

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství



Bakalářská práce

**Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání
manažerů**

Daniela BENEŠOVÁ

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniela Benešová

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

Název anglicky

The competency model of lector for managers education

Cíle práce

Cílem práce je popsat profil lektora pro konkrétní sektor vzdělávací činnosti, vzdělávání manažerů a prezentovat vhodné kompetence pro tuto pozici. V praktické části pak navrhnout a prezentovat vhodný kompetenční model odpovídající profilu lektora. Dále průzkumným šetřením v odborném prostředí ověřit, zda je navržený model vhodný pro využití v praxi. Dalším cílem je porovnat identifikované kompetence lektora, a to v odlišném prostředí, tj. v interním firemním prostředí a v externí vzdělávací společnosti.

Metodika

1. Studium vybrané problematiky v dostupných informačních zdrojích a průběžné konzultace s vedoucí práce.
 2. Vymezení terminologie a deskripce teoretických východisek.
 3. Vymezení předmětu: Práce na základě teoretických východisek popisuje kompetence lektora a jeho kompetenční model, který je dále použit jako kritérium srovnání kompetenčního modelu lektora v interním firemním prostředí a v externí vzdělávací společnosti.
 4. Vyvození závěru, soupis literatury, korekce formálních a stylistických náležitostí.
 5. Harmonogram zpracování: Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucí práce do konce února 2017. Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31.3.2017.
-

Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářské práce.

Klíčová slova

Andragogika, kompetence, kompetenční model, lektor, vzdělávání manažerů, komparace.

Doporučené zdroje informací

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

MEDLÍKOVÁ, Olga. Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 172 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktické aspekty a principy vzdělávání lektorů. Praha: Rozlet servis, 2010, 49 s. ISBN 978-80-904824-0-1.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: Vzdělávání pro lektory, účastníky a zadavatele. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

VETĚŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Garantuující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2017

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2017

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

Ředitel

V Praze dne 24. 03. 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Kompeteční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů“

vypracoval/a samostatně a použil/a jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby. Jsem si vědom/a, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí. Jsem si vědom/a že, na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....
(podpis autora)

V Praze dne 29.03.2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky k mé bakalářské práci.

Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří mi poskytli cenné rady a informace potřebné k vypracování této práce a také své rodině za podporu a trpělivost.

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

Souhrn

Předmětem této bakalářské práce je tvorba kompetenčního modelu lektora zaměřeného na oblast vzdělávání manažerů a následné ověření, zda je vytvořený kompetenční model vhodně sestaven a zda je reálné jeho využití v praxi.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a definice, jako vzdělávání, vzdělávání dospělých-andragogika, firemní vzdělávání, vzdělavatel, jeho role a kompetence.

V praktické části je vysvětlen pojem kompetenční model a přístupy k jeho tvorbě. Na základě teoretických východisek, a s přihlédnutím ke stanoveným kvalifikačním standardům profesní kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání, byl navržen kompetenční model lektora.

Vytvořený kompetenční model byl představen respondentům z odlišných vzdělávacích prostředí, kteří se v oblasti vzdělávání manažerů aktivně pohybují, s cílem ověřit, zda je jeho podoba vhodná k využití v praxi. Jednalo se o prostředí firemního vzdělávání, tedy lektora interního a dále lektora zajišťujícího externí vzdělávání manažerů samostatně, či ve spolupráci se vzdělávací agenturou. Na základě rozhovorů a navržených podnětů, byly definovány shody a rozdíly v kompetencích lektora v daných prostředích, čímž vznikl model kompetencí lektora interního a model lektora externího, které jsou reálně využitelné v praxi.

Klíčová slova: andragogika, kompetence, kompetenční model, lektor, vzdělávání manažerů

The competency model of lector for managers education

Summary

The object of this Bachelor's work is to create a competency model of trainer oriented for managers education and the subsequent verification that the competency model has been created properly and whether is usable in the real practice.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines basic terms and definitions, such as education, adult education, corporate education, educator, his roles and responsibilities.

The practical part explains the concept competency model and approaches to its creation. Based on the theoretical background and with regards to the established qualification standards professional qualifications of Further Education Lector, were designed competency model of trainer. Created competency model was presented to respondents from different educational backgrounds who are actively moving in the training managers education, in order to verify whether its form suitable for use in practice. It was an internal trainer, providing corporate training within the company and educational agencies. Based on interviews and proposed suggestions there were created two specific and practical models of lector that match different learning environment. The object of this Bachelor's work is to create a competency model of trainer oriented for managers education and the subsequent verification that the competency model has been created properly and whether is usable in the real practice.

Keys word: andragogy, competence, model of competency, lector, education of managers.

Obsah

ÚVOD	9
------------	---

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl práce a metodika	10
2 Vzdělávání.....	12
2.1 Vzdělávání dospělých.....	12
2.1.1 Vzdělávání dospělých - další vzdělávání	13
2.2 Vzdělavatel dospělých.....	16
2.2.1 Role vzdělavatele dospělých.....	17
2.2 Firemní vzdělávání	18
2.2.1 Rozvoj managementu.....	20
2.2.2 Rozvoj liniiových manažerů	21
3 Kompetence.....	24
3.1 Složky kompetence.....	25
3.2 Kompetence lektora.....	27
3.2.1 Osobnost a image - obraz lektora.....	32

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Kompetenční model.....	34
4.1 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu	36
4.2 Profesionální kvalifikace - Lektor dalšího vzdělání	37
4.3 Návrh kompetenčního modelu.....	38
4.4 Průzkum - cíle metody, sběr dat	42
4.4.1 Vzdělávací centrum.....	43
4.4.2 Vzdělávací agentura ARGO d.t., s.r.o.....	45

4.4.3 Lektor Ing. Roman Šetka	47
4.4.4 Lektorka Alena Zborníková	48
4.4.5 Společnost O2 Czech Republic a.s	50
4.5 Výstup z průzkumu.....	52
4.5.1 Rozdíly v kompetencích mezi externím a interním lektorem:	52
4.6 Externí versus interní lektor.....	54
4.7 Kompetenční model - Externí lektor	55
4.8 Kompetenční model - interní lektor	59
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	69
PŘÍLOHY	70

ÚVOD

„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“ W.A.Ward

Mé první setkání s manažerským vzděláváním proběhlo ve společnosti Telefónica a.s., které jsem absolvovala jako uživatel, nováček v roli vedoucího. Nabyté znalosti a zkušenosti jsem poté využila při vedení týmu operátorů Technické podpory. Následně jsem se stala manažerkou kouče a týmu trenérů, kteří zajišťovali rozvoj přibližně 300 pracovníků, manažerů, specialistů a operátorů jednotky Back office a Technické podpory. Tak jsem poznala realizaci vzdělávání z druhé strany. Rozvoj manažerských pozic jsme zajišťovali primárně prostřednictvím vzdělávacích společností a jejich lektorů, některé rozvojové aktivity operativního managementu měl na starosti interní kouč.

Na rozvoj managementu se vynakládají velmi vysoké prostředky a zdaleka ne vždy efektivně. Moje práce si klade za cíl dobře popsat profil lektora pro stanovení jeho kompetenčního modelu, který může být v praxi užitečným vodítkem pro výběr vhodných lektorů pro efektivní zajišťování tohoto typu vzdělávání.

Práce obsahuje 2 zásadní části, Teoretická východiska a Praktickou část. První obsahuje základní pojmy související se vzděláním, vzděláváním dospělých ve firemním vzdělávání a specifikuje rozvojové potřeby manažerů. V této části je dále popsán profil lektora na základě studia odborné literatury. V kapitole Praktická část je vytvořen kompetenční model, který si klade za cíl být praktickým a užitečným rozvojovým nástrojem pro lektory, kteří se věnují vzdělávání manažerů. To, zda tomu opravdu tak je, ověřuje průzkum, kdy se respondenti ze dvou odlišných prostředí k návrhu vyjadřují a doplňují jej. Výstupem praktické části jsou tak dva kompetenční modely, pro interního a externího lektora, každý specificky vycházejících z podmínek a potřeb vlastního prostředí.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je popsat profil lektora pro vzdělávání dospělých, konkrétně pro oblast vzdělávání manažerů, na jeho základě představit vhodný kompetenční model, který bude reálně využitelný v praxi. Porovnat případné rozdíly u lektora interního a lektora, který pracuje pro vzdělávací agenturu, či jako samostatný externí lektor.

Souhrn cílů:

- 1) vytvořit kompetenční model;
- 2) zjistit, zda je reálný;
- 3) porovnat kompetenční modely externího a interního lektora.

Výstupem této bakalářské práce, kromě zmíněného návrhu „funkčního kompetenčního modelu“ bude porovnání případných rozdílů u lektora interního a lektora, který pracuje pro vzdělávací agenturu, případně jako samostatný externí lektor, a to se zaměřením na oblast manažerského vzdělávání.

Metodika

V teoretické části se práce zabývá termíny a pojmy vzdělávání, vzdělávání dospělých, vzdělavatel dospělých a jeho specifické role. Budou popsány typy forem vzdělávání dospělých, se kterými se můžeme aktuálně setkat ve firemním vzdělávání. Další část bude věnována definici pojmu kompetence a metodám tvorby kompetenčního modelu.

Na základě studia odborné literatury a uvedených zdrojů v teoretické části vytvořím návrh kompetenčního modelu pro lektora vzdělávání manažerů.

Tento model si bude klást za cíl „uspět“ v reálné praxi, jak pro lektora, který zajišťuje vzdělávání firemní, tak pro letora, který školí pro vzdělávací společnost či agenturu. Toto ověřím pomocí průzkumu v terénu formou rozhovorů s externími lektory, kteří působí na trhu vzdělávání buď jako OSVČ, či mají vlastní vzdělávací společnost, nebo s takovou společností spolupracují. Dalším prostředím, kde budu ověřovat „funkčnost“ kompetenčního modelu bude podnikové prostředí, a tím, kdo posoudí využití modelu v praxi, bude manažerka vzdělávání ve společnosti O2 Czech Republic a.s., která řídí tým interních lektorů a trenérů v této společnosti.

Závěrem vyhodnotím, které kompetence lektora jsou pro oba typy shodné, a které jsou pro každou skupinu specifické.

Výstupem této bakalářské práce, kromě zmíněného návrhu „funkčního kompetenčního modelu“ bude porovnání případných rozdílů u lektora interního a lektora, který pracuje pro vzdělávací agenturu, případně jako samostatný externí lektor, a to se zaměřením na oblast manažerského vzdělávání.

2 Vzdělávání

Základní pojem - vzdělání je dle andragogického slovníku (Průcha, 2014, str. 296) „*souhrn vědění (znalostí, dovedností, postojů a hodnotových orientací,) které subjekt získává jako produkt vzdělávání, a to jednak formálního (školního) jednak neformálního.*“ Pojem vzdělávání je (Průcha, 2014, str. 301) „*je proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází v edukačním prostředí školy (formálním nebo jiném edukačním prostředí, podnikové vzdělávání, vzdělávání dospělých).* Z hlediska společnosti jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje.“

Dle Čápa (1993, str. 21) lze vzdělávání lze charakterizovat jako komunikační proces, jehož hlavními články je vyučování a učení.

Jak uvádí Plamínek (2010, str. 32) vzdělávání je záměrné, organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele. Spontánní učení rozvíjí potenciál člověka – jak jedince, tak i biologický druh. Vzdělání se primárně zaměřuje na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností. V případě, že mění postoje vzdělávaného člověka, a to je často opravdu požadováno „*činí tak spíše nepřímou, tedy společně s nabízením určitých znalostí a dovedností.*“

2.1 Vzdělávání dospělých

Samostatnou oblastí vzdělávání je vzdělávání dospělých, tento pojem je definován Palánem (1997, str. 130) „*vzdělávání dospělých jako obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, které jsou realizovány jako*

- *řádné školské vzdělávání dospělých - počáteční vzdělávání (získání stupně vzdělání);*
- *další vzdělávání;*
- *vzdělávání seniorů.*

Dále jej Palán (1997, str. 130) popisuje jako: „*proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, dovedností, návyků, hodnotových*

postojů, společenských forem jednání a chování u osob, které ukončili školní vzdělání a vstoupili na trh práce.“

Hanušová (2012, str. 5) uvádí vzdělávání dospělých jako současný trend, kdy se vzdělávají osoby produktivního i postproduktivního věku nejen v rámci dalšího vzdělávání, ale také samotné vzdělávání má významnou společenskou funkci. Teorii a praxí vzdělávání dospělých se zabývá moderní věda-andragogika.

Palán (2002, str. 15) specifikuje význam slova andragogika takto: *„Pokud zůstane vědou o výchově a vzdělávání dospělých, je nejpřesnějším vymezením názor, že andragogika je teorií vzdělávání dospělých. Tedy: andragogika jako vědní disciplína vzdělávání dospělých jako pojem pro vzdělávací praxi. Pokud budeme andragogiku chápat v širokém smyslu péče o člověka, pak teorií vzdělávání dospělých se stane pedagogika dospělých. Při chápání andragogiky jako teorie péče o člověka bude vzdělávání dospělých pouze jednou z jejích součástí.“*

Veteška (2008, str. 18) definuje předmět andragogiky: *„Předmětem andragogiky je učící se dospělý, tedy především proces organizovaného učení a sociálních souvislostí tohoto učení“* a dodává, že obecně se hovoří o formování a pomoci dospělým, aby byli schopni se přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám nejenom v pracovní oblasti. Pozitivní směřování a osobnostní rozvoj přispívají k rozvoji sociálních dovedností, které se projevují v lepší orientaci v soukromém a rodinném životě.

Dále Veteška (2008, str. 18) hovoří o *„druhé dimenzi andragogiky.“* Tímto termínem vyjadřuje posun od původního způsobu učení - memorování, které vedlo k získání prestižního zaměstnání, profesní kvalifikace či rekvalifikace k celkovém rozvoji, humanizaci a kultivovanosti člověka jako sociální bytosti. Veteška (2008, str. 18) Shrnuje: *“Andragogika se stala reflexí praxe.“*

2.1.1 Vzdělávání dospělých - další vzdělávání

Další vzdělávání je dle Průchy (2014, str.72) zaměřeno na *„různorodé spektrum vědomostí, dovedností, kompetencí. Důležitých pro uplatnění jedince v osobním a občanském a pracovním /profesním životě.“*

Rozdělení vzdělávání dospělých dle Průchy (2014, str. 72) :

- občanské;
- zájmové;
- profesní - další profesní.

Charakteristiky a definice těchto typů vzdělávání dospělých:

- **Občanské vzdělávání** (Průcha 2014, str. 197)

„Je zaměřené na formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických, společenských i rodinných, dále:

- *vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, je zaměřeno na jeho formování vědomí práv a povinností;*
- *zahrnuje vzdělávání ve veřejných otázkách – problematika politická, občanská, sociální, filosofická, právní, náboženská, historická apod.;*
- *slouží k dotváření socializace a hodnotové orientace.“*

- **Zájmové vzdělávání** (socio-kulturní) popisuje Průcha (2014, str. 307) takto:

Souhrn výchovně vzdělávacích, poznávacích, rekreačních a dalších systematických i jednorázových aktivit a činností.

Palán doplňuje (2008, str. 135):

- *vytváří širší předpoklady pro kultivaci osobnosti na základě jejich zájmů;*
- *dotváří osobnost a její hodnotovou orientaci a umožňuje seberealizaci ve volném čase.*

Z logického hlediska je takové vzdělávání podporováno podniky z důvodů pozitivního dopadu na kvalitu lidských zdrojů.

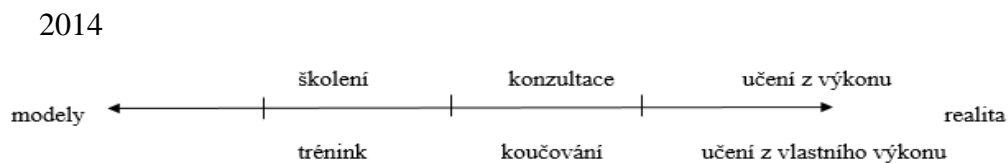
- **Další profesní vzdělávání**

Palán (1997, str. 22) popisuje další profesní vzdělávání jako formy dalšího odborného a profesního rozvoje aktivit po skončení odborného vzdělávání a přípravy na výkon povolání. Jeho cílem je to, aby kvalifikace pracovníka co nejvíce odpovídala kvalifikaci pracovní pozice, kterou vykonává.

Profesní vzdělávání dospělých realizují kromě formálního (školního) vzdělávání také vzdělávací instituce, profesní sdružení, ale také samotné firmy a podniky v rámci rozvoje svých pracovníků.

Ve vzdělávání dospělých se můžeme setkat, dle Plamínka, (2010, str. 41) se šesti základními formami vzdělávání. To, co jednotlivé typy odlišuje, je vzdálenost od reality, viz obrázek 1.

Obrázek 1 Základní formy vzdělávání dospělých



Zdroj: Vzdělávání dospělých (Plamínek 2010,, str. 41)

Plamínek dále tyto formy vzdělání rozděluje na praktické teoretické, viz tabulka 1.

Tabulka 1 Defínice základních forem vzdělávání

Cíl (smysl učení)	věcný substrát učení		
	Převážně modelové situace (uměle vytvořené)	převážně reálné situace (v praxi existující)	
		teoretické řešení (1.vytváření)	praktické řešení (2.vytváření)
<ul style="list-style-type: none"> • předat znalosti • dodat konkrétní řešení • poskytnout vzor 	Školení	Konzultace	Učení z výkonu
<ul style="list-style-type: none"> • předat dovednosti • posílit řešitelské schopnosti • poskytnout zpětnou vazbu 	Třénink	Koučování	Učení z vlastního výkonu

Zdroj: Vzdělávání dospělých (Plamínek 2010, str. 41)

2.2 Vzdělavatel dospělých

V této části se seznámíme s pojmem vzdělavatel dospělých a s přehledem jeho různých rolí, které má v procesu vzdělávání dospělých.

„Vzdělavatel dospělých - odborník, který vede edukační proces dospělých“, jak uvádí Andragogický slovník (2014, str. 305) , nejčastěji působí na této pozici odborníci vysokoškolsky vzdělání v pedagogických a andragogických vědách, případně si mohou toto odborné vzdělání doplnit rekvalifikačním nebo jiným certifikovaným vzděláním zaměřeným na vzdělávání dospělých.“

Obecný pojem – andragog – zahrnuje dle Hanušové (2012, str. 7) všechny pracovníky, kteří působí ve vzdělávání teoreticky či prakticky.

Role vzdělavatele dospělých se mohou lišit dle vzdělávacích metod. Zadavatelé mají od vzdělavatelů dospělých různá očekávání, od vedení vzdělávací akce, konzultace dále například koučování vybraných jednotlivců, facilitační či mediační vedení pracovních setkání (Medlíková, 2013, str. 12).

Plamínek (2010, str. 42) jednotlivé role vzdělavatele definuje na základě směru vzdělávání. Ten se rozděluje na předávání teoretických znalostí, které se často blíží tradiční školní praxi. Název takové akce nejlépe vystihuje název školení, méně často bývá označován jako kurz či přednáška. Ten, kdo vede tuto aktivitu se pak označuje jako lektor, školitel či přednášející.

Způsob, jak získat praktické dovednosti, je jejich praktický nácvik. Takový postup vychází ze sportu, z trénování sportovců. Proto se pro takovou formu vzdělávání používá výraz trénink, případně tréninkový kurz či jen kurz. Ten, kdo takový kurz vede je označován jako trenér, či lektor. Obě tyto formy vzdělávání jsou vhodné v případech, kdy je jejich cílem rozvoj potenciálu, tedy zaměření na budoucnost. (Plamínek 2010, str. 42)

2.2.1 Role vzdělavatele dospělých

Medlíková (2013, str. 13) uvádí přehled jednotlivých rolí vzdělavatele dospělých a stručný popis jejich zaměření:

- **Konzultant poradce:** odborník na věc, člověk s praktickými zkušenostmi, pomocí kterých poskytuje best practice (osvědčená praxe), návody k dalším krokům, pracuje s klientem na konkrétní záležitosti, doporučuje změny.
- **Lektor:** učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti.
- **Kouč:** vede svého klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek, aby si koučovaný rozebral svou situaci a sám našel řešení, provází jej na cestě realizace daného řešení.
- **Mentor:** dává podporu služebně mladším kolegům, vede je a zapracovává, protože je sám věkově či služebně starší, mentor uvádí svého svěřence do filosofie firmy, procesů a souvislostí.
- **Tutor:** starší, zkušenější osoba, která juniorovi pomáhá s adaptací v novém prostředí i s procesem učení. Často se používá v souvislosti s distančním vzděláváním, zvláště v e-learningu.
- **Facilitátor** je odborník na proces a pracuje s klienty na způsobech, jak vyřešit obtížnou situaci. Užívá interaktivní techniky, řízené otázky, diskuzi. Předpokladem úspěšné facilitace je, že spolu účastníci komunikují a mají zájem na výsledku. Používá se ve firemním prostředí.

Objektem této bakalářské práce je lektor vzdělávání dospělých. Pro co nejpřínosnější výstup této bakalářské práce, kterým bude kompetenční model pro lektora,

jehož specializací je vzdělávání a rozvoj manažerů, je se nezbytné konkrétněji popsat (definovat) tuto oblast vzdělávání dospělých. Konkrétně se zaměřím na firemní vzdělávání, z toho důvodu, že v praktické části budu oslovovat ty, kteří se této oblasti přímo věnují.

2.2 Firemní vzdělávání

Platí, že klíčovou roli při dalším vzdělávání mají zaměstnavatelé (Hroník 2007, str. 26).

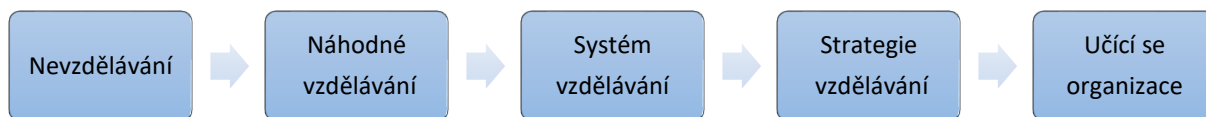
Funkce vzdělávání v organizaci má dva cíle (Hroník 2007, str. 127):

- rozvoj způsobilostí všeho druhu;
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Obrázek 2 zobrazuje stupně vzdělávání ve firmách, jak je popisuje Medlíková (2013, str. 33 -34):

- **Nevzdělávání** - v současné době již téměř neexistují firmy, které se nevzdělávají. Na druhou stranu, pokud finanční situace vyžaduje zahájení úsporného období, je vzdělávání jednou z prvních oblastí, která bývá omezena.
- **Náhodné vzdělávání** - většinou reaguje na vzniklý problém, který je potřeba aktuálně vyřešit vzděláváním zaměstnancům. Realizovat vzdělávací akce však bývá jedinou aktivitou bez následného působení na účastníky kurzu či školení.
- **System vzdělávání** - vzniká v případě, že společnost má zájem dát vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců určitý řád.
- **Strategie vzdělávání** - je vytvářena firmou či organizací, která myslí na budoucnost, budoucí potřeby svých lidí i trhu.
- **Učící se organizace** - takto popisuje Medlíková, poslední, nejvyšší stupeň podoby vzdělávání v organizaci. Tento přístup vyjadřuje, že „rozvoj a vzdělávání je ve firmě vnitřní potřebou a jednak že tento stálý růst tvoří součást brandu firmy či organizace.

Obrázek 2 Stupně vzdělávání ve firmách

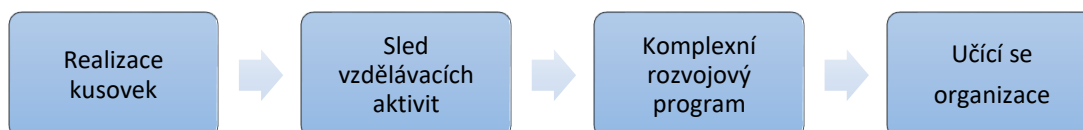


Zdroj : Lektorské dovednosti (Medlíková, str. 33)

Hroník (2007, str. 117) uvádí vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě tak, jak je uvedeno na obrázku 3:

- Realizace kusovek;
- Sled vzdělávacích aktivit;
- Komplexní rozvojový program;
- Celostní přístup - Učící se organizace.

Obrázek 3 Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě



Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků Hroník (2007, str.117)

Oba autoři uvádějí jako nejvyšší fázi či úroveň firemního vzdělávání tzv. „učící se organizaci.“

Podrobněji popisuje učící se organizaci Tureckiová (2004, str. 89). V takové organizaci se vzdělávání pracovníků realizuje průběžné, jedná se o kontinuální rozvoj, nejen v rámci organizace vzdělávacích kurzů, ale především z každodenní zkušenosti. „Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.“

Mužík (2010, str. 12) definuje na základě svých praktických zkušeností tyto zásady pro firemní vzdělávání:

- zásada jednotnosti;
- zásady ekonomičnosti;
- zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy;
- zásady přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny;
- zásada permanentnosti vzdělávání;
- zásada všeobecné závaznosti;
- zásada operativnosti ve vedení výuky.

2.2.1 Rozvoj managementu

Andragogický slovník (2014, str. 302) definuje vzdělávání manažerů takto: *“Specifické formy dalšího vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků, kteří rozhodujícím způsobem ovlivňují úroveň, chod, priority, potřeby, konkurenceschopnost a rozvoj firmy.”*

Formy tohoto vzdělávání jsou různé. Slovník dále uvádí nejčastější formy vzdělávání zaměřené na rozvoj manažerů:

- formální vzdělávání ve školách;
- neformální vzdělávání tzv. další profesní vzdělávání:
 - profesní vzdělávání realizované v manažerských kurzech, pořádaných vzdělávacími agenturami;
 - podnikové vzdělávání-zajištěno interními nebo externími lektory;
 - manažerské vzdělávací programy MBA (BBA, LL.M. ad.) realizované vysokými školami a akreditovanými institucemi.

Pro účely bakalářské práce se zaměřím na podnikové vzdělávání manažerů realizované interními nebo externími lektory. Jak definuje Průcha (2014, str. 217) *„cílem podnikového vzdělávání je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) kvalifikaci“* Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a větší míru odpovědnosti.

Bělohlávek (2000, str. 13): „Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení, ať již šlo o vedení firem či správních institucí – se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost.“

Osobním rozvojem manažera jsou postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Systematický postup rozvoje manažera vyžaduje provedení analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje, volbu metod realizace a vyhodnocení výsledků. Šuleř (2008, str. 24).

Manažeři patří mezi firemní „klíčové pozice“, takových mají firmy okolo 15% - 20% Hroník (2008 str. 23).

2.2.2 Rozvoj liniiových manažerů

Pro co nejvíce cílený předmět této práce, kterým je návrh kompetenčního modelu si stanovím cílovou skupinu, na kterou bude zaměřen lektor, jehož kompetence bude popisovat zmíněný kompetenční model. Touto skupinou budou liniioví, operativní manažeři. Krátce si představíme zařazení této skupiny v rámci managementu a jeho role.

Manažera definuje Hroník (Manažerská integrita, 2008,, str. 10) takto “*Manažer proměňuje odbornost a schopnost druhých ve výkonnost všech.*“

Management rozdělujeme dle úrovní na:

- vrcholový management;
- middle management;
- liniiový management (Bělohlávek (2006, s. 10).

Základní manažerské činnosti, které definoval P.F.Drucker (Minsberger in Hroník 2007 str. 61) jsou:

- určování cílů;
- organizování;
- motivování;
- komunikování;
- hodnocení a rozvíjení schopností.

To, jak jaký je poměr základních manažerských činností u manažerů v závislosti na jejich manažerských úrovních, popisuje tabulka 2.

Tabulka 2 Náplň práce jednotlivých skupin manažerů

Liniový management	Střední management	Vrcholový management
Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		
Vedení	Organizování	Organizování
	Vedení	Vedení
Kontrolování	Kontrolování	Kontrolování

Zdroj : Jak řídit a vést lidi (Bělohávek, str. 106).

Tyto činnosti rozvedl přímo pro liniové manažery Armstrong (2007, str. 97) takto:

- řízení lidí;
- řízení provozních nákladů;
- poskytování odborných znalostí;
- organizování, např. plánování přidělování práce a rozpis směn;
- sledování pracovních procesů;
- prověřování kvality;
- jednání se zákazníky / klienty;

- měření / posuzování výkonu.

Vývoj manažerské pozice se odráží od vývoje společnosti. Dle Blažka (2011, str. 13) v současné době musí manažer umět podporovat a umožňovat svým spolupracovníkům (podřízeným) samostatnou tvůrčí práci, jejich podílení se na rozhodování, tedy využívat delegování.

Linioví manažeři, uvádí, se i pojem supervizoři, či provozní manažeři jsou, jak uvádí Prokopenko (1996, str. 454-455): „*lidé, stojící uprostřed*“ mezi manažery a pracujícími. „*opírají se o ně*“ jejich nadřízení i podřízení. Jejich hlavní práce spočívá v řízení nemanážerských pracovníků a jejich prostřednictvím pomáhají naplňovat cíle podniku.

Dále rozděluje tyto základní úkoly vzdělávání liniových manažerů:

- poskytnout znalosti o jejich zodpovědnostech, na jejichž základě se budou umět přijímat rozhodnutí;
- poskytnout znalosti, které jsou zásadní pro řídicí činnost
- vybavit dovednostmi, které potřebují k pozitivnímu a efektivnímu řízení práce svých týmů - seznámení s manažerskými technikami, přímo uplatitelnými v praxi.

Konkretizuje, že vhodné vzdělávací a rozvojové techniky pro rozvoj této manažerské úrovně jsou participačního, interaktivního a empirického charakteru. Použité výukové techniky by neměly být založeny pouze na teorii, ale naopak co nejvíce využívat praktické ukázky, být interaktivní, být co nejbližší praxi. Nabyté znalosti doporučuje prohlubovat rozbory případových studií, hraním rolí, simulacemi. Spíše než přednášku doporučuje diskuzi, při které si účastníci sdílejí vlastní zkušenosti, kladou otázky a vyjadřují své názory. Tato participace zvyšuje pravděpodobnost přenesení nabytých znalostí a dovedností do praxe (Prokopenko, 1996, str. 469).

Před zaměřením se na způsobilosti, které by měl mít lektor rozvíjející manažery, definujeme pojem kompetence a její složky.

3 Kompetence

K tomu, aby bylo možné navrhnout reálný kompetenční model lektora, je nejprve potřeba definovat pojem kompetence.

V českém jazyce má pojem kompetence dva významy. Tím prvním je kompetence popisována jako oprávnění, rozsah působnosti. Vyjadřuje, že k dané činnosti jsme oprávněni, případně máme povinnosti svěřené právní normou, konkrétní institucí, či organizací. Vyjadřuje příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc (Hroník 2007, str. 6).

Druhým významem tohoto pojmu je způsobilost. Definicí pojmu kompetence je mnoho:

Hroník (2007, str. 6) kompetenci popisuje: *“Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle...Tento trs pozorujeme ve vzorku chování.”* Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů. Na obrázku 4 je zobrazen vztah způsobu práce a výkonu.

Obrázek 4 Vztah způsobu práce a výkonu



Zdroj : *Kompetenční modely (Hroník 2008,, str. 24)*

Plamínek (2010, str. 23) charakterizuje kompetenci jako spojení složky vlastního výkonu a potenciálu k tomuto výkonu.

Veteška (2008, str. 69) definuje kompetence takto „*S ohledem na domácí obecně-pedagogické zázemí jsou klíčové kompetence definovány jako soubory vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj jedince, jeho aktivní zapojení do společnosti a budoucí uplatnění v životě.*“

Kompetence je popsána jako schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Kompetence pracovníka vyjadřují jeho schopnosti, znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Být kompetentní. Znamená vyrovnat se s kritickými, spletitými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi (Palán, 2002, str. 9).

3.1 Složky kompetence

Jak z definice pojmu kompetence vyplývá, skládá se z těchto složek:

- schopností;
- znalostí;
- dovedností;
- zkušeností;
- postojů a hodnot;
- osobnostních vlastností.

Schopnosti definuje Palán (2002 str 191.) jako „*Soubor předpokladů nutný k úspěšnému vykonávání určité činnosti. Základem jsou vlohy. Další rozvoj schopností je podmíněn učením.*“

Znalosti jsou dle Šuleře (2008, s. 5) „*teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především odborné znalosti a znalost managementu*“

Dovednost je dle Palána (2002, s. 52) je způsobilost, dispozice, která člověku umožňuje realizovat činnosti, jak poznávací, tak výkonové, optimálním způsobem.

Zkušenost popisuje Šuleř takto: *“Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí“* (2008, s. 5)

Postoje *„Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Z hlediska manažerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy – odbývání práce, opuštění organizace apod.“* Šuleř (2008, s. 7)

Osobnostní vlastnosti *„vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.“* Mezi takové vlastnosti patří například dominance, asertivita, emocionální stabilita/labilita, extroverze/introverze. Šuleř (2008, s. 5)

Hodnoty - Palán (2002, s. 74) definuje hodnotu jako *„vztah subjektu k objektu; hodnocení věcí a jevů podle jejich smyslu při uspokojování potřeb.“*

Na obrázku 5 je zobrazen Hierarchický model kompetence.

Obrázek 5 Hierarchický model kompetence



Zdoj: Kubeš (2004, s. 28)

3.2 Kompetence lektora

Kvalitní a úspěšné vzdělávání významně ovlivňují odborné a osobnostní předpoklady lektora. Jen zralá a vnitřně integrovaná osobnost se může stát dobrým lektorem, který je schopen si zajistit respekt a důvěru účastníka vzdělávání a zastávat veškeré potřebné role. Vedle toho musí projevovat také vysokou míru sociálního citění, tzn. empaticky se pohybovat v mezilidských vztazích, mít cit pro situaci, zvládat emoce, a také mít určité osobní charisma (Vodák, 2007, str. 101 - 102).

V kapitole 3.2. jsou popsány role vzdělavatele dospělých, nyní bude konkrétněji popsána role lektora, jeho profil a definovány klíčové kompetence.

Lektor je, dle Pedagogického slovníku (str. 114) odborník, který řídí a realizuje různé formy vzdělávání dospělých, připravuje obsah a zaměření kurzů, zajišťuje podpůrné studijní materiály a učební pomůcky, vede výuku a praktický nácvik, demonstruje učivo.

Lektor - *“učí a předává teoretické znalosti a případně i praktické dovednosti podle domluvené zakázky”* popisuje Medlíková (2013, str 12) a dodává: *„od této pozice se očekává vysokoškolské vzdělání, znalost andragogiky. Dále všeobecný přehled a schopnost širšího vnímání celé problematiky. Znalost více oborů je nespornou výhodou.“*

Andragogický slovník (2014, str. 305) popisuje tuto roli vzdělavatele dospělých jako *“základní činitel pro naplnění učebních cílů v andragogické interakci.”* Lektor se podílí se na přípravě vzdělávacího projektu, stanovuje formy a metody vzdělávání a rovněž zajišťuje jeho evaluaci, vyhodnocení. Jak je zde uvedeno, v současné době se lektoři nejčastěji specializují na *“konkrétní odbornou problematiku nebo část společenské či kulturní reality.”*

Velmi častou kombinací rolí, kterou zadavatele očekávají, je v současné době kombinace lektor – konzultant, uvádí svou praktickou zkušenost Medlíková (2013, str. 18) a dále popisuje lektora jako kompetentní osobu, s praxí, se schopností

zaujmout lidi a naučit je potřebné penzum znalostí a dovedností a která je navíc osobností.

To potvrzuje Dvořáková a Langer (2012, str. 5), kteří provázání vzdělávacího procesu s poradenským zahrnují mezi základní trendy vzdělávání současnosti.

Obrázek 6 zobrazuje to, co lektor svým působením, dle Medlíkové (2013, str. 24), ovlivňuje.

Obrázek 6 Co ovlivňuje lektor



Zdroj: Lektorské dovednosti (Medlíková 2013, str. 24)

Kompetencemi lektora se v odborné literatuře zabývá mnoho autorů. Přestože se se shodují v popisu základních dovedností vycházejících z principu pedagogických a andragogických principů, nejsou kompetence lektora dosud pevně definovány. Někteří autoři uvádějí požadované kompetence v celcích, které zahrnují dílčí kompetence.

Medlíková (str. 26) viz tabulka 3 definuje tyto lektorské způsobilosti - kompetence lektora:

Tabulka 3 Lektorské způsobilosti

Schopnost učit	Schopnost řešit konflikty
Aktivita a angažovanost	Empatie
Odborný růst	Individuální přístup
Jasně definování cílů vzdělávací akce	Kreativita a inovativnost
Srozumitelnost	Akceptování rozdílnosti
Komunikativnost	Práce v zátěži
Prezentace a sebe prezentace	

Zdroj: Lektorské dovednosti (Medlíková 2013,, str. 18)

Dále vyzdvihuje lektorovy dovednosti a znalosti, ve kterých se projevuje znalost oboru, informace a zkušenosti, pedagogické a didaktické způsobilosti, „praktickou psychologií“, která se se projevuje odhadem na lidi, práce s dynamikou skupiny, dále např. jednání s lidmi s handicapem apod.

Dvořáková a Langer (2012, str. 5) zmiňují tyto 3 trsy kompetencí :

- Odborné kompetence;
- Metodické kompetence – „*souhrn andragogicko/pedagogicko/didaktických kompetencí. Jedná se o multidisciplinární komplex kompetencí, který usnadňuje lektorovi zajistit efektivní dosažení plánovaných cílů*“;
- Rétorické a komunikační;
- Osobnostní.

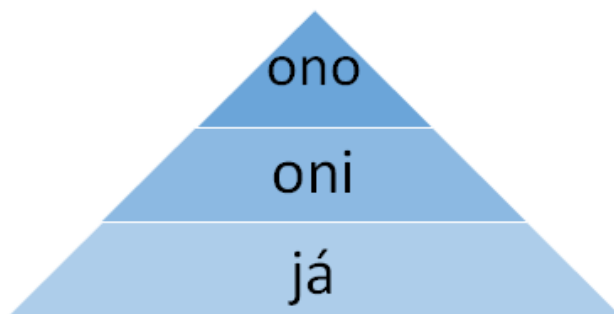
Hroník (2007, str. 165) přímo uvádí nezbytnou kompetenci pro lektora leadershipu, tedy tématu, které se týká rozvoje manažerů, a to že je pro něj nezbytná znalost prostředí businessu, tedy nejen dovednosti a znalosti tzn. měkkých kompetencí, ale i tvrdých.

Za nezbytnou považuje Hroník (2007, str. 165) přípravu lektora, jak externího či interního. Příprava se týká jak vlastní profesní přípravy, která probíhá vlastně po celou dobu profesní kariéry.

Plamínek se zde soustředí na na vývoj lektora, uvádí tyto 3 fáze jeho vývoje:

- 1. etapa „**já-fáze**“ - zaměření na vlastní výkon, snaha neudělat chybu; podstatný je způsob, ideálem je maximální obsahový a procesní výkon;
- 2. etapa „**oni-fáze**“ - snahou lektora zalíbit se účastníkům i cestou sebepodbízení, často na úkor obsahu a formy, výsledkem je pozitivní a dobře „obchodovatelná“ image;
- 3. etapa „**ono-fáze**“ - důraz na věc a užitek se současnou snahou prospět a pomoci; pozitivní dopady vzdělávání s důsledkem reálných změn v životě a práci účastníků. Tato etapa je tou, která je pro vzdělávací proces a tedy účastníky tou nejpřínosnější, je fází „vrcholnou“, jak vizualizuje obrázek 7.

Obrázek 7 Tři fáze vývoje dobrého lektora



Zdroj: Vzdělávání dospělých (Plamínek 2010, str. 269)

Dále definuje (2012 str. 4) tyto nejdůležitější vlastnosti lektora:

- lektor by měl mít vlastnosti leadera;
- myšlení v souvislostech;
- schopnost zjednodušovat;

- nutkání ovlivňovat;
- přiměřené sebevědomí;
- schopnost hospodařit se zdroji;
- důslednost.

Veselý uvádí tyto základní kompetence (2012, str.1) :

- **Andragogické dovednosti** - týkající se didaktických zásad a znalostí, jedná se o znalost a efektivní využívání forem a metod vzdělávání;
- **Osobnostní kompetence** - jde o aspekty osobnosti lektora (charakter, postoje, hodnoty, temperament...) jedná se o interpersonální vztahy s účastníky vzdělávání;
- **Odborné kompetence** - týkají se znalostí, dovedností a zkušeností lektora v dané oblasti vzdělávání u každého lektora se liší podle oboru.

Hanušová (2012 str. 18) v kompetenci komunikační a prezentační dovednosti detailněji popisuje principy profesionální komunikace a zmiňuje vybrané komunikační techniky:

- přesvědčování;
- zvládání námitek;
- vedení diskuze;
- prostředky verbální a nonverbální komunikace.

Vzdělávací činnost je službou a pro její úspěšnou realizaci lze charakterizovat dle Mužíka (2010 str.11) dvě základní zásady:

- **zásada partnerského přístupu** k účastníkům je založena na aktivizaci účastníků aktuálně se projevuje ústup od frontálního vyučování ke skupinové spolupráci lektora se skupinou, kde se lektor profiluje do role facilitátora učení dospělého, Plamínek Mužíka doplňuje (2012, str.4) „*Skutečné vzdělání vzniká v diskuzích, nikoliv jednostranným tokem informací.*“

- **zásada nepřetržité zpětné vazby** umožňuje získávat informace o průběhu vzdělávacího procesu pomocí kterých posuzuje kvalitu a efektivitu výuky.

„Každý profesionální lektor si postupně vytváří pedagogický styl práce, k tomu nezbytně patří profil a úroveň jeho odborné kompetence, didaktické (prezentační) dovednosti a komunikační schopnosti. Lektorské kurzy představují jednu z důležitých cest, jak nejenom získat důležité poznatky, zkušenosti a rozvíjet dovednosti, ale také, jak vytvářet svůj lektorský styl“ Mužík (2010, str.3)

3.2.1 Osobnost a image - obraz lektora

V této části se budu věnovat osobnosti a image lektora, tedy tomu, jak působí na své posluchače a ovlivňuje je.

Psychologové vymezují osobnost člověka jako spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů. Vliv na tyto aspekty má společnost, prostředí a mezilidské vztahy. V průběhu vývoje lidského jedince se aspekty rozvíjejí a projevují jako celek - osobnost člověka (Vavrochová 2012, str. 36).

„Osobnostní předpoklady lektora jsou předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností - jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role“ Vodák (2011, str. 117).

Lektor je vnímán jako určitý vzor chování a často i hodnot. Jsou na něj kladeny vysoké nároky Medlíková (2013, str. 24)

Šuleř (2008, s. 5) *„Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.“* Dominance, asertivita, emocionální stabilita/labilita, extroverze/introverze patří například mezi takové vlastnosti.

Obraz lektora (Image), jak ho popisuje Medlíková (2013, str. 18), je složen z ovlivnitelných a neovlivnitelných či minimálně ovlivnitelných prvků.

Neovlivnitelné jsou takové, které nám nadělila příroda a lze je měnit, rozvíjet pouze v minimální míře. Patří mezi ně například tempo, stresová odolnost, temperament.

Ovlivnitelné skutečnosti, tedy takové, které můžeme rozvíjet, posilovat či prohlubovat jsou image, způsobilost, hodnoty, charakter.

Charakter je vztah člověka k lidem, ke společnosti, k práci, učení a hře, k sobě samému (otevřenost, obětavost, svědomitost, cílevědomost, odpovědnost, vytrvalost, skromnost, zdvořilost.

Přestože image není nejdůležitější součástí lektora, dotváří jeho schopnost působit na posluchače, proto je zde zmíněna.

To, co je pro účastníka nejdůležitější jsou lektorovy znalosti, dovednosti, návyky, jeho názory a postoje k lidem, tedy kompetence. Sestavení kompetencí do funkčního kompetenčního modelu, který bude možné využít v praxi se věnuje v praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

Teoretická část popsala vhodné kompetence lektora, který realizuje manažerský rozvoj. Cílem praktické části je návrh vhodného kompetenčního modelu pro tuto pozici tak, aby byl reálně využitelný v praxi. Pro návrh modelu budu vycházet z výše uvedených teoretických východisek a také z profesní kvalifikace Lektor pro další vzdělávání, která je definovaná v Národní soustavě kvalifikací.

Abych byla schopna ověřit reálnou využitelnost kompetenčního modelu v praxi, provedu průzkum. Povedu proto rozhovory s respondenty, kteří řídí vzdělávací společnosti, či jsou sami aktivními externími lektory a vzdělávání manažerů sami realizují. Odlišným prostředím, kde dále provedu průzkum, bude tým interního vzdělávání korporátní společnosti. Následně na základě zjištěných skutečností provedu případnou revizi mnou navrženého modelu a porovnáám, zda se požadavky na klíčové kompetence na externího a interního lektora odlišují, a pokud ano, rozdíly identifikuji.

Pro návrh kompetenčního modelu si nejprve vymezím, co kompetenční model je, jaký je jeho přínos a popíši přístupy a způsoby jeho tvorby.

4 Kompetenční model

Pojem kompetence byl definován v teoretické části. Kompetenční model je souhrn identifikovaných kompetencí, „*popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci*“ Kubeš (2004, str.60).

Pro vytvoření kompetenčního modelu je nezbytné stanovit, jaký je jeho záměr. Zda definovat klíčové kompetence pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozice, za účelem například změny firemní kultury, či definovat nezbytný standard pro konkrétní pozici. Kubeš (2004, str. 58).

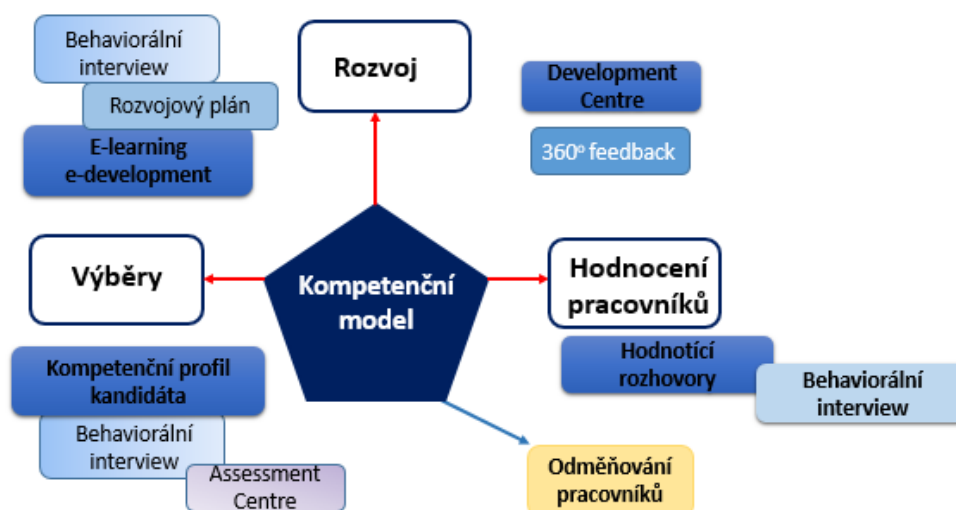
Hroník (2007, str. 72) popisuje přínos kompetenčního modelu takto: „Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme uplatnit i při vyhodnocování efektivity rozvoje.“

Kompetenční model je důležitým nástrojem pro řízení lidských zdrojů ve firmě. Je to společný nástroj pro personalisty a manažery. Díky těmto modelům tak mohou personalisté i manažeři „sjednotit jejich jazyk“ Hroník (2008, s.51).

Dále zdůrazňuje variabilitu, kterou přináší kompetence. Dva lidé mohou konkrétní činnost vykonávat odlišně, ale výsledky mohou mít téměř stejné, nelze stanovit, který způsob vykonávání činnosti je lepší. Použitím funkčního kompetenčního modelu je možné oběma definovat rozvojový program. Shrnuje podstatu kompetencí a kompetenčního modelu: „reflektuje to, že stejnou věc můžeme dělat různými způsoby a přitom je to v pořádku a prospěšné. Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu“ (Hroník, 2007, str. 29).

Obrázek 8 ukazuje široké uplatnění kompetenčního modelu.

Obrázek 8 Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Kompetenční modely (Hroník 2008, str. 51)

Smyslem kompetenčního modelu je tedy uspořádat všechny kompetence, které mají pro firmu, pro konkrétní pozici nějaký význam, do přehledné, logicky strukturované a aktualizovatelné soustavy.

Kubeš (2004 str. 62) uvádí 3 typy kompetenčních modelů:

- **model ústředních kompetencí** - obsahuje nezbytné kompetence pro všechny zaměstnance firmy;
- **generický** - popisuje to nejpodstatnější pro konkrétní pozici;
- **specifický** - velmi přesný popis charakteristik chování, bere v úvahu množství specifických informací. Do tohoto modelu se prolínají i podnikatelské záměry firmy. Tento model má pro firmu mimořádnou hodnotu, je důležitým vodítkem při zefektivňování práce manažera a měl by být sladěný s prioritami firmy.

4.1 Přístup k tvorbě kompetenčního modelu

Metodikou tvorby kompetenčního modelu se zabývají mnozí autoři a popisují několik způsobů, jak kompetenční model „postavit.“

Kubeš (2004, str. 63) uvádí preskriptivní, neboli „vypůjčený“, dále kombinovaný přístup a na závěr nejnáročnější způsob tvorby kompetenčního modelu, model šitý na míru. Pro vlastní návrh modelu jsem zvolila přístup kombinovaný. Tvorba tohoto modelu spočívá ve využití stávajících kompetencí, „vypůjčeného“ modelu, a jejich následné modifikaci na základě zjištění, jaká jsou požadovaná specifika pozice, pro kterou je kompetenční model vytvářen.

4.2 Profesní kvalifikace - Lektor dalšího vzdělání

V teoretické části je popsán profil lektora a jeho kompetence. Od 1. 2. 2013 je profesní kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání uznána v Národní soustavě povolání (dle NSK). Kód této profesní kvalifikace (kód: 75-001-T).

Národní soustava povolání je registr všech profesních a úplných profesních kvalifikací, které jsou potvrzeny, rozlišeny a uznávány na území ČR. Profesní kvalifikace stanovuje odbornou způsobilost fyzické osoby řádně vykonávat konkrétní pracovní činnost, či soubor činností.

Každá profesní kvalifikace má svůj kvalifikační standard a hodnotící standard. Kvalifikační standard popisuje, jaké znalosti a dovednosti má uchazeč o získání profesní kvalifikace mít. Hodnotící standard popisuje, jak se tyto znalosti a dovednosti ověřují při praktických zkouškách v rámci ústního, písemného a zejména praktického ověření.

Profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání získá ten, kdo prokáže u zkoušky odborné způsobilosti (kompetence) v těchto oblastech pedagogiky a andragogiky, didaktiky, i prezentačních dovednost.

Odborné způsobilosti – kompetence profese Lektor dalšího vzdělávání, jak je uvádí Kvalifikační standard Národní soustavy kvalifikací:

- Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, vč. z nich vyplývajících kompetencí;
- Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky;
- Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu;
- Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozborů příkladů z praxe s využitím didaktických pomůcek;
- Příprava, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou;

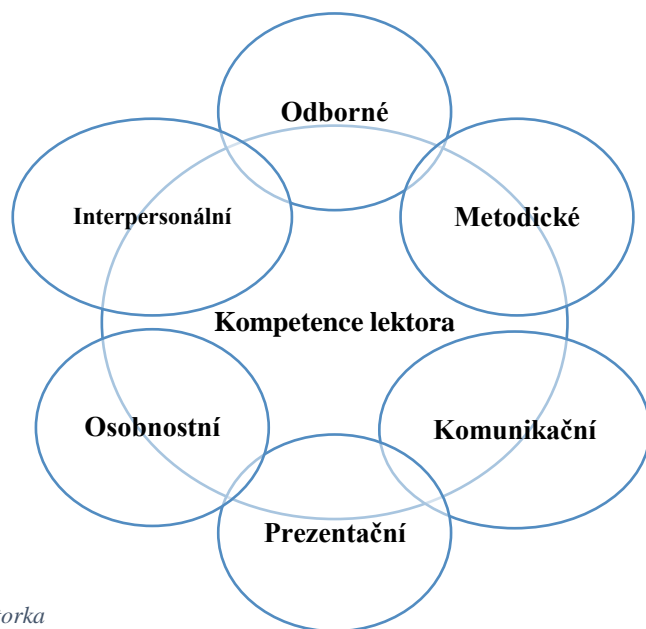
- Zadávání samostatných a skupinových prací účastníkům vzdělávacího programu;
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí.

4.3 Návrh kompetenčního modelu

Na základě studia odborné literatury a s využitím stanoveného definovaného kvalifikačního standardu profesní kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání, jsem navrhla kompetenční model, který obsahuje tyto klíčové kompetence pro lektora. Tento model obsahuje trsy kompetencí a jejich dílčí aspekty. Navržené trsy kompetencí jsou znázorněny na obrázku 9.

Zaměřila jsem se na ty znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které jsou podle lektorů při jejich práci efektivní a podstatné.

Obrázek 9 Návrh klíčových kompetencí lektora vzdělávání manažerů



Zdroj: autorka

Metodické - pedagogické, andragogické a didaktické kompetence

Pedagogické kompetence	<p>Používá optimální druhy a styly učení</p> <p>Dokáže motivovat účastníky</p> <p>Dovede předávat konstruktivní zpětnou vazbu</p>
Analýza vzdělávacích potřeb	<p>Analyzuje vzdělávací potřeby účastníků</p> <ul style="list-style-type: none"> - používá výstupy aktivit z praxe - rozhovory, dotazníky s účastníky <p>Zjišťuje úroveň vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu</p>
Plánování a příprava výuky/ vzdělávacího projektu	<p>Stanovuje jasné cíle vzdělávacího projektu</p> <p>Navrhuje a kombinuje vhodné formy a vzdělávací metody</p> <p>Vytváří vlastní didaktické prostředky a pomůcky</p> <p>Designuje jednotlivé školící moduly a řadí je s logickou strukturou</p> <p>Zajišťuje organizaci a technické zabezpečení vzdělávacího programu</p>
Realizace výuky	<p>Zná problematiku vzdělávání dospělých a využívá v praxi didaktické principy, např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - názornost - přiměřenost - schopnost zjednotit - srozumitelnost - vztažnost na praxi - schopnost dialogu <p>Používá vhodně didaktickou techniku</p>

<p>Evaluace průběhu výuky a jejich výsledků</p>	<p>Volí vhodný evaluační nástroj k ověření výsledků vzdělávání</p> <p>Analyzuje a hodnotí výsledky a účinnost vzdělávání, plnění vzdělávacích cílů, nastavuje kritéria hodnocení.</p> <p>Používá autoevaluaci</p>
--	---

<p>Odborné kompetence</p>	<p>Je schopen aplikovat vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti z oboru, který školí a dále např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - personalistika a řízení lidských zdrojů - management <p>Má všeobecný přehled</p> <p>Přemýšlí v souvislostech</p> <p>Praxe ve vedení lidí výhodou*</p>
----------------------------------	--

<p>Osobnostní kompetence</p>	<p>Charakter, etika , morálka</p> <p>Rozhodnost</p> <p>Schopnost pracovat v zátěži / řešit mimořádné situace</p> <p>Pozitivní myšlení směrem k účastníkům</p> <p>Pohotovost / Schopnost improvizace</p> <p>Optimismus, smysl pro humor</p> <p>Empatie</p> <p>Spravedlnost</p> <p>Takt a klid</p> <p>Tvořivost</p> <p>Kontinuální seberozvoj</p>
-------------------------------------	---

<p>Komunikační kompetence</p>	<p>Dovede aktivně naslouchat Ovládá techniku kladení otázek Srozumitelně předává informace Má výborný slovní projev Rozumí řeči těla a dovede přirozeně vystupovat Je asertivní Ovládá a vhodně používá komunikační styly</p>
--------------------------------------	---

<p>Prezentační kompetence</p>	<p>Využívá a obsluhuje audiovizuální a prezentační / záznamovu techniku Vhodně využívá informačních technologií v praxi (internet, HW, SW)</p>
--------------------------------------	---

<p>Interpersonální kompetence</p>	<p>Jeho přístup k účastníkům je partnerský Akceptuje rozdílnost Je schopen týmové práce a kooperace Vytváří příznivé sociální, emocionální s pracovní klima Zvládá krizové situace</p>
--	--

4.4 Průzkum - cíle metody, sběr dat

Cílem průzkumu je ověřit, zda navržený kompetenční model obsahuje klíčové kompetence lektora, který realizuje manažerský rozvoj, konkrétně rozvoj liniových manažerů. Ověřování bylo provedeno metodou kombinace standardizovaných a volných rozhovorů.

Nejprve jsem respondentům položila připravené otázky, poté jsem představila návrh kompetenčního modelu k ověření, zda je v této podobě využitelný v praxi, a zda odpovídá požadovaným kompetencím lektora pro danou oblast vzdělávání. Tento postup jsem zvolila záměrně, chtěla jsem se tak vyhnout ovlivnění lektorů.

Jak jsem zmínila, prostředí, ze kterých pochází respondenti jsou záměrně vybrána odlišně:

- 1) externí lektori pracující pro vzdělávací společnosti či samostatně
- 2) prostředí firemního vzdělávání, ve kterém manažer vzdělávání řídí tým interních lektorů

Dalším cílem této práce je zjistit, zda se kompetence lektora v odlišných prostředí liší, a pokud ano, v jakých oblastech. Nezbytným předpokladem pro zařazení respondentů do průzkumu je skutečnost, že realizují vzdělávání manažerů nebo vzdělávání lektorů.

Respondentům, kteří pracují jako externí lektori, či představitelům vzdělávacích společností byly položeny tyto otázky:

- Jaký typ rozvojových programů či kurzů poskytujete pro liniový management?
- Jaké kurzy realizujete pro lektory?
- Máte definovaný vlastní kompetenční model či profil lektora?
- Jaké jsou podle Vás klíčové kompetence lektora pro tento druh vzdělávání?
- Jaké jsou výhody interního lektora?
- Jaké jsou výhody externího lektora?

Respondentovi zajišťujícímu interní firemní vzdělávání byly položeny tyto otázky:

- Jakým způsobem ve společnosti O2 Czech Republic zajišťujete manažerské vzdělávání pro liniový management?
- Jaké jsou podle Vás klíčové kompetence lektora pro tento druh vzdělávání?
- Pro jaký typ manažerských kurzů pro liniový management využíváte externí dodavatele, a které zajišťujete pomocí interních lektorů?
- Máte vlastní kompetenční model/ rámec/ profil interního lektora?
- Jaké je zařazení interního lektora ve struktuře společnosti?

4.4.1 Vzdělávací centrum

Dalším respondentem je vzdělávací centrum, konkrétní název společnosti bohužel nemohu uvést, neboť nemám k dispozici informovaný souhlas ředitelky. Tato vzdělávací společnost se věnuje vzdělávání dospělých více než 15 let. Pořádá širokou škálu rozvojových a vzdělávacích aktivit, od zájmových kurzů pro jednotlivce, po realizaci firemních rozvojových programů na klíč.

Dále pořádá velké množství rekvalifikačních kurzů a kurzů akreditovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí a kurzů profesních. Konkrétně zmíním tyto kurzy:

- **rekvalifikační kurz „Lektor“ (viz. příloha 1)** tento kurz probíhá od roku 2008 (od roku 2014 je provázán s Národní soustavou kvalifikací) podle kvalifikačního standardu „Lektor dalšího vzdělávání“;
- **profesní kurz „Pedagogické minimum pro lektory“** je určen pro Lektory dalšího vzdělávání.

Toto centrum je také autorizovanou osobou pro kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání, která je popsána v kapitole Profesionální kvalifikace Lektor dalšího vzdělávání. Připravuje zájemce o získání této kvalifikace a také sama realizuje samotnou zkoušku, při které úspěšní absolventi získají tuto kvalifikaci.

V příloze 1. příkládám pro ukázkou výběr z obsahu rekvalifikačního kurzu „Lektor“.
Respondentkou mého průzkumu byla paní majitelka a ředitelka v jedné osobě, paní doktorka O. K.

Díličí aspekty pedagogických kompetencí lektora definuje paní ředitelka takto: umět zvolit výukové cíle, ověřit splnění výukových cílů, vědět, jak má vypadat struktura hodiny, jak postavit kurz, znát výukové metody, aktivizační metody, znát základy pedagogiky - přiměřenost „ne málo, ne moc“, cíl musí být adekvátní cílové skupině, vhodné výukové metody, umět sestavit výukový plán a program, znát metody pedagogické diagnostiky V rozhovoru byly definovány klíčové způsobilosti lektora, které jsou zobrazeny na obrázku 10.

Obrázek 10 Klíčové kometence lektora dle ředitelky vzdělávacího centra



Zdroj: autorka

Důraz ve svých kurzech pro lektory klade zejména na tyto dovednosti:

- pedagogické a prezentační dovednosti;
- praktičnost (účastník je sám schopen školit).

Naopak, za odbornost si každý účastník zodpovídá sám.

4.4.2 Vzdělávací agentura ARGO d.t., s.r.o.

Společnost Argo d.t., s.r.o. je vzdělávací a poradenskou společností, která více než 13 let vytváří a realizuje vzdělávací projekty pro klienty z firemního prostředí i jednotlivce.

Tým lektorů, konzultantů a koučů, z nichž mnozí působí v oblasti andragogiky již od roku 1993, dosahuje klientského uznání díky přesvědčivosti, individualitě a svým výkonům. Svě zkušenosti a odbornost uplatňují jak v kurzech v oblasti interpersonální komunikace, týmové spolupráce, vedení lidí a pracovních týmů, ale i při individuálním koučování a konzultacích v oblasti manažerského rozvoje. Facilitují skupinové procesy a moderují firemní workshopy klientů.

Jak uvádí ředitel společnosti, pan Pavel Šimek, lektori se v rámci rozvoje aktivně účastní seminářů a konferencí, udržují osobní kontakty s manažery mnoha významných firem, realizují publikační činnost. Lektor, který je nominován pro zvolený vzdělávací program, je vždy specialista na dané téma, na cílovou skupinu účastníků, má zkušenosti s dosahováním žádaných výstupů a svou osobností podstatně obohacuje atmosféru předávání informací. Společnost nemá vytvořen vlastní kompetenční model lektora.

Lektor Mgr. Jan Zadražil, který se společností Argo, d.t. spolupracuje a nejen pro tuto agenturu vede kurzy také v oblasti manažerského rozvoje, byl mým dalším respondentem. Přehled jeho pozic je široký: lektor, konzultant, kouč, manažer vzdělávacích a poradenských projektů, vysokoškolský pedagog.

Nejčastěji poskytované rozvojové programy pro tuto úroveň manažerů jsou uzavřené kurzy v oblastech:

- manažerské dovednosti;
- umění působivé prezentace;
- zavádění, řízení a zvládnání změny;
- projektové řízení;
- obchodní dovednosti - prodej, vedení obchodního týmu.

Mnoho společností poptává ucelené programy, které jsou zaměřeny na klíčové role manažera. Ty jsou připravovány na míru dle specifických potřeb klienta, například zohledňují strategii společnosti. Dále realizují programy pro začínající manažery a vedoucí zaměstnance. Rozvoj této manažerské úrovně ve většině případů probíhá formou uzavřených skupinových tréninků. Otevřené kurzy na toto téma jsou spíše výjimkou.

Koučink a konzultace liniových manažerů není záležitostí firemních poptávek, ale vychází ze soukromé iniciativy jednotlivých manažerů. Přestože by měla být role manažera pro společnosti klíčová, na kontinuálnímu rozvoji těchto pozic se věnuje relativně nízké procento společností. Lektori společnosti Argo d.t. realizují také praktické kurzy a tréninky pro interní lektory.

Klíčové kompetence lektora vidí ve vyváženosti jeho životního stylu a talentu „vzdělávat“, dále vyváženosti inteligencí – emocionální, mentální a duchovní. Pro lektora jsou důležité jeho hodnoty. Perfektní výkon pro klienta odvede v případě, když sdílí vnitřní firemní hodnoty, tedy takové, které ve firmě fungují. Toto je pro lektora nezbytné, v opačném případě dává do stylizace nesmírné množství energie, aby byl přirozený, a to je velmi náročné i pro profesionála s letitými zkušenostmi.

Z metodických kompetencí byly zmíněny pedagogické „jak učit“, konkrétní zaměření na specifické - andragogické, znalost psychologie a výhodou je i znalost terapeutických metod u externího lektora. U interního minimální předpokladem znalost psychologie učení.

Obecně vzdělávání manažerů pokrývá širokou škálu znalostí a dovedností, které není schopen člověk pokrýt, pokud není „renesační“ osobností. Tato škála pokrývá znalosti nejen soft skills, ale hard skills - personalistiku, projektové řízení, procesní řízení, finance, logistiku, produkty apod. V těchto oblastech rozvoje liniového manažera vidí příležitost pro interní lektory - specialisty, spíše než u měkkých dovedností.

Všeobecný společenský a hospodářský přehled, znalost trhu v oblastech, ve kterých se lektor pohybuje je nezbytný pro rozvoj odborných kompetecí lektora.

4.4.3 Lektor Ing. Roman Šetka

Pan Roman Šetka se zabývá vzděláváním dospělých od roku 1997. V současné době působí jako nezávislý lektor, poradce a externě spolupracuje se Vzdělávací společností ACZ, kde mimo jiné připravuje uchazeče na profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání. Sám byl hodnotitelem u kvalifikační zkoušky u této profesní kvalifikace. Zkušenosti má i z interního firemního vzdělávacího prostředí, vedl tréninkové oddělení Technické podpory ve společnosti Telefónica a.s. a ve společnosti Contactel a. s.

V současné době připravuje a vede kurzy, uvádím pouze ty, které se vztahují k rozvoji manžerů:

- Rozvíjení komunikačních dovedností;
- Asertivita;
- Prezentační dovednosti a rétorika;
- Time Management, Stress Management;
- Manažerské dovednosti.

Jako hlavní kompetence lektora, bez ohledu na jakou cílovou skupinu se specializuje, uvádí tyto dvě:

- komunikace a příprava;
- analýza vzdělávacích potřeb před kurzem i v průběhu vlastní realizace.

Pro specifika manažerské vzdělávání zmiňuje tyto kompetence lektora:

- schopnost:
 - zdůraznit význam komunikace pro práci s lidmi;
 - přenést dovednost práce se skupinou na manažery;
 - zdůraznění motivačních faktorů pyramidy potřeb;
 - ukázat manažerům také širokou paletu nefinančních motivačních faktorů.

Z vlastní zkušenosti dodává, že manažeři jsou jako účastníci kurzů daleko dychtivější po vzdělávání než ostatní účastníci, jsou skromnější a také více kreativnější i ve vyšším věku. Mají silnou sebemotivaci a touhu rozvíjet se.

Sám vede kurzy, v nichž se připravují lektoři na získání kvalifikačního standardu Lektor dalšího vzdělávání. Největší důraz klade na tyto oblasti jejich přípravy:

- vše je podřízeno tomu, aby byli schopni samostatně připravit kurz a školit.
- kurzy jsou vedeny intreraktivně s důrazem na využití v praxi
- zejména jsou to znalosti z oblasti
 - psychologie
 - osobnost lektora, charakter, temperament
 - fungování paměti
 - motivace
 - komunikační dovednosti
 - asertivita
 - prezentační dovednosti
 - pedagogické dovednosti

4.4.4 Lektorka Alena Zborníková

Alena Zborníková je lektorka, která se vzděláváním zabývá od roku 1999, nejprve na pozici interního trenéra v korporátní společnosti. První externí kurz vedla v roce 2005 a vlastní vzdělávací společnost má od roku 2008. Připravuje a vede rozvojové kurzy „na klíč“ v mnoha oblastech, jak pro nadnárodní korporátní společnosti, tak pro individuální klienty, škála rolí je široká, od lektora, kouče, konzulanta, facilitátora. Spolupracuje s několika neziskovými společnostmi na mnoha vzdělávacích projektech pro neziskovou sféru.

Vede tyto kurzy pro liniový management:

- Timemanagement pro vedoucí pracovníky;
- Leadership se zaměřením na rutinní činnost - „Je rutina příležitost nebo hrozba?“;
- Práce s lidmi - práce s týmem;
- Obchodní dovednosti pro manažery obchodních týmů;
- Motivace.

Navrhovaný model je dle vyjádření lektorky „životaschopný a dobře skládaný.“ Sama nevyužívá kompetenční model lektora. U osobnosti lektora dodává, že hlavní je „mít rád lidi“. Vyzdvihuje nezbytnou orientaci na zákazníka.

U „trsu“ prezentačních dovedností doplňuje nutnost, aby byl lektor výborným rétozem, výborně pracoval s hlasem a někdy byl doslova „hercem“, kdy pomocí dramatizace lépe zaujme účastníky a „vypíchne“ to, co je pro ně klíčové. Z vlastní zkušenosti ještě dodává, že někdy je kámen úrazu v písemném projevu lektora, kdy zapisuje probíranou látku na flipchart – tedy dílčí aspekt prezentační kompetence, čitelnost písemného projevu lektora.

Co se týká odborných kompetencí, zmiňuje, že praxe vedení lidí u lektora, který vede manažerské kurzy, je nespornou výhodou. Lektor s takovou praxí dokáže lépe chápat účastníky, lépe s nimi dokáže nacvičit reálné situace pomocí hraní her či modelových situací. Je pro účastníky důvěryhodnější.

Interní trenér, dle Aleny Zborníkové, nemá potřebný nadhled a zkušenost pro vedení „softskills“ manažerských kurzů. Téměř vždy je v rámci organizační struktury níže, než by byli jeho posluchači, chyběla by přirozená autorita. Ta je však možná při školení hard skills oblastí, kdy ji interní trenér získává svoji odborností - znalostí produktů, aplikací, procesů apod.

4.4.5 Společnost O2 Czech Republic a.s

Společnost O2 Czech Republic a.s. je největším integrovaným poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu. V současnosti provozuje téměř osm milionů mobilních a pevných linek, což z něj činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb v Evropě. Respondentkou za tuto společnost byla manažerka týmu Learning and development Mgr. Klára Marečková, jejíž tým trenérů a specialistů vzdělávání realizuje a zastřešuje veškeré vzdělávací aktivity pro zaměstnance v souladu strategií.

Ve společnosti je aktuálně okolo 230 liniových manažerů, největší počet těchto manažerů pochází z oddělení, které primárně komunikují se zákazníky, tzn. „1. linie.“ Vedou týmy backoffice, operátorů call center, reklamací, prodejců na značkových prodejnách.

Pro liniový management s výjimkou vedoucích prodejen, podrobněji bude zmíněno dále, je rozvoj zajištěn jak externími, tak interními zdroji. Vzdělávání zaměřené na manažerské dovednosti je realizováno ve spolupráci s externími dodavateli, jejichž kvalita je ověřena dlouhodobou spoluprací v této oblasti. Konkrétně se jedná o modul **Start leader**, kterým procházejí noví manažeři a kde získají potřebné znalosti a natrénují praktické dovednosti. Tento modul realizují externí lektori.

Modul **HR minimum** je realizován specialisty z týmu HR. Velmi zajímavá jsou **Inspirativní setkání**, kde se stávající i noví manažeři setkávají s osobnostmi, se kterými mají možnost diskutovat, o tom, jak se např. stát leaderem. Pro případ uvedu konkrétní osobnost - Radvana Bahbouha. Jak uvádí manažerka, o tato setkání je velký zájem.

Další moduly realizují interní trenéři, a to jak formou prezenčních kurzů, tak formou e- learningů, webinářů. Tyto metody jsou v některých případech efektivnější proto, že manažeři jsou na více lokalitách a náklady jsou tak nižší. Interní trenéři sami přímo „soft“ manažerské kurzy neškolí, ale seniorní trenéři formou „on the job“ tréninku pomáhají manažerům urychlit využívání nabytých znalostí a dovedností účastníků v praxi. Ukázka modulů pro liniové manažery je zobrazena na obrázku 11.

Obrázek 11 Ukázka rozvojových modulů pro liniové manažery



Zdroj: autorka

Rozvoj liniových manažerů divize Retail, která zahrnuje i vedoucí prodejen, je zajišťován jiným způsobem než u ostatního liniového managementu. Vzdělávací aktivity, jsou primárně zaměřeny na dovednosti potřebné k efektivnímu provozu prodejny, znalosti produktů, procesů, prodejních dovednostech. Tento rozvoj vedou tzv. „létající trenéři“ (pravidelně navštěvují prodejny, „létají“ mezi nimi). Tito trenéři rozvojový program realizují s vedoucími přímo na prodejnách. Na rozvoji se se přímo podílejí také přímí nadřízení vedoucí v rámci individuálních zpětných vazeb. Novými trendy efektivní výuky jsou on-line technologie při výuce, webináře, vlastní výuková videa apod.

Interní trenéři ve společnosti O2 Czech Republic a.s. školí manažery zejména v oblastech “hard skills“, tj. vedou kurzy zaměřené na produkty, procesy a aplikace.

Kompetenční model je dle respondentek využitelný v praxi, upřesnily mi roli interního trenéra, který se podílí a spolupracuje na analýze vzdělávacích potřeb.

Vyzvihly dovednosti trenérů při tvorbě audio /video / vzdělávacích programů a další „digital“ kompetence.

4.5 Výstup z průzkumu

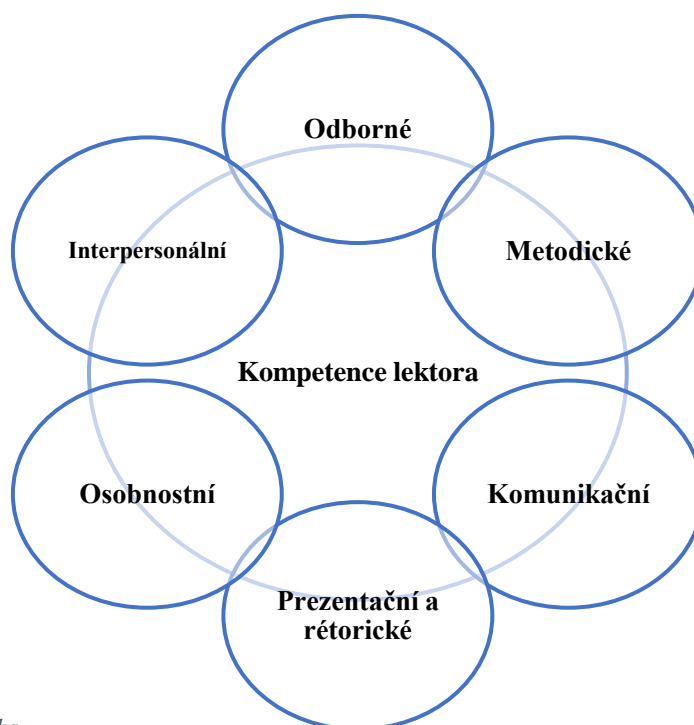
4.5.1 Rozdíly v kompetencích mezi externím a interním lektorem:

Všichni respondenti odpověděli, že hlavní kompetence lektora předložený model obsahuje. Na základě průzkumu jsem upravila dílčí aspekty jednotlivých kompetencí tak, aby odpovídaly realitě a také danému prostředí, ve kterém lektori působí.

Výsledkem jsou dva kompetenční modely, pro interního a pro externího lektora, které je možné využívat v praxi. Oba modely mají shodné „trasy“ kompetencí, jsou to:

- **Metodické obsahující pedagogické, andragogické a didaktické;**
- **Odborné;**
- **Osobnostní;**
- **Komunikační;**
- **Prezentační a rétorické;**
- **Interspersonální.**

Obrázek 12 Finální klíčové kompetence lektora pro manažerské vzdělávání



Zdroj: autorka

Modely se liší pouze v dílčích kompetencích, které jsou v obou modelech zvýrazněny.

Do Prezentačních kompetencí jsem na základě zpětných vazeb respondentů přidala také rétoriku a upravila název celé kompetence, u externího lektora jsou očekávány vyšší úrovně v trsech kompetencí Prezentačních a rétorických a také Komunikačních. Jedním z vlivů je i to, že musí uspět v náročnější konkurenci otevřeného trhu.

Dále jsem doplnila do obou modelů orientaci na zákazníka, v případě interního lektora je správná formulace „orientace na vnitřního zákazníka.“

Zákazníkem je u interního i externího lektora „zadavatel zakázky, ten, kdo rozvoj poptává, ale také samotný účastník kurzu. Pro lektora je velmi důležité, aby se zadání kurzu shodovalo s „očekáváním“ účastníků. Pokud tomu tak není, je potřeba, aby na začátku kurzu dobře „přečetl“ účastníky, identifikoval jejich postoje a motivaci. Zkušený lektor potom dokáže získat důvěru a pozornost účastníků, pokud jim ukáže „užitek a přínos“, který mohou z kurzu získat.

Interní lektor je ve většině případů spíše realizátorem zakázky, nikoliv tvůrcem. Seniorní interní lektor se podílí se zadavatelem na analýze vzdělávacích potřeb, může být na základě znalosti prostředí společnosti také iniciátorem vzniku rozvojových aktivit v případě, kdy vyplynou jako řešení nějakého problému.

Všichni respondenti zmínili, že pokud, že pokud má lektor praxi ve vedení lidí, týmu, je to jeho nespornou výhodou, získává vyšší důvěryhodnost pro účastníky, lépe je dokáže pochopit.

4.6 Externí versus interní lektor

Obě pozice lektora, jak interního, tak externího mají své nesporné výhody:

Výhody externího lektora:

- důvěryhodnost vyplývající z nestrannosti a nezávislosti, lidé jsou k nim otevřenější;
- odbornost vyplývající z hlubší znalosti;
- mohou otevřít komunikační kanály a nastartovat změny;
- „nemají vnitřní klapky“;
- jejich doporučení má větší váhu než je tomu i internistů.

Výhody interního lektora

- znalost prostředí, znají strategii, hodnoty a kulturu společnosti;
- mají „vazby“, díky kterým se dostanou snáze k informacím;
- orientují se v procesech a produktech společnosti;
- jsou pro společnost nákladově levnější;
- mohou se podílet na rozvojových projektech coby zaměstnanci v dlouhém časovém horizontu.

4.7 Kompetenční model - Externí lektor

Metodické - pedagogické, andragogické a didaktické kompetence	
Pedagogické kompetence	<p>Používá optimální druhy a styly učení</p> <p>Dokáže motivovat účastníky</p> <p>Dovede předávat konstruktivní zpětnou vazbu</p> <p>Používá pedagogickou diagnostiku</p>
Analýza vzdělávacích potřeb	<p>Analyzuje vzdělávací potřeby účastníků</p> <ul style="list-style-type: none"> - používá výstupy aktivit z praxe - rozhovory, dotazníky s účastníky - přímo komunikuje se zadavateli, HR <p>Zjišťuje úroveň vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu</p>
Plánování a příprava výuky/ vzdělávacího projektu	<p>Stanovuje jasné cíle vzdělávacího projektu</p> <p>Navrhuje a kombinuje vhodné formy a vzdělávací metody</p> <p>Ve vyšší míře realizuje metody zaměřené na účastníka a jeho zapojení</p> <p>Vytváří vlastní didaktické prostředky a pomůcky</p> <p>Designuje jednotlivé školící moduly a řadí je s logickou strukturou</p> <p>Zajišťuje organizaci a technické zabezpečení vzdělávacího programu</p>
Realizace výuky	<p>Zná problematiku vzdělávání dospělých a využívá v praxi didaktické principy např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - názornost - přiměřenost - schopnost zjednodušit - srozumitelnost

<p>Realizace výuky</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vztažnost na praxi - schopnost dialogu - didaktickou redukcí a rekonstrukcí <p>Implementuje praktické zkušenosti účastníků kurzu do výuky</p> <p>Používá vhodně didaktickou techniku</p>
<p>Evaluace průběhu výuky a jejich výsledků</p>	<p>Volí, případně vytváří vhodný evaluační nástroj k ověření výsledků vzdělávání</p> <p>Analyzuje a hodnotí výsledky a účinnost vzdělávání, plnění vzdělávacích cílů, nastavuje kritéria hodnocení.</p> <p>Navrhuje další rozvojové kroky pro účastníky a zpracovává doporučení pro zadavatele</p> <p>Používá autoevaluaci</p>

<p>Odborné kompetence</p>	<p>Je schopen aplikovat vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti z oboru, který školí a dále např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - personalistika a řízení lidských zdrojů - management - psychologie <p>Všeobecný přehled</p> <p>Strategické myšlení</p> <p>Mezioborový přesah</p> <p>Myšlení v souvislostech</p> <p>Právní povědomí výhodou</p> <p>Znalost trhu</p> <p>Praxe ve vedení lidí výhodou*</p>
----------------------------------	--

<p>Osobnostní kompetence</p>	<p>Charakter, etika , morálka</p> <p>Rozhodnost</p> <p>Schopnost pracovat v zátěži / řešit mimořádné situace</p> <p>Pozitivní myšlení směrem k účastníkům</p> <p>Pohotovost / Schopnost improvizace</p> <p>Optimismus, smysl pro humor</p> <p>Empatie</p> <p>Spravedlnost</p> <p>Takt a klid</p> <p>Tvořivost</p> <p>Kontinuální seberozvoj</p>
<p>Komunikační kompetence</p>	<p>Dovede aktivně naslouchat</p> <p>Ovládá techniku kladení otázek</p> <p>Srozumitelně předat informace</p> <p>Slovní projev - práce s dynamikou</p> <p>Rozumí řeči těla a dovede přirozeně vystupovat</p> <p>Je asertivní</p> <p>Dokáže vytvářet logická schémata určitého jevu nebo problému</p> <p>Ovládá a vhodně používá komunikační styly</p>
<p>Prezentační kompetence a rétorika</p>	<p>Je rétor, pracuje s hlasem, jeho dynamikou, využívá pauzy</p> <p>Využívá a obsluhuje audiovizuální a prezentační / záznamovou techniku</p> <p>Vhodně využívá informačních technologií v praxi (internet, sociální sítě, HW, SW)</p>

**Interpersonální
kompetence**

Jeho přístup k účastníkům je partnerský

Je orientován na zákazníka

Akceptuje rozdílnost

Má schopnost týmové práce a kooperace

Vytváří příznivé sociální, emocionální s pracovní klima

Zvládá krizové situace

4.8 Kompetenční model - interní lektor

Metodické - pedagogické, andragogické a didaktické kompetence	
<p>Pedagogické kompetence</p>	<p>Používá optimální druhy a styly učení Dokáže motivovat účastníky Dovede předávat konstruktivní zpětnou vazbu</p>
<p>Analýza vzdělávacích potřeb</p>	<p>Spolupracuje na analýze vzdělávacích potřeb účastníků</p> <ul style="list-style-type: none"> - používá výstupy aktivit z praxe - rozhovory, dotazníky s účastníky <p>Spolupracuje při zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu</p>
<p>Plánování a příprava výuky/ vzdělávacího projektu</p>	<p>Navrhuje a kombinuje vhodné formy a vzdělávací metody Vytváří vlastní didaktické prostředky a pomůcky</p> <ul style="list-style-type: none"> - kompletní příprava tréninkových audio/ video programů: <ul style="list-style-type: none"> • scénář, kampera, moderace, postprodukce • např. tvorba e-learningových kurzů • webinářů, e-booku, Captivate <p>Designuje jednotlivé školící moduly a řadí je s logickou strukturou Zajišťuje organizaci a technické zabezpečení vzdělávacího programu</p>

<p>Realizace výuky</p>	<p>Zná problematiku vzdělávání dospělých a využívá v praxi didaktické principy (např):</p> <ul style="list-style-type: none"> - názornost - přiměřenost - schopnost zjednodušit - srozumitelnost - vztažnost na praxi - schopnost dialogu <p>Používá vhodně didaktickou techniku</p> <p>Dokáže urychlit využívání nabytých znalostí a dovedností účastníků v praxi</p>
<p>Evaluace průběhu výuky a jejich výsledků</p>	<p>Volí stanovený evaluační nástroj k ověření výsledků vzdělávání</p> <p>Analyzuje a hodnotí výsledky a účinnost vzdělávání, plnění vzdělávacích cílů, nastavuje kritéria hodnocení.</p> <p>Používá autoevaluaci</p>

<p style="text-align: center;">Odborné kompetence</p>	<p>Je schopen aplikovat vědomosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti z oboru, který školí a dále např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - personalistika a řízení lidských zdrojů - management - zralost interních procesů a produktů, aplikací <p>Má všeobecný přehled Přemýšlí v souvislostech Má právní povědomí Praxe ve vedení lidí výhodou*</p>
--	---

<p style="text-align: center;">Osobnostní kompetence</p>	<p>Charakter, etika , morálka Rozhodnost Schopnost pracovat v zátěži / řešit mimořádné situace Pozitivní myšlení směrem k účastníkům Pohotovost / Schopnost improvizace Optimismus, smysl pro humor Empatie Spravedlnost Takt a klid Tvořivost Kontinuální seberozvoj</p>
---	---

Komunikační kompetence	<p>Dovede aktivně naslouchat</p> <p>Ovládá techniku kladení otázek</p> <p>Srozumitelně předat informace</p> <p>Slovní projev - práce s dynamikou</p> <p>Rozumí řeči těla a dovede přirozeně vystupovat</p> <p>Je asertivní</p> <p>Ovládá a vhodně používá komunikační styly</p>
-----------------------------------	---

Prezentační kompetence a rétorika	<p>Je rétor, pracuje s hlasem, jeho dynamikou, využívá pauzy</p> <p>Využívá a obsluhuje audiovizuální a prezentační / záznamovu techniku</p> <p>Vhodně využívá informačních technologií v praxi (internet, HW, SW)</p>
--	---

Interpersonální kompetence	<p>Jeho přístup k účastníkům je partnerský</p> <p>Akceptuje rozdílnost</p> <p>Je orientován na vnitřního zákazníka</p> <p>Má pokročilou schopnost týmové práce a kooperace</p> <p>Vytváří příznivé sociální, emocionální s pracovní klima</p> <p>Zvládá krizové situace</p>
---------------------------------------	---

ZÁVĚR

Na začátku jsem si nastavila tyto cíle bakalářské práce:

- 1) vytvořit kompetenční model;
- 2) zjistit, zda je reálný;
- 3) porovnat kompetenční modely externího a interního lektora.

Na základě studia odborné literatury, která se týká dvou oblastí, a to vzdělávání jako takového a dále přímo rozvoje manažerů, jsem navrhla kompetenční model pro lektora, jež se věnuje této oblasti rozvoje manažerů. Pro dosažení druhého cíle této práce jsem zvolila metodu průzkumu formou strukturovaných rozhovorů, při nichž jsem respondentům představila návrh kompetenčního modelu. Záměrně jsem zvolila dvě rozdílná prostředí, ve kterých lektor může působit, oblast externího a vnitrofiremního vzdělávání. Oslovila jsem přímo ty, kterých se tato problematika týká. Při výběru respondentů jsem se řídila vlastní zkušeností, všechny oslovené lektory znám osobně, měla jsem možnost s nimi spolupracovat, či jsem se přímo jejich kurzů zúčastnila.

Všichni respondenti vyhodnotili model jako reálný, pro ně důležité „trsy“ kompetencí model obsahuje. V rámci konzultací s respondenty mi bylo doporučeno doplnění některých dílčích kompetencí. Takto rozšířený model je přesnější a více se přibližuje praxi.

Během rozhovorů se ukázalo, že se požadované kompetence na interního a externího lektora liší. Z tohoto důvodu jsem vytvořila dva specifické modely, Kompetenční model pro externího lektora a Kompetenční model pro interního lektora. Identifikované rozdíly v kompetenčních modelech jsou popsány a zvýrazněny v obou modelech.

Průzkum dále poukázal na skutečnost, že přestože se jedná o oblast rozvoje liniového managementu, tedy nejnižší manažerské úrovně, je úroveň „soft skills“ dovedností této skupiny pro zaměstnavatele (O2 Czech Republic a.s.) natolik zásadní, že dává přednost výběru externích lektorů před interními. Toto potvrdili i respondenti

ze vzdělávacích agentur, které společnosti pro rozvoj svého operativního managementu poptávají.

Interní trenéři se na rozvoji manažerů také podílejí ,zejména v oblasti „hard skills“ a také formou „on the job“ tréninků, pomáhají tak manažerům implementovat nabyté „soft skills“ dovednosti. Role externího a interního trenéra se tak vhodně doplňuje.

Věřím, že tato práce na tvorbě kompetenčního modelu přinese užitek při nastavení požadavků na lektora bez ohledu na prostředí, ve kterém působí a vytvořené modely budou opravdu v praxi využívány. Jejich používání tak pomůže nastínit cesty rozvoje, zejména u interních lektorů, takovým směrem, aby mohli svoje dovednosti a znalosti - kompetence - uplatnit při rozvoji manažerů ve svých organizacích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6. (2011)

ČÁP, Jan. Psychologie výchovy a vyučování. Praha: Karolinum, 1993, 415 s. ISBN 80-706-6534-3.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Tomáš LANGER. Cesty profesionalizace andragogické práce. Andragogika: čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých. Praha: Academia Economica, 2012, 16(3), 5-7. ISSN 12116378.

HANUŠOVÁ, M., MILLER, I. Posilování pedagogických kompetencí lektorů: textová opora kurzu. Ústav zemědělské ekonomiky a informací: Praha, 2012. ISBN 978-80-86671-89-5.

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí. Brno: Motiv Press, 2008, 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.

HRONÍK, František. Manažerská integrita. Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904-133-0-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBEŠ, Marián. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9

MEDLÍKOVÁ, Olga. Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktické aspekty a principy vzdělávání lektorů. Praha: Rozlet servis, 2010, 49 s. ISBN 978-80-904824-0-1.

PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1997. DAHA. ISBN 80-902232-1-4.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2002., str.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: Vzdělávání pro lektory, účastníky a zadavatele. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROKOPENKO, Joseph a KUBR. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9250-6.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ. Pedagogický slovník. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8772-8.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

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

VAVROCHOVÁ, Simona a Petr KUŠ. Slabikář začínajícího lektora: textová opora kurzu. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2012. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-86976-25-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-2473651-8.

Internetové zdroje:

Katalog firem vzdělávání: Manažerské kurzy Praha. *Docplayer* [online]. Praha: DocPlayer, 2017 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/2518349-Katalog-forem-vzdelavani-projekt-kruh-cislo-projektu-cz-1-07-3-2-09-01-0035.html>

Inovace a moderní technologie v kompetencích lektorů. *Inkom.evzdelavani.eu* [online]. Praha: Grove CZ, 2014 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://inkom.evzdelavani.eu/files/brozura_inkom.pdf

Investujeme.cz.: tipy pro manazery interni skolitele potrebuji sami proskolit. *Www.Investujemecz.* [online]. Praha: IPC Corporation, 2008 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/tipy-pro-manazery-interni-skolitele-potrebuji-sami-proskolit/#ixzz4Z8yfxhnp>

Národní kvalifikace: Lektor dalšího vzdělávání. *Www.narodni kvalifikace.cz* [online]. Praha, 2006 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani/kvalifikacni-standard

Národní soustava povolání: Lektor dalšího vzdělávání. *Národní soustava povolání* [online]. NÚv: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2006 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102195&kod_sm1=11

Národní ústav pro vzdělávání: profesionalizace lektorů jako cesta ke zvýšení kvality. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. Praha: NÚV, 2011 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/profesionalizace-lektoru-jako-cesta-ke-zvyseni-kvality>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní formy vzdělávání dospělých.....	15
Obrázek 2 Stupně vzdělávání ve firmách	19
Obrázek 3 Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě	19
Obrázek 4 Vztah způsobu práce a výkonu.....	24
Obrázek 5 Hierarchický model kompetence	26
Obrázek 6 Co ovlivňuje lektor	28
Obrázek 7 Tři fáze vývoje dobrého lektora	30
Obrázek 8 Uplatnění kompetenčního modelu.....	35
Obrázek 9 Návrh klíčových kompetencí lektora vzdělávání manažerů.....	38
Obrázek 10 Klíčové kompetence lektora dle ředitelky vzdělávacího centra	44
Obrázek 11 Ukázka rozvojových modulů pro liniové manažery.....	51
Obrázek 12 Finální klíčové kompetence lektora pro manažerské vzdělávání	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 Definice základních forem vzdělávání.....	15
Tabulka 2 Náplň práce jednotlivých skupin manažerů.....	22
Tabulka 3 Lektorské způsobilosti	29

PŘÍLOHY

Příloha 1 Ukázka náplně rekvalifikačního kurzu

Příloha 2 Informované souhlasy respondentů - Alena Zborníková

Příloha 3 Informované souhlasy respondentů - O2 Czech Republic a.s.

Příloha 4 Informované souhlasy respondentů - Argo d.t. s.r.o.

Příloha 5 Informované souhlasy respondentů - Ing. Roman Šetka

Příloha 6 Informované souhlasy respondentů - Mgr. Jan Zadražil

Příloha 1 - Ukázka náplně rekvalifikačního kurzu

Ukázka náplně kurzu “Lektor dalšího vzdělávání.”	
Základy psychologie pro lektory	<p>Základy psychologie osobnosti (struktura, dynamika, temperament, charakter)</p> <p>Psychologické disciplíny</p> <p>Psychické jevy</p> <p>Motivace (Maslowova pyramida potřeb)</p> <p>Okamžitá inteligence, Psychologická teorie relativity</p> <p>Výsledky učení (paměť, fixace, zvýšení zapamatovatelnosti)</p> <p>Rozumové schopnosti, Emoční inteligence (IQ, EQ)</p> <p>Osobnostní předpoklady lektora</p> <p>Osobnost lektora ve vzdělávacím procesu</p>
Komunikační dovednosti	<p>Komunikační smyčka</p> <p>Typy komunikace (verbální, neverbální a její složky)</p> <p>Sdělování informací</p> <p>Aktivní naslouchání, parafrázování</p> <p>Efektivní používání otázek</p> <p>Pozitivní komunikace</p>
Asertivita	<p>Pasivní, agresivní a asertivní způsob komunikace</p>

Prezentační dovednosti a rétorika	<p>Cíl prezentace</p> <p>Pět kroků přípravy úspěšné prezentace</p> <p>Zvládnání trémy a nervozity</p> <p>Mimořádné situace při kurzu a prezentaci a jejich zvládnutí</p> <p>Řeč těla při prezentaci (první dojem, vstup na scénu, POP)</p> <p>Práce s prezentační technikou (dataprojektor, interaktivní tabule, Apple TV, využití tabletu při výuce atd.)</p>
Práce s PowerPointem, Zvládnutí Preci Práce s dalšími program MS OFFICE	<p>Orientace v daném program</p> <p>Využití funkcí a záložek pro prezentaci</p> <p>Praktické procvičování</p> <p>Vytvoření a předvedení vlastní prezentace</p>
Pedagogické dovednosti	<p>Základy pedagogické disciplíny</p> <p>Cíle výuky a jejich správné nastavení</p> <p>Didaktické zásady výuky</p> <p>Vzdělávací program a organizační formy výuky</p> <p>Metody výuky</p> <p>Struktura hodiny</p> <p>Příprava na vyučovací hodinu</p>

Příloha 2 - Informované souhlasy respondentů – Alena Zborníková

Informovaný souhlas s uvedením jména v Bakalářské práci

Bakalářská práce na téma:

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

*„Souhlasím s uvedením mého jména a také s uvedením informací, které jsem poskytla autorce
Daniele Benešové pro průzkum uvedený v praktické části této bakalářské práce“*

V Praze dne: 10. 3. 2012
Alena Zborníková 
Lektor

Příloha 3 - Informované souhlasy respondentů - O2 Czech Republic a.s.

Informovaný souhlas s uvedením názvu společnosti v Bakalářské práci

Bakalářská práce na téma:

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

„Souhlasím s použitím názvu společnosti O2 Czech Republic a.s. pro zpracování bakalářské práce, jenž bude použit v praktické části této práce“.

„Dále souhlasím s uvedením mého jména a také s uvedením informací, které jsem poskytla autorce Daniele Benešové pro průzkum uvedený v praktické části této bakalářské práce“

V Praze dne: 13. 2. 2017

Za společnost

Mgr. Klára Marečková



Head of Learning & Development ve společnosti O2 Czech Republic a.s.

Příloha 4 - Informované souhlasy respondentů - Argo d.t. s.r.o.

■

Informovaný souhlas s uvedením jména v Bakalářské práci

Bakalářská práce na téma:

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

„Souhlasím s uvedením jména společnosti Argo d.t., a také s uvedením informací týkající se této společnosti, které jsem poskytl autorce Daniele Benešové pro průzkum uvedený v praktické části této bakalářské práce.“

„Dále souhlasím s uvedením mého jména v této bakalářské práci.“

V Praze dne 16.3.2014

Za společnost Argo d.t. spol. s r.o.

Pavel Šimek
Ředitel společnosti



Argo d.t., spol. s r.o.
Ostrovského 253/3, 150 00 Praha 5
Tel./Fax: 257 003 287 257 003 289
IČ: 27199762, DIČ: CZ27199762
Reg. oddíl C / vložka 103904

Příloha 5 - Informované souhlasy respondentů - Ing. Roman Šetka

Informovaný souhlas s uvedením jména v Bakalářské práci

Bakalářská práce na téma:

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

*„Souhlasím s uvedením mého jména a také s uvedením informací, které jsem poskytl autorce
Dantele Benešové pro průzkum uvedený v praktické části této bakalářské práce“*

V Praze dne: 15. 3. 2014.

Ing. Roman Šetka

Lektor

Roman Šetka

Příloha 6 - Informované souhlasy respondentů - Mgr. Jan Zadražil

Informovaný souhlas s uvedením jména v Bakalářské práci

Bakalářská práce na téma:

Kompetenční model lektora pro oblast vzdělávání manažerů

„Souhlasím s uvedením mého jména a také s uvedením informací, které jsem poskytla autorce Daniele Benešové pro průzkum uvedený v praktické části této bakalářské práce“

V Praze dne: 20.3. 2017

Mgr. Jan Zadražil

Lektor

