

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

OSOBNOSTNÍ ROZVOJ MANAŽERŮ JAKO SOUČÁST ÚSPĚCHU VE 21. STOLETÍ

Bakalářská práce

Monika TURKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Monika Turková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Osobnostní rozvoj manažerů jako součást úspěchu ve 21. století**

Cíl: Cílem bakalářské práce je argumentovat význam osobnostního rozvoje manažerů jako součásti úspěchu ve 21. století a vyhodnotit míru efektivity osobnostního rozvoje manažerů ve vztahu k pracovním výsledkům.

Mým cílem je ukázat, že praktikování osobního managementu zaměstnanců na vyšších pozicích vede k lepším pracovním výsledkům než bez něj. Chtěla bych uvést teoretické poznatky z této oblasti a zároveň také případy z praxe a doložit tím efektivnost osobního managementu v dnešních dnech. V mé práci bych chtěla navrhnout možné metody na zlepšení a implementaci metod self-managementu do života manažera 21. století, aby to přineslo pozitivita nejen jemu, ale i jeho zaměstnancům a společnosti.

Rámcový obsah:

1. Význam osobnostního rozvoje manažerů
2. Efektivita osobnostního rozvoje manažerů
3. Případová studie ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Návrhy a doporučení pro vyšší efektivitu procesu osobnostního rozvoje manažerů.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8 m.
2. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
3. DRUCKER, P. *Managing Oneself*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. 128 s. ISBN 978-1-6336-9304-3.
4. SCOTT, K. *Radikální otevřenost: Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 336 s. ISBN 978-80-7555-048-4.
5. SINEK, S. – MEAD, D. – DOCKER, P. – NEVRLÁ, E. *Objevte své proč: jak najít smysl pro sebe i svůj tým*. 1. vyd. Jan Melvil Publishing, 2018. 256 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-044-6.
6. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Monika Turková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

doc. Ing. Jana Píkrlová, Ph.D.
Garantka studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 24.11.2021

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování odborných rad. Dále bych jí chtěla poděkovat za podporu a cennou zpětnou vazbu, kterou mi dávala během celého procesu tvorby bakalářské práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým nejbližším, rodině a kolegům za poskytování podpory nejen během psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teorie managementu.....	9
1.1 Pojem management.....	9
1.2 Koncepty managementu	9
1.3 Pojem manažer	11
1.4 Kompetence	13
1.5 Schopnosti	14
1.6 Znalosti.....	15
1.7 Dovednosti	15
1.8 Postoje	16
2 Rozvoj a vzdělávání manažerů.....	17
2.1 Učení.....	17
2.1.1 Druhy učení	18
2.2 Rozvoj.....	19
2.2.1 Rozvoj manažerů.....	19
2.3 Vzdělávání	20
2.4 Efektivita rozvoje a vzdělávání	21
3 Osobnostní rozvoj manažerů.....	22
3.1 Osobnostní rozvoj	22
3.2 Self-management.....	23
3.3 Efektivní manažer.....	24
4 Praktická část ve spolupráci se společností ŠKODA AUTO a.s.	26
4.1 Metodika zpracování praktické části bakalářské práce	26
4.2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	27
4.3 ŠKODA Academy.....	28
4.4 Vzdělávací aktivity pro manažery ŠKODA AUTO a.s.....	29
4.4.1 Povinné vzdělávací programy pro manažery ŠKODA AUTO a.s.....	31
4.4.2 Volitelné vzdělávací programy pro manažery ŠKODA AUTO a.s.....	33
4.4.3 Culture & Mindset	35
5 Vlastní návrh evaluačního formuláře pro účastníky vzdělávacích aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.	38

Závěr	46
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek	50
Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratek a symbolů

MK	okruh managementu
OMK	okruh vyššího managementu
TMK	Koncernový Top management
VW	Volkswagen Group

Úvod

Bakalářská práce se orientuje na osobnostní rozvoj manažerů, který je nedílnou součástí nejen jejich úspěchu, ale i úspěchu celé společnosti. Pro 21. století je typická silná konkurenceschopnost, která se objevuje také na trhu práce, kdy společnosti preferují rekrutovat kvalitní pracovníky, kteří se neobávají nových věcí, vzdělávání a dalšího rozvoje a jsou připraveni se kdykoliv adaptovat na měnící se požadavky, jelikož hlavně takoví mohou pozitivně ovlivnit chod společnosti, zajistit tak její zisk, rozvoj, nové opportunity a být tak silným soupeřem konkurenčních společností.

Práce se převážně zaměřuje na osobnostní rozvoj na manažerských pozicích.

V dnešní době je pojem manažer skloňován na mnoha frontách. Manažeři se své práci věnují často více, než by bylo vhodné, a proto je potřeba naučit je umět práci vhodně rozdělit mezi své podřízené, zároveň tak vést svůj tým nebo také umět balancovat svůj profesní i soukromý život.

Cílem je argumentovat důležitost osobnostního rozvoje manažerů vedoucí ke kladným výsledkům nejen v pracovním, ale také v osobním životě.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část charakterizuje základní pojmy podstatné k uchopení tématu. Vysvětluje uvedené termíny jako manažer nebo management. Podrobně jsou zde popsány ability manažera jako například kompetence, schopnosti, znalosti, dovednosti a postoje manažera. V další části jsou detailněji rozebrány rozdíly mezi učením, rozvojem a vzděláváním, které na konci shrnuje hodnocení efektivity daných aktivit. Praktická část práce klade důraz na vzdělávací aktivity společnosti ŠKODA AUTO a.s., respektive její oddělení ŠKODA Academy. V této části práce jsou charakterizovány nabízené povinné a nepovinné neboli volitelné vzdělávací kurzy pro manažery společnosti a jejich následná evaluace. Výstupem práce je návrh vlastního evaluačního formuláře, který by mohl přispět k efektivnějšímu zhodnocení a případnému zlepšení nabízených edukačních aktivit společností ŠKODA AUTO a.s.

1 Teorie managementu

První kapitola bakalářské práce je věnována definici základním teoretickým východiskům, která jsou důležitá pro celkové pochopení tématu, proto jsou zde charakterizovány základní pojmy jako management, manažerské koncepty a manažer.

1.1 Pojem management

Termín management nese v dnešní době několik možných významů, a není proto možné ho jednoznačně definovat. Podle Blažka (2011), který uvádí, že management má tři významové roviny, může být vysvětlován jako proces řízení, řídicí pracovníci nebo jako soubor poznatků o řízení. Management je podle něj také procesem, který se děje mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. Řídicí subjekt je vysvětlen jako jednotlivec nebo skupina, která řídí. Řízený objekt je poté naopak jednotlivec nebo skupina, která je řízena. Podle Srpové a Řehoře (2009) je termín management přenesen z angličtiny a je překládán jako řízení, vedení nebo správa. V angličtině výraz „to manage“ být charakterizován jako výraz řídit, spravovat, zařídit nebo zvládnout. Přesto, že pochází z angličtiny, je tento pojem uznáván mezinárodně, a proto není často z toho důvodu překládán. Ve své původní podobě se uchytil multilingvně. Veber (2010) vysvětluje, že management vychází z vědních disciplín, například z ekonomie, matematiky nebo psychologie.

Z pohledu Antušáka a Viláška (2016) představuje management několik možných významů. Uvádějí management jako určitou činnost, tým vedoucích pracovníků nebo jako vědní disciplínu, která se problematikou managementu zabývá.

Beránek (2016) ve své publikaci uvádí, že management závisí na umění řídit firemní chod a díky tomu dosahovat stanovených cílů společnosti pomocí vedení pracovníků.

Obecně lze říct, že management je řízení a vedení lidí, které by mělo vést k efektivitě, rozvoji a růstu společnosti.

1.2 Koncepty managementu

Pojem management může být vysvětlen několika způsoby, které byly podrobně popsány v kapitole 1.1, stejným způsobem se můžeme dostat ke skladbě managementu neboli ke konceptům managementu. Blažek (2011) ve své knize

popisuje několik z těchto konceptů, které mohou být pro praxi managementu velmi přínosné.

Koncept manažerských funkcí

Manažerská práce se ve většině případů opírá o manažerské funkce neboli typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává (Srpová a Řehoř, 2010). Jeden ze zakladatelů teorie managementu Henri Fayol v roce 1916 určil pět základních manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, přikazování, koordinování a následné kontrolování. Blažek (2011) tyto činnosti převedl do dnešní podoby managementu. Uvádí, že manažerské funkce jsou dnes popisovány jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Koncept manažerských rolí

Koncept manažerských rolí poprvé charakterizoval v 70. letech minulého století Henry Mintzberg. Analyzoval práci manažerů a podle toho určil deset manažerských rolí, které následně klasifikoval do tří skupin. Skupiny manažerských rolí podle Mintzberga jsou následující:

- Interpersonální role – manažer má roli vedoucího, představitele.
- Informační role – manažer přijímá informace, které komunikuje dál, je mluvčím.
- Rozhodovací role – manažer je podnikatelem, řeší problémy, alokuje zdroje a vyjednává.

Koncept řídicího cyklu

Koncept řídicího cyklu je popisován jako cyklicky probíhající proces (Blažek, 2011). Tento proces sestává ze tří činností, které na sebe postupně navazují. Těmito třemi činnostmi jsou rozhodování, ovlivňování a kontrolování.

Koncept kritických úspěchů

Od předchozích konceptů se koncept kritických konceptů vcelku liší. Nepopisuje management jako soubor činností, nýbrž se opírá o vlivy, které by mohly společnost ovlivnit především v dlouhodobém horizontu. Blažek (2011) uvádí jednu z několika možných modifikací této koncepce, a to koncept „7s“, který se týká těchto faktorů:

- strategie,
- struktura,
- spolupracovníci,
- systémy managementu,
- sdílené hodnoty,
- styl managementu,
- schopnosti.

Koncept manažerských komponent

Koncept manažerských komponent je založen na pojetí manažerských funkcí a na konceptech kritických faktorů úspěchu. Pro potřeby dnešního managementu jsou uvedeny následující komponenty:

- okolní prostředí,
- plánování,
- organizování,
- manažerské procesy,
- kontrolování,
- rozhodování,
- lidské zdroje,
- individuální i skupinová organizační kultura,
- informace a komunikace.

Výše zmíněné koncepty jsou v rámci teorie i praxe managementu velmi důležité, přestože nejsou úplné ani uspořádané.

1.3 Pojem manažer

Stejně jako se management do češtiny překládá jako řízení, je možné přeložit také výraz manažer jako řídicí nebo vedoucí pracovník. V současnosti velmi rychle roste úspěšnost společností, z tohoto důvodu je kladen důraz také na kvalitní a efektivní vedoucí – manažery. V minulosti manažer vykonával většinu zadaných úkolů.

V dnešních dnech je jejich množství enormní, a proto se je manažer musí naučit delegovat či vhodně přerozdělit mezi své kolegy nebo podřízené. Vedoucí se musí učit dávat jim prostor pro kreativní práci, vést je k jejímu efektivnímu využití a v neposlední řadě je motivovat, aby danou práci byli ochotní a schopní vykonat (Blažek, 2011). Proto je nezbytné, aby se manažer nadále edukoval ve svých schopnostech a dovednostech neboli abilitách. Srpová a Řehoř (2009) říkají, že manažer má v řízení společnosti dominantní pozici, zabezpečující, aby byla společnost finančně stabilní anebo se stará o její běžnou provozní činnost. Podle Scottové (2018) má manažer zodpovědnost za vedení, tvorbu týmu a výsledky.

Dle hierarchie společnosti můžeme rozdělit manažery do tří úrovní managementu:

- vrcholový management,
- střední management,
- provozní management.

Vrcholový management

Vrcholový management, top management nebo také management nejvyšší úrovně zahrnuje především členy představenstva, výkonného ředitele, ale i prezidenta nebo viceprezidenta společnosti. Tito lidé mají za úkol dohlížet a kontrolovat společnost jako celek (Hlaváčová, 2019). Dále také vhodně vytvářejí strategické plány a cíle společnosti tak, aby zajistili její efektivitu.

Střední management

Ve středním managementu jsou zainteresovaní například generální ředitelé nebo vedoucí úseků a oddělení. Střední management je odpovědný za udělování rozhodnutí top managementu (Boháček, 2020). Zajímají se o řízení operačních činností, na které si zároveň musí zajistit ty správné zdroje. Zároveň je třeba, aby vhodně motivovali své podřízené k dosažení lepších výsledků (Hlaváčová, 2019), což je především v současné době na prioritních příčkách.

Provozní management

Provozní management, často také nazýván jako management první linie nebo management základní úrovně. V této úrovni managementu se nejčastěji setkáváme s přímými nadřízenými zaměstnanců společnosti, kterými jsou například mistři či

vedoucí prodejen. Na této pozici je důležité zajištění rozdělení práce různým zaměstnancům na různých místech, následně jejich vedení a motivování. Jedná se o tzv. operativní úroveň (Srpková a Řehoř, 2009). Tato skupina manažerů má za úkol zajistit, aby rozhodnutí a plány stanovené středním a vrcholovým managementem byly splněny (Boháček, 2020).



Obr. 1 Úrovně managementu

1.4 Kompetence

Kompetence jsou souhrnem schopností a znalostí, dovedností a postojů, ale i osobních charakteristik, které vedou ke správnému a kvalitnímu dokončení zadané práce v určeném čase.

Pojem kompetence se dá popsat několika způsoby. Zde jsou tři možné definice z literatury:

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“ (Lojda, 2011, s. 20).

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl,“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 27).

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle,“ (Hroník, 2007, s. 61).

Plamínek ve své publikaci z roku 2018 uvádí, že slovo kompetence můžeme dát do srovnání se slovem způsobilost, protože osoba, která je kompetentní, je vždy způsobilá k určité činnosti.

Kompetence manažera je důležité stanovit přímo na jeho konkrétní zaměření, jelikož každé je svým způsobem unikátní a vyžaduje odlišné kompetence. Konkrétně tento problém dále popisuje na příkladu nucení manažera do školení a tréninků, které reálně ve společnosti nikdy nevyužije, k čemuž právě může dojít, budeme-li se snažit manažerské kompetence sjednotit pro všechny dané manažerské úlohy a celkově pro manažery na jakékoliv úrovni (Plamínek, 2008).

Přesto existuje soubor několika základních kompetencí, které by měl manažer mít.

Dle Lojdy (2011) jsou základní kompetence manažera následující:

- schopnost samostatně rozhodovat,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost přizpůsobit se novým podmínkám,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- nové přístupy při vykonávání úkolů.

Prukner a Novák (2014) uvádějí, že kompetence zahrnují odbornou zdatnost, která se týká odborných znalostí – vědomosti o objektu nebo funkcích řízení, dále praktickou dovednost, jako je schopnost komunikovat, vedení týmu nebo time-management a sociální zralost, do které patří kreativita, charakter nebo tvořivost. Zmiňují, že kompetence se dají nabýt prostřednictvím studia. Pomocí studia se dají velmi dobře získat odborné znalosti, výcvikem a praxí dovednosti praktické. Kompetence se dají získat ale třeba i výchovou, zejména u již zmíněné sociální zralosti.

1.5 Schopnosti

Schopnostmi jsou myšlené vlastnosti člověka, které jsou často rozvíjené vzděláváním, praxí nebo výcvikem. Plamínek (2010) zmiňuje, že schopnosti jsou často osvojené a většinou bývají osvojeny vědomě z praktických důvodů. Schopnosti ve své knize pro účely charakterizování vzdělávání bere jako shodný

pojmem pro schopnosti teoretické neboli znalosti a pro schopnosti praktické neboli dovednosti.

1.6 Znalosti

Znalosti jsou vysvětlovány jako objektivní vědomosti člověka (Plamínek, 2010). Znalosti neboli vědomosti jsou souhrnem informací, získaných poznatků a zkušeností z praxe, které si člověk dokáže vzájemně propojit a na tomto základě pak umět ovlivňovat své jednání. Znalosti se dělí na explicitní a implicitní (Hroník, 2007). Do explicitních znalostí patří takové, které se dají například sepsat. Právě tyto znalosti jsou hlavním objektem vzdělávání. Na druhou stranu implicitní znalosti mají blíže k postojům. Mají v sobě také emocionální povahu a patří spíše do sdílených znalostí, jelikož je nelze předávat například sepsáním. Znalostem se věnuje tzv. knowledge management, který má za cíl udržet znalosti ve společnosti i přes personální změny.

Prince (2016) ve své knize uvádí, že pokud chce být člověk efektivní, nejen v pracovním, ale i osobním životě, měl by se snažit zlepšovat své měkké dovednosti neboli soft skills, které mohou dopomoci k tomu, aby byl jedinec v životě šťastnější, poté i produktivnější a jeho práce tak byla efektivní. Toto vše v dnešní době vede k úspěchům ve všech životních směrech.

Bakalářská práce pojednává o osobnostním rozvoji manažerů, ve kterém mohou rozvíjet i své měkké dovednosti, které jsou v dnešní době pro úspěch tolik důležité. Pokud chce být člověk v současnosti úspěšný, je důležité rozvíjet jeho přizpůsobivost, kritické myšlení, empatii, čestnost, optimismus, proaktivitu a odolnost (Prince, 2016).

1.7 Dovednosti

Dovednosti jsou dle Hroníka (2007) schopností použití znalostí v našem chování. K našim znalostem potřebujeme také určité dovednosti získané zkušenostmi, praxí, aby jejich použití vedlo ke správnému a efektivnímu splnění zadané práce.

Pozice manažera vyžaduje relevantní dovednosti, aby uměl správně a efektivně řídit práci všech zaměstnanců ve společnosti. Obecně jsou známé tři druhy manažerských dovedností:

- **Koncepční dovednosti** – tyto dovednosti jsou ve větší míře potřebné především v nejvyšším managementu. Je třeba nahlížet na společnost shora

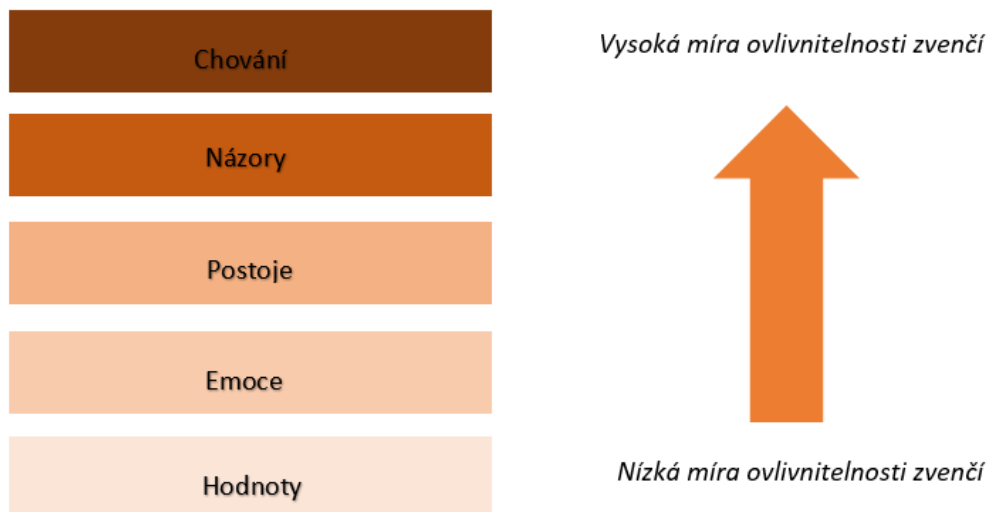
tak, aby bylo možné zajistit plnění strategických cílů. Takový manažer musí znát všechny důležité činnosti společnosti a umět je efektivně vést (Srpková a Řehoř, 2010).

- **Technické dovednosti** – opírají se o znalost specifických informací, které se týkají techniky nebo způsobů a postupů k vykonávání potřebných úkonů. Vedoucí musí být schopný vést tým k plnění požadovaných cílů.
- **Lidské dovednosti** – týkají se především dobré komunikace a vhodné motivace podřízených. Tyto dovednosti jsou velmi důležité pro efektivní předávání zkušeností nebo při delegování práce.

Společnosti se snaží hledat takové manažery, kteří jsou schopni chápat rozdíly mezi soubory znalostí a dovedností sebe i svých podřízených a vhodně je využít k plnění stanovených plánů a cílů (Lojda, 2011).

1.8 Postoje

Postoje jsou osvojovány v průběhu celého života. Tento proces je v drtivé většině případů samovolný (Plamínek, 2010). Dle Hroníka (2007) jsou postoje emocionálním hodnocením, které úzce souvisejí s hodnotami, které jedinec vyznává. Názory jedince současně odráží jeho postoj, protože pokud je pro něj nějaký názor pozitivní, je v něm již emocionální hodnocení. Názory lze zaměnit snáze než postoje. Postoje dle něho vychází z hodnot, které jsou základem postojů a zároveň tvoří jejich stabilitu. Právě díky hodnotám se dají postoje měnit jen velmi zřídka či pomalu. Hroník (2007) zde také zmiňuje vazbu mezi postoji a chováním. Uvádí, že v situaci, kdy člověk hůře ovlivní své jednání, více ukáže jeho postoje. Nicméně standardní chování ve společnosti vždy v nějakém čase ovlivní postoje, jelikož lidé mají potřebu vyrovnat nesoulad mezi postoji a chováním.



Zdroj: (Hroník, 2007)

Obr. 2 Míra ovlivnitelnosti

2 Rozvoj a vzdělávání manažerů

V současnosti se společnosti snaží najít produktivní a efektivní zaměstnance. Znamená to, že pokud chce být manažer ve 21. století úspěšný, je třeba, aby se nadále a nepřetržitě rozvíjel a edukoval. Tato část práce je zaměřena na podrobný popis rozvoje a vzdělávání, jaký je rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním, co vše rozvoj manažerů zahrnuje a jaké metody se v tomto směru uplatňují.

2.1 Učení

Hroník (2007) uvádí, že učení je procesem změny, který se týká jak nových znalostí, tak i nového konání. Zmiňuje, že lidé jsou schopni se edukovat nejen organizovaně, ale i nevědomě. Podle Plamínka (2010) se lidé díky učení stávají odolnějšími a připravenějšími v případě různých hrozeb nebo problémů, kterým musí během života čelit a hledat pro ně relevantní východisko. Učením si tak mohou osvojovat více nových vzorců chování, díky kterým mají možnost zvládat běžné, ale i nové životní situace snáze, jelikož si mohou vybrat, jak na danou situaci v určité chvíli zareagují. Zároveň jim tyto nově naučené metody mohou pomoci blížící se hrozby nebo určité situace předvídat a včas a efektivně je řešit.

2.1.1 Druhy učení

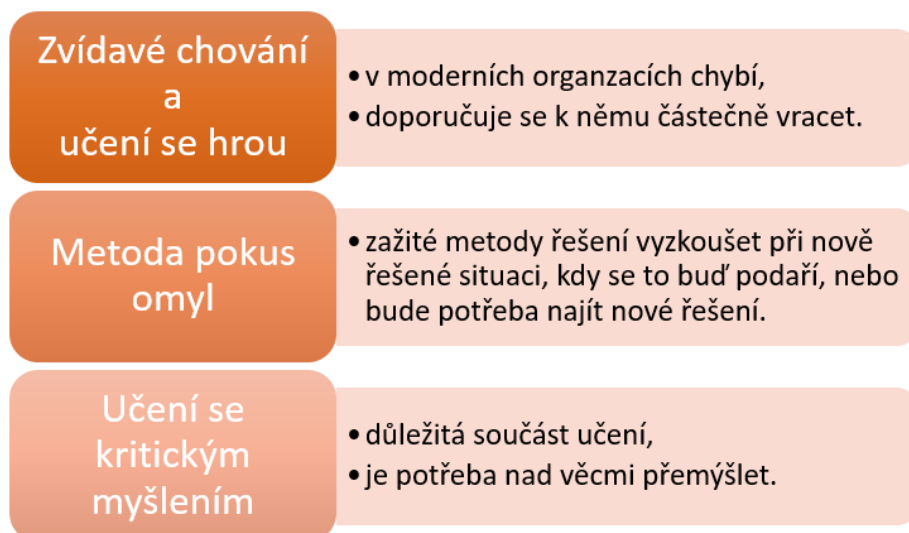
Učení se dá obecně klasifikovat na spontánní neboli implicitní a záměrné neboli organizované. Dle Hroníka (2007) je pozornost soustředěna hlavně na záměrné neboli organizované učení se, které je představováno vzděláváním. Do spontánního učení se dají zařadit základní životní činnosti, jako například řeč nebo tvorba nových vztahů. Spontánnímu učení se následně díky organizovanému učení determinuje směr.

Pro efektivní učení jsou potřeba v zásadě tři zdroje, kterými jsou údiv, zkušenost a kritické myšlení, které jsou potřeba k tomu, aby se člověk mohl kvalitně a efektivně edukovat.

Plamínek (2010) ve své knize charakterizuje šest možných metod učení:

- Učení ve škole, které je tvořeno převážně učením ve školských zařízeních a má na člověka během života velký vliv.
- Mimoškolní učení, které zahrnuje několik forem v závislosti na tom, jak jsou blízké realitě. Jedná se například o školení, konzultace, učení z výkonu učitele nebo učení z výkonu vlastního.
- Školení a tréninky, kdy se školení spíše zaměřuje na sdílení teoretických poznatků a trénink naopak na získávání praktických dovedností.
- Konzultace a koučování, které se dají opět rozdělit podle toho, zda se jedná o teorii nebo praxi. Dělí se na poradenství, kdy se konzultant snaží navrhnout vhodné řešení konkrétní situace a na koučování, které se snaží zajistit, aby lidé uměli nad problémy a různými situacemi přemýšlet, a tak zvýšit jejich schopnost přemýšlet nad svými problémy a úspěšně je řešit i v budoucnu. „Konzultant dává lidem ryby, kouč učí lidi rybařit,“ (Plamínek, 2010, s. 43).
- Učení z výkonu má dvě formy – učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Rozdíl mezi těmito dvěma metodami spočívá v tom, že při učení se z výkonu učitele vzdělávaný přihlíží výkonu učitele – učitel svůj výkon předvádí vzdělávanému, kdežto při učení z vlastního výkonu je to naopak, vzdělaný předvádí svůj výkon učiteli.
- Kombinované programy – zde dochází k propojení různých forem učení.

Naopak Hroník (2007) uvádí tři odlišné druhy učení, které jsou popsány na obrázku 3.



Obr. 3 Druhy učení podle Hroníka (2007)

Prince (2016) popisuje kritické myšlení jako zpochybňování domněnek nebo jako hodnocení aktuální situace z různých úhlů. Zároveň to znamená, že je člověk schopen kreativních řešení různých problémů. Pokud se člověk naučí kreativně myslet, přinese mu to nejen kreativnost, ale i vynalézavost.

2.2 Rozvoj

Díky rozvoji se dá pomocí učení dosáhnout potřebné změny (Hroník, 2007). Obecně je rozvoj chápán jako proces, prostřednictvím něhož se zlepšuje původní stav. Rozvoj je způsob zlepšování. Hroník (2007) dodává, že rozvoj zahrnuje záměr, který je důležitou součástí ohraničených a neohraničených rozvojových aktivit.

2.2.1 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se zabývá zlepšováním výkonu v jejich rolích, příprava na případnou větší rezponzibilitu a také na zlepšováním jejich schopností vést tým. Rozvojové programy pro manažery jim umožňují rozvíjet své schopnosti a dovednosti pro správné a kvalitní vedení a řízení lidí, které je povede k úspěchu, který je v dnešní době vysoké konkurence tak důležitý (Armstrong, Taylor, 2015). Tento rozvoj manažerů je zaměřený na to, aby manažeři měli relevantní znalosti a dovednosti, které je možné dále rozvíjet samostatně nebo pomocí vzdělávacích programů. V neposlední řadě se edukace manažerů může provádět také prostřednictvím koučování nebo mentorování.

Dle Armstronga a Taylora (2015) se rozvoj manažerů člení na formální a neformální:

Formální přístup

Mezi tyto metody rozvoje patří rozvojové aktivity, které organizuje společnost. Níže je uvedeno několik aktivit:

- Koučování – rozvíjení jejich znalostí a dovedností.
- Mentorování – odborné vedení při vzdělávání a rozvoji manažerů.
- Učení se akcí – vystavování manažerů reálným problémům, aby se je naučili vhodně řešit.
- Učení se hrou – učení se pomocí pohybových aktivit, při kterých je možné zjistit, jak se lidé chovají pod tlakem.

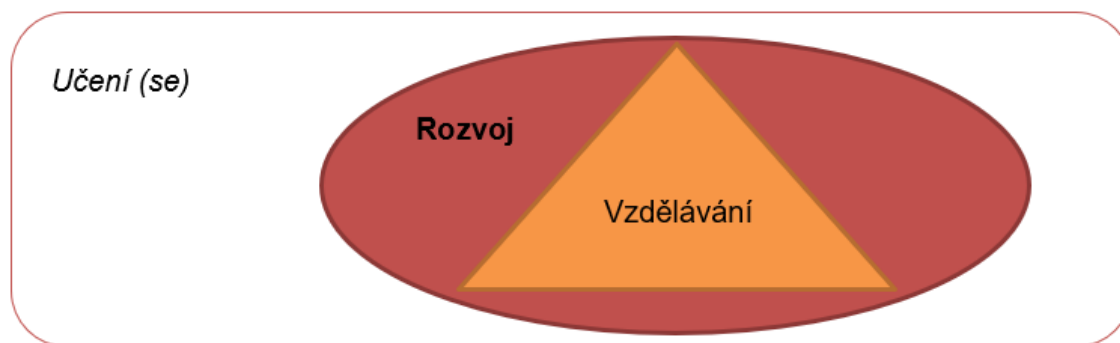
Neformální přístup

Neformální přístup je založen na každodenní činnosti manažera, při které se může setkat s problémem, který je třeba řešit, a tím se setkává s oportunitou rozvoje a učení. Do tohoto přístupu se například řadí:

- Sebehodnocení a rozpoznání potřeb rozvoje – manažeři posuzují, zda byl jejich výkon pro společnost efektivní.
- Požádání manažerů o vypracování vlastního plánu osobního rozvoje.
- Podporování manažerů v řešení svých problémů a v jejich sdílení s ostatními kolegy, nadřízenými nebo mentory, a zároveň aby sami dokázali komunikovat potřeby vzdělávání.

2.3 Vzdělávání

Vzdělávání patří do jednoho ze způsobů učení. Jedná se o organizovanou metodu učení. Plamínek (2010) říká, že vzdělávání bývá převážně zaměřeno na zdokonalování znalostí anebo dovedností. Svým způsobem může vzdělávání ovlivňovat také postoje a názory člověka, nicméně spíše nepřímo a v rámci nabízených znalostí a dovedností. Všechny vzdělávací aktivity jsou vždy ohraničené, to znamená, že mají začátek a konec (Hroník, 2007).



Zdroj: (Hroník, 2007)

Obr. 4 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

2.4 Efektivita rozvoje a vzdělávání

Metod pro měření efektivity vzdělávacích programů je mnoho. Dají se rozdělit podle různých hledisek.

Jedna z těch nejznámějších a zároveň nejčastějších metod je tzv. Kirkpatrickův model, který stanovil v 50. letech 20. století Donald Kirkpatrick. Tento model je založen na evaluaci efektivity edukačních a rozvojových aktivit na čtyřech úrovních (Folwarczná, 2010):

- Úroveň reakce – hodnocení reakcí na vzdělávací akci bezprostředně po skončení akce.
- Úroveň učení – hodnocení nabytých znalostí a dovedností.
- Úroveň chování, využití nabytých znalostí a dovedností v praxi.
- Úroveň výsledků – na této úrovni hodnotí společnosti celkovou efektivitu provedené vzdělávací aktivity, tzn. zda přinesla společnosti požadovaný přínos.

Někteří autoři si model doplnili o pátou úroveň. Například Hroník (2007) dodává ještě pátou úroveň měření efektivity vzdělávání úrovní postojů.

Další metody mohou být rozlišovány podle toho, zda hodnocení uděluje subjekt neboli účastník vzdělávacího programu nebo objekt neboli pozorovatel, který se ho neúčastnil. Následující tabulka ukazuje další možné metody hodnocení.

Tab. 1 Matice metod měření dle autorství a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřazeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: (Hroník, 2007)

3 Osobnostní rozvoj manažerů

Tato kapitola se zabývá osobnostním rozvojem manažerů, jaké způsoby a metody je vhodné zvolit tak, aby byla práce manažera efektivní a pomáhala společností k plnění stanovených cílů. V neposlední řadě je potřeba metody stanovit relevantně tak, aby manažera jeho práce bavila a jeho život mohl být vybalancovaný jak v pracovní, tak osobní sféře. Krátce je zde také popsán tzv. self-management, který je nedílnou součástí osobnostního rozvoje a napomáhá k úspěchu současných i budoucích manažerů.

3.1 Osobnostní rozvoj

Osobnostní rozvoj by se podle kapitoly 2.2 dal popsat jako zlepšování aktuálního stavu, tzn. zlepšování schopností a dovedností. Osobnostní rozvoj může probíhat prostřednictvím zaměstnavatele, který může poskytnout různé vzdělávací kurzy a workshopy, nebo kdy se člověk sám zajímá o seberozvoj prostřednictvím například literatury nebo kurzů osobnostního rozvoje, popřípadě jiných vzdělávacích aktivit. Podle Koneho (2021) se dá obecně říct, že osobnostní rozvoj je rozšiřování sebeuvědomění, znalostí a zlepšování osobních dovedností. Ashiq z thriveglobal.com (2020) uvádí, že osobnostní rozvoj je proces, při kterém osoba

poznává sama sebe a při tom se snaží naplnit svůj plný potenciál. Tento rozvoj je podstatnou součástí úspěchu a životní spokojenosti.

Ludwig (2013) opírá osobnostní rozvoj o čtyři důležité pilíře, kterými jsou motivace, akceschopnost, výstupy a objektivita. Pokud si jednatel stanoví osobní vizi, bude pro něj právě ta tím největším motivátorem. Akceschopnost rozděluje na dvě části – produktivitu a efektivitu. Produktivita znamená, kolik procent vlastního času člověk věnuje smysluplným věcem (například k plnění osobní vize). Produktivita neznamená, aby jedinec pracoval příliš moc. Spadá do ní také odpočinek, time-management a kladné návyky. Efektivita naopak říká, zda dané činnosti jsou ty důležité a podstatné a zda člověka posouvají správným směrem. Do efektivit se řadí stanovování priorit, delegace, správné rozvržení práce nebo náročných úkolů do menších celků (Ludwig, 2013). Akceschopnost měří naši schopnost plnění určitých činností, které napomáhají k naplnění osobní vize. Výstupy jsou rozděleny na emoční a materiální. Emoční výstupy zahrnují vyplavování dopaminu neboli hormonu štěstí, který v jedinci vytváří spokojenost. Materiální výstupy tvoří stopu výsledků činností. Poslední nedílnou součástí osobnostního rozvoje je objektivita. Člověk by měl mít snahu ji zvyšovat, protože mu pomáhá odhalovat, jak věci fungují, jelikož lidé mají občas sklony věřit věcem, které reálně nejsou pravdivé. Díky zvyšování objektivit se v dnešní době získává důležitá zpětná vazba.

3.2 Self-management

Self-management neboli řízení sebe sama, je nedílnou součástí osobnostního rozvoje dneška. Člověk, co je schopný v první řadě řídit sám sebe a až poté řídit ostatní, dosahuje daleko vyšších úspěchů než ti, kteří se v řízení sebe sama nerozvíjí. Drucker (2017) ve své publikaci uvádí, že řízení sebe sama jde ruku v ruce s řízením ostatních. Nejprve je potřeba, aby se jedinec naučil řídit sám sebe, aby byl soustředěný a produktivní. Poté se může zaměřit na to, jak řídit ostatní, aby jim pomohl eliminovat případné rozptylování a zbytečné úkoly, které jsou neefektivní a lidé s nimi ztrácejí čas.

Rozvoj sebe sama je na prvním místě, protože každý se stává výlučně odpovědným za svou kariéru, která je v dnešní době stále čím dál delší. Každý je také zodpovědný za to, aby jeho kariéra byla různorodá, protože různorodost zajistí odlišné zkušenosti a pohledy na věc. Je třeba se hluboce zamyslet nad pochopením sebe sama, stanovit si silné stránky, ale zároveň i slabé stránky. Pouze tehdy, když

člověk porozumí sobě samému a bude si vědom silných stránek, může dosáhnout opravdového a dlouhotrvajícího úspěchu (Drucker, 2017).

3.3 Efektivní manažer

Dnešní společnosti vyžadují, aby byl jejich vedoucí efektivní. Toho lze dosáhnout tehdy, když si umí nastavit vlastní time-management, dokáže pracovat s úsilím a ví, jak pomoci lidem ve svém týmu (Drucker, 2017).

Nejdůležitější otázkou, kterou by si měl každý manažer položit a která zároveň vede k vyžadovanému manažerskému úspěchu, je „Co je třeba udělat?“ Odpověď na tuto otázku se ve většině případů sestává z více důležitých úkolů. Z těch si pak stanoví své priority. Ze zbývajících úkolů, které následují po těch původně prioritních, si opět stanoví nové priority anebo úkoly deleguje.

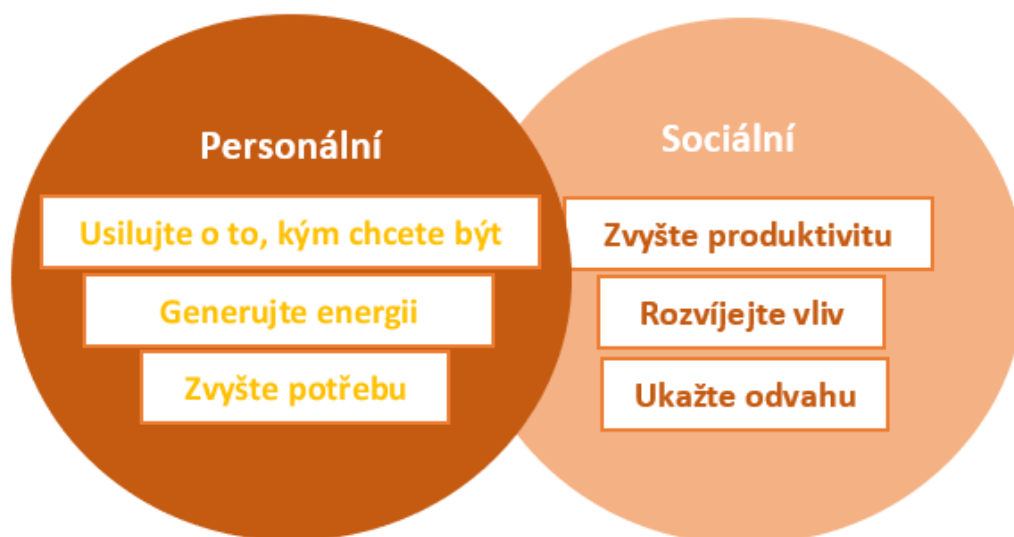
Drucker (2008) říká, že efektivní pracovník se snaží soustředit na činnosti, ve kterých je dobrý, protože ví, že společnost je výkonná jen pokud je výkonný vrcholový management a naopak.

Tato práce má za cíl argumentovat, že osobností rozvoj manažerů vede v dnešní době k vysokým úspěchům. Úspěchu je možné obecně dosáhnout díky věcem, které člověk může změnit a posilovat svým úsilím (Burchard, 2017). Těmi jsou například mindset, který se člověk rozhodne přijmout, disciplinovanost a vytrvalost při cestě k dosažení cílů nebo také fyzický pohyb, který pomůže udržovat mozek a tělo v dobré kondici.

K dosažení vyšší výkonnosti doporučuje Burchard (2017) šest návyků, které k ní mohou dopomoci:

1. Usilujte o to, kým chcete být – určete si, co chcete, jak chcete komunikovat s ostatními a co vám dává opravdový smysl.
2. Generujte energii, abyste se mohli udržet soustředění, snahu a spokojenost.
3. Zvyšte potřebu mimořádného výkonu. Tento bod znamená proniknutí do důvodů k podání nevšedního výkonu.
4. Zvyšte produktivitu u činností, které vás zajímají.
5. Rozvíjejte vliv na své okolí. Díky tomu přimějete lidi, aby podpořili vaše úsilí a ambice.

6. Dokažte odvahu pomocí vašich nápadů, odvážných kroků a pomocí toho, že dokážete stát za sebou samým i za ostatními, přestože čelíte strachu, nejistotě nebo měnícím se podmínkám.



Upraveno dle Burcharda, 2017

Obr. 5 *Návyky vedoucí k vysoké výkonnosti*

Podle Boháčka (2020) je úspěšný manažer chápán více jako kouč, který se snaží využít potenciál k nejlepším výsledkům.

Drucker (2008) ve své publikaci stanovil pět praktických postupů, které je třeba ovládat a díky nim se stát efektivním manažerem:

1. Vědomí vlastního času – kontrola a efektivní řízení svého času.
2. Vkládání úsilí více do výsledků než do vykovávané činnosti.
3. Věnování pozornosti silným stránkám každého jednotlivce z celého týmu.
4. Zařazování prioritních věcí na první místo.
5. Přijímání správných rozhodnutí.

Manažer nese zodpovědnost za vedení, tvorbu týmu a výsledky. Sinek, Mead a Docker (2018) uvádějí, že společnost, která si stanoví své „proč“, dlouhodobě vykazuje velmi vysoké výsledky. Pokud vedoucí pracovník trvá na tom, aby si jeho tým stanovil své dílčí „proč“, může svou skupinu dovést k dobré morálce, výkonnosti, ale také inovativnosti, a tím pádem i k efektivnosti. Jako společnost, ale i jako jednatel, je podstatné si stanovit odpovědi na to „co děláme“, „jak to děláme“, a to nejdůležitější „proč to děláme“. Poslední bod je velmi obtížné

formulovat, z tohoto důvodu ho lidé často vynechávají, přestože je to to nejdůležitější, protože vysvětluje, proč to vše děláme. Díky tomuto bodu lidé snadno stanoví to, co jim dává vnitřní uspokojení, které ovlivňuje jejich rozhodování a které ovlivňuje jak jejich kariéru, tak i osobní život (Sinek, Mead a Docker, 2018).

4 Praktická část ve spolupráci se společností ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na nabídku vzdělávání a rozvoje manažerů společnosti ŠKODA AUTO a.s., aby je podpořila v rozvoji profesního i osobního života. Tyto vzdělávací aktivity mohou pomoci na cestě k propojení a vyvážení pracovního a osobního života. V první části je charakterizována vize, cíle a strategie společnosti. Poté navazuje představení ŠKODA Academy, která nabídku edukačních aktivit zaměstnancům a studentům zprostředkovává.

4.1 Metodika zpracování praktické části bakalářské práce

Praktická část práce byla zpracována prostřednictvím případové studie. Všechny informace byly získány ve spolupráci s pracovníky ŠKODA AUTO a.s., respektive ŠKODA Academy a prostřednictvím dostupných, sekundárních zdrojů, které byly hloubkově analyzovány a následně do praktické části zpracovány. V práci byly také využity metody interview s pracovníky společnosti, srovnávání stávajícího a navrženého evaluačního formuláře.

Dne 1.10.2021 bylo písemně komunikováno s paní Martinou Fickovou, koordinátorkou rozvojových kompetencí a manažerských programů, kdy bylo požádáno o podporu vypracování závěrečné práce. Byla sjednána spolupráce také s paní Kristýnou Proseckou, specialistou manažerských programů. S paní Proseckou byla 6.10. ujednána 20minutová on-line schůzka pomocí MS Teams, prostřednictvím které byly diskutovány základní informace o manažerských programech poskytované ŠKODA Academy. Cílem bylo zjistit základní informace o nabízeném vzdělávání pro manažery společnosti. Pomocí interview byl zjišťován postup nabízených vzdělávacích kurzů. Bylo také zjišťováno, zda a jakým způsobem společnost motivuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Dále bylo debatováno, jak společnost evaluuje efektivitu nabízených vzdělávacích aktivit. Vzápětí byla ze strany ŠKODA Academy poskytnuta prezentace s nabídkou a základními informacemi manažerských programů. Dne 1.11. byl prostřednictvím

ŠKODA Academy zaslán evaluační formulář, který poskytuje účastníkům vzdělávacích akcí. Touto formou byl proveden pilotní výzkum.

V další fázi byla za účelem získávání významu a uspořádání analyzována již dostupná data, která by mohla být v praktické části využita. Došlo k jejich zhodnocení, vyřídění a vypracování důležitých poznatků, které byly následně interpretovány. Po využití těchto dat v rámci popisu manažerských programů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. byl zhodnocen evaluační formulář, který byl poskytnut ŠKODA Academy a na jeho základě navrhnout vlastní evaluační formulář, který byl poté v práci detailně rozebrán. Formulář byl navrhnout na základě Kirkpatrickova evaluačního modelu, který byl vysvětlen v kapitole 2.4.

4.2 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. v červnu letošního roku představila novou strategii společnosti. Novou vizí je, aby byla společnost mezinárodnější, elektrifikovanější a digitálnější. Nová strategie nese název NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, která cílí na zdařilé zvládnutí dekády propojené s důležitými změnami (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Cíle společnosti do roku 2030 jsou následující:

- Společnost by se chtěla stát jednou z pěti neprodávanějších značek v Evropě, nabízet dostupné vozy s cenově dostupnými modely a elektrifikovat své portfolio.
- Do roku 2030 by chtěla nabízet alespoň tři nové elektrické modely.
- V závislosti na vývoji trhu by chtěla mít 50-70 % vozů elektricky poháněných.
- Přísný ekologický cíl – snížit CO₂ o více než 50 %.
- Snížit náklady a zvýšit rentabilitu tržeb alespoň ve výši 8 %.

Hlavní priority společnosti:

- EXPAND – stát se jednou z pěti nejprodávanějších značek Evropy, nabízející zajímavé možnosti dostupných vozů a portfolio elektrifikovaných modelů.

- EXPLORE – dostat se na primární evropskou značku v Indii, Rusku a severní Africe, čímž by společnost převzala další zodpovědnost v koncernu Volkswagen.
- ENGAGE – posílit diverzitu, digitální zákaznickou zkušenost, ekologii a vzdělávání.

Zmíněné cíle pomáhá společnosti ŠKODA AUTO a.s. plnit také vzdělávání svých zaměstnanců. V rámci nové strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 napomáhá ŠKODA Academy prostřednictvím svých kurzů lépe se orientovat v digitalizaci a elektromobilitě. Dále také například poskytuje vzdělávání v oblasti diverzity a ekologie.

4.3 ŠKODA Academy

ŠKODA Academy jako útvar ŠKODA AUTO a.s. poskytuje svým zaměstnancům podpůrné a vzdělávací aktivity, aby díky rozvoji znalostí svých lidí zajistila své společnosti dobrou budoucnost a konkurenceschopnost.

Vznik ŠKODA Academy se datuje do dubna roku 2013, kdy došlo ke spojení původního útvaru vzdělávání se Středním odborným učilištěm. ŠKODA Academy byla založena za účelem poskytování komplexního vzdělávání žáků a zaměstnanců společnosti. Rozvíjí nejen profesní, ale i další dovednosti (například hard skills, soft skills) zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Za tímto účelem se zaměstnanci ŠKODA Academy podílí na tvorbě konceptů a nástrojů personálního rozvoje s přihlédnutím ke strategii VW Group Academy.

Mezi další klíčové aktivity ŠKODA Academy se řadí odborné vzdělávání studentů a rozvoj talentů. Cílem je spojit profesní a společenské kompetence, přenos know-how. Zajišťuje, aby studenti byli připraveni na vstup do svého povolání prostřednictvím Středního odborného učiliště strojírenského, které je přímo součástí závodu ŠKODA AUTO a.s., a zároveň pracovišť, kde mají studenti možnost participace v praxi a připravují se na vykonávání budoucí profese.

ŠKODA Academy se vzhledem k probíhající pandemii COVID-19 snadno adaptovala na digitální prostředí a díky tomu se začala více zaměřovat na digitální vzdělávání. Nově proto také nabízí velké spektrum on-line vzdělávání nejen pro své zaměstnance, ale také žáky a studenty. V jejich nabídce edukace se objevily i živě vysílané webináře, což zaměstnancům mohlo pomoci se i přes období, kdy byli

zavření doma, dále se vzdělávat. Lidé měli navíc čas se edukovat v oblastech, na které by běžně čas neměli. Například vzdělávací kurzy v oblasti IT mohly lidem pomoci k adaptaci na digitální prostředí, které je v dnešní době mnohdy jedinou možností, jak nadále pracovat také v režimu home office. Tento krok zároveň umožnil rozvoj self-managementu všech, kteří museli ze své komfortní zóny vystoupit a učit se tak novým věcem nejen v pracovním, ale často i osobním životě (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

V rámci nové strategie společnosti – NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 pomáhá ŠKODA Academy prostřednictvím svých kurzů lépe se orientovat v digitalizaci a elektromobilitě. Dále poskytuje edukaci v oblasti diverzity a ekologie, čímž chce své zaměstnance učit rozmanitosti nejen pracovního prostředí, ale také jak být šetrnější a udržitelnější k přírodě.



Obr. 6 Vizualizace ŠKODA Academy

4.4 Vzdělávací aktivity pro manažery ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA Academy jako útvar společnosti ŠKODA AUTO a.s. poskytuje svým zaměstnancům na manažerských pozicích tři skupiny vzdělávacích programů:

- Obligatory programs – povinné programy.
- Optional programs – volitelné programy.
- Culture & Mindset – kultura a myšlení.

ŠKODA Academy poskytuje v rámci programu Your MANAGEMENT LEARNING rozvojové aktivity pro management společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Tyto programy jsou v základě popsány ve čtyřech rovinách:

Cílová skupina vzdělávání

Cílovou skupinou vzdělávacích aktivit jsou primárně MK manažeři, ale mohou se jich účastnit také manažeři na pozici OMK a případně tarifní koordinátoři.

Náplň vzdělávání

V rámci nabídky vzdělávání si účastník může vybrat z volitelné škály různých forem vzdělávacích aktivit, které podporují rozvoj manažerských dovedností v době, kdy změna, strategie a transformace tvoří nedílnou součást manažerské profese. Manažeři si mohou vybrat podle toho, co právě potřebují, tzn. v čem by se chtěli dále rozvíjet.

Program Your MANAGEMENT LEARNING tvoří čtyři dimenze vzdělávání:

- Leadership – portfolio tréninků z oblasti leadershipu, managementu a sebeřízení.
- Networking – sdílení zkušeností a know-how s kolegy, inspirace při neformálních mítincích.
- Strategic expertise – inspirace a prohloubení strategických a expertních znalostí prostřednictvím on-line přednášek s poutavými řečníky z univerzit a podnikatelských poměrů, nabídka digitálních edukačních platform.
- Prospects – koučování může účastníka nasměrovat, motivovat, nabídnout odlišný úhel pohledu a zprostředkovat nové možnosti.

Cíle vzdělávacích aktivit

V dnešní době je velmi důležité umět se adaptovat na měnící se podmínky, i proto je cílem vzdělávacích aktivit ve ŠKODA AUTO a.s. naučit manažery proaktivně reagovat na rychle se měnící a vyvíjející svět.

Dalším cílem je naučit manažery odpovědnosti při své roli lídra změn.

Neméně důležitým cílem je, aby byl manažer schopen plnit strategické cíle společnosti.

Metody vzdělávacích aktivit

Vzdělávací formy, které ŠKODA Academy nabízí, tvoří on-line nebo prezenční interaktivní školení, materiály pro samostudium, podcasty, videa, e-learningové kurzy a výukové platformy, dále webináře a přednášky. V neposlední řadě sem patří i koučování.

4.4.1 Povinné vzdělávací programy pro manažery ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. uvnitř koncernu Volkswagen Group poskytuje v rámci povinných programů pro MK (okruh managementu), OMK (okruh vyššího managementu) a TMK (Koncernový Top management) tři edukační kurzy, podrobně jsou popsány dva z nich, které jsou poskytovány přímo ŠKODA Academy. Třetí vzdělávací kurz je pod záštitou koncernu VW, a jelikož se práce zaměřuje hlavně na vzdělávací akce přímo ŠKODA AUTO a.s., je jeho popis z práce vyňat.

Management Advanced Program

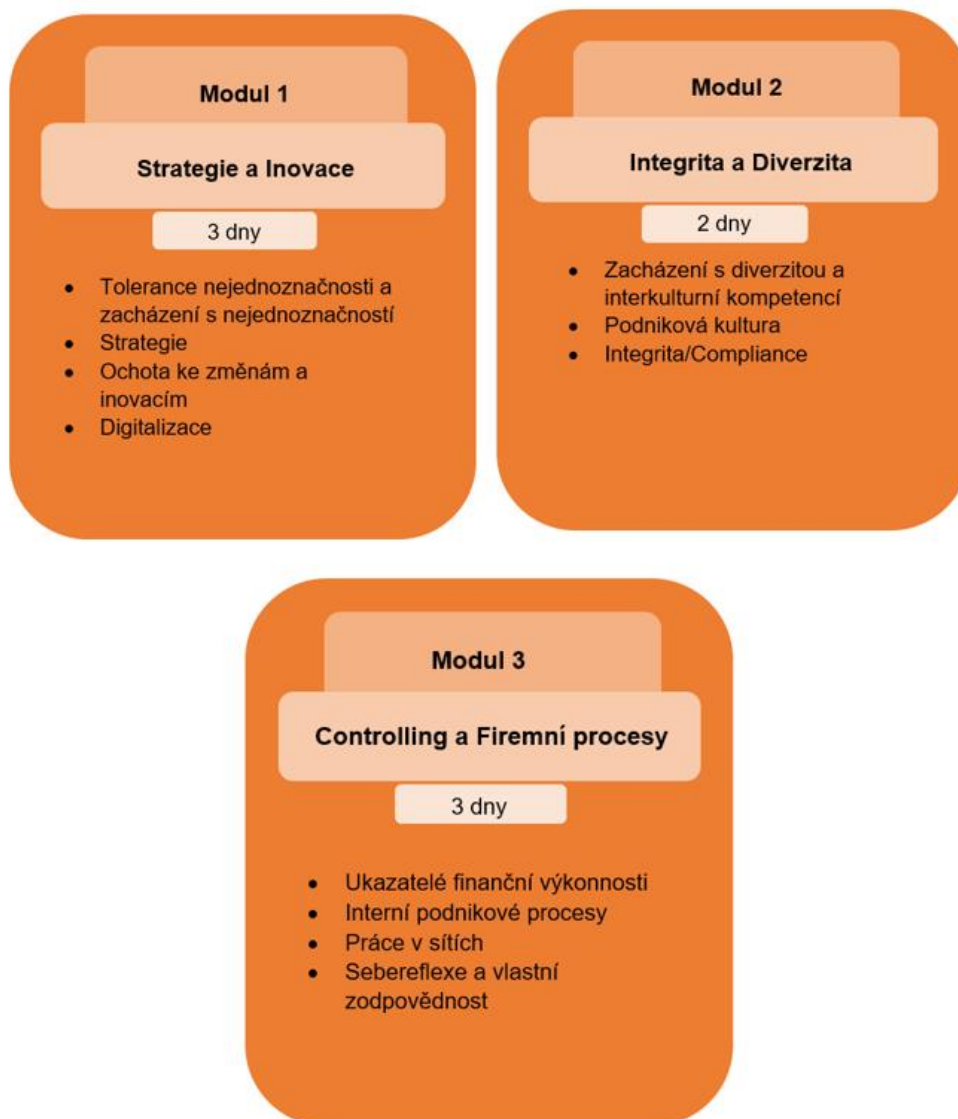
Management Advanced Program je určen pro budoucí MK manažery, a stojí tedy na samotném počátku povinných vzdělávacích aktivit nastávajících manažerů.

Hlavním cílem tohoto programu je v rámci tří modulů po dobu osmi dní získat kvalifikaci pro převzetí role v managementu podle vymezených podstatných témat a rozvoje kompetencí na základě požadavkového profilu. Moduly jsou blíže charakterizovány na obrázku 5.

Jednotlivé dílčí cíle programu jsou následující:

- Posílit zodpovědnost za dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti a celého koncernu.
- Umět spoluvytvářet inovativní firemní kultury, kultury a spolupráce neboli cooperative leadership.
- Umět pracovat s komplexitou a řešením složitějších situací v denním profesním životě.
- Aktivně se zapojovat do témat spjatých se strategií ŠKODA AUTO a.s. a koncernu Volkswagen.
- Zvýšit efektivitu své práce, svého týmu a organizační jednotky všemi jednotlivými oblastmi.

- Být vzorem a pravidelně reflektovat svou roli a své vlastní jednání.



Upraveno dle ŠKODA AUTO a.s., 2021

Obr. 7 Moduly programu Management Advanced Program

Metodami vzdělávání jsou teoretické přednášky, modelové situace, diskuse, video ukázky a hra rolí. V rámci metod vystupují také interní a externí řečníci.

Lead to Transform

Program Lead to Transform je povinný pro všechny OMK a TMK manažery. Jedná se o kvalifikační program na téma Vedení v transformaci jako unikátní „booster“ ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro období 2020-2021.

Kurz je zaměřen na změnu myšlení a na Ambidextrous Leadership (tzv. obouruké vedení zaměřené na efektivitu v sériovém podnikání a na vedení orientované na podporu inovací, kreativity a agilního přístupu). Dále se věnuje transformačnímu procesu a roli lídra v čase změn.

Tento program má za cíl uvědomit a přesvědčit lídry v tom, že ŠKODA AUTO a.s. se potřebuje rychle a hluboce transformovat. Vedoucí rozumí a jsou odpovědní za formování a transformaci značky. Zároveň jsou v rámci myšlení a dovedností dobře připraveni na plnění této role.

Lead to Transform je tvořen čtyřdenním digitálním školením ve skupině patnácti lidí. Účastníci podávají 360° zpětnou vazbu, která je multiperspektivní. Dále dokončují úkol v rámci odpovědnosti účastníka za přenos učení, tzv. Transfer Task.

Vzdělávání je koncipováno na základě kombinovaných metod. Je využívána aplikace Everskill, která zajišťuje podporu učení a kvalifikace, dále se využívá platformy MS Teams a DEON (aplikace podporující spolupráci, ve které si uživatelé mohou vyzkoušet kreativitu, lépe řešit složitější operace atd.) (DEON, 2021).

Program je dostupný v anglické a německé verzi.

4.4.2 Volitelné vzdělávací programy pro manažery ŠKODA AUTO a.s.

Mezi volitelné vzdělávací programy patří Your MANAGEMENT LEARNING.

Další volitelné aktivity, které nabízí přímo ŠKODA AUTO a.s., jsou např. Remote Leadership nebo Agile Leadership Fundamental, koučink a další. VW poskytuje v rámci svého vzdělávacího portfolia programy jako Transform Leadership 2025+, iLead a Group Training Catalogue, který obsahuje širokou škálu seminářů, pro zajímavost jsou v práci krátce popsány.

Remote Leadership

Tento program je zaměřen na neustále se měnící, především, pracovní podmínky. Cílem je pomoci manažerům transformovat jejich týmy a jejich styl vedení tak, aby byli flexibilní a mohli vzdáleně generovat stejně kvalitní služby a vysoké výsledky i v novém vzdáleném prostředí. Proto je program zaměřen také na digitalizaci. Spolupráce na dálku je novým standardem.

Typickým bodem této aktivity je flexibilizace pracovišť a umožnění svým zaměstnancům pracovat a řídit svůj tým nejen ze své kanceláře, ale mimo to

z jakéhokoliv jiného místa. Tento trénink cílí hlavně na rozvoj vůdčích schopností a ochotu vyhovět těmto požadavkům.

Lidé se potýkají s dlouhodobou motivací, angažovaností, pocitem smysluplnosti a týmovým duchem. Program je uveden tak, že práce musí více než kdy jindy korespondovat s osobními hodnotami. Je důležité plně využít potenciál lidí v jejich autonomním fungování a vytvářet pocit smysluplnosti, protože to jsou nejsilnější vnitřní motivátory. Již tomu není tak, jako dřív, kdy kontrola, hierarchie a formalita byly nejdůležitějšími prvky pracovního prostředí.

Aby byl program v on-line době efektivní, je stavěn na třech pilířích:

- On-line setkání – práce ve skupině, hraní rolí, tréninky, Q&A, sdílení osvědčených postupů mezi účastníky a konzultanty.
- Video tutoriály – vysvětlení teorie, pochopení podstaty konceptu, podpora účastníků při úkolech, (plusem je, že se dají sledovat kdykoliv a opakovaně).
- Zadané úkoly – na úkolech pracuje tým v přestávkách mezi setkáními, samotná transformace začíná již během programu, individuální podpora.

Koučink

Metoda koučinku podporuje a pomáhá jednotlivcům, týmům i společnostem rozvíjet jejich potenciál. Zároveň jim pomáhá nalézt nejvýhodnější možnosti, jak dosáhnout výsledků rychle a efektivně.

Koučink přispívá k vnímání, rozšiřování pohledů a zvyšování akceschopnosti.

Během celého koučinku je potřeba vzájemné důvěry, otevřené komunikace a diskretnosti mezi účastníky.

Cílem koučinku je co nejvíce zvýšit schopnosti, dosahovat individuálních i týmových cílů.

Formou koučinku jsou individuální nebo týmové schůzky se samotným koučem. Mohou probíhat on-line. Zároveň také probíhá průběžný rozvoj on-the-job.

Výstupem jsou výsledky, které účastník za účasti kouče prezentuje svému nadřízenému.

Pro přiblížení jsou zde v základu popsány programy, které v rámci koncernu nabízí VW:

- Transform Leadership 2025+ – program se zabývá různými aspekty změn ohledně technologií, společnosti, zákazníků a vedení v transformaci.

Aktuální výzvy a příležitosti v těchto oblastech jsou analyzovány externími odborníky, členy představenstva koncernu a vedení značky.

- iLead – jedná se o mezinárodní program rozvoje managementu, kde manažeři z celého světa napříč značkou VW, dalšími koncernovými společnostmi a značkami sdílí své zkušenosti. Tři hlavní aspekty vedení, na které je zacíleno, jsou osobní mistrovství, vedení a řízení společnosti. Manažeři na základě svých kompetencí a možností rozvoje analyzují svou roli v úloze manažera a zasazují ji do celkového kontextu.
- Group Training Catalogue – v této nabídce je možné si vybrat z několika okruhů a seminářů. Jsou zde například témata jako digitalizace, udržitelnost a inovace, dále vedení změny a týmů, maximalizace výkonu a výsledků, spokojenost, zodpovědnost a reflexe.

Zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. mají díky koncernu možnost participace nabízených vzdělávacích aktivit VW, což rozšiřuje stávající nabídku ŠKODA Academy, a mohou být tak přínosem pro jejich další rozvoj.

4.4.3 Culture & Mindset

Mezi programy v kategorii Culture & Mindset patří například Kulturní dialogy, ScrewUp Talks, Open Talks, kulturní workshopy nebo Role Model Program.

- Kulturní dialogy – kulturní dialogy se obrací na novou firemní strategii (kapitola 4.1) a budoucnost společnosti. Akce se zaměřuje na šest témat – odvaha, otevřenost, důvěra a zodpovědnost, zákazník, lidé a chytrost. Tyto dialogy jsou určeny pro všechny zaměstnance, kde mohou rozvíjet své potřeby a sdílet své návrhy s ostatními, a tím ovlivnit společný výstup, který vede k nasměrování dalších kroků při tvoření budoucí firemní kultury společnosti ŠKODA AUTO a.s.
- ScrewUp Talks – jedná se o otevřenou diskusi o chybách a přešlapech v pracovním prostředí, snaží se zaměstnance ujistit, že není potřeba mít strach z chyb a selhání, ale brát to jako příležitost k poučení.
- Open Talks – tato akce se koná jako otevřená diskuse členů představenstva s dalšími poutavými hosty, kde se probírají důležitá a aktuální témata. V roce 2021 se diskutovalo na téma diverzita.

- Role Model Program – program má za cíl vedoucím a týmům nabídnout inspiraci a příklady, jak podpořit firemní zásady v týmu i ve společnosti.

ŠKODA Academy poskytuje ve svém portfoliu vzdělávacích aktivit obrovské množství školení, webinářů, kurzů, ale také materiály (například videa, e-knihy) podporující osobnostní rozvoj nejen manažerů, ale tuto možnost další edukace umožňuje často všem svým zaměstnancům.

Ve svém portfoliu edukačních aktivit dále nabízí:

- jazykové kurzy,
- kariérní dráhy,
- soft skills,
- IT kurzy a jiné.

Ve všech svých programech a kurzech se ŠKODA Academy zaměřuje na rozvoj budoucích kompetencí, které jsou nepostradatelné pro budoucí úspěch každého jedince. Tyto kompetence zajišťují osobní i firemní konkurenceschopnost. Pomáhají řešit potíže v náročném a nestálém prostředí, kdy je potřeba rychle se adaptovat na změny dějící se například na základě novodobé digitalizace.

Ke klíčovým kompetencím budoucnosti patří technologické a IT dovednosti, ale i aktivní učení, kdy se člověk zajímá o seberozvoj, nachází nové možnosti a metody další edukace. Mezi vzdělávací aktivity důležité do budoucna se řadí také komunikace, orientace na zákazníka, kreativita a inovace, kritické myšlení a v neposlední řadě v dnešní době podstatná diverzita a interkultura.

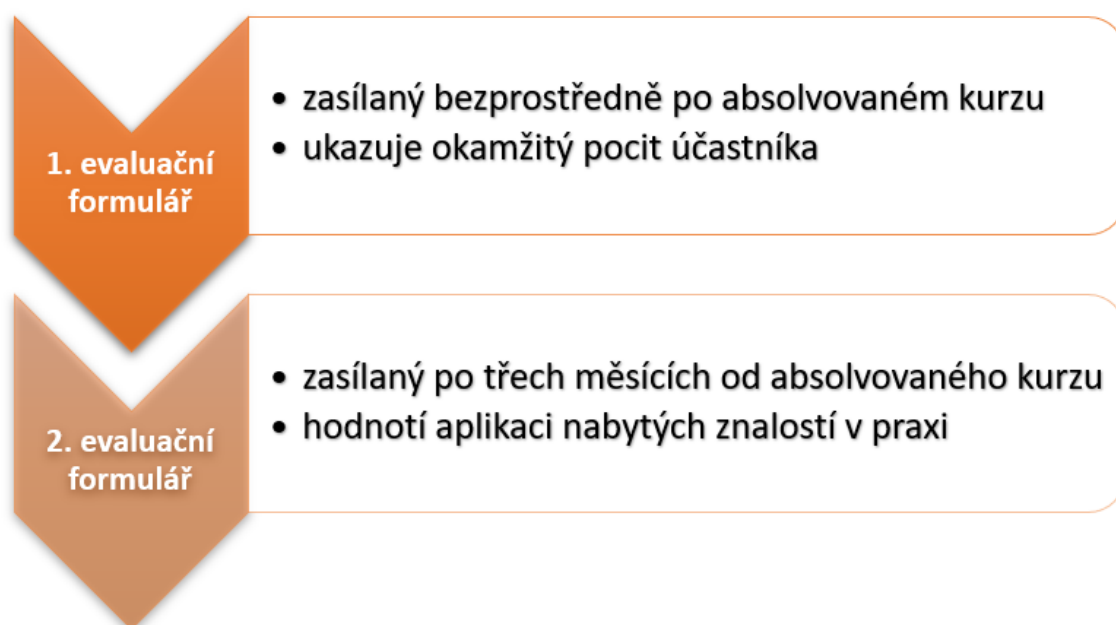
Vzhledem k dnešním vysokým nárokům a zrychlené době je důležité zmínit, že ŠKODA Academy nabízí svým zaměstnancům kurzy v prevenci stresu, zdraví a emoční inteligence, což je velmi podstatným krokem ke zlepšení nejen psychického zdraví svých pracovníků, ale také krokem, kdy si lidé umí najít balanc mezi profesním a osobním životem. Je důležité zmínit, že tímto vzděláváním týkající se duševního zdraví, edukuje společnost své lidi detabuizovat dříve ne úplně běžné řešení nejen psychického dysbalancu, problémů, ale i naleznutí vhodné a včasné pomoci.

Kurzy Kreativity a inovace podněcují pracovníky v hledání kreativních a inovativních řešeních v rozmanitých situacích. Účastník je po absolvování schopen adaptovat se na změny a umět je dobře zvládnout.

ŠKODA Academy poskytuje manažerům společnosti povinné a volitelné edukační kurzy a dále kurzy v kategorii Culture and Mindset, jež byly uvedené v kapitole 4.4. Povinné programy zajišťují, že vedoucí pracovník bude kompetentní k výkonu své práce, což je důležité pro zajištění cílů společnosti. Nepovinné programy naopak rozvíjí manažery a jejich týmy v oblasti změn a novodobých témat, kterými je například inovace, udržitelnost anebo digitalizace. Manažer se díky těmto aktivitám může posunout v jeho každodenní činnosti, ať už v rámci využití vhodných nástrojů, např. vyhovující hardware i software, nebo v rámci nových a efektivních, ale zároveň také udržitelných metod práce. V poslední skupině nabízených kurzů se nabízí vzdělávání v oblasti IT, rozvoj kariérní dráhy nebo edukace ve zvládnání stresových situací. Všechny zmíněné aktivity mohou pomoci nejen v profesním životě, ale také v tom osobním, případně dopomoci v bilanci mezi těmito dvěma oblastmi.

5 Vlastní návrh evaluačního formuláře pro účastníky vzdělávacích aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V rámci možných vylepšení byl vytvořen návrh evaluačního formuláře, který by mohl určit, zda a do jaké míry efektivní jsou nabízené vzdělávací aktivity. Evaluační formulář je důležitou zpětnou vazbou nejen pro organizátora akce, ale i například pro lektora. Proces návrhu vlastního evaluačního formuláře je znázorněn na obrázku 6.



Obr. 8 Návrh procesu evaluačního formuláře

Formulář byl sestavován na základě Kirkpatrickova modelu evaluace, který byl blíže popsán v kapitole 2.4.

První formulář sestává z pěti částí. První dvě udávají základní informace o absolvovaném kurzu, tj. název a datum akce, aby sdělované hodnocení bylo správně přiřazeno k dané akci.

Dalšími částmi jsou tři složky otázek, dvě z nich odkazují na Kirkpatrickův model. Poslední složka evaluuje celkovou spokojenost s akcí. Každá otázka nabízí hodnocení na škále od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce), kdy účastník vyjadřuje svou spokojenost.

První složka obsahuje otázky týkající se evaluace reakce, kdy účastník hodnotí celkový dojem a pocit z absolvované vzdělávací aktivity.

Byly zde navrženy následující otázky:

- Domníváte se, že účast na vzdělávací akci stála za váš čas?
- Byla pro vás vzdělávací akce přínosná?
- Byla pro vás vzdělávací akce atraktivní?
- Líbilo se vám místo, kde vzdělávací akce probíhala?
- Domníváte se, že zkušenosti ze vzdělávací akce využijete během své práce?

Cílem zhodnocení této složky otázek je ukázat, jak byl účastník spokojený s absolvovanou aktivitou, a je tedy vidět pozitivní či negativní názor. Dá se podle něho zjistit, zda prostředí a celkový dojem má význam, popřípadě zda vytvořit lepší prostředí nebo udělat akci více zajímavou.

Druhá složka se skládá z otázek ohledně evaluace poznání nebo také učení. V této části byla navržena tato sada otázek:

- Myslíte si, že jste získali dovednosti, které jste se potřebovali naučit?
- Porozuměli jste všem tématům?
- Domníváte se, že znalosti, co jste se zde naučili, můžete uplatnit ve své práci?
- Cítili jste během vzdělávací akce podporu učit se něco nového?
- Jsou témata, která byste rádi probrali hlouběji?

Uvedené otázky pomohou organizátorům a školitelům akce zjistit, zda nabízený obsah a téma vzdělávacího procesu je relevantní k potřebě účastníků. U příštích akcí jsou poté schopni uzpůsobit prezentovanou látku nebo také lépe motivovat a podporovat účastníky v nově nabytých znalostech k jejich uplatnění v pracovním i osobním životě.

Poslední složkou jsou obecné otázky, týkající se celkové spokojenosti s absolvovanou akcí. Nabízí se tu evaluace následujících oblastí:

- Spokojenost s lektorem.
- Spokojenost s délkou vzdělávací akce.
- Spokojenost s náplní a tématy vzdělávací akce.
- Celková spokojenost s absolvovanou vzdělávací akcí.

Díky těmto okruhům se organizátor dozví, zda byl například účastník spokojený s lektorem, kdy je případně možné vést s lektorem diskusi o možném zlepšení, dále délka akce, která říká, zda byla pro účastníka v pořádku, moc krátká či moc dlouhá a pro příští akci tak časový harmonogram vhodně upravit.

Na konci formuláře se nachází prostor pro poznámky, pokud by chtěl účastník zanechat pozitiva, negativa a případné návrhy pro vylepšení nabízených vzdělávacích akcí.

EVALUAČNÍ FORMULÁŘ

absolvované vzdělávací akce

Vážený účastníku, prosíme o hodnocení své účasti na vzdělávací akci prostřednictvím následujícího dotazníku. Pomůžete tím v budoucnu zlepšit průběh našich kurzů.

Děkujeme!

(formulář zasláný do týdne po absolvované vzdělávací akci)

1. Název absolvovaného programu

2. Datum absolvovaného programu

3. Evaluace reakce

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Domníváte se, že účast na vzdělávací akci stála za váš čas?					
Byla pro vás vzdělávací akce přínosná?					
Byla pro vás vzdělávací akce atraktivní?					
Líbilo se vám místo, kde vzdělávací akce probíhala?					
Domníváte se, že zkušenosti ze vzdělávací akce využijete během své práce?					

4. Evaluace poznání

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Myslíte si, že jste získali dovednosti, které jste se potřebovali naučit?					
Porozuměli jste všem tématům?					
Domníváte se, že znalosti, co jste se zde naučili, můžete uplatnit ve své práci?					
Cítili jste během vzdělávací akce podporu učit se něco nového?					
Jsou témata, která byste rádi probrali hlouběji?					

Obr. 9 První evaluační formulář

5. Celkové zhodnocení vzdělávací akce

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Spokojenost s lektorem					
Spokojenost s délkou vzdělávací akce					
Spokojenost s náplní a tématy vzdělávací akce					
Celková spokojenost s absolvovanou vzdělávací akcí					

Jak bychom mohli případně naše vzdělávací akce do budoucna vylepšit? Chybělo vám něco?

...napište

Obr. 10 První evaluační formulář

Druhý evaluační formulář, který bude zasíláný po třech měsících po absolvované vzdělávací aktivitě k zjištění aplikace nabytých znalostí, obsahuje opět pět částí. První dvě jsou totožné s prvním formulářem. Třetí část je věnována podle Kirkpatrickova modelu evaluaci chování, která ukáže, zda byl účastník schopen převést své získané znalosti do svého každodenního pracovního procesu. Tato složka obsahuje níže uvedené otázky:

- Využíváte to, co jste se na našem kurzu naučili, ve své každodenní práci?
- Jsou po kurzu patrné změny ve vašem individuálním a týmovém výkonu?
- Domníváte se, že existují překážky, které by vám bránily efektivně využívat vaše nové dovednosti?
- Cítili jste se podporováni a motivováni používat nové dovednosti?
- Je něco v pracovním prostředí, co by vám pomohlo využít nově nabyté dovednosti?

Každá z otázek určí, zda je potřeba lépe předávat znalosti účastníkům, aby byli schopni je aplikovat do praxe. Dále se díky nim dá zjistit, zda byli účastníci během vzdělávání dostatečně motivováni a jestli jsou schopni posléze motivovat sami sebe k použití znalostí v praxi. Organizátor může pro příště vylepšit proces vzdělávání a zvýšit motivaci účastníků, popřípadě je vhodně nasměrovat k efektivnímu využití nových dovedností.

Předposlední část formuláře se týká evaluace výsledků. Hodnocení výsledků je převážně zaměřena na zhodnocení situace před vzdělávací akcí a po ní nejen individuálně, ale také výsledku celého týmu. Tato část evaluačního formuláře je velmi podstatná, jelikož ukazuje efektivitu celkové vzdělávací akce.

Otázky navržené v této složce jsou:

- Jste si vědomi lepších výkonů individuálně i týmově?
- Máte pocit, že vykonávanou práci děláte rychleji a efektivněji?
- Jsou vaši kolegové, popřípadě klienti, spokojeni s vaším přístupem po absolvování vzdělávací akce?
- Pomohla vám a vašemu týmu vzdělávací akce k dosažení vašich cílů?
- Pomohlo vám absolvování vzdělávací akce dosáhnout profesního rozvoje?

Cílem hodnocení této složky je určit efektivitu nabízeného vzdělávacího procesu, jelikož výsledky jsou nejdůležitějším ukazatelem přínosu školení pro celou společnost. Může pomoci k určení, zda má vzdělávací akce přínos a je tak efektivní, že může být dále v portfoliu nabízeného vzdělávání či zda je potřeba nabídku a aktivity upravit vzhledem k plánovaným výsledkům společnosti.

Poslední částí formuláře je znovu celkové zhodnocení spokojenosti. Účastník může vyjádřit svůj názor v následujícím:

- Zájem zúčastnit se další vzdělávací akce.
- Pravděpodobnost doporučení vzdělávací akce kolegům.

Tento názor potvrdí celkovou spokojenost s absolvovanou vzdělávací akcí, tzn. s organizací, náplní a efektivitou nabytých znalostí.

Na konci má účastník opět možnost se písemně vyjádřit a zanechat tak plusy a minusy zúčastněné edukace.

V rámci návrhu otázek bylo zamýšleno nad zařazením okruhů otázek pro nadřízeného, který zná cíle a vize společnosti a který je často iniciátorem a podporovatelem vzdělávacích aktivit svých podřízených. Tato možnost byla zavrhnuta z důvodu komplikované organizace, jelikož formulář by musel být postoupen dalšímu hodnotiteli a mohlo by to zapříčinit nízkou návratnost evaluačních formulářů organizátorům vzdělávacího procesu a mohlo by to mít negativní dopad na kvantitu i kvalitu zpětných vazeb účastníků.

EVALUAČNÍ FORMULÁŘ

absolvované vzdělávací akce

Vážený účastníku, prosíme o hodnocení své účasti na vzdělávací akci prostřednictvím následujícího dotazníku. Pomůžete tím v budoucnu zlepšit průběh našich kurzů.

Děkujeme!

(formulář zaslaný do 3 měsíců po absolvované vzdělávací akci)

1. Název absolvovaného programu

2. Datum absolvovaného programu

3. Evaluace chování

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Využíváte to, co jste se na našem kurzu naučili, ve své každodenní práci?					
Jsou po kurzu patrné změny ve vašem individuálním a týmovém výkonu?					
Domníváte se, že existují překážky, které by vám bránily efektivně využívat vaše nové dovednosti?					
Cítili jste se podporováni a motivováni používat nové dovednosti?					
Je něco v pracovním prostředí, co by vám pomohlo využít nově nabyté dovednosti?					

Obr. 11 Druhý evaluační formulář

4. Evaluace výsledků

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Jste si vědomi lepších výkonů individuálně i týmově?					
Máte pocit, že vykonávanou práci děláte rychleji a efektivněji?					
Jsou vaši kolegové, popřípadě klienti, spokojeni s vaším přístupem po absolvování vzdělávací akce?					
Pomohla vám a vašemu týmu vzdělávací akce k dosažení vašich cílů?					
Pomohlo vám absolvování vzdělávací akce dosáhnout profesního rozvoje a/nebo nějakých cílů profesního rozvoje?					

5. Celkové zhodnocení vzdělávací akce

Prosím ohodnoťte svou spokojenost se vzdělávací akcí na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce), u každé otázky zaškrtněte vždy jedno políčko:

	1	2	3	4	5
Zájem zúčastnit se další vzdělávací akce					
Pravděpodobnost doporučení vzdělávací akce kolegům					

Jak bychom mohli případně naše vzdělávací akce do budoucna vylepšit? Chybělo vám něco?

...napište

Obr. 12 Druhý evaluační formulář

Z návrhu vlastního evaluačního formuláře vyplývá, že k hodnocení edukačních aktivit by bylo vhodné aplikovat dva dotazníky spokojenosti, které by zajišťovaly evaluaci nejen po absolvování aktivity, ale i pozdější hodnocení po implementaci nabytých znalostí a dovedností do praxe, což by mohl být vhodný ukazatel pro celkovou efektivitu nabízených kurzů. Na tomto výsledku by pak společnost ŠKODA AUTO a.s. mohla lépe vyhodnotit, zda je vhodné vzdělávací aktivity nadále ponechat v nabídce, upravit stávající proces nabízených kurzů či vymyslet nový koncept vzdělávacích aktivit, v rámci kterých by společnost lépe dosahovala stanovených cílů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo argumentovat, že osobnostní rozvoj je nedílnou součástí úspěchů manažera ve 21. století, charakterizovat nabízené vzdělávací aktivity manažerům společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout evaluační formulář, který bude sloužit jako zpětná vazba nejen organizátorům daných aktivit, ale i celé společnosti.

Teoretická práce byla věnována pojmům management, manažer a jeho kompetence, schopnosti, dovednosti a znalosti. Byl popsán rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním. V závěru teoretické části byl charakterizován efektivní manažer a metody možného zvýšení jeho efektivity.

Praktická část práce zahrnuje popis společnosti ŠKODA AUTO a.s. a ŠKODA Academy, která vzdělávací aktivity společnosti zaštiťuje. Použitou metodou v praktické části byla případová studie, kdy byla popsána nabídka vzdělávacích kurzů nabízených ŠKODA Academy zaměstnancům společnosti. Byla analyzována dostupná a získaná data. Na jejich základě byl navrhnout evaluační formulář, který by byl zasílán účastníkům kurzů a mohl by napomoci vylepšit průběh a efektivitu edukačních procesů.

Evaluační formulář je rozdělen do dvou částí, první část by byla zasílána účastníkům bezprostředně po kurzu, druhá po třech měsících po absolvování, aby mohla být zkoumána aplikace nabytých znalostí v praxi. Oba formuláře byly vytvořeny na základě Kirkpatrickova modelu evaluace, který je zaměřen na hodnocení čtyř oblastí – evaluace reakce, evaluace poznání, evaluace chování a evaluace výsledků. Zároveň obsahuje otázky týkající se celkového hodnocení akce. U každé otázky může účastník hodnotit na škále od 1 – nejvíce spokojený až 5 – nejméně spokojený. Na konci každého formuláře je prostor pro psané slovo a účastník může organizátorovi sdělit pozitiva a negativa absolvovaného kurzu. Takový formulář umožňuje zjistit míru plnění cílů vzdělávacích aktivit a případně z organizačního pohledu objevit jejich diagnostiku, popřípadě kde a jak organizaci akce vylepšit.

Seznam literatury

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2

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

BERÁNEK, Jaromír a kol. *Moderní řízení hotelového provozu: 5., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9360-8

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6

BOHÁČEK, Jiří. *Sociologie řízení*. Praha: VŠEM, 2020. ISBN 999-00-033-7960-3

BURCHARD, Brendon. *High Performance Habits: How Extraordinary People Become That Way*. Carlsbad: Hay House, Inc., 2017. ISBN: 978-1-4019-5285-3

DEON [online]. Berlín: DEON GmbH & Co. KG, 2021 [2021-10-22]. Dostupné z: www.deon.de

DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. ISBN: 978-80-7261-189-8

DRUCKER, Peter F. *Managing Oneself*. Boston: Harvard Business Review, 2017. ISBN: 978-1-63369-304-3

ePeníze, vše ze světa financí [online]. Praha: Epeníze, 2019 [2021-06-11]. Dostupné z: www.epenize.eu

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

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

KONE, Drissa. *Personal Development: The Key to Success*. Morrisville: Lulu.com, 2021. ISBN: 978-1-6671-1631-0

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-7229-5

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN: 978-80-87270-51-6

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN: 978-80-271-0629-5

PRINCE, Emma-Sue. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu*. Brno: BizzBooks, 2016. ISBN: 978-80-265-0451-1

PRUKNER, Vítězslav a NOVÁK, Jaromír. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5

SCOTTOVÁ, Kim. *Radikální otevřenost: Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN: 978-80-7555-048-4

SINEK, Simon, MEAD, David a DOCKER, Peter. *Objevte své proč: Jak najít smysl pro sebe i svůj tým*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN: 978-80-7555-044-6

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-271-9184-0

ŠKODA AUTO a.s. [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-10-01]. Dostupné z: www.skoda-auto.cz

Thrive Global [online]. New York: The Thrive Global, 2020 [2021-06-29]. Dostupné z: www.thriveglobal.com

VEBER, Jaromír a kol., *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

ŠKODA STORYBOARD [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021 [2021-10-01]. Dostupné z: www.skoda-storyboard.com

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Úrovně managementu	13
Obr. 2 Míra ovlivnitelnosti	17
Obr. 3 Druhy učení podle Hroníka (2007)	19
Obr. 4 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	21
Obr. 5 Návyky vedoucí k vysoké výkonnosti	25
Obr. 6 Vizualizace ŠKODA Academy	29
Obr. 7 Moduly programu Management Advanced Program	32
Obr. 8 Návrh procesu evaluačního formuláře	38
Obr. 9 První evaluační formulář	41
Obr. 10 První evaluační formulář	42
Obr. 11 Druhý evaluační formulář	44
Obr. 12 Druhý evaluační formulář	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Matice metod měření dle autorství a časového horizontu	22
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Evaluační formulář vzdělávací akce poskytovaný ŠKODA Academy ... 52

Příloha 1 Evaluační formulář vzdělávací akce poskytovaný ŠKODA Academy

Stupnice hodnocení: 1- zcela; 2 - převážně; 3 - málo; 4 - vůbec ne
U hodnocení známkou 3 a 4 je povinné vyplnění krátkého komentáře.

1. Byl pro Vás výklad trenéra srozumitelný a pochopitelný?

1 - zcela ▾

2. Jak Vám vyhovovalo tempo tréninku?

1 - zcela ▾

3. Jak užitečné pro Vás byly studijní podklady?

1 - zcela ▾

4. Do jaké míry splnil obsah tréninku Vaše očekávání/cíle?

1 - zcela ▾

5. Jak hodnotíte možnost využití získaných znalostí/dovedností/kompetencí v praxi?

1 - zcela ▾

6. Jak jste spokojen s organizačním zajištěním tréninku?

1 - zcela ▾

7. Jakým způsobem byste doplnil/a výuku?

8. Doporučil/a byste tento trénink kolegům?

NE ▾

9. Uveďte max. 3 pozitiva/3 negativa:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Monika Turková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Osobnostní rozvoj manažerů jako součást úspěchu ve 21. století		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, PhD.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je argumentovat význam osobnostního rozvoje manažerů jako součásti úspěchu ve 21. století a vyhodnotit míru efektivity osobnostního rozvoje manažerů ve vztahu k pracovním výsledkům.</p> <p>Mým cílem je ukázat, že praktikování osobního managementu zaměstnanců na vyšších pozicích vede k lepším pracovním výsledkům než bez něj. Chtěla bych uvést teoretické poznatky z této oblasti a zároveň také případy z praxe a doložit tím efektivnost osobního managementu v dnešních dnech. V mé práci bych chtěla navrhnout možné metody na zlepšení a implementaci metod self-managementu do života manažera 21. století, aby to přineslo pozitiva nejen jemu, ale i jeho zaměstnancům a společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management, manažer, osobnostní rozvoj, vzdělávání, efektivita, evaluační formulář		

ANNOTATION

AUTHOR	Monika Turková		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Personality Development of Managers as a Part of Success in the 21st Century		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, PhD.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The aim of the bachelor thesis is to argue the importance of personal development of managers as a part of success in the 21st century and to evaluate the degree of effectiveness of personal development of managers in relation to work results.</p> <p>My aim is to show that practicing personal management of employees in higher positions leads to better work results than without it. I would like to present theoretical knowledge in this area as well as practical cases and thus prove the effectiveness of personal management today. In my work, I would like to suggest possible methods for improving and implementing self-management methods in the manager's life in the 21st century, so that it brings benefits not only to him but also to his employees and company.</p>		
KEY WORDS	Management, manager, personality development, education, effectiveness, evaluation form		