za účelem sebezvoje.</li> <li>• Vytváří dobré vztahy s ostatními.</li> </ul>
Podnikatelské schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má základní znalosti byznysu – ví, jak funguje.</li> </ul>
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokáže projevit respekt, umí předávat pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbu.</li> <li>• Svůj názor vyjadřuje pozitivním způsobem.</li> <li>• Komunikuje jasně a zřetelně – úkoly a priority zadává jednoznačně.</li> <li>• S crew v průběhu směny komunikuje jasně a srozumitelně.</li> <li>• Využívá dostupných nástrojů restaurace k získávání informací.</li> <li>• Zajistí, aby všechny důležité informace byly včas poskytnuty manažerům a členům týmu.</li> </ul>
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracuje za účelem společného úspěchu.</li> <li>• Vzbuzuje v zaměšnaných pocit, že jsou důležitými členy týmu</li> <li>• Nabízí podporu a povzbuzení.</li> <li>• Má na ostatní dobrý vliv.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je týmovým hráčem s dobrým postojem k důležitým a rutinním úkolům.</li> <li>• Rozumí nastaveným provozním a týmovým cílům.</li> </ul>
Zaměření na Hosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zná potřeby Hostů a jedná odpovídajícím způsobem.</li> <li>• Počlivě naslouchá zpětné vazbě Hostů a reaguje na ni.</li> <li>• Uvědomuje si dopad stížností Hostů.</li> <li>• Buduje a udržuje vztah se stálými Hosty.</li> <li>• Rozumí nástrojům pro zajištění spokojenosti Hostů</li> <li>• Překonává očekávání Hostů díky osobnímu kontaktu a aktivně získává zpětnou vazbu na fungování směny.</li> <li>• Buduje loajalitu Hostů a image brandu.</li> <li>• Díky efektivnímu vedení směny, uvědomění si, že Host je na prvním místě, zaručuje jejich nejvyšší spokojenost.</li> <li>• Hostům podává jídlo a pítí té nejvyšší úrovně.</li> <li>• Má vynikající teoretické i praktické znalosti standardů.</li> </ul>

Zdroj: XY HR,2019

*Příloha 5 Kompetence určené pro Assistant manažery*

KOMPETENCE L3	CHOVÁNÍ
Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při rozhodování zvažuje všechny relevantní informace, včetně tvrdých dat.</li> <li>• Při vzniku rizika přijme odpovídající, vhodnou prevenci.</li> <li>• Je otevřen jinému pohledu na věc.</li> </ul>
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměřuje se na symptomy problémů.</li> <li>• Odstraňuje překážky v průběhu dne, zvažuje jejich možná řešení a sleduje výsledky.</li> <li>• Informuje nadřízeného o existujících a nadcházejících problémech na restauraci.</li> </ul>
Budování a vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváří přátelské pracovní prostředí a budí v lidech dobrý pocit z toho, že jsou členy týmu restaurace.</li> <li>• Včas reaguje na špatné výsledky a přebírá odpovědnost za výkon týmu.</li> <li>• Je schopný dočasně převzít odpovědnost Generálního manažera.</li> <li>• Je schopný identifikovat a rozvíjet talentované zaměstnance.</li> <li>• Uvědomuje si důležitost týmu, jednotlivé rozdělení rolí, jeho záměr a potřeby. Ví, co je pro tým důležité a jak jej motivovat.</li> </ul>
Exekuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoruje procesy, pokroky a výsledky.</li> <li>• Plní všechny své povinnosti (vyřeší úkoly).</li> </ul>
Plánování a organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivně organizuje práci crew v průběhu směny tím, že plánuje a předpovídá potřeby restaurace.</li> <li>• V rámci své oblasti definuje SMART priority.</li> </ul>
Emoční inteligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostřednictvím verbální i neverbální komunikace vykazuje aktivní naslouchání.</li> <li>• Chápe, že různé situace a různí lidé, mohou vyžadovat odlišné dovednosti a přístup.</li> <li>• Vytváří dobré vztahy s ostatními.</li> <li>• Je si vědom svých silných stránek a příležitostí k rozvoji.</li> <li>• Je schopen přijmout pozitivní i konstruktivní zpětnou vazbu.</li> </ul>
Podnikatelské schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velice dobře ví, jak byznys funguje a jak se generuje zisk a tržba.</li> <li>• Má znalosti pracovního práva a dodržuje jeho pravidla na restauraci.</li> <li>• Zná profil Hostů a využívá jej ke generování zisku restaurace.</li> </ul>
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S crew komunikuje jasně a srozumitelně – priority zadává jednoznačně.</li> <li>• Ujistí se, že všichni členi týmu znají komunikační kanály, které jsou aktuálně využívány.</li> <li>• Je schopen moudře předat pozitivní i konstruktivní zpětnou vazbu.</li> </ul>
Zaměření na Hosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstruje silné Zaměření na Hosta.</li> <li>• Buduje a udržuje vztahy se stálými Hosty.</li> <li>• Orientuje se na Hosta a neustále usiluje o zlepšení služeb pro Hosty.</li> </ul>
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přispívá a podílí se na týmové práci.</li> <li>• Je schopen změnit své osobní priority ve prospěch týmu.</li> <li>• Respektuje jiné lidi a jejich myšlenky a povzbuzuje ostatní k tomu, aby otevřeně prezentovali své názory.</li> <li>• Všímá si a slaví úspěchy ostatních.</li> </ul>

*Zdroj: XY HR, 2019*

## Příloha 6 Kompetence určené pro Generální manažery

KOMPETENCE L4	CHOVÁNÍ
Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>Než udělá rozhodnutí či někomu něco doporučí zváží všechny důležité informace.</li> <li>Zvažuje změny, které přicházejí s novými důležitými daty.</li> <li>Zvažuje budoucí dopad svých rozhodnutí/návrhů</li> </ul>
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyzuje informace a získává relevantní body.</li> <li>Identifikuje problém a snaží se pochopit možné příčiny problému.</li> <li>Rozvíjí a zvažuje alternativní řešení problému.</li> <li>Zapojuje ostatní do řešení problémů.</li> </ul>
Budování a vedení týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koučuje lidi v jejich současných rolích, aby zlepšil jejich výkon a připravil je pro role budoucí.</li> <li>Dokáže využívat různé, vhodné interpersonální styly.</li> <li>Moudře řeší konflikty.</li> <li>Je schopný identifikovat a rozvíjet talenty.</li> <li>Přebírá odpovědnost za týmové výsledky.</li> <li>Oceňuje a odměňuje výkony jednotlivců i týmu.</li> </ul>
Plánování a organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svůj čas a čas svých podřízených přiděluje věcem které jsou důležité.</li> <li>Nastavuje restaurační cíle a cíle pro manažery a stanovuje konkrétní procesní kroky (měsíčně, ročně).</li> <li>Má komplexní pohled na problémy, procesy, úkoly atp. na úrovni restaurace a využívá "5 minutový vesmír".</li> </ul>
Exekuce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoruje procesy, pokroky a výsledky.</li> <li>Plní všechny své povinnosti (vyřeší úkoly).</li> <li>Má viditelný vliv na výkon restaurace.</li> <li>Přispívá k výkonu svého regionu díky vedení svěřené oblasti/projektu.</li> </ul>
Emoční inteligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je si vědom svých silných stránek a příležitostí k rozvoji.</li> <li>Ví, jak se vyrovnat s příležitostmi v rámci určité kompetence, a to jak u sebe, tak u ostatních.</li> <li>Je si vědom svého vlivu na ostatní.</li> <li>Dokáže přiznat svou chybu a poučit se z ní.</li> <li>Nabízí podporu a povzbuzení – je empatický a projevuje zájem o ostatní (i v osobních záležitostech – je-li to nutné).</li> <li>Je otevřený externí i interní zpětné vazbě v rámci své osoby a moudře s ní nakládá.</li> <li>Aktivně vyhledává zpětnou vazbu.</li> </ul>
Podnikatelské schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zná místní konkurenční prostředí</li> <li>Je schopen provést finanční analýzu restaurace a uvědomuje si důsledky budoucích akcí.</li> <li>Používá obchodní znalosti ke generaci zisku restaurace.</li> <li>Využívá benchmarkingu ke zlepšení výkonnosti.</li> </ul>
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednoznačně komunikuje svá očekávání a stanovené priority ke svým manažerům a členům týmu.</li> <li>Je schopen předat okamžitou, přímou a úplnou pozitivní či konstruktivní zpětnou vazbu.</li> <li>Mění styl komunikace dle dané osoby.</li> <li>Zajišťuje tok informací v týmu.</li> </ul>
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytváří týmového ducha tím, že oceňuje individuální a kolektivní úsilí a úspěchy.</li> <li>Efektivně přispívá k týmové práci i tehdy, když tým pracuje na něčem, co není v jeho osobním zájmu.</li> <li>Je ochotný být plnohodnotným členem týmu i v případě, že není jeho lídrem.</li> <li>Rozumí a snaží se dosáhnout cílů týmu.</li> <li>Je schopen změnit své osobní priority ve prospěch týmu.</li> </ul>
Zaměření na Hosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivně vyhledává příležitosti k potěšení svých Hostů.</li> <li>Díky svému chování přeměňuje běžné Hosty na Hosty stálé.</li> <li>Předvádí vzorové chování Zaměření na Hosta.</li> <li>Analyzuje zpětnou vazbu Hostů a podniká kroky vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti.</li> <li>Umožňuje členům týmu poskytnout vynikající služby Hostům.</li> </ul>

Zdroj: XY, 2019



Příloha 7 Šablona Individuálního plánu rozvoje

Šablona IDP vypadá následovně:

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN					
Employee name and surname:		Review Board for level:			
Actual Position:		Designated for a position of:			
Active Level:		Date of Review Board:			
Supervisor:					
<p><b>COMPETENCES</b></p> <p>360. (including strong others) Behaviour</p> <p>1. Zadej kompetence, které představují tvé oblasti ke zlepšení, na základě CI nebo hodnocení Feedback 360°. Příkladem tvé kompetence je komunikace.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>					
<p><b>SMART</b></p> <p>1. Zadej své rozvojové cíle na základě výše uvedených oblastí rozvoje.</p> <p>2. Ujistí se, že tvé rozvojové cíle jsou kompatibilní s modelem SMART.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>					
<p>Development actions for Goal 1</p> <p>Done until: KPI: Who will help: Comments:</p> <p>Theory (10%):</p> <p>Actions (70%): Zadej konkrétní kroky, které podnikneš k dosažení 1. cíle podle Princetonského modelu (strana 10).</p> <p>Actions (70%):</p> <p>Feedback (20%):</p>					
<p>Development actions for Goal 2</p> <p>Done until: KPI: Who will help: Comments:</p> <p>Theory (10%):</p> <p>Actions (70%): Stanov ke každému cíli klíčový výkonnostní ukazatel (KPI).</p> <p>Actions (70%): Stanov si datum dosažení každého cíle.</p> <p>Feedback (20%): Zamysli se nad tím, kdo ti může pomoci dosáhnout tvých cílů. Může to být tvůj kamarád, nadřízený nebo odborník na danou problematiku.</p>					
<p>Development actions for Goal 3</p> <p>Done until: KPI: Who will help: Comments:</p> <p>Theory (10%):</p> <p>Actions (70%): Stanov data mítinků se svým mentorem pro IDP.</p> <p>Actions (70%):</p> <p>Feedback (20%):</p>					
<p>Development actions for Goal 4</p> <p>Done until: KPI: Who will help: Comments:</p> <p>Theory (10%):</p> <p>Actions (70%):</p> <p>Actions (70%):</p> <p>Feedback (20%):</p>					
Follow up with Supervisors					
Date and signature:		Date and signature:		Date and signature:	
Date and signature:		Date and signature:		Date and signature:	

Zadej chování, která představují tvé oblasti ke zlepšení, na základě CI nebo hodnocení Feedback 360°. Příkladem tvého chování v rámci zvolené kompetence „komunikace“ může být: využívat řeč těla, umět rozhodovat, dělat závěry, umět přesvědčovat, být schopný přizpůsobit styl komunikace, vyjadřovat se stručně, jasně a plynule, klást návodné otázky, sdílet názory otevřeně a srozumitelně.

Podrobné informace o tom, jak vyplnit pole ve formuláři, najdeš dále v příručce.

Zdroj: XY, 2019

Priloha 8 Review Board formulář na pozici Generálního manažera

Review Board formulář pro Level 4 OPS			
Datum RB		Požadavky	A/N
Kandidát		100% GM e-learning program	
Nadřízený		Kompletní GM workbook	
Komise	DC :	IDP	
	AC:	Reporty	A/N
	HR:	DOS+	
Hodnotící škála:		12-ti měsíční P&L	
1 - neakceptovatelná úroveň znalostí 2 - špatná úroveň znalostí 3 - akceptovatelná úroveň znalostí 4 - dobrá úroveň znalostí 5 - vysoká úroveň znalostí		Facelifter	
		GFP	
		Závěrečné rozhodnutí	A/N
		Rozhodnutí člena komise RB	
		Rozhodnutí celé komise RB	
		Datum příštího RB	
Chování v souladu s Klíčovými hodnotami		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO	
Komentář:			
Odpovědnosti GM (Job mapa)		<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO	
Komentář:			
Zaručuje lákavou chuť produktů a inovativní a příjemnou atmosféru na restauraci. Buduje prvotní manažerský a crew tým prostřednictvím kvalitního náboru, tréninku a rozvoje týmu. Vytváří přátelskou atmosféru na pracovišti, odrážející kulturu a Klíčové hodnoty AmRest. Je odpovědný za finanční výsledky restaurace. Stará se o maximální navyšování tržeb, prostřednictvím LSM a plnění AOP plánu. Zajistuje zásady provozní dokonalosti na restauraci a nejlepší poměr mezi náklady a kvalitou. Vytváří vstřícnou atmosféru (Super Service přístup) a dbá o 100% spokojenost Hostů. Dbá na bezpečnost členů týmu a Hostů restaurace a zaručuje hygienu pracovního prostředí. Zavádí a efektivně realizuje projekty a iniciativy KFC. Je zodpovědný za otevírání nových restaurací.			
<b>Kompetence Level 4</b>			
ROZHODOVÁNÍ (běžně změní v chování, ale proveditelná)		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Cítace a komentáře			
Než udělá rozhodnutí či někomu něco doporučí zvětí všechny důležité informace. Zvažuje změny, které přicházejí s novými důležitými daty. Zvažuje budoucí dopad svých rozhodnutí/návrhů			
EXEKUCE (běžně změní v chování, ale proveditelná)		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Cítace a komentáře			
Monitoruje procesy, pokroky a výsledky. Plní všechny své povinnosti (vyřadí úkoly). Má viditelný vliv na výkon restaurace. Přispívá k výkonu svého regionu díky vedení zvířené oběti/projektu.			
EMOČNÍ INTELIIGENCE (běžně změní v chování, ale proveditelná)		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
Cítace a komentáře			
Je si vědom svých silných stránek a předležitosti k rozvoji. Ví, jak se vymovat s předležitostí v rámci určité kompetence, a to jak u sebe, tak u ostatních. Je si vědom svého vlivu na ostatní. Dokáže přiznat svou chybu a poučit se z ní. Nabízí podporu a povzbuzení - je empatický a projevuje zájem o ostatní (i v osobních záležitostech - je-li to nutné). Je obavřený ostatní i Interní zpětné vazbě v rámci své osoby a moudře a si nákládá. Aktivně vyhledává zpětnou vazbu.			

<b>KOMUNIKACE (relativně snadná změna)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Jednoznačně komunikuje své očekávání a stanovené priority ke svým manažerům a členům týmu.						
Je schopen předat okamžitou, přímou a úplnou pozitivní či konstruktivní zpětnou vazbu.						
Má-li styl komunikace dle dané osoby.						
Zajišťuje tok informací v týmu.						
<b>ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ (těžší změna v chování, ale proveditelná)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Analyzuje informace a získává relevantní body.						
Identifikuje problém a snaží se pochopit možné příčiny problému.						
Rozvíjí a zvažuje alternativní řešení problému.						
Zapojuje ostatní do řešení problému.						
<b>PODNIKATELSKÉ SCHOPNOSTI (těžší změna v chování, ale proveditelná)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Zná místní konkurenční prostředí.						
Je schopen provést finanční analýzu restaurace a uvědomuje si důsledky budoucích akcí.						
Používá obchodní znalosti ke generaci zisku restaurace.						
Využívá benchmarkingu ke zlepšení výkonnosti.						
<b>BUDOUVÁNÍ A VEDENÍ TÝMU (velmi obtížná změnit)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Koučuje lidi v jejich současných rolích, aby zlepšili jejich výkon a připravili je pro role budoucí.						
Dokáže využívat různé, vhodné interpersonální styly.						
Houdí řešit konflikty.						
Je schopný identifikovat a rozvíjet talenty.						
Přebírá odpovědnost za týmové výsledky.						
Oceňuje a odměňuje výkony jednotlivců i týmu.						
<b>PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE (relativně snadná změna)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Svíží čas a čas svých podřízených přiděluje víceméně správně.						
Nastavuje restaurační cíle a cíle pro manažery a stanovuje konkrétní pracovní kroky (mísitěná, roční).						
Má komplexní pohled na problémy, procesy, úlohy atp. na úrovni restaurace a využívá "5 minutový seminář".						
<b>TÝMOVÁ PRÁCE (těžší změna v chování, ale proveditelná)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Vytváří týmového ducha tím, že oceňuje individuální a kolektivní úsilí a úspěchy.						
Dělovitě přispívá k týmové práci i tehdy, když tým pracuje na něčem, co není v jeho osobním zájmu.						
Je ochotný být přirozeným členem týmu i v případech, že není jeho lídrem.						
Rozumí a snaží se dosáhnout cílů týmu.						
Je schopen změnit své osobní priority ve prospěch týmu.						
<b>ZAMĚŘENÍ NA HOSTA (relativně snadná změna)</b>		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Citace a komentáře</b>						
Aktivně vyhledává příležitosti k potěšení svých Hostů.						
Díky svému Super Service chování přeměňuje běžné Hosty na Hosty stáří.						
Předvádí vzorné chování Zaměření na Hosta.						
Analyzuje zpětnou vazbu Hostů a podniká kroky vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti.						
Umožňuje členům týmu poskytnout vynikající služby Hostům.						

Zpětná vazba	
Silné stránky	Příležitosti
Komentáře	
Pravidla pro konečné rozhodnutí komise RB	
<p>Každý člen komise samostatně rozhodne o výsledku RB, na základě kandidátových odpovědí a pozorování jeho chování. Review Board je úspěšný pokud nejméně 2 ze 3 členů komise považuje RB jako úspěšný a zaškrtně ve svém formuláři "Ano". Pokud má komise pochyby o výsledku RB a není si jista rozhodnutím, HR doporučuje vzít v úvahu, nejhůře hodnocené kompetence a skupinu do níž daná kompetence spadá. Pokud jsou nejhůře hodnocené kompetence ve skupině "relativně snadná změna" kandidát může příležitost v dané kompetenci rychleji a jednodušeji zvládnout, než kdyby nejhůře hodnocené kompetence spadaly do skupiny "těžká změna v chování, ale proveditelná" nebo "velmi obtížné změnit".</p> <p>HR dále doporučuje v případě pochybností komise opravný termín RB:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokud komise pozoruje příležitosti u tří a více kompetencí spadajících do skupiny "relativně snadná změna".</li> <li>- Pokud komise pozoruje příležitosti u dvou a více kompetencí spadajících do skupiny "těžká změna v chování, ale proveditelná".</li> <li>- Pokud komise pozoruje příležitosti u jedné a více kompetencí spadajících do skupiny "velmi obtížné změnit"</li> </ul>	
Legenda	

Zdroj: XY, 2019

## Spread Your Wings proces

1. Uved' k čemu využíváme SYW proces

- K řízení nákladů na zaměstnance
- K identifikaci talentů a jejich rozvoji
- K řešení stížností našich Hostů
- K tréninku nově příchozích zaměstnanců

2. Jaké kroky SYW proces obsahuje?

- Nominace, Kompetenční pohovor a tréninkový plán
- Nominace, Kompetenční pohovor, IDP a tréninkový program, RB
- Kompetenční pohovor, tréninkový program a RB
- Kompetenční pohovor, IDP a RB

3. Kdo se k rozvoji může nominovat?

- Pouze ten manažer, kterého navrhuje jeho nadřízený
- Kdokoli - můžu nominovat sám sebe nebo můžu být nominován nadřízeným či kolegou
- Pouze ten manažer, který po JPA hodnocen jako "A player"

4. Jakým způsobem ses nominoval/a či jsi byl/a nominován/a do SYW?

- přes AmSpace (e-elarningová platforma)
- přes AmNet (intranet)
- posláním emailu nadřízenému
- na meetingu s nadřízeným
- kontaktování HR oddělení (Anit/Niki)
- Other (please specify)

5. Probíhal Tvůj rozvoj dle kroků SYW procesu (nominace, kompetenční pohovor, IDP, tréninkový program, RB) ?

- Ano
- Určitá část procesu chyběla - např. nevypracoval/a jsem IDP, neměl/a jsem kompetenční pohovor, apod. Upřesni prosím:

6. Absolvoval jsi na první termín úspěšně své RB?

- Ano
- Ne
- Zatím jsem se neúčastnil/a RB

7. Jaká vidíš pozitivita SYW procesu?

8. Jaká vidíš negativa SYW procesu?

8. Jaká vidíš negativa SYW procesu?


9. Splňuje aktuální SYW proces Tvé očekávání ohledně rozvoje?

- Ano
- Ne

10. Jak jsi celkově spokojen se SYW procesem?

nejsem vůbec spokojen/a jsem naprosto spokojen/a

Done

Powered by  
 SurveyMonkey  
See how easy it is to [create a survey](#).

Zdroj: Survey monkey – vlastní zpracování, 2019

## Individuální tréninkový plán a Tréninkový program

© PAGE TITLE

1. Měl/a jsi v průběhu svého tréninku sestavené IDP?

- Ano  
 Ne

2. Bylo pro tebe sestavení IDP snadné?

- Ano  
 Ne

3. Kdo Ti se sestavením IDP pomáhal

- nadřízený (AC/GM)  
 HR - Niki/Anit  
 kolega  
 nikdo  
 N/A

4. Dokončil/asi před RB své IDP?

- Ano  
 Částečně  
 Ne

5. Jak jsi byl/a spokojený/á s přínosem Workbooku?

Nebyl/a jsem  
vůbec  
spokojen/a

Byl/a jsem  
naprosto  
spokojen/a



Other (please specify)

6. Jak jsi byl/a spokojený/á s E-learningovým programem?

Nebyl/a jsem  
vůbec  
spokojen/a

Byl/a jsem  
naprosto  
spokojen/a



Other (please specify)

7. Jak jsi byl spokojený s Classroom tréninkem na centrále?

Nebyl jsem  
vůbec  
spokojen

Byl jsem  
naprosto  
spokojen

N/A



Other (please specify)

8. Jak dlouho ti trval trénink na pozici - od začátku do úspěšného RB?

- 14 dní
- 1 měsíc
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- 4 měsíce
- 5 měsíců a déle
- jsem externě nabraný GM/ASM

9. Byla Ti v průběhu tréninku poskytována zpětná vazba?

- Ano
- Ne

10. Kolik učení jsi v průběhu přípravy na RB absolvoval se svým nadřízeným/trenérem?

- méně než 3
- 3 - 5
- 6 a více

11. Měl/a jsi v průběhu tréninku u sebe vždy někoho, kdo by Ti poskytl radu, pomoc?

- Ano
- Ne

12. Co bys na tréninku navrhoval/a zlepšit:

13. Splnil tréninkový program Tvé očekávání?

- Ano
- Ne

14. Jak jsi celkově spokojen/a s absolvovaným tréninkovým programem?

Nebyl/a jsem vůbec spokojen/a	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-around;"><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span><span>★</span></div>	Byl/a jsem naprosto spokojen/a
-------------------------------------	--	--------------------------------------

Zdroj: Survey Monkey – vlastní zpracování, 2019



## 1. Vyjádři svou spokojenost s jednotlivými tématy v průběhu školení

	Nesplnilo očekávání	Částečně splnilo očekávání	Splnilo očekávání	Předčilo mé očekávání	Vynikající	N/A
Business mathematics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AmBuy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní právo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PnL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situation Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Role GM/SM a DOS+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing - značka Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing - značka X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Právní minimum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Super Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insights Discovery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. S jakým tématem si byl nejvíce spokojený a proč?

## 3. S jakým tématem si byl naopak nejméně spokojen a proč?

## 4. Jak bys celkově zhodnotil organizaci školení GM IT?

	Nesplnilo očekávání	Částečně splnilo očekávání	Splnilo očekávání	Předčilo očekávání	Vynikající
Školící místnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o školení jsem dostal včas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přípravenost školitelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek přestávek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé otázky byly zodpovězeny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Je něco dalšího, co bys nám chtěl sdělit?

Děkujeme Ti za zpětnou vazbu

*Příloha 12 Spokojenost účastníků s jednotlivými tématy v průběhu GM Classroom tréninku*

	NESPLNILO OČEKÁVÁNÍ	ČÁSTEČNĚ SPLNILO OČEKÁVÁNÍ	SPLNILO OČEKÁVÁNÍ	PŘEDČILO MÉ OČEKÁVÁNÍ	VYNIKAJÍCÍ	N/A	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Business matematika	0.00% 0	0.00% 0	17.65% 3	29.41% 5	52.94% 9	0.00% 0	17	4.35
AmBuy	0.00% 0	0.00% 0	66.67% 12	0.00% 0	27.78% 5	5.56% 1	18	3.59
Pracovní právo	0.00% 0	5.56% 1	33.33% 6	33.33% 6	27.78% 5	0.00% 0	18	3.83
Výkaz zisku a ztrát	0.00% 0	0.00% 0	22.22% 4	50.00% 9	27.78% 5	0.00% 0	18	4.06
Situační leadership	0.00% 0	0.00% 0	5.56% 1	22.22% 4	72.22% 13	0.00% 0	18	4.67
Role GM a DOS+	5.56% 1	5.56% 1	27.78% 5	33.33% 6	27.78% 5	0.00% 0	18	3.72
Marketing - značka X	0.00% 0	6.67% 1	13.33% 2	0.00% 0	6.67% 1	73.33% 11	16	3.25
Marketing - značka Y	0.00% 0	5.56% 1	38.89% 7	16.67% 3	22.22% 4	16.67% 3	18	3.67
Právní minimum	0.00% 0	5.56% 1	61.11% 11	11.11% 2	16.67% 3	5.56% 1	18	3.41
Super Service (systém zákaznického přístupu)	0.00% 0	5.56% 1	61.11% 11	0.00% 0	16.67% 3	16.67% 3	18	3.33
Insights Discovery	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	11.11% 2	55.56% 10	33.33% 6	18	4.83
Administration	0.00% 0	5.56% 1	16.67% 3	44.44% 8	27.78% 5	5.56% 1	18	4.00

*Zdroj: Survey monkey, 2019*

## Příloha 13 Dotazník na Oblast výzkumu č. 3: ASM Classroom trénink

### ASM IT školení

#### 1. Vyjádři svou spokojenost s jednotlivými tématy v průběhu školení

	Nesplnilo očekávání	Částečně splnilo očekávání	Splnilo očekávání	Předčilo mé očekávání	Vynikající	N/A
DOS+	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On boarding, Off boarding - značka X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System vzdělávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OK base, pracovní právo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proces naboru - značka X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proces naboru - značka Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System AmPeople	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování a analýza COL - značka Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování a analýza COL - značka X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutiny - workshop - značka X	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutiny - workshop - značka Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Super Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LST - značka Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. S jakým tématem si byl nejvíce spokojený a proč?

#### 3. S jakým tématem si byl naopak nejméně spokojen a proč?

#### 4. Jak bys celkově zhodnotil organizaci školení ASM IT?

	Nesplnilo očekávání	Částečně splnilo očekávání	Splnilo očekávání	Předčilo očekávání	Vynikající
Školící místnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o školení jsem dostal včas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Připravenost školitelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek přestávek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé otázky byly zodpovězeny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Je něco dalšího, co bys nám chtěl sdělit?

Děkujeme Ti za zpětnou vazbu

Powered by  
 SurveyMonkey  
See how easy it is to [create a survey](#).

Příloha 14 Spokojenost účastníků s jednotlivými tématy v průběhu ASM Classroom tréninku

	NESPLNILO OČEKÁVÁNÍ	ČÁSTEČNĚ SPLNILO OČEKÁVÁNÍ	SPLNILO OČEKÁVÁNÍ	PŘEDČILO MĚ OČEKÁVÁNÍ	VYNIKAJÍCÍ	N/A	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
▼ DOS+	6.25% 2	6.25% 2	25.00% 8	3.13% 1	56.25% 18	3.13% 1	32	4.00
▼ On boarding, Off boarding - KFC, BK	0.00% 0	3.57% 1	10.71% 3	10.71% 3	57.14% 16	17.86% 5	28	4.48
▼ Systém vzdělávání zaměstnanců	0.00% 0	3.13% 1	28.13% 9	12.50% 4	53.13% 17	3.13% 1	32	4.19
▼ OK base, pracovní právo	3.13% 1	6.25% 2	12.50% 4	15.63% 5	59.38% 19	3.13% 1	32	4.26
▼ Proces náboru - KFC, BK	0.00% 0	0.00% 0	7.41% 2	3.70% 1	74.07% 20	14.81% 4	27	4.78
▼ Proces náboru - SBX	0.00% 0	0.00% 0	3.57% 1	3.57% 1	35.71% 10	57.14% 16	28	4.75
▼ Systém AmPeople	3.13% 1	6.25% 2	25.00% 8	12.50% 4	46.88% 15	6.25% 2	32	4.00
▼ Plánování a analýza COL - SBX	0.00% 0	0.00% 0	10.71% 3	7.14% 2	21.43% 6	60.71% 17	28	4.27
▼ Plánování a analýza COL - KFC, BK	3.70% 1	3.70% 1	7.41% 2	7.41% 2	62.96% 17	14.81% 4	27	4.43
▼ Rutiny - workshop - KFC, BK	0.00% 0	0.00% 0	11.11% 3	7.41% 2	55.56% 15	25.93% 7	27	4.60
▼ Rutiny - workshop - SBX	0.00% 0	0.00% 0	21.43% 6	0.00% 0	14.29% 4	64.29% 18	28	3.80
▼ IDP	3.13% 1	0.00% 0	25.00% 8	21.88% 7	46.88% 15	3.13% 1	32	4.13
▼ Motivace	0.00% 0	0.00% 0	18.75% 6	12.50% 4	65.63% 21	3.13% 1	32	4.48
▼ Super Service	0.00% 0	3.45% 1	24.14% 7	13.79% 4	48.28% 14	10.34% 3	29	4.19
▼ LST - SBX	0.00% 0	0.00% 0	11.11% 3	3.70% 1	22.22% 6	62.96% 17	27	4.30

Zdroj: Survey monkey, 2019

Příloha 15 Vybrané odpovědi účastníků v rámci Otázky č. 5, Výzkumu č. 4

*„Díky za tuto zkušenost a možnost, celé to pro mne bylo velmi přínosné.“, „Moc děkuji super trenérům za krásné 4 dny plné energie.“, „Byl to velice příjemný teénink se spoustou poznatků, které mi ucelili informace.“, „Děkuji za poskytnutou zpětnou vazbu a nové informace, které jsem se mohl dozvědět.“, „Tak jsem se bála na školení jet, protože jsem nevěděla do čeho jdu, musím říct, že to byli super dny nabité pozitivní energií, motivací a zjistila jsem, že máme super tým kolegů, ať už na centrále nebo na restauracích, kteří mi vždycky rádi poradí a pomůžou, i když to je nějaká drobnost. Jsem ráda, že tu mohu pracovat.“, „V místnosti bylo moc velké vedro, ale jinak to bylo fakt skvělé, všichni školitelé byli super, milí, zábavní. Děkuji za skvělou zkušenost.“, „Před školením, každý z nás dostal seznam věcí, které má předem splnit. Byl to Workbook, e-learning a byla podmínka přijít slušně oblečený. Většina lidí měla workbook na 40% a méně. Co se týče oblečení - Já jsem před školením utratila za oblečení 4000Kč, abych si měla co obléct a více jak polovina tam přišla v džínách. Kdyby to bylo jako dříve a člověk, který nesplní tyto podmínky by se nemohl účastnit tréninku, tak by nás tam bylo méně a dostali bychom více prostoru. Někteří o to evidentně tolik nestojí, tak by se to mohlo využít lépe pro ty co o to opravdu stojí. Ale jinak pro mě tento trénink byl velice přínosný. Hlavně se mi líbí přístup trenrů z centrály, Nikči, Darči, Dana, Martina, všechny jména si ještě nepamatuju, ale byli jste skvělí a jednou bych si přála vystupovat taky tak sebevědomě, příjemně a přirozeně jako vy. Děkuji.“, „Asi by bylo lepší rozdělit trénink dle znalostí ASM. Pro mě byla spousta zbytečná, protože jsem to už uměla. Asi by bylo lepší rozdělit přednášky, kde by byli ASM/GM začátečníci a na workshop pokročilí, kde bychom si ty znalosti jen utužovali. Vědet předem, tak bych se přihlásila na školení už v září a mohla už mít RB na začátku října.“, „Školení předčilo mé očekávání, ale příště bych čtvrtěční program – matematiky dala na začátek týdne. Poslední den školení už na to moc pozornosti nezbývá.“.*

Zdroj: Survey monkey – vlastní zpracování, 2019