

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Vzdělávání manažerů v Pojišťovně XY, a.s.

Education of managers in Insurance XY, a.s.

Magisterská diplomová práce

Ivana Kouřilová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Monika Ambrožová

Olomouc 2014

Prohlašuji tímto, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 10. prosince 2014

.....

Ivana Kouřilová

ÚVOD	4
1 Pojišťovna XY, a.s.....	5
1.1 Významné události v historii společnosti	5
1.2 Přístup ke vzdělávání.....	6
1.2.1 Investice do vzdělávání	6
1.2.2 Přístup ke vzdělávání oblastních manažerů	7
1.2.3 Typologie vzdělávání ve společnosti	10
2 Vzdělávání oblastních manažerů v Pojišťovně XY	13
2.1 Manažer a management.....	13
2.2 Role manažera	14
2.3 Manažerské kompetence.....	16
2.4 Kompetenční model manažera	18
2.4.1 Popis kompetencí	19
2.4.2 Kompetenční model Oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s.....	24
3 Identifikace vzdělávací potřeby	27
3.1 Vzdělávací potřeby.....	27
3.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	31
3.2.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	33
3.2.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb.....	34
3.2.3 Způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	35
3.2.4 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb.....	35
3.3 Analýza kompetencí manažerů	36
4 Návrh plánu vzdělávání manažerů	40
4.1 Teoretická východiska tvorby plánu vzdělávání.....	40
4.2 Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY.....	42
4.3 Návrh vzdělávací akce – Prezentační dovednosti	45
4.3.1 Cíl vzdělávací akce	45
Obsah vzdělávací akce.....	48
4.3.2 Metody a prostředky vzdělávací akce	50
Seznam tabulek a grafů:	58
Seznam použité literatury	59
Anotace	61
Příloha č. 1	62

ÚVOD

Cílem diplomové práce je popsat a navrhnout plán vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny XY. Tato společnost je jednou z největších pojišťoven na českém trhu. Je dceřinou společností nadnárodní banky, která má v České republice dlouholetou tradici. Za úspěchem této pojišťovny stojí především její zaměstnanci. Jejich zásluhou opakovaně získává již řadu let mnoho významných ocenění.

Více než 10 let jsem byla součástí oddělení, jehož úkolem bylo plánování a realizace vzdělávání manažerů společnosti. Osobní zkušenost se vzděláváním manažerů je jedním z důvodů, proč jsem se rozhodla vytvořit plán vzdělávání těchto pracovníků. Dalším důvodem je skutečnost, že vzdělávání oblastních manažerů nemělo jednotnou koncepci a probíhalo víceméně nahodile. Jsem přesvědčená, že vytvoření jednotného plánu vzdělávání manažerů by výrazně zvýšilo efektivitu jejich vzdělávání a současně mělo pozitivní dopad na kvalitu jejich práce.

Ve společnosti již téměř 5 let nepracuji. Domnívám se, že jsem získala potřebný nadhled a díky nově získaným andragogickým vědomostem vytvořím efektivní plán vzdělávání oblastních manažerů.

V první kapitole přiblížím prostředí společnosti, popíši její organizační strukturu a dosavadní systém vzdělávání. Poté vymezím požadované kompetence oblastního manažera a jejich úrovně, následně se budu podrobněji věnovat pozici oblastního manažera. Srovnáním kompetenčního modelu s ročním hodnocením manažera Pojišťovny XY, provedu identifikaci vzdělávacích potřeb. Identifikované vzdělávací potřeby se stanou východiskem pro vytvoření návrhu plánu vzdělávání oblastních manažerů.

1 Pojišťovna XY, a.s.

1.1 Významné události v historii společnosti

Rok 1992 byl rokem založení Pojišťovny XY, a.s., které se věnují v této diplomové práci.

Téhož roku Pojišťovna XY zahajuje svou pojišťovací činnost a jako jedna z prvních pojišťoven uvádí na trh **pojištění velmi závažných chorob**.

V roce 1995 se stává dceřinou společností významné nadnárodní korporace a získává tímto **pozici** jedné z nejsilnějších finančních skupin v České republice.

V roce 2000 vstupuje do společnosti nový akcionář a navyšuje kapitál společnosti o 500 miliónů. Téhož roku přináší společnost na trh **nový produkt životního pojištění**.

V roce 2001 přijímá Pojišťovna XY **nový název**, který ji provází doposud.

K další velmi důležité události dochází v roce 2003. Akcionáři se dohodli na prodeji neživotní části pojišťovny. Od tohoto okamžiku se pojišťovna soustředí výhradně na prodej **životního pojištění**.

V následujících letech Pojišťovna XY pokračuje ve významných produktových změnách a inovacích. Její produkty pravidelně vítězí v různých anketách a soutěžích. V roce 2013 spravuje pojištění více jak 1,9 milionům klientů a překračuje hranici 11 miliard předepsaného pojistného.

V roce 2013 má Pojišťovna XY celkem 255 zaměstnanců. K 31. 12. 2013 obchodní vedení společnosti tvořilo 12 vedoucích pracovníků, generální ředitel, 3 náměstci generálního ředitele a 8 ředitelů úseku. Chod společnosti je ukotven v organizační struktuře **viz příloha č. 1. Organizační struktura Pojišťovny XY**. Výroční zpráva - 2013 Pojišťovny XY, a.s. (interní dokument)

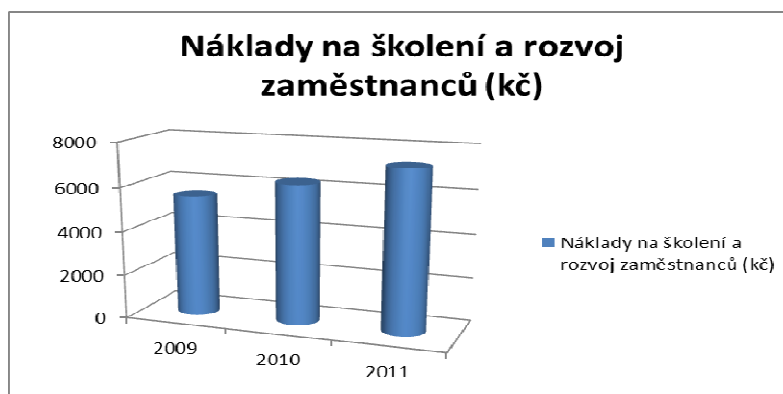
V této diplomové práci se zabývám plánem vzdělávání pro oblastní manažery, kteří spadají pod náměstka generálního ředitele divize obchodu. Jsou rozděleni do tří úseků: úseku klientského servisu (7 manažerů), úsek externích sítí (5 manažerů) a úsek bankopojištění (5). Návrh vzdělávacího plánu budu vytvářet pouze pro skupinu manažerů podpory prodeje úseku klientského servisu. Je to skupina 7 oblastních manažerů se specifickou náplní práce.

1.2 Přístup ke vzdělávání

1.2.1 Investice do vzdělávání

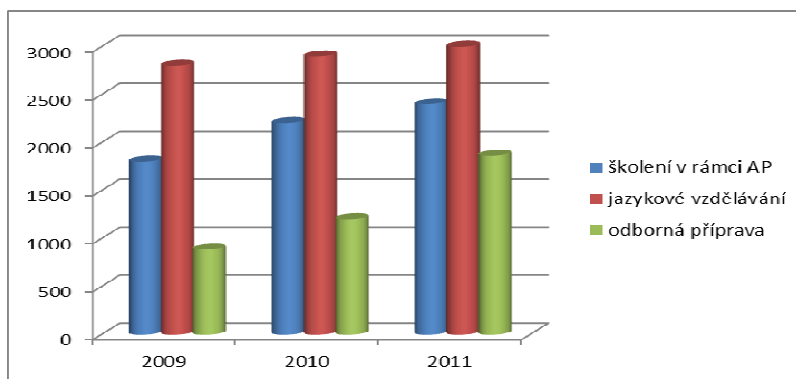
Pojišťovna XY si je vědoma, že za jejím úspěchem stojí především zaměstnanci. Proto postupně navyšuje investice do jejich školení a rozvoje. (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012)

Graf č. 1 – vývoj nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců od roku 2009-2011



Největší investice spadají do **jazykového vzdělávání** zaměstnanců. Na druhém místě jsou investice na **zaškolení nových zaměstnanců** v rámci adaptačního procesu. Nejméně prostředků bylo doposud investováno do **odborné přípravy**. Do této kategorie kromě odborných školení pojistně technických znalostí, spadá podpora IT dovedností a školení komunikačních, obchodních a manažerských dovedností. (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012)

Graf č. 2 - náklady a jejich rozdělení dle jednotlivých kurzů od roku 2009-2011



1.2.2 Přístup ke vzdělávání oblastních manažerů

Z předchozích grafů je zřejmé, že Pojišťovna XY vkládá do vzdělávání svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky.

Vzdělávání všech zaměstnanců se opírá o **interní směrnici**. Směrnice upravuje zejména jazykové vzdělávání, povinná školení vyplývající ze zákona, odborné stáže, individuální programy, teambuildingové programy, školení v adaptačním procesu, ověřování znalostí a stanovení obchodních a likvidačních limitů, organizaci a formu zkoušek. Školení a doplňující studium vychází z pracovního zařazení každého zaměstnance a slouží k prohloubení jeho kvalifikace pro výkon práce, sjednané v pracovní smlouvě dle paragrafu 126 odst. 2 zák. práce. Odborných školení se účastní vybraní zaměstnanci v rámci individuálních školících plánů. (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012)

Při plánování se vychází ze znalosti **aktuální úrovně** vzdělání, vědomostí a dovedností zaměstnance a **náplně pracovní pozice** s ohledem na jeho kvalifikaci (vzdělání, vědomosti, dovednosti). Požadavky na vzdělávání zaměstnanců specifikuje manažer a personální oddělení.

Manažer (v případě oblastních manažerů je to náměstek generálního ředitele) formuluje požadavky na vzdělávání na základě kvalifikačních požadavků na příslušné pracovní místo, pracovního hodnocení zaměstnance a znalostí jeho skutečné kvalifikace. Stanovuje v jakém směru je třeba u oblastního manažera jeho kvalifikační úroveň udržovat, případně zvyšovat.

Personální oddělení vychází ze strategických záměrů společnosti (připravovaných změn v podnikatelských aktivitách společnosti nebo změn v oblasti organizace a řízení, souvisejících s dalším rozvojem společnosti), z porovnání skutečné a požadované profesní a kvalifikační struktury a na základě analýzy a doporučení manažerů určuje, kterých zaměstnanců a v jakém směru se další odborný rozvoj a vzdělávání bude týkat.

Podíváme-li se do **individuálních školících plánů** oblastních manažerů, zjistíme, že směrnice popisuje způsob jazykového vzdělávání a rozvoj odborných znalostí a dovedností. **Rozvoj manažerských dovedností tato směrnice neupravuje.** Právě vytvoření konkrétního plánu vzdělávání v oblasti manažerských dovedností je cílem této diplomové práce.

Pojišťovna XY klade zejména u skupiny oblastních manažerů velký důraz na přijetí **zodpovědnosti za své vzdělávání.** (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012) Každý oblastní manažer je v první řadě osobně zodpovědný za úroveň svých znalostí a dovedností, a to nejen jazykových a odborných, ale i manažerských. V tomto směru vidím jednoznačně příležitost ke zlepšení.

Rozvoj manažerských dovedností se v Pojišťovně XY v současnosti odehrává na základě přijatého **kompetenčního modelu oblastního manažera.**

Rozvoj manažerských dovedností probíhá ve spolupráci oblastního manažera, náměstka generálního ředitele a personálního oddělení v návaznosti na roční hodnocení zaměstnanců viz Příloha č. 2.

Tabulka č. 1 vysvětluje rozdělení zodpovědnosti za vzdělávání zaměstnanců mezi náměstkem generálního ředitele a personální oddělení.

Tabulka č. 1 – rozdělení odpovědnosti za vzdělávání a jeho zajištění

<p>Náměstek generálního ředitele zodpovídá za:</p>	<p>Personální oddělení zodpovídá za:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - za přípravu adaptačního procesu, u kterého je třeba zajistit odbornou přípravu - za kvalitu a stimulování osobního rozvoje zaměstnanců <ul style="list-style-type: none"> - koučování - za vytvoření podmínek pro odborný růst zaměstnance - za vyhodnocování úrovně vzdělávání přímých podřízených - za zařazování podřízených zaměstnanců do vzdělávacích aktivit podle aktuálních plánů současně se zajištěním účasti na těchto akcích 	<ul style="list-style-type: none"> - za koncepci a tvorbu plánu vzdělávání, Harmonogramu vzdělávacích aktivit a podrobného finančního rozpočtu ve spolupráci s odbornými útvary - za organizaci, personální a technické zabezpečení a nezbytnou administraci včetně smluvních vztahů, prezenční listina, hodnocení vzdělávací akce - kontrolní činnost na dodržování plánu školení, účasti zaměstnanců na školení, obsahové úrovně vzdělávání zejména u externích organizací, čerpání plánovaných finančních prostředků - centrální evidenci o absolvovaných školeních a studiu zaměstnanců, ověřuje správnost účetních dokladů za školení

1.2.3 Typologie vzdělávání ve společnosti

Pouze pro dokreslení situace v krátkosti popíšu základní typy vzdělávacích aktivit ve společnosti Pojišťovna XY. Z popisu bude zřejmé, jaké vzdělávací aktivity oblastní manažeři v současnosti navštěvují.

Všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici prochází **povinným školením vyplývajícím ze zákona**: školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení a přezkoušení řidičů z pravidel silničního provozu, školení zákona č. 61/1996 Sb. – Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti, školení bezpečnosti IT. Tato školení periodicky organizuje personální oddělení, které vede o účasti zaměstnanců na školení pečlivou evidenci.

Jak už bylo řečeno, vzdělávání Pojišťovny XY se soustředí do tří kategorií:

- 1) jazykové vzdělávání zaměstnanců,
- 2) zaškolení nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu,
- 3) odborné vzdělávání.

Do **jazykového vzdělávání** je v současnosti vkládáno nejvíce finančních prostředků. Anglický jazyk je druhým oficiálním jednacím jazykem společnosti. Z tohoto důvodu je pro výkon určitých manažerských pozic a některých řadových pozic znalost anglického jazyka důležitá. V rámci osobního rozvoje zaměstnanců, zaměstnavatel přispívá manažerům a vybraným zaměstnancům, kteří využívají anglický jazyk v rámci své pracovní náplně (po schválení členem představenstva příslušné divize) na základní studium anglického jazyka.

Samostatnou kategorií v oblasti vzdělávání představuje **školení v adaptačním procesu**. Adaptační proces je určen pro nové zaměstnance Pojišťovny XY. Cílem pracovní adaptace je vytvořit pozitivní postoj zaměstnanců ke společnosti a zapojit zaměstnance co nejrychleji a co nejefektivněji do pracovního procesu. Začlenit zaměstnance do pracovních a sociálních podmínek společnosti a zajistit jeho odborné zaškolení a zcvik. Poskytnout zaměstnanci všechny potřebné informace o chodu a organizaci společnosti, o existujícím pracovním prostředí a zvyklostech ve společnosti, což urychlí a zkvalitní adaptační proces. Tyto zásady jsou

aplikovány u zaměstnanců nastupujících do pracovního poměru. (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012)

Odborná školení probíhají pod vedením interních a externích lektorů. Interními lektory jsou zajišťována prohlubující odborná školení pojistně technických znalostí. Školení komunikačních dovedností, obchodních dovedností, manažerských dovedností apod. jsou realizována externími firmami. Externí firmy jsou vybírány na základě výběrového řízení.

Pro vybrané zaměstnance, z řad manažerů zařazených do individuálních personálních projektů podle stabilizačního programu mohou být organizovány odborné stáže, jejichž cílem je získat odborné a jazykové znalosti v rámci oboru.

Na základě pravidelných hodnotících pohovorů s manažery může být pro zaměstnance ve spolupráci s oddělením personálním vypracován **individuální program** v rámci prohlubování nebo zvyšování kvalifikace.

Prohlubování a zvyšování kvalifikace se upravuje § 227 a § 235 zákoníku práce. Prohlubování kvalifikace – jedná se o obnovování a udržování stávající kvalifikace zaměstnance. Zvyšování kvalifikace – jedná se o změnu kvalifikace za účelem jejího získání nebo rozšíření. Studium k dosažení vyššího stupně vzdělání je vždy zvyšování kvalifikace. Při zvyšování může zaměstnavatel uzavřít kvalifikační (stabilizační) dohodu podle § 234 ZP. Generální ředitel nebo náměstek generálního ředitele, do jehož kompetence spadá oblast HR, podle platné organizační struktury určí, o jaký druh rozvoje se jedná, zda o zvyšování kvalifikace nebo o prohlubování kvalifikace.

Teambuildingové programy tvoří nedílnou součást firemních rozvojových programů a primárně jsou určeny ke zvýšení motivace zaměstnanců, k rozvoji a posílení komunikace v rámci jednotlivých týmů, resp. i v rámci jednotlivých týmů navzájem.

Teambuildingové programy jsou realizovány zejména k posílení a zefektivnění komunikace a spolupráce mezi jednotlivými útvary Pojišťovny XY, z tohoto důvodu se teambuildingové programy organizují zpravidla mezi jednotlivými útvary pojišťovny, minimální počet účastníků je 10. O realizaci teambuildingu v rámci úseků nebo divizí rozhodují ředitelé úseků nebo odpovědní členové představenstva. Organizátor teambuildingu zodpovídá zejména za stanovení cílů teambuildingu, zajištění účasti zaměstnanců, časového harmonogramu, výběru dodavatele programu, je-li zajišťován dodavatelsky, výběru místa a schválení konečného rozpočtu, to vše v koordinaci s oddělením personálním.

Přehled plánovaných teambuildingových programů v rámci pojišťovny je publikován na Intranetu. Finanční limit na 1 osobu je stanoven na 4 000,- Kč/ročně. Tato částka se vztahuje k programu a nezahrnuje cestovní náhrady. Za nepřekročení příslušné částky odpovídá příslušný vedoucí. Finanční limit se nevztahuje na „Velká setkání“ a obdobné akce, kde organizátorem je představenstvo společnosti. Zároveň tyto akce limit nečerpají. Náklady na ubytování, stravování a dopravu jsou hrazeny z rozpočtů příslušných útvarů na základě cestovních příkazů účastníků teambuildingu. Náklady na programovou část jsou čerpány z rozpočtu na vzdělávání, spravovaného oddělením personálním. (Směrnice - Rozvoj pracovní síly, 2012)

V předchozí kapitole jsme si představili prostředí Pojišťovny XY a její dosavadní způsob vzdělávání. Následující kapitola bude patřit manažerům této společnosti.

2 Vzdělávání oblastních manažerů v Pojišťovně XY

2.1 Manažer a management

Pojišťovna XY vychází při rozvoji manažerských dovedností oblastních manažerů z kompetenčního modelu manažera. Tento model blíže představím po vysvětlení základních pojmů: manažer, role manažera, kompetence manažera. Specifikací těchto pojmů získám důležité informace o cílové skupině, což je předpoklad vytvoření kvalitního vzdělávacího plánu.

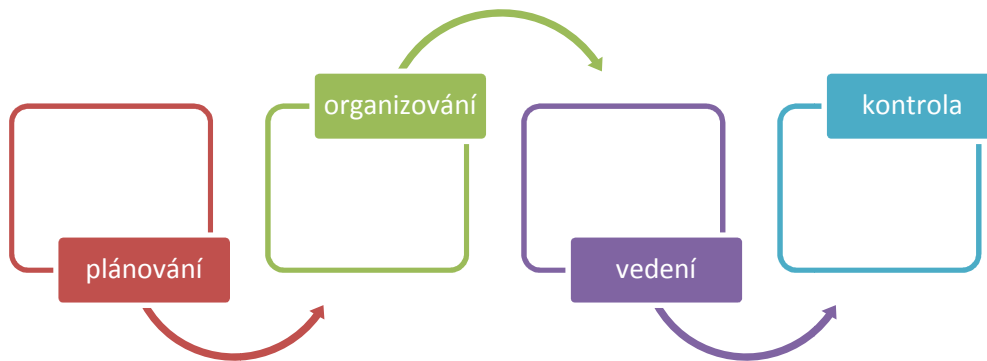
Manažer je definován jako člověk, který vykonává práci a dosahuje firemních cílů skrze jiné lidi. Hlavní jeho činností je tedy organizace práce a působení na lidi kolem něj. (Šuleř 2008, s. 1)

Manažeři stojí na vrcholu každé organizační struktury. Podle druhu a velikosti organizace rozlišujeme tři úrovně manažerů (liniový, střední, vrcholový). Podle této kategorizace spadají oblastní manažeři Pojišťovny XY do úrovně **liniových (nižších) manažerů**. Pohybují se na nižší úrovni manažerské hierarchie. Jejich úkolem je vést zaměstnance při plnění každodenních úkolů. Kontrolují, řeší aktuální problémy a napravují vzniklé chyby. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24)

Každý manažer má pod sebou tým lidí, které vede. Pojem manažer překládáme jako vedoucí. Základem slova manažer je management. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).

Management je proces, který tvoří soustava na sebe navazujících a vzájemně propojených činností viz obrázek č. 1 (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).

Obrázek č. 1 Management jako soustava činností



Manažer **vnáší do těchto aktivit řád** a vykonává úkoly způsobem, který uznávají další členové organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Klíčové činnosti (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) může každý manažer **upřednostňovat** podle svých schopností, osobních preferencí, nebo podle požadavků organizace. V každém případě musí být **odvozeny z cílů** organizace a vzájemně se propojovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24)

2.2 Role manažera

Z definice managementu vyplývá, že manažer musí být schopen vykonávat široký záběr činností, zastávat rozmanité manažerské úkoly tedy role.

Role manažera můžeme rozdělit do pěti základních kategorií (Šuleř 2008, s. 61-281):

Obrázek č. 2 Role manažera



Náplní **interpersonální role** je schopnost vstupovat do efektivního kontaktu s ostatními zaměstnanci. Konkrétně sem řadíme schopnost vytvořit z pracovní skupiny tým, pracovat s celým jeho potenciálem, schopnost udržovat na pracovišti dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty a přesvědčivě komunikovat. (Šuleř 2008, s. 61)

Informační role představuje schopnost manažera pracovat s informacemi, jejich předávání a získávání. Manažer musí být schopen pravidelně informovat své podřízené o smyslu a účelu jejich práce, o firemních cílech a záměrech. Prezentovat výsledky a sdělovat obtížné situace. Tato role klade důraz na schopnost poskytování účinné zpětné vazby, vedení porad, prezentace a sebe prezentace. (Šuleř 2008, s. 109-133)

Náplní **role rozhodovací** je schopnost řešit problémy a rozhodovat. Manažerskému rozhodování napomáhá rozvoj analytického a kreativního myšlení. Manažer by měl být schopen strukturovaně přistupovat k řešení problémů. (Šuleř 2008, s. 61)

Organizační role odráží schopnost manažera efektivně zorganizovat práci podřízených tak, aby byly naplněny stanovené organizační cíle. Konkrétně musí být manažer schopen cíle plánovat, přenášet na své podřízené, předvídat bariéry v jejich uskutečňování a pracovat se změnou. Práce s cíli je pro efektivní výkon manažerské funkce klíčová. Cíle dávají směr a manažerům pomáhají volit vhodné strategie. Mají funkci informační,

motivační a dávají zaměstnancům pocit spoluzodpovědnosti. Manažer by měl být schopen nejen dosažení cíle naplánovat a prostřednictvím týmu jej naplnit, stejně významné je i průběžné kontrolování. (Šuleř 2008, s. 167)

Motivace je klíčová schopnost manažera pro úspěšné dosahování cílů prostřednictvím svěřených týmů. Každý manažer by měl znát podstatu motivace, ovládat různé formy motivování, používat různé motivační nástroje např. hodnotící i disciplinární pohovor, delegování a koučování. (Šuleř 2008, s. 199 - 226)

2.3 Manažerské kompetence

Manažerské kompetence jsou nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce. Na vzniku skutečných manažerských kompetencí se výrazně podílí osobní potenciál, který je dán individuálními stránkami jeho osobnosti (Šuleř 2008, s. 6)

Manažerské kompetence můžeme rozlišit na (Kubeš, Kurnický, Spilerová 2004, s. 27):

- **manažerské:** řešení konfliktů, koučování, hodnocení zaměstnanců
- **interpersonální:** vyjednávání, prezentační dovednosti, empatie, kooperace
- **technické:** sběr dat, řešení problému a rozhodování, programování

Pojem **kompetence** srozumitelně vysvětluje například Prokopenko, V knize *Vzdělávání a rozvoj manažerů* hovoří o kompetenci jako o *schopnosti vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti*. (Prokopenko 1996, str. 23) Podobné definice najdeme i v další odborné literatuře např. Kubeš, Kurnický, Spilerová 2004.

Veteška a Tureckiová (2008) ve své definici pojmu kompetence zdůrazňují, že jde o jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále **rozvíjet svůj potenciál** na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací. Tuto schopnost jednání a rozvoje doplňují o možnost a ochotu **rozhodovat** a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. (Veteška, Tureckiová 2008, s. 27)

Aby každý manažer byl schopen disponovat svými kompetencemi, je třeba získat **individuální kompetenci k jednání**. Ta vzniká ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě, a kompetence v oblasti metod. (Belz, Siegrist 2001, s. 166)

Individuální kompetenci k jednání se rozumí znalosti a dovednosti, kterých je třeba k výkonu dané práce. **Sociální kompetence** zahrnují komunikaci a kooperaci se svým okolím, schopnost čelit konfliktním situacím. **Kompetence k vlastní osobě** znamená schopnost sebeřízení, emoční znalost, znalost temperamentu apod. **Kompetence v oblasti metod** zastřešuje schopnost uplatňovat své odborné znalosti, hledat nové řešení, poznávat souvislosti. (Belz, Siegrist 2001, s. 167)

Při práci s manažerskými kompetencemi je třeba mít na paměti základní znaky kompetencí (Veteška, Tureckiová 2008, s. 32)

Znaky kompetence:

- je **kontextualizovaná**: je součástí určitého prostředí nebo situace. Ty jsou ovlivněny i předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- je **multidimenzionální**: skládá se z různých zdrojů (informace, znalosti, dovednosti). Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními úrovněmi lidského chování. Což znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- je definována **standardem**: úroveň zvládnutí kompetence je dána předem. Předem je definován soubor výkonnostních kritérií očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování.
- má **potenciál pro akci a rozvoj**: kompetenci získáváme a rozvíjíme prostřednictvím učení a vzdělávání.

Manažerské kompetence vycházejí z konkrétního popisu pracovní činnosti. V Pojišťovně XY je popis pracovních činností a požadavků na pracovní místo oblastního manažera popsáno v tzv. kartě oblastního manažera (viz Příloha č. 3).

2.4 Kompetenční model manažera

Východiskem pro vytvoření vzdělávacího plánu oblastních manažerů je již existující kompetenční model oblastního manažera, který vytvořilo personální oddělení Pojišťovny XY. Proto jej v této podkapitole popíšu. Nejprve však v krátkosti vysvětlím pojem kompetenční model.

Kompetenční model je soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace. Obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče.“ (Bartoňková 2010, s. 95).

Prokopenko dodává, že typický model kompetencí je odvozen z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonnosti. Popisuje kompetence, které jsou vyžadovány pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi. Stanovuje **druhy** kompetencí a **požadovanou úroveň** každé kompetence. (Prokopenko 1996, s. 34).

Funkční kompetenční model funguje jako most. Propojuje strategii společnosti s personálními činnostmi. Musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný. Musí vystihovat podstatu věci. Měl by být široce využitelný. Fungovat jako jednotné výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání. Poslední podmínkou funkčnosti kompetenčního modelu je sdílení. Kompetenční model by měl být zvnitřněn pracovníky. Zaměstnanci by měli mít možnost podílet se na něm. (Hroník 2007, s. 71)

Při vytváření kompetenčního modelu manažera vycházela Pojišťovna XY z kompetenčního modelu Národní soustavy povolání, který si upravila dle svých potřeb. [online] [cit. 9.12.2014] Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>

Zmíněný kompetenční model obsahuje 9 kompetencí, které si dále rozebereme:

Obrázek č. 3 Kompetenční model



2.4.1 Popis kompetencí

Efektivní komunikace vyjadřuje schopnost manažera aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

K dílčím kompetencím patří schopnost reflektovat reakce okolí (schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělení), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti.

Oblastní manažer Pojišťovny XY by měl dosáhnout úrovně 5 (nejvyšší úroveň). To znamená, že je schopen na výborné úrovni formulovat myšlenky v písemné i ústní podobě. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. Dokáže využívat konstruktivní konflikty.

Výkonnost patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.

Zahrnuje dílčí kompetence: pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání požadovaného výkonu, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy.

Rovněž v kompetenci výkonnost by měl oblastní manažer dosahovat nejvyšší úrovně hodnocení tedy 5. Znamená to, že jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní. Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu. Má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly. Je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování

Flexibilita představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.

Dílčí kompetence: pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.

Oblastní manažer má v kompetenci flexibilita dosahovat úrovně 4 (viz Příloha č. 4). Na úrovni 5 manažer aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost. Je iniciátorem nových myšlenek. Má inovativní a kreativní myšlení. Zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy. Vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci. Trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.

Samostatnost představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží, co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.

Díličí kompetence: vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

Oblastní manažer má dosahovat v kompetenci samostatnost nejvyšší úroveň, tedy 5. Znamená to, že dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů. Řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc. Dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.

Vedení lidí představuje záměr a vůli se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Díličí kompetence: zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

Oblastní manažer opět potřebu pro výkon své funkce nejvyšší úroveň. To znamená, že je charismatický vůdce. Má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout. Jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny. Zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení. Poskytuje podřízeným

dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů. Kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení. Poskytuje zpětnou vazbu. Cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce. Zastává roli kouče. Podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat. Cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

Celoživotní učení představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.

Dílčí kompetence: uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

Oblastnímu manažerovi postačuje k výkonu úroveň 4 (viz Příloha č. 4). Na úrovni 5 manažer aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality. Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru. Dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí. Podporuje osobní rozvoj druhých. Sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management).

Zvládání zátěže představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

Dílčí kompetence: zvládání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

Oblastnímu manažerovi postačuje k výkonu úroveň 4 (viz Příloha č. 4). Na úrovni 5 manažer odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku z neúspěchu se poučí a přijímá opatření při překonání překážek

analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl v zátěžových situacích je oporou druhým je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.

Plánování a organizace práce představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.

Dílčí kompetence: vnímat celek, celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a objektivně.

Oblastní manažer potřebuje tuto kompetenci rozvinout do úrovně 5. To znamená, že vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika a plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje.

Ovlivňování ostatních vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.

Dílčí kompetence: využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti.

Oblastní manažer potřebuje tuto kompetenci rozvinout do úrovně 5. To znamená, že navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů, mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé,

aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu, dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce.

2.4.2 Kompetenční model Oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s.

Nyní představím kompetenční model, ze kterého budu vycházet při své identifikaci vzdělávacích potřeb.

Tabulka č. 2 - kompetenční model Oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s.

Kompetence manažera	Stručná charakteristika	Požadovaná úroveň
Efektivní komunikace	Formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě, aktivně naslouchá bez výjimky za všech okolností, umí pracovat se zpětnou vazbou, dokáže prezentovat své nápady a myšlenky před velkým fórem, dokáže přesvědčit druhé	5
Výkonnost	Je motivován a motivuje i ostatní, jeho osobní i firemní cíle jsou v souladu, je vytrvalý a schopný sebekontroly, má manažerské předpoklady ke zvyšování výkonu	5
Flexibilita	Přichází s novými myšlenkami, má inovativní a kreativní myšlení, trvale se rozvíjí, bourá stereotypy a zavedené postupy, volí správné postupy a metody práce s ohledem na ostatní	4

Samostatnost	Při plnění úkolů řídí sám sebe, dokáže správně rozvrhnout své síly, umí plánovat a koncentrovat se na určený cíl, rychle a pružně se rozhoduje, umí posoudit riziko a nebojí se nést osobní riziko	5
Vedení lidí	Je vynikajícím příkladem pro druhé, přebírá zodpovědnost za výkon i v případě neúspěchu, analyzuje a vyhodnocuje výkon, chová se jako vůdce, umí zdolat obtíže	5
Celoživotní učení	Aktivně vyhledává nové informace a dokáže je aplikovat, pro ostatní je zdrojem informací, umí sebe i ostatní motivovat ke vzdělávání, zná své slabé stránky, které je schopný kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví, analyzuje své úspěchy i neúspěchy a na základě toho stanovuje plán dalšího vzdělávání, umí definovat své budoucí vzdělávací potřeby	4
Zvládání zátěže	Změny vnímá pozitivně, vítá je, nenechá se odradit, ovládá své emoce, vyjadřuje jasně své pocity, důvěřuje svým schopnostem, protože ví, co zvládne, podává dobrý výkon i v zátěžových situacích, rutinní úkoly je schopný vykonávat po delší dobu, má silnou vůli	4
Plánování a organizace práce	Efektivně plánuje a vytváří vize, rozvíjí svůj potenciál výkonnosti i ostatních, sleduje a hodnotí naplňování cílů, navrhuje strategie a předvídá rizika, deleguje, motivuje pracovníky k dosažení stanoveného cíle	5
Ovlivňování ostatních	Aktivně vyhledává nové postupy a možnosti jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, jeho	5

	prezentační a komunikační dovednosti jsou excelentní, zvládá prezentaci před velkým publikem, dokáže své posluchače ovlivnit a strhnout, vtahuje své posluchače do svého projevu a nabízí jim atraktivní nápady a řešení	
--	--	--

Zdroj: Směrnice - Rozvoj pracovní síly 2012 (interní dokument)

Tabulka popisuje klíčové kompetence oblastního manažera a jejich požadovanou úroveň. Dalším krokem bude zjistit rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou úrovní. Identifikací vzdělávacích potřeb, se zabývám v následující kapitole.

3 Identifikace vzdělávací potřeby

Popsali jsme si prostředí, ve kterém má vzdělávání probíhat, kdo je to manažer, jaké jsou jeho kompetence a jeho kompetenční model. Nyní se zaměřím na identifikaci vzdělávacích potřeb.

3.1 Vzdělávací potřeby

Mezi manažery panují rozdíly v jejich pracovních kvalitách. Mnozí se musí manažerské práci teprve učit. Od toho jsou zde různé vzdělávací aktivity, které tento nedostatek mají za úkol odstranit. Nejprve je však nutné zjistit rozdíl mezi tím, co je a tím co je žádoucí. Tento stav se nazývá vzdělávací potřeba. Palán ji charakterizuje jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. Také je možné ji charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. (Palán 2002, s. 234).

Barták se domnívá, že úspěšní manažeři by měli umět spojovat vědění s poznáním hlubších souvislostí. Je jasné, že to předpokládá vysoký intelektuální a emoční potenciál, tedy synergické zhodnocení dovedností vědět, umět a chtít. Barták je popisuje takto (Barták 2006, s. 13):

Vědět – znamená kriticky přistupovat k získaným poznatkům, jde o to nepřijímat mechanicky zaběhnuté přístupy a naučit se prostřednictvím komunikace a učení překonávat předpojatosti. Jinými slovy je důležité u manažerů rozvíjet schopnost kritického myšlení a kreativitu.

V plánu vzdělávání je tato oblast zahrnuta ve všech vzdělávacích akcích, protože se domnívám, že vědět je základem pro další možný rozvoj.

Umět – vyjadřuje soubor dovedností, které nám napomáhají k pochopení a praktickému využívání vědeckotechnických, ekonomických, sociálních a dalších souvislostí, abychom se nejen učili my sami, ale i učili druhé.

Do této oblasti spadají dle mého názoru techniky, jako je zvládání konfliktů, asertivita a podobně. V plánu vzdělávání bude tato oblast zahrnuta vždy

jako součást souvisejícího kurzu. Např. prezentační dovednosti budou součástí kurzu efektivní komunikace.

Chtít – souvisí s rozvíjením a uplatňováním emoční inteligence, která se podílí na celé řadě schopností od sebeuvědomění, sebeovládání po empatii a soubor sociálních dovedností.

Emoční inteligenci charakterizuje Hartl jako míru radostného prožívání života, v pracovním prostředí mají lidé s touto emoční inteligencí schopnost lépe vycházet s nadřízenými a lépe vést své podřízené. (Hartl, Hartlová 2009, s. 234).

Patří sem i motivace, která je k rozvoji a zvyšování vlastního potenciálu velmi významná. Na motivaci působí tyto faktory:

- Hodnota, již přiřkládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a kariéře a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. (u příliš lehkých úkolů ztrácejí účastníci zájem, příliš těžké úkoly snižují jejich úsilí)

Domnívám se, že toto bude úkolem lektora kurzu, aby vzbudil zájem o dané téma svých účastníků.

- Okolnost zda kurz odpovídá jejím potřebám (Vodák - Kucharčíková 2007, s. 86).

Kurzy budou vycházet z dovedností, které manažeři potřebují k výkonu své práce.

Dnešní doba vyžaduje od manažerů podle Prokopenka celý soubor vědomostí, dovedností a postojů. Tyto požadavky člení do čtyř základních skupin:

- Analyticko-koncepční schopnosti - zde patří všechny manažerské postupy
- Manažerské profesní dovednosti - do této skupiny spadají dovednosti umění jednat s lidmi, umění komunikovat, umění hodnotit apod.
- Osobní charakteristiky - zde nalezneme např. pracovitost, důslednost, cílevědomost, vlastní systém hodnot a další.

- „Know-how“ daného odvětví - tato oblast nabývá zpravidla tří samostatných podob. V první řadě je to soubor základních vědomostí o výrobcích a službách, za druhé je to znalost prostředí a působení konkurenčních sil a za třetí je to vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou spojeni s odvětvím. (Prokopenko, 1996 s. 26).

Vodákem s Kucharčíkovou se domnívají, že hodnota lidského kapitálu, což jsou jednotlivci v podniku, je dána jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Efektivita podniku je tak závislá na kvalitním a efektivním využívání těchto znalostí. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 58).

Shrneme-li závěry odborníků je kvalita práce manažera závislá na jeho **odbornosti** (znalostech a dovednostech), sociálních dovednostech a osobnostních vlastnostech. Odbornost a morálně volní vlastnosti jsou základem přirozené autority, respektu a důvěryhodnosti manažerů.

Firemní vzdělávání nám má tedy zajistit, aby dovednosti manažera byly posilovány a to ve všech aspektech. V plánu vzdělávání, který byl doposud používám se rozvoj dovedností manažera nijak nespécifikoval, jeho vytvořením tedy zefektivním celý proces.

Nejpřesnější definici firemního vzdělávání nám předkládá Bartoňková:

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím co je žádoucí“. (Bartoňková 2010, s. 11).

Vzdělávání ve firmě patří do personálních činností a je nutné, aby mělo svůj řád. Mělo by také navazovat na firemní strategii a strategii v řízení lidských zdrojů. Tento proces nemůže být nahodilý, ale naopak **systematický**. Úlohou strategického řízení je podle Košťana a Šuleře pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu. (Košťan - Šuleř 2002, s. 1).

Vzdělávání má také přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosahování vyšších cílů, musí být cíle vzdělávání a celý proces jednoznačně propojeny se strategií podniku. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 34).

Jak by tedy mělo firemní vzdělávání vypadat, aby byly dodrženy všechny uvedené náležitosti, nám osvětlí Bartoňková, která popisuje firemní vzdělávání jako systematický proces, který se neustále opakuje a který snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní což je dle Palána soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností a postojů, které jsme získali během života a kvalifikací objektivní, což jsou taktéž podle Palána požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru a tempa práce. (Palán 2002, s. 107).

Bartoňková tento proces nazývá strategickým plánovacím modelem.

Podstata **strategického přístupu** k firemnímu vzdělávání je následující:

1. Formulace a poslání vize společnosti
2. Strategické plánování
3. Tvorba strategie: zde spadají kroky, fáze a principy tvorby strategie
 - ✓ Kompetenční přístup
 - ✓ Tvorba koncepce vzdělávání
 - ✓ Tvorba systému a plánu vzdělávání
 - ✓ Design vzdělávacích aktivit, projektování vzdělávacích akcí
4. Realizace a implementace strategie
5. Monitorování a vyhodnocování strategie a od tohoto kroku zase zpět k bodu 1, je to neustále se opakující cyklus (Bartoňková 2010, s. 15).

Tento proces naznačuje, že vše souvisí se vším, při plánování a realizaci vzdělávání, tedy musíme mít vždy před sebou jasnou firemní strategii, podle které budeme postupovat. V mém případě je strategie vzdělávání dána vstřícným přístupem organizace k této činnosti i ochotou investovat do vzdělávání finanční prostředky.

Co vše spadá do firemního vzdělávání, si přiblížíme na následujících řádcích, kde jsem vycházela ze členění, které popsal Koubek (Koubek 2007, s. 255).:

- a) Oblast vzdělávání, tato oblast zahrnuje vše, co jsme se naučili ve škole.

- b) Oblast kvalifikace, sem spadá odborná profesní příprava a profesní vzdělávání jako je orientace, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitace.
- c) Oblast rozvoje, zde patří další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti. Vše je orientováno na kariéru pracovníka, aby se rozšířil jeho potenciál. Koubek se domnívá, že v této oblasti dochází k formování osobnosti jedince. Rozvoj je zde orientován především na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. Formuje jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Také formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

Z tohoto rozdělení je patrné, že se zaměřím na oblast rozvoje, protože jsem přesvědčená, že vše co se manažeři naučí má za následek rozšiřování jejich potenciálu. Jen učící se manažer, který neustále rozšiřuje své vědomosti a dovednosti může být pro firmu cenným a ceněným pracovníkem.

Zhodnotíme-li přístup Pojišťovny XY ke vzdělávání zaměstnanců, jedná se jednoznačně o proaktivní přístup. Protože proaktivní přístup znamená, že se organizace zaměřuje do budoucnosti.

Dalším přístupem ke vzdělávání je reaktivní přístup, který řeší výkonnostní eventuálně jiné problémy. (Buckly – Caple 2004, s. 24).

A nyní již přejdeme k dalšímu bodu mé diplomové práce a tou je identifikace vzdělávacích potřeb.

3.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prokopenko se říká, že příprava manažerů by se měla vždy zaměřovat na konkrétní výsledky. Protože hlavním výsledkem je zlepšená výkonnost organizace, každé hodnocení potřeb vzdělávání by mělo začínat důslednou analýzou výkonnostních problémů. Konečným účelem stanovení vzdělávacích potřeb je nalezení toho, co mohou manažeři od vzdělávání a rozvoje dostat. (Prokopenko 1996, s. 97).

Co je to analýza vzdělávacích potřeb – vysvětlení pojmu

Jak už jsem uvedla, systematické vzdělávání je nepřetržitý proces, v rámci tohoto cyklu se opakují fáze:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocování vzdělávání

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v projektování firemních vzdělávacích aktivit. Bartoňková vymezila analýzu potřeb následovně:

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Bartoňková 2010, s. 118).

Jiný pohled nám přináší Barták:

„Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilosti požadovaných na příslušné pracovní místo disponovat měli.“ (Barták 2007, s. 19).

Celkový obraz identifikace vzdělávacích potřeb uzavírá Koubek, který se domnívá, že identifikace potřeb je velmi složitý proces. Slovo potřeba ve vzdělávání je představována jakoukoliv disproporcí ve znalostech, dovednostech a porozuměním na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo. (Koubek 2007, s 261).

Ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb se tedy zaměříme na zjištění toho, co manažeři Pojišťovny XY skutečně znají, umí a co by měli umět. Identifikaci vzdělávacích potřeb provedeme na základě porovnání hodnocení a kompetenčního modelu. Analyzovat potom budeme jednotlivé úrovně dosahovaných kompetencí.

Poté, co jsme si vymezili, pojem analýza vzdělávacích potřeb se budeme věnovat tomu, jakým způsobem můžeme konkrétně tuto analýzu provést.

3.2.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V praxi se většinou postupuje tak, že se analyzuje buď širší či užší škála údajů, které pochází z podnikových systémů nebo jsou výstupem zvláštního šetření.

Koubek popsal tyto tři skupiny údajů (Koubek 2007, s. 262):

- a) Celopodnikové údaje – údaje o struktuře organizace, plán a cíle organizace, údaje o výrobním plánu.
- b) Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, dále informace o stylu vedení a kultuře pracovníků.

Máme k dispozici požadavky na pracovníka, konkrétně se jedná o pozici oblastního manažera podpory prodeje úseku klientského servisu.

Tabulka č. 2 Požadavky na pracovníka – funkce oblastní manažer podpory prodeje

Název funkce:	Oblastní manažer
Tarifní třída:	Smluvní plat (manažerská smlouva)
Charakteristika typové funkce:	Odpovědnost za výkon pobočkové sítě v prodeji životního pojištění
Odborné a kvalifikační požadavky:	Znalost tréninkových a školících metod popřípadě koučovacích technik vedoucích k prodejním výsledkům
Základní kvalifikační požadavky:	VŠ - ideálně ekonomického nebo pedagogického vzdělání nebo SŠ a adekvátní praxe, minimálně 5 let
Pracovní činnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Samostatná práce na rozvoji pracovníků, zejména v oblasti prodejních a produktových dovedností – dle plánu rozvoje. • Aktivní účast na adaptačním tréninku pracovníků – role školitele. • Přímá práce s podřízenými - naslechy pracovníků, dávání zpětné vazby, školení pracovníků na prodejní a produktové dovednosti. • Školení / tréninky pracovníků – tvorba školení, samostatné

	provedené tréninků • Úzká spolupráce s řediteli (konzultace, účast na regionálních poradách)
Odborné dovednosti a znalosti:	• Znalost tréninkových a školících metod popřípadě koučovacích technik vedoucích k prodejním výsledkům • Certifikace, kurzy na prodejní techniky – výhodou • Řidičský průkaz skupiny B (aktivní řidič), cestování v rámci svěřené oblasti. • Komunikativní osobnost • Jazyková vybavenost • Počítačová gramotnost
Pracovní povinnosti – zodpovídá za:	• Plnění plánu prodeje životního pojištění ve svěřené oblasti • Příprava a realizace školení nových i stávajících zaměstnanců • Koučování vybraných zaměstnanců • Vytváření a udržování dobrých vztahů s řediteli poboček

- c) Údaje o jednotlivých pracovnících – ty je možné získat z evidence personálního útvaru, z hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání a kvalifikaci, z výsledků testů apod.

Já mám, pro svou práci k dispozici výstupy z ročního hodnocení oblastních manažerů (viz Příloha č. 2).

Popsali jsme si údaje, které máme k dispozici za nimi následují úrovně analýzy.

3.2.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Můžeme volit mezi těmito třemi úrovněmi analýzy, vycházím z Buckley a Caple (Buckley – Cample 2004, s. 70):

- 1) Komplexní analýza – zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, úkolem je detailní seznam úkolů, z nichž se dané místo skládá.

- 2) Analýza klíčových otázek – zabývá se především identifikací a podrobným zkoumáním klíčových otázek týkajících se zaměstnání. Má velký význam pro manažerské funkce, výsledkem je osvětlení zásadních úkolů a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.
- 3) Analýza zaměřená na problémy – viz reaktivní cesta, pozornost je zaměřena na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy.

3.2.3 Způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Určili jsme si zdroje, ze kterých budeme čerpat a definovali úroveň této analýzy. Nyní si zvolíme způsob, jakým tuto analýzu provedeme. Máme dva způsoby, tak jak je popsala Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 122):

1. Kvantitativní sociologický výzkum – zde jde o terénní šetření na základě výše uvedených zdrojů, využívá se dotazník, rozhovor nebo pozorování
2. Analýza kompetencí – obsahuje práci s dokumenty, opět na základě již uvedených zdrojů, ze kterých získáme požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí.

V organizaci, pro kterou vzdělávací plán oblastních manažerů navrhuji, je již zpracovaný kompetenční model manažerů, který vymezuje jejich požadované chování. Mám také k dispozici roční hodnocení, které určuje, na jaké aktuální pozici se nachází daná dovednost manažera. Tudíž se jedná o analýzu kompetencí.

3.2.4 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb

Metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb nabízí odborná literatura opravdu mnoho. Nejvhodnějším přístupem je zvolit promyšlenou kombinaci různých metod a technik.

Pro názornost si uvedeme některé z nich, tak jak je popsala Bartoňková dle Koubka (Bartoňková 2010, s. 121):

- Individuální techniky (analýza pracovní náplně a popis pracovní náplně, testy a zkoušky, dotazník, rozhovor, pozorování, hodnotící střediska)
- Skupinové techniky (porady manažerských týmů, skupinové porady a diskuze, simulace, modelování a analýza chování)
- Techniky na úrovni organizace (analýza evidence a zpráv, analýza budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnání, benchmarking, organizační rozvoj)

Popsali jsme si techniky, které můžeme použít. Na závěr této podkapitoly si vymezíme fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, jejich naplnění je nezbytné proto, aby analýza měla náležitou vypovídací hodnotu. Vycházím z členění Prokopenka:

1. Fáze Identifikace a analýza problému – zjišťování potřeb lze považovat za identifikování problému. Sama potřeba vzdělávání je také určitým druhem problému, majícím vlastní charakteristiky, příčiny a řešení
2. Srovnání – je neoddělitelnou součástí, všech koncepcí zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Zabýváme-li se potřebami, soustavně srovnáváme přinejmenším dva, zpravidla více rozdílných podmínek
3. Stanoviska expertů – mohou být využívána různými technikami hodnocení potřeb. Můžeme mezi ně zahrnout prosté dotazování se na názor jednoho nebo více expertů, kolektivní konzultaci, projektový tým nebo metodu Delphi (Prokopenko 1996, s. 106).

3.3 Analýza kompetencí manažerů

Před samotnou analýzou kompetencí manažerů popíší jakým způsobem, z jakých zdrojů, na jaké úrovni a jakými technikami ji uskutečním.

Měření úrovně kompetencí

Kubeš, Kurnický, Spilerová, popsali, jakým způsobem můžeme měřit úroveň kompetencí:

Behaviorální přístup – tento přístup hraje dominantní úlohu při měření kompetencí, vychází z pozorování chování manažerů v různých situacích,

kteří provádí vyškolení pracovníci. Pozorovatelé jsou vyškoleni identifikovat projevy chování, reprezentující kompetence

Analogové metody – tvoří velkou skupinu metod pro posouzení kompetencí. Vychází ze situací, které se vyskytují v práci manažera, nebo jsou jim blízké. Patří sem například skupinové cvičení, hraní rolí, práce na došlé poště nebo formulování stanoviska

Analytické metody – se na rozdíl od analogových metod zaměřují na podstatu kompetencí ve smyslu určitých kvalit člověka a tyto pak měří. Podnětné situace se nemusí vůbec shodovat s pracovním procesem. Řadíme sem motivační testy, míry temperamentu a dotazníky všech zájmů

Další metody – zde řadíme rozhovor, který je známý pod názvem competency based interview. Spočívá v identifikování a hodnocení minulých událostí ze strany samotného hodnoceného, kdy hodnotitel hledá důkazy o přítomnosti kompetencí. Nebo také hodnocení metodou 360° zpětné vazby, kdy je manažer hodnocen na základě získaných informací z více zdrojů (nadřízený, podřízený, klient, dodavatel) (Kubeš, Kurnický, Spilerová, 2004, s. 76).

Toto měření nám bude sloužit jako zdroj pro analýzu vzdělávacích potřeb.

Nyní již popis samotné analýzy:

Zdroje pro analýzu – vycházím z každoročního hodnocení manažerů, které provádí nadřízený pracovník, ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem. Jednotlivé kompetence jsou měřeny. Hodnotitelé jsou vyškoleni a na základě zkušeností jsou kompetentní k tomu, aby posoudili, zda se projevuje dané chování u jednotlivých kompetencí. Tato analýza spadá, do dalších metod viz Měření úrovně kompetencí, kterou jsem popsala výše.

Úroveň analýzy – analýza zaměřená na problémy. Mám k dispozici hodnocení manažerů na základě kompetenčního modelu. Na základě porovnání požadované kompetence identifikuji vzdělávací potřeby. Poté analyzuji projevy dovedností dle škály v kompetenčním modelu a konkretizuji jednotlivé vzdělávací potřeby.

Způsob analýzy - bude provedena analýza kompetencí, protože ve firmě je již zpracovaný kompetenční model, který vymezuje požadované chování manažerů

Techniky analýzy - práce s dokumenty a hodnocení manažerů

Hodnotilo se **sedm manažerů** podpory prodeje na úseku klientského servisu. Jednotlivé tabulky s ročním hodnocením manažerů, jsou anonymní a naleznete je v příloze č. 2. Hodnocení probíhá formou setkání nadřízeného s hodnoceným manažerem, zpravidla v měsíci březnu. Probíhá formou rozhovoru.

Hodnocený manažer obdrží v dostatečném předstihu tuto tabulku s **výčtem požadovaných dovedností**, kterou si dle svého osobního hodnocení vyplní. Totéž provede jeho nadřízený. Při společném setkání poté **hledají soulad** v těchto hodnoceních. Na levé straně tabulky je určena požadovaná úroveň kompetence, kterou dle personálního útvaru musí manažer mít, aby mohl vykonávat svoji činnost. Na pravé straně je zakřížkována aktuální úroveň kompetence daného pracovníka. Nedostatečné nebo slabé dovednosti se u jednotlivých manažerů nevyskytují. Převažují dovednosti na třetí či čtvrté škále. Jak je patrné, dovednost v podobě zvládnání zátěže, je ze všech uvedených dovedností na nejhorší úrovni.

Porovnáním kompetenčního modelu s hodnocením manažerů jsem identifikovala vzdělávací potřeby. Počet křížků označuje počet manažerů, kteří mají kompetence na uvedené úrovni. Jedná se o tzv. **soft skills**, které bude možné zlepšit vzděláváním v dané oblasti. Tyto potřeby jsem dále analyzovala, abych našla společné prvky, díky kterým jsem navrhla plán vzdělávání společný pro všechny oblastní manažery.

V následující kapitole proto navrhnu plán vzdělávání manažerů, který bude mít za cíl **kompetence zvýšit** na požadovanou úroveň. Vypracuji souhrnný plán vzdělávání pro devět kurzů, tyto se poté budou dále specializovat na konkrétní témata. Výuka bude skupinová pro všechny oblastní manažery podpory prodeje úseku klientského servisu Pojišťovny XY.

**Tabulka č. 3 - výsledná tabulka kompetencí oblastních manažerů
Pojišťovny XY, a.s.:**

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace				xxx	xxxx	
					x	Výkonnost			x	xxxx	xx	
				x		Flexibilita			xxx	xxx	x	
				x		Samostatnost				xxxx	xxx	
					x	Vedení lidí			xx	xx	xxx	
				x		Celoživotní učení				xxx	xxxx	
					x	Zvládání zátěže			xxx	xxxx		
					x	Plánování a organizace práce			x	xxxx	xx	
				x		Ovlivňování ostatních			xx	xx	xxx	

Z tabulky vyplývá, že ze skupiny sedmi manažerů mají tři v kompetenci flexibilita a zvládání zátěže pouze druhou úroveň. Oproti tomu kompetence efektivní komunikace a celoživotní učení, má čtvrtou úroveň nejvíce manažerů.

4 Návrh plánu vzdělávání manažerů

4.1 Teoretická východiska tvorby plánu vzdělávání

Ve třetí kapitole jsem provedla podrobnou identifikaci vzdělávacích potřeb oblastních manažerů podpory prodeje Pojišťovny XY. Identifikace nám odhalila vzdělávací potřeby v oblasti manažerských dovedností. Konkrétně se jedná o tyto dovednosti: efektivní komunikace, výkonnost, flexibilita, samostatnost, vedení lidí, celoživotní učení, zvládnání zátěže, plánování a organizace práce a ovlivňování ostatních. Zjištěné výkonnostní mezery můžeme překlenout vhodně navrženými vzdělávacími aktivitami a vytvořit tak ucelený plán vzdělávání. Nynější plán vzdělávání, totiž řešil pouze vzdělávání odborné a jazykové. Dalším krokem ke strategickému přístupu k firemnímu vzdělávání jak o něm hovoří Bartoňková, je vytvoření komplexní plánu, který má v sobě obsaženy všechny tyto prvky rozvoje a vzdělávání pracovníka.

Bartoňková specifikuje pojem **plán vzdělávání** jako přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. (Bartoňková 2010, s. 112).

Navržený plán vzdělávání manažerů bude tudíž zahrnovat, seznam všech **vzdělávacích potřeb**, které se budou dále konkretizovat do **jednotlivých témat**. Plán bude sestaven na období jednoho roku.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl podle Koubka dát odpovědi na následující otázky (Koubek 2007, s. 265):

Obsah – jaké vzdělávání má být zabezpečeno.

Komu – jaká je cílová skupina? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kritéria výběru účastníků)

Jakým způsobem – jak bude vzdělávání probíhat, zda na pracovišti či mimo něj, jakými metodami, jakými pomůckami, učebními texty a jaký bude režim vzdělávání.

Kým – zda interními či externími lektory, nebo vzdělávacími institucemi a jaké bude organizační zabezpečení.

Kdy – časový plán, termín.

Kde – místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování a dopravy.

Za jakou cenu – rozpočtová stránka plánu.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů – metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy.

Stýblo říká, že vzdělávací program má odpovědět na základní otázky: jaký typ vzdělávání má být zabezpečen, pro koho a k jakému účelu, jakým způsobem bude zajištěno, kým, kdy proběhne, za jakou cenu, jaké se od něj očekávají výsledky. Také je důležité, aby sebevzdělávání i vzdělávací programy byly součástí systému podnikového vzdělávání a vycházely z jeho koncepce. (Stýblo 2003, s. 86).

Při tvorbě plánu vzdělávání je třeba se držet těchto fází, tak jak je popsali Vodák s Kucharčíkovou (Vodák - Kucharčíková 2007, s. 8):

- Přípravná fáze – v této fázi je specifikována potřeba, analyzují se účastníci a je stanoven cíl.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizaci. Stanovují se jednotlivé úkoly a jejich pořadí. Na počátku jsou stanovené vhodné metody, formy, techniky a speciální didaktické postupy.
- Fáze zdokonalování – v této fázi jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Také jsou hledány možnosti jak tento proces zlepšit. Patří sem i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické náklady a vhodnost vybraných lektorů.

Další pojetí návrhu vzdělávacího programu je dle Prokopenka tento (Prokopenko 1996, s. 132):

- Analýza potřeb
- Analýza posluchačů
- Stanovení cílů
- Sestavení učebních osnov
- Výběr technik vzdělávání a rozvoje
- Výběr prostředků vzdělávání a rozvoje
- Prostředky

Jakým způsobem, by se měl stanovovat plán vzdělávání, jsme si ujasnili, v následující podkapitole se budu věnovat jeho praktickému sestavení.

4.2 Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY

Nyní mám před sebou poslední krok k naplnění cíle mé diplomové práce a tím je vytvoření plánu vzdělávání pro oblastní manažery podpory prodeje Pojišťovny XY. V předchozích kapitolách jsem se věnovala popisu cílové skupiny a provedla jsem identifikaci jejich vzdělávacích potřeb. Také jsem teoreticky popsala, jakým způsobem tento plán vytvořím. Z identifikace vzdělávacích potřeb jsme zjistili, že je třeba vytvořit devět vzdělávacích aktivit, které budou zaměřeny na manažerské dovednosti. Tyto aktivity se budou dále členit na jednotlivá témata. Plán je určen pro všechny manažery na daném úseku.

Plán vzdělávání oblastních manažerů v Pojišťovně XY vychází z plánu, tak jak jej popsal Koubek.

Obsah vzdělávání tvoří devět dovedností, které musí manažer ovládat, aby mohl vykonávat svou funkci. Tyto dovednosti jsou obsaženy v již stávajícím kompetenčním modelu. Každá dovednost se bude dále konkretizovat na dané téma:

- Efektivní komunikace: prezentační dovednosti, aktivní naslouchání, asertivita. Kurz bude doplněn o rozbor stylu prezentace účastníků.
- Výkonnost: sebmotivace, stanovování cílů, sebekontrola, identifikace priorit. Účastníci se naučí hledat bariéry růstu.

- Flexibilita: hledání nových myšlenek a přístupů, odstranění stereotypů, schopnost improvizace.
- Samostatnost: identifikace silných a slabých stránek, rozhodování
- Vedení lidí: delegování, motivace lidí, zpětná vazba
- Celoživotní učení: zdokonalování sám sebe, osvojení nových technologií, hledání informací
- Zvládání zátěže a její témata: práce s emocemi, překonávání překážek, vyrovnávání se s neúspěchy
- Plánování a organizace práce: určování priorit, koordinace práce své i ostatních, odhad zdrojů
- Ovlivňování ostatních: metody přesvědčování, vyjednávání – proces a fáze, kompromis

Komu

Skupina oblastních manažerů podpory prodeje Pojišťovny XY. Účastníci jsou různého věku i pohlaví, je to tedy nehomogenní skupina. Jedinou předvídatelnou hodnotou je velikost skupiny 7 manažerů.

Jakým způsobem

V případě kurzů soft skills se budou kombinovat různé metody vzdělávání. Jako je například hraní rolí, workshop, brainstorming. Vzdělávání bude skupinové, pro všechny manažery podpory prodeje.

Kým

Pojišťovna XY spolupracuje se vzdělávacími agenturami, které si pro tento typ vzdělávacích akcí najímá. Samotná realizace vzdělávacích akcí případně vybrané agentuře, která se zúčastní výběrového řízení a její nabídka, bude odpovídat požadavkům zadavatele.

Kdy

Celkový časový plán je v horizontu jednoho roku. U jednotlivých vzdělávacích akcí se časová dotace liší. Kurzy mohou probíhat během jednoho až tří dnů, dle obsahu a náročnosti tématu.

Kde

Obvyklým místem konání bude velká zasedací místnost na centrále společnosti, která je klimatizována, vybavena PC a dataprojektorem. Před každým školením, však bude místo upraveno dle vzájemné dohody a potřeb realizátora akce.

Za jakou cenu

Rozpočet tohoto plánu vzdělávání bude tvořen součtem za všechny jednotlivé vzdělávací akce na základě ceny, kterou stanoví vzdělávací agentury s přihlédnutím na budget, který má Pojišťovna XY pro tyto účely vymezen.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů

Evaluace bude probíhat jak formativní v průběhu vzdělávací akce tak i sumativní formou, po skončení vzdělávací akce. Hodnocení od lektora bude zaměřeno na práci účastníka během kurzu a jeho pokrok. Po ukončení vzdělávací akce účastníci zhodnotí její přínos a také činnost lektora.

Tabulka č. 10 - Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY

Vzdělávací Akce	Počet účastníků	Časový plán/dny	Cena na účastníka/den	Cena celkem	Forma evaluace
Efektivní komunikace	7	3	2300	48300	Dotazník test
Výkonnost	7	3	2300	48300	Dotazník test
Flexibilita	7	1	2300	16100	Dotazník test
Samostatnost	7	1	2300	16100	Dotazník test

Vedení lidí	7	2	2300	32200	Dotazník test
Celoživotní učení	7	1	2300	16100	Dotazník test
Zvládání zátěže	7	2	2300	32200	Dotazník test
Plánování a organizace práce	7	2	2300	32200	Dotazník test
Ovlivňování ostatních	7	2	2300	32200	Dotazník test
Celkové náklady	273700				

Jak je patrné z tabulky náklady, které Pojišťovna XY vynaloží, jsou poměrně vysoké, ale s ohledem na postavení na trhu a zisk této společnosti naprosto adekvátní. Cílem tohoto plánu je zvýšit profesní kvalifikaci 7 stávajících manažerů, aby dokázali lépe plnit své profesní cíle a zároveň i cíle společnosti.

4.3 Návrh vzdělávací akce – Prezentační dovednosti

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy. Nyní si popíšeme, jakým způsobem se konkrétní vzdělávací akce připravuje. Pro lepší orientaci jsem zvolila dovednost efektivní komunikace s konkrétním zaměřením na **prezentační dovednosti**.

4.3.1 Cíl vzdělávací akce

Bartoňková specifikuje formulace cíle vzdělávací akce takto: představuje konkretizaci dané **výkonnostní mezery**, která je řešitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní, hovoříme tedy o posloupnosti cílů. Těchto hierarchií je mnoho a mohou vyplývat z charakteru potřeby vzdělání.

K jednotlivým cílům uvedu konkrétní cíl, který se váže na jednu vzdělávací akci spadající do oblasti efektivní komunikace, a tou jsou **prezentační dovednosti**.

Nejčastěji používané členění cílů vzdělávací akce tak jak je popisuje Prášilová je následující (Prášilová 2006, s. 76):

Výkonnostní cíl – váží se na hlavní úkol, účastníci vzdělávací akce budou po návratu na své pracoviště schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Mají podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných dovedností a znalostí v budoucnu.

V našem případě je tímto cílem následující: účastníci budou schopni připravit prezentaci tak, aby obsáhla všechny podstatné informace dle zadaného časového limitu, a budou schopni samostatně a bez obav prezentovat výsledky své práce pro zadanou cílovou skupinu.

Učební cíl – váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje určitý výkonnostní standart, který by měli účastníci po ukončení akce dosáhnout. Učební cíle předkládají konkrétní formulace záměrů, které mají být splněny samotnou akcí. Obsahují konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci skutečně ovládat. Tato úroveň cílů má nejdůležitější vypovídající hodnotu pro účastníky. Správná formulace této úrovně cíle je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce.

Tento učební cíl specifikuji takto: účastníci budou schopni s využitím nových poznatků sestavit prezentaci a přednesou ji před publikem.

Umožňující (dílčí, specifický) cíl – opět se váže na konkrétní vzdělávací akci. Definuje úroveň vědomostí, dovedností, kterou by měli účastníci na konci každé dílčí etapy učebního procesu mít. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout učebního cíle a poté výkonnostního cíle.

Umožňující cíl máme určen zde: účastníci popíší co je to verbální komunikace a jak ovlivňují rušivé elementy projevu.

Nesmíme také zapomínat na vlastnosti cíle zaměřeného na výkonnost.

Tento cíl musí být, jak uvádí Prokopenko:

Konkrétní – to znamená, že se musí vztahovat k určité činnosti

Měřitelný – musí být stanovena kvalita a požadované množství

Dosažitelný – cíl musí být splnitelný

Relevantní – musí být v souladu s požadovaným chováním

Termínovaný – musí být splněn do určité doby

V angličtině se pro tento typ cílů užívá zkratka SMART (Prokopenko 1996, s. 136).

Taxonomie výukových cílů

Jak jsem již předeslala, nyní se budu zabývat taxonomií výukových cílů. Protože při tvorbě vzdělávacího programu je nutné vědět, jak náročné jsou cíle, kterých chceme dosáhnout, k tomu je pak nezbytné přizpůsobit celkový postup. Nejznámější a nejpoužívanější je Bloomova taxonomie, která rozděluje učební cíle kognitivní domény do šesti kategorií. (Prášilová 2006, s. 112).

1. Zapamatování (znalost)
2. Pochopení (porozumění)
3. Aplikace
4. Analýza
5. Syntéza
6. Hodnotící posouzení

Pro lepší využitelnost této taxonomie se doplňují příklady sloves, která jsou pro danou kategorii typická a ty se označují za tzv. aktivní či aktivizující. Já jsem je použila pro stanovení cílů vzdělávací akce.

Přehled aktivních sloves (Skalková 1998, s 108):

Zapamatování – definovat, doplnit, napsat, opakovat, pojmenovat, popsat, přiřadit, vysvětlit

Pochopení – dokázat, jinak formulovat, ilustrovat, interpretovat, objasnit, vypočítat, zkontrolovat

Aplikace – aplikovat, diskutovat, řešit, použít, uspořádat, prokázat, načrtnout, uvést vztah

Analýza – analyzovat, rozhodnout, porovnat, rozčlenit, specifikovat, rozlišit, předvést

Syntéza – kategorizovat, klasifikovat, organizovat, tvořit, shrnout, stanovit

Hodnotící posouzení – obhájit, ocenit, oponovat, porovnat, srovnat s normou

Obsah vzdělávací akce

Cíle máme formulovány, teď se zaměříme na obsah vzdělávací akce. Zde patří sestavení profilu účastníka a profilu absolventa. K tomu abychom tyto dva profily stanovily, je třeba určit požadované vstupní znalosti a požadované výstupy.

Stanovení profilu účastníka

Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a kompetencí. Určení tohoto profilu umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce odpovídajícím potřebám a požadavkům daného pracovníka. (Bartoňková 2010, s. 145).

Profil účastníka vzdělávací akce zaměřené na prezentační dovednosti:

Účastník vzdělávací akce je oblastním manažerem podpory prodeje, Pojišťovny XY. Jeho dovednosti jsou minimálně na druhém stupni, dle kompetenčního modelu.

Stanovení profilu absolventa

Profil absolventa je ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností a kompetencí. Rozlišujeme dva druhy profilu:

- a) Široký a mělký – absolvent disponuje kvalifikací pro široký okruh problémů, není příliš specializován.
- b) Hluboký a úzký – absolvent disponuje specializovaným vzděláním v rámci jednoho oboru. (Bartoňková 2010, s. 145).

Profil absolventa vzdělávací akce zaměřené na prezentační dovednosti:

U účastníka je stanoven profil absolventa hluboký a úzký, kdy bude disponovat specializovaným vzděláním v rámci prezentačních dovedností.

Do obsahu vzdělávací akce dále řadíme dle Bartoňkové:

Inventář disciplín – je prvním krokem v procesu převedení cílů vzdělávací akce do jejího obsahu. Tento inventář lze sestavit na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa. Jeho hlavním posláním je podchytit celý soubor požadavků v podobě použitelné pro danou vzdělávací akci.

Ukázka inventáře disciplín pro vzdělávací akci – prezentační dovednosti:

Verbální a neverbální komunikace, aktivizační techniky, práce s komplikovanými posluchači apod.

Studijní plán – je logicky uspořádaný systém disciplín, stanovující časové dotace jednotlivých disciplín, jejich posloupnost a způsob jejich ukončení. Rozlišujeme dva typy studijních plánů (Bartoňková 2010, s. 146):

- Plány induktivní: vycházejí z praxe a pak vedou k teoretickým východiskům.
- Plány deduktivní: nejdříve vycházíme z teorie a poté ji převedeme do praxe.

V našem případě budeme tvořit plány deduktivní.

Volba příslušného typu studijního plánu se může odvíjet ze stupně cíle dle Bloomovy taxonomie, tak jak je popsala Skalková:

- Předmětové uspořádání obsahu se uplatňuje především ve formálním vzdělávání, kde je dosud nejčastější. Spojuje jednotlivé předměty s příslušnými vědami. Nebezpečí těchto plánů spočívá v roztržitosti vědomostí.

- Projektové uspořádání obsahu spojuje obsah vzdělávání s různými oblastmi praktických činností. Vzdělávací cíle jsou zde formulovány jako činnosti, které jsou blízké reálnému životu.
- Modulové uspořádání obsahu představuje stavebnici, která z modulu konstruuje studijní plán. Témata modulů mohou být formulována jak v termínech poznávacích cílů, tak si v termínech činností, které umožňují kombinovat části učiva podle specifických potřeb praxe nebo teorie. (Skalková 1999, s. 76).

Toto uspořádání se mi jeví nejvhodnější pro mé potřeby vzdělávací akce.

Osnovy – jsou dle Skalkové podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín. (Skalková 1999, s. 82).

A posledním bodem obsahu vzdělávací akce jsou studijní materiály jak v tištěné tak i elektronické podobě.

Účastníci vzdělávací akce obdrží veškeré materiály emailem, při samotné akci, je budou mít k dispozici i v tištěné podobě

Tyto čtyři podoby obsahu vzdělávací akce, tak představují dílčí etapy didaktické transformace. (Bartoňková 2010, s. 144).

4.3.2 Metody a prostředky vzdělávací akce

Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání je určení správné výukové metody.

Metod vzdělávání existuje celá řada a při jejím výběru by se mělo přihlížet, k samotné vzdělávací akci. Já nejprve popíši rozdělení metod firemního vzdělávání, tak jak ji pojal Plamínek, protože je dle mého názoru přehledně uspořádaná a dále se budu věnovat popisu metod dle Koubka, který je rozpracoval podrobněji.

Plamínek uspořádal metody na základě řešení modelových či reálných situací podle kritéria dovednosti či znalosti (Plamínek – Fišer 2005, s. 151):

- Trénink
- Koučování

- Školení
- Poradenství

Oproti tomu Koubek dělí metody vzdělávání takto (Koubek 2007, s. 267).:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti:

Instruktáž je nejčastěji používanou metodou, je to nejjednodušší způsob jednorázového zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka.

Coaching – zde jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování i sdělování připomínek. Jde o soustavné podněcování a směřování pracovníka k požadovanému výkonu, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Mentoring – je obdobou couchingu, ale zde si sám pracovník vybírá jakéhosi rádce, mentora. Ten mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Stává se jeho patronem.

Counselling – jde o jednu z novějších metod, při níž se navzájem ovlivňují a konzultují nadřízený s podřízeným.

Asistování – tradiční metoda, při které je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi od kterého se učí. Postupně se zapojuje více do pracovního procesu a přebírá úkoly od svého kolegy.

Pověření úkolem – vzdělávaný je svým nadřízeným pověřen splnit nějaký úkol, přitom má vytvořeny všechny podmínky je jeho splnění a je vybaven i potřebnými pravomocemi.

Rotace práce – spočívá v tom, že pracovníkovi je přidělen vždy na určité období úkol z různých částí (oddělení) organizace.

Pracovní porady – během nich se pracovník seznamuje s různými problémy a fakty týkajícími se celé organizace či jiné oblasti zájmu.

- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

Přednáška – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí

Přednáška spojená s diskuzí (seminář) – metoda, která také zprostředkovává znalosti, ale při diskuzi jsou účastníci stimulováni k aktivitě.

Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální a jiné techniky.

Případové studie – se většinou používají při vzdělávání manažerů, jsou to skutečná nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému, které pak manažeři rozebírají a hledají řešení.

Workshop (skupinové cvičení) – je variantou případových studií, praktické problémy se zde řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Brainstorming – opět varianta případových studií, kdy je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý z nich navrhl určitý způsob řešení. Poté je uspořádána diskuze, kde se hledá jedno optimální řešení či kombinace řešení.

Simulace – je metoda, která je zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných, kteří dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Zpravidla se přechází od řešení jednodušších problémů ke složitějším.

Hraní rolí (manažerské hry) – je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Smysl spočívá v hraní určité role, při níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.

Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program, je moderní vysoce hodnocená metoda nejen pro výběr, ale i vzdělávání manažerů. Účastník řeší problémy a úkoly, tvořící každodenní náplň práce manažerů. Sleduje se zde i míra stresu účastníka.

Outdoor training – je možné ji nazvat učení se hrou či pohybovými aktivitami. Je určena pro vzdělávání manažerů, kteří se při pohybových aktivitách učí manažerským dovednostem.

E-learning – neboli vzdělávání pomocí počítačů, stále více oblíbená metoda. Počítače simulují pracovní situaci a usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků.

Zvolila jsem tyto metody: hraní rolí, workshop a brainstorming. Pro vzdělávání manažerů v oblasti soft skills, jsou dle mého názoru nejvhodnější. Všechny tyto metody patří do metod, které slouží pro vzdělávání mimo pracoviště.

Prostředky vzdělávací akce jsou všechny materiální předměty, které zefektivňují průběh vzdělávání. Řadíme sem například modely, zvukové nahrávky, případové studie.

Dalším důležitým prostředkem firemního vzdělávání, bez kterého bychom si ani neuměli výukovou akci představit, **jsou tištěné studijní materiály**. Často se používají skripta, sylaby, manažerské hry, případové studie a scénáře.

Každý účastník obdrží na začátku vzdělávací akce od lektora výukový materiál, ve kterém si bude moci činit poznámky.

Ke konečnému obrazu tvorby vzdělávacího programu je třeba také zmínit, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích akcí.

Evaluace firemního vzdělávání

Na evaluaci můžeme pohlížet ve třech rovinách, tak jak je uvedla Bartoňková:

- Evaluace strategie vzdělávání
- Evaluace jako jedna z fází systému firemního vzdělávání
- Evaluace konkrétní vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 181).

Z toho nám vyplývá, že o evaluaci bychom měli mít již jasno při plánování a tvorbě firemní strategie. Já se zaměřím na třetí oblast, kterou je evaluace konkrétní vzdělávací akce.

Důvody proč hodnotit konkrétní vzdělávací akci jsou tyto (Belcourt – Wright 1998, s. 181):

- Slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém
- Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce
- Pomáhá nadřízeným zjistit, kteří účastníci budou mít z programu největší užitek
- Posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky
- Posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě
- Přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce

Etapy evaluace

Etap nebo také fází evaluace je celá řada, pro mé potřeby jsem zvolila dvě základní evaluace, tak jak je upravila Bartoňková.

1. Hodnocení formativní – je průběžné hodnocení, které probíhá během vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili. Také posuzuje lektory, komunikaci a vztah s účastníky. Součástí je také hodnocení prostředí, organizaci, přesně určuje potíže účastníků během vzdělávací akce. Může tak v případě zjištění nedostatků zasáhnout. K tomuto typu evaluace se používají například testy, dotazníky, rozhovory a pozorování.
2. Hodnocení sumativní – je finální, souhrnné zhodnocení vzdělávací akce. Úzce souvisí s konkrétními požadavky (analýzou vzdělávacích potřeb). Výstupy z této evaluace jsou velmi podstatné zvláště v kontextu firemního vzdělávání. V případě hodnocení vzdělávací akce ovlivňují výstupy sumativní evaluace až následnou vzdělávací akci. K tomuto druhu hodnocení se používají testy, pozorování, dotazníky atd. (Bartoňková 2010, s. 84).

Budeme aplikovat jak evaluaci sumativní, která proběhne po skončení vzdělávací akce, která bude spočívat v hodnotícím dotazníku. Také se provede evaluace formativní během akce, kde se budou účastníci vyjadřovat se spokojeností s organizací kurzu.

Úrovně evaluace

Ve firemním vzdělávání se nejčastěji používá Kirtpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce na čtyřech klíčových oblastech. (Belcourt – Wright 1998, s. 183).:

- I. Reakce – hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“
- II. Učení – hledáme odpověď na otázku „Naučili se to?“
- III. Chování – hledáme odpověď na otázku „Použili to na pracovišti?“
- IV. Výsledky – hledáme odpověď na otázku „Došlo ke změně efektivity organizace?“

Co jednotlivé body znamenají, si přiblížíme na následujících řádcích, které jsem upravila dle Belcort a Wright (Belcort – Wright 1998, s. 183).:

- **Reakce** – představuje nejčastější hodnotící metodu, snadno se provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Účastníci vzdělávací akce obvykle vyplňují dotazník na konci programu. Jde zde především o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím a metodami.

V mém případě je možné tuto úroveň ověřit a to rozhovorem po ústní zpětné vazbě lektora posluchači a dotazníkem účastníků po ukončení kurzu.

- **Učení** – zde se hodnotí množství získaných znalostí. Učení se týká všech kognitivních, postojových a dovednostních složek, které jsme vymezili v rámci formulace cílů. Nejsnadnější způsob jak měřit učení je provést na začátku a po skončení test. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je možné pokládat za důsledek absolvování vzdělávací akce.

Opět jsme schopni ověřit. Lektor bude po každém bloku pokládat kontrolní otázky. Množství informací, které se účastník naučil, bude také posouzeno, rozdílem v prezentacích vytvořených na začátku tréninku a poté na konci. Zde by měl účastník vidět posun ve formě prezentace, použití neverbální komunikace apod.

- **Chování** – je zaměřené na zjištění, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Existuje mnoho způsobů jak zjistit zda dochází k transferu dovedností, které byly naučeny mimo pracoviště. Pozorovatelé (odborníci) mohou hodnotit pracovní výkon před a po školení. Zákazníci mohou být dotázáni na efektivitu chování nově vyškolených zaměstnanců. Mezi nejčastěji využívané metody patří dotazník, pohovor s využitím 360° zpětné vazby, technika kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování a další.

Také tuto oblast je možno ověřit následujícím způsobem: v průběhu vzdělávací akce si oblastní manažeři – účastníci budou zapisovat

tzv. Akční plán. Ten obsahuje jednotlivé oblasti, ve kterých se budou manažeři dále rozvíjet. Akční plány pomohou manažerům zhodnotit, zda se jim od uskutečnění akce v časovém horizontu cca půl roku podařilo svůj akční plán splnit. Lektor se bude účastnit hodnocení akčních plánů, bude nápomocný při řešení problémů. Lektor také navštíví nadřízeného účastníka, který mu sdělí, zda účastník používá nově získané vědomosti a dovednosti.

- **Výsledky** – představuje nejobtížnější krok v evaluaci firemního vzdělávání. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost atd. Skutečný účinek jedné konkrétní vzdělávací akce na změny ve firemních ukazatelích se prokazuje nejobtížněji. Výsledky změněného chování manažerů nemusejí být ve výsledcích firmy po dlouhou dobu viditelné.

Tato oblast v případě naší vzdělávací akce není možná ověřit. Na otázku, zda došlo ke změně efektivity pracovníka, není možné odpovědět, protože jsou zde obsaženy i další faktory, které tuto efektivitu ovlivňují.

Závěr

Personalisté i úspěšní manažeři jsou si vědomi, že znalosti a dovednosti jejich pracovníků, představují velkou konkurenční výhodu. Pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční sféře, musí mít kvalifikované pracovníky a umět jejich talent dále rozvíjet.

V mé práci jsem se věnovala vytvoření plánu vzdělávání pro specifickou skupinu pracovníků Pojišťovny XY.

V úvodu jsem představila tuto společnost. Dále jsem přiblížila způsob, jakým organizuje vzdělávání svých pracovníků a jaké do něj investuje náklady.

Druhá kapitola patřila manažerům a jejich rolím. Důkladně jsem popsala jejich kompetence a představila již zpracovaný kompetenční model, který se stal výchozím bodem pro mou identifikaci vzdělávacích potřeb.

Ve třetí kapitole jsem již provedla zmíněnou identifikaci vzdělávacích potřeb, na základě fungujícího kompetenčního modelu, který jsem porovнала s ročním hodnocením těchto manažerů.

V závěrečné kapitole mé práce, již představuji zpracovaný nový plán vzdělávání oblastních manažerů. Pro lepší dokreslení jsem vypracovala plán, konkrétní vzdělávací akce.

Seznam tabulek a grafů:

Graf č. 1 – vývoj nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců

Graf č. 2 – vývoj nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců

Tabulka č. 1 – rozdělení odpovědnosti za vzdělávání a jeho zajištění

Tabulka č. 2 – popis pracovních činností

Obrázek č. 1 – management jako soustava činností

Obrázek č. 2 – role manažera

Obrázek č. 3 – kompetenční model manažera

Příloha č. 1 – organizační struktura Pojišťovny XY

*Příloha č. 2 – roční hodnocení oblastních manažerů podpory prodeje
Pojišťovny XY*

Příloha č. 3 – karta oblastního manažera Pojišťovny XY

Příloha č. 4 – kompetenční model manažera

Seznam použité literatury

- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica a WRIGHT, Philip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. xii, 288 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0358-7.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Computer Press, 2002. xi, 124 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

Národní soustava povolání [online] [cit. 9.12.2014] Dostupné z:
<http://www.nsp.cz/>

PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.

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

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2006. 191 s. První pomoc pro pedagogy; 3. ISBN 80-7254-712-7.

PROKOPENKO, Joseph a KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.

Směrnice – *Rozvoj pracovní síly*, 2012 (interní dokument)

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

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

Výroční zpráva 2013 Pojišťovny XY, a.s. (interní dokument)

Anotace

Příjmení a jméno autora: Ivana Kouřilová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Vzdělávání manažerů v Pojišťovně XY, a.s.

Počet znaků: 117553

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 26

Klíčová slova: kompetenční model, firemní vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání.

Cílem práce je vytvoření plánu vzdělávání pro oblastní manažery podpory prodeje Pojišťovny XY, a.s. V První kapitole autorka představuje společnost a její dosavadní systém vzdělávání. Další kapitola je věnována kompetencím manažerů a kompetenčním modelům. Ve třetí kapitole je provedena identifikace vzdělávacích potřeb, která vyúsťuje do závěrečné kapitoly, kde je zpracován návrh plánu vzdělávání pro oblastní manažery.

Příloha č. 2

**Roční hodnocení oblastního manažera podpory prodeje úseku
klientského servisu Pojišťovny XY**

Hodnocení manažera č. 1

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace						x
					x	Výkonnost				x		
				x		Flexibilita			x			
				x		Samostatnost				x		
					x	Vedení lidí					x	
				x		Celoživotní učení				x		
					x	Zvládání zátěže			x			
					x	Plánování a organizace práce				x		
				x		Ovlivňování ostatních					x	

Hodnocení manažera č. 2

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace				x		
					x	Výkonnost				x		
				x		Flexibilita					x	
				x		Samostatnost					x	
					x	Vedení lidí			x			
				x		Celoživotní učení				x		
					x	Zvládání zátěže				x		
					x	Plánování a organizace práce					x	
				x		Ovlivňování ostatních					x	

Hodnocení manažera č. 3

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace				x		
					x	Výkonnost			x			
				x		Flexibilita			x			
				x		Samostatnost				x		
					x	Vedení lidí			x			
				x		Celoživotní učení				x		
					x	Zvládání zátěže			x			
					x	Plánování a organizace práce			x			
				x		Ovlivňování ostatních			x			

Hodnocení manažera č. 4

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace				x		
					x	Výkonnost				x		
				x		Flexibilita				x		
				x		Samostatnost					x	
					x	Vedení lidí					x	
				x		Celoživotní učení					x	
					x	Zvládání zátěže			x			
					x	Plánování a organizace práce				x		
				x		Ovlivňování ostatních				x		

Hodnocení manažera č. 5

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace					x	
					x	Výkonnost					x	
				x		Flexibilita			x			
				x		Samostatnost				x		
					x	Vedení lidí					x	
				x		Celoživotní učení					x	
					x	Zvládání zátěže				x		
					x	Plánování a organizace práce					x	
				x		Ovlivňování ostatních				x		

Hodnocení manažera č. 6

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace					x	
					x	Výkonnost					x	
				x		Flexibilita				x		
				x		Samostatnost				x		
					x	Vedení lidí				x		
				x		Celoživotní učení					x	
					x	Zvládání zátěže				x		
					x	Plánování a organizace práce				x		
				x		Ovlivňování ostatních					x	

Hodnocení manažera č. 7

požadovaná úroveň						kompetence	aktuální úroveň					
0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
					x	Efektivní komunikace					x	
					x	Výkonnost				x		
				x		Flexibilita				x		
				x		Samostatnost					x	
					x	Vedení lidí				x		
				x		Celoživotní učení					x	
					x	Zvládání zátěže				x		
					x	Plánování a organizace práce				x		
				x		Ovlivňování ostatních			x			

Příloha č. 3

Karta oblastního manažera Pojišťovny XY

Požadavky na práci	
Název pracovní funkce:	oblastní manažer pro pobočkovou síť (přímý podřízený ředitele úseku klientského servisu)
Co vyžaduje daná práce:	odpovídá za plnění plánu pobočkové sítě. Koordinuje spolupráci úseků organizace v rámci řízení obchodní strategie. Řídí, motivuje a monitoruje výkonnost prodejců.
Jak se práce provádí:	práce je vykonávána individuálně v pobočkové síti za pomoci multimediálních zařízení.
Jaký je účel úkolů a povinností:	splnění obchodních plánů a strategie prodeje
Kdy se úkoly vykonávají:	úkoly se vykonávají průběžně, plnění plánu se sleduje 1x měsíčně, dále se vyhodnocuje kvartální plnění plánu a celkové hodnocení se provádí jednou ročně.
Kde se úkoly vykonávají:	ve svěřené oblasti pobočkové sítě.
Požadavky na pracovníka	
Obecné požadavky:	<ul style="list-style-type: none"> • Počítačová způsobilost (pokročilejší ovládání počítače, práce s databázemi) • Způsobilost k řízení osobního automobilu • Jazyková způsobilost (rozumí hlavním myšlenkám složitějšího textu, dokáže text interpretovat, umí vytvořit jasný a podrobný text na zadané téma) • Právní bezúhonnost (čistý výpis z rejstříku trestů)
Odborné znalosti a dovednosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní vyjednávání • Management obecně • Metodické stanovování cílů • Lektorské dovednosti • Motivování prodejců

Efektivní komunikace

Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.

Díličí kompetence: reflektovat reakce okolí - schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělení), překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti.

Úrovně kompetence:

0 - formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické

schopnost naslouchat druhým je omezená předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé

1 - formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat

2 - v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších zádrhelů sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá

3 - jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě

naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních

4 - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebereprosování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali, i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu

5 - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

Výkonnost

Tato kompetence patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.

Díličí kompetence: pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání požadovaného výkonu, stanovovat si cíle a úkoly, připravenost se zlepšovat, optimalizovat pracovní postupy, identifikovat priority, podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase, pracovat precizně, podle technologických postupů, rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy.

Úroveň:

0 - nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos) nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován

1 - snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu

2 - většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení, zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví, formálně přijímá zpětnou vazbu je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority

3 - jeho výkon je spolehlivý a stabilní má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku nemusí být příliš kontrolován reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority je schopen určité míry sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování

4 - jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení orientuje se na výkon a na výsledek (přínos) konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování

5 - jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení, je schopen sebekontroly je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování

Flexibilita

Tato kompetence představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích.

Díličí kompetence: pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy, ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb, tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení.

Úroveň:

0 - obtížně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi je zatížen stereotypy je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné

1 - obtížně se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli potřebuje příklady a vzory je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity

2 - akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas je schopen pozvolně překonávat stereotypy je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá

3 - změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů je schopen přijímat nové myšlenky je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává, přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům uzná-li to za potřebné, je schopen učit se novým věcem a postupům

4 - změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému nebojí se rizika nepoznaných cest je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat

5 - aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti

Samostatnost

Tato kompetence představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží, co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.

Díličí kompetence: vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat, řídit sebe sama, vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu, rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti, nepodléhat manipulaci, odhadnout kapacitu vlastních možností, odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce.

Úroveň:

0 - je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou neumí se samostatně rozhodovat je závislý na skupinovém myšlení necítí potřebu mít informace

1 - samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení podléhá skupinovému myšlení přizpůsobuje se názoru ostatních

2 - samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)

3 - samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu někdy neodhadne správně své síly samostatně získává informace je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů

4 - dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika

5 - dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat rychle a pružně se rozhoduje v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

Vedení lidí

Tato kompetence představuje záměr a vůli se ujímat role vůdce skupiny. Představuje touhu a odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority.

Díličí kompetence: zodpovídat za tým, řídit podřízené (vydávání příkazů), využívat formální moc, vést porady, delegovat úkoly, budovat a chránit tým, motivovat a podporovat členy týmu, poskytovat zpětnou vazbu, rozvíjet podřízené.

Úroveň:

0 - odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém, vyznačuje se negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené, nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených

1 - snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,

2 - přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků), svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti

3 - chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní efektivně vede porady, definuje společné cíle ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám

kontroluje realizaci cílů a úkolů, využívá formální autoritu a moc správným způsobem,

snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání

4 - Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické mítinky je

vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem chová se jako vůdce – nezalekne se obtíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje

5 - je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílet na poslání celé skupiny zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.

Celoživotní učení

Tato kompetence představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.

Dílčí kompetence: uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

Úroveň:

0 - necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů

1 - je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe svou

úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna

2 - vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije dokáže analyzovat svou úspěšnost, v některých případech se poučit z chyb naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně

3 - je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se vzdělává zná své silné a slabé stránky, své silné stránky dále rozvíjí umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb při osvojování nových dovedností je vytrvalý

4 - definuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat pro ostatní může být zdrojem informací zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání

5 - aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí podporuje osobní rozvoj druhých sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)

Zvládání zátěže

Tato kompetence představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.

Dílicí kompetence: zvládání vlastních emocí, přizpůsobit se nečekaným situacím, problémům, lidem, soustředit se v zátěžových situacích, překonávat překážky, vyrovnat se s neúspěchy.

Úroveň:

0 - není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při mírném tlaku zpanikaří a ztratí koncentraci, v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce, nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky, okamžitě se vzdá, od problémových situací /lidí utíká nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání

1 - zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí příliš si nevěří neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti při monotónních úkolech po čase selhává následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci

2 - v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon

zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu

3 - v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži neúspěch bere jako součást života a ustojí jej je schopen požádat o pomoc uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává změny akceptuje a přizpůsobuje se jim je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží

4 - podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe změny vnímá jako samozřejmost, vítá je při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení nenechá se odradit rutinní úkoly

dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem

5 - odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat nadhled a odstup vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku z neúspěchu se poučí a přijímá opatření při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostít od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl v zátěžových situacích je oporou druhým je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti

Plánování a organizace práce

Tato kompetence představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.

Dílčí kompetence: vnímat celek, celek rozložit na dílčí části a vidět mezi nimi vazby, odhadovat zdroje a prostředky k vykonávání práce, stanovovat priority, koordinovat svou práci a práci ostatních, předvídat, postupovat systematicky a objektivně.

Úroveň:

0 - Neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné vyhodnocuje jen aktuální situaci

1 - je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity jeho výkon bývá často nestabilní nerozlišuje priority zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen vyhodnocuje jen aktuální situaci

2 - je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány obvykle podává očekávaný výkon plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže o nich rozhodovat samostatně

dokáže organizovat svoji činnost a výkon umí skloubit svou činnost s činnostmi a plány ostatních

3 - plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí stabilně podává požadovaný výkon dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho

se rozhoduje i jedná vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých

4 - plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí snaží se svůj výkon neustále zlepšovat rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli pracuje s riziky plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých

5 - vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje

Ovlivňování ostatních

Tato kompetence vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.

Díličí kompetence: využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti.

Úroveň:

0 - nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat jeho prezentační dovednosti jsou nedostatečné nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim

1 - vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí jeho verbální i neverbální projev (dikce, akcent, ..) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho tréma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů

2 - podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel- a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstraci atd. pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a

formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi, prezentuje jednoduchá nebo známá témata před enšími skupinami, přestože zná zájmy a motivace posluchačů, odmítá se přizpůsobit

3 - cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, předvídá účinek jednání, presentace a vystupování, kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit velmi dobře prezentuje s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou

4 - své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, předvídá a připravuje se na reakce vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače téma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování

5 - navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů, mění organizační strukturu (včetně pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojuje se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu, dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce

