

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Vzdělávací akce pro střední management výrobní organizace

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Vlastimil Holčák

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.

Olomouc 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Vzdělávací akce pro střední management výrobní organizace vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkoval prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr., za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

## Anotace

Jméno a příjmení:	Vlastimil Holčák
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Vzdělávací akce pro střední management výrobní organizace
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na vytvoření vzdělávací akce pro střední management výrobní organizace s cílem zlepšit efektivitu komunikace na úrovni středního managementu. První část analyzuje terminologii a koncepty spojené s danou problematikou a vzděláváním. Druhá část zkoumá strukturu organizace XY a roli liniového manažera. Třetí část popisuje samotný proces vytvoření vzdělávací akce.
Klíčová slova:	Vzdělávací akce, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, cíle vzdělávání, plánování vzdělávací akce, liniový manažer, kompetence, vzdělávání manažerů, vzdělávání dospělých.
Title of Thesis:	Educational event for middle management of a manufacturing organization
Annotation:	The bachelor thesis focuses on creating an educational event for middle management of a manufacturing organization aimed at improving communication effectiveness at the middle management level. The first part analyzes the terminology and concepts related to the issue and education. The second part examines the structure of organization XY and the role of a line manager. The third part describes the actual process of creating the educational event.
Keywords:	Educational event, analysis and identification of educational needs, training goals, planning of educational event, line manager, competencies, manager training, adult education.

Názvy příloh vázaných v práci:	Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY, Komunikační kompetence liniového manažera, Dotazník pro přípravu vzdělávací akce, Dotazník po skončení vzdělávací akce.
Počet literatury a zdrojů:	12
Rozsah práce:	58 s. (80 249 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	8
1. Vzdělávání.....	8
2. Firemní vzdělávání .....	11
2.1. Formy vzdělávání.....	11
2.2. Cíle firemního vzdělávání .....	12
2.3. Systémový přístup k firemnímu vzdělávání .....	12
2.4. Učící se organizace .....	13
2.5. Systematické vzdělávání.....	13
2.6. Kompetence .....	14
3. Plánování firemního vzdělávání .....	17
3.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	18
3.2. Interpretace výsledků a plánování vzdělávání .....	18
3.2.1 Stanovení cílů.....	19
3.2.2 Formy vzdělávání.....	20
3.2.3 Metody vzdělávání.....	20
3.2.4 Profil účastníka a absolventa .....	21
3.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby .....	22
3.2.6 Lektor vzdělávací akce .....	22
3.3. Realizace VA.....	23
3.4. Vyhodnocení vzdělávací akce.....	24
4. Organizace XY .....	26
4.1. Prostředí vzdělávací akce .....	26
4.1.1 Vize a poslání společnosti .....	27
4.1.2 Organizační struktura.....	28
4.2. Role liniového manažera .....	29
4.3. Kompetenční model .....	30
5. Vzdělávání liniových manažerů společnosti XY .....	34

5.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	37
5.2. Plán vzdělávací akce .....	40
5.2.1 Cíle vzdělávací akce .....	40
5.2.2. Studijní plán .....	41
5.2.3 Obsah vzdělávací akce.....	42
5.2.4 Formy a metody vzdělávání .....	43
5.2.5 Prostředí vzdělávání .....	44
5.2.6 Lektor vzdělávací akce .....	44
5.3. Realizace vzdělávací akce.....	44
5.3.1 Časový a organizační plán .....	45
5.3.2 Kalkulace vzdělávací akce .....	45
5.4. Vyhodnocení vzdělávací akce.....	46
6. Závěr .....	48
Zdroje a literatura.....	50
Seznam zkratk.....	51
Seznam tabulek.....	52
Seznam příloh .....	53
Přílohy .....	54

# Úvod

Efektivní komunikace hraje klíčovou roli v dosahování firemních cílů. Nejenže zajišťuje plynulý průběh vnitrofiremních procesů, ale také podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a zvyšuje jejich motivaci a produktivitu.

Střední management, jako nositel kroků k dosažení firemních cílů, má v tomto kontextu zásadní úlohu. Jeho přístup, znalosti a dovednosti ovlivňují výkon podřízených pracovníků. Vzájemná komunikace na úrovni středního managementu se stává klíčovým prvkem propojení jednotlivých oddělení společnosti, čímž přispívá k synchronizaci a kooperaci výrobního procesu směrem k plánovanému dosažení cílů.

Cílem této práce je prostřednictvím naplánování a realizace vzdělávací akce pro střední management zlepšit komunikaci ve výrobní organizaci a tím posílit efektivitu jejich činností. Organizace si stále více uvědomuje důležitost kontinuálního vzdělávání svých pracovníků na všech úrovních, neboť rozvoj zaměstnanců má přímý vliv na úspěšnost společnosti, zejména v konkurenčním prostředí.

Při plánování bude zohledněna jejich pracovní vytíženost, analyzovány vzdělávací potřeby a navržena opatření pro jejich prohloubení a zdokonalení. Součástí práce bude rovněž analýza vzdělávacích potřeb na základě rozhovorů se středními manažery společnosti XY.

V rámci systematického přístupu bude vypracován vzdělávací plán, který umožní stanovení konkrétních cílů vzdělávací akce.

## 1. Vzdělávání

Terminologické ukotvení problematiky práce je důležité pro pochopení významu vzdělávání ve výrobní organizaci a tématu této práce.



## **Učení**

Dle Kima (1993) je učení proces zvyšování schopnosti člověka konat (Armstrong, 2007, s. 453). Učení se neodehrává pouze individuálně, ale také sociálně. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učení probíhá týmově, pomocí vzájemného působení (Armstrong, 2007, s.453).

## **Motivace k učení se**

Motivace k učení v zaměstnání je důležitým faktorem pro osobní i profesní rozvoj. Učení v zaměstnání může přinášet různé výhody, jako je zlepšení dovedností, zvýšení sebevědomí, lepší adaptabilita na změny nebo vyšší spokojenost s prací. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 343), "Když lidé cítí, že jim výsledky učení zřejmě něco přinesou, jejich motivace k učení bude vyšší. Když lidé zjistí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je přínosné, se ještě posílí." Proto je vhodné podporovat učení v zaměstnání a vytvářet podmínky pro jeho efektivitu a kvalitu.

## **Učí se organizace**

Dle Senga (Armstrong, 2015, s. 349) je učící se organizace vymezena jako organizace, kde lidé soustavně zdokonalují a rozšiřují své schopnosti dosahovat cílů. Garvin (Armstrong, 2015, s. 250) pak definoval pět oblastí, které jsou pro úspěšné učící se organizace společné. Jedná se o systematické řešení problémů, tedy postupy zlepšování kvality, experimentování zahrnující vyhledávání a testování nových poznatků, učení se ze zkušeností, učení se od jiných, které vychází z učení se od nejlepších v dané oblasti, oboru a rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci.

## **Komunikace**

Komunikace je zásadní proces pro přenos informací, názorů a postojů mezi lidmi. Je nezbytná pro úspěšnou koordinaci činností, řešení problémů, motivaci a rozvoj

pracovníků. V organizaci výrazně ovlivňuje její fungování a účinnost (Armstrong, 2015, s. 169).

Ve výrobní organizaci hraje komunikace na úrovni středního managementu klíčovou roli. Tato úroveň má za úkol spojovat vrcholové vedení s provozními pracovníky. Střední management musí být schopen efektivně komunikovat s oběma stranami a zajistit plynulý a kvalitní průběh výrobních procesů.

Dobrá komunikace se zaměstnanci je důležitá z několika klíčových důvodů (Armstrong, 2015, s. 500):

- řízení změn – efektivní komunikace je nezbytná při provádění jakýchkoli změn v organizaci. Zaměstnanci potřebují být informováni o důvodech a dopadech těchto změn.
- zvyšování angažovanosti – komunikace pomáhá zvýšit angažovanost zaměstnanců tím, že jim umožňuje lépe porozumět cílům a úspěchům organizace a jejich vlastnímu přínosu.
- budování důvěry – kvalitní komunikace vytváří důvěru mezi zaměstnanci a vedením tím, že umožňuje otevřenou výměnu informací a dává zaměstnancům možnost vyjádřit své názory a obavy.

Komunikace ve firmách je klíčovým prvkem pro úspěch. Efektivní komunikace umožňuje zaměstnancům lépe spolupracovat, sdílet informace a řešit problémy. Kvalitní komunikace také zvyšuje produktivitu a snižuje riziko nedorozumění a konfliktů.

Zároveň je potřeba zdůraznit, že komunikace není pouze o přenosu informací, ale také o budování důvěry a angažovanosti zaměstnanců. Efektivní komunikace umožňuje lépe porozumět potřebám zaměstnanců a zajistit, že jsou jejich hlasy slyšeny a jejich obavy adresovány. To vše přispívá k vytvoření pozitivního pracovního prostředí a

podporuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců a nepřímo se podílí na úspěchu společnosti.

### **Vzdělávací potřeby**

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav chybějících znalostí nebo dovedností jedince potřebných pro plnění jeho pracovních funkcí a jsou uvědomované nebo neuvědomované (Bartoňková, 2010, s. 119).

## **2. Firemní vzdělávání**

Vzdělávání v zaměstnání je důležitým způsobem, jak rozvíjet kompetence pracovníků a zvyšovat jejich motivaci. Učení se v práci probíhá nejen formálně, ale i neformálně, například prostřednictvím zpětné vazby, spolupráce nebo experimentování. Podle Reynoldse a kol. (Armstrong, 2015, s. 336) je učení se proces, při němž si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti nebo postoje. Vzdělávání v zaměstnání tedy přispívá k osobnímu i profesnímu rozvoji jednotlivců i organizací. Firemní vzdělávání je činností zpravidla plánovanou a organizovanou a je výsledkem „procesu hledání a následného odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11).

### **2.1. Formy vzdělávání**

Formy vzdělávání v zaměstnání jsou různé a závisí na potřebách a možnostech zaměstnavatele i zaměstnance. Jednou z nich je přímá výuka, kdy lektor předává znalosti a dovednosti účastníkům osobně. Další možností je kombinované vzdělávání, které spojuje přímou výuku s jinými formami, jako je distanční vzdělávání. Distanční vzdělávání probíhá na dálku za využití internetu a jiných technologií, jako jsou e-mail, videokonference a online kurzy. (Bartoňková, 2013, s. 54; Mužík 1998) Někteří zaměstnanci se také mohou rozhodnout pro sebevzdělávání, kdy se učí sami, bez

lektora. Tato forma vyžaduje vysokou motivaci a schopnost plánovat a organizovat své učení.

Koncept firemního vzdělávání je konkretizací strategie vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 109) kdy je tvořen v jednotlivých krocích:

- popis pracovních činností – kompetence, vztahy, odpovědnosti
- kvalifikační požadavky
- ověření způsobilosti
- vnitřní pravidla

## **2.2. Cíle firemního vzdělávání**

Cíle firemního vzdělávání v zaměstnání jsou důležité pro rozvoj a konkurenceschopnost společnosti. Firemní vzdělávání je proces, který se opakuje a přizpůsobuje potřebám a strategii společnosti. Jak uvádí Bartoňková (2013, s. 110), firemní vzdělávání je založeno na zásadách firemní vzdělávací politiky, politiky firmy obecně a organizačních a institucionálních předpokladech vzdělávání. Firemní vzdělávání by mělo být plánováno, realizováno a hodnoceno systematicky a efektivně. Cílem firemního vzdělávání je tedy zvyšovat kvalifikaci, motivaci a spokojenost zaměstnanců a zlepšovat výkonnost a inovativnost firmy.

## **2.3. Systémový přístup k firemnímu vzdělávání**

Systémový přístup k firemnímu vzdělávání se v dnešní dynamické době stává klíčovou strategií pro udržení konkurenceschopnosti. Není to jen o jednorázových kurzech, ale o nepřetržitě probíhajícím cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích aktivit (Bartoňková, 2010, s. 109).

Důvodem je, že se firmy neustále mění a potřeby zaměstnanců se vyvíjí. Systémový přístup umožňuje pružně reagovat na tyto změny a zajistit, že vzdělávání bude vždy relevantní.

Vzdělávání je tak investice, a proto je důležité, aby byla efektivní. Systémový přístup umožňuje sledovat výsledky vzdělávání a vyhodnocovat jeho návratnost.

Motivování a vzdělání zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu firmy. Systémový přístup k firemnímu vzdělávání pomáhá zvyšovat jejich spokojenost, loajalitu a produktivitu.

Důležitý je také pohled dlouhodobý a systematický směřující k naplnění zájmů dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 59), který systémový přístup ještě více zdůrazňuje.

Systémový přístup propojuje pět základních elementů: kontext, studujícího, obsah, lektora a prostředí (Bartoňková, 2010, s. 115).

## **2.4. Učí se organizace**

Učí se organizace je koncept, který popisuje, jak organizace mohou zlepšovat své výkony a dosahovat svých cílů prostřednictvím učení se ze zkušeností. Učení se ze zkušeností organizace je proces, který umožňuje organizaci vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti v reakci na nové situace a podněty. Tím se organizace dokáže přizpůsobit změnám a inovovat své postupy. Podle Armstronga (2007, s. 450) je jedním ze způsobů, jak podporovat učení se organizace, vytváření programů neustálého zlepšování, které vedou k systematickému řešení problémů. Dalším způsobem je využívání formálních vzdělávacích programů, které jsou propojeny s implementací nových znalostí a dovedností. Garvin (1993) tvrdí, že tyto programy umožňují rychle a účinně přenášet znalosti do všech částí organizace

## **2.5. Systematické vzdělávání**

Systematické vzdělávání je ve firmě důležité z několika důvodů. Za prvé, pomáhá zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a znalosti, které jsou potřebné pro plnění jejich úkolů a dosahování cílů. Za druhé, přispívá k zvyšování motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců, kteří se cítí oceňováni a podporováni. Za třetí, umožňuje firmě

reagovat na změny v trhu, technologiích a zákaznických požadavcích, neboť udržuje její konkurenceschopnost a inovativnost. Systematické vzdělávání je opakujícím se cyklem postupně zlepšujícím se rozvoj znalostí a dovedností, čímž zvyšuje efektivitu pracovního výkonu, motivaci a loajalitu. Systematické vzdělávání je tedy klíčem k úspěchu každé organizace.

Podle Armstronga (2015, s. 364) je systematicčnost vzdělávání klíčová v procesu plnění jasně definovaných potřeb organizace. Tento koncept zdůrazňuje vytvoření pečlivě navrženého, plánovaného a realizovaného procesu, který má za cíl uspokojit specifické potřeby dané organizace. A může být vnímán jako subsystém spolupracující s ostatními firemními subsystémy (Bartoňková, 2010, s. 72).

Vesměs popisují různí autoři tyto potřeby podobně a jde o soubor čtyř na sebe navazujících kroků, jak uvádí (Armstrong, 2007, s. 475):

- identifikace potřeb – tato analýza hledá a identifikuje rozdíl mezi skutečným a požadovaným výkonem a výstupem je soubor vzdělávacích potřeb,
- plán programu – převádí zjištěné potřeby do konkrétního plánu,
- realizace výcviku – je souborem přípravných kroků i vlastní realizace vlastní vzdělávací akce,
- vyhodnocení výcviku – se věnuje vyhodnocení ve vztahu ke stanovaným cílům.

Vzdělávání je systematické díky tomu, že je pečlivě navržené, plánované a realizované s cílem splnit přesně stanovené potřeby.

## **2.6. Kompetence**

Tento přístup pomáhá vidět vzájemné souvislosti a provázanosti personálních činností a zajištění, aby konkrétní lidé kompetence efektivně získali firemním vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 82).

Protože je cílem této práce vytvořit vzdělávací akci pro liniové manažery, je nejvhodnější použít tento model.

Kompetence má dvě úrovně (Bartoňková, 2010, s. 84):

- kompetence jako pravomoc, oprávnění udělené nějakou autoritou (institucí, jednotlivcem). Tady můžeme hovořit o překročení pravomoci, odejmutí pravomoci, nebo naopak o přidělení, přesunutí pravomoci.
- kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost a mít k tomu kvalifikaci.

Kompetence představuje soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností podporujících dosažení cíle.

### **Kompetenční model**

Podle Kubeše – Spillerové – Kurnického (Bartoňková, 2010, s. 86) pro stav, kdy je pracovník kompetentní, tedy plní své úkoly na vynikající úrovni, jsou splněny tři předpoklady. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi potřebnými k plnění daného úkolu. Vidí v požadovaném chování hodnotu, a tedy je motivovaný jej použít a konečně má možnost dané chování v daném prostředí použít, tedy jsou vytvořeny podmínky.

Kompetence můžeme rozdělit na individuální, organizační a klíčové (Bartoňková, 2010, s. 89).

Kompetenční model slouží k dosažení firemních cílů a zároveň určuje standardy pro výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento model propojuje podnikovou strategii s personální strategií a spojuje hodnoty firmy s popisem pracovních pozic. Organizace může při tvorbě a použití kompetenčního modelu volit mezi třemi přístupy podle Kubeše – Spillerové – Kurnického (Bartoňková, 2010, s. 99): převzetím hotového modelu – preskriptivní přístup, upravením existujícího modelu podle

potřeb organizace – kombinovaný přístup, nebo vytvořením zcela nového modelu přizpůsobeného konkrétním požadavkům, přístup šitý na míru.

Při přípravě kompetenčního modelu vycházíme z fází (Bartoňková, 2010, s. 100):

1. přípravná fáze – cílem této fáze je identifikovat klíčové pracovní pozice, získat informace o cílech a strategických záměrech organizace, porozumět organizační struktuře, ujasnit si cíle tvorby kompetenčního modelu, sestavit projektový tým a časový harmonogram a vybrat vhodný přístup k tvorbě modelu,
2. sběr dat – v této fázi se využívají různé techniky, jako jsou rozhovory, panely expertů, průzkumy a další. Klíčové je kombinování dat z různých zdrojů pro získání komplexních informací,
3. fáze analýzy a klasifikace informací – identifikace kompetencí a jejich zařazení do tematických skupin, následovaná analýzou a klasifikací skupin kompetencí s cílem vytvořit homogenní celky. Důležité je ověření získaných informací na širším vzorku respondentů,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu – ve fázi popisu a tvorby kompetencí se definuje název kompetencí a vytváří se stupnice popisující úrovně rozvoje. Jednotlivé úrovně jsou popsány a vytvořen je samotný kompetenční model,
5. ověření a validace kompetenčního modelu – zde se provádí transformace popisů chování do dotazníkových položek pro zpětnou vazbu, ověření správnosti popisu požadovaného chování a příprava modelu k implementaci do systému řízení lidských zdrojů a strategického rámce.

Stávající kompetenční model společnosti XY bude použit pro přípravu vzdělávací akce pro liniové manažery společnosti.

### **Kompetence potřebné pro roli liniového manažera (Bartoňková, 2010, s. 92)**

- individuální kompetence – představují soubor osobnostních charakteristik, které tvoří rozdíl mezi průměrnými a špičkovými zaměstnanci,



- organizační kompetence – jsou souborem organizačních dovedností: plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací, dokončování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika,
- klíčové kompetence – komunikace a kooperace, kreativita a schopnost řešit problémy, samostatnost a výkonnost, schopnost nést odpovědnost, schopnost učit se a schopnost myslet, argumentace a hodnocení.

### **3. Plánování firemního vzdělávání**

Efektivita vzdělávací akce je do jisté míry zajištěna odpovědí na základní otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Za kolik? (Bartoňková, 2013, s. 14). Při plánování vzdělávací akce je důležité mít jasno v jednotlivých krocích, které tvoří strukturu projektu. Projekt vzdělávací akce se skládá z několika klíčových fází, které pečlivě řídí proces od počáteční analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb až po evaluaci výsledků. Tyto fáze nejen že poskytují rámec pro realizaci vzdělávacího programu, ale také pomáhají zajistit jeho účinnost a efektivitu. Následující kroky jsou základem pro správné plánování a implementaci vzdělávací akce, a proto je důležité jim věnovat odpovídající pozornost a pečlivě je provést (Bartoňková, 2010, s. 116):

1. analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nejkritičtější fází projektování.
2. interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb zahrnuje formulaci cíle, stanovení profilu účastníka a absolventa (vstupy a výstupy), určení obsahu s tvorbou inventáře disciplín, studijního plánu, osnov a anotací a tvorbu studijních materiálů.
3. volba forem, metod a technik vzdělávání, včetně volby didaktických pomůcek a techniky.
4. přehled lektorů.
5. organizační zabezpečení vzdělávací akce.
6. materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, předkalkulace.
7. návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.

Armstrong (2015, s. 804) uvádí velmi podobné schéma, které obsahuje následující fáze: 1. identifikování potřeb vzdělávání, 2. definování cílů vzdělávacího programu, 3. rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu, 4. rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu, 5. informování o konání vzdělávacího programu, 6. realizace vzdělávacího programu, 7. vyhodnocení vzdělávacího programu.

### **3.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Jedním z důležitých úkolů personalistů je zjišťovat a uspokojovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a organizace. K tomu slouží metody analýzy pracovních pozic, průzkumy mezi zaměstnanci, hodnocení výkonu a další. Tyto metody umožňují získat tři druhy dat, které jsou podle Bartoňkové (2013, s. 23) a Koubka (1995) nezbytné pro analýzu vzdělávacích potřeb: celopodnikové údaje, údaje o pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících. Vzdělávací potřeby pak vznikají jako rozdíl mezi současným a požadovaným stavem znalostí, dovedností a postojů pracovníků (Bartoňková, 2013, s. 18) jak je uvedeno v kapitole 2. Firemní vzdělávání. Jde o nejkritičtější fázi celého projektování, bez níž nelze dobře naplánovat, a tedy dosáhnout cíle vzdělávací akce.

### **3.2. Interpretace výsledků a plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání je klíčovým procesem pro efektivní a úspěšnou realizaci vzdělávacích aktivit v rámci firemního prostředí. Jedním z nezbytných nástrojů pro správné řízení tohoto procesu je plán vzdělávání, který poskytuje strukturovaný rámec pro organizaci a implementaci vzdělávacích programů. Tento plán je výsledkem systematického postupu, který zahrnuje analýzu potřeb, stanovení cílů a pečlivé plánování jednotlivých kroků. Jeho správná formulace a implementace mohou významně přispět k zajištění efektivity a účinnosti vzdělávacích aktivit a naplnění firemních cílů. V následujícím textu se zaměříme na proces tvorby plánu vzdělávání,

jeho fáze a obsah, abychom lépe porozuměli jeho důležitosti a účelu ve firemním prostředí (Bartoňková, 2010, s. 112). Plán se zabývá oblastmi:

- témata vzdělávání,
- cílová skupina účastníků,
- metody a techniky vzdělávání,
- výběr vzdělávací instituce,
- časové období realizace,
- místo konání,
- způsob a termíny průběžného a závěrečného hodnocení.
- náklady.

### 3.2.1 Stanovení cílů

Z formulace cílů vyplývá obsah. Jde o měřitelnou změnu znalostí (kognitivní doména), dovedností (psychomotorická doména) a postojů (emoční, afektivní doména) (Bartoňková, 2012, s.136). Struktura cílů podle Palána (Bartoňková, 2010, s. 137) je následující:

- kognitivní cíle: teoretické schopnosti, vědomosti,
- afektivní cíle: emotivní a mravní postoje, cit,
- psychomotorické cíle: praktické dovednosti, konání.

Především by formulace cílů měla obsahovat (Mužík, 1998, s. 40):

- adresát – komu je vzdělávací akce určena,
- požadavky na změnu chování – co bude účastník akce umět, ovládat, vysvětlit, zdůvodnit atd.,
- jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí cíle,
- možné podmínky ovlivňující výkon – kdy a kde,
- případné negativní vymezení cíle – tedy co se účastníci nedozví, nenaučí.

### 3.2.2 Formy vzdělávání

Formy vzdělávání představují organizační rámec a liší se dle míry kontaktu mezi lektorem a účastníkem (Mužík, 1998, s. 114):

- přímá (prezenční) výuka s osobním kontaktem lektora s účastníkem,
- kombinovaná výuka, kde je vyšší podíl samostudia,
- sebevzdělávání je forma aktivního vyhledávání informací formou e-learningu,
- další formy: korespondenční, distanční, e-vzdělávání.

### 3.2.3 Metody vzdělávání

Pro účely této práce se zaměřím především na metody vhodné pro realizaci vzdělávací akce pro manažery mimo pracoviště. Nicméně pro úplnost uvedu rozdělení metod podle Koubka (Bartoňková, 2010, s. 156):

Vzdělávání na pracovišti zahrnuje:

- koučování – osobní přístup, obvykle jedna osoba s jednou osobou, který pomáhá rozvíjet schopnosti a zlepšit pracovní výkon spíše formou samostatného hledání řešení (Armstrong, 2015, s. 697),
- mentoring – poskytuje odborné vedení a podporu s cílem zvýšit výsledky a zvládnout obtížnější výzvy (Armstrong, 2015, s. 361),
- counselling (konzultování) - vzájemné konzultování s nadřízeným, které zaměstnanci pomáhá nalézt vlastní řešení (Koubek, 2004, s. 114).

Vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje:

- přednášku spojenou s diskusí – zprostředkování znalostí lektorem,
- případové studie – studium, analýzu a hledání řešení,
- brainstorming – skupinové hledání a navrhování řešení,
- simulace – napodobování reálných situací,
- hraní rolí – aktivní účast určená k osvojení žádoucích vlastností.

Klasifikace metod vzdělávání podle míry účastníkového zapojení (Bartoňková, 2010, s. 155) směřuje od pasivních k aktivním metodám. Od přednášky jako pasivní metody, přes modelování chování, výuku založenou na využití techniky (videokonference, multimediální výuka), výuku pomocí případových studií, hry a simulace, hraní rolí, skupinovou diskuzi, akční učení až k výcviku na pracovišti s aktivním přístupem účastníka. Tato klasifikace bude také použita při vytváření plánu vzdělávání a osnov.

### **3.2.4 Profil účastníka a absolventa**

Při plánování vzdělávání je důležité stanovit jak profil účastníka, tak i profil absolventa. Profil účastníka zahrnuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a v případě firemního vzdělávání také kompetencí či pravomocí, kterými by měl účastník disponovat při vstupu do dané vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 145). Na druhou stranu, profil absolventa by měl být v souladu s cílem vzdělávací akce. Dodržení stanoveného cíle znamená úspěšné naplnění vzdělávací akce tak, že absolvent získá požadované znalosti, dovednosti a schopnosti.

Volba profilu účastníka závisí na identifikovaných vzdělávacích potřebách, cílech a strategii vzdělávání firmy.

Na druhou stranu, stanovení profilu absolventa reprezentuje ideální výsledek vzdělávací akce, buď široký a mělký, nebo hluboký a úzký (Bartoňková, 2010, s. 145):

- široký a mělký – tento profil zahrnuje široký okruh klasifikace problémů a není příliš specializován a absolvent s tímto profilem má značné možnosti uplatnění.
- hluboký a úzký – tento profil se zaměřuje na specializované vzdělání v rámci jednoho oboru.

### 3.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby

Proces didaktické transformace představuje přeměnu cílů vzdělávací akce do konkrétního obsahu (Bartoňková, 2010, s. 145). Tento proces zahrnuje následující čtyři hlavní formy:

- inventář disciplín – prvním krokem je stanovení inventáře disciplín, který se vytváří na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa. Jeho hlavním úkolem je zahrnout všechny relevantní požadavky pro danou vzdělávací akci tak, aby obsah odpovídal potřebám účastníků,
- studijní plán – dalším krokem je uspořádání inventáře disciplín do formy studijního plánu. Studijní plán logicky organizuje disciplíny, určuje jejich časové dotace, pořadí a způsob jejich absolvování. Existují dva základní typy studijních plánů: induktivní a deduktivní, které se odlišují v uspořádání obsahu,
- osnovy – tato fáze zahrnuje výběr, zpracování a stanovení pořadí jednotlivých lekcí tak, aby splňovaly stanovené cíle. Učební osnovy specifikují obsahy disciplín a jsou účelným uspořádáním vzdělávacího obsahu podle tematických celků,
- studijní materiály – posledním krokem je příprava studijních materiálů, které zahrnují tištěné, elektronické a další materiály nezbytné pro realizaci vzdělávací akce. Tyto materiály musí efektivně podporovat cíle a obsah vzdělávacího programu a odpovídat potřebám účastníků.

### 3.2.6 Lektor vzdělávací akce

Výběr lektora pro vzdělávací akci je primárně určen stanovenými cíli, obsahem a metodami vzdělávací akce, s ohledem také na časový harmonogram a finanční rozpočet. Možnosti výběru zahrnují interní zdroje firmy, které přinášejí výhodu znalosti organizačního prostředí a externí zdroje, které nabízejí širší výběr lektorů s různými odbornostmi. Klíčovým faktorem správného výběru lektora je jeho schopnost

ovládat téma a úspěšně ho předávat, což přispívá k celkové úspěšnosti vzdělávací akce. Podle Mužíka (Bartoňková, 2010, s. 142) umožňuje lektorům cílevědomější přípravu lektorského působení, lépe strukturovat obsah vzdělávání, přesněji odhadnout časové nároky, lépe sledovat souvislosti obsahu a usnadnit výběr obsahu a metod hodnocení.

### **3.3. Realizace VA**

Při plánování vzdělávací akce je zásadní nevynechat žádnou důležitou položku: cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektori (Bartoňková, 2010, s. 167), které zásadním způsobem ovlivňují výsledek vzdělávací akce.

- Formulace cílů vzdělávací akce je klíčovým krokem pro konkretizaci identifikovaných potřeb v rámci firemního prostředí. Tyto cíle se hierarchicky řadí a zahrnují výkonnostní, učební a umožňující úrovně. Výkonnostní cíle představují dlouhodobou vizi, zatímco učební cíle definují konkrétní vědomosti a dovednosti, které účastníci po absolvování akce ovládnou. Umožňující cíle slouží k dosažení učebních a výkonnostních cílů. Formulace těchto cílů je klíčová pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce a umožňuje přesné plánování a hodnocení (Bartoňková, 2010, s. 145).
- Formulace učebních cílů je klíčová pro každého lektora, neboť ovlivňuje výběr obsahu výuky, volbu metod a formátu vzdělávání, a tím i celkovou organizaci vzdělávací akce. Správná formulace cílů usnadňuje přípravu a realizaci akce a zajišťuje jasný profil účastníka a absolventa. Stanovení profilu účastníka je důležité pro přizpůsobení obsahu vzdělávací akce jeho potřebám a požadavkům, a zároveň se odvíjí od zvolené strategie vzdělávání.
- Obsah vzdělávací akce je procesem didaktické transformace zahrnující přeměnu cílů vzdělávací akce do konkrétního obsahu, což zahrnuje inventář disciplín, studijní plán, osnovy vzdělávání a studijní materiály. Tato transformace je klíčová pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce, protože spojuje

stanovené cíle s praktickými aspekty vzdělávání. Každá část této transformace má svůj význam a přispívá k tomu, aby vzdělávací akce plně odpovídala potřebám organizace a účastníků. Uspořádání obsahu vzdělávací akce může být pěstováno v podobě působení nebo projektu, s důrazem na zajištění relevanci a efektivity (Bartoňková, 2010, s. 148).

- Důležitou součástí je i finanční stránka vzdělávací akce. Do předběžné kalkulace je nutné zahrnout položky jako je pronájem zařízení nebo příprava studijních materiálů, které jsou klíčové pro investiční rozhodnutí. Všechny aktivity nutné k realizaci vzdělávací akce musí být zahrnuty v nákladech, a proto je užitečné mít přehled o činnostech potřebných k zajištění akce. Náklady na vzdělávací akci lze obecně rozdělit do dvou kategorií: náklady na vzdělávací program a náklady spojené s účastníky (Bartoňková, 2010, s. 176). Fixní náklady, jako mzdy lektorů a nájemné za prostory, jsou relativně stabilní a nezávisí na počtu účastníků, zatímco variabilní náklady, jako jsou náklady na dopravu a ubytování účastníků, se mění podle počtu účastníků.

### **3.4. Vyhodnocení vzdělávací akce**

Vyhodnocení vzdělávání srovnává stanovené cíle s dosaženými výsledky, aby bylo možné posoudit, do jaké míry vzdělávací program splnil svůj účel. Podle hodnocení vzdělávacího programu pomocí čtyř úrovní Kirkpatrickova modelu (Armstrong, 2015, s. 368), který poskytuje komplexní pohled na efektivitu vzdělávacích aktivit, jsme schopni zhodnotit vliv vzdělávání na účastníky, jejich poznatky, chování a celkové výsledky v organizaci.

Kirkpatrick (1994) (Armstrong, 2015, s. 368) navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání, které poskytují komplexní pohled na efektivitu vzdělávacích programů:

1. vyhodnocování reakcí – na první úrovni se hodnotí reakce účastníků na vzdělávání, zahrnující jejich spokojenost a názory. Tedy jak se jim to líbilo?



Metody zahrnují kvantifikaci reakcí pomocí formulářů, sběr názorů a připomínek od účastníků.

2. vyhodnocování poznatků – druhá úroveň zkoumá poznatky, které si účastníci z vzdělávací akce odnesli, včetně znalostí, dovedností a postojů. Metody zahrnují použití testů před a po vzdělávací akci, písemných zkoušek nebo ústních rozhovorů.
3. vyhodnocování chování – na třetí úrovni se sleduje změna chování účastníků v praxi po absolvování vzdělávací akce, zda dochází k přenosu naučeného do reálných pracovních situací. Metody zahrnují pozorování chování účastníků v pracovním prostředí a zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.
4. vyhodnocování výsledků – na čtvrté úrovni se posuzují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávací akce, zda dochází ke zlepšení výkonu organizace. Metody zahrnují analýzu dat, měření výkonnosti a porovnání výsledků s předchozími obdobími.

Někteří odborníci prosazují také další aspekty vyhodnocování vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 369):

- návratnost investic (ROI): Tento ukazatel měří celkový dopad vzdělávání na výkon organizace v porovnání s náklady na vzdělávací programy. Metoda výpočtu zahrnuje odečtení nákladů na vzdělávání od přínosů z vzdělávání a jejich vyjádření v procentech.
- návratnost očekávání: Tento přístup se zaměřuje na dosažené výsledky vzdělávání ve srovnání s očekávanými přínosy. Metoda vyhodnocení zahrnuje definici očekávaných přínosů a jejich porovnání s dosaženými výsledky.

## 4. Organizace XY

Pro zjištění způsobů komunikace ve firmě byla použita kombinace pozorování, rozhovorů a analýzy dokumentů.

- pozorování: aktivní sledování a pozorování různých situací komunikace v pracovním prostředí, jako jsou schůzky, prezentace, e-maily a informační panely. Toto pozorování poskytlo přímý náhled na běžné způsoby, jakými zaměstnanci komunikují mezi sebou a s nadřízenými.
- rozhovory: uskutečněné rozhovory se zaměstnanci na různých úrovních a z různých oddělení, poskytly perspektivu toho, jaké nástroje a kanály komunikace jsou ve společnosti preferovány, jak často je používají a jaká je zkušenost s efektivitou těchto komunikačních prostředků.
- analýza dokumentů: analýzou a rozbohem interní dokumentace, jako jsou firemní politiky a postupy, komunikační směrnice, záznamy ze schůzek a e-mailová korespondence, pomohly pochopit oficiální kanály a pravidla komunikace ve společnosti.

Tyto metody umožnily získat komplexní pohled na různé způsoby, jakými se ve společnosti komunikuje a porozumění preferencím a potřebám zaměstnanců v oblasti komunikace.

### 4.1. Prostředí vzdělávací akce

Při vytváření projektu vzdělávací akce je zásadním prvkem podrobný popis prostředí, ve kterém má být toto vzdělávání realizováno. Každá firma vytváří unikátní atmosféru, která je charakterizována vnitropodnikovými vztahy a pracovními podmínkami.

Prostředí společnosti XY je definováno jako dynamické a rozmanité, což platí zejména v kontextu výrobní organizace, která se zaměřuje na zakázkovou strojírenskou

výrobu. Denní operace a mezilidská komunikace významně ovlivňují dosahování firemních cílů a celkovou úspěšnost společnosti.

Společnost XY je příkladem rodinného podniku, který působí na trhu již více než 15 let a zaměstnává přes 120 zaměstnanců, kteří spolupracují s dalšími osobami formou podnikatelské spolupráce nebo brigádně. Problémy v komunikaci a řízení však vedly k opakovaným zpožděním v termínech výroby, odstávkám výroby a zvýšené chybovosti, což mělo za následek napětí v dodavatelsko-odběratelských vztazích a zhoršení pracovního prostředí s nárůstem konfliktů a nespokojenosti mezi zaměstnanci.

Tyto výzvy a problémy přiměly vedení společnosti k uvědomění si potřeby systematického zlepšení komunikace a řízení v rámci organizace. Tento krok je klíčovým prvkem ke zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti XY.

Analyzování tohoto kontextuálního prostředí je nezbytné pro identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání a navržení účinné vzdělávací akce.

#### **4.1.1 Vize a poslání společnosti**

Pochopení dlouhodobé cíle a hodnot společnosti XY je klíčové pro porozumění kultuře a prostředí firmy, což má vliv na efektivitu a úspěšnost vzdělávací akce. Tyto snahy o zlepšení komunikace jsou důležité i z důvodu předchozích problémů v této oblasti.

Společnost XY je významným hráčem na trhu s vlastními výrobními kapacitami vybavenými lisovacími linkami a logistickou strukturou, doplněnou vlastním výzkumným a vývojovým střediskem. Hlavním cílem společnosti je zajišťovat specifický segment pryžových produktů pro strojírenský a automobilový trh.

Vize společnosti spočívá v neustálém zlepšování výrobních postupů a produktů, udržování trendů v technologiích zpracování pryže a udržení pozice jako vysoce kvalitního a spolehlivého dodavatele.

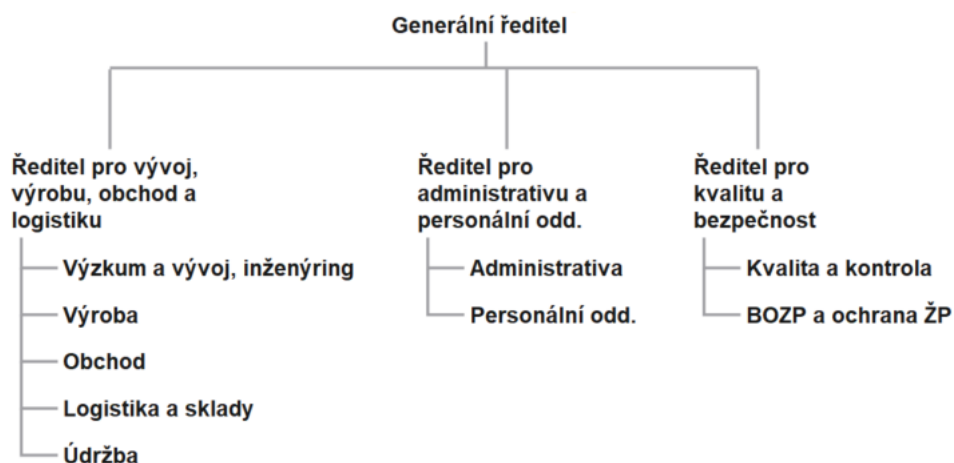
Společnost klade důraz na kvalitu, a to nejen ve formě výstupů a kontrol výrobků, ale také v dodržování smluvených termínů. Pro naplnění této vize je klíčová efektivní komunikace, zejména na úrovni středního (liniového) managementu, která umožňuje efektivní přenos informací a řízení v rámci organizace.

Přestože společnost začala jako rodinný podnik, dnes se vyvinula do rozsáhlého provozu s více než 120 zaměstnanci. Růst firmy s sebou přinesl nové výzvy, včetně komplexnějšího operačního řízení a potřeby profesionálního přístupu k řízení a komunikaci.

#### 4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XY je hierarchicky uspořádaná, s generálním ředitelem (majitelem společnosti) na vrcholu, pod nímž jsou tři ředitelé odpovědní za jednotlivé divize. Ti dále řídí liniové manažery, kteří mají na starosti jednotlivá oddělení a týmy pracovníků.

Tabulka č.1: Organizační struktura společnosti



(zdroj: vlastní zpracování)

## **4.2. Role liniového manažera**

Dle Armstronga (2007, s.97) jsou linioví manažeři obvykle na nejnižší úrovni hierarchie řízení a jsou odpovědní za každodenní provádění práce podřízených pracovníků a obvykle je jejich pracovní náplň tvořena činnostmi:

- řízení lidí,
- řízení provozních nákladů,
- poskytování odborných znalostí,
- organizování,
- sledování pracovních procesů,
- prověřování kvality,
- jednání se zákazníky / klienty,
- měření / posuzování výkonu.

Role liniového manažera je klíčová pro plynulý chod výrobního procesu a dosahování cílů organizace. Liniový manažer společnosti XY vede tým 5 - 10 pracovníků a jeho hlavním úkolem je koordinovat práci týmu tak, aby byly splněny stanovené cíle a dodrženy termíny.

Role manažera v organizaci XY je náročná a vyžaduje široké spektrum dovedností a schopností. Komunikace hraje klíčovou roli ve všech aspektech práce manažera, a proto je důležité, aby byl manažer schopen efektivně komunikovat s členy týmu, nadřízenými a dalšími kolegy.

### **Pracovní činnosti liniového manažera**

Pracovní náplň liniového manažera zahrnuje široké spektrum činností, které jsou závislé na efektivní komunikaci a organizačních schopnostech. Mezi tyto činnosti patří:

- plánování výrobních procesů, organizace práce týmu, plánování údržby a distribuce,
- monitorování a kontrola, ledování výrobních procesů, monitorování kvality výrobků a dodržování standardů,
- řízení lidí, vedení týmů k dosažení cílů, poskytování zpětné vazby a podpora rozvoje zaměstnanců,
- komunikace, ranní porady s týmem, individuální rozhovory, účast na poradách vedení a reportování,
- rozvoj a inovace, podpora inovací a zlepšování procesů, vedení výzkumu a vývoje nových produktů a technologií.

Všechny tyto činnosti vyžadují schopnost jasné komunikace a koordinace práce, která je klíčem k úspěchu manažera v organizaci XY. Odborné znalosti, etika v komunikaci a schopnost motivace týmu jsou rovněž důležité předpoklady pro úspěšné plnění role manažera.

Dříve popsané nedostatky v komunikaci vedou k potřebě rozvoje manažerů pro úspěšné plnění jejich role v organizaci XY. Vyhodnocením vznikla nezbytná potřeba systematického zlepšení komunikace a řízení. Navrhovaná vzdělávací akce je zaměřena na posílení komunikačních dovedností liniových manažerů, aby mohli lépe naplňovat své pracovní povinnosti a přispět k úspěchu společnosti.

### **4.3. Kompetenční model**

Společnost XY se opírá o kompetenční model pro pozici liniového manažera, který vychází z běžných každodenních pracovních činností této role. Klíčovým prvkem tohoto modelu jsou kompetence v oblasti komunikace, které jsou nezbytné pro úspěch manažera v pracovním prostředí:

- komunikace – manažer musí být schopen jasně a přesně komunikovat s členy týmu, sdílet cíle, očekávání a úkoly a poskytovat zpětnou vazbu. Tato schopnost přispívá k lepšímu porozumění a koordinaci práce v rámci týmu,
- empatie a naslouchání – manažer potřebuje vyvinout schopnost naslouchat a projevovat empatii, což mu umožní lépe porozumět potřebám a obavám podřízených a posiluje pracovní vztahy,
- motivační komunikace – manažer by měl umět motivovat tým a udržovat pozitivní pracovní atmosféru, což je klíčové pro dosahování společných cílů a podporu kolektivního ducha.

V rámci způsobů komunikace je důležité využívat přímou komunikaci, jako jsou osobní rozhovory, telefonní hovory a skupinové schůzky. Elektronická komunikace prostřednictvím e-mailu, WhatsAppu a dalších nástrojů umožňuje rychlé sdílení informací a dokumentů.

- moderní technologie – digitální platformy, firemní sociální sítě a mobilní aplikace poskytují manažerovi možnosti efektivní komunikace a spolupráce s týmem. Interní work-flow nástroje pak pomáhají sledovat pokrok, plánovat a koordinovat pracovní úkoly. Manažer musí být schopen efektivně pracovat s moderními technologiemi a dále se v jejich používání rozvíjet,
- administrativa a časové plánování – manažer musí efektivně řešit předávání směn a informací mezi pracovníky, účastnit se porad a schůzek, sledovat výrobní procesy a plnit administrativní úkoly, jako je vyplňování reportů a sledování výkonnosti týmu.

Celkově je kompetenční model pro liniového manažera klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení týmu a dosahování cílů organizace. Zahrnuje širokou škálu dovedností od komunikace a empatie po technické znalosti a organizační schopnosti, které jsou zásadní pro efektivní fungování manažera v pracovním prostředí.

## Kompetence v komunikaci liniových manažerů společnosti XY

Pro zjištění a popis kompetencí v komunikacích ve firmě XY byla zvolena kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Provedená analýza existujících dokumentů, jako jsou firemní politiky, manuály a záznamy o školeních, poskytla předběžný přehled o tom, jaká témata jsou pokryta a jaké dovednosti jsou důležité pro komunikaci v rámci společnosti.

Dalším krokem byla uskutečněná série rozhovorů a dotazníkových šetření se zaměstnanci různých úrovní a oddělení pro získání pohledu na současný stav komunikace ve firmě a identifikaci oblastí potenciálního zlepšení. Během těchto interakcí bylo zaměření orientováno na konkrétní dovednosti a kompetence, které společnost považuje za klíčové pro efektivní komunikaci v pracovním prostředí.

Na základě těchto dat byla vypracována komplexní analýza kompetencí ve společnosti XY, která obsahovala identifikaci silných stránek a oblastí potřebujících zlepšení. Tato analýza posloužila jako základ pro formulaci doporučení a návrhů na další rozvoj komunikačních dovedností a procesů v rámci firmy.

Výstupem jsou hlavní úrovně kompetencí uvedené v tabulce, které budou použity.

Tabulka č.2: Hlavní komunikační kompetence liniového manažera

Jasná a přesná komunikace	Liniový manažer umí jasně a stručně formulovat své požadavky a komunikovat se členy svého týmu. To zahrnuje sdílení cílů, očekávání, úkolů a poskytování zpětné vazby.
Empatie a naslouchání	Liniový manažer je schopen naslouchat svým podřízeným a projevovat empatii k jejich potřebám a obavám. Tato schopnost mu umožňuje lépe porozumět svému týmu a posilovat pracovní vztahy.
Motivační komunikace	Liniový manažer je schopen motivovat svůj tým a udržovat pozitivní pracovní atmosféru. Umí ocenit úspěchy a podporovat kolektivního ducha svých podřízených.

(zdroj: interní materiály společnosti XY)

Pro další zpracování byla využita Centrální databáze kompetencí (MPSV, 2024) přístupná na internetu. Komunikace je podle CDK řazena do měkkých kompetencí,



kteře se odvíjí od komplexních schopností daného jedince a v systému hodnocení jsou hodnoceny úrovněmi 0 až 5, kde je úroveň 0 definována jako problematická, nahodilá a kusá komunikace a úroveň 5 je pak definována jako úroveň s vysokou – výbornou, excelentní – schopností formulace myšlenek jak písemnou, tak ústní formou.

Pro potřeby této práce byla pro přípravu vzdělávací akce a komunikaci s manažery a jejich podřízenými vytvořena hodnotící 6-ti stupňová škála podle CDK, uvedená níže.

Tabulka č.3: Hodnocení úrovní osobních komunikačních kompetencí liniových manažerů

úroveň	úroveň kompetence	důsledek
0	Absence kompetence	- kompetence není vyžadována, pro výkon není tato kompetence podstatná.
1	Nedostatečná kompetence	- má omezenou schopnost komunikace. Jeho sdělení jsou nejasná a nepřesná, což vede k nedorozumění a zmatku u členů týmu. Neprovádí ověření pochopení předaných instrukcí, což vede k neplnění povinností a nízké výkonnosti týmu. Nespokojenost na pracovišti se zvyšuje a dochází k častým konfliktům.
2	Základní kompetence	- má základní schopnosti komunikace, ale stále existují oblasti, ve kterých není příliš úspěšný. Jeho sdělení jsou často nejasná a nedostatečně strukturovaná, což může vést k nedorozumění a nedostatečnému plnění úkolů týmem. Dochází k občasným problémům a nespokojenosti.
3	Dostačující kompetence	- má dostatečné schopnosti komunikace. Jeho sdělení jsou obvykle jasná a přesná, což usnadňuje porozumění a plnění úkolů týmem. Manažer se snaží poskytovat zpětnou vazbu a motivovat svůj tým, což vede k uspokojivým výsledkům.
4	Dobrá kompetence	- má vynikající schopnosti komunikace. Jeho sdělení jsou vždy jasná, přesná a srozumitelná, což vede k efektivnímu plnění úkolů týmem. Je schopen efektivně motivovat svůj tým a vytvářet pozitivní pracovní atmosféru.
5	Excelentní kompetence	- má výjimečné schopnosti komunikace. Jeho schopnosti komunikace jsou na nejvyšší úrovni, což vede k maximální produktivitě a spokojenosti v týmu. Je vyhledávaný pro svou empatii, ochotu pomáhat druhým a schopnost vést tým k dosahování společných cílů.

(zdroj: interní materiály společnosti XY)

Z analýzy rozhovorů s nadřízenými liniových manažerů vyplynulo, že optimální jsou tyto dosažené úrovně uvedené v tabulce č.4.

Tabulka č.4: Kompetenční model s uvedenými požadovanými úrovněmi

kompetence	požadovaná úroveň	požadované chování
<b>Komunikace</b>		
Motivace lidí	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen identifikovat individuální potřeby a motivátory členů týmu</li> <li>- umí vytvořit inspirativní a motivující pracovní prostředí</li> <li>- má schopnost rozpoznat a ocenit úspěchy a příspěvy jednotlivých členů týmu</li> </ul>
Vedení lidí	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasně definuje cíle a očekávání a vede tým k jejich dosažení</li> <li>- umí delegovat úkoly a zodpovědnosti podle schopností a kompetencí jednotlivých členů týmu</li> <li>- poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a podporu při řešení problémů</li> </ul>
Schopnost naslouchat	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivně naslouchá potřebám, nápadům a obavám členů týmu</li> <li>- má schopnost vyvolávat důležité otázky a hledat hlubší porozumění situaci</li> <li>- respektuje názory a myšlenky členů týmu, aktivně předchází konfliktům</li> </ul>
Empatie	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokáže se vcítit do situace a pocitů ostatních</li> <li>- poskytuje podporu a porozumění v obtížných situacích</li> <li>- uznává individuální potřeby a rozdíly v pracovním prostředí</li> </ul>
Udržení pozitivní atmosféry	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledává a podporuje pozitivní prvky v pracovním prostředí, udržuje kolektivního ducha</li> <li>- efektivně řeší konflikty a narušení harmonie v týmu</li> <li>- podporuje a povzbuzuje tým i v obtížných situacích</li> </ul>

(zdroj: interní materiály společnosti XY)

Kompetenční model s uvedenými požadovanými hodnotami dovedností bude dále sloužit při identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování specifických aktivit. Z uvedených hodnot bude zřejmé, které dovednosti bude potřeba rozvíjet, případně na které se zaměřit přednostně.

## 5. Vzdělávání liniových manažerů společnosti XY

Vzdělávání v oblasti komunikace pro liniové manažery zatím nebylo ve společnosti realizováno. V ostatních oblastech probíhá vzdělávání především v oblasti předepsaných školení a dále se vzdělávání orientuje na technologie a výrobní procesy

ve společnosti. Tedy v oblastech úzce souvisejících s povinnostmi nebo předmětem podnikání a pozornost je věnována hlavně vzdělávání řadových pracovníků. Toto vzdělávání vyplývá spíše z aktuální potřeby plnění závazných povinností než z plánu vzdělávání.

Vzdělávání liniových manažerů není nijak plánováno ani řízeno. Z tohoto důvodu nejsou ani identifikovány a ani analyzovány vzdělávací potřeby. Přesto určitou neanalyzovanou formou probíhá vzdělávání liniových manažerů v současnosti několika formami.

### **Veletrhy a odborné konference**

Vzdělávací akce ve formě veletrhů a odborných konferencí poskytují manažerům příležitost k získání nových poznatků a osvojení si moderních trendů a postupů v oblasti technologií souvisejících s předmětem podnikání společnosti. Organizace takovýchto akcí je koordinována personálním oddělením ve spolupráci s nadřízenými manažery (řediteli).

### **Samostudium**

Personální oddělení připravuje vzdělávací materiály v podobě textů, které se zaměřují na jednotlivé oblasti pracovní náplně jednotlivých pracovníků a mj. i na liniové manažery. Tato materiály jsou přístupné manažerům prostřednictvím interního portálu. Manažeři je formou samostudia zpracují především ve volném čase a aplikují získané poznatky do své každodenní praxe s pomocí nadřízeného formou mentoringu.

Takto jsou technickým a personálním oddělením připravovány i materiály a informace při vzniku nové technologie, produktu nebo změně užitého materiálu, které jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí této inovace. Tyto materiály jsou následně předávány manažerům k důkladnému nastudování.

Manažeři se aktivně zapojují do procesu rozvoje nové technologie. Spolu s mentoringem poskytovaným jejich nadřízenými pracují na začlenění nových poznatků do své každodenní pracovní rutiny. Díky těmto snahám jsou schopni efektivně řídit své týmy a zajistit plynulý průběh výrobního procesu po technologické stránce.

Následně manažeři přenášejí své znalosti a dovednosti na pracoviště tzv. „za pochodu“. Formou praktického proškolení na pracovišti aktivně učí své podřízené novým postupům a technikám, které jsou nezbytné pro úspěšnou implementaci nové technologie nebo nového pracovního postupu. Tímto způsobem se zajišťuje kontinuální vývoj a zdokonalování pracovních postupů v celé firmě.

### **Mentoring**

Nadřízení manažeři hrají klíčovou roli v rozvoji svých podřízených prostřednictvím mentoringu. Každý liniový manažer má přiděleného mentora, který mu poskytuje individuální podporu a zpětnou vazbu při ukotvování naučených dovedností. Mentoring je jako interní služba ve firmě zaveden jako pravidelný a strukturovaný tak, aby manažeři měli možnost systematicky rozvíjet své dovednosti a získávat nové perspektivy.

Vzdělávání liniových manažerů má na starosti personální oddělení a jednotliví ředitelé, avšak bez systematického plánování.

### **Externí kurzy**

Dalším prvkem vzdělávání jsou externí kurzy, které jsou často posílány liniovým manažerům jako příležitost k dalšímu rozvoji jejich dovedností. Tyto kurzy jsou vybírány spíše nahodile a často nekoordinovaně, což má za následek rozdrobení účinku vzdělávání, protože se účastní jednotlivci nebo malé skupiny liniových manažerů. Bohužel, jak bylo průzkumem zjištěno, zde často nedostávají přímé informace nebo nástroje relevantní pro jejich specifickou roli ve společnosti.

Navíc, manažeři jsou obvykle posíláni na kurzy po malých skupinách nebo dokonce jednotlivě, což dále ztěžuje koordinaci a sdílení získaných znalostí. Tento přístup může vést k tomu, že efektivita vzdělávání je omezena a manažeři nemají možnost sdílet získané poznatky s ostatními členy týmu.

Výsledkem je nekoordinované vzdělávání, které má několik důsledků, které ovlivňují efektivitu a produktivitu pracovního prostředí. Jedním z hlavních problémů je nedostatečné sdílení znalostí a poznatků mezi zaměstnanci. Každý jednatel je posílán na různé kurzy a školení, a to často bez dostatečné koordinace s potřebami celého týmu nebo oddělení. To vede k situaci, kdy lidé mají různou úroveň znalostí a dovedností v různých oblastech, což vytváří nerovnováhu a nesourodost v pracovním prostředí.

Důsledkem tohoto jevu je, že zaměstnanci nemají dostatečnou příležitost sdílet své znalosti a zkušenosti mezi sebou. Každý jednatel může mít určité specializované znalosti, které by mohly být prospěšné pro celý tým nebo oddělení, ale kvůli nedostatečné komunikaci a koordinaci tato znalost zůstává nevyužitá. To vede k situaci, kdy ještě více vážne komunikace a vznikají rozdíly.

## **5.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Pro zlepšení rozdílů a efektivitu komunikace je klíčové provést analýzu vzdělávacích potřeb. Ve společnosti XY momentálně neexistuje plánované vzdělávání pro liniové manažery a vzdělávací potřeby nejsou zkoumány. Komunikace je vnímána jako klíčový problém ovlivňující výkonnost, úspěch a konkurenceschopnost společnosti.

Pro provedení analýzy a identifikaci vzdělávacích potřeb byly využity interní materiály společnosti uvedené v kapitole 4.3. s cílem určit požadovanou výkonnost liniových manažerů.

Prvním krokem bylo vytvoření Dotazníku komunikačních dovedností liniových manažerů (Příloha č.3) na základě kompetenčního modelu společnosti popsaného v kapitole 4.3.

Dotazník byl následně distribuován nadřízeným jednotlivých liniových manažerů, ředitelům, a po jejich vyplnění bylo získáno hodnocení všech 12 liniových manažerů.

Tyto hodnoty byly následně sumarizovány a průměrovány k zjištění současné úrovně komunikace celé skupiny liniových manažerů.

Následně byly hodnoty porovnány s kompetenčním modelem (viz Tabulka č.4).

Tabulka č.5: Srovnání požadovaných a naměřených hodnot

kompetence	požadovaná úroveň	Aktuální průměrná úroveň
<b>Komunikace</b>		
Motivace lidí	4	3,3
Vedení lidí	4	3,1
Schopnost naslouchat	4	3,5
Empatie	3	2,7
Udržení pozitivní atmosféry	3	1,9

(zdroj: vlastní zpracování)

Získané hodnoty v tabulce č.4 sloužily jako základ pro expertní rozhovory s řediteli, které měly za cíl konkrétněji identifikovat slabá místa uvedená v tabulce. Tímto způsobem, porovnáním získaných hodnot z dotazníků s požadovanými hodnotami, byly identifikovány oblasti, které je třeba zlepšit.

### **Kompetence: Motivace lidí**

Vnímaným problémem je míra autority liniových manažerů, kterou požívají u svých podřízených. Zvýšením její úrovně dojde k vyšší schopnosti efektivněji motivovat svěřené pracovníky. Cílem tohoto bodu vzdělávací akce by mělo být teoreticky přiblížit formy vytváření autority a nástroje, které mohou manažeři použít.

### **Kompetence: Vedení lidí**

Tato kompetence úzce souvisí s kompetencí Motivace lidí a tím pádem je přímo spojena s autoritou, která byla popsána v předchozím odstavci. Vzhledem k nedostatečné schopnosti manažerů řešit interpersonální konflikty na pracovišti se stávalo běžným, že se obraceli o pomoc na své nadřízené.

### **Kompetence: Schopnost naslouchat**

Špatné plánování pracovního času liniových manažerů vedlo k nedostatku času, který by měli věnovat vnímání a pochopení problémů svých podřízených, jak v pracovní, tak často i v interpersonální rovině. V rámci vzdělávací akce by měl být manažerům poskytnut nástroj v podobě technik time managementu, který by je naučil efektivně rozlišovat mezi naléhavými a důležitými úkoly a následně je plánovat v rámci pracovního dne.

### **Kompetence: Empatie**

Podle zpětné vazby od nadřízených manažerů je zřejmé, že mnoho podřízených vykazuje nedostatečnou úroveň empatie vůči svým kolegům a nadřízeným. Nadřízení často konstatovali nízkou snahu a zájem o pochopení potřeb a perspektiv svých kolegů. Zároveň však zdůraznili, že jednoduché pochopení a ochota naslouchat může často stačit k vyřešení mnoha problematických situací a konfliktů v pracovním prostředí. Na základě této zpětné vazby lze tedy usoudit, že zlepšení kompetence v oblasti empatie je klíčem k vytvoření harmoničtějšího a efektivnějšího pracovního prostředí.

### **Kompetence: Udržení pozitivní atmosféry**

Společně se také nadřízení manažerů shodli, že liniovní manažeři trpí nedostatkem času, což ovlivňuje jejich schopnost udržovat pozitivní atmosféru a harmonii v týmu. Tento nedostatek také brání v podpoře týmu v obtížných situacích. Proto je důležité

zaměřit se na rozvoj kompetencí v těchto oblastech, včetně efektivního využívání času vysvětlením základních technik time managementu a posílení schopnosti identifikovat a podporovat pozitivní prvky v pracovním prostředí.

Zmíněná opatření by měla přispět k vytvoření pozitivního a podpůrného pracovního prostředí a zvýšení motivace zaměstnanců.

## **5.2. Plán vzdělávací akce**

Analýza prostředí společnosti XY naznačuje, že zlepšení komunikace a řízení vyžaduje systematický a cílený přístup. Proto bude navrhována vzdělávací akce zaměřená na posílení komunikačních dovedností středního managementu.

### **5.2.1 Cíle vzdělávací akce**

Analýzou zjištěné výkonnostní mezery pomohou stanovit konkrétní vzdělávací cíle a plán.

- konativní cíle – účastníci budou umět řešit interpersonální konflikty, a vyjednávat při řešení sporů v pracovním prostředí, efektivně vést tým a získat autoritu vedoucího pracovníka,
- afektivní cíle – budou schopni objektivního přístupu při řešení konfliktů, což zahrnuje schopnost zachovat klid a rozvážnost a hledat konstruktivní řešení, také si udržet autoritu vedoucího pracovníka prostřednictvím efektivního vedení a komunikace s týmem, respektování stanovených pravidel a vytváření harmonické pracovní atmosféry, schopnosti aktivně naslouchat a věnovat čas podřízenému a dokázat určit a ověřit prioritu řešené situace s jejími dopady na tým,
- psychomotorické cíle – budou po skončení vzdělávací akce schopni vyjmenovat zásady řešení konfliktních situací, znát a identifikovat základní principy komunikace, prvky motivace podřízených.



## 5.2.2. Studijní plán

Studijní plán vzdělávací akce bude sestaven na základě stanovených cílů, které jsou převedeny do konkrétního obsahu. Časová dotace, metody a formy výuky, a didaktické pomůcky jsou vybrány s cílem dosáhnout optimálního vzdělávacího procesu. Časové rozvržení je navrženo tak, aby umožnilo důkladné pokrytí jednotlivých témat a aktivit. Metody výuky zahrnují interaktivní přednášky, skupinové diskuse, hraní rolí, cvičení a praktické úkoly. Formy výuky jsou diversifikovány s cílem oslovit různé typy účastníků a přizpůsobit se jejich individuálním preferencím a učebním stylům. Didaktické pomůcky, jako jsou prezentace v PowerPointu, audiovizuální materiály, praktické ukázky a studijní materiály, jsou integrovány do výuky k podpoře efektivního a interaktivního učení.

Tento komplexní přístup k výuce umožňuje účastníkům dosáhnout stanovených cílů vzdělávací akce s maximálním možným výsledkem.

Tabulka č.6: Studijní plán

Studijní disciplína	Časová dotace	Formy vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky/ techniky	Způsob kontroly dosažení
Úvod, Základy komunikace	8:00 – 8:45	Přímá výuka	Přednáška, Demonstrování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezence, Dotazy účastníků a reakce na ně
Verbální a neverbální komunikace	8:45 – 10:00	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskusí, Demonstrování, Hraní rolí, Simulace	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Moderovaná diskuze, Dotazy účastníků a reakce na ně
Jasná a přesná komunikace	10:00 – 11:00	Přímá výuka	Brainstorming, Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Empatie a naslouchání	11:00 – 12:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné	Prezentace PowerPoint, Flipchart,	Dotazy účastníků a reakce na ně

			studijní materiály, Koučování	Tištěné studijní materiály	
Motivační komunikace	13:30 – 14:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí, Koučování	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Způsoby komunikace	14:30 – 15:30	Přímá výuka	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály, Hraní rolí	Prezentace PowerPoint, Flipchart, Tištěné studijní materiály	Dotazy účastníků a reakce na ně
Ukončení	15:30 – 16:00	Přímá výuka	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby	Dotazník zpětné vazby

(zdroj: vlastní zpracování)

V plánu je zahrnuta také přestávka na oběd účastníků i lektora.

### 5.2.3 Obsah vzdělávací akce

Ze studijního plánu vyplývá obsah vzdělávací akce – osnovy. Jde o měřitelnou změnu znalostí. Při zpracování byly zahrnuty konkrétní zjištěné nedostatky z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.

Tabulka č.7: Osnovy vzdělávací akce

Studijní oblast/ aktivita	Obsah aktivity	Cíl aktivity
<b>Úvod a základy komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definice komunikace a její význam v pracovním prostředí.</li> <li>- Principy efektivní komunikace vedení a motivace týmu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si základní principy komunikace a její klíčový význam pro úspěšné vedení týmu.</li> </ul>
<b>Verbální a neverbální komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam verbálního a neverbálního projevu v komunikaci s týmem.</li> <li>- Rozpoznávání neverbálních signálů a jejich vliv na komunikaci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o efektivním využívání verbální a neverbální komunikace k posílení vztahů v týmu a zlepšení porozumění.</li> </ul>
<b>Jasná a přesná komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniky a strategie pro jasnou a přesnou komunikaci s členy týmu.</li> <li>- Práce s cíli, očekáváními a úkoly v rámci týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat znalosti o možnostech formulace svých požadavků a komunikace se členy týmu jasně a srozumitelně. Osvojit si nové metody a techniky.</li> </ul>

<b>Empatie a naslouchání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Význam empatie a naslouchání ve vedení a motivaci týmu.</li> <li>- Techniky pro aktivní naslouchání a projevování empatie v pracovním prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a rozvíjet schopnost naslouchat a projevovat empatii ke členům týmu a pro lepší porozumění jejich potřebám a obavám.</li> </ul>
<b>Motivační komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie a techniky pro motivaci týmu prostřednictvím komunikace.</li> <li>- Podpora a ocenění úspěchů členů týmu a udržení pozitivní pracovní atmosféry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si nové znalosti a postupy, jak motivovat svůj tým a udržovat pozitivní pracovní prostředí prostřednictvím komunikace.</li> </ul>
<b>Způsoby komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přímá komunikace vs. elektronická komunikace: výhody a nevýhody.</li> <li>- Využití moderních technologií pro efektivní komunikaci v pracovním prostředí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získat a osvojit si různé způsoby komunikace a naučit je vybírat ten nejvhodnější pro danou situaci.</li> </ul>
<b>Praktické cvičení a simulace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hraní rolí a cvičení zaměřené na aplikaci naučených dovedností v praxi.</li> <li>- Zpětná vazba a reflexe na praktické situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procvičit aplikaci naučených dovedností v reálných pracovních situacích a získat zpětnou vazbu od trenéra a kolegů</li> </ul>

(zdroj: vlastní zpracování)

## 5.2.4 Formy a metody vzdělávání

Formy a metody vzdělávání budou koncipovány podle obsahu a cílů kurzu, jak bylo uvedeno ve studijním plánu. V rámci přímé výuky budou využity různé metody a přístupy s cílem maximalizovat efektivitu vzdělávání. Lektor nejprve předá teoretické poznatky prostřednictvím přednášky, která bude následována interaktivní diskuzí. Účastníci budou moci aktivně zapojit své názory a zkušenosti. Pro podporu kreativity a sdílení nápadů se využije brainstorming. Cvičení a tréninkové aktivity umožní účastníkům praktické procvičení a aplikaci naučených dovedností v reálných pracovních situacích. Kromě toho se plánuje hraní situací, kde účastníci budou mít možnost simulovat pracovní situace a praktikovat nové dovednosti pod vedením lektora a spoluúčastníků. Tyto metody budou kombinovány tak, aby poskytly komplexní a interaktivní vzdělávací prostředí.

### **5.2.5 Prostředí vzdělávání**

Firma disponuje vlastními vzdělávacími kapacitami, které jsou klíčovým prvkem pro rozvoj pracovníků a dosahování firemních cílů. V rámci těchto vzdělávacích kapacit je navržen komplexní program, který pokrývá širokou škálu potřeb a dovedností liniových manažerů. Tato interní vzdělávací zařízení umožňují flexibilitu a přizpůsobení vzdělávacích aktivit přímo potřebám firmy a účastníků. Jsou zde k dispozici moderní výukové materiály, zařízení a technologie, které podporují interaktivní a efektivní učení. Díky tomu je možné realizovat různé formy vzdělávání, včetně přednášek, praktických cvičení, diskuzí, simulací pracovních situací a individuálního tréninku. Tato vzdělávací zařízení tak poskytují ideální prostředí pro kontinuální rozvoj liniových manažerů a zvyšování jejich kompetencí v oblasti komunikace a vedení týmu.

### **5.2.6 Lektor vzdělávací akce**

Pro vedení vzdělávací akce bude vybrán externí lektor s ohledem na specifika tématu, stanovené cíle kurzu a charakteristiku účastníků. Při výběru lektora bude klíčové zohlednit jeho odbornost v dané oblasti komunikace a vedení týmu, stejně jako jeho schopnost přizpůsobit výuku potřebám firmy XY. Bude důležité jej seznámit s prostředím a specifiky společnosti XY, aby byl schopen lépe porozumět potřebám manažerů a efektivněji přizpůsobit obsah vzdělávacího programu. Před zahájením akce bude lektor požádán o zaslání referencí a seznamu realizovaných podobných akcí, aby bylo možné provést důkladné hodnocení jeho odbornosti a schopností. Cílem této péče při výběru lektora bude zajistit, že vzdělávací akce bude řízena kvalifikovanou osobou, která bude schopna účastníkům poskytnout relevantní a kvalitní výuku.

## **5.3. Realizace vzdělávací akce**

Realizace samotné vzdělávací akce navazuje na naplánované vzdělávací aktivity.

### **5.3.1 Časový a organizační plán**

Časový a organizační plán vzdělávací akce je klíčovým prvkem pro úspěšný průběh události. S ohledem na to, že všichni účastníci budou přítomni v místě, bude využita zasedací místnost společnosti XY jako prostor pro konání akce. To přináší určité výhody, jako je eliminace nákladů spojených s pronájmem externích prostor, avšak může také ovlivnit dosažení stanovených cílů vzdělávací akce. Existuje riziko, že účastníci budou rušeni nebo vyrušováni během akce, buď kvůli provozu firmy nebo kvůli jejich pracovním povinnostem.

Jednou z klíčových organizačních úloh je zajištění externího lektora. Proces výběru zahrnuje oslovování a vyhodnocování nabídek více lektorů, aby byl vybrán ten nejvhodnější pro danou akci. Po vybrání lektora je třeba s ním důkladně domluvit obsah a průběh vzdělávacího programu, předat objednávku a dohodnout podmínky.

Za průběh a realizaci akce je odpovědný pracovník personálního oddělení společnosti XY. Jeho úkolem je zajistit potřebné zázemí pro akci, včetně rezervace školící místnosti, technického vybavení, občerstvení a tisku materiálů. Dále bude odpovědný za přípravu a distribuci pozvánek, a také za vytvoření prezenčních listin a osvědčení o absolvování kurzu.

Vzdělávací akce je plánována jako jednodenní událost, která bude následně vyhodnocena z hlediska úspěšnosti. Na základě této evaluace budou provedeny případné úpravy a plánováno případné pokračování v dalších akcích. Tímto způsobem se zajistí efektivní využití zdrojů a dosažení stanovených cílů vzdělávací akce.

### **5.3.2 Kalkulace vzdělávací akce**

Kalkulace nákladů vzdělávací akce je zásadním prvkem projektování této události. Tento proces vychází z fixních nákladů získaných z personálního oddělení společnosti XY. Kalkulace pečlivě zohledňuje prvky spojené s průběhem vzdělávací akce, a proto

je předběžná. Obsahuje různé položky, jako je mzda lektora, doprava, občerstvení a další. V případě vzdělávací akce pro liniové manažery společnosti XY nejsou náklady na pronájem prostor kalkulovány, neboť bude využita školící místnost společnosti. Dále jsou v kalkulaci zahrnuty mzdy účastníků, které činí 400,- Kč/hodinu, což celkově představuje 3200,- Kč za pracovní den při plánované účasti všech 12 liniových manažerů, což představuje předběžnou nákladovou cenu ve výši 38 400,- Kč. Kalkulace dále zahrnuje občerstvení během akce a tisk a přípravu studijních materiálů, které zajišťuje personální oddělení společnosti XY pomocí interních zdrojů. V kalkulaci je také zahrnuta práce pracovníka personálního oddělení, který má přípravu a organizaci akce na starosti. Z interních zdrojů společnosti byla vypočtena předběžná položka kalkulace v celkové délce poloviny pracovní směny při hodinové sazbě 200,- Kč, což představuje 800,- Kč. Výhodou této akce je také to, že účastníci nemusí cestovat a není nutné kalkulovat cestovné a ubytování.

Tabulka č.8: Předběžná kalkulace vzdělávací akce

Náklady	Cena	Jednotek/ osob	Celková cena
Mzda lektora	12.000,- Kč	1	12.000,- Kč
Doprava lektora	500,- Kč	1	500,- Kč
Stravování lektora	350,- Kč	1	350,- Kč
Tisk studijních materiálů	600,- Kč	1	600,- Kč
Mzda organizačního pracovníka/ pracovní den	1600,- Kč	0,5	800,- Kč
Občerstvení (Coffee Break)	1.200,- Kč	1	1.200,- Kč
Pronájem prostor	0,- Kč	1	0,- Kč
Mzda účastníků	3200,- Kč	12	38.400,- Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>53.850,- Kč</b>

(zdroj: vlastní zpracování)

#### 5.4. Vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocení efektivity vzdělávacích programů je klíčovým prvkem pro posouzení jejich účinnosti a dopadu na organizaci. Pro tento účel existuje několik modelů evaluace, z nichž jeden z nejuznávanějších je Kirkpatrickův model popsáný v kapitole

3.4. Tento model poskytuje komplexní pohled na vzdělávací aktivity prostřednictvím čtyř úrovní hodnocení: reakce, poznatků, chování a výsledků.

- Vyhodnocení reakcí zahrnuje hodnocení spokojenosti účastníků s vzdělávací akcí. To může být provedeno prostřednictvím dotazníků, které získají zpětnou vazbu od účastníků ohledně jejich názorů, zkušeností a případných obav. Dotazníky budou distribuovány na konci, pro získání jak okamžité reakce, tak i dlouhodobějšího pohled na efektivitu programu. Dále bude získána i zpětná vazba od lektora, kteří tak poskytnou kontextuální pohled na průběh akce a identifikují oblasti, které mohou vyžadovat další zlepšení, tedy případné pokračování vzdělávání.
- Další úrovní bude vyhodnocení poznatků, které se zaměří na to, co účastníci z vzdělávací akce odnesli. To bude zahrnovat testování znalostí, dovedností a postojů před a po absolvování kurzu. Testy představují způsob, jakým lze měřit konkrétní pokrok účastníků a zjistit, do jaké míry se zlepšily jejich schopnosti a znalosti. Důležité je také sledovat, jak se tyto nové znalosti a dovednosti promítají do každodenní praxe, což lze provést prostřednictvím pozorování změn v chování účastníků a jejich schopnosti aplikovat naučené dovednosti ve svém pracovním prostředí.
- Vyhodnocení chování bude třetí úrovní Kirkpatrickova modelu a zaměřuje se na to, jak účastníci aplikují své nové znalosti a dovednosti v praxi. To vyžaduje sledování změn v chování účastníků v jejich pracovním prostředí po absolvování vzdělávací akce. Jedním z přístupů k tomuto vyhodnocení může být provádění rozhovorů s účastníky a jejich nadřízenými, abychom získali informace o tom, zda se nové znalosti promítají do jejich pracovních postupů a jaký dopad mají na výkon a výsledky práce.
- V neposlední řadě je zde vyhodnocení výsledků, které se zaměřuje na posouzení celkového dopadu vzdělávací akce na organizaci. To může zahrnovat měření konkrétních výsledků, jako je zlepšení výkonu pracovníků,

snížení chybovosti, zvýšení produktivity nebo zvýšení ziskovosti organizace. Důležité je také porovnat náklady na vzdělávací program s jeho přínosy a zhodnotit návratnost investic (ROI). Tato úroveň vyžaduje komplexní analýzu a porovnání dat, aby bylo možné vyvodit závěry o celkovém dopadu vzdělávacího programu na organizaci.

Celkově lze konstatovat, že použití Kirkpatrickova modelu evaluace poskytne strukturovaný přístup k vyhodnocení vzdělávacího programu a umožní posoudit jeho efektivitu z různých úhlů pohledu. Každá úroveň hodnocení přináší cenné informace, které mohou vést k identifikaci oblastí pro zlepšení a optimalizaci budoucích vzdělávacích aktivit.

## **6. Závěr**

Při tvorbě této práce jsem se zaměřil na analýzu vzdělávacích potřeb středního managementu s cílem posílení jejich komunikačních dovedností prostřednictvím vytvoření konkrétní vzdělávací akce pro liniové manažery ve společnosti XY.

Mým východiskem byly odborné texty a interní zdroje společnosti XY, doplněné o informace z dotazníků a expertních rozhovorů. Strukturoval jsem práci do teoretické a praktické části a propojil je v plánu vzdělávací akce s jasně definovanými cíli.

V závěru mé práce jsem zdůraznil, že efektivní komunikace je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování organizace a jejího managementu. Vzdělávací akce přizpůsobené konkrétním potřebám zaměstnanců a organizace a využívající komplexního přístupu k plánování a realizaci mají potenciál vylepšit komunikační prostředí a zvýšit výkonnost pracovního týmu.

Důkladné hodnocení a evaluace těchto vzdělávacích aktivit jsou klíčové pro udržení a posílení úspěšného vzdělávacího procesu v organizaci. Významným aspektem je také



správné řízení procesu včetně koordinace od analýzy potřeb až po vyhodnocení celé vzdělávací akce.

Celkově lze konstatovat, že kvalitně navržené a řízené vzdělávací aktivity jsou základem pro úspěch organizace v dynamickém pracovním prostředí. Důraz na komunikaci a kompetence managementu ve vzdělávání je klíčový pro dosažení úspěchu.

Pevně věřím, že navržený vzdělávací projekt bude úspěšně využit v praxi a pomůže zlepšit efektivitu komunikace liniových manažerů ve společnosti XY.

## Zdroje a literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2013). *Projektování vzdělávací akce pro andragogy*. Olomouc: UPOL.
- Bartoňková, H. (2013). *Firemní vzdělávání pro andragogy*. Olomouc: UPOL.
- Interní zdroje společnosti XY. (2023). *Vize cíle společnosti XY*. Brno.
- Interní zdroje společnosti XY. (2023). *Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY*. Brno.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- MPSV ČR. (2023). *Centrální databáze kompetencí*. Citováno dne 19. února 2024. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz>
- MPSV ČR. (2024). *Národní soustava povolání – Měkké dovednosti – Kompetence k efektivní komunikaci*. Citováno dne 7. února 2024. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.

## **Seznam zkratk**

CDK – Centrální databáze kompetencí

NSP – Národní soustava povolání

## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1: Organizační struktura společnosti

Tabulka č.2: Hlavní komunikační kompetence liniového manažera

Tabulka č.3: Hodnocení úrovní osobních komunikačních kompetencí liniových manažerů

Tabulka č.4: Kompetenční model s uvedenými požadovanými úrovněmi

Tabulka č.5: Srovnání požadovaných a naměřených hodnot

Tabulka č.6: Studijní plán

Tabulka č.7: Osnovy vzdělávací akce

Tabulka č.8: Předběžná kalkulace vzdělávací akce

## **Seznam příloh**

Příloha č.1: Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY.

Příloha č.2: Komunikační kompetence liniového manažera.

Příloha č.3: Dotazník pro přípravu vzdělávací akce.

Příloha č.4: Dotazník po skončení vzdělávací akce.

## Přílohy

Příloha č.1: Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY

<b>Popis pracovní náplně liniového manažera</b>	
Oddělení:	
Nadřízený:	Ředitel divize
Odpovědní zaměstnanci:	Vedoucí jednotlivých úseků, mistři, předáci (jsou-li v hierarchii zavedeni) Řadoví zaměstnanci (operátoři, technici, technici údržby, skladníci)
<b>Pracovní náplň</b>	
Řízení a koordinace výrobních procesů:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánování výroby a stanovení priorit výrobních operací.</li> <li>- Sledování a kontrola provozních ukazatelů výroby (výkonnost, kvalita, náklady).</li> <li>- Zajištění dodržování výrobních standardů a postupů.</li> <li>- Řešení případných problémů a neplánovaných událostí v průběhu výroby.</li> </ul>
Personální řízení a rozvoj:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizace práce a rozdělování úkolů mezi pracovníky.</li> <li>- Školení a rozvoj pracovníků výrobního oddělení.</li> <li>- Řízení pracovního kolektivu a podpora týmové spolupráce.</li> </ul>
Plánování a řízení zásob:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanovení optimálních zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků.</li> <li>- Sledování pohybu zásob a minimalizace rizika nedostatku materiálu.</li> </ul>
Řízení kvality:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementace a dodržování systému řízení jakosti (ISO, GMP, atd.).</li> <li>- Zajištění dodržování standardů a specifikací výrobků.</li> <li>- Monitorování a hodnocení výsledků kontrol kvality.</li> </ul>
Komunikace a spolupráce:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikace se zákazníky a dodavateli ohledně termínů dodání a kvality výrobků.</li> <li>- Spolupráce s ostatními odděleními (nákup, logistika, marketing) pro optimalizaci procesů.</li> </ul>
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajištění dodržování bezpečnostních standardů a předpisů.</li> <li>- Prevence pracovních úrazů a ochrana zdraví zaměstnanců.</li> </ul>
Plánování a optimalizace výrobních prostor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhodnocování a plánování využití výrobních prostor.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navrhování a implementace úprav v prostorové organizaci výroby pro zlepšení efektivity.</li> </ul>
Sledování a vyhodnocování trendů a inovací v oboru:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Průzkum nových technologií a postupů ve výrobním odvětví.</li> <li>- Implementace inovací a optimalizace procesů na základě nových poznatků.</li> </ul>

(zdroj: Interní zdroje společnosti XY. (2023). *Popis pracovní náplně liniového manažera společnosti XY*. Brno.)

Příloha č.2: Komunikační kompetence liniového manažera

Kompetence	Požadované chování
<b>Komunikace</b>	
Motivace lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je schopen identifikovat individuální potřeby a motivátory členů týmu</li> <li>- umí vytvořit inspirativní a motivující pracovní prostředí</li> <li>- má schopnost rozpoznat a ocenit úspěchy a příspěvy jednotlivých členů týmu</li> </ul>
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasně definuje cíle a očekávání a vede tým k jejich dosažení</li> <li>- umí delegovat úkoly a zodpovědnosti podle schopností a kompetencí jednotlivých členů týmu</li> <li>- poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a podporu při řešení problémů</li> </ul>
Schopnost naslouchat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivně naslouchá potřebám, nápadům a obavám členů týmu</li> <li>- má schopnost vyvolávat důležité otázky a hledat hlubší porozumění situaci</li> <li>- respektuje názory a myšlenky členů týmu, aktivně předchází konfliktům</li> </ul>
Empatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dokáže se vcítit do situace a pocitů ostatních</li> <li>- poskytuje podporu a porozumění v obtížných situacích</li> <li>- uznává individuální potřeby a rozdíly v pracovním prostředí</li> </ul>
Udržení pozitivní atmosféry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhledává a podporuje pozitivní prvky v pracovním prostředí, udržuje kolektivního ducha</li> <li>- efektivně řeší konflikty a narušení harmonie v týmu</li> <li>- podporuje a povzbuzuje tým i v obtížných situacích</li> </ul>



### Příloha č.3: Dotazník pro přípravu vzdělávací akce

#### Dotazník hodnocení komunikačních dovedností liniových manažerů

Vážený pane řediteli.

Pro zlepšení efektivity komunikace liniových manažerů připravujeme projekt vzdělávací akce a touto cestou si Vás dovoluji požádat o hodnocení Vašich podřízených.

Prosím, zhodnoťte projevy komunikace jednotlivých manažerů na škále 0-5, kde:

škála	hodnocení
0	Komunikační dovednost není vyžadována
1	Nedostatečná komunikační dovednost (nezvládá komunikaci)
2	Základní komunikační dovednost (vyžaduje pomoc a pozornost nadřízeného)
3	Dostatečná komunikační dovednost (zvládá komunikaci)
4	Dobrá komunikační dovednost (komunikace je na vynikající úrovni)
5	Excelentní komunikační dovednost (hluboké znalosti komunikace)

Pracovní činnost liniového manažera	Hodnocení
Umí identifikovat individuální potřeby členů týmu.	
Umí identifikovat motivátory jednotlivých členů týmu.	
Umí vytvořit inspirativní a motivující pracovní prostředí.	
Umí rozpoznat a ocenit úspěchy a příspěvy jednotlivých členů týmu.	
Jasně definuje cíle a očekávání a vede tým k jejich dosažení.	
Umí delegovat úkoly a zodpovědnosti podle schopností a kompetencí jednotlivých členů týmu.	
Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a podporu při řešení problémů.	
Aktivně naslouchá potřebám, nápadům a obavám členů týmu.	
Umí vyvolávat důležité otázky.	
Respektuje názory a myšlenky členů týmu, aktivně předchází konfliktům.	
Dokáže se vcítit do situace a pocitů ostatních.	
Poskytuje podporu a porozumění v obtížných situacích.	
Uznává individuální potřeby a rozdíly v pracovním prostředí.	
Aktivně vyhledává a podporuje pozitivní prvky v pracovním prostředí.	
Udržuje kolektivního ducha.	
Umí efektivně řešit konflikty a narušení harmonie v týmu.	
Podporuje a povzbuzuje tým i v obtížných situacích.	

Příloha č.4: Dotazník po skončení vzdělávací akce

---

**Dotazník zpětné vazby vzdělávací akce:**

---

Termín konání:

---

Prosíme o anonymní vyplnění dotazníku Vaší spokojenosti se vzdělávací akcí.

---

Otázka č.	1 (velmi spokojen)	2 (spokojen)	3 (drobné výhrady)	4 (nespokojen)	5 (velmi nespokojen)
1. Odborná úroveň lektora					
2. Přípravenost lektora					
3. Srozumitelnost výkladu					
4. Použitelnost probíraných témat pro vaši práci					
5. Kvalita studijních materiálů					
6. Kvalita studijních pomůcek					
7. Celkový průběh a organizace					
8. Celková spokojenost					

9. Která část vás nejvíce oslovila?

---

10. Která další témata by Vás zajímala?

---

11. Vaše připomínky:

---

12. Vaše náměty na zlepšení:

---

Děkujeme za Vaši účast a za pozornost.